

308902

92  
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Escuela de Administración con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

---

**IDEAS PRINCIPALES DE PETER DRUCKER ACERCA DEL  
TRABAJO Y DEL TRABAJADOR**

---

Trabajo que como resultado del seminario de investigación presenta como tesis

**José Luis Rodríguez Villar.**

Para optar por el título de licenciado en Administración

Director de la tesis:

Licenciado José Inés Peiro Urriolagoitia.

México D.F. Febrero de 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*Vivir es fácil con los ojos cerrados  
desentendiéndote de lo que ves,  
digan que es difícil ser alguien  
pero todos esos dichos  
no me importan mucho a mí.*

*Strawberry fields forever  
- The Beatles -*

*A mis padres,  
a mis hermanos.*

*A mi tía, a Don José,  
y Erika Fernanda.*

*Con profundo e impagable agradecimiento a:  
José Inés Palro y  
Bernardo Mandoz Torres.*

*En memoria de :  
Sofía Negrete Martínez  
y Gustavo Carrera Silva.*

*A mis amigos.*

2 684324

39872\*263683 627  
33 56 #83 4624463,  
4675672636 2 3467  
865837 2 83783.

---

## INDICE

---

INTRODUCCIÓN	v
--------------	---

### CAPÍTULO I

#### *Peter Drucker :*

I.- Datos biográficos	8
II.- Drucker en la administración	
1.- Sus influencias	9
A.- Taylor	10
B.- Keynes	12
2.- Su obra administrativa	14
3.- Clasificación de Drucker dentro de la administración	16
III.- Su influencia en la administración	
1.- Sus ideas	17
2.- Crítica a Drucker	21

### CAPÍTULO II

#### *El trabajo:*

I.- Diferencias entre trabajo y trabajador	24
II.- El trabajo productivo	
1.- Qué es y cómo se obtiene	25
2.- Análisis	26
Crítica a Taylor	27
3.- Síntesis (sistemas de producción)	29
A.- Producto único	31
B.- Producción masiva rígida	32
C.- Producción masiva flexible	33
D.- Producción en proceso	33
4.- Herramientas	34
A.- Mecanización	35
B.- Automatización	36
5.- Controles	38
Rutinas	39
III.- Dónde se aplica el trabajo productivo	41

### CAPÍTULO III

*El trabajador:*

I.-	Sus necesidades	44
	1.- La necesidad del trabajo	44
	2.- Dimensiones del trabajador	46
	A.- Dimensión fisiológica	46
	B.- Dimensión psicológica	46
	C.- Dimensión social	47
	D.- Dimensión económica	48
	E.- Dimensión del poder	48
	3.- La necesidad dominante	49
II.-	Tipos de trabajador	50
	1.- Tipos tradicionales	50
	2.- División de Drucker	53
	A.- Los preindustriales	53
	B.- El trabajador manual	54
	C.- El trabajador basado en el conocimiento	55
	D.- La mujer	55
III.-	La visión del patrón	56
	1.- Conflicto capital-trabajo	56
	2.- Cómo se han obtenido resultados	60
	3.- Administración del trabajo	62
	A.- Enfoques tradicionales	62
	B.- El trabajador responsable	63

### CAPÍTULO IV

*La empresa, el trabajo y el trabajador:*

I.-	La empresa	67
	1.- La empresa como institución social	68
	2.- La misión	69
	3.- La dirección:	70
	La estructura y las relaciones laborales	72
II.-	Interdependencia empresa-trabajador	73
III.-	Lo que el trabajador reclama y necesita de la empresa	74
	1.- El salario	74
	2.- La estabilidad en el empleo	75
	3.- Realización	77

## **INDICE**

---

IV.- La dirección de personal	78
1.- Elementos de la dirección del trabajo	
A.- La planeación del trabajo	79
B.- Información basada en la retroalimentación	79
C.- El aprendizaje constante	80
2.- Cambios o transformaciones necesarias	
A.- La supervisión	83
B.- El grupo	84
C.- La madurez	85
Comentarios a este capítulo	86
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro comparativo de las ideas de Drucker acerca del trabajo y el trabajador</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>



---

## INTRODUCCION

---

Actualmente se considera tan válido reducir el costo de la mano de obra en aras de las utilidades, que las palabras productividad y calidad parecen más bien sinónimos de hacer más con menos; esta carrera hacia la optimización de la inversión ha convertido a la economía moderna (aparentemente diseñada para reducir, en vez de multiplicar los trabajos), en una amenaza para sus creadores.

Hemos olvidado al hombre y su trabajo, si bien el trabajo no es todo el hombre, sí es la única forma en la que este puede satisfacer sus necesidades. Una vez terminados los gremios, los artesanos o los círculos familiares de producción, la empresa se convierte en casi la única institución en donde el hombre puede trabajar. Estamos tan acostumbrados a ver a la empresa en un lugar predominante, que no reparamos en los derechos del trabajador, cada vez más reducidos por esta realidad.

Este problema ha sido tratado desde muy diversos puntos de vista, desde la iglesia, hasta por autores socialistas, llegando todos ellos a mismas conclusiones. La empresa y el trabajo humano no son antagónicos, son más bien complementarios; es más, la empresa es un medio del hombre. Revalorizar el papel del hombre dentro de la empresa y sobre todo reubicar la jerarquía de esta relación, es una tarea necesaria para poder evitar un caos

## INTRODUCCION

---

social; sin embargo, emprender esa tarea en las condiciones actuales parece guerra perdida.

Justificar mi tesis como una forma de iniciar esta tarea es ridículo, pero sí es una forma muy personal de mostrar mi preocupación por la forma en que la sociedad moderna se comporta despreciando el trabajo del hombre; en el fondo todos somos trabajadores, en una empresa, el común denominador entre el director y el obrero es que ambos trabajan en el mismo lugar. El trabajo es la única forma de producir (incluyendo al arte), y si es sistemáticamente desvalorizado, el único perdedor es el hombre mismo.

Peter Drucker es un nombre mito dentro de la administración, su lugar en la la historia del pensamiento administrativo está más que justificado. Su obra ya es materia de un sinnúmero de estudios, es considerado desde un *Gurú*, hasta un filósofo barato; su obra se ha extendido durante más de cincuenta años, sumando un gran número de admiradores y detractores.

Para muchos, la mayor contribución de Drucker a la administración no son sus postulados, sino la forma de hacerlos, el integrar una metodología al estudio de la administración. Su forma de escribir es amena y terriblemente dinámica, además de abarcar un sinnúmero de temas. Por otra parte Drucker no es sólo un escritor de temas administrativos, su nombre está ligado con el laboralismo, influyó determinantemente en

## INTRODUCCION

---

las ideas de los sindicatos ingleses de los años 70, también ha escrito acerca de problemas políticos y últimamente de su perspectiva del futuro social.

Desde su primera obra *The End of Economic Man*, Drucker ha mostrado su preocupación por la situación del trabajador, su análisis del trabajador moderno puede observarse en *Management: Task, responsibilities, practices*, obra que sintetiza su pensamiento administrativo. Drucker es una persona influyente en los empresarios y durante algún tiempo también lo fue en el trabajador; sin embargo, parece hablar al vacío (como tantos otros) cuando saca conclusiones del añejo problema obrero-patrón.

Esta tesis es, en resumen, mi interpretación acerca de las ideas que sobre el trabajo y el trabajador tiene Peter Drucker, autor considerado punta de casi todas las teorías modernas de administración, al cual curiosamente no conocí como parte de mi programa universitario, sino accidentalmente. Es un intento personal de conocer la obra de un autor ya clásico, como lo son Taylor o Fayol, hechos a un lado por el pragmatismo del empresario y que sin embargo, por lo menos en la esencia de sus postulados, siguen vigentes en la problemática actual de la empresa.

---

## CAPITULO I

Peter Drucker

---

### I.- Datos Biográficos.

Austria es el país donde nace Peter Ferdinand Drucker, un 19 de noviembre de 1909, su infancia está marcada por la convulsión creada con la caída de los Habsburgo. De familia educada y acomodada recibe la mejor educación posible hasta el gimnasio<sup>4</sup>. Terminados estos estudios sale de Viena para matricularse en la Universidad de Hamburgo y trabajar al mismo tiempo como empleado de una firma exportadora afincada en ese puerto (1927).

Marcha a Francfort, donde concluye sus estudios de derecho; para 1931 obtiene el doctorado en derecho internacional. Entre 1927 y 1929 es analista para un banco comercial (filial de otro norteamericano); como efecto del crack del 29, el banco cierra y Drucker se convierte en redactor de asuntos financieros de varios periódicos locales, actividad combinada con las clases que imparte en la Universidad de Frankfurt hasta 1933, cuando la intervención nazi llega a las Universidades, y Drucker abandona Alemania para radicar en Inglaterra.

Una vez establecido, escribe para varios diarios y trabaja como analista bancario. En 1937 emigra a los Estados Unidos. A partir de 1941 es miembro del claustro de profesores de la Universidad

---

<sup>4</sup> El gimnasio era una institución parecida al High School Norteamericano.

de Bennington, entre 1950 y 1972 es profesor de la escuela de graduados de Nueva York, apartir de 1972, profesor Clarke en la *Claremont Graduate School*.

Hacia 1939 Publica en E.U.A. su primera obra: *The end of economic man*, en la que muestra sus inquietudes sobre las doctrinas dominantes en Europa, el Fascismo y el Socialismo; con ésta y su siguiente obra: *The future of industrial man* (1942), Drucker hace un complejo análisis sobre la situación de las instituciones sociales, compara los modelos económicos alternativos más comentados de la época (Marx y Keynes), inclinándose por el modelo Keynesiano, además de una modificación de las instituciones políticas y sociales; por otro lado, en estas obras aparece una de sus más importantes contribuciones a la administración: la justificación de la empresa como un ente social.

## II.- Drucker en la Administración

### I.- Sus Influencias

Es, a diferencia de la mayoría de los autores de administración, europeo y católico. Vivió las dos grandes guerras y sobre todo el Fascismo, fenómenos que lo marcan definitivamente, tanto como para no olvidarlos y advertir sus consecuencias.

Contiene su obra una gran diversidad de temas, se percibe inmediatamente su gran preparación, su experiencia y la necesidad de aplicar todo a la práctica, además de una inusual

investigación de los temas abordados<sup>b</sup>, pero sobre todo la aplicación del método científico a sus estudios. Se define así mismo como un observador<sup>1</sup>, pero no uno estático, sino por el contrario el trata de dar a conocer sus observaciones, con la finalidad de influir.

### **A.- Taylor**

Hay por supuesto en Drucker una gran influencia: los autores clásicos de la administración, especialmente todo de Frederick Winslow Taylor<sup>2</sup>, el padre de la administración científica.

El trabajo de Taylor se puede dividir en dos periodos:

- 1) El desempeñado como empleado de la empresa *Michale* y como consultor: en esta etapa, su trabajo se concreta al estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Y el que coincide con la postulación de la administración científica.

