

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA** 15

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD ECONOMIA Y TURISMO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Problemática Actual y Perspectivas de Desarrollo del  
Administrador de Empresas.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA DOLORES DOMINGUEZ MORALES  
GUADALAJARA, JAL., 1985



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

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

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

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

I N D I C E :

"PROBLEMATICA ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DEL ADMINIS  
TRADOR DE EMPRESAS".

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.- <u>ANTECEDENTES.</u>	3
RAICES E HISTORIA DE LA ADMINISTRACION.	6
LA APARICION DE LA ADMINISTRACION COMO HECHO FUNDAMENTAL.	13
BREVES COMENTARIOS SOBRE LA EMPRESA.	18
NUEVO PAPEL DE LA ADMINISTRACION	22
LA ADMINISTRACION COMO DISCIPLINA.	25
CAPITULO II.- <u>LA IMPORTANCIA DE LOS ADMINISTRADORES.</u>	
GENERALIDADES SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.	30
EL ADMINISTRADOR. CONCEPTO.	34
CUALIDADES QUE DEBE REUNIR UN ADMINISTRADOR	36
PRINCIPALES FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.	43
LA PERSONA EN LA ADMINISTRACION.	48
PODER Y AUTORIDAD PERSONALES, EN LA ADMINIS TRACION.	56

	PAG.
<b>CAPITULO III.- <u>EL ADMINISTRADOR CIENTIFICO Y ARTISTA.</u></b>	
LA ADMINISTACION ¿UN ARTE?	59
LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION	68
EL ARTE DE LA ADMINISTRACION	72
CIENCIA Y ARTE DE LA ADMINISTRACION	75
ADMINISTRACION E INNOVACION	80
<b>CAPITULO IV.- <u>PROBLEMATICA DE LOS ADMINISTRADORES.</u></b>	
¿QUIENES REALIZAN LA ADMINISTRACION?	82
LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS ¿SON REAL- MENTE PRACTICOS?	83
¿TECNICOS O ADMINISTRADORES?	85
PROCEDIMIENTO PARA EL PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS.	89
COMPARACION DEL "DEBIERA" FRENTE A LA "REALIDAD".	96
COMPARACION DEL "ES" Y EL "NO ES"	100
COMPARACION ENTRE LO "REAL" Y LO "DEDUCIDO"	103
<b>CAPITULO V.- <u>DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION Y LOS AD- MINISTRADORES.</u></b>	
EL AUGE DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO.	
¿PORQUE ES NECESARIO EL DESARROLLO DE LA AD-	

	PAG.
MINISTRACION Y EL ADMINISTRADOR?	105
LO QUE EL NO ES.	114
LAS DOS DIMENSIONES DEL DESARROLLO	120
DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	126
AUTODESARROLLO DEL INDIVIDUO.	127
EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION.	132
<u>CAPITULO VI.- DESARROLLO DE EJECUTIVOS.</u>	
NATURALEZA HISTORICA.	135
CONCEPTO SOBRE EL TERMINO DESARROLLO	
OBJETIVO DEL DESARROLLO	139
ELEMENTOS BASICOS DE UN PROGRAMA DE	
DESARROLLO DE EJECUTIVOS.	144
PRINCIPIOS ESCENCIALES PARA LOGRAR EL	
EXITO EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE	
EJECUTIVOS.	150
IMPORTANCIA DEL ESFUERZO PERSONAL DEL	
EJECUTIVO.	155
SISTEMAS DE CAPACITACION	156
<u>CONCLUSIONES</u>	160
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	163

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

Ante la actual situación en que vivimos, se ha creado en mí la inquietud en lo que se refiere a destacar la necesidad e importancia que reviste desarrollar adecuadamente a el Licenciado en Administración de Empresas que labora en la Empresa Moderna, tomando en cuenta su problemática actual, tema principal sobre el cual hablaré en el presente seminario de investigación.

La presente Tesis que hoy elaboro, trata precisamente este punto, destacando la importancia que juega el profesionista en el futuro de las empresas.

Considero que de la calidad del personal humano, dependerá grandemente, la constitución de los fines que cada organismo se fije.

Las personas en base a la competencia creada, necesitarán recurrir al uso máximo de sus habilidades, para de esta forma aportar lo más posible a su empresa y a la sociedad en general.

La problemática actual del Administrador de Empresas

es muy amplia, pero también lo son sus perspectivas de desarrollo, las necesidades son imperantes y el papel del administrador deberá enfocarse al descubrimiento y desarrollo de potencialidades innatas del individuo.

Partiendo de estas bases, estructuraré ese seminario de investigación de tal forma que permita primeramente ubicarnos, en lo que ha sido la administración hasta nuestros días, es decir sus antecedentes, resaltando después la importancia que revisten hoy en día los administradores, analizando su problemática actual y finalizando con las perspectivas de desarrollo, es decir, la importancia que tiene actualmente el desarrollar adecuadamente a el Licenciado en Administración de Empresas, como un ejecutivo en la organización.

CAPITULO I

"ANTECEDENTES"



"A N T E C E D E N T E S"

RAICES E HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

Algunos autores recientes parecen crear que el auge de la administración inventó, ó por lo menos descubrió esta disciplina. Por supuesto, tal afirmación es absurda. Como -- práctica y como campo de pensamiento y estudio, la administración, tiene una larga historia. Sus raíces se remontan a casi doscientos años. Podríamos decir que se descubrió la ad ministración antes de que existiese nada concreto de lo cual pudiese hablarse. Los grandes economistas ingleses de Adam - Smith (1723-1790) a David Ricardo (1772-1823) y a John Stuart Mill (1806-1873), nada sabían de administración. Para ellos la economía era impersonal y objetiva. Como dice un exponente moderno de la tradición clásica, el aglomeramiento anglo-norteamericano Kenneth Boulding (nacido en 1910): "La economía se ocupa del comportamiento de los artículos, más que de la conducta de los hombres". El último de los grandes economistas clásicos ingleses, Alfred Marshall (1824-1924), un -- efecto incorporó la administración a los factores de la producción, la tierra el trabajo y el capital. Pero que una con cesión renuente. Incluso Marshal la administración continuaba siendo un factor extraño al asunto más que fundamental.

Desde el comienzo hubo un enfoque diferente que situó al gerente en el centro de la economía y subrayó la tarea general consistente en lograr que los recursos sean productivos.

En Estados Unidos se concibió desde temprano a la administración como un factor fundamental. El famoso "Report on Manufactures" de Alexander Hamilton destaca la función constructiva, intencionada y sistemática de la administración. Vió en la administración más que en las fuerzas económicas, el motor del desarrollo económico y social y en la organización el vehículo del progreso económico.

Siguiendo sus huellas, Henry Clay (1777-1852) con su famoso "sistema norteamericano" elaboró lo que podríamos denominar el primer esquema de desarrollo económico sistemático.

Poco más tarde el industrial escocés Robert Dwen (1771-1858) se convirtió de hecho en el primer gerente. En su fábrica textil de Lanark, durante la década de 1820. Dwen abordó por primera vez la problemática de la productividad y la motivación, de la realización del trabajador con el trabajo, del trabajador con la empresa y del trabajador con la ad

ministración hasta hoy los problemas esenciales de la administracion. Pero pasaría mucho tiempo antes de que Dwen tuviese a sucesores.

LA APARICION DE LA ORGANIZACION A GRAN ESCALA

El hecho inicial debía ser la aparición a gran escala. El fenómeno se dió simultaneamente alrededor de 1870 - en dos lugares. En América del Norte el ferrocarril transcontinental asumió las características de un problema gerencial.- En el continente europeo el "Banco Universal" - empresarial- por sus objetivos de alcance nacional y con centros múlti-- ples - desplazó las estructuras y los conceptos tradiciona-- les y exigió cierta medida de administración.

Una respuesta fué la que dió Henry Towne (1844-1924) en Estados Unidos especialmente en su trabajo "The Engineer- as Economists". Towne delineó lo que podríamos denominar el primer programa de administración. Planteó cuestiones funda- mentales: la comparación entre la efectividad y la eficien-- cia; la organización de la parte laboral contrapuesta a la - organización de la comunidad fabril - es decir, de los traba- jadores; el valor puesto en el mercado y determinado por el- cliente en oposición a la realización técnica. Con Towne co- mienza la preocupación sistemática por determinar la rela--- ción entre las tareas y el trabajo de la dministración.

Aproximadamente en la misma época, en Alemania, - - Georg Siemens (1839-1901) con la transformación del Deustche

Bank en la principal institución financiera de Europa continental diseñó por primera vez una eficaz administración superior, elaboró detenidamente antes que nadie las tareas de la alta dirección, y comenzó a abordar los problemas básicos de la comunicación y la información en la empresa.

En Japón Elichí Shibusano (1840-1931), el estadista-Meiji convertido en líder empresarial durante las décadas de 1870 y 1880 planteó por primera vez cuestiones fundamentales acerca de la relación entre la empresa comercial industrial y las metas nacionales, y entre las necesidades empresarias y la ética individual. Examinó sistemáticamente la educación gerencial. Shibusawa fue el primero que contempló la existencia del gerente Profesional. El ascenso de Japón a una posición de liderazgo económico se basa principalmente en el pensamiento y la obra de Shibusawa.

Pocas décadas después, durante los años que precedieron y siguieron al comienzo del siglo, se habrá alineado todos los ensayos principales de la administración moderna. -- Nuevamente se observaron procesos independientes en muchos países.

En la década de 1880 Frederick W. Taylor (1856-1915),

el Ingeniero norteamericano autodidactico inició el estudio del trabajo. Hoy está de moda mirar con desdén a Taylor y menospreciar su anticuada psicología, pero en realidad Taylor fue el primer hombre en la historia para quien el trabajo no fue una cosa sobretendida, y que en cambio lo examinó y estudió. Su enfoque del trabajo es todavía la base esencial. Y si bien es cierto que en su enfoque del trabajador Taylor era sin duda un hombre del siglo XIX, no lo es menos que partió de objetivos sociales más que directivos ó gananciales. El deseo de liberar al trabajador de tareas pesadas, destructivas del cuerpo y el alma, fue el factor que indujo a Taylor a realizar sus estudios y los motivó constantemente.

Además, abrigaba la esperanza de anular la Ley de -- Hierro de los salarios de los economistas clásicos que condenaban al trabajador a la inseguridad económica y a la pobreza permanente. La esperanza de Taylor - que se ha realizado en gran parte de los países avanzados due posibilitar un nivel decente del trabajador mediante el aumento de la productividad del trabajo.

Aproximadamente por lo mismo y en la misma época en Francia Henri Fayol (1841-1925) jefe de una mina de carbón - que para la época era una empresa muy grande, concibió una estructura organizativa integral y desarrolló el primer enfo

que racial de la organización empresaria nos referimos al -- principal tipo funcional. En Alemania, Waltha Rothenau (1867 1922), que había recibido su formación inicial en una gran - empresa (AEG, equivalente alemana de la General Electric Company, fundada por su padre Emil (1838-1915), pero desarrollada en gran parte bajo la supervisión de Georg Siemens), se - preguntó: "¿Qué influencia ejerce sobre ambas? ¿Y cuáles son sus contribuciones y responsabilidades de la gran empresa -- fundamentales? La mayoría de los interrogantes actuales a -- cerca de las responsabilidades actuales que fue planteada y - elaborada por Rathenau en los años anteriores a la primera - guerra Mundial. También en Alemania, y por la misma época, - hombres como Wugen Schmanlenbach (1873-1955) crearon la nueva disciplina de Betriebwissenchof I. Las ciencias de la administración desarrolladas después - contabilidad general, - investigación operativa, teoría de la decisión, etc.- son en gran parte extensiones, aunque en esencia inconscientes de - la Betriebwissen chof L. (ciencia de la administración) de - esos años anteriores a (1863-1916), nacido en Alemania, fue - el primero que intentó aplicar las ciencias sociales de la - conducta, y sobre todo la psicología, a la organización y la administración modernas.

Después de la Primera Guerra Mundial se inició lo -- que podríamos denominar el primer auge de la administración.

La desencadenaron principalmente dos de los más respetados - estadísta del periodo, el norteamericano Herbert Hoover - - (1874-1964) y el checo Thomas J. Masaryk (1850-1937). Estos dos hombres fundaron el movimiento internacional de la administración y trataron de utilizarla como una fuerza social - importante.

Pero el periodo de las dos guerras mundiales no favoreció la difusión de la idea. Fue una época de estancamiento, durante la cual lo más elevada meta concebible por un gobierno o una economía excepto la de Estados Unidos - era el retorno a las condiciones de preguerra, es decir, el restablecimiento del pasado. Muy pronto se convirtió en un mundo en que las tensiones políticas, sociales y económicas cada vez más acentuadas paralizaran tanto la voluntad como la visión.

El primer auge de la Administración se frustró. A -- sus elevados tipos de esperanzas, sucedió la frustración. Pero bajo el aparente estancamiento continuó el trabajo.

Precisamente durante esos años se echaron los cimientos del arrollador auge de la administración del periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial.

A principios de la década de 1920, Pierre S. de Pont



(1870-1954) y la Compañía de Pont, seguidos por Alfred S. -- Sloon (h) (1975-1966) en general Motors, concebieron por primera vez el principio de organización de la nueva "gran em-- presa", el principio de descentralización. De Pont y aún más Soon fueron también los primeros que desarrollaron enfoques-sistemáticos de los objetivos y la estrategia de la empresa. Así como el planteamiento estratégico. Asimismo, en Estados- Unidos, Sears, Roebuck - dirigida primero por Julius Rosen-- wald (1862-1932) y luego por Robert E. Wood (1879-1969) - or ganizó la primera empresa basada en el enfoque de la comercia lización. Poco tiempo después en Europa los arquitectos de - la fusión agloholandesa que originó las Empresas Unilever di señaron lo que hasta hoy bien puede ser la estructura más -- avanzada de la empresa multinacional, y afrontaron también - el problema del planteamiento empresarial y la comercializa-- ción multinacionales.

También se profundizó la disciplina de la administra- cion. En Estados Unidos corresponde mencionar a los sucesos-- res de Taylor, el equipo formado por los esposos Frank y Li- llian Gilbreth (1868-1924, 1878-1972) y a Henry Gantt (1861, 1919). En Gran Bretaña se destaca la figura de Lan Hamilton- (1853-1947), quien al reflexionar acerca de sus expresiones- como jefe militar durante la primera Guerra Mundial advirtió la necesidad de equilibrar la estructura formal y las políti

cas que son el "alma" de la organización. Dos norteamericanos. Mary Parker Follett (1868-1933), y Chester Barnard (1886-1961), fueron los primeros en estudiar el proceso de decisión de la organización, las relaciones entre las organizaciones formales e informales, y el papel y las funciones del ejecutivo. Cyril Burt (1883-1949) en Harvard desarrollaron la psicología industrial y las relaciones humanas, y aplicaron ambas disciplinas a la empresa y la administración.

La administración como disciplina también comenzó a enseñarse en los años que median entre las dos guerras. En la década de 1930 en la Escuela de Comercio de Harvard se iniciaron los cursos de administración, si bien los mismos aún se referían esencialmente a la administración de la producción. Y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts empezaron simultáneamente a realizar trabajos de administración superior con jóvenes ejecutivos que estaban en unidad de su carrera.

El norteamericano Jounes McKinsey (1889-1937) y el inglés Lyndall F. Unwick (nacido en 1891) comenzaron a trabajar en el área del asesoramiento administrativo, es decir, el asesoramiento que ya no se limitaba a los problemas técnicos, y que abordaba cuestiones administrativas fundamentales, como la política empresarial y la organización administrati-

va. Además, Unwick clasificó y codificó el trabajo que ya no se había realizado acerca de la estructura de la administración y la función del ejecutivo.

#### LA APARICION DE LA ADMINISTRACION COMO HECHO FUNDAMENTAL

Una razón tiene carácter histórico. La empresa fué - cronológicamente la primera institución moderna. Desde el comienzo - es decir, desde la aparición de los ferrocarriles y los "bancos universales" como grandes empresas a fines del - siglo XIX - la empresa fué inequívocadamente una institución nueva y distinta más que al desarrollo de otros anteriores, - como era el caso aparente de los organismos oficiales, las - universidades, los hospitales y las fuerzas armadas.

Naturalmente, el problema de la administración preocupaba también a otras instituciones. Pero hasta hace poco - era una inquietud esporádica, generalmente en relación con - un problema agudo y limitado al mismo. En cambio, el trabajo referido a las empresas y la industria estaba destinado desde el principio a ser genérico y permanente.

Otra razón por la cual el estudio de la administración hasta hoy se ha referido esencialmente a la administración empresarial, consiste en que hasta ahora sólo en la es-

fera económica es posible medir la distribución de recursos y los resultados de las decisiones. La probabilidad no es -- una medición perfecta; hasta ahora nadie ha sido capaz de de finirla, pero a pesar de todas sus imperfecciones es una forma de medición. A lo sumo tienen opiniones, y a éstos mal -- puede considerarselos base apropiada de una disciplina.

La razón más importante que juega o mueve a concentrar la atención en la administración empresaria es que representa la historia de un éxito de este siglo. Ha sido eficaz en su propia esfera. Ha suministrado bienes y servicios-económicos en una medida que habría sido inconcebible para la generación de 1900. Y producido resultados a pesar de las guerras mundiales, las crisis y las dictaduras.

Las realizaciones de la administración empresaria -- nos permiten prometer hoy - tal vez prematuramente (y en todo caso con temeridad) - la abolición de la sórdida pobreza que ha sido el destino de la humanidad en todos los tiempos. Gracias sobre todo a la actividad de la administración empresarial, las sociedades avanzadas modernas pueden suministrar-educación superior masiva. Las empresas producen tanto los medios económicos que sostienen estas costosas actividades -- como los cargos en que el saber puede llegar a ser productivo y obtener retribución.

El hecho de que hoy consideremos una mancha y una imperfección de la sociedad la limitación por razones de clase y de cuna de las oportunidades y los empleos de los individuos cuando apenas ayer era la condición natural y aparentemente inexorable de la humanidad es resultado de nuestro económico, es decir, del desempeño de la administración empresaria. En un mundo cuya fragmentación política se acentúa cada vez más, obsesionado por el nacionalismo, la administración-empresaria es una de las muy escasas instituciones que pueden trascender los límites nacionales.

La empresa multinacional reúne en una actividad común a personal gerencial de muchos países y distintos idiomas, culturas, tradiciones y valores, y las asigna un propósito común. Es una de las escasísimas instituciones de nuestro mundo que no es nacionalista, tanto por su filosofía de la realidad como por sus valores y decisiones; en verdad, es un órgano común de una economía mundial que hasta ahora carece de cuerpo político mundial.

En su búsqueda de orientación acerca de la calidad de la vida, nuestra sociedad también apela cada vez más a la administración empresaria. En realidad, los criterios aparentemente ásperas a la administración empresaria a menudo son resultado de elevadas expectativas - quizá carentes de rea-

lismo- basadas en su desempeño anterior. La entrelínea es: -  
 "si pueden obtener tan buenos resultados, ¿por qué no lo hacen mejor?