La filosofía de esta escuela administrativa fue definida por el mismo Taylor como sigue:

- a) El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración

---

<sup>b</sup> V. gr. El estudio de las decisiones hechas en Japon en *Gerencia: tareas...*, Post. Cit. o Tendencias tecnológicas del siglo XX en *Technology management...*, Post. Cit.

Ingeniero, nacido en Filadelfia E.U.A (1856-1915).

- b) La selección científica de cada trabajador
- c) La educación científica y desarrollo del trabajador
- d) Cooperación íntima y amistosa entre patrones y obreros

El de Taylor resulta ser el primer intento serio del estudio de la administración en las industrias. Este movimiento tiene como marco la expansión económica norteamericana de la primera década del siglo XX y trata de ser una respuesta a la necesidad del empresario de ganar nuevos mercados, bajando costos y aumentando la productividad del trabajador, que como consecuencia del rápido avance tecnológico de la época estaba poco calificado para operar la maquinaria.

La teoría clásica se distingue por la formulación de manuales y principios aplicables a toda actividad y momento de la empresa, usando principalmente el estudio de tiempos y movimientos. La aplicación de estos manuales va orientada en Taylor, básicamente a las tareas operativas ( enfoque lógico dado el poco desarrollo en esos momentos de la empresa ). La mayor contribución de esta teoría consiste en " la aplicación de una metodología sistemática en el análisis de la solución de problemas de la organización "2.

Taylor es criticado principalmente por: no comprobar nunca lo científico de la administración, reducir al hombre a un ente meramente económico y estrictamente individual, además de extrapolar un estudio basado en lo operativo a toda la administración.

Refiriéndose a Taylor, Drucker en su defensa, llega a afirmar lo siguiente:

" Hoy ésta de moda mirar con desden a Taylor y menospreciar su anticuada psicología, pero en realidad Taylor fue el primer hombre en la historia para quien el trabajo no fue cosa sobreentendida, y en cambio lo examinó y estudió. Su enfoque de trabajo es todavía la base esencial".<sup>3</sup>

### B.- Keynes

A pesar de su pragmatismo, en la obra de Drucker es constante la invocación al modelo económico de Keynes, tanto así que no es ilusorio calificarlo como un seguidor suyo.

Como pocos economistas, John Maynard Keynes<sup>d</sup> practicó la economía en todos sus niveles, siendo sin lugar a dudas, el economista más influyente del siglo XX. Hasta 1930 es sólo conocido como un economista pragmático, seguidor del monetarismo y presagiador de la depresión; pero a raíz de sus obras, *Theory general, treatise on money* (1930) y sobre todo de *Teoría general de ocupación, el interés y el dinero* (1936), destaca como teórico<sup>e</sup>, el pensamiento de Keynes simplemente, revoluciona a la economía; rompe con el principio de los " economistas clásicos " acerca de la ocupación plena, siendo el primero en sostener que un sistema puede estar en equilibrio sin que esta suceda

---

<sup>d</sup> Inglés, (1883-1946).

<sup>e</sup> Término inventado por Karl Marx para referirse a Ricardo, James Mill y sus Predecesores y que Keynes aplica por antonomasia a sus seguidores.



Para garantizar la ocupación plena, el sistema económico de Keynes propone, políticas de estabilización de precios, de consumo o una inversión de capitales opuesta al ahorro; además de medidas antiinflacionarias.

A raíz de la revolución keynesiana surge un gran interés para la econometría y la macroeconomía<sup>f</sup>; además sus ideas, exigen a los gobiernos un papel más protagónico en la economía. A pesar de ser contemporáneo, no puede ser ligado directamente al *New Deal* de Roosevelt<sup>5</sup>, pero sus ideas, mezcladas a un eclecticismo, son el eje del desarrollo del estudio económico en E.U.A país dominante en el pensamiento económico actualmente.

Mientras los empresarios despreciaban las ideas de Keynes, Drucker las consideró la respuesta lógica a la crisis de instituciones, crisis ocasionada por los totalitarismos europeos de principios de siglo y el abuso del liberalismo.

“ Las políticas de Keynes son palabras mágicas, curativas y encantadoras,  
que nos llevan de lo irracionalmente admitido a lo racional”<sup>6</sup>

---

<sup>f</sup> El *codificador* de la macroeconomía es Paul A. Samuelson, pero Keynes y sus ideas son los causantes de la vuelta a *la economía del reino*.

## 2.- Su obra administrativa

Olvidándose de algunas novelas y su autobiografía, la obra de Drucker se puede dividir en cuatro grupos según Alan M. Kantrow:<sup>7</sup>

- 1) Pensamiento político y social
- 2) Análisis de la profesión de gerente y de las instituciones de negocios (pensamiento administrativo)
- 3) Espulaciones sobre el contexto futuro, visible hoy
- 4) Premisas sobre las tareas del gerente

Drucker escribe en 1946 su primera obra enfocada completamente a la administración, *The concept of the corporation*, esta obra es el resultado de la invitación hecha por Alfred P. Sloan en 1943 para estudiar a la General Motors, donde Sloan fue presidente entre 1921 y 1955. En esta obra Drucker hace un detallado análisis de la departamentalización federalizada que Sloan introdujo en la GM, además de la estrategia utilizada para hacer de esta empresa la mas importante armadora de automóviles durante la postguerra.

*The practice of management* (1954) es sin duda un hito dentro de la administración. Con esta obra inicia la teoría neoclásica, estudia a la administración desde otro punto de vista, ya no es el centro, sino una herramienta de la dirección; además, este libro es uno de los primeros en estudiar a la tarea de la gerencia de un modo casi científico.

Tomar decisiones, con base en un conocimiento de la empresa y del entorno, logrando la responsabilidad de los empleados, para lograr el cumplimiento de la misión, es el tema abordado en *Managing for results* (1964) y *The effective executive* (1967)<sup>8</sup>, mostrando la preocupación de Drucker hacia la dirección y su capacitación. El análisis hecho sobre la tarea de dirección, indica su interés por alejar esta de estereotipos, recetas de cocina y *tips para triunfar*, tratando de definirla como una actividad donde se requiere del desarrollo de habilidades, del manejo eficaz de la información y sobre todo una orientación hacia las necesidades de su cliente.

Un análisis sobre la importancia de la tecnología y la innovación es descrito en: *Technology, management and society* (1957). Drucker expone su preocupación sobre los cambios tecnológicos en la sociedad, estos llegan según él, a imponer la necesidad de innovación en las instituciones políticas y sociales con el fin de seguir cumpliendo su objetivo. Los cambios tecnológicos en nuestro siglo han llegado a cambiar las estructuras, costos, métodos e incluso los puntos esenciales de las empresas.<sup>9</sup>

En *Management: Task, responsibilities, practices* (1974), Drucker hace una recapitulación de su pensamiento administrativo. En esta obra expone sus principales teorías, sintetizándolas y anexándoles nuevas observaciones. Es además un complejo análisis de las actividades a desempeñar

---

<sup>8</sup> Si bien Alan Kantrow clasifica estas obras dentro del grupo de premissas de las tareas del gerente; tanto por la fecha en que fueron escritas como por su contenido, en el cual Drucker expone parte esencial de sus conceptos sobre la empresa, pertenecen al pensamiento administrativo de Drucker, así lo demuestra la clasificación que hace Idalberto Chavenato.

por un director, de los fenómenos que alteran el curso de la empresa y de todos los factores que inciden en su funcionamiento.

### **3.- Clasificación de Drucker dentro de la administración**

La obra de Drucker resulta ser heterodoxa, es difícil identificarlo plenamente con alguna corriente administrativa, tanto por el largo periodo de actividad (su primera obra fue escrita en 1939 y la última en 1993), como por la gran diversidad de temas sobre los cuales escribe; si bien se ha mostrado una clasificación de su obra, esta clasificación puede resultar polémica.

Es según Idalberto Chiavenato<sup>10</sup>, el fundador de la teoría neoclásica de la administración, cuyas características son:

- 1) Énfasis a la práctica en la administración
- 2) Refirmación de los postulados clásicos
- 3) Énfasis en los principios generales de la administración
- 4) Énfasis en los objetivos y resultados
- 5) Eclectisismo

George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell o Alfred Sloan, entre otros autores, son también encuadrados dentro de esta teoría.

Clasificar a este movimiento como escuela resulta imposible, debido a la falta de preocupación de sus integrantes por adherirse a una orientación común, recurrir a las mismas fuentes o incluso presentar sus trabajos de la misma manera, pero sí coinciden en sus conclusiones, es ahí donde esta teoría tiene homogeneidad. La corriente en cuestión surge como respuesta al auge de las teorías conductualistas que polarizaban todo el funcionamiento de una empresa en el comportamiento del individuo, desechando los factores económicos, tecnológicos, externos, etc.

Indudablemente Drucker es el más importante representante de la teoría neoclásica, resultando paradójico su influencia en autores de teorías con ejes muy diferentes, como por ejemplo: los de la teoría de la contingencia centrados en la tecnología, los de la teoría estructuralista centrados en la estructura y el ambiente, e incluso en la conductualista, a pesar de ser uno de sus principales críticos.

### **III- Su influencia en la administración**

#### **1.- Sus Ideas**

A Drucker se le conoce en las escuelas de administración básicamente por dos cosas:

1) Por formular la administración por objetivos:

*En Managig for results*, expone la teoría de la administración por objetivos (APO), sistema administrativo en el cual el trabajador se fija sus propios objetivos y se autoevalúa, teniendo a su superior como sólo un asesor a la hora de pactar sus objetivos. Este sistema supone a empleados perfectamente informados de la misión de la empresa; a empresas con tareas perfectamente definidas y trabajadores capacitados para efectuar sus tareas asignadas. En obras posteriores Drucker elevará este sistema a una filosofía inherente a la misión de la empresa.

2) Y por revalorar a los autores clásicos de la administración.

Esta visión si bien cierta, es ampliamente limitativa de su trabajo. A Drucker se le considera como el último *Guru* de la administración, sus conferencias tienen un afluencia inusitada, se la califica como un casi filósofo, es el mas citado; y sin embargo el menos leído.

La tendencia de las escuelas de administración a clasificar en patrones muy reducidos a los autores, con el fin de entenderlos y darlos a entender a alumnos que no ven ninguna aplicación al estudio de las teorías administrativas, ha llegado hasta el punto en donde el pensamiento de Drucker y otros autores que escriben de temas de administración, pero también sobre otros temas sociales y económicos, sea cortado y tergiversado con el fin de sustentar teorías propias.

Drucker no es ni remotamente un teórico, es más, nunca ha escrito exclusivamente de administración, como lo hicieron Koontz y O'Donell. Pero sus ideas han influido determinadamente en la teoría de los negocios desde la mitad del presente siglo.

Para él, la administración tiene un sentido de dirección social, es un medio subordinado para obtener el fin de cada institución.

“...Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados. La administración se está convirtiendo en el recurso principal de las naciones desarrolladas y en la necesidad básica de las que no se han desarrollado. La calidad de vida dependerá cada día más de la calidad de administración de la sociedad.”<sup>11</sup>

Sus libros *Practice of management* y *Concept of the corporation*, influyeron en la formulación de dos teorías motivacionales ampliamente difundidas, higiene-motivación de Frederick Herzberg y la teoría X y Y de Douglas McGregor.<sup>i</sup>

Sin embargo, tal vez la mayor contribución de Drucker a la administración no se sean sus ideas, si no la manera de formularlas. Su trabajo siempre demuestra una disciplina y limpieza mental, su forma de escribir es bastante amena, lógica y coherente, lleva al lector paso por paso a la respuesta lógica, de un problema complejo, que empezó a analizar desde su contexto. Drucker no es un simplista,

---

<sup>i</sup> Esta influencia es reconocida de hecho por McGregor en *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960.

sino por el contrario, es notoria su facilidad de abarcar grandes problemas sociales o económicos y aterrizarlos en la realidad de la empresa.<sup>12</sup>

Todas las siguientes ideas, eran en su momento contrarias o no contempladas por la ortodoxia de la actividad empresarial. Drucker con un adecuado manejo de la retórica, si bien no fue el primero en hablar de ellas, si fue quien lo hizo más convincentemente:

- \* La creencia de que el jefe no tiene forzosamente que ganar más que el subordinado.
- \* El poder prescindir de la actividad de administrar en una gerencia.
- \* La legitimidad de la autoridad en las empresas, los principios de organización o los modelos de liderazgo.
- \* El manejo de los trabajadores basado es el conocimiento, su status, su comunicación, su lugar dentro de la estructura
- \* La frustración del trabajador manual en los países avanzados, a veces alentada por el mismo empresario.
- \* El reclutamiento y desarrollo de ejecutivos para los apropiados roles de dirección dentro de la empresa.



- \* La influencia de la tecnología en el futuro de la empresa, y la obligación de la dirección a adaptarse a ella
  
- \* La misión de la empresa y la orientación de ésta hacia el cliente
  
- \* La defensa de la utilidad y la objetiva medición del desenvolvimiento económico
  
- \* La innovación
  
- \* La fijación de estrategias sincronizadas con objetivos a corto plazo.
  
- \* La justificación de la empresa como una institución social, cuya principal objetivo es la satisfacción de una necesidad social, teniendo como finalidad secundaria la generación de utilidades.

## **2.- Crítica a Drucker**

El ser tan famoso, pero tan poco estudiado, lo hace víctima de críticas que no van dirigidas a su trabajo. Es cuestionado tanto como investigador; como por su conocimiento práctico; es acusado de ser un filósofo de cafetería.

Quizá sus mayores enemigos, sean sus propios lectores: escitado indiscriminadamente, con el fin de sustentar respuestas propias. Sus ideas son tomadas como ley y se tratan de aplicar a cualquier tipo de problema, no importando que éstas sean dadas en un contexto general; ofrece pues, respuestas dulces a problemas complejos, permitiendo la justificación de soluciones parciales, pero también permiten evadir la verdadera solución. Un ejemplo de esto su visión de los sindicatos: por un lado sostiene su mal funcionamiento, al no defender en la actualidad los derechos de sus agraviados (con esto justifica su supresión); aunque no le ofrece al trabajador una alternativa.

Además en algunas ocasiones pone al lector ante tanta evidencia de un problema, que materialmente le induce su solución, no dejándole razonarla y mucho menos cuestionarla.

Citas:

- 1.- Cnf. Drucker Peter F. *Mi vida y mi tiempo*, pag. 12.
- 2.- Cnf. Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pag. 45, apud, Marquez Beatriz, *Un análisis a las teorías de organización*, Fundación Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Bra. 1971, pag. 17.
3. Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, pag. 17.
4. Cnf. Roll Erick, *Historia de las doctrinas económicas*, pags. 487- 533.
5. Ibid, pag. 501.
6. Cnf. Drucker Peter F. *Men, ideas and politics*, pag. 235
- 7.- Cnf. Kantrow Alan M. *Why read Peter Drucker*, pag. 81.
8. Cnf. Chiavenato Idalberto, Op. Cit. pag. 183.
9. Cnf. Drucker Peter F. *Technology, management and society*, pag. 55.
10. Cnf. Chiavenato Idalberto, Op. cit. pags. 184-189
- 11.- Cnf. Valdivia Guzman Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, pag. 178, apud, *Seis ideas para gerentes*, en *Internacional management*, enero 1970, s.p.i.
12. Cnf. Kantrow Alan, Op. Cit. pags. 74 a 82.

---

## CAPITULO II

### El Trabajo

---

#### I.- Diferencias entre trabajo y trabajador :

Sobre el trabajo y el trabajador han escrito desde Santo Tomás hasta Marx; son considerados problemas, tanto por el Papa, como por el director de cualquier empresa; el trabajo puede ser para el hombre, desde castigo, hasta una forma de trascender; los empleadores del trabajador ven al hombre, desde algo indestituible, hasta algo netamente prescindible.

Ambos sin lugar a dudas son dos temas complejos, posibles de ser analizados desde diferentes enfoques (económico, filosófico, etc.), si bien podríase pensar que son temas exclusivos de la empresa, ésta es de hecho sólo el escenario de ellos.

El trabajo y el trabajador se dan en el mismo momento, característica por la cual sugen puntos de vista polarizados, enfoques donde se sobrepone uno al otro. Y si bien ocurren en el mismo momento, no son lo mismo, cada uno tiene singular importancia: el trabajo, en el campo de la producción, en la obtención de resultados; en el caso del trabajador está dada por ser una vertiente primordial de un ente mucho más complejo: el hombre.

La Ley Federal del Trabajo en México, en su artículo octavo, se refiere al trabajo como:

## **EL TRABAJO**

---

“ toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio”

y como trabajador:

“ la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado ”

Para Drucker el trabajo es lo impersonal<sup>1</sup>, no varia, sobre él hay la posibilidad de trabajar científicamente, es lo que se hace. El trabajador es quien lo hace, la persona, con sus necesidades, ideas y problemas, que necesariamente influyen en su trabajo.

No hay diferencia alguna entre ambas definiciones de trabajo, pero la definición de trabajador que da la citada Ley supone forzosamente una relación obrero-patronal y Drucker en cambio supone una relación entre la tarea y el individuo que la realiza.

### **II.- El trabajo productivo**

#### **1.- Qué es y cómo se obtiene**

En su definición Drucker contempla al trabajo como lo que se hace, de naturaleza genérica, no sólo está presente como medio directo de transformación o cambio, sino también hay trabajo en una

## **EL TRABAJO**

---

infinidad de tareas de apoyo, de planeación, de venta, en conclusión hay trabajo en toda la empresa. El trabajo es la forma en la que la empresa realiza las tareas necesarias para cumplir su misión.

El trabajo productivo no está relacionado con la calidad total o con el producir mucho; el trabajo productivo es aquel encaminado al producto final, a satisfacer las necesidades del cliente, la responsabilidad de planearlo cabe intrínsecamente en la cabeza de la empresa, pero de ninguna manera se debe excluir al trabajador, quien finalmente lo ejecuta. Partiendo de un análisis científico aprovechando su naturaleza, Drucker propone obtenerlo a través del siguiente proceso:

- 1.- Análisis
- 2.- Síntesis
- 3.- Instrumentos adecuados
- 4.- Control

### **2.- Análisis**

El análisis del trabajo, denominado también administración científica o ingeniería industrial, es creado por Taylor; este análisis efectúa los siguientes pasos<sup>2</sup>:

- 1) Identificación de todas las operaciones necesarias para obtener un producto final conocido.

- 2) Organización racional de la secuencia de operaciones con el fin de posibilitar el flujo de trabajo más fácil, desembarazado y económico.
  
- 3) Análisis de cada operación individual y rediseño con el fin de posibilitar el desempeño eficiente, incluso la provisión de los instrumentos apropiados, la información necesaria y los materiales requeridos.
  
- 4) Integración de operaciones en tareas individuales.

#### **Crítica a Taylor**

Según Drucker, este proceso dado como probado y cierto tiene algunos graves errores; el primero y tal vez el más grave, consiste en no contemplar a el producto final deseado. Si uno empieza el análisis a través de las tareas, puede crear una ingeniería muy bella, pero sin aplicación eficiente.

El producto final no es consecuencia del proceso, tampoco es un resultado lógico de cómo se hacen las cosas; el producto final resulta de satisfacer las necesidades del cliente; esta satisfacción es consecuencia del análisis de todo un proceso ideológico y social. El no contemplar esta realidad condena a la empresa a su desaparición, es fundamental planear el trabajo con base en el producto; la empresa no puede hacer bien y fácil un producto que no tiene ninguna demanda, lo importante es hacer bien y fácil un producto con demanda actual y futura.

Para Drucker, esta es tal vez la única crítica válida al análisis de Taylor, daba al producto final como algo sobre entendido.<sup>3</sup>

Tomarse atribuciones ajenas, constituye otra crítica al proceso tradicional: El cuarto paso, la integración de tareas individuales, corresponde a quien determina las tareas, no a quien analiza el trabajo; para entender esta crítica hay que tomar en consideración lo siguiente:

- 1) Para Drucker, si bien la dirección debe ser la responsable de asignar las tareas, las herramientas y los resultados esperados al grupo. Es éste (el grupo) quien debe ser el encargado de dividirlos tomando en cuenta su realidad. En esta línea incluso la capacitación es un derecho y obligación, más del grupo que de la dirección.
  
- 2) La creación de cargos y puestos, íntimamente ligada a las acciones, es en realidad una de las partes fundamentales de la dirección de personal; la óptica contraria puede incluso causar la inoperancia de la misma administración; basar los puestos sólo en una acción a realizar, visualiza al hombre como parte de una máquina, no lo hace participativo, ni contempla su desarrollo, provocando su indiferencia al trabajo.

La ingeniería industrial ha detenido su avance donde la dejó Taylor,<sup>4</sup> provocando otro error, ya que, según la ingeniería industrial, realizando este proceso, se hace lo justo necesario para obtener un



trabajador efectivo; según Drucker este análisis tan sólo constituye el primer paso para lograr un trabajo productivo.

### **3.- Síntesis**

La agrupación de las tareas individuales y el aterrizaje del análisis del trabajo en un sistema de producción, significan el objetivo del segundo paso de este proceso.

La producción no consiste en la aplicación de herramientas a los materiales, es la aplicación de la lógica al trabajo<sup>5</sup>, Drucker define cuatro sistemas de producción, en los cuales cabe cualquier empresa productora de bienes o servicios.

Se entiende como sistema la forma en la cual la empresa transforma sus materias primas en un producto o servicio satisfactor de necesidades para el cliente; son parte del sistema la forma de detectar necesidades, de diseñar el producto y de llevarlo hasta el cliente; aquellas funciones de la empresa aparentemente no muy involucradas con el sistema, son en realidad áreas de servicio como por ejemplo, el área de finanzas.