La aparición de la administración puede ser el hecho esencial de nuestro tiempo, mucho más importante que todos los acontecimientos que ocupan la primera plana de los diarios. Desde comienzos del siglo rara vez ó nunca una nueva institución fundamental, un nuevo grupo dirigente ó una función básica se ha constituido con tanta rapidez. Rara vez en la historia humana una nueva institución ha demostrado tan prontamente que es indispensable. Y con frecuencia incluso - menos una institución nueva ha suscitado tan escasa oposición, tan poca perturbación, tan reducida polémica. Además, - nunca una institución nueva abarcó el globo como lo hizo la administración, tras franquear las fronteras de raza y credo, lenguaje y tradición, y en el período de existencia de muchos hombres que todavía viven y trabajan.

La sociedad desarrollada moderna, desprovista de - - aristocracia y grandes terratenientes, e incluso de capitalistas y grandes magnates, depende del liderazgo de los gerentes de las grandes instituciones. Depende del conocimiento, la visión y la responsabilidad que poseen. En ésta sociedad, la administración - sus tareas, responsabilidades y - -

prácticas - son esenciales: como necesidad, contribución y -  
tema de estudio y conocimiento.

BREVES COMENTARIOS SOBRE LA EMPRESA

Desde los albores de la humanidad, el hombre, ser social por naturaleza, ha sentido la imperiosa necesidad de -- asociarse con sus semejantes. La conducta, modos de pensar y actuar del individuo, han surgido de la interrelación continua entre el mismo sujeto y el grupo social en el que se desenvuelve.

En un principio, necesitó de la compañía para combatir a los alemanes que ejercían presión: el hombre, frío y - el miedo, fueron factores que se empezaron a conjugar e hicieron que el individuo se asociara con sus semejantes, incrementando su seguridad y aducándose mutuamente.

Conforme transcurrió el tiempo, el grupo se fué identificando con normas de conducta, que siendo aceptadas y dirigidas por sus miembros, inculcaron poco a poco, la idea de orden.

Además, debido a la reciprocidad de la influencia -- que el hombre puede tener, respecto al grupo social, se establecen, la naturaleza, estructura, funciones y valores de orden social.



La marcha constante del progreso, ha venido perfeccionando las estructuras de los organismos sociales. Mientras que las necesidades de subsistencia, se van volviendo más y más imperiosas, las personas buscan la mejor forma de servir a sus semejantes, dando lo mejor de sí. Cada integrante actúa de acuerdo a sus cualidades propias. Esto permite la colaboración mutua en la cual se basa toda la organización, pues permite satisfacer necesidades propias y de la comunidad.

Ahora bien, partiendo de la base de que la empresa mercantil es una reunión de dos, ó más personas, con un fin común, se deduce que su responsabilidad, como tal, puede ser:

- A).- Interna: Conservación y acrecentamiento de las fuentes de trabajo, rendimiento del personal, propietarios y Estado.
- B).- Externa: Prestar servicios y ofrecer satisfactores a la comunidad, como resultado de la combinación de los elementos capital y trabajo.

La empresa, vista y analizada funcionalmente ofrece en su concepto, las siguientes significaciones:

- a) Material.- Material.- Obtención de los recursos que representan el conjunto de cosas que permitirán al hombre producir.
- b) Jurídico.- "Sociedad creada por las finalidades legales, comprendidas en una escritura pública, así como sus políticas, normas y reglamentos".
- c) Económico.- Recursos naturaleza, capital y actividades -- aprovechados para la producción de bienes y servicios, para la satisfacción de necesidades.
- d) Administración.- Conjunto de niveles existentes en la -- empresa para lograr un objetivo.
- e) Social.- Organización de las actividades de los individuos que están a su servicio.

Ahora bien, el análisis en conjunto, permitirá detectar la esencia misma del concepto empresa, en las siguientes definiciones.

"aprovechamiento, más o menos, de los recursos materiales, técnicos y humanos, a su máxima eficiencia, para producir un bien o servicio".

"Conjunto de personas que aportan libremente, en un régimen de derecho, sus bienes, dotes, técnicas de dirección, o su trabajo personal para poner al alcance de los miembros de la comunidad, los útiles necesarios para una satisfacción social". (\*)

Hablamos del concepto Empresa genéricamente, considerando que es el campo físico de acción en el que se desenvolverá el individuo. La ubicación es necesaria, además de analizar objetivos y estudiar la organización interna de la misma, las cuales diferenciarán con los personales del ejecutivo.

Dejemos claro, antes de seguir adelante, que el individuo, al realizar sus potencialidades innatas dentro de la organización, contribuirá grandemente al logro de los objetivos generales de la empresa, haciendose la identificación entre ambos, real y productiva.

Ya ubicados de una manera general sobre lo que debe entenderse por empresa, pasaremos a analizar el elemento humano como interactuante en la misma, mismo que será factor determinante en la ruta a seguir por la empresa.

(\*) Lic. y C.P. Antonio Maldonado.- Apuntes de la Materia Administración I. México.

No olvidemos que como motivo fundamental, el hombre es la esencia de la empresa, y su conducta será la resultante que determinará el éxito o proceso de la misma.

#### NUEVO PAPEL DE LA ADMINISTRACION

Como nuestra sociedad está convirtiéndose rápidamente en una sociedad de organizaciones, todas las instituciones, incluidas las empresas, serán responsables de la calidad y de la vida y tendrán que convertir la realización de los valores sociales. Las creencias y los propósitos básicos en objetivo principal de sus actividades normales permanentes más que en una responsabilidad social restrictiva ó ajena a sus funciones corrientes principales. Las instituciones tendrán que aprender a lograr que la calidad de la vida sea compatible con sus tareas principales. En la empresa comercial e industrial, ello significa que la consecución de la calidad de vida deberá considerarse una oportunidad que la administración puede convertirse en actividad lucrativa.

Este concepto se aplicará cada vez más a la realización del individuo. La organización es hoy nuestro medio más visible. La familia tiene carácter privado más que comunitario - lo cual no implica menoscabar su importancia. La comunidad tiende a integrarse en la organización. Será tarea de

la administración conseguir que los valores y las aspiraciones del individuo se encaucen hacia la energía y desempeño de la organización. No bastará contestarse con la satisfacción - no ha sido tradicionalmente el caso de las relaciones humanas, es decir, con la falta de descontento. Quizás logremos conferir cierto dramatismo a este concepto si afirmamos que podemos, en el plazo de diez años, llegar a preocuparnos mucho menos del desarrollo gerencial como medio de adaptar - al individuo a las exigencias de la organización, y mucho más del desarrollo gerencial como forma de adoptar la organización a las necesidades, las aspiraciones y el potencial -- del individuo.

Sabemos también que la administración es factor del desarrollo económico y social. Este es el resultado de la administración.

Hace un siglo Japón era un país subdesarrollado, sin que importara para el caso que patrón material de medida se aplicaba. Pero muy rápidamente creó una administración muy competente y eficaz. En el plazo de veinticinco años el Japón de los Meiji se había transformado en un país desarrollado, y aún puede afirmarse que en ciertos aspectos - por ejemplo la alfabetización - es el país de más elevado desarrollo.

Comprendemos hoy que el Japón de los Meiji - más que los modelos tradicionales del economista, la Inglaterra del siglo XVIII ó la Alemania del siglo XIX - es el modelo de desarrollo del mundo subdesarrollado.

Donde quiera que hemos aportado únicamente los factores económicos de la producción, especialmente el capital, - no promovimos el desarrollo.

En los pocos casos en que hemos podido generar energías gerenciales conseguimos un rápido desarrollo. En otras palabras, el desarrollo es cuestión de energía humana más -- que de riqueza económica. Y la creación y orientación de las energías humanas es un problema de administración. La administración es el impulsor y el desarrollo, la consecuencia.

Pero es posible que la nueva función de la administración sea incluso más importante que las nuevas tareas. La administración está convirtiéndose rápidamente en el recurso - fundamental de los países en desarrollo y en la necesidad básica de los desarrollados. La administración y los gerentes - están pasando de la condición de preocupación específica de la empresa - es decir la institución económica de la sociedad - a los órganos peculiares de la sociedad desarrollada.-

Por consiguiente, el carácter de la administración y la actividad de los gerentes están convirtiéndose cada vez más, y con razón, en asunto de interés público más que en tema propio de los expertos. La administración tenderá cada vez más a preocuparse tanto de la expresión de creencias y valores básicos como de la obtención de resultados mensurables. Tenderá paulatinamente a representar tanto la calidad de la vida de una sociedad como su nivel de vida.

Tendremos que aprender a usar muchos instrumentos -- nuevos y muchos técnicos diferentes de la administración. El futuro nos reserva elevado número de tareas nuevas y difíciles. Pero en el área de la administración el cambio más importante consiste en que las aspiraciones y los valores y la supervivencia misma de los países desarrollados acabaran por depender del desempeño, la competencia, el vigor y los valores de sus gerentes. La tarea de la próxima generación es -- conseguir que las nuevas instituciones organizadas de nuestro nuevo pluralismo sean productivas en beneficio del individuo, la comunidad y la sociedad. Y ésa es, en primer lugar, tarea de la administración.

#### LA ADMINISTRACION COMO DISCIPLINA

Lo anterior significa, sobre todo, que los gerentes-

practican la administración. No practican la economía. Tampoco la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente. Pero él no practica economía, del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practica las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un microscopio. No practica la cuantificación, tal como un abogado no limita sus pensamientos o las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración.

Una consecuencia de este concepto es que ciertas aptitudes gerenciales corresponden a la administración más que a cualquier otra disciplina. Una de ellas es el área de las comunicaciones dentro de la organización.

Otra es la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre. Y podemos mencionar otra aptitud empresarial específica: el planteamiento estratégico.

Como disciplina específica, la administración tiene sus propios problemas fundamentales, sus enfoques específicos y sus preocupaciones peculiares. Un gerente que comprende la disciplina de la administración puede ser un profesional eficaz - e incluso una figura de primera categoría - aun



si posee un conocimiento mínimo de los tipos de aptitudes y los instrumentos gerenciales. El hombre que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente; en el mejor de los casos es un técnico.

La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además, no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.

El auge de la administración ha demostrado que el gerente debe ser más que un "tecnócrata". No puede limitarse a su disciplina ni contestarse con el dominio de sus conocimientos, sus instrumentos y sus técnicas.

La administración no es una esfera ajena a la cultura, es decir parte del mundo de la naturaleza. Es una función social. Por consiguiente, asume una responsabilidad social y está incierto en la cultura.

La General Motors bien puede ser la mejor ilustración de la ineficacia del concepto tecnocrático de adminis-

tración. En términos tecnocráticos - es decir, por referen--  
cia al desempeño de la empresa, medido por la posición de --  
mercado, la ganancia o la productividad - durante el periodo  
que siguió a la segunda Guerra Mundial a General Motors ha -  
sido un éxito notable. Pero al mismo tiempo la General Mo---  
tors ha sido un fracaso resonante en la esfera de la opinión  
pública, la política y el prestigio. En lugar de cosechar la  
recompensa de su éxito como tecnócrata - es decir, como ge--  
rente empresarial la General Motors ha tenido que ponerse a  
la defensiva.

El gerente debe ser un artesano. Ciertamente su pri--  
mera obligación es obtener que la institución realice la mi--  
sión y el propósito que son su razón de ser, trátase de bie--  
nes y servicios, la enseñanza o el cuidado de los pacientes.  
Pero eso no basta. Una institución existe para servir a la -  
sociedad y en el marco de una comunidad.

Por consiguiente, inevitablemente origina impresio--  
nes y uno es responsable de las impresiones que suscita. En--  
la sociedad de instituciones de los países desarrollados, --  
los grupos de liderazgo - es decir, los gerentes de las dis--  
tintas instituciones - también deben asumir una responsabili--  
dad social, meditar los valores, las creencias y los compro--  
misos de su sociedad, y afrontar una responsabilidad de lide

razgo más allá del cumplimiento de la misión específica y limitada de sus instituciones. Esta responsabilidad origina -- otro desafío importante y plantea los problemas más difíciles, tanto de administración como de teoría y práctica política. Pero se ha convertido en un hecho real.

C A P I T U L O    I I .

"LA IMPORTANCIA DE LOS ADMINISTRADORES"

"LA IMPORTANCIA DE LOS ADMINISTRADORES"

GENERALIDADES SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente. Para un gran número de empresas con metas económicas, políticas y sociales, el éxito depende de la capacidad del director para encausar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva. La tarea de construir una sociedad mejor, económicamente hablando, mejorar los niveles sociales ó de organizar la administración gubernamental, en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tengan aptitudes administrativas. A este respecto, sobresalen 2 extraordinarias posibilidades: la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento y entendimiento de las aptitudes humanas.

Ambas posibilidades son esencialmente provechosas para quien dirige.

La Administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y pro

porciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación. El progreso es su acento y seña constante.

La administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos ó suposiciones que, al relacionarse entre sí, adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

Bastan los siguientes hechos para demostrar su importancia:

- 1.- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más complejo sea éste.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directa ó indirectamente de su buena administración y, solo a través de ésta de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- 3.- Para las grandes empresas la Administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían ac

tuar si no fuera a base de una administración sumamente-técnica. En ellos es donde la función administrativa pue da aislarse mejor de los demás.

- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también su única-  
posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de-  
su administración, o sea, obtener una mejor coordinación  
de sus elementos:

Maquinaria, mercado, clasificación de mano de obra, etc.  
en los que indiscutiblemente, son superados por sus gran-  
des competidores.

- 5.- La elevación de la productividad, preocupación de mayor-  
importancia actualmente en el campo económico-social, de  
pende por lo dicho, de la adecuada administración de las  
empresas, ya que si cada cédula de esa vida económico-so-  
cial es eficiente y productiva, la sociedad misma forma-  
da por ellas, tendrá que serlo.

- 6.- En especial para los países que están desarrollándose, -  
uno de los requisitos substanciales es mejor la calidad-  
de su administración, porque, para crear la capitaliza-  
ción, desarrollar la clasificación de sus empleados y --  
trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, -

es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como el -- punto de partida de ese desarrollo.



EL ADMINISTRADOR. CONCEPTO

Infinidad de ascepciones se han hecho acerca del término administrador, en el transcurso de la historia. Curioso resulta hacer notar que entre tanta literatura escrita, la esencia de lo que en realidad es un administrador queda intacta.

Los especialistas coinciden, sin temor a equivocarse, que es la labor de "toma de decisiones" lo que lo hace inconfundible de las demás miembros de la organización.

"El Administrador es un activo de la empresa, cuyo valor es incalculable; en visión de los objetivos a alcanzar es frecuentemente un sustituto para una planificación y control más formal. Puede hacer que las malas estructuras organizativas operen efectivamente, selecciona y desarrolla competentes administraciones subordinados, dirigiendo a su vez, el trabajo de los mediocres". (\*)

En última instancia, el éxito o fracaso de la empresa dependerá en gran parte, del administrador, de ahí la importancia de su papel, y la necesidad imperiosa de desarrollo

(\*) Koentz Harold y O'Danell. Rymil. Curso de Administración Moderna. México.

llar sus cualidades al máximo, para la obtención de resultados más positivos en todos los renglones empresariales. La selección y desarrollo de personal ejecutivo está ligado íntimamente a su labor, lo cual habla del grado de visión con que debe contar el mismo.

"El administrador, además es alguien que comprende claramente un problema, y lo define para sí y para los demás: recoge y plantea sugerencias diversas que pueden comportar soluciones, los analiza y evalúa para formar un total bien ordenado y adapta a la solución, los medios indispensables que permiten alcanzar las metas establecidas.

"Es la persona que hace planes para empresas programadas y organizaciones" (\*).

Con respecto a la gente, debe tratar con ella, obtener resultados a través de ella y dirigir su trabajo; con esto podrá lograr lo que es necesario hacer, en el momento y con el procedimiento adecuado para realizarse.

La distancia justa y balanceada es la base de la eficiencia ejecutiva. Esto es, "intermediario en la corriente -

(\*) Karl E. Eltinger. "Glosario Administrativo". México.

(\*) Erwin Haskell Schell.

de órdenes, que van de los administradores a los empleados" (\*1).

Lo cual requiere de un equilibrio distancial que facilite abarcar ambos sentidos, sin inclinarse demasiado hacia alguno de ellos.

Por su posición como trabajador cerebral, y responsable en el resultado y funcionamiento de la administración, - debe adoptar decisiones y no concretarse a cumplir órdenes.- Además, por su carácter de trabajo intelectual, sus resultados no se medirán por cantidad, sino por el funcionamiento y rendimiento global de la empresa, dependientes directos de los actos y decisiones tomadas por el ejecutivo.

#### CUALIDADES QUE DEBE REUNIR UN ADMINISTRADOR

Como cualidades debemos entender cada uno de los caracteres que distinguen a una persona o cosa de los demás; y hacen que ésto sea lo que es. Según Aristóteles, la cualidad es una categoría que expresa una determinación de lo real.

Mientras que más se conjuguen las cualidades que de-

(\* ) Erwin Haskell Schell.

finen a una persona como tal, más se conoce su esencia. Al hablar de cualidades, establecemos un estudio que nos permite detectar qué tan buen ó mal ejecutivo se puede ser, con su análisis en la vida real.

Según Dooker y Marquis, en su libro "The practice of Management", el buen ejecutivo deberá comprender:

- a) Los principios básicos que gobiernan la industria.
- b) Tener habilidad para evaluar datos.
- c) Contar con sentido de responsabilidad, tanto social como moralmente.
- d) Tener talento para desarrollar el negocio y sus empleados.
- e) Gozar de conocimientos de evaluación de planes.
- f) Insistir continuamente sobre inventarios.
- g) Contar con habilidad para juzgar los valores personales, en relación con los objetos pasados, presentes y futuros.
- h) Razonar sin dejarse llevar por los impulsos.

Con detalle escrupuloso de las características que anotaremos a continuación, estaremos en posibilidades de dis

tinguir el buen administrador del mal administrador. Las características señaladas por el autor son acciones que parten de la base sólida de las cualidades personales, bien armonizadas entre sí, que a continuación se determinan.

1.- Conocimiento. "Estado de anuencia de sí mismo y de las cosas en que vive el hombre" (\*). Los puestos ejecutivos requieren necesariamente, conjuntar una serie de conocimientos técnico-prácticos que le permitan desempeñarse con más seguridad personal y tomar las decisiones más -- apropiadamente.

2.- Iniciativa. Aunque dependiente de la organización como -- tal, el administrador debe desenvolverse libremente sin necesidad de una supervisión directa y constante, actuando con criterio, juicio y dentro de las normas de la empresa.

Def. "Acción de adelantarse a los demás en hablar u -- obrar" (1).

(\*) Enciclopedia Salvat. Diccionario Salvat Editores S.A. Barcelona, España.

(1) Enciclopedia Salvat. Diccionario Salvat Editores, S.A. Barcelona, España.