Los sistemas no son excluyentes, puede darse el caso de un negocio con la necesidad de por lo menos dos, lo importante consiste en identificar el sistema requerido por el producto final y satisfacer sus exigencias. El no identificarlo obligadamente elevará los costos, además se verá ante la impotencia

de no poder satisfacer las exigencias impuestas por un producto, al no contar con los medios para hacerlo.

Otro punto a tomar en cuenta está dado por la relación capital y fuerza de trabajo. A mayor capital, menor fuerza de trabajo, es imposible para una empresa tener un elevado costo de trabajo y aparte soportar las responsabilidades derivadas de una alta inversión.<sup>4</sup>

Drucker, consciente de la coherencia exigida a la dirección con el sistema utilizado, propone dos principios para aumentar el rendimiento de la producción y atenuar sus limitaciones:

- 1) Las limitaciones de la producción se reducen más, y a mayor velocidad cuanto más consecuente y completa la aplicación de principios relacionados con el sistema.
- 2) Los propios sistemas representan un orden particular de progreso, en el cual la producción de un sólo producto es el escalón más bajo, y la producción en proceso, el más alto.

Y dos principios para las exigencias que formula cada sistema a la competencia de la administración:

---

<sup>4</sup> Por ningún motivo esta afirmación toma posición en el conflicto capital-trabajo, debe recordarse que finalmente el sistema adecuado está dado por el producto, y que el producto en última instancia satisface una necesidad. Violentar este principio con el único fin de salir rápidamente de un problema mucho más complejo condena al producto a estar fuera de las expectativas del mercado.

## **EL TRABAJO**

---

- 1) Los sistemas difieren no sólo por la dificultad de sus exigencias, sino también por la diversidad de competencia y el orden de rendimiento.
  
- 2) Cuanto mayor sea la consecuencia con la que aplicamos los principios de cada sistema, más fácil será para la administración satisfacer sus exigencias.

Los sistemas de producción propuestos son los siguientes:

### **A.- Producto único**

Ocurre cuando todas las tareas están orientadas a producir a la vez un sólo bien o servicio, como por ejemplo, un buque o una casa. En la elaboración del producto hay etapas bien diferenciadas, cada una con actividades propias, pero homogéneas y consecutivas entre sí; permitiendo parar la producción por un tiempo indefinido después de terminada una etapa sin causar gran daño al producto; sin embargo, es imposible parar el proceso en medio de cada etapa, ya que se corre el peligro de perder el producto.

Este proceso requiere poco capital, exhaustiva fuerza de trabajo, pero flexible, no necesita grandes volúmenes de venta y los trabajadores utilizan poco su juicio (su labor es sencilla). La principal labor de la administración consiste en conseguir ventas, requiere decisiones rápidas, pero con poca vigencia, los esfuerzos hacia el personal se orientan más a capacitar a los supervisores y a desarrollar las habilidades técnicas.

Este sistema no requiere de gente experta, sino con habilidades suficientes para realizar la tarea.

### **B.- Producción masiva rígida**

Sistema íntimamente ligado en la mentalidad común con la línea de producción<sup>b</sup>, sin embargo actualmente existe poca gente trabajando en las líneas de producción; el mejor ejemplo es la forma de armar los aparatos eléctricos: todo el trabajo en etapas secuenciales, pero en el mismo lugar. Este sistema da como resultado productos estandarizados, con piezas estandarizadas, pero no un único producto. Las armadoras de carros son la mejor expresión de como este sistema, y de la combinación de las diferentes partes estandarizadas, estas pueden dar la ilusión de diferentes productos, con un concepto básico.

Este proceso requiere de una inversión más o menos considerable de capital, intensiva mano de obra no tan flexible como el sistema anterior, de un alto volumen de ventas (economías de escala), elevada habilidad y juicio sólo en el diseño del sistema (operando el sistema es más bien monótono). La administración debe concentrarse en la distribución, las decisiones se toman principalmente en el diseño y son para un periodo más o menos largo, requiere de los gerentes una visión global de la empresa. Los trabajadores en el sistema no son muy capacitados, pero sí los diseñadores.

---

<sup>b</sup> V. gr. La película: Tiempos modernos, de Charles Chaplin E.U.A. 1936.

**C.- Producción masiva flexible.**

Muy parecido al anterior, la diferencia es que de un mismo sistema, con las mismas actividades, con materiales estandarizados, se obtienen productos diferentes. Un ejemplo son las actuales litográficas.

La tendencia moderna apunta a procesos masivos flexibles, la ayuda de la computadora elimina los largos periodos de ajuste necesarios en la linea para pasar de un producto a otro.

Requiere de una inversión de capital mas alta, necesita una cantidad baja de mano de obra, pero muy poco flexibe; para operar debe tener más que un volumen alto, una amplia mezcla de productos. Se debe tener mucha habilidad para su diseño y mantenimiento, requiere del gerente un amplio juicio en todo el sistema, la administración, como en el anterior sistema, también se enfoca más a distribuir, las decisiones tomadas, abarcan un largo periodo siendo esencial una visión global por parte de la gerencia.

**D.- Producción en proceso**

En el cuarto sistema el proceso y el producto se unifican, un ejemplo son las refineries de petróleo o las pausteurizadoras, son empresas en donde hay la impresión de no haber gente, es un

## **EL TRABAJO**

---

sistema integrado, no hay etapas, sólo la entrada y salida. El sistema está íntimamente relacionado con materias primas que ofrecen una gran variedad de productos finales.

Totalmente inflexible en relación con la mezcla de productos, se le diseña para soportar sólo muy pequeñas variaciones, incurre en un elevado costo de capital, utiliza muy poca mano de obra, pero fija; necesita un volumen permanente de producción; el personal necesita un elevado nivel de habilidad y juicio desde su diseño hasta su operación. La administración se enfoca a mantener y ampliar el mercado, las decisiones son tomadas por un largo periodo, una necesidad de cambio en la mezcla de productos obliga a un rediseño de la planta. Es esencial que todos tengan una visión global del sistema.

### **4.- Herramientas**

El tercer paso para lograr un trabajo productivo (no muy bien cubierto actualmente), consiste en facilitar herramientas útiles para el trabajador, las herramientas son una extensión del cuerpo humano y por ello deben estar diseñadas para facilitar la labor del hombre; la mejor herramienta no es la más grande, es la más eficiente para ayudar al hombre a cumplir sus tareas.

El diseño de las herramientas definitivamente corresponde más al campo técnico que a la gerencia, pero el gerente debe comprender los requerimientos de herramientas de su personal; además no debe perder de vista a las herramientas como el punto de unión entre el trabajo y el trabajador.

#### **A.- Mecanización**

Para Drucker, la mecanización no es un fenómeno nuevo, está ha venido sucediendo desde la edad de piedra<sup>6</sup>, siempre ha existido la necesidad de superar las carencias del cuerpo humano con elementos externos; el objetivo de la mecanización (la cual se da en todo momento que se utiliza herramientas a decir en toda organización) es hacer que las herramientas acrecenten la capacidad humana de realización.

Al diseñarse una máquina no podemos sólo contemplar el trabajo, no resultaría eficiente, debemos contemplar primeramente a quien la utiliza, el hombre.

La mecanización cae actualmente en dos graves errores:

- 1) Convertir al hombre en parte de la máquina: somos uno seres muy malos para el trabajo monótono, simplemente todos tenemos un ritmo diferente de actuar, imponerlo hace al trabajo tedioso, condenamos al hombre a un castigo; el trabajo termina siendo un tirano.

- 2) Colocar las herramientas como elemento divisionista: convertir el trabajo de un hombre más que contribución al equipo, en peligro para éste. Cuando el proceso es diseñado a ritmos de trabajo diferentes al hombre, inevitablemente éstos no serán cubiertos por alguien, está falla inmediatamente afectará las acciones de las partes adjuntas del proceso, propágandose hasta donde el proceso no dependa de ese tiempo. Es aquí cuando pierde autoridad un supervisor, sólo sirve para exigir algo injustamente impuesto, el empleado lo ve como a alguien con juicios subjetivos, él encarna la tiranía del proceso.

#### **B.- Automatización**

Regularmente entendemos a la automatización, como la solución final al problema del trabajo humano. Suprimirlo y encima abaratar el producto, ganando incluso en calidad; está afirmación es simple y sencillamente errónea.

La planeación del trabajo moderno tiene una tendencia a la automatización, la justificación está basada en una errónea relación costo-beneficio: a mayor automatización, menos trabajo y por tanto mayor beneficio. En primer lugar no todo es susceptible de automatizarse, entre más se depende del trabajo intelectual del hombre menos se puede optar por la automatización. En cambio cuando el trabajo del hombre es contemplado como una pieza de máquina, cuando el hombre es la principal causa de error, la automatización ya no es una opción, es una obligación, el principal afectado en estas circunstancias es el mismo trabajador.



## EL TRABAJO

---

La decisión de automatizar no se da por la simple causa del ahorro en mano de obra; en vez de gastar en mano de obra quizá gastaremos más y en mayor medida en investigación, compra de tecnología, soporte técnico o actualización. Por otro lado, por ningún motivo dejamos de depender del hombre, paradójicamente hay más dependencia; el trabajo humano establece los criterios con los cuales funciona todo, en vez de utilizar su fuerza, utiliza su juicio; el gerente ya no lidia con obreros, en cambio tiene que razonar con intelectuales.

Los sistemas de producción antes descritos forman una secuencia, donde el sistema de producto único es la parte más baja y la producción en proceso la más alta; en la producción en proceso la automatización es un elemento fundamental. Si tomamos como cierta esta secuencia, la automatización es en realidad un paso en el crecimiento de una empresa, cuanto más tienda una empresa a la producción en proceso, la automatización se deberá hacer más presente.

Se debe distinguir claramente entre mecanizar un trabajo y automatizarlo: la mecanización es el empleo de herramientas para ayudar al trabajo humano; la automatización es la supresión del trabajo humano en partes del sistema mediante el uso de máquinas, resulta de aplicar la tecnología a la empresa, utiliza muchas ciencias, estudios, por ningún motivo es un enemigo del hombre.<sup>7</sup>

Drucker propone cuatro pasos para implantar la automatización<sup>8</sup>

1) Se concibe todo el proceso como un sistema.

- 2) Se basa en el supuesto de que los fenómenos del universo natural se ajustan a pautas discernibles y pueden rutinizarse sobre la base de una distribución de probabilidades.
- 3) El sistema se controla por retroalimentación
- 4) El trabajador humano no trabaja, programa.

#### **5.- Controles**

Los controles deben estar en el trabajo como en cualquiera otra actividad de la administración, es un principio de economía no un principio moral, se controla para ahorrar. La producción utiliza controles especialmente en:

- Su dirección.
- Su calidad.
- Cantidades, tiempos de actividad.
- Normas de seguridad, de mantenimiento.
- Economías, eficiencia con la que se utiliza los insumos.