- 3.- Inteligencia. "Sentido en que se puede interpretar una -  
sentencia, dicho o expresión" (1). El administrador cons-  
tantemente se enfrenta a nuevas situaciones y problemas-  
distintos sintiendo la necesidad de res-olverlas rápido.
- 4.- Mente Analítica. Los problemas que se presentan merecen  
mucha información intrínseca, por lo que es necesario --  
examinarla detalladamente para encontrar la mejor solu-  
ción.
- 5.- Formalidad. - "Cada una de las condiciones y requisitos -  
que se han de ostentar para ejecutar una cosa" (1). El -  
administrador debe señalarse tiempo para cumplir algún -  
trabajo, el cumplirlo infundirá confianza en sí mismo y -  
a los demás.
- 6.- Criterio. - "Norma para conocer la verdad" (1). Sentido -  
común para llegar a una solución práctica tomando en -  
cuenta la información y circunstancias que lo rodean.
- 7.- Decisión. - El conocimiento de la actividad común función  
y la suficiente fuerza de voluntad, son básicas en todo-  
administrador.
- 8.- Adaptabilidad y Flexibilidad. - Al igual que la intelligen-  
cia el administrador se mueve en un círculo cambiante, -

por lo que debe adaptarse a éste, sin mostrarse renuente. Debe aceptar las críticas y admitir los errores propios, consciente de que con el análisis de éstos, mejorará.

- 9.- Estabilidad Emocional.- La estabilidad se define como la permanencia en un estado determinado, equilibrio emocional en la persona es básico, pues de lo contrario, no infundirá confianza en el personal que busca su orienta---ción.

Este factor es determinante, pues una persona inestable denota inseguridad en sí misma y no está apta en desempeñar la actividad de control sobre los demás.

10. Personalidad.- La psicología la define como la forma de ser de una persona debido a la peculiar organización del conjunto de sus caracteres psicológicos, y que se manifiesta a través de todos sus actos, lo que le permite --prevenir sus posibles formas de conducta. Es la forma en que un individuo influye sobre los demás.

- 11.- Capacidad de Mando. El ejecutivo está en constante contacto directo con un grupo de personas a las que debe motivar para que sus actividades sirvan para alcanzar los objetivos de las mismas. Si un administrador tiene la ca

pacidad de motivar, conocer y entenderse con el personal, inmediatamente aumentará su eficiencia, ya que su trabajo consiste en orientar y motivar la conducta de las personas para alcanzar los objetivos predeterminados.

Ahora bien, cabe señalar tres características que el autor H. Haskell Schell, considera partes integrantes de to do ejecutivo eficaz partiendo de la base de que el ejecutivo que logra el éxito lo hace previendo y no curando.

- a).- "El ejecutivo debe mostrar mejor interés innato por la gente, además de sentir afecto por ella, debido al constante trato con personas diferentes que facilmente puede provocar fricciones". Esto es lógico de suponer, pues la actividad, ejecutivo requiere de conocimiento y trato continuo, que presenta la posibilidad de encontrar personas totalmente opuestas en intereses y cuadros de conducta. Es aquí donde mantiene la inteligencia para guiar y dirigir a las personas.

En muchas ocasiones, la felicidad del administrador estará fincada en apresurar el progreso y el mejoramiento de sus colaboradores, siempre y cuando el efecto que sienta por éstos, sea sincero.

- b).- "Fuerza o poderío de la personalidad, o sea, goza del de



recho natural para ejercer la autoridad, tal fuerza nace del sistema nervioso y no se encuentra constantemente, - sino en las ocasiones en que se le requiera". Este factor es determinante para crear la confianza y seguridad de los subordinados.

- c).- "Orientación científica de la inteligencia; la mayoría de los problemas, a nivel ejecutivo son complejos". La previsión ayuda bastante para evitarlos antes de que se presenten. La humildad ante la verdad es parte integrante de esta cualidad, pues reprime los sentidos para pasar a un sentir de distinción entre los hechos y las opiniones.

Mientras que se conjuntan los factores anteriores en un individuo, mejora y realiza sus actividades, y el incremento de estos individuos en la empresa, contra el progreso socio-económico de la organización.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Entendiendo como función el grupo de actividades afines coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la organización se describirán a continuación las funciones en relación con las actividades de planeación, organización-dirección y control; actividades que se subdividirán en varios grupos de operaciones afines y sucesivas, ejecutados -- por una misma persona o una misma unidad.

- a) PLANEACION: Determinación del curso concreto que se habrá de seguir, fijando principios que lo habrán de presidir y orientar" (\*). En la elección de los fines que se persiguen, determinación de tiempo y procedimiento de que nos valdremos para lograrlos. La planeación es una toma de decisiones, pues requiere selección de caminos a seguir, tomando en cuenta recursos con que se cuenta.
- b) ORGANIZACION: Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades, de los elementos materiales y humanos de un organismo social (\*). El administrador coordina y designa la disposición de las distintas unidades de que se compone la organización, y

su relación entre sí; al igual que la forma en -- que tales actividades están distribuidas entre -- sus unidades, para delimitar áreas de autoridad y responsabilidad.

c) DIRECCION: Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de la empresa, con el fin de que todos realicen más eficientemente lo señalado" (\*). El ejecutivo realiza tales funciones, al personal bajo sus ordenes, dándoles a conocer su relación con las otras entidades de la organización, autoridades y actividades, obteniendo con ello un trabajo eficaz orientando hacia los objetivos de la empresa.

d) CONTROL: Medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (\*) aquí se detecta si las actividades realizadas por el personal, y los planes trazados, son compatibles.

(\*) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas".

Como función o actividad de la planeación, está - lo relacionado al desarrollo del personal. Actividad principalísima de la labor ejecutiva, pues -- trata directamente con el elemento humano, factor fundamental para el logro exitoso de los objeti-- vos. Veamos algunas consideraciones al respecto, - al hablar del desarrollo de personal, en el si--- guiente punto.

- e) DESARROLLO DE PERSONAL. El administrador determi- na las necesidades del personal de la empresa a - través de los comentarios del personal, evalua--- ción y selección de candidatos a los puestos, y - desarrollo, tanto de candidatos y personas, den-- tro ó fuera de la empresa.

Las funciones citadas con anterioridad, se refieren- al campo de los elementos integrantes del proceso, además, - administrativo, en donde el administrador juega un papel muy importante en su actividad productiva, no queriendo decir es to, que se redujeron exclusivamente a tal núcleo, sino que -

(\*) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas".

por el contrario, de esta base surgen la infinidad de funciones que realiza el ejecutivo, mismas que varía según las circunstancias, la organización, y el sistema de la empresa; para mejor comprender estas ideas, citaré algunos párrafos escritos por el Sr. Peter I. Drunker, en su libro de gerencia de empresas (\*), en el que destaca la importancia del ser humano como actuante directo en toda organización.

"El ser humano tiene una serie especial de cualidades no poseídas por ningún otro ser viviente; la habilidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar. De hecho, en ello está su superioridad. En cualquier otro aspecto, va sea fuera física, habilidad manual o percepción sensorial, las máquinas pueden hacer el trabajo mejor".

El ser humano tiene control sobre cómo y cuánto trabajar, sobre calidad y cantidad de lo que produce. Participa actualmente en el proceso, o diferencia de todos los demás recursos que solamente intervienen de una manera pasiva, dando una respuesta incondicionada a un impulso predeterminado.

Así pues, se puede contar con los mejores recursos naturales y técnicos, pero de nada servirán, sin el elemento humano capaz de manejarlos.

La frase de que "el ser humano es el elemento más -- valiosa de la empresa", no da margen a dudas. Se escucha a -- diario, sin embargo, pese a que tal idea es aceptada a nivel nacional y mundial, la actuación de muchas empresas, demuestran no entender tal pensamiento, pues si analizamos los esfuerzos y cantidades dedicadas a la investigación y desarrollo de los recursos naturales, se verá que son mayores en -- porcentaje más alto; en comparación con el que se dedica a -- los recursos humanos.

El día que tal filosofía comprenda la contraria, y -- se le dé la importancia debida al individuo y, a su implícito desarrollo cualitativo, no sólo se duplicarán las ganancias materiales, sino que además, el ambiente psicosocial de las personas, se desarrollará más favorablemente.

(\*) Peter F. Drucker. "La Gerencia de Empresas". Ed. Sudamericana. Buenos Aires.

LA PERSONA EN LA ADMINISTRACION

De hecho a nuestro alcance, como parte profundamente enraizada de nuestro pensamiento, las ideas que puedan servir de base a nuestras capacidades sociales grandemente necesitadas. Esta base es simplemente los ideales de la sociedad democrática, ideales que son elementos fundamentales, de nuestra cultura, universalmente aceptados por los administradores al igual que por trabajadores. Esta idea se expresa normalmente en términos de "derechos" implicando la misma en la palabra "derechos" su naturaleza sencillamente moral o ética. Para nuestros propósitos, podemos compendiar algunos de los más significativos de estos derechos de la siguiente forma:

1.- El derecho de todo hombre a ser tratado como individuo y respetado como persona.

2.- El derecho de todo hombre a tener voto en sus propios asuntos, lo que implica su derecho a contribuir con la mejor capacidad a la solución de los problemas comunes.

3.- El derecho de todo hombre al reconocimiento de su contribución al bien común.

4.- El derecho de todo hombre a desarrollar y utilizar sus más altas capacidades.

5.- El derecho de todo hombre a la imparcialidad y justicia en toda relación con sus superiores.

"En tiempos remotos, el empresario y el trabajador - empleado era una misma persona"; es ésta una afirmación basada en la realidad histórica. Llama la atención sobre el punto fundamental que a la administración de personal corresponde dentro de la administración en totalidad. No es nuevo el reconocimiento de esta posición y de su importancia vital; ciertamente, sus primeros detalles en este país se remontan alrededor de 1916. Sin embargo, no llegó a una formulación comprensiva, razonada y precisa de esta función hasta que, -- con la primera Guerra Mundial, un agudo sentimiento de necesidades y deficiencias administrativas impuso a los administradores un enfrentamiento constructivo con un conjunto de dificultades recientemente descubierto. Y todavía se está -- aclarando, redefiniendo y relacionando con los aspectos diferentes de debilidad organizativa, según se descubren en la experiencia, el concepto de su significado interno, así como los diferentes énfasis puestos en sus aspectos operativos. - Estos cambios se deben no sólo a una mayor experiencia en el funcionamiento de la función, sino tal vez aún más, al impac



to de influencias sociales, económicas que alteran dinámicamente el clima total de opinión en que la organización actúa hoy en día.

Ya se ha dicho que las personas que pertenecen a una organización presentan inevitablemente problemas de concepción de relaciones armoniosas y productivas entre individuos y entre grupos. En la experiencia se encuentra que las fricciones y ajustes a lo que es necesario hacer frente implican ciertas tensiones en relaciones personales; en relación dentro de los pequeños grupos interno, en relaciones con otros grupos en la misma organización y con otros grupos externos, como los sindicatos.

Por otra parte, el saber actual nos dice mucho sobre lo que las personas necesitan y desean con objeto de que sus energías creadoras sean incitadas y movilizadas. Estas condiciones necesarias incluyen ciertas seguridades explícitas de autonomía e integridad personales, de autoelección de conducta y de ocasiones compartidas para proteger y realizar plenamente los deseos individuales y de grupo. Al parecer, estos tipos de seguridades identifican en esencia con las condiciones que también comprenden lo que significamos con los términos fines democráticos y medios democráticos. Obviamente, -- son tan reveladores y sugestivos de sagaces procedimientos -

esos descubrimientos acerca de como conseguir las reacciones ó respuestas creadoras, productivas y cooperativas de individuos y grupos, que de forma creciente definen la labor de -- los empleados.

A la función del personal en la administración co--- rresponde, por consiguiente, entre otros casos, conocer ex--- pertamente las motivaciones humanas y la forma de la amplia--- ción apropiada de la parte de métodos democráticos.

Por otra parte, aquellos que han llegado a alcanzar--- posiciones directivas tienden a ser los que se hallan domina--- dos por fuertes impulsos de expresar su autoridad personal -- por medio de sus relaciones con otras personas. Sabemos que--- tanto los que dirigen como los dirigidos necesitan protec--- ción contra manifestaciones de su impulso autoritario dema--- siado grandes, no fiscalizados y demasiado incontrolados. -- Por consiguiente, es deseable, necesaria y práctica la cana--- lización de este impulso de autoridad en conductas defini--- bles, bajo el concepto de dirección democrática, cuyos ele--- mentos concretos y que pueden, en cierta medida, inculcarse--- y mejorarse por aprendizaje ó enseñanza deliberada.

El directivo de personal es, en la administración el que está más interesado en asegurar manifestaciones saluda---

bles de la autoridad de personal a todo lo largo y lo ancho de la organización, e interesado adicionalmente a la traducción de todas las acciones y esfuerzos directivos en actividades y relaciones de dirección democrática en lugar de limitarse simplemente a dar órdenes o mandar.

Esta perspectiva histórica, psicológica y administrativa que explica el desarrollo y establecimiento de la idea de personal, sugiere asimismo afirmaciones más comprensivas que aclaran aún más su significado total, sustancia y utilidad intrínseca. Semejantes elaboraciones definitivas deben ser de gran utilidad para explicar el actual significado de esta función.

Una visión completa de la función de personal puede concluirse con las respuestas a dos preguntas prácticamente. Una es: ¿Qué subdivisiones operacionales son típicamente necesarias dentro de un departamento de personal para que se preocupe de su tarea toda? La segunda es: ¿Cómo alcanzan -- afectividad operacional, a lo largo y ancho de la organización, las políticas de personal por medio del consejo de personal?

Respecto a la primera pregunta, ha tenido lugar en los tiempos actuales un importante grado de standarización,-

aunque es obvio que las disposiciones concretas y la organización específica. La opinión general favorece una subdivisión en actividades que cubran la gestión de: 1 empleo 1,2 - aprendizaje 1, 3, valoración laboral, clasificación y correlación salarial con ellas; 4, salud; 5, seguridad, 6 aspectos de servicio, tales como cafeterías etc. 7, seguridad social y beneficios similares para trabajos arriesgados; y, -- finalmente 8, gestión de negociaciones con sindicatos sobre acuerdos colectivos y el despacho de todas las relaciones y tratos necesarios en conexión con estos acuerdos.

La función de personal no es normalmente una función ejecutiva en el sentido de que ejerce su influencia mediante consejos, persuasiones y esfuerzos consultivos con los directivos operacionales que, de conformidad con dicho consejo, dictan las instrucciones necesarias ó emprenden los esfuerzos adecuados. Semejante influencia se ejercerá presumiendo - en toda la jerarquía administrativa, de acuerdo con la naturaleza del problema en cuestión y dependiendo a quien corresponderá la responsabilidad de su manejo y si existe un evidente fracaso en la afirmación del acuerdo, por ejemplo - en la categoría de capataz, sobre un asunto que el directivo de personal considera que tiene importantes implicaciones -- directivas para la organización en conjunto, el funcionario de personal pasará normalmente el asunto al directivo inme--

diato sin autoridad, superior del capataz, para su revisión y corrección.

Cada categoría ejecutivo y cada funcionario dentro de esta categoría debe trabajar bajo un mandato (preferiblemente reducido o escrito) que establezca deberes y facultades. Y este mandato incluiría las especificaciones precisas en cuanto a los aspectos de personal de la labor directiva. Esto despejaría responsabilidad y capacitaría al ejecutivo de personal a conocer lo que tendría derecho o esperar de la actuación de los colegas directivos y supervisores de menor categoría.

Cuando se presentasen innovaciones en la política -- que considerase deseables, trataría, en primer lugar, con -- sus asociados directivos superiores ó con cualquiera que tuviese a su cargo la consideración de las nuevas políticas -- propuestas.

Como función de personal y como prerrogativas personales, las campañas y sus empleados necesitan que se les anime para que participen adecuadamente en todos los áreas cívicas. Y en primer lugar, el peligro reside en que los funcionarios de la empresa pueden tratar egoístamente de emplear su influencia para manipular a toda clase de decisiones loca

les; y en segundo lugar, en que pueden intentar, mediante en-  
gaños y rodeos, reducir al mínimo la parte que se espera jue-  
guen sus empleados en la acción autónoma, local cívica y po-  
lítica.

Constituye un campo fructífero de reflexión explora-  
toria el ayudar a los directivos y a todos los trabajadores-  
a ocupar sus puestos individuales en la gestión de asuntos -  
locales. También es un campo en que la respuestas compensato-  
ria, por parte de las comunidades locales, promete ser mayor  
que nunca. Porque es evidente que la conciencia cívica, lo-  
cal, especialmente en las ciudades más pequeñas, hacia las -  
que se dirigirá la localización de fábricas, como parte de -  
una fuerte tendencia hacia el traspaso de emplazamientos fa-  
briles, es una realidad de poder creciente y de promesa so-  
cial.

PODER Y AUTORIDAD PERSONALES EN LA ADMINISTRACION

Los administradores deberán poder, y cuando los seres humanos detentan poder aparece la tentación de la tiranía, y donde hay tentación, hay sometimiento ó claudicación ante ella.- Anón.

El ejercicio de poder personal sobre con otros es -- obviamente uno de los caminos para alcanzar un sentido de valía, par figurar con otros, de maximización de el ego. En -- nuestra sociedad, con incansable energía y alta consideración por las realizaciones tangibles se otorga honor a aquellos que pueden "conseguir que algo se realice", que pueden "llevar algo a cabo", que pueden mostrar "resultados".

Esto se consigue por una vigorosa afirmación de poder personal, en donde el control sobre la gente juega un importante papel si no una parte preponderante. Es acioso preguntarse si tales personas podrían haber realizado su tarea utilizando métodos diferentes de expresión de poder. La tradición individualista de esta conducta agresiva, sigue teniendo una gran fuerza entre nosotros, porque además están obligados con ellos mismos que independientemente de cuales fueran las cualidades a las que se atribuya valor o que se -

consideraban necesarias en otras circunstancias anteriores, el problema de ahora se presenta, hace referencia a las cualidades necesarias para enfrentarse a las actuales condiciones.

Constantemente se encuentra en la literatura administrativa y en las manifestaciones de los administradores las ideas de tener autoridad, ejercer autoridad y a delegar autoridad.

El que detenta autoridad tiene poder, lo ejerce y en su virtud, controla la conducta de otras personas. La autoridad es el ejercicio de una influencia personal en virtud de una situación superior. Así se concibe que el que detenta autoridad y decisiva que, en cierto modo, asegura la realización de sus mandatos.

¿Cómo obtiene poder el que manda y como se traduce efectivamente su poder en resultados? Normalmente se asume que los individuos que ocupan ciertas posiciones "tienen autoridad", "tienen un cargo", "adoptan decisiones". Sin embargo, ¿es tan simple la situación en la realidad práctica? ¿es una ilusión" el que alguien tenga autoridad en este sentido absoluto? ¿Se consiguen de otra forma los resultados -- que parecen derivar de la autoridad arbitraria? ¿Tiene un --



concepto equivocado de su función fundamental en cuanto a -- persona, que adopta decisiones y da órdenes, al Directivo que inconscientemente "hace sentir su peso alrededor" y dá órdenes perentorias?

La autoridad es de diferentes clases. Existe la autoridad de la situación. Existe también la autoridad de la necesidad funcional. Hay, además la autoridad de los hechos. En ninguno de éstos tres casos el individuo en cuanto tal decide nada. Y la finalidad de semejante ejercicio de autoridad es una finalidad pragmática en el sentido de que el resultado "ha tenido lugar".