Los controles aplican en el trabajo, no en el trabajador, son un instrumento de la gerencia cuya finalidad es verificar que todo suceda dentro de lo planeado, en ningún momento pueden convertirse en una forma de poder, son medios, no fines.

Al decidir cuáles controles usar debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El mínimo control que mantendrá al proceso eficiente.
- Su establecimiento previo.
- La necesidad de ejercer la retroalimentación

Vigilar todo el sistema resulta incosteable, es más fácil encontrar los puntos claves, donde probablemente tendremos problemas y ahí establecer los controles; los cuales deben darse durante el sistema, de nada sirve controlar ya concluido el sistema, cuesta mucho repetirlo otra vez.

La principal función de los controles es ayudar a obtener el trabajo productivo, deben medir el sistema con base en una escala lógica para el trabajador y el gerente. Los controles también deben compararse con lo planeado, además dar la información necesaria para que el trabajador pueda medir su propio desempeño y mejorarlo.

### **Rutinas**

Los controles en la producción no pueden corregir las excepciones, a lo sumo detectarlas. Para establecer un sistema de controles, uno debe identificar las rutinas, es decir aquellas partes del sistema de producción en donde todo se mueve dentro de unos parámetros. Las excepciones son aquellos

fenómenos que salen de estos parámetros y, por tanto, el sistema no debe detenerse en ellas, ello ocasionaría cuellos de botella.

Las pautas o formas en que se dan las rutinas según Drucker son las siguientes:<sup>9</sup>

- 1) Producto o insumo muy estandarizado, tal es el caso de los sistemas de producción rígida, donde los productos finales son casi idénticos y por tanto los controles del sistema van orientados a conservar esa homogeneidad.
- 2) Aparente diversidad de hechos, que en realidad representan un sistema de subpautas: resultan siempre al analizar un sistema de apariencia imprevisible; aquí, los controles deben identificar los parámetros de cada subrutina con el fin de canalizar el servicio o producto a la subpauta correspondiente. Un ejemplo lo constituyen las compañías de seguros; la amplitud de los eventos que cubren sus pólizas podría suponer una operación llena de sistemas, pero en realidad las pautas bien podrían clasificarse en dos: las pólizas cuyos requisitos son llenados según los procedimientos y las que no lo cubren.
- 3) Procesos donde prevalecen hechos únicos: ocurren con frecuencia en la producción de productos únicos y en los servicios donde cada producto, por su diversidad, ocasionará problemas diferentes, el modo de establecer controles consiste en fijar las normas mínimas que debe cumplir por el personal.

Las excepciones deben ser reducidas con base en la retroalimentación, es la gerencia y el trabajador, con la ayuda de la información obtenida de los controles, quienes tienen esta obligación; las excepciones generalmente se producen en puntos donde el sistema depende de más de dos personas, por lo cual se solucionan más fácilmente con ayuda de todo el grupo involucrado.

### **III- Dónde se aplica el trabajo productivo:**

El trabajo productivo es finalmente algo tangible, medible a través de parámetros específicos y reales, susceptible a ser tratado a través de una metodología, necesario en todas las tareas de la empresa; se le puede exigir resultados.

Los sistemas, los cuales aparecen ejemplificados sólo a la producción de bienes, también pueden ser aplicados al trabajo realizado por el nuevo sujeto dominante de las empresas<sup>10</sup>: el trabajador basado en el conocimiento; este dominio provoca giros en la visión de dirección, por ejemplo en los controles; acostumbrados a ser vistos como prerrogativa y arma del patrón, son ahora una necesidad y exigencia del mismo trabajador.

La aplicación del proceso de trabajo productivo se tiene que dar en todas las tareas de la empresa, al gerente como responsable de la ejecución le corresponde dar los primeros pasos del proceso; pero si queremos obtener un trabajo orientado a satisfacer las necesidades del cliente, no podemos excluir al trabajador. Su participación, lejos de secundaria como lo consideraba Taylor<sup>11</sup>, se vuelve vital; si él no está convencido de la eficacia del sistema, o de que se está en vías de llegar a ella,

## *EL TRABAJO*

---

el trabajo productivo no dejará de ser sólo un intento más; la razón de esta necesidad reside en el hecho de reconocer al trabajador como el usuario final del sistema.

El proceso por supuesto es limitado como cualquier otro; su principal limitación se encuentra en el campo de la obtención de conocimientos nuevos (invenciones, percepción de necesidades, etc), pero aún aquí, de alguna forma, en medida de lo muy poco probado, es posible la aplicación de cierta metodología.

Citas :

- 1.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia, tareas, reponsabilidades y prácticas* pag 115.
- 2.- Cnf. Taylor Frederick W. *The principles of scientific management*, pags. 100-130.
- 3.- Cnf. Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pag. 26
- 4.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia*, Op. Cit. pag. 140.
- 5.- Cnf. Drucker Peter F. *Practice of manegement*, pag. 96.
- 6.- Cnf. Peter F. *Technology, management and society*, cap. Technological trends in the twenty century.
- 7.- Cnf. Juan Pablo II, *Carta encíclica: Laborem exercens*, pag. 46.
- 8.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia.*, Op. Cit. pag. 156.
- 9.- Ibid, pag 153
- 10.- Cnf. Druker Peter F. *Practice.*, Op. Cit. pag. 95
- 11.- Cnf. Taylor Frederick W. *The principles.* Op. Cit. Pag. 82.

---

## CAPITULO III

### El trabajador

---

#### I.- Sus necesidades.

##### 1.- La necesidad del trabajo

Afirmar que trabajar es un verbo, cuyo único actor ha sido y puede ser el hombre, reviste poca importancia; sin embargo, este perogrullo gramatical frecuentemente es olvidado por los responsables de coordinar esta unión.

El hombre, ser complejo y libre, toma con base en esa libertad diferentes decisiones, las cuales vistas desde la óptica de otro pueden resultar ilógicas, pero para él son las más adecuadas. En ese amplio espectro de lo decidible, el trabajo es tal vez la decisión a tomar con consecuencias más rápidas y perennes. La condición del hombre ante el trabajo se complica al reconocer que muchas veces en esta decisión ni siquiera participa plenamente su propia voluntad, sino por el contrario se ve arrastrado a tomarla debido a las circunstancias.

Caben un sinnúmero de posibilidades, desde quien ve al trabajo como un complemento perfecto, un camino para su trascendencia, hasta quien lo siente como un yugo, como una horrible obligación para subsistir.



## *EL TRABAJADOR*

---

Si a esto le añadimos, cuanto le dedica el hombre moderno al trabajo, el problema de administrar el trabajo y sus resultados es una cuestión harto difícil y con exigencias tan variables como hombres se tengan.

El hombre necesita trabajar, en toda civilización humana concebir un individuo sin trabajo, sin desempeñar una actividad útil para la comunidad, es casi imposible, generalmente era y es visto como un paria, un inadaptado. El artista, el religioso, el antiguo juglar, todos ellos, por disímil que parezca su actividad, realizaron un servicio a su comunidad, trabajaban en algo útil.

El hombre trabaja para satisfacer diversas necesidades, la civilización moderna parece obligar al hombre irremediamente a trabajar, en cambio le ofrece una variedad de actividades para escoger y desarrollarse; curiosamente la gran mayoría (por no decir que casi todas) se llevan a cabo en una misma institución<sup>1</sup>, institución muy joven en la historia del hombre.

La empresa requiere forzosamente del trabajo humano, no hay empresa que pueda operar sin él; además, cada día, en mayor medida y más urgentemente, necesita un trabajo eficiente; se lo reclama tanto el público al quién va destinado su producto, como la competencia cada día más voraz.

La necesidad es mutua, el hombre para satisfacer sus necesidades, la empresa para producir y finalmente subsistir; por tanto, ni el hombre debe atentar contra su principal fuente de trabajo, ni la empresa debe ser miope ante la problemática de su principal elemento.

Si a esto le añadimos, cuanto le dedica el hombre moderno al trabajo, el problema de administrar el trabajo y sus resultados es una cuestión harto difícil y con exigencias tan variables como hombres se tengan.

El hombre necesita trabajar, en toda civilización humana concebir un individuo sin trabajo, sin desempeñar una actividad útil para la comunidad, es casi imposible, generalmente era y es visto como un paria, un inadaptado. El artista, el religioso, el antiguo juglar, todos ellos, por disímil que parezca su actividad, realizaron un servicio a su comunidad, trabajaban en algo útil.

El hombre trabaja para satisfacer diversas necesidades; la civilización moderna parece obligar al hombre irremediamente a trabajar, en cambio le ofrece una variedad de actividades para escoger y desarrollarse; curiosamente la gran mayoría (por no decir que casi todas) se llevan a cabo en una misma institución<sup>1</sup>, institución muy joven en la historia del hombre.

La empresa requiere forzosamente del trabajo humano, no hay empresa que pueda operar sin él; además, cada día, en mayor medida y más urgentemente, necesita un trabajo eficiente; se lo reclama tanto el público al quién va destinado su producto, como la competencia cada día más voraz.

La necesidad es mutua, el hombre para satisfacer sus necesidades, la empresa para producir y finalmente subsistir; por tanto, ni el hombre debe atentar contra su principal fuente de trabajo, ni la empresa debe ser miope ante la problemática de su principal elemento.

## **2.- Dimensiones del trabajador**

No hay una ciencia para encuadrar al trabajador, no es posible, aunque para Drucker el trabajador tiene dimensiones, las cuales generan necesidades a satisfacer por la empresa, si es que se quiere aspirar a la eficiencia del trabajador. Las dimensiones son las siguientes:

### **A.- Dimensión fisiológica**

El hombre es una pésima máquina; si nos esforzamos en ver al hombre como pieza de una máquina, imponiéndole tiempos y ritmos, simplemente lo limitamos;" Si al hombre se le limita a una operación el ácido láctico aumenta en los músculos, disminuye la actividad visual, y la velocidad de reacción se vuelve lenta"<sup>2</sup>. El trabajo, sin embargo sí se necesita de manera uniforme; la obligación de la empresa no es resolver esta discrepancia, sino adecuar el ritmo al personal, ubicar a las personas según sus habilidades .

### **B.- Dimensión psicológica**

Se refiere al problema descrito al principio de este capítulo, a las verdaderas causas perseguidas por el hombre en su trabajo. Se trabaja por imposición, por costumbre, por ser la

única alternativa posible (situación muy frecuente en jóvenes de las grandes ciudades industriales); o como una decisión meditada, por haber encontrado la actividad propia para nuestras habilidades; en realidad el trabajador de una u otra manera necesita del trabajo y puede limitarse sólo a hacerlo, ese es el peligro. Esta necesidad de la cual se dice no debe importarle mucho a la empresa, es el principal motor de la obtención de resultados, lo importante para la empresa es lograr que el trabajo sea visto como una parte de la realización personal, como una forma de crecer.