Otra forma de considerar el ejercicio de autoridad personal es decir que los altos funcionarios administrativos -- tienen responsabilidades fundamentales que se sitúan en el -- área de conformación de programas de actuación ó políticas -- (legislativa), de asegurar la realización y puesto en práctica de dichas políticas (ejecutiva) y de determinar que una u otra forma de acción sea adecuado, de hecho, lo más completamente posible, a la política aceptada (judicial). Las decisiones nunca pueden ser mejores que la comprensión de que derivan; la sana autoridad se asegura, por lo tanto, y se ejerce teniendo como punto de partida la deliberación compartida.

C A P I T U L O   I I I

"EL ADMINISTRADOR CIENTIFICO Y ARTISTA"

"EL ADMINISTRADOR CIENTIFICO Y ARTISTA".

LA ADMINISTRACION.- ¿UN ARTE?

Entre las obras humanas, que la vida se dedica acertadamente a perfeccionar y embellecer, la más importante, es ciertamente, el hombre mismo...

La naturaleza humana no es una máquina que deba ser construida según un modelo y dedicada a realizar exactamente el trabajo para ella prescrito, sino un árbol que necesita crecer y desarrollarse en todos los aspectos, en consonancia con las fuerzas internas que hace de él un ser viviente.

El arte de la administración se apresta de ciencia y es parte importante del mismo facilitar condiciones, particularmente en la cuestión de expertos, y en general, en las relaciones humanas, que hagan el más completo uso de todo lo que la ciencia de la administración debe ofrecer. Más todavía, la ciencia de la administración depende completamente para su éxito del arte con que se aplican sus descubrimientos.

Vuele imaginativamente sobre una gran ciudad en un -

avión y traspase con los ojos de la mente los tejados de una serie de edificios. ¿Qué es lo que descubre? Gente, decenas de miles de personas trabajando. Directores generales, en -- que dos despachos, que piensan, hacen planes, conferencian, dan órdenes que afectan a personas que se hallan en localidades distintas y donde sus compañías tienen fábricas. Consejos de administración cuyos miembros escuchan informes y -- adoptan decisiones que pueden implicar un aumento o una disminución de los puestos de trabajo.

Jefes de departamento de almacenes que conferencian con los encargados de las mercancías. Jefes de oficina de -- las compañías de seguros, bancos, mayoristas, que facilitan el trabajo de muchas personas. Inmensos hospitales en que -- médicos, enfermeras y ayudantes se esfuerzan en restaurar la salud. Universidades, colegios universitarios y escuelas en que directores y profesores facilitan instrucción. Despachos oficiales-federales, estatales, municipales en los que se -- atiende algún aspecto de bienestar público.

En todas partes hay personas que dirigen y personas que son dirigidas. Esto ocurre en organizaciones grandes y -- pequeñas y con toda suerte de fines.

Si se empieza la jornada en un restaurante, los em--

pleados de una organización le sirven a uno. El transporte a la oficina, en metro, autobús o trolebús, es facilitado por medios altamente organizados. Si se va al cine o al teatro, o se escucha la radio, una organización minuciosa está actuando para nosotros.

Vivimos, nos movemos y realizamos nuestro ser gracias a y en provecho de organizaciones humanas.

Relativamente, ésta es una situación nueva por lo que se refiere tanto al número como a la extensión de las organizaciones y si históricamente deseamos considerar asociaciones humanas que englobasen en su acción una gran cantidad de seres humanos, deberíamos volvernos hacia las organizaciones militares o la Iglesia, aunque los ejércitos sólo se reuniesen esporádicamente y los clérigos estuviesen geográficamente dispersos. Sin embargo, esta experiencia histórica no carece de enseñanzas útiles para nosotros, muchas de las cuales han sido ya incorporadas al conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que aplicamos a otras clases de organizaciones o asociaciones.

Hay un factor común que aparece en las actividades de toda organización. Este factor común es que los hombres se asocian estrechamente, bajo una dirección superior, para

la realización de ciertos fines establecidos. Existen administradores, directores, jefes subalternos y existen personas que son dirigidas. Los que son dirigidos están en relación con una situación o empleo, con un grupo de trabajadores de ocupación similar, con un inspector superior y con la organización en su conjunto. La gente no está inclinada por naturaleza ni busca vehementemente el trabajar hombro con -- hombro con sus semejantes, ni las relaciones entre un grupo y otro siguen siempre caminos de buena comprensión. Existen fracciones y tensiones; se dan malentendidos; aparece la indiferencia por los resultados productivos; existe una indudable sensación de conflicto entre los individuos y los grupos.

Además de las necesarias adaptaciones personales, se presenta el problema de las relaciones grupales divergentes u opuestas que aquéllas ocasionan y que deben tomarse en consideración. Llegamos a conocerlas dramáticamente con ocasión de huelgas, restricciones a la producción, u otras formas de "alargar el trabajo". Todos los que conocen directamente la acción asociada estarán de acuerdo en que no existe universalmente una alta moral corporativa o social, que no es frecuente la cooperación voluntaria, que la lealtad y "compañerismo" corporativos no son consecuciones, sino palabras, cuyo significado no se refleja en la realidad.

Más concretamente, la administración es el esfuerzo-completo para dirigir, guiar e integrar los esfuerzos humanos que se centran en algunos fines o metas específicos.

Se concibe la administración como el conjunto de actividades necesarias de aquellos individuos (directivos) a quienes, en una organización, corresponde ordenar, fomentar y facilitar los esfuerzos unidos de un grupo de individuos, reunidos para realizar ciertos fines establecidos.

Es obvio que ha de existir una buena administración si se pretende que los esfuerzos unidos sean razonablemente productivos y armónicos.

Es necesidad común en toda organización que estas actividades administrativas adecuadas sean analizadas, comprendidas y aplicadas. Sería inadecuado afirmar la existencia de un cuerpo general de principios que pudieran justificar la consideración de ciencia.

La aplicación de esas concepciones a situaciones específicas implica ciertamente un arte que requiere gran habilidad, discernimiento y fortaleza moral. Indudablemente, esta habilidad, tiene una influencia tan penetrante, es tan va

liosa y se forma tan diestramente, que merece se la considere un arte. Si consideramos artísticos los trabajos realizados con pintura o arcilla, mediante combinaciones de palabras e ideas en literatura, tenemos ciertamente derecho a -- considerar también este trabajo de la administración como arte que une, en propósitos, las relaciones organizadas de individuos y grupos. Es indudable que constituye un arte del -- más alto rango del poder conseguir la colaboración más fructífera posible en un mundo en que el esfuerzo asociado es la expresión simbólica de los individuos que procuran realizar actividades productivas. Considerando sensatamente, este arte se convierte en una empresa social de fundamental importancia pública.

Por otra parte, si atributo importante de todo arte es acrecentar la percepción de nuevas regiones de la realidad a las que se ajuste el sentir humano con satisfacción directa, el esfuerzo administrativo puede llevar a la creación de relaciones humanas asociadas, lo que, sin duda alguna, -- ejemplifica un arte. Como dice Whitehead, un arte ofrece la -- conciencia un fragmento finito del esfuerzo humano que logra su propia perfección dentro de sus propios límites".

La administración muestra, en todo caso, un fragmento finito de la creatividad humana que se esfuerza en conse-



guir su propia perfección en actuaciones y realizaciones mancomunadas.

Pero, mal entendida, la administración puede suponer un grave riesgo social. Porque puede ser torpe, rutinaria, impersonal y tiránica; y cuando está de tal forma corrompida, se convierte en algo repugnante que destruye la personalidad. Una conducta caprichosa, arrogante y arbitraria puede cambiar su ser de tal forma que en sus realizaciones llegue a ser peligrosamente antisocial.

Esto lo tenía presente un sagaz sociólogo cuando escribió:

"Nunca el sistema total de vida ha gravado tan pesadamente sobre los hombres, reduciéndoles -mediante horarios, por toda clase de impactos físicos sobre sus sentidos, por la exigencia de rapidez, por la imitación obligatoria, por el abuso de la producción en masa, etc.- al plano de ser simples productos de una cierta organización que pretende volverles lo más parecido posible, incluso en sus preferencias y diversiones. Somos los esclavos de una máquina cuya interferencia no cesa de aumentar, gracias a los medios que creamos de incidir, cada vez más ampliamente, en el medio vital. El fanático de la velocidad estorba al fanático de la veloci

dad, y lo mismo sucede con los fanáticos de las ondas etéreas con los fanáticos de las playas y de las montañas. Si añadimos a estas coartaciones, que surgen de la intrferencia con nuestros placeres, las que imponen a la mayoría las modernas disciplinas del trabajo, comprenderemos que la dictadura simplemente completa el sistema de presiones y sujeciones de las que el hombre moderno, en aquellos países políticamente más libres, es la víctima más o menos consciente.

Esta caracterización de la condición social expone en forma escrita algunos de los peligros que examinamos en este trabajo. Y si el "sistema total de vida" debe ser menos opresivo, si el hombre moderno debe dejar de ser "víctima" en sociedades políticamente libres, si las disciplinas que impone el trabajo sobre la mayoría no deben llegar a la destrucción de la personalidad, corresponderá a una buena administración una parte importante de la carga que suponga la realización de esfuerzo correctivo. Habrá de ejercerse en una amplia escala, con filosofías meditadas y con arte consumado.

Para bosquejar la forma de desarrollo de esta consecuencia, consideremos que todo arte requiere un medio para su expresión y que en el caso de la administración este medio parece tener tres facetas. Su completa realización tiene

lugar en y a través de la organización de seres humanos, y -  
en una determinada especie de marco social y cultural que, -  
para nosotros, es una sociedad democrática.

En resumen, la administración es un arte, porque reúne un importante conjunto de talentos especialmente dotados - en pro de una creación de colaboración que es trascendental - para el gobierno del vivir civilizado de hoy. Esta creación - abarca la acción de numerosas organizaciones, por cuyo con-- ducto la persona humana está obteniendo muchas satisfaccio-- nes necesarias y legítimas.

Finalmente, puesto que el artista más sabio domina-- ría tanto los principios generales como la forma de aplicar-- los, es necesaria una combinación de estos dos enfoques para facilitar las bases de un dominio o maestría en el arte de - la administración.

## LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Uno de los notables conceptos básicos de la Administración es que existe una ciencia de la administración. La ciencia puede definirse como un cuerpo de conocimiento sistemático acumulado y aceptado, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular. Esto es, existe un cuerpo de conocimientos sobre administración; estos conocimientos son objetivos; están libres de prejuicios y propensiones. Comúnmente están codificados y clasificados por facilitar su entendimiento.

Este cuerpo existente de conocimientos administrativos, su uso y su contribución a la administración futura, es la base de la elevada condición, respeto y satisfacción de la administración actual. Representaba una ciencia valiosa. Al mismo tiempo, ha sido empleado para recabar que es una ciencia que señala verdades fundamentales y viceversa. Sin embargo, existen serias dudas acerca de si la ciencia de la administración es tan amplia o tan exacta como una de llamadas ciencias físicas, como la química o la física. El conocimiento en estas áreas está organizado alrededor de una o más teorías centrales y de cierto número de principios expresados en términos cuantitativos. Este conocimiento permite la-

predicción de manera que una vez que se han iniciado ciertas acciones, éstas no pueden ser reguladas o debidamente influidas por seres humanos. En otras palabras, una ciencia física trata acerca de entidades físicas, materiales, no humanos. En contraste, la administración trata no sólo de entidades físicas, materiales, no humanas. La inclusión y el efecto de los seres humanos en el conocimiento administrativo es lo que despierta dudas en algunas mentes acerca de la administración calificada como ciencia. Aun no puede afirmarse en forma definitiva que una persona pensará, actuará o reaccionará en determinada manera bajo ciertas circunstancias dadas.

En contraste, el químico puede decir exactamente lo que tendrá lugar y cuál será el resultado de mezclar ciertas sustancias químicas en una forma prescrita y de acuerdo con ciertas condiciones a un cuando se ha progresado mucho en la ciencia de la administración parece razonable decir que la administración se aproximará (aunque es probable que nunca se califique totalmente como tal) o una ciencia pura, en el mismo sentido que las bien conocidas ciencias físicas.

Es interesante notar que este cuerpo de conocimientos pertenecientes a la administración, no ha sido desarrollado, aplicado ó codificado en igual grado que en otras ciencias ha sido constituido.

Sin embargo, la administración es tan vieja como el hombre. No hay duda de que en parte esto se deba a 1) lo extenso de la administración, su existencia en casi toda actividad humana, 2) es difícil de analizar y 3) su periodo de estudio relativamente corto en comparación con las otras - - "ciencias"

La ciencia de la administración se ha derivado en ciencias. Pero debe hacerse notar claramente este punto: la administración no incluye todas las ciencias en todo momento. Cualquier actividad ó area de esfuerzo representada como la optimización de toda la verdad de todas las ciencias-conocidas, sobrecoge la imaginación. Está fuera de la capacidad de la mente humana comprender a tal entidad. Si tal fuera el formato de la administración moderna, sería la cápsula de la totalidad de la sabiduría. Esto no es el propósito ni el ámbito de la administración. Pero tal cosa no quiere decir que la administración no pueda derivarse y beneficiarse con todos y cada una de las fuentes del conocimiento humano. En realidad, en una actividad tan penetrante como la administración, esto es precisamente lo que el administrador astuto busca hacer.

Quizá en el caso de la administración, el término más apropiado sería el de "seudociencia" o el término gené-

rico de "ciencia social".

Esto identifica a la ciencia de la administración en lo que parece ser su verdadero contexto, y demuestra la comprensión de todo lo que se refiere a la administración. Sin embargo, algunos creen que con el mayor empleo de las matemáticas y de la estadística en la administración, la dirección va hacia una ciencia cada vez más verdadera en la ciencia de la administración. Esto es cierto, pero debe recordarse que la administración no se está transformando en matemáticas; en vez de ello las matemáticas están siendo unidas y usadas para explicar, codificar y ayudar a decidir en los eventos administrativos.

Las matemáticas son una ciencia básica y abstracta.- Es la ciencia fundamental para otras ciencias. Por ejemplo, es básica para el estudio de la física. Pero no son las matemáticas las que constituyen la ciencia de la administración, sino que nos servimos de ellas para relacionar y comprender la actividad llamada administración. El conocimiento consiste en cuándo y dónde emplear las matemáticas para la solución de dificultades administrativas. Por lo tanto, referirnos a la administración como una ciencia social parece ser más adecuado, sea que la administración incluya o no el uso de las matemáticas y de la estadística.

EL ARTE DE LA ADMINISTRACION

También existe el arte de la administración. El significado de arte es: lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza. Es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución. Esto es especialmente importante en la administración, debido a que en muchos casos es necesaria mucha creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados. Además, es vital la adecuada consideración para la gente implicada, y aumenta el concepto de "arte de la administración"

El desarrollo de la ciencia de la administración puede incluir, e incluye, el conocimiento acerca de la aplicación de la administración. Para una situación dada, la ciencia puede reducir la cantidad de arte administrativo que se requiere, pero nunca lo eliminará. El arte de la administración siempre está presente. Este punto de vista está implicado en la siguiente afirmación de un miembro del consejo de administración de una compañía de acerías: "...el arte de administración, incluso en una industria que se apoya en lo científico y lo técnico, requiere un intelecto ampliamente cultivado". Sin embargo, desde un punto de vista general, el progreso en la ciencia origina un progreso en el arte, por -



lo menos hasta el grado en que se aplica el progreso en la ciencia. De tiempo en tiempo, los gerentes confrontan áreas para las cuales existe poca ciencia ó cuerpo de conocimientos. En tales circunstancias, el gerente debe confiar mucho en sus corazonadas, convicciones, creatividad y en la diestra aplicación de ellas; esto es, debe poner mucho énfasis en su arte de administrar.

Para reducirlo a sus términos más sencillos, una ciencia enseña a "conocer" y el arte a "hacer". Por ejemplo, la astronomía es la ciencia, en tanto que la navegación es el arte. La ciencia y el arte son campos complementarios de esfuerzo, no son mutuamente excluyentes.

El doctor en medicina adquiere el conocimiento ó ciencia de la química, biología y anatomía. Pero el hecho de absorber estos conocimientos no lo convierte en un médico excelente. Tiene que aplicar diestramente su acervo de conocimientos y su habilidad en percibir cómo y cuándo usar estos conocimientos es esencial para su éxito en la prevención y curación de las enfermedades de la humanidad. El conocimiento no es la única calificación.

Existe un viejo dicho que reza que el "conocimiento-

puede ser poder, pero enunciado así se ignora la importancia del arte. El dicho, para ser correcto debe decir: "el conocimiento aplicado es poder". Las diarias observaciones indican que mucha gente posee conocimientos en abundancia, pero en realidad usa pocos de ellos. Nunca ha desarrollado el arte necesario para aplicar todo lo que sabe.

CIENCIA Y ARTE DE LA ADMINISTRACION

En cualquier caso dado, la administración puede ser dominada por la ciencia, con un buen toque artístico. O bien puede ser solo una costumbre abstinada, con liegeros toques de ciencia administrativa. En cualquier caso, son necesarios tanto la ciencia como el arte.

Existen conocimientos sobre la administración y éstos deben ser obtenidos y digeridos para lograr la más elevada competencia en esta materia. Asimismo, existe la diestraplicación del conocimiento administrativo, y debe buscarse una gran satisfacción en ésta área.

En ésta época de grandes avances tecnológicos es fácil hacer resaltar la importancia de la ciencia en la administración. Ciertamente, resultarán inútiles ciertos conocimientos adicionales y deben fomentarse los esfuerzos a lo largo de estos lineamientos. Sin embargo el arte de la administración debe ser totalmente reconocido.

El desarrollo de éste arte puede lograrse mediante el estudio, la observación y la práctica. En el arte de la administración existen grandes diferencias entre las administraciones individuales. Esto se debe principalmente a la di-

versidad de criterios, comprensión, motivos y habilidad para trabajar con la gente.

En esencia un administrador es un científico y un artista, necesita un cuerpo de conocimientos sistematizado que proporcione las verdades fundamentales que pueda utilizar en su trabajo. Al mismo tiempo, debe inspirar, adular, lisonjear enseñar e inducir a otros con o sin talento para que sirvan al mismo y contribuyan con sus mejores esfuerzos individuales y especializados hacia un objetivo dado. Este tipo de actividad, guiada por buenas prácticas de relaciones humanas, también esté considerablemente influido por las creencias, -instinto y corazonadas del administrador.

En ciertos casos, las matemáticas pueden proporcionarle decisiones alternativas, o acciones que pueden emprenderse y dar una evolución de cada una. Pero "la respuesta" -debe ponerse en vigor o hacerse cumplir, y esto requiere - -cierto arte administrativo.

Algunos consideran que el arte es superior a la ciencia porque el arte empieza desde el principio, tanto que la ciencia se apoya en sus predecesores. El hombre que construyó el primer automóvil fué un genio, pero ahora muchos ingenieros pueden construir otros. Del mismo modo, el hombre que

escribe una gran obra o aplica su conocimiento a la administración para producir un servicio necesario para la humanidad, está haciendo un arte único creativo y a menudo se encuentra obstaculizado en vez de ser ayudado por el pasado.

En cierto sentido se puede decir que el arte de la administración principia en donde se detiene la ciencia de la administración.

Primero se usan hechos, se les dá preferencia, a lo "conocido" y se consideran inicialmente los datos sobre tangibles. Estas ayudas científicas son proseguidas hasta sus límites, para en cualquier caso dado suelen parecer inadecuadas. Es entonces cuando el administrador debe recurrir a su habilidad administrativa artística en la ejecución de su trabajo. La decisión de adelantarse en un determinado momento y no en otro, actuar aunque la acción, ilustran la aplicación del arte administrativo. Por supuesto, como ya antes se indicó, la aplicación de la ciencia requiere arte, de modo que el arte no sigue a la ciencia en un orden estrictamente secuencial.

Aunque quizá académica, para distinguir entre ciencia y arte, según se aplica a la administración., sirve para demostrar mejor el enfoque administrativo fundamental y modo de las operaciones.

COMPARACIONES ENTRE CIENCIA Y ARTE, SEGUN SE EMPLEA EN LA  
ADMINISTRACION.

CIENCIA	ARTE
Progreso por el conocimiento	Progreso por la práctica
Demuestra	Siente
Predice	Adivina
Define	Describe
Mide	Opina
Imprime	Expresa

Son esenciales tanto el conocimiento como el arte de la administración. Para administrar con eficacia debemos saber cuáles son las verdades fundamentales que pueden usarse. La información impecablemente procesada, los principios enunciados con claridad y las teorías descritas con amplitud son insuficientes; deben ser cuidadosamente temizados, interpretados y aplicados a las situaciones particulares y a los problemas, de manera que se disponga de un fondo de conocimientos. Para aplicar estos conocimientos se requiere arte, el que incluye tanto el corazón como la mente del hombre para llevar a cabo las mejores decisiones y acciones administrativas. Aquí queda enfatizada la importancia del hombre en la-

administración.

Es preferible no acostumbrarse nunca a todo en la -- ciencia o a todo el arte en la administración. Ambos son necesarios, y en cualquier caso la combinación que se use debe ser la adecuada a la situación.

En la medida que la ciencia de la administración aumenta, así debe aumentar el arte administrativo. Se requiere el equilibrio entre las dos. La ciencia no debe excederse ni el arte aminorarse. Y es igualmente torpe dar énfasis al arte a expensas de la ciencia. Algunos creen que mayores triunfos de la ciencia restringirán más y más al arte. Esto es -- verdad, sólo hasta cierto punto. Queda el hecho de que, para que sea inútil, debe aplicarse el conocimiento ó la ciencia; esto es, debe estar presente el arte. La verdadera necesidad en este respecto parece ser la de mayor énfasis al arte de -- la administración, de manera que tanto la ciencia como el arte de la administración, avancen juntos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ADMINISTRACION E INNOVACION.

Las exigencias de la administración moderna no pueden satisfacerse esforzándose para repetir éxitos pasados. - Lo que hay que hacer en determinados casos puede no ser dictado por un enfoque lógico y racional que enfatice relaciones importantes cuidadosamente derivadas. Su trabajo no puede ser ejecutado de una manera mecánica que consiste principalmente en analizar, comparar y a elegir. Su mente no es totalmente judicial, caracterizada para estudiar la evidencia y rendir un veredicto.

Para hacer frente a la dinámica de nuestra época, mejorar sus operaciones o solucionar un problema inmediato, el gerente moderno emplea la innovación, aplica nuevas ideas y nuevos conceptos nunca antes usados o conocidos por él. Se ha dado cuenta de que el descubrimiento del mejor camino está grandemente ayudado por la aplicación de las ideas nuevas. La respuesta a mantenerse competitivo, a construir el producto o conquistar el mercado, con mucha frecuencia se deriva de alguna acción innovadora que representa una forma totalmente nueva de alcanzar el objetivo deseado.

Las ideas se derivan de la creatividad, que precede a la innovación, ya que debe existir la idea antes de que --



sea aplicada. Las ideas abren el camino para una acción administrativa brillante. Son los medios para aumentar el almacén de información, a fin de que exista un gran fondo de conocimientos para su selección y aplicación. Para ilustrar, - en muchos casos, la decisión más efectiva representa un nuevo y diferente enfoque a un problema. La decisión incluye -- conceptos nunca civiles conocidos por quien toma la decisión. No es el resultado de un análisis de "esto...6", una comparación y elección hecha entre varias posibilidades diferentes. La idea saca a la luz un nuevo ángulo para una proposición, - de un nuevo giro a un concepto familiar y combina con extrema destreza varias actividades supuestamente no relacionadas unas con las otras. Los miembros competentes de la administración tienen nuevas ideas y saben la forma de utilizarlas.

C A P I T U L O   I V .

"PROBLEMATICA DE LOS ADMINISTRADORES"

"PROBLEMATICA DE LOS ADMINISTRADORES"¿QUIENES REALIZAN LA ADMINISTRACION?

De lo anterior se desprende que todas aquellas personas que dentro de una empresa tienen autoridad sobre otras, ejecutan actos de administración.

Puede decirse que, de una manera general, las funciones administrativas no tienen la misma importancia en todos los niveles de la organización. En los altos niveles tienen preponderancia la planeación y el control. En los niveles intermedios la organización y dirección.

En los inferiores, la ejecutiva de supervisión (como variante de la dirección) y el control.

Sin embargo, todos los jefes desempeñan en mayor ó menor escala todas las actividades administrativas. Lo importante, entonces, está en que todas ellas se encuentran debidamente coordinadas para que la administración total de una empresa sea una.

LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS ¿SON REALMENTE PRACTICOS?

Muchas veces se cree que los estudios de Administración General son poco prácticos.

Se tiene la opinión de que el conocimiento de las técnicas sobre la planeación, organización, integración, dirección y control son menos importantes que los estudios sobre producción, finanzas, ventas, contabilidad ó personal.

Este es un punto de vista equivocado. Las funciones-específicas u operativas en la empresa requieren, indiscutiblemente, muchos conocimientos especializados y una gran capacitación técnica. Cada día lo requieren más. Pero esas funciones tendrán que realizarse deficientemente si no se apegan a los principios y reglas de carácter administrativo.

La administración, siempre se ha practicado; pero -- hasta hace sólo unas cuantas décadas se practica con bases científicas. De alguna manera, siempre se hacen planes; siempre se organiza; siempre se adquieren y conservan los elementos materiales y humanos que son necesarios; siempre se dirige ó encausa a las subordinaciones, y siempre se trata de revisar los resultados del trabajo y de las operaciones que se han llevado a cabo.

Pero, desgraciadamente, no siempre se hace todo esto con un método técnico y procedimientos científicos. Debido a ello no se obtiene en muchos casos el éxito deseado.

En consecuencia, la administración es una disciplina esencialmente práctica, necesaria, insustituible.

¿TECNICOS O ADMINISTRADORES?

Desde un punto de vista humano, las empresas se encuentran frente a una situación peculiar: se requiere que -- los hombres que ocupan puestos de responsabilidad en relación con las funciones específicas -producción, ventas, finanzas, etc.,- sean verdaderos expertos en esas actividades; pero no se preocupan porque también lo sean en sus funciones administrativas.

Hemos presenciado muchos casos en los que magníficos técnicos fracasan rotundamente porque no saben planear, organizar, integrar, dirigir ni controlar.

Las empresas cuentan con notables especialistas; pero carecen de auténticos jefes.

La solución es la adecuada combinación de la técnica y lo administrativo. Lo que se necesita es la capacitación - de los jefes como ejecutivos técnico-administradores.

Aplicaciones concretas en la función de ventas:

De las funciones específicas tomé el caso de la fun-

ción de ventas para proponer algunos ejemplos que se requieran a la necesidad de un criterio científico-administrativo.

PLANEACION ¿Cómo se elaboran los objetivos, las políticas y los programas de ventas?

Algunas empresas proceden empíricamente. La simple experiencia personal, la intuición, la corazonada, la imitación de la competencia, son las bases de la planeación.

Otras empresas reconocen que es indispensable la investigación y el análisis del mercado para señalar los objetivos, elaborar las políticas y estructurar los programas de ventas. Reconocen toda la importancia de la mercadotecnia y admiten que cualquier planeación de ventas que no tome al consumidor como punto principal o inicial y como término o punto final será siempre inconsistente.

De esta manera, los planes de venta deberán tomar en cuenta entre otros datos:

- . El volumen del mercado.
- . Su potencialidad por territorio
- . Sus cambios de composición.
- . Su lucratividad.
- . Su posición de la competencia.

- . Demanda de nuevos productos.
- . Pronósticos de los negocios.
- . Cambios en el tipo de clientela.
- etc. etc.

Es lógico, entonces, que sobre éstos tipos y bases se señalen y formulen objetivos y políticas que se refieran concretamente al producto que debe venderse, precios, condiciones, preferencias, promoción de las ventas mismas, elección de canales de distribución, publicidad, etc. etc.

ORGANIZACION.- Algunas empresas tienen sumamente confusa su función de ventas y muchos de los problemas internos de organización quedan sin resolver por la falta de un acertado enfoque administrativo.

INTEGRACION.- No es raro que dentro de la misma función de ventas estén imprecisas las atribuciones del gerente respectivo por lo que se refiere al personal bajo sus órdenes. Y esto obedece a defectos en el criterio administrativo.

DIRECCION.- Igualmente es necesario el criterio administrativo en lo que respecta a las responsabilidades de supervisión que al gerente de ventas. O a otras funciones su-



balternas corresponde.

**CONTROL.-** La función administrativa de control está en íntima relación con las funciones de planeación y organización.

PROCEDIMIENTO PARA EL PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS

Es recomendable el analizar un problema, seguir una serie de pasos que servirán de guía para el correcto planteamiento del mismo, esto le permitirá al ejecutivo llegar a -- las partes del problema, analizándolo y estudiándolas separadamente, siendo esto de gran ayuda para una correcta solución. En forma anunciativa, mencionaré a continuación un procedimiento para plantear problemas. Mismo que está compuesto por nueve pasos:

- 1.- "Definición del problema" No desviarse a observar posibles causas ó efectos, sino a enfocar la actividad a exponerlo de una manera precisa, breve y clara, eliminándolo superfluo, para evitar desviarse del objetivo fundamental. Esta definición descubrirá las características sobresalientes del problema. El ejecutivo deberá hechar -- juego de sus habilidades en la toma de decisiones, en el sentido de deshechar factores que pudieran ser, pero que no son en realidad el problema en sí.
- 2.- "Establecer las posibles causas que están originando el problema" (\*) Se colocarán en forma jerárquica de la más a lo menos importante. Para lo cual, se requiere una in-

formación amplia del problema, que permita al individuo tener una visión completa, y poder detectar sus causas.

- 3.- "Establecer jerárquicamente los efectos positivos y negativos que está produciendo el problema en cuestión". (\*)
- 4.- "Definir la fecha de iniciación del problema" Esto permitirá detectar, con qué rapidez se ha estado expandiendo, y las causas por las que no se había detectado.
- 5.- "Establecer la dinámica del problema, en cuanto a la situación que guarda en el momento de estudio y determinación si por lo general ha sido estable, o sólo aparece en determinadas circunstancias y de que clase son éstas" (\*).
- 6.- "Evaluar la gravedad del problema" (\*).
- 7.- "Determinar si hay o no solución posible, para evitar -- pérdida de tiempo" (\*) Esto es con el objeto de reducir el tiempo perdido, antes de determinar posibles soluciones inaplicables que se les piensen dar al problema.
- 8.- "Detallar, después de un estudio, las fuentes probables-

de información, que nos ayudarán a ampliar la definición y conocimientos que tenemos del problema, ya que no debemos olvidar que a mayor abundancia de material mayor será nuestro conocimiento general, y las posibilidades de solución serán mayores.

- 9.- "Exponer cualquier otra información que sea necesaria y conveniente para clasificar el problema y definirlo" (\*). Desde luego, el planteamiento adecuado, en base a los -- puntos anteriores, permitirá a un conocimiento más profundo y amplio del problema en sí. El grado en que el ad ministrador sepa plantear el problema, dependerá directamente de su análisis crítico-analítico del mismo, resultantes directos de su autodesarrollo.

De ser eficaz el planteamiento del problema, su reso lución será más fácil y rápida, evitando la pérdida de tiempo y dinero innecesarios.

GRAFICA DE FLUJO PARA EL CORRECTO PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS:

DEFINICION DEL PROBLEMA.

ESTABLECIMIENTO DE CAUSAS.

ESTABLECIMIENTO DE EFECTOS.

FECHA INICIAL DEL PROBLEMA.

ESTABLECIMIENTO DINAMICO.

## EVALUACION DE GRAVEDAD

## DETERMINAR POSIBLES SOLUCIONES

## FUENTES DE INFORMACION.

## INFORMACION ADICIONAL.

Aquí cabe señalar la premisa siguiente:

"Un problema claramente planteado es un problema ---  
prácticamente solucionado". (\*).

De la claridad del mismo planteamiento, dependerá en gran parte, la resolución que se le dé al problema en cuestión debido a que el sujeto estará en posibilidades de conjuntar y analizar con mayor objetividad y certeza, la información obtenida, de esta forma las variables que manejará serán menores y más específicas, reduciendo tiempo y esfuerzo que de otra forma se encausaría a situaciones confusas e -- irreales.

Se debe tener muy en cuenta el planteamiento antes citado, pues eliminará riesgos innecesarios, que al aislarse ó irse planteando paso por paso van ampliando el conocimiento mismo del problema.

Considerando el segundo paso del proceso para el --

planteamiento de problemas, o sea, el establecimiento de las causas posibles como fundamental en la consecución exitosa - del objetivo al buscar la solución al problema dado se hará la siguiente consideración "normalmente, la causa es un suceso o combinación de sucesos, que dentro de lo normal, reproduciría exactamente todos los hechos comprendidos en la descripción específico del problema. Cada problema tiene solamente una causa real: puede ser un sólo suceso el que produce el efecto no deseado, ó puede ser una combinación de sucesos y condiciones, que operan como si constituyeron a uno solo" (\*).

Para que el ejecutivo esté en posibilidades de encontrar la causa más probable, deberá seguir el procedimiento - correcto para el planteamiento del problema, pues la información se va canalizando, siendo específico en cada etapa. De la calidad de la misma información, se va formando una idea clara y concisa, conforme se canalice y avance el proceso -- del planteamiento del problema.

Situación

Problemas

(\*). Charles H. Kepner; Benjamin B. Tregue. "El Directivo Racional" Editorial Mc Graw-Hill, Panamamericana, S.A.Mex.

Problema Primario

Posibles Causas.

Causa más probable.

Acción Correctiva.

La localización de la causa permite, en última instancia, tomar una decisión específica y eficaz respecto al problema. El prestar especial interés del individuo debe - prestar eso al cuidado del entramiento de la mente del administrador, de manera que, al adquirir la información, la clasifique y espere para evitar confusión en el proceso mental del análisis de los hechos y no interferir en actividades -- que no tienen relación con el problema en sí.

"Un análisis de problemas, es el proceso lógico de - ir canalizando un conjunto de información, durante la búsqueda de una solución. En cada etapa, aparece información específica pertinente a un problema conforme el proceso avanza progresivamente". (\*)

De la manera que el administrador logre captar la información y la vaya amoldando de acuerdo a un proceso lógico

(\*) Fernández González María Norma. "El Ejecutivo y su desarrollo". Tesis U.N.A.M.

de acción, dependerá que esclarezca los hechos y tenga una -  
visión más amplia de la situación. Es aquí precisamente don-  
de trabaja la mente analítica de las empresas.



COMPARACION DEL "DEBIERA" FRENTE A LA "REALIDAD

"La resolución de problemas, es un proceso que sigue una lógica. El proceso empieza con la identificación del problema, continúa con un análisis a fin de encontrar una causa, y concluye con la toma de una decisión. Cada etapa implica conceptos básicos, uno de estos es, que un problema es una desviación ó un desequilibrio entre lo que debiera suceder y lo que en realidad sucede" (\*).

"Un cambio imprevisto produce el efecto no deseado, en lugar del efecto que se deseaba y esperaba. Antes de que se presentara este cambio, a menudo desconocido, las cosas -- marchaban conforme se habían previsto; después, se desquiciaban, se salen del plan, se descontrolan. La toma de decisiones eligirá la acción necesaria para volver a su cauce los acontecimientos". (\*).

El ejecutivo establece planes de acción que van a -- permitir ó a facilitar la consecución del análisis de los hechos y no interferir en actividades que no tienen relación con el problema en sí. (\*) Charles H. Kepner B. Tregue. El Di--

(\*) Fernández González. María Norma. "El Ejecutivo y su desarrollo" Tesis UNAM.

rectivo Racional" Editorial McGraw-Hill Latinoamerica, S.A. México.

"Un análisis de problemas, es el proceso lógico de ir canalizando un conjunto de información, durante la búsqueda de una solución. En cada etapa, aparece información específica pertinente a un problema conforme el proceso avanza progresivamente (\*).

De la manera que el administrador logre captar la información y la vaya amoldando de acuerdo a un proceso lógico de acción dependerá que esclarezca los hechos y tenga una visión más amplia de la situación. Es aquí precisamente donde trabaja la mente analítica de las personas, de los objetivos de la empresa. Lógicamente, si estos planes se realizan a la perfección, es decir, tal y como fueran predeterminados, la marcha de los acontecimientos no presentará ningún problema en lo absoluto y el éxito no se hace esperar, más sin embargo, tal situación ideal difícilmente se presentará, pues ninguna organización es perfecta, como nada es exacto, siempre estará sujeto a modificación.

La fijación de objetivos, da la pauta para el establecimiento de normas, bajo las cuales se puede hacer la com

paración entre lo que en realidad ocurre y lo que "debiera" estar ocurriendo. Desde luego que tales normas, por naturaleza deberán ser flexibles y del grado y magnitud en que se -- aporten de la norma preestablecida, dependerá la problemática que se presente. Esta desviación es la causa directa de lo - que llamamos problema.

De esta forma, las normas de funcionamiento; derivan de los objetivos de la organización en el sentido que, si és tos han de lograrse, ciertas normas de funcionamiento defini dos se tendrá que satisfacer en un tiempo específico. Así, - el análisis de problemas comienza con el cúmulo de informa-- ción permanente que posee el ejecutivo acerca de las normas- que se han estudiado o establecido y el funcionamiento real- que observa.

El administrador deberá darse cuenta de las desvia-- ciones, al reconocer la variación no deseable, entre lo que- está sucediendo y lo que debería estar sucediendo.

Como un problema se entiende como la desviación de - una norma de funcionamiento, se aprecia que tal norma ha si- do determinada por alguien, la cual está relacionada directata mente con una actividad planeada, que es conocida y desarrol- lado por el administrador debe estar en posibilidad de conoo

cer el nivel y clase de comportamiento que se espera de la norma, según la exposición de patrones, prácticas ideales y normas de la empresa.