### **C.- Dimensión social**

La mayoría de las personas, en contraposición a siglos pasados, acuden a un centro de trabajo independiente de su hogar; si bien la empresa no es el único centro social al cual acude el hombre, sí es en el cual pasa la mayor parte de su tiempo; el hombre, también, acude a la empresa a satisfacer su necesidad de vínculo social, es un ser social y necesita pertenecer a algún grupo. La empresa no puede olvidar, como antaño, esta dimensión y tratar de aislar al hombre para obligarlo sólo a producir; tampoco se debe caer en el otro extremo y dedicarse sólo a satisfacer esta necesidad, no debemos olvidar que los resultados siempre se han exigido independientemente de los aspectos emocionales; no se requiere amar a los compañeros, sólo trabajar con eficiencia.

#### **D.- Dimensión económica**

En el mundo actual al igual que en ninguna otra civilización el hombre es enteramente autosuficiente; es un ser limitado, por lo cual se ve en la necesidad de canjear el producto de su trabajo para suplir sus carencias. El hombre moderno subsiste básicamente mediante un salario, el cual necesita ser suficiente para mantener los gastos de su familia; los mayores problemas laborales atienden esta necesidad. Este reclamo ha creado un problema de varias vertientes; por un lado es justa la petición del trabajador; por el otro hay límites impuestos por el propio producto en relación a su precio de mercado, y los impuestos por las exigencias de utilidades del patrón.

#### **E.- Dimensión del poder**

El individuo debe someterse a una autoridad dentro de una empresa; la idea de ser empleado lleva intrínseca la idea de ser un alienado. El trabajo somete al hombre a un poder ajeno a él, un poder nada democrático y sólo en función de la consecución de tareas. El sistema de ascenso de poder no es idea del empleado, es más, a veces ni lo comprende, ni le parece justo, sin embargo, aspira a subir por él. En una empresa obligadamente hay subordinados y superiores, nadie quiere la posición inferior. La empresa debe tratar de conciliar esta idea: la imposición de

una autoridad ajena, muchas veces involuntaria, pero necesaria; una empresa sin autoridad simplemente no va a ningún lado. La autoridad en toda organización debe ser definida, por contradictorio que pudiera parecer, como un elemento de servicio, sólo en función de la consecución de una tarea, subordinada a los límites de la misión.

### 3.- La necesidad dominante.

Abraham H. Maslow publicó en *Motivation and Personality* (1954), una teoría acerca de la motivación del individuo, teoría aplicada al trabajador. Postuló que la satisfacción de las necesidades del hombre son finalmente el motor para emprender un trabajo; estas necesidades según él, están jeraquizadas desde un ámbito fisiológico, hasta un ámbito trascendental<sup>3</sup>; la motivación del hombre sigue esta escala; es decir, primero es motivado por necesidades fisiológicas, una vez saturado este nivel su motivación se mueve en el segundo escalón de la jeraquia, así hasta llegar a la trascendencia.

Con base en las dimensiones anteriormente expuestas, podemos estar de acuerdo con la idea de que hay varias necesidades a satisfacer a través del trabajo humano; además dada la característica de insuficiencia del hombre podemos comprender los primeros esfuerzos dirigidos a asegurar el bienestar de su familia. Pero al contrario de lo afirmado por Maslow, estas necesidades ya satisfechas, o por lo menos alejadas de la marginalidad, no dejan de estar presentes en el hombre. Su motivación busca otros satisfactores, busca alcanzar otras cosas con su

## **EL TRABAJADOR**

---

trabajo, pero no olvida los satisfactores pasados, simplemente los asume como una base, y si esta base súbitamente se le reduce, el trabajador es disuadido de trabajar, se siente engañado.

Otro punto discutible de esta teoría, es concebir al hombre como un ser movido por una sola necesidad; aun en los casos más marginales, en donde el hombre aspira a salir de la miseria, hay más de una necesidad motivando. Cada ser es un complejo caso de circunstancias propias, los individuos son educados de manera diferente y contemplan, haciendo uso de su libertad, diferentes futuros; es discutible por tanto, que todos los individuos jerarquicen de la misma manera e imposible asegurar que a todos los hombres los motiva una cosa a la vez.

Debemos tomar en cuenta un fenómeno reciente en nuestra sociedad, el individuo moderno aspira al bienestar, bienestar comprado con el producto de su trabajo, cada día el hombre pide más, sea por salario o por prestaciones. Es una verdad, debemos enterrar el mito de que el hombre no aspira a ganar más en todo momento.

### **II.- Tipos de trabajador:**

#### **1.- Tipos tradicionales**

Antes de la Revolución Industrial existían los oficios, el hombre era zapatero, albañil, comerciante, desempeñaba un oficio muchas veces heredado. Con la llegada del maquinismo, el

## EL TRABAJADOR

---

hombre dentro de la empresa podía ser el patrón, podía pertenecer al selecto grupo de empleados, o tratar de subsistir en la gran masa trabajadora. Al hacerse más compleja y grande la actividad de la empresa ese selecto grupo llamado empleados, se dividió y creció, por un lado lo administrativo, personas con funciones operativas de oficina como el papeleo, funciones no manuales, pero tampoco complejas; y por el otro un nuevo grupo, desempeñando funciones de patrón, tantas y tan repetidamente que se hizo inevitable el confundirlos. Actualmente, si hablamos de trabajadores manuales, empleados y directivos, nos referimos a las clases de trabajador convencionalmente más aceptadas<sup>4</sup>.

En México la clasificación legal la da la LFT<sup>3</sup>; esta clasificación es demasiado confusa, el concepto de trabajador citado en el capítulo anterior, artículo 8 de la LFT, aplica a todos los trabajadores en general, sin embargo la ley distingue a los siguientes tipos:

- 1.- **Trabajador de confianza**, en el artículo 9 la ley cita: "...La categoría de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto. Son funciones de confianza, las de dirección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos del patrón dentro de la empresa o establecimiento."
  
- 2.- **Representante del patrón**, citado en su artículo 110: "...Los directores, administradores y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o

---

<sup>3</sup> Ley Federal del Trabajo, vigente en México desde el 10. de Mayo de 1970.



establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores ”

Esta primera distinción de trabajadores que hace la ley mexicana, atiende más a la relación obrero-patronal que a la función u origen del trabajador. El trabajador de confianza está visualizado como un trabajador *de parte* del patrón, ” están en contacto inmediato y directo con el patrón, que saben de sus problemas y de sus preocupaciones y escuchan las conversaciones más íntimas ” (sic).<sup>5</sup>

En cuanto al representante del patrón, la Ley trata de contemplar dos cosas: primero, defender al trabajador de una posible *burla*, por parte de los directivos y los patrones al contratarlo y menguar sus derechos; y por otro lado, dar representatividad legal a directivos y administradores.<sup>6</sup>

La diferencia entre el trabajador de confianza y el representante del patrón no es muy clara, Alberto Trueba Urbina los distingue de la siguiente manera: los representantes del patrón son los altos directivos; mientras los trabajadores de confianza, hacen las funciones que cita el artículo 9o. de la LFT sólo por la relación al puesto.<sup>7</sup>

Esta división atiende más a proteger a una clase sobre otra, los obreros no citados como tales, siempre son indefensos contratados frente a otro sector de la empresa.

## **EL TRABAJADOR**

---

La Ley vigente también menciona otros dos tipos de trabajadores, esta nueva división del trabajador la hace con base en el tiempo de permanencia en la empresa, el fin de esta distinción es asegurar la estabilidad de empleo al trabajador:

- 3.- **Trabajadores de planta** mencionados en la LFT en el artículo 158, " son permanentes en la empresa, su falta paralizaría a la misma; otra característica, es que realizan funciones normales y necesarias para la empresa. "
4. **Trabajador eventual**, es el que no tiene dichas características<sup>K</sup>.

Uno de los personajes más influyentes en el sindicalismo moderno, Karl Marx, en su obra *El Capital*, no divide al trabajador; uno de sus propósitos es hacerlo asumir su conciencia de clase, unirlo para tomar el control de la economía; por tanto, todo aquel sometido al patrón, es un trabajador, igual a todos. En esta igualdad sin embargo, Marx sí visualiza a la intelectualidad, al individuo que trabaja con las ideas; la visión Marxista del intelectual es limitante, sólo lo ve como una supraestructura al servicio del proletariado.

### **2.- División de Drucker**

#### **A.- Los preindustriales**

Este tipo de trabajador es el clásico pueblerino en las ciudades latinoamericanas, los africanos ilegales en Europa o el latino en los E.U.A. Es un hombre sin experiencia en la

## **EL TRABAJADOR**

---

civilización donde vive, atrasado culturalmente, con otros valores, con otras perspectivas; sin conocimientos técnicos, con una inmensa variedad de necesidades a cubrir. Su situación es igual a la del obrero europeo del siglo XIX, pero hoy está obligado a adaptarse a una sociedad mucho más compleja y con una asombrosa velocidad de cambio

### **B.- El trabajador manual**

Heredero del obrero revolucionario, con mejores condiciones, pero en otra posición; el trabajador manual está frustrado, las perspectivas de triunfo en la sociedad moderna están ligadas a la educación, él tuvo acceso a ella pero no lo logró, es el perdedor de la carrera. No tiene grandes aspiraciones, aunque sí tiene datos de la realidad, no se le puede engañar, por lo menos ve la TV.<sup>9</sup>

Su posición actual lo hace escéptico, a diferencia de sus antepasados, no le tiene ninguna confianza a su sindicato; piensa que el mismo sistema obliga a su representante a venderse y termina siendo uno de ellos; por otro lado teme a la tecnología, la concibe como su sustituto, piensa, y a veces tiene pruebas, de la inquietud de la empresa para prescindir de él en aras de la utilidad.

**C.- El trabajador basado en el conocimiento**

Individuo dominante de la empresa, está en todas las áreas y con la tendencia a seguir creciendo en número. El trabajador basado en el conocimiento no trabaja con las manos, sólo con sus ideas; es esa supraestructura que Marx limitó al servicio del proletariado. La empresa no sabe nada acerca de cómo administrar su trabajo, apenas está tomando conciencia de su existencia. El tiene su motivación propia, sabe a lo que aspira (o al menos cree); debe tener la seguridad de que su trabajo lo lleva a su fin, de lo contrario, de no encontrar esas condiciones en la empresa, puede tomar dos caminos: subsiste hasta encontrar una mejor oportunidad; o se vuelve cínico, u olvida el por qué de la empresa para buscar su bien personal, simplemente usa a la empresa.

**D.- La mujer**

Hoy en día la mujer no está en la empresa de forma temporal como en el pasado, los adelantos modernos, la igualdad en la educación, han hecho de su presencia en la empresa un sinónimo de adelanto económico de un país; estará presente en mayor número y en todos los niveles de forma definitiva; sin embargo, deben reconocerse sus diferencias, no de forma limitativa, entendiendo sus exigencias. La empresa no puede condenarlas a un trato igual al hombre, obligándolas a sacrificar sus derechos de mujer, en pos de su realización profesional.

### III.- Vision del patrón

#### 1.- El conflicto capital-trabajo

De todos los cambios traídos por la revolución industrial, el más palpable y de más repercusiones fue el cambio social. Los economistas ingleses de la época defendían airadamente la ley de la oferta y la demanda, el liberalismo proclamaba la libertad de mercado, éste ajustaría todo para el beneficio de ambas partes, el comprador y el vendedor de un bien o servicio, libremente pactarían las condiciones, y el Estado sólo vigilaría el cumplimiento de este contrato; no se concebía mayor intervención.

Esta teoría lógicamente fue aplicada al principal factor de la empresa: el trabajador. Teóricamente el mercado fijaría un precio justo a la mano de obra, precio suficiente para poder cubrir las necesidades del trabajador, precio también suficiente para las expectativas de utilidad del patrón; además el propio sistema aseguraría el empleo fijo para todos.<sup>10</sup>

La realidad fue más bien dura para el trabajador, el *laissez-faire*<sup>b</sup> muy pronto mostró su inoperabilidad debido a las siguientes realidades:

- 1) El obrero europeo estaba muy lejos de tener igualdad de condiciones con el patrón, era producto de la miseria del campo; en Europa había familias enteras trabajando para un

---

<sup>b</sup> Palabra de origen frances, cuyo significado es dejar hacerlo.

sólo hombre, obteniendo solo algo parecido a la subsistencia, la razón, la propiedad de la tierra estaba concentrada en pocas manos y la urgencia de trabajarla, en muchas. El exceso de campesinos pronto se transformó en exceso de obreros

- 2) Ningún sistema económico asegura el empleo total, la ficción vivida a finales del siglo XIX, se debió a una excepción a la regla ocasionada por la disminución del índice de la población, la colonización de nuevos territorios y a la innovación tecnológica orientada a facilitar el trabajo.<sup>11</sup>

Keynes comprobaría que la utilidad esperada por el capitalista está más bien determinada por la demanda efectiva<sup>12</sup>; los ingresos totales del capitalista (los cuales incluyen los salarios) implícitamente dependen de esta variable, por tanto la oferta de trabajo (la cantidad de trabajo, ofrecida por un empresario) está únicamente determinada por las expectativas de utilidad del empresario.

La expectativa de utilidad también interviene en el desarrollo de la tecnología; si esta antes era destinada a hacer el trabajo más fácil, actualmente y en el futuro según Hansen<sup>6</sup>, estará destinada a ahorrar capital.

El conflicto capital-trabajo, podríamos definirlo como: de un lado el capitalista, con su tendencia natural a querer sacar la máxima utilidad posible de la empresa; dispuesto a sacrificar

---

<sup>6</sup> Alvin Hansen, profesor de economía de la Universidad de Harvard, impulsor de Keynes en E.U.A. a partir de la década de los 30.

## EL TRABAJADOR

---

con ese fin, el salario del trabajador e incluso su mano de obra. Y por otro lado, el trabajador moderno, quien tiene en la empresa y a su trabajo ahí desempeñado, como las principales fuentes de satisfactores; el hombre moderno, en su mayoría, sólo depende de su trabajo

Ni Keynes ni sus seguidores han propuesto una solución al problema; propusieron una solución al colapso creado por el liberalismo a principios de este siglo, forzaron la intervención del estado, sobre todo para la protección de las partes desiguales (como el trabajador), posteriormente el mismo Keynes advirtió sobre los cambios necesarios para evitar un nuevo colapso; sin embargo, él sabía que ningún modelo económico era aplicable en su totalidad, por lo que todas las soluciones deberían estar aterrizadas sobre un marco y tiempo determinados, siendo imposible despreciar la realidad.

Marx polarizó este conflicto a la lucha de clases, la solución: asumir el control de las empresas por el proletariado<sup>d3</sup>, eliminando al capitalista. De esta forma la plusvalía desaparecería, el precio de un producto ahora sólo incluiría el gasto de materia prima y el costo del trabajo.<sup>d14</sup> Esta fue una falacia económica comprobada cruelmente por sus seguidores; la utilidad aún sin el capitalista, es necesaria para la empresa, es una fuente natural de financiamiento para el crecimiento, permite la investigación, el remplazo de maquinaria, aporta los impuestos para pagar al Estado, asegura la sobrevivencia de la empresa en el tiempo.

---

<sup>d</sup> Marx, determina el valor del trabajo, en función del tiempo de trabajo necesario para la producción del mero sustento vital del trabajador.

La doctrina social de la iglesia contempla este problema, lo identifica como una sobreposición del sentido objetivo del trabajo " el dominio de la tierra ",<sup>15</sup> sobre el sentido subjetivo " el hombre "<sup>16</sup>, según la iglesia católica el hombre debe tener primicia sobre el capital. La única función del capital es ayudar al hombre al dominio de la tierra, el capital es una herramienta inventada por éste que por ningún motivo debe someterlo, perder esta visión es reducir al hombre, el capital es sólo un medio subordinado.

Esta tesis por ningún motivo trata de dar una solución, solamente trata de reflejar la magnitud del problema latente; tanto Charles Dickens, Diego Rivera o Fritz Lang<sup>c</sup>, con diferentes medios, expresaron su importancia en la sociedad. La empresa resulta ser el escenario de este problema, y debería ser la principal interesada en su solución.

Es la dirección como el sector en contacto con ambas partes del conflicto, quien parece más avocado a solucionarlo. Isacc Guzmán Valdivia<sup>17</sup>, menciona como el principal error de los directivos creerse patrones; la LFT, como analizamos en párrafos anteriores, los cree sus cómplices; el directivo tiende inevitablemente a tomar parte del capital en este conflicto. Sin embargo, el directivo no contempla su realidad, es un trabajador, puede ser sacrificado por los mismos intereses que ahora defiende.

En los países desarrollados dos fenómenos nuevos cambian la óptica del problema:

---

<sup>c</sup> Charles Dickens, escritor inglés lo expresó en novelas como *Oliver Twist* (1839); Diego Rivera, pintor mexicano lo retrató en murales como el *Teatro o Tecnología*; y Fritz Lang, director de cine judío-alemán en la película *Metrópolis* (1926).



- 1) La institucionalización de las empresas pulverización del capital hasta el grado de no poder identificar un dueño o socio con el poder absoluto sobre la empresa. Este fenómeno otorga el poder real de la empresa a la dirección.
  
- 2) Los empleados, por lo menos en los países desarrollados, se están convirtiendo en los reales dueños de las empresas a través de los fondos de pensión (fondos mutuales) Por ejemplo: se espera que para finales de la década de los 90, las dos terceras partes del capital de las empresas norteamericanas (principalmente las medianas) estén en posesión de dichos fondos.<sup>18</sup>

## 2.- Como se han obtenido resultados.

El trabajador es visto como un costo y como un causante de problemas, significa el desembolso más grande de la empresa; a pesar de las teorías conductualistas, la principal forma en que la dirección ha obtenido hasta el momento resultados del empleado ha sido el castigo y el premio, el garrote y la zanahoria.

La teoría X<sup>f</sup> de McGregor en realidad siempre ha existido en la empresa, es más, esta teoría en la práctica ha creado una estructura imperceptible; aparece en la organización dando como ciertos los supuestos de la teoría X, la gerencia crea medios de control y supervisión con el

---

<sup>f</sup> La teoría X, propone a un trabajador naturalmente reacio al trabajo, por lo que debe ser forzado a trabajar.

fin de dirigir hasta en lo más mínimo al trabajador, le dicen qué hacer y cómo hacerlo. La estructura le asegura al patron que el trabajador cumplirá sus tareas, pero también le da la seguridad al trabajador de que está haciendo bien su trabajo.

Decir esto, puede parecer anacrónico, pero los hechos lo comprueban; el ejército norteamericano, la tradicional forma de dirigir en Japón y la Iglesia Católica, llevan hasta las últimas consecuencias esta teoría; son instituciones exitosas y estables, con la perspectiva de poder seguir haciéndolo.

Abraham Maslow criticó tanto a McGregor, como a Drucker por su crueldad. La imposición al trabajador, a través de la teoría Y, y de la teoría del trabajador responsable, de exigencias de ser superior, limitando a los débiles, pero también eliminando súbitamente la seguridad de la teoría X.

La estructura creada usa como motivación o *zamoría* al sueldo; el problema actual estriba en que esta motivación, alegremente socorrida, ha dejado de surgir efecto; el trabajador lejos de sentirse satisfecho cuando obtiene buenas prestaciones o un alto salario, por el contrario exige más, ya no es un premio pagar bien, es una obligación; es el resultado de la civilización de bienestar en que vivimos, ya forma parte del valor intrínseco del trabajo, si llega a faltar provocaría frustración, sentimiento de engaño; pero tenerlo, es algo normal, es el *statu quo*.

## **EL TRABAJADOR**

---

El temor o *garrote*, manejado por la estructuras y de resultados eficaces (por lo menos muy disciplinario), es el temor a perder el trabajo. Este temor lejos de motivar asusta, deja paralizado al individuo, lo desmotiva; el trabajador se siente impotente y se limita al actuar, no coopera, sólo obedece, trata de subsistir. Esta es la posición más alejada que se pueda tener de un trabajador eficiente.

### **3.- Administración del trabajo**

#### **A.- Enfoques tradicionales**

La empresa, ha tenido tres enfoque de administración de personas, estos enfoques varían según la visión de la dirección hacia el del trabajador:<sup>19</sup>

- 1) **Enfoque del Bienestar:** Las personas son problemas requeridos de ayuda, se puede definir como un paternalismo. Este enfoque ha dado excelentes resultados en los trabajadores preindustriales; aunque, como vimos anteriormente es sólo una forma transitoria, por el propio bien de la empresa se debe modificar cuando más éxito tenga, este enfoque es un complemento para el trabajador, pero de ninguna manera la sustancia de una real dirección del trabajo.
- 2) **La administración del personal:** es el cumplimiento metódico y sistemático de todas las actividades que deben realizarse allí donde se emplean personas, especialmente en

elevado número como su selección y empleo, la instrucción, servicios médicos, el comedor, seguridad, etc

Son actividades necesarias ( higiénicas, como diría Herzberg ), sobre todo al ser actividades con mayor interés para la comunidad laboral que para la misma empresa, apoyan, pero de ninguna manera hacen al trabajo productivo, es más, de detenerse aquí, la administración está perdiendo de vista la verdadera razón de ser de la empresa.

- 3) Ver a las personas como un costo y una amenaza; *se necesita el control del costo de la mano de obra, no nos podemos desviar, lo importante es producir mucho con un costo bajo, además de saber cómo repeler las agresiones continuas del sindicato.*

Este enfoque sólo muestra la incapacidad de los directivos para administrar personas, no contempla al trabajador como un ser humano, sino como un mal necesario.

#### **B.- El trabajador responsable.**

Todas las teorías de motivación hablan de dar un impulso al individuo, romper su forma tradicional de hacer y ver las cosas, y por medio de la nueva teoría obtener resultados, triunfar y hacer triunfar a la empresa.