"El debiera es la norma de funcionamiento esperado -- que tiene que lograrse, si han de alcanzarse los objetivos de la organización. Es una medida frente a lo cual se puede calibrar el funcionamiento real. Las normas de funcionamiento derivan de los objetivos establecidos y si estos han de alcanzarse, las normas de funcionamiento tendrán que satisfacer -- adecuadamente" (\*).

El administrador debe saber que normas de funcionamiento rigen en la empresa, al igual que es deseable su conocimiento de los sucesos diarios de los diferentes aceptados -- por la problemática. Esto no es más que un conocimiento de -- las estructuras y funciones de la organización, que se logra a través del recorrido previo en su desarrollo y del estudio diario de la situación general de la empresa.

(\*) Charles H. Kepner. Benjamin B. Tregue. "El Directivo Racional Editorial McGraw-Hill Panamericana, S.A. México.

COMPARACION DEL "ES" Y EL "NO ES"

El administrador debe presentar su atención sobre el problema real, desechando premisas que posiblemente confundan su mente en lugar de ayudarlo a encontrar la adecuada solución. Para tal efecto deberá considerar la premisa de distinguir el "es" del "no es" tal separación de hechos marca una delimitación alrededor de la desviación productora del problema, con lo que se consigue separar las condiciones - - afectadas por la causa y aquellas que se encuentren estrechamente relacionadas con ella, pero que no son afectadas directamente.

Para conseguir formarse una idea clara y precisa de la desviación, deberá formularse una serie de preguntas, que aparte de resolver dudas acerca del mismo problema, lo describirán de una forma exacta y detallada. La serie de preguntas son las siguientes:

- a) ¿Qué es la desviación y cuál es la cosa u objeto sobre el cual se observa la desviación?
- b) ¿Dónde se localiza la desviación sobre la cosa u objeto y cuándo se observan los objetos en los --

que se presenta la desviación?

- c) ¿Cuándo aparece la desviación sobre la cosa u objeto y cuándo se observan los objetos en los que presenta la desviación?
- d) ¿De que magnitud son las desviaciones y cuantos objetos con desviación se observan?
- e) ¿Determinar las posibles causas originadoras del problema?
- f) ¿En base a la determinación anterior, se estará en posibilidades de determinar la causa más probable?

La descripción precisa consistirá en esperar lo que el problema es de lo que no es, es decir, la especificación-deberá presentar, tanto el es, como el no es, para cada una de las preguntas básicas.

El administrador, al buscar los cambios que constituyen el origen de todo problema, buscará la causa de separación entre la norma y lo real, en base a las siguientes preguntas:

a) ¿Que distingue a lo que es el hecho, en comparación a lo que no es?

b) ¿Qué distingue los hechos entre sí?

Una vez hechas estas preguntas, la resultante conducirá a la siguiente pregunta, que nos dará la pauta para determinar la veracidad de la causa: ¿Hay algo nuevo ó diferente en relación a la situación anterior? En caso de ser afirmativa la respuesta, se podrá detectar los cambios habidos, lo cual será de gran ayuda para la exitosa resolución del problema.

De ésta manera se puede concluir, en que la base para solucionar problemas, está en analizar los hechos básicos que producen el cambio origen del problema.

COMPARACION ENTRE LO "REAL" Y LO "DEDUCIDO"

En el afán de determinar con certeza la causa real - origen del problema, se puede reducir la búsqueda a los efectos observados en algún área distintiva, pudiendo hacer la comparación entre efectos reales y deducirlos. Al ser interrumpida ó sufrir alteraciones, la secuencia de hechos previstos, o cuando una fuerza imprevista y diferente impide la marcha normal del funcionamiento de la empresa, estamos en presencia de una causa que origina una desviación productora directa del problema.

Para determinarla, es preciso encontrar lo que produjo el efecto no deseado en el debiera, y que está aportando a la empresa de la consecución exitosa (conforme a lo planeado) de sus objetivos. Para afirmar la determinación de lo -- que es en sí una causa real, el ejecutivo deberá asegurarse de que sus decisiones no están basadas en una falsa noción de lo que está produciendo el problema. Es aconsejable que encuentre puntos débiles de la explicación a la que se ha -- llegado, en lugar de afirmarse en las consideraciones sólidas.

La clave para encontrar la causa de todo problema, -- será refutar la posible causa, en lugar de reforzarla, además de conocer la causa-efecto, para poder determinar con --



precisión si produce o no las características del problema.

Una vez realizados los pasos anteriores, se estará en posibilidades de comparar los efectos reales de la verdadera causa; la que logre identificarse en mayor escala con el problema dado, será la causa más probable.

"DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION Y LOS ADMINISTRADORES"EL AUGE DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Los años transcurridos a partir de 1950 han presencia do un auténtico auge de desarrollo administativo dentro del - auge administrativo más general. A mediados de la década de - 1940 había solo dos empresas que habían contemplado seriamente el desarrollo de administradores: Sears Roebuck en Estados Unidos, y Mark J. & Spencer en Inglaterra. En esa época en - Estados Unidos había sólo tres programas universitarios consa grados a la educación superior permanente de administradores:

- El programa Sloan del Instituto de Tecnología de Massachu-- setts.
- Los programas de la Escuela Superior de Comercio de la Uni versidad de Nueva York para la educación permanente de ge- rentes y profesionales jóvenes en la banca y finanza; y lo- que era entonces el
- Nuevo programa de Administración Superior en la Escuela de Comercio de Harvard.

C A P I T U L O    V .

"DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION Y LOS ADMINISTRADORES"

Diez años después a mediados de la década de 1950, - cuando se intentó catalogar a las empresas que habían organizado programas específicos de desarrollo administrativo, el número alcanzaba unos tres mil. Y muchas universidades de Estados Unidos habían elaborado toda clase de programas superiores de administración.

En la actualidad ya no es posible contar el número de empresas que, de un modo o de otro, trabajan en el desarrollo de la administración y los administradores:

La gran empresa que no atiende específicamente ese trabajo y no tiene un elenco propio de desarrollo administrativo constituye la excepción.

Y lo mismo puede decirse de la escuela de comercio - de nivel universitario que no cuenta con algún tipo de programa de Desarrollo Administrativo. Además, numerosas organizaciones externas -asociaciones comerciales, firmas consultores, etc. se han dedicado a la actividad de Desarrollo Administrativo.

Este interés de ningún modo se limita a Estados Unidos; se ha difundido también en Europa y Japón. En los últimos años ha interrumpido a través de la Cortina de Hierro, -

Algunos satélites soviéticos, por ejemplo Checoslovaquia, han iniciado tareas de administración superior, y en 1970 la propia Unión Soviética organizó dos escuelas principales de organización superior para ejecutivos industriales.

PORQUE ES NECESARIO EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION  
Y EL ADMINISTRADOR

Como nadie puede pronosticar - el futuro, la administración no está en condiciones de adoptar decisiones racionales y respetables a menos que seleccione, desarrolle y pruebe a los hombres que deben aplicarlas y obtener resultados -es decir, los gerentes del mañana.

La administración está adquiriendo cada vez mayor -- complejidad. Además de una tecnología que se transformó rápidamente, la administración muy moderna debe ser capaz de -- atender muchos nuevos problemas de "relaciones" -relaciones- con el gobierno, con los proveedores y los clientes, con los empleados y sindicatos obreros. Además, es necesario mantener el desarrollo de iniciativa empresarial e innovación; de orientación del conocimiento y el trabajo basado en el conocimiento de administración multinacional y con frecuencia -- multicultural; o de responsabilidad gerencial por el ambiente y la calidad de vida. Todos estos elementos acentúan la severidad de las normas con que se juzga a los gerentes.

En términos numéricos, la demanda de administradores, está creciendo constantemente. Una sociedad desarrollada -- constituye cada vez la aptitud manual con el conocimiento --

teórico y con la capacidad de organizar y dirigir - en resumen, con la capacidad gerencial. De hecho, la muestra es, la primera sociedad en la cual el problema básico no es: ¿Cuántas personas educadas pueden dedicarse a tareas que no se relacionan con el aporte de subsistencia?" Es "¿Cuántas personas sin educación podemos mantener?."

Pero el Desarrollo de la Administración también es - necesario para afrontar una responsabilidad elemental de la empresa frente a la sociedad; si los negocios no cumplen esta obligación por propia iniciativa, la sociedad la impondrá. Pues la continuidad, sobre todo de la gran empresa, es esencial.

Nuestra sociedad no tolerará -ni puede permitir- que estos recursos productores de riqueza se vean aumentados y - amenazados por la falta de sucesores competentes de los administradores modernos.

El miembro de una sociedad moderna ve en su trabajo algo más que un medio de vida. También pretende obtener satisfacciones que suponen la superación al aspecto económico -es decir, que implican orgullo, dignidad y realización. El desarrollo administrativo es simplemente otro modo de decir que el trabajo en la industria es más que un modo de ganarse

la vida. La empresa propone problemas y oportunidades que -- permiten el desarrollo integral de cada administrador, y de ese modo cumple en parte la obligación de hacer de la actividad en la industria una "vida nueva".

Y si hoy sabemos algo, es que los administradores se hacen y no nacen. Es necesario desarrollar un trabajo sistemático en relación con la obtención, el desarrollo y las aptitudes de la administración del futuro. No es posible dejar este asunto al azar ó a la suerte.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe - mantenerse atento y mentalmente despierto. Necesita afrontar problemas. Tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana. También necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y -sobre todo- necesita oportunidad de reflexionar acerca de - sí mismo y, aprender el modo de hacer valer sus cualidades.- Por otra parte necesita desarrollarse como persona aún más - de lo que necesita desarrollarse como administrador.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento -es decir, un gerente ó un profesional de carrera- es pretender que su pro



pio trabajo le de para satisfacción y estímulo. En este aspecto el trabajador basado en el conocimiento se malcria gravemente durante sus años de formación. El trabajador manual-especializado ó no, no espera tener un trabajo sugestivo, es estimulante, que promueva su desarrollo personal. Pretende ganarse la vida con el trabajo; en cambio, el trabajador basado en el conocimiento espera realizar una vida en el trabajo.

Así, el trabajador basado en el conocimiento y especialmente el de mayor jerarquía, probablemente afrontará una crisis espiritual a principios ó a mediados de la cuarentena. Hacia esa época la mayoría habrá alcanzado inevitablemente - el nivel más alto que esta a su alcance. Quizás también alcanzó lo que en su respectivo ramo es una función terminal- tratase de la investigación de mercado, la formación del personal ó la metalurgia. De pronto su trabajo ya no le satisface.

Después de quince o veinte años en la investigación- de mercados de su industria cabe todo lo que hay que saber.- Lo que a principios de la treintena, cuando la tarea era nueva, suscitando tremendo entusiasmo, es una actividad tediosa y trillada quince años después.

En otras palabras un administrador tiene que desarro

llar su propia vida, y hacerlo fuera de la organización, antes de llegar a la mitad de la cuarentena.

Lo necesita por sí mismo, pero también en beneficio de la organización. Pues el administrador que alrededor de los cuarenta y cinco años "se jubiló sin abandonar el cargo", porque la vida que hace ya no le interesa, probablemente no alcanzará a realizar a ningún aporte ulterior a la compañía. Por su propio interés -y el de la empresa- tiene que desarrollarse como persona, de modo que pueda organizar su propia vida y no depender totalmente de la organización de un nuevo ascenso o un trabajo nuevo y distinto. Tiene que concentrar su atención en su propia personalidad, en sus propias cualidades y en sus propios intereses.

Tenemos que aprender a desarrollar una segunda carrera para el profesional consumado y el profesional gerencia - que han alcanzado el final de la cuarentena poco más o menos. Es necesario posibilitar que la gente que ha trabajado durante unos veinte años de una empresa, y en determinada función -es decir la gran mayoría de los gerentes- encuentre un nuevo desafío, una oportunidad distinta, y nuevos aportes en la realización de algo diferente, ó por lo menos en el cumplimiento de una labor efectivo en diferentes ambientes y en -- una institución distinta.

No puede afirmarse que un administrador moderno esté cumpliendo su deber hacia sí mismo, hacia su familia, y también hacia su empleado, la empresa, si no se prepara para -- afrontar estas nuevas oportunidades.

Como se vé, hay buenos puntos y razones, por las cules el desarrollo de la administración y de los gerentes ha llegado a convertirse en un problema fundamental.

LO QUE EL NO ES

Por todas estas razones, conviene comenzar indicando lo que el desarrollo administrativo y de los administradores no es.

- 1.- No es asistir a cursos. Los cursos son un instrumento del desarrollo administrativo, pero no son la cosa misma.

Cualquier curso -un seminario de tres días en de terminada especialidad- ó un programa superior - de dos años, tres veces por semana, tiene que -- ajustarse a las necesidades de desarrollo de un grupo administrativo, o de determinado gerente.- Pero el cargo el superior y el planteamiento de desarrollo de la empresa y el individuo son instrumentos de desarrollo mucho más importantes -- que cualquier curso.

Más aún, algunos de los cursos mas populares poseen un valor discutible.

Los gerentes están centrados en la acción; no -- son filósofos y no deben serlo. A menos que apli

quen inmediatamente lo que aprendieran. Desde el punto de vista pedagógico no es conveniente privarse de la confirmación de la acción como factor de fortalecimiento del aprendizaje; en otras palabras, es necesario aplicar el lunes lo que uno aprendió el viernes precedente. Finalmente, el gerente que estuvo alejado 13 semanas por que tuvo que asistir a un curso superior, es muy posible que se sienta una "persona desplazada cuando regresa a su organización, después de una ausencia tan prolongada.

Asímismo, sobre los cursos destinados a la alta dirección, no se trata de que los jefes de la empresa no tengan nada que aprender; en efecto pueden aprender mucho. Pero la mayoría de los cursos no son cursos para miembros de la alta dirección, sino para adolescentes sin experiencia ni responsabilidad. Solo la cuota que se cobraba correspondía a la dirección "superior". Este tipo de curso implica malgastar el tiempo de los gerentes superiores.

2.- El desarrollo de los administradores y la admi--

nistración no implica el planeamiento de los ascensos, el planteamiento de los reemplazos, o el hallazgo de potencial. Todas estas actividades constituyen ejercicios inútiles. E incluso pueden ser perjudiciales. Lo peor que una empresa puede hacer es tratar de desarrollar a los que "prometen", y excluir al resto. De aquí a diez años el 80 por ciento del trabajo será ejecutado por los que fueron excluidos. Si no se han desarrollado hasta el punto en que pueden comprender, aceptar y aplicar la visión de los pocos individuos "promisorios", nada ocurrirá. Los ochos de cada diez individuos "promisorios", nada ocurrirá. Los ocho de cada diez individuos que no fueron incluidos en el programa naturalmente se sentirán menospreciados. Es posible que acaben mostrándose menos efectivos, menos productivos, menos dispuestos que antes a intentar cosas nuevas.

El esfuerzo de hallar "potencial" es completamente fútil. Tiene menos probabilidades de alcanzar éxito que la selección al azar -es decir- la elección del último de cada cinco hombres. El potencial es un elemento esquivo. En sí mismo carece de valor. Lo que cuenta es el desempeño. Cin-

co de cada diez jóvenes de elevado potencial" -- cuando llegan a cuarenta años no son más que -- buenos charlistas.

Inversamente, cinco de cada diez jóvenes no parecen "brillantes" y no hablan demasiado, al -- principio de los cuarenta habrán demostrado su -- capacidad de ejecución.

Asimismo, la idea de que el propósito del desarrollo administrativo es hallar "reemplazos" niega la razón misma de la actividad. Necesitaremos el desarrollo de la administración y de los administradores precisamente porque puede suponer -- con elevado índice de probabilidad que los cargos y la organización del futuro serán distintos de los que tenemos hoy. Si lo único que tuviéramos, que hacer fuese reemplazarlos por los cargos de ayer y los actuales, no tendríamos necesidad de plantearnos esta actividad. Los Jefes actuales formarían a los aprendices, abrigando la esperanza lo que sus jefes actuales saben y hacen.

3.- Finalmente, el desarrollo de la administración y

el administrador no es un medio para "transformar al hombre", modificando su personalidad. Su propósito es conferir efectividad a un individuo. - Se trata de capacitar a un hombre para que utilice cabalmente sus cualidades, y para que se desempeñe de acuerdo a sus modalidades reales, y no ajustándose a lo que alguien cree que debería ser.

Un empleador nada tiene que hacer con la personalidad de un hombre. El empleo es un contrato específico que exige un desempeño específico, y nada más. El intento del empleador de sobrepasar este límite implica usurpación. Es inmoral, y -- además constituye una intromisión ilegal en una esfera íntima. Es abuso de poder. Un empleado no debe "lealtad" ni "amor" ni tiene que adoptar de terminadas "actitudes" -debe rendir, y nada más.

En general, no tenemos la más mínima idea acerca del modo de modificar la personalidad de los adultos. Hasta cierto punto sabemos cómo conferirles más efectividad y en esto debemos concentrar la atención.



El desarrollo de la administración y del administrador se ocupa de las habilidades que la gente necesita. Se -- ocupa de la estructura de cargos y de las relaciones administrativas. Considera lo que un empleado necesita aprender para que sus propias cualidades sean efectivas. Se interesa en los cambios de comportamiento que probablemente aumentarán la efectividad de un individuo. No se ocupa de lo que un hombre es - es decir, de su personalidad o su dinámica emocional.- La tendencia a la manipulación psicológica no se justifica más que cualquier otro tipo de paternalismo manipulativo en realidad, es considerablemente más censurable.

De todos modos, ls intentos de modificar la personalidad de un individuo madura probablemente fracasaran. Cuando un hombre comienza a trabajar su personalidad está formada.

La tarea no es cambiar su personalidad, sino capacitarlo para que realice y rinda, movilizándolo lo que es y lo que tiene.

## LAS DOS DIMENSIONES DEL DESARROLLO

El desarrollo no implica una, sino dos tareas afines, que se influyen mutuamente. una tarea consiste en el desarrollo de la administración. Su propósito es la salud, la supervivencia y el crecimiento de la empresa. La otra tarea es el desarrollo del administrador. Su propósito es la salud, el crecimiento y el rendimiento del individuo, tanto en su condición de miembro de la organización cuando en su condición personal. El desarrollo administrativo es una función y una actividad de la organización sea cual fuere el modo de realizarlo.- El desarrollo del administrador es responsabilidad del individuo, si bien la empresa y el superior tienen que representar un importante papel en el asunto.

El desarrollo administrativo parte de la pregunta: - ¿Qué clase de gerente y de profesionales de carrera necesitará mañana esta empresa para poder realizar sus objetivos y rendir en un mercado distinto, una economía diferente, una tecnología y una sociedad distintas?.

El desarrollo de la administración se ocupa de problemas como la estructura de edades del grupo administrativo, o las habilidades que los gerentes necesitan adquirir hoy --

con el fin de poder desempeñarse en el futuro. También concentran la atención en la estructura de organización y en el diseño de cargos gerenciales que satisfagan las necesidades, las expectativas y las aspiraciones del "profesional" futuro, es decir el joven gerente o el joven profesional de carrera del mañana. Pues el mercado de cargos y carreras se ha convertido en un auténtico mercado masivo. Por lo tanto, todas las organizaciones necesitan diseñar un "producto profesional" que atraiga y satisfaga al individuo que mañana deberá realizar una carrera.

El cliente profesional se mostrará cada vez más exigente. A semejanza del cliente que en una economía sana siempre quiere bienes y servicios más abundantes y distintos por su dinero, en una sociedad sana el cliente profesional también desea que el cargo le aporte algo mejor y diferente. Si hace apenas unas décadas solo pretendía ganarse la vida, ahora busca una carrera y la oportunidad de realizar cierta contribución. Al mismo tiempo le interesa cada vez más la posibilidad de aplicar sus conocimientos.

Que el desarrollo administrativo exija un elenco especial depende de la magnitud y la complejidad de la empresa. Ciertamente, no es una actividad que exija elevado número de personas y el desarrollo de muchos programas. Pero en todo -

caso necesita poder y prestigio, pues su meta es modificar - el planteamiento básico de la empresa, la estructura de su - organización y el diseño de cargos gerenciales.

El desarrollo administrativo está centrado en lo externo más que en lo interior. Esencialmente es una forma de planeamiento de lecciones más que una actividad personal. - En el núcleo de la tarea están el planteamiento del mercado, el diseño del producto y la conversión de los cargos y las - estructuras organizativas anticuadas. Concebido de este modo, el desarrollo administrativo es un innovador, un desorganizado y un crítico. Su función es preguntar por referencia a - la organización humana de la empresa: "¿En qué consiste nuestra motividad y cuál debe ser su carácter?".

El desarrollo de un administrador concentra la atención en la persona. Su propósito es capacitar a un hombre para que desarrolle sus cualidades y virtudes en la máxima posible medida, y para que encuentre realización individual. - Su meta es la excelencia.

Nadie puede motivar a un hombre para inducirlo a desarrollarse. La motivación debe venir de su propio fuero intimo. Pero el superior del hombre y la empresa pueden hacermucho para desalentar incluso al individuo más intensamente-

motivado, y para dirigir erróneamente sus esfuerzos de desarrollo. La participación activa, el aliento, la orientación del superior y la empresa con elementos necesarios si se quiere que los esfuerzos de desarrollo del administrador sean cabalmente productivos.

El punto de partida de cualquier esfuerzo de desarrollo del administrador es un juicio acerca del desempeño centrado en lo que un individuo hace bien, lo que puede hacer bien y las limitaciones de su capacidad de rendimiento que necesita superar para sacar el mayor partido de sus propias cualidades. Pero esta apreciación debe ser siempre un esfuerzo conjunto. Requiere trabajo propio interesado, y debe ser una forma de autoapreciación. Pero además exige una labor activa del liderazgo a cargo del superior.

Cuando formula juicios acerca de sí misma, la gente tiende a mostrarse excesivamente crítica, o demasiado blanda. Es probable que se atribuya cualidades inexistentes, y que se enorgullezca de los defectos más que de las capacidades.

Es típico como del ingeniero muy apto que se cree un buen administrador porque es un individuo "analítico" y "objetivo". Sin embargo, la condición de administrador exige -- igualmente empatía, capacidad para comprender cómo los demás

ejecutan su labor, y un agudo sentido de factores "no racionales" como la personalidad. Tenemos el caso del gerente de ventas que incluye entre sus cualidades la condición de "estratego" en realidad, es un asunto negociador; y lo que entiende por estrategia es "la venta especial de la semana - próxima". Y con mucha frecuencia tropezamos con un buen analista y un eficaz asesor, que no comprende que carece del valor emocional de adoptar decisiones difíciles y solitarias.

Un juicio debe basarse en los objetivos de desempeño que un hombre se ha fijado en cooperación con su superior. - Debe partir de este desempeño comparado con los objetivos. - Nunca debe basarse en el "potencial". Debe preguntarse: "¿Qué hizo bien este hombre- no una vez, sino consecuentemente?".

Este exámen debe llevar al reconocimiento de las cualidades de un individuo y de los factores que le impiden conferir total afectividad a estas cualidades. Pero un juicio de autodesarrollo también debe preguntarse: "¿Qué quiero obtener de la vida? ¿Cuáles son mis valores, mis aspiraciones, y mi orientación? ¿y qué tengo que hacer, aprender y cambiar para ser capaz de estar a la altura de lo que pretendo de mí mismo y de mis expectativas de vida?

También en este caso es mejor que formule la pregun-

ta una persona ajena al asunto, alguien que conoce el individuo, lo respeta pero al mismo tiempo puede manifestar la capacidad de percepción que la mayoría no tenemos acerca de no sotros mismos.

## DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Estos tres términos se confunden a menudo. Sin embargo puede establecerse de la siguiente manera:

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo predominantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso intelectual del hombre, y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, al fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas al desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellas que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa.



AUTODESARROLLO DEL INDIVIDUO

El autodesarrollo puede requerir el aprendizaje de nuevas habilidades, nuevos conocimientos y costumbres diferentes, pero sobretodo requiere una experiencia distinta. -- Aparte la capacidad de percepción de nuestros tipos y propias cualidades, los factores más importantes del autodesarrollo son la experiencia en el cargo y el ejemplo del superior. Por lo tanto, el juicio acerca de uno mismo debe concluir o conducir siempre a conclusiones relacionadas con las necesidades y las oportunidades de un hombre, tanto por referencia a lo que el mismo tiene que aportar como con respecto a las experiencias que necesita hacer. Siempre debe formularse la pregunta: "¿Cuáles son las experiencias de trabajo - - apropiadas para que este hombre pueda desarrollar mejor y - más rápidamente sus cualidades?".

El superior que se esfuerza por promover su propio desarrollo ofrece un ejemplo casi irresistible. Su ejemplo alienta a la gente a desarrollar sus cualidades, y la ayuda a adquirir las experiencias que necesita. El Jefe que desalienta, que siempre sabe lo que la gente no puede hacer, y que se aferra a esa idea, en lugar de ayudar a todos a obtener las experiencias de trabajo más favorables para su crecimiento, es un individuo que frustra el autodesarrollo.

El desarrollo es siempre autodesarrollo. Es inútil - que la empresa se vanaglorie y pretende asumir la responsabilidad del desarrollo de un individuo. La responsabilidad corresponde al individuo, a sus cualidades y sus esfuerzos. -- Ninguna empresa puede reemplazar con sus esfuerzos los intentos de autodesarrollo del individuo, y mucho menos está obligado a hacerlo. Proceder de este modo implicaría no solo un paternalismo injustificado, sino que constituiría una pretensión absurda.

Pero en una empresa todos los administradores tienen oportunidad de alentar el autodesarrollo individual o de frustrarlo, de orientarlo eficazmente a desviarla debe asegurarse específicamente al administrador la responsabilidad de ayudar a todos los hombres a colaborar con él para centrar, orientar y aplicar los esfuerzos de autodesarrollo. Y todas las empresas pueden facilitar a sus administradores problemas y experiencias de desarrollo.

Ya no es necesario discutir si el desarrollo administrativo y gerencial es un lujo que sólo las grandes empresas pueden ofrecerse en períodos de bonanza. La mayoría de las grandes empresas y muy pequeñas saben que el desarrollo de la administración y los administradores ya no es un lujo, como no lo es el laboratorio de investigación. Ni siquiera es-

necesario ya combatir el antiguo temor de que una empresa -- puede llegar a formar un número excesivo de empleados eficaces. Las direcciones empresarias seguramente ya han aprendido que la demanda de personal eficaz está aumentando con mayor rapidez que la capacidad de suministro incluso de un programa exitoso de desarrollo.

El desarrollo de la administración y los administradores se han convertido en una necesidad, porque la empresa moderna ha llegado a ser una institución fundamental en nuestra sociedad.

En cualquier gran institución -por ejemplo la iglesia ó el ejército- hallar, desarrollar y poner a prueba a -- los líderes del futuro es una labor esencial, a la cual los mejores dirigentes consagran plenamente su tiempo y su atención.

Para el espíritu, la visión y el desempeño de los administradores actuales, es indispensable que se les exija desarrollar a los que serán los administradores del futuro. Así como nadie aprende tanto acerca de un tema como el hombre -- que está obligado a enseñarlo, nadie se desarrolla tanto como un individuo que intenta ayudar a otros a desarrollarse. -- Más aún, nadie puede desarrollarse a menos que procure promo

ver el desarrollo ajeno. En los esfuerzos destinados a desarrollar a otros, y gracias a ellos los administradores se -- plantean así mismos exigencias más severas. Las figuras más destacadas en cualquier profesión siempre consideran a los -- hombres a quienes instruyeron y desarrollaron como el más orgulloso monumento que pueden dejar.

Y corresponde repetir aquí que el desarrollo de la -- administración y los administradores es tan necesario y exige los mismos enfoques en la institución de servicios públicos como en la empresa comercial e industrial.

Pero sobre todo, el administrador y el profesional -- modernos asumen la responsabilidad de desarrollarse personal mente. Es una responsabilidad frente a la institución, tanto como así mismos.

Hay que hablar mucho del hombre de organización y de la alteración de los individuos en las organizaciones. Se du da de que en la roganización moderna haya más conformismo -- que en el que prevalecía en la pequeña aldea de antaño, con sus tremendas presiones de clase y parentesco, de casta y -- costumbre. Se duda seriamente de que hoy haya más alineación que en las sociedades anteriores. Después de todo, el diag--

nóstico clásico de la alineación no deriva de un estudio de la cooperación moderna, y se realizó en una sociedad industrial totalmente agraria.

Pero al margen de que el conformismo y la desesperación espiritual sean hoy mayores o menores que antaño, el -- único contrapeso efectivo de ambos es el compromiso del individuo con el desarrollo personal, su compromiso con la excelencia.

EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION

Todo lo anterior nos permite confirmar el carácter profesional de la administración, según la definición que inicialmente se dió:

En efecto, el administrador es:

UN DIRECTOR: Porque tiene la responsabilidad de guiar a sus subordinados, de señalarles los objetivos que han de perseguir y de encausar su acción hacia esos fines. Dirigir es gobernar. Y gobierna quien conduce a otros, orientándolos previamente hacia las metas que deben lograr.

UN MAESTRO: Porque voluntariamente o no, el ejecutivo enseña a sus subordinados. Con métodos técnicos o con procedimientos empíricos, bien o mal, pero lo tiene que hacer. Es parte de su trabajo. Es también una de sus responsabilidades. Además, el jefe siempre enseña con el ejemplo. Positivamente cuando muestra a los demás una actuación digna de ser emitida. Negativamente, cuando su conducta dice lo que no se debe hacer.

JUEZ. Porque necesaria e inevitablemente decide so-

bre el trabajo de sus subordinados y sobre la conducta de éstos. Con imparcialidad o sin ella, con sistemas objetivos o por sus simples apreciaciones subjetivas, pero siempre califica y juzga.

UN CONSEJERO: Porque ya sea en el trabajo, con motivo de él, o lo que es más en cuestiones personales que los subordinados, lo quieren someter a su consideración, el jefe recomienda, sugiere, orienta, con la informalidad eficaz de quien por su experiencia hace valer sus opiniones mucho más directa y contundentemente que en el ejercicio de su autoridad oficial.

Y por último.

UN SERVIDOR: El ejecutivo también sirve a su empresa desde luego. Pero al servir a la empresa significa cooperar a la realización de los fines para los cuales fué creada. Y entre esos fines, el más importante, el de mayor alcurnia, es el de cumplir con la función social que le corresponde, proporcionando bienes o servicios cuyo destino es el de satisfacer las necesidades de la población. El administrador es, así, un servidor de la comunidad.

En conclusión: La administración es una actividad --

científica, y también un conjunto de técnicas que la hacen un verdadero arte: pero la administración, es además, una conducta vive, una expresión cabal de la personalidad del hombre que la entiende y la ejerce con toda la nobleza de su auténtica profesión.



C A P I T U L O   V I

"DESARROLLO DE EJECUTIVOS"

"DESARROLLO DE EJECUTIVOS"NATURALEZA HISTORICA

Antiguamente, la mayoría de los empresarios, tenían la errónea idea, de que el personal administrativo lograría por sí mismo su desarrollo, motivo por el cual, no existía preocupación en el sentido de interesarse por el implanta- miento de programas que contribuyeron al desarrollo de las po- tencialidades de los mismos. Se creía, que el funcionamiento normal de las organizaciones industriales, aumentaría automá- ticamente, la calidad del personal.

Al no suceder los acontecimientos, de acuerdo a lo - que se esperaba, la preocupación de los empresarios comenzó a presentarse. Los individuos permanecían estancados, y su - grado de productividad no lograba conducir al logro de los - resultados esperados. A esto, se aunó el crecimiento alarman- te, posterior a la segunda guerra mundial, por parte de la - industria y el comercio creciendo la competencia en la lucha insaciable por los mercados.

Por tal motivo, los empresarios con visión comenza- ron la búsqueda afanosa de investigadores de talento, que per-

mitieran que el producto, además de satisfacer las imperantes necesidades de consumo, cubriera ampliamente los requisitos de calidad que exigía normalmente el consumidor. El crecimiento de la industria siguió su curso, las instalaciones se expandieron, descentralizando, la mayoría de las veces, sus actividades, al implantar sucursales, cuyas distancias entre sí, eran muy largas. Esto lógicamente requería del cuidado supervisor de personal, lo suficientemente preparado, para que tomará decisiones propias, en situaciones de apremio. El problema consistía, generalmente, en contratar y encontrar tal tipo de personal.

La reestructuración de la aplicación de los avances científico-técnico, se hacía inevitable. El cambio en responsabilidades y funciones, se fué presentando, siendo increíble, como tales cambios presentados, iban preparando el camino para el inevitable surgimiento del "Desarrollo de Administradores". Se tuvieron que conjuntar una serie de factores económicos, sociales, políticos y culturales, para hacer entender al empresario, la necesidad imperiosa de implantar programas de desarrollo, que permitieran la supervivencia de sus empresas, dentro de un mundo y cuyo matiz principal, era la desenfrenada competencia por el apoderamiento de los mercados.

Los administradores con visión, definieron sus necesidades, tomando medidas para satisfacerlas. De esta manera surgió la vida económica, lo que fué llamado como "Desarrollo de Ejecutivos", que es conocido también como "Desarrollo Gerencial", o, "Desarrollo Administrativo".

Actualmente, aún podemos encontrar empresas de medianas y grandes dimensiones, que no cuentan con programas de desarrollo, y cuyos efectos en los resultados, no se dejan esperar. Muchos de ellos están cambiando la política, comienzan a comprender, que conforme a la industrialización va en aumento, el auge general de la empresa cobra un impulso acelerado, la economía prospera y el ejecutivo, como centro motor que impulsa hacia el progreso de las Organizaciones, se vuelve un factor determinante en el logro exitoso de los objetivos de las mismas.

Desgraciadamente, las empresas que no han logrado entender y asimilar la idea, de que, desarrollar a su personal ejecutivo, tienden a permanecer en un segundo plano competitivo, y en el futuro, posiblemente, desaparezcan definitivamente de la actividad socio-económica de los países.

El crecimiento intelectual de los individuos va apa-

rejado, necesariamente, al desarrollo de todos los niveles de la organización, y, el grado en que este desarrollo conduzca el logro de los objetivos de la misma determinará la eficacia del programa implantado.

Por otro lado, es conveniente señalar, que la práctica y la experiencia han demostrado, que las empresas, cuya estructura no contiene programas de desarrollo, son medianas. En cambio, la empresa que crece paralelamente al desarrollo económico, basado en la capacidad de su personal, - - tiende a expandirse definitivamente.

• CONCEPTO SOBRE EL TERMINO DESARROLLO

Desarrollar significa: Incrementar una cosa en el orden físico, intelectual y moral. Explicar una teoría y llevarla a la práctica" (\*). La idea del desarrollo según estos conceptos, va ligada a la superación del individuo, pues permite que éste utilice ampliamente sus habilidades, en el campo profesional.

Otro concepto que nos define el concepto desarrollo, es el siguiente: "Proceso que forma aptitudes y modifica el comportamiento técnico-económico y social del hombre, dependiendo de las actividades tendientes, a dotar y mantener personal en las posiciones creadas por la estructura administrativa" (\*\*)

Observando este último concepto, podemos analizar el enfoque que el desarrollo le va moldeando, a la ubicación -- del mismo individuo; conforme va creciendo mentalmente, su adaptación a la empresa se fortalece. De esta forma, se logra mantener al personal adecuadamente ubicado y, lo que es más importante, funcionando a su capacidad óptima, pues, se han compenetrado las funciones del puesto con las aspiraciones del individuo. Podemos afirmar que el desarrollo es una

función de mantener individuos, al permitir la ubicación correcta, dentro de la Estructura Organizacional de la empresa.

Otro concepto que nos permitirá, ampliar nuestra -- idea sobre el término desarrollo, será el siguiente: "fun--- ción administrativa, que tiene por objeto, la selección, - - adiestramiento, promoción y evaluación del personal de una - empresa" (\*\*\*) .

Como se nota, el desarrollo incluye el proceso selectivo, al detectar potencialidades a desarrollar, dentro de - la fase del adiestramiento; además promoverá y evaluará el - personal, según los lineamientos que vayan siguiendo, así, - sus características, los orillarán a escoger el área en don- de se desempeñarán con mayor eficiencia.

Otra definición que vendría a completar las acepcio- nes sobre el término desarrollo, sería el siguiente: "Esfuerzo planeado para promover, mantener y desenvolver a quienes- han de formar el grupo directivo, con el fin de que la empresa logre más eficazmente la consecución de sus objetivos" -- (\*\*\*) .

(\*) Enciclopedia Salvat. Diccionario Salvat Editores. Barcelo- lona, España.

Todos estos conceptos nos hacen suponer que el desarrollo será fundamental para establecer un puente de unión - entre el presente y el futuro de la misma, esto resultará de la preparación de los individuos con vistas a ocupar los - - puestos directivos, el día de mañana, mismos que necesitarán de eficacia y certeza por parte de las decisiones que sean - tomadas.

El grado en que esto se logre permitirá observar el futuro, al desenvolvimiento de la organización. De la calidad del personal presente, dependerá el éxito del mañana. Deberá tomarse muy en cuenta que el verdadero desarrollo es el que se logra en el interior del individuo, el cual irá íntimamente relacionado con su crecimiento integral.

(\*) Enciclopedia Salvat. Diccionario Salvat Editores, Barcelona España.

(\*\*) Programas de Desarrollo de Ejecutivos. Douglas Mc. Gregor Instituto Panamericano de la Alta Dirección de Empresa. México.

(\*\*\*) Mainer N. "Creative Management". Wiley. New York.

(\*\*\*\*) Sistemas Banco de Comercio. Primer Symposium para Ejecutivos. México.



OBJETIVOS DEL DESARROLLO

Debido al expandimiento de las empresas hoy en día, -  
aumenta la necesidad de preparar al personal y dotarlos de -  
las mejores armas para enfrentarse a los problemas complejos  
que se vayan presentando.

Asimismo, como objetivos básicos el desarrollo, tene  
mos los dos siguientes:

- 1.- Objetivo Inmediato: Fortalecer a los ejecutivos-  
actuales elevando su efectividad y mejorando la-  
realización de sus trabajos. Como resultado de -  
ésto, se inicia el desarrollando y se crea la --  
oportunidad de estimar el potencial de futuro --  
trabajo del individuo.
- 2.- Objetivo a Largo Plazo: Preparar a las personas  
con potencial reconocido, para alcanzar y asumir  
responsabilidades proporcionadas a su capacidad,  
siendo algo así como el desarrollo de reservas.

El primer objetivo, es un medio para lograr el segun  
do. Solamente al lograr el éxito adecuado de estos objetivos,  
confiaremos en el futuro desarrollo.

Estos objetivos se pueden expresar en la siguiente formula:

Desarrollo de Ejecutivos = Mejoramiento del trabajo presenta = Preparación para el futuro. Al desarrollar ejecutivos, se plantea un análisis de las necesidades, que origina la definición del trabajo y facilita la planeación personal. Esto, como consecuencia, da una guía para las actividades de reclutamiento, lo que mejora la calidad del personal para la fijación del trabajo, asegurando más adecuadamente, la colocación de las personas, de acuerdo a sus capacidades.

ELEMENTOS BASICOS DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Es muy fácil distinguir la diferencia existente entre un programa de entrenamiento a nivel general, en los niveles de la empresa, y el desarrollo de ejecutivos en la misma, por el plazo.

El programa de desarrollo de ejecutivos requiere, como fundamento, de una planeación y largo plazo, además de que, en la mayoría de los casos, el Departamento de Planeación tiene ingerencia directa en el curso de tal Programa, - que con la ayuda de los gerentes de línea, adquiere responsabilidades sobre la ejecución y guía del curso, facilitando - detectar las necesidades del desarrollo.

Robert B. Burr, señala que para la planeación a largo plazo de un programa de desarrollo son necesarios los siguientes elementos básicos de todo programa:

1.- "ANALISIS DE LA ORGANIZACION". Este análisis se hace con el propósito de hacer un croquis de la estructura administrativa futura, que supuestamente será ideal tomando en cuenta las posibilidades reales, vacantes previsibles y los cambios. Este croquis al ser flexible estará sujeto a su

frir modificación ya que no se debe olvidar que una de las características de la planeación, es la flexibilidad.

Tal croquis nos dará objetivos, no olvidando que el plan deberá reusarse periódicamente, para alcanzar a cubrir las circunstancias no previstas. Hay numerosas fuentes de información para la planeación. El organigrama actual de la compañía útil para verificar si la forma actual y el personal son suficientemente adaptables para las necesidades futuras. Los registros personales que manifiestan datos como - - edad, salud, educación, experiencia y otras características ayudan a la preplaneación. Estos datos serán de gran utilidad para coordinar hombre puesto, y para incrementar el desarrollo personal. La revisión de estadísticas de rotación de personal, en comparación con las tablas de pronóstico, y las descripciones de puestos, ayudará a determinar la forma en que se habrán de cambiar los elementos de trabajo, para establecer posiciones futuras.

2.- "INVENTARIO DE PERSONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO" "Su propósito es inventariar al personal presente, detectando, de paso, las necesidades futuras de la empresa". Los datos del registro personal, como son nombre, edad, experiencia, estudios etc., contiene y demuestran muchas veces capa-

idades no utilizadas, que se desaprovechan en el desempeño de labores diferentes.

Las descripciones de puestos, sirven para crear estándares de desempeño de puestos, contra las cuales se pueden realizar estimaciones periódicas.

Las estimaciones periódicas son útiles para establecer el desempeño y potencial del individuo, que no se puede pronosticar para un tiempo ilimitado, averiguando si el programa, deberá incluir conocimientos para el puesto futuro, o dedicarse exclusivamente al presente.

Esto va en base a la proyección que demuestre el individuo según su desempeño. Es inútil programarlo para desarrollar puestos futuros, si no domina su puesto presente normalmente.

Los estándares de desempeño expresarán, en términos-mesurables, la objetividad de las apreciaciones que el supervisor, o la persona encargada de desarrollar al individuo, quiere formarse acerca del mismo considerando, además el desempeño del trabajo, cualidades conocimientos, destreza y capacidades, que se consideran necesarias para controlar el trabajo, a nivel ejecutivo.

3.- "DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO". "Al tener el organigrama ideal como meta, el primer paso es identificar y programar las necesidades previstas de personal. La manera más eficiente de detectar el número y tipos de puestos a llenar, es hacer una comparación real entre el personal calificado presente y las necesidades que reporta el organigrama ideal. Al personal calificado en este caso, se determina por medio de apreciación e inventario".

Se debe preparar una lista de puestos críticos, indicando las fechas en que deberfan ser llenados, incluyendo -- una tabla de reemplazos que mostrará los candidatos potenciales, grado de preparación, y fecha en que se espera su desarrollo, estará completamente terminado. Generalmente se re--gistran uno o dos candidatos para cada vacante, los cuales - serán prospectos para más de un puesto.

Una excelente guía para alinear los candidatos con - las vacantes, son las especificaciones del puesto, ya que -- describen los conocimientos, habilidad y experiencia necesarias para su realización. Así pues, podemos concluir con la diferencia entre la necesidad que la organización tiene de - personal gerencial y la lista de candidatos y sus capacida--des, constitúye la necesidad de desarrollo del futuro.

4.- "DESARROLLO PLANEADO": "Se considera que conocer el area de la necesidad no es suficiente, debemos identificar plenamente la causa de la debilidad o diferencia.

En este caso se plantea una interrogante que es, necesario responder: ¿La diferencia de la realización resulta de falta de conocimientos técnicos, experiencia práctica, habilidad gerencial ó actitud? conociendo las necesidades específicas, se programa el material, incluye casos en que se repita en un programa de desarrollo, el método de desarrollo.- Un factor sería el tipo de materia de que se trate; conocimiento, habilidad o actitud, que requieren práctica y experiencia. Otro sería la accesibilidad; o sea, determinar los métodos que se tienen a mano. El costo influye en el sentido de que la decisión, variará de acuerdo con la severidad de la necesidad.

Generalmente la implantación del programa, corresponde al supervisor inmediato. Lógicamente, el subordinado se interesa y brinda su mayor dedicación al mismo. El desarrollo efectivo necesita de la oportunidad de aplicación, siendo obligación del supervisor, el apreciar la efectividad del mismo.

Esto reporta utilidades previsibles en el campo de -

la planeación; tipo futuro de desarrollo deseable, cálculo - del potencial real individual, detectar el método más ejecutivo para que el desarrollo logre sus objetivos deseados, o sea, incrementar potencialidades innatas y descubrir aptitudes que guiarán los destinos del individuo en el futuro, lo cual será altamente beneficioso para la empresa. De esta forma, la producción individual estará siendo desarrollado a su máxima capacidad.



PRINCIPIOS ESENCIALES PARA LOGRAR EL EXITO EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Principios esenciales para lograr el mayor éxito en un programa de desarrollo de ejecutivos, según un Ex-ejecutivo de una compañía norteamericana, en su libro: "como crece la gente en las organizaciones de Negocios".

- 1.- "El desarrollo es un problema totalmente individual. No hay dos personas iguales, por lo cual no es posible desarrollar a todas las personas de acuerdo con el mismo método". "El desarrollo no puede ser un proceso como el de la línea de ensamble".
- 2.- "El desarrollo de cada persona, se auto-desarrolla". El deseo, la responsabilidad y el esfuerzo residen en el hombre mismo. La compañía no puede desarrollarla. Sólo de oportunidad para que se haga".
- 3.- "El desarrollo no se puede basar en rasgos específicos de la personalidad". Además de que no hay un patrón de rasgos por personalidad, que defina a los buenos gerentes, ni mediarlos ni cam-

biarlos bajo ningún punto. En consecuencia, las evaluaciones se deben concretar a la capacidad de trabajo y estar los rasgos de la personalidad.

- 4.- "El desarrollo, es precisamente resultado de la experiencia del trabajo diario". La reacción diaria del sujeto, el ambiente del trabajo y a la relación con su jefe, son los factores más importantes para el desarrollo.
  
- 5.- "La oportunidad de desarrollo debe ser universal, no sólo debe dedicarse a los que se piensa, tienen potencial, sino determinar con exactitud a los mismos".
  
- 6.- "Hay que dar más importancia al desarrollo en el trabajo actual, antes de pensar en puestos futuros". Hacerlo al contrario, ocasiona que el desarrollo parezca irreal, o una carga inútil, que no sea productivo y que el sujeto piense en su trabajo presente, como una fase temporal, restán dole "importancia"
  
- 7.- "Ser administrador es una profesión. La compensación equitativa por contribuciones comparables -

en puestos diferentes, de reconocimiento y satisfacción, reduciendo las aspiraciones a la gerencia, en busca de prestigio y posición".

8.- "La toma de decisiones descentralizada, es y se aprende en la práctica". Sin embargo, a la falta de responsabilidad, no habrá oportunidad de práctica directa, no existiendo, de ninguna manera, el desarrollo.

9.- "El desarrollo es responsabilidad del Gerente de línea".

Cada Gerente es responsable del desarrollo de los que trabajan bajo su dirección. Cuando el gerente hace que el desarrollo de sus subordinados sea parte de su trabajo, estará contribuyendo al engrandecimiento general".

10.- "Los valores morales y espirituales, son básicos en el proceso de desarrollo". La calidad de las condiciones, con respecto a las personas, son fundamentales, debido a su repercusión o largo alcance sobre los mismos sujetos.

Tomando en cuenta estos principios, podemos deducir-

que el individuo tendrá necesariamente que desarrollarse así mismo, y, para lograrlo, deberá hacerlo en función, de lo -- que a su juicio considere importante y de valor. Si logra -- participar en las decisiones concernientes a su desarrollo, - aprovechará al máximo las oportunidades que le brinde la empresa para óptimo desarrollo, importando en éste caso, una - compenetración de metas entre la empresa y el individuo, par- tiendo de la base científica que fundamente la seguridad en- el logro de los objetivos personales, mientras se consigan - los generales de la empresa. Lo que es bueno para la organi- zación, lo será por igual para el individuo.

De lo contrario, no es más que un agente pasivo, a - quien se cambia arbitrariamente de puesto, se le mandó a es- tudiar a centros específicos, se le maneja como un objeto, - seguramente, los impulsos que lo motiven a desarrollarse, se- rán mínimos, o en su mayoría, nulos y menos tendrá de eva--- luar los planes que la empresa le ofrece para su beneficio - propio.

Posiblemente, esto permita la desvinculación de inte- reses, motivando que el individuo se sienta una pequeña par- te, dentro del enorme engranaje empresarial, que no tendrá - ni voz ni voto. Se considera que no es posible, para conse--

quir los objetivos generales de la empresa, de una forma exi  
tosa, considerar al individuo como un objeto que no está en -  
posibilidades de intervenir en beneficio de su propio desa--  
rrollo.

Si se desea desarrollar talentos administrativos debe  
rá presentarse especial atención a las condiciones que en --  
ellos influyen, ambiente laboral, relación jefe-subordinado,  
serán básicas para crear la confianza necesaria que permita  
la consecución del grado óptimo de desarrollo individual.

IMPORTANCIA DEL ESFUERZO PERSONAL DEL EJECUTIVO.

Como puede notarse, el desarrollo de los ejecutivos depende en gran parte del esfuerzo personal que éstos realizan.

La empresa debe crear el medio apropiado y las oportunidades para que dicho desarrollo se logre; pero es evidente que un gran porcentaje del éxito que se obtenga dependerá del deseo personal de los ejecutivos para adquirir los conocimientos adecuados y, sobre todo, para ejercitar sus aptitudes, adquiriendo los hábitos y experiencias que los conviertan en verdaderos expertos en las funciones administrativas.

## SISTEMAS DE CAPACITACION

Es conveniente sintetizar los métodos que más frecuentemente se han venido experimentando para el efecto de capacitar a los administradores.

### SISTEMAS DE CAPACITACION DEL TRABAJO

- a) Bajo la dirección del superior inmediato. Este método consiste en que el administrador conozca el contenido de su puesto, basándose en la descripción de las actividades y las responsabilidades que implica. Además, el administrador debe enterarse de los objetivos y políticas de la sección o departamento en que su puesto se encuentra, en relación con los objetivos y política generales de la empresa. Sobre estas bases el superior efectúa la necesaria delegación de su autoridad, procurando controlar los resultados y evaluar periódicamente la actuación del ejecutivo de que se trate.
- b) Sistemas de rotación.

Para ampliar la capacitación anterior y desarrollar la experiencia del administrador, conviene -

que éste ocupe en forma sucesiva diferentes puestos dentro de la sección o departamento, abarcando tanto las actividades de carácter staff como los que se ejercen con autoridad lineal. Si se hace necesario, el sistema de rotación puede extenderse a otros departamentos.

c) Sistemas de Descentralización.

Algunas empresas, cuando desean que la capacitación del ejecutivo sea todavía mayor aplican el mismo sistema de rotación de tal manera que el ejecutivo tenga la oportunidad de estar al frente de diversas unidades descentralizadas de la compañía, principalmente cuando tales unidades se encuentran en lugares distintos y sujetos a circunstancias diversas.

2.- SISTEMAS DE CAPACITACION FUERA DEL TRABAJO.

Se pueden mencionar las siguientes:

a) Juntas a diferentes niveles.

Estas reuniones tienen como principal objetivo --



que los ejecutivos de un mismo nivel, aunque con actividades distintas, conozcan las relaciones -- que tienen sus puestos con los de otros jefes dentro de la compañía. Principalmente se busca al desarrollo de la facultad de coordinación.

b) Discusión de casos concretos.

Este método se emplea generalmente mediante el procedimiento de mesas redondas, en las que los participantes discuten problemas específicos que los han sido planeados con anticipación. Son auténticos seminarios en los que el intercambio de puntos de vista resulta extraordinariamente provechoso.

c) Cursos sistemáticos.

Se trata de reuniones de estudio que se efectúan dentro de la empresa en las que se desarrollan -- programas especiales a través de conferencias sustentadas por expositores de la empresa misma o -- bien especialmente controlados para tal efecto.

d) Cursos e instituciones especializadas.

En estos casos los ejecutivos asisten a reuniones de estudio e investigación que realizan organizaciones especialmente dedicadas a tales fines, empleando métodos apropiados de exposición y procurando que las enseñanzas tengan un carácter teórico-práctico.

e) Cursos Univesitarios.

Todavía en nuestro medio, este sistema se encuentra poco desarrollado, pero en el extranjero es sumamente frecuente, Las universidades han estructurado cursos dedicados en particular a los ejecutivos de las empresas, que desean tener una capacitación académica de mayor alcance.

3.- OTROS MEDIOS COMPLEMENTARIOS.

Vale la pena hacer notar que las empresas que han puesto especial interés en el desarrollo de sus ejecutivos, ponen a disposición de éstos diversos tipos de publicaciones, internas ó externas a la empresa, como revistas, folletos, opúsculos, e inclusive bibliotecas, en las que pueden consultarse todos aquellos libros técnicos que fueren necesarios.

CONCLUSIONES :

El Licenciado en Administración de Empresas, al ser un activo de la Empresa, cuyo valor es incalculable, deberá tener un crecimiento intelectual, el cual irá ligado necesariamente a todos los niveles de la organización, el grado en que este desarrollo conduzca al logro de los objetivos de la empresa, determinará la eficacia del sistema implantado.

Para que éste desarrollo logre los objetivos señalados, y funcione eficazmente, se deberá tomar en cuenta la -- problemática actual que el administrador tiene ante sí.

El desarrollo del Administrador tomando en cuenta su problemática, deberá contar con el apoyo total e incondicional por parte de la dirección de las empresas, para que logre los objetivos señalados, y funcione eficazmente.

El desarrollo de la fuerza ejecutiva, permite pre--- ver la administración futura de la empresa, al preparar individuos que se enfrentaran a problemas resultantes de la actividad económica de la empresa. De tal forma que el desarro-- llo fortalezca a los ejecutivos actuales, elevando su efectividad y mejorando la realización de sus trabajos y, además -

tenderá a preparar personas con potencial reconocido para al canzar y asumir responsabilidades, proporcionadas a su capacidad, y ocupar los puestos directivos en el futuro.

Gran parte de las actividades del administrador, giran alrededor del análisis de problemas y toma de decisiones, de la forma en que estas se realicen, dependerá la consecución exitosa de los objetivos de la empresa.

Las perspectivas de desarrollo, deben incrementar -- las potencialidades innatas de los individuos, de manera que su acción incluye para el crecimiento y desarrollo de la pro pia empresa.

Las empresas en la actualidad, están conscientes de la importancia que juega en los programas de desarrollo para el personal ejecutivo, por lo que, día a día, se mejoran los mismos métodos de preparación.

Como figura central de la vida económica de un país-- el administrador tiene límites definibles y características de responsabilidad social, que rigen su función dentro de la Empresa. Por tal motivo, el Licenciado en Administración, de berá mejorar los programas de desarrollo existentes, de tal forma que su funcionamiento, contribuye a lograr el desarro-

llo armónico de los factores económicos, sociales de la comu  
nidad.

Cierto es que el Licenciado en Administración de Em--  
presas, tiene ante sí una amplia problemática actual, pero -  
considero que también tiene, grandes perspectivas de desarrol  
lo, que le ayudaran a enfrentarse a esta problemática, pu--  
diendo así de una manera eficaz, cumplir y alcanzar el logro  
de sus propios objetivos y de la organización misma.

B I B L I O G R A F I A :

- 1).- Charles H. Kepner; Benjamin B. Tregos. "El Directivo Racional". Editorial Mc Graw-Hill, panamericana, S.A. Méx.
- 2).- Douglas McGregor "programa de Desarrollo de Ejecutivos" Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.- México.
- 3).- Enciclopedia Salvat. Diccionario Salvat Editores. Barcelona, España.
- 4).- Guzmán Valdivia Isaac. "El trabajo del Ejecutivo" Editorial Herrero Hermanos. México.
- 5).- Guzman Valdivia Isaac. "Problemas de la Administración de Empresas. Editorial Limusa - Wiley, S.A. México.
- 6).- Karl L. Eltinoger. "Glosario Administrativo" México.
- 7).- Koontz Harold y O'Danell.- Curso de Administración Moderna. México.
- 8).- Mainer N. "Creative Managenente" Wiley. New York.

- 9).- Maldonado Antonio. Apuntes de la Materia Administra--  
ción I. México.
- 10).- Ordway Tead. "El Arte de la Administración". Estudios  
de Administración. Instituto de Estudios Políticos. Ma  
drid.
- 11).- Peter F. Brucker. "La Gerencia". Tareas Responsabilida  
des y Practicas. Librería El Ateneo Editorial. Buenos-  
Aires - Lima-Río de Janeiro, Caracas, Montevideo - Mé-  
xico - Barcelona - Bogotá.
- 12).- Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas". Edi  
torial Limusa Willey. México.
- 13).- Sistemas Bancos de Comercio. "El primer Symposium para  
Ejecutivos". México.
- 14).- Terry R. George. "Principios de Administración". Com-  
pañía Editorial Continental, México.