La empresa ha visto pasar tantas teorías que debería ser escéptica a ellas. Entonces viene la pregunta ¿El trabajador responsable es otra teoría más de motivación? no, ni siquiera esta relacionado con ella. El trabajador responsable ya existe, fué la base del éxito de organizaciones como Zeiss, IBM o el mismo Japón, no es una fórmula mágica, es resultado de la madurez, tanto de la dirección, como del patrón, resultado de una visión adecuada de las realidades de los trabajadores y de la forma en que éstos deban participar en el cumplimiento de la misión.

El trabajador responsable es un individuo con motivación propia; los tipos de trabajadores arriba expuestos son bastante complejos, sólo el preindustrial es el único individuo susceptible de ser motivado; es más, exige una forma paternal de ser tratado, la necesita para ser inducido a esa civilización ajena a él y que las circunstancias le han obligado a adoptar, pero el trabajador preindustrial madurará y se dará cuenta de su realidad y entonces, de no cambiar la forma en que es dirigido, su frustración será mayor a la del trabajador manual actual.

El trabajador basado en el conocimiento se motiva solo, él sabe lo que quiere del trabajo, no es ningún tonto. Por otro lado, al trabajador manual, frustrado, cínico, sin ilusiones dentro de la empresa, tampoco se le puede motivar, él tiene que convencerse solo de la posibilidad dada por su trabajo para realizarse, sólo así podrá motivarse.

El trabajador responsable, conoce la misión de la empresa, las exigencias de su tarea, ha llegado al conclusión de que su misión personal y la misión de la empresa no se contraponen;

### *EL TRABAJADOR*

---

sabe cómo realizar su tarea, lo ha aprendido dentro de la empresa misma, no le teme ni a la innovación, ni a la tecnología, las contempla como ayuda.

Participa activamente en la planeación (diseño) de su trabajo, concibe al grupo como una forma más fácil de cumplir las tareas. Comprende que finalmente su tarea y las de su grupo son funciones subordinadas al cumplimiento de una misión.

Citas:

- 1.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia, tareas, reponsabilidades y prácticas*, pag 191.
- 2.- Ibid, pag. 127
- 3.- Cnf. Koontz Harold y Otros, *Elementos de administración*, pag. 428.
- 4.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia...* Op Cit  
Cnf. Schneider Eugene V. *Sociología industrial*, Pag. 123-283.
- 5.- Cnf. De la Cueva Mario, *El nuevo derecha méxicano del trabajo*, pag. 159.
- 6.- Ibid, pags. 159-160
- 7.- Cnf. Trueba Urbina Alberto y otros, *Nueva Ley Federal del Trabajo reformada*, pag. 23.
- 8.- Cnf. De la Cueva Mario, Op. Cit. pag 226, apud, Salmoneran de Tamayo María Cristina, *Selección de ejecutorias*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Méx. D.F. 1956.
- 9.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia...* Op. Cit. pag. 191.
- 10.- Cnf. Keynes John M. *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, pags. 16-31.
- 11.- Cnf. Roll Eric, *Historia de las doctrinas económicas*, pag. 503.
- 12.- Cnf. Keynes John M. Op. Cit.
- 13.- Vasconcelos José, *Manual de filosofía*, pag. 234, apud, Marx Carlos, *Manifiesto del Partido Comunista*, 1848, s.p.i.
- 14.- Cnf. Massner Johannes, *La cuestión social*, pags. 190-191
- 15.- Cnf. Juan Pablo II, *Carta encíclica: Laborem exercens*, pag.17.
- 16.- Ibid, pag. 21.
- 17.- Valdivia Guzman Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, pag. 102.
- 18.- Cnf. Drucker Peter F. Op. Cit. pag. 202.
- 19.- Ibid pag. 211.

---

## CAPITULO IV

### La empresa, el trabajo y el trabajador

---

#### D) La empresa

El hombre actual tiene ante sí grandes perspectivas, se le reconocen cada vez más derechos, más prerrogativas, tiene mayores expectativas de salud, de entretenimiento, su insaciable apetito de consumo, es alimentado con verdadero infinito de opciones, tiene más de todo, excepto tiempo. Un nuevo amo se lo requiere casi en su totalidad: la empresa.

La sociedad actual en un futuro bien podrá ser recordada como la sociedad de las empresas. Están en todos lados, proveen casi todos los bienes y servicios, la mayoría de los hombres, en diferentes niveles trabajan para una empresa, para algunas personas el triunfador ya no es el militar, el intelectual o el científico, el nuevo triunfador es quien triunfa en la empresa.

A pesar de su influencia, si uno busca una definición de empresa, irremediamente ésta la limitara al campo económico. Para los economistas, ésta es tan sólo el lugar donde concurren los factores de producción, la mínima unidad económica.<sup>1</sup>

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 16, define a la empresa como: " la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios". Isaac Guzmán Valdivia, tratando de darle a la empresa un contexto más grande, la define como: " una unidad económico social en la que el capital,



el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias de bien común de la misma empresa y de la sociedad.<sup>2</sup>

### 1.- La empresa como institución social

La empresa es un institución relativamente joven, contemplada por nuestras estructuras sociales sólo como un ente subordinado. Las estructuras actuales giran alrededor de observaciones del pasado, puntos de vista donde destaca un gobierno supremo; puntos de vista que han sido desbordados por el dinamismo de la empresa.

Esta institución no obstante su falso reduccionismo al campo económico, influye cada día más decisivamente en el comportamiento individual y colectivo del hombre, ya no es un fenómeno aislado, es parte del todo y una parte muy poderosa.

Para Drucker nunca ha pasado oculto el papel social de la empresa; de hecho, la primera parte de su trabajo lo dedica a definirla como una institución social cuyo fin es satisfacer una necesidad del mercado.<sup>1</sup>

Su carácter de institución social está dado por el hecho de ser una pieza fundamental de la civilización moderna, si tomamos en cuenta simplemente el tiempo promedio dedicado por los trabajadores a la empresa, queda ampliamente justificada la afirmación anterior; sin embargo la importancia de la empresa como institución no es sólo por el factor tiempo, es un reflejo de los

intereses predominante en la gema, incluso ha llegado a generar costumbres; se ha convertido (como lo fueron en algún tiempo la navegación, el comercio o la conquista) en un agente económico comunicador y catalizador de los cambios sociales.

## **2.- La misión**

Obtener utilidades es para muchos el único objetivo de una empresa. Las utilidades ciertamente son esenciales para una empresa, pero la obtención de éstas no puede ser de ninguna manera su fin fundamental. No se trata de coartar a los socios de las empresas de su derecho a recibir utilidades; esta es precisamente una de las mayores justificaciones de la empresa, y tal vez, en la práctica, su razón de ser dentro de los modelos económicos predominantes. Por otro lado, es justo obtener ganancias después del riesgo emprendido, y el servicio prestado.

Por su carácter de institución social, institución de la cual depende la satisfacción de las necesidades de tantos individuos, de tan distintas clases sociales, la empresa no puede dedicarse al beneficio exclusivo de uno solo de sus sectores; esta postura necesariamente lleva al colapso. Además, actualmente ya no es tan fácil identificar al dueño.

Evidentemente la fuerza del capital, y la *salvaje verdad de la realidad* presionan por imponer lo contrario, pero si uno observa los grandes éxitos y fracasos empresariales, se puede sacar sólo un patrón en común: las empresas exitosas siempre tuvieron la satisfacción de su mercado como objetivo

principal, los grandes fracasos por el contrario lo olvidaron por completo. Theodore Levitt en su artículo *Miopía en la mercadotecnia* define como "la principal causa del fracaso del sector ferroviario norteamericano el olvidar las verdaderas necesidades de su mercado," Establecieron planes de acción centrados en la idea de producto, en vez de concentrar su atención en las necesidades del cliente"<sup>4</sup>; Por el contrario el éxito de Sears Roebuck se debe a su increíble adaptación a los cambios del mercado; siempre, hasta la década de los 70's, supo como vender a la clase media norteamericana<sup>5</sup>

La misión de una empresa es, sencillamente, satisfacer una necesidad del mercado; *el pequeño* problema estriba en conocer esas necesidades y seguir al tanto de sus cambios. El mercado (al fin sociedad) es un ente dinámico, impredecible en la mayoría de sus casos, imposible de controlar y de contemplar en todo; se necesita una gran sensibilidad, experiencia, sentido común y hasta suerte para poder satisfacerlo. Si una empresa tiene la visión suficiente para atacar correctamente una necesidad de mercado podrá acceder a todos sus objetivos secundarios: la obtención de utilidades, su permanencia en el tiempo, la generación y estabilidad de empleos, salarios justos, desarrollo personal, contribución al bien social.

### **3.- La dirección**

Las funciones desempeñadas y su importancia dentro de una empresa sin duda dependen de su misión o de su entorno; la existencia de todas las funciones y su tamaño puede ser discutible; pero hay algo esencial e incambiable en medio de todo ello: la dirección. Imprescindible por naturaleza,

responsable de la consecución de la misión y su redefinición en el tiempo; de poner los medios necesarios para lograrla, de diseñar la estructura y los procedimientos suficientes, es la función eje; a partir de ella todas las demás gravitan según el peso concedido; sobre todo, define voluntaria o involuntariamente el concepto de trabajador imperante en toda la organización.

Por dirección entendemos, al jefe de toda la estructura llamado director. En realidad las funciones de la dirección son demasiado complejas e importantes como para delegarlas en una sola persona; encontramos funciones de dirección en la junta de accionistas, en algunas de las actividades de los jefes de sectores (departamentos o direcciones) más importantes, en direcciones adjuntas y en los monstruos corporativos en empresas paralelas.

La posición de la dirección ante el trabajador se ha desfigurado terriblemente dada su imagen de antípoda de la clase obrera; el socialismo la visualiza como algo detestable; pero a pesar de todas las justificaciones dadas, ni el mismo socialismo ha podido explicar como suprimir la dirección, sin eliminar sus funciones; independientemente de quien las haga, son vitales para la existencia de la empresa. Tal vez la inquietud debería ser acerca de la concentración de estas funciones en muy pocos individuos, probablemente el trabajador, no importando su función, también tenga derecho a dirigir (por lo menos en su ámbito); por supuesto, en este caso se necesitaría de trabajadores y directivos en extremo reponsables e involucrados con la misión. Las críticas deberían ir más a buscar la contribución de todos a un mismo objetivo, en vez de una estéril disputa por poder y posición.

**La estructura y las relaciones laborales:**

¿Es la alta dirección la única responsable del ambiente imperante en sus relaciones laborales?.

No, aunque sí es el principal factor; las relaciones laborales se dan en todos los niveles de la empresa; el contacto entre las personas es diario y por tanto siempre esta latente el peligro de alguna fricción; las personas poseen una cultura propia que indudablemente influye, pero volviendo al papel primordial de la alta dirección, su importancia en estas relaciones aparece cuando va creando la estructura y define los conceptos de mando, de jefe, de autoridad, de castigo o subordinación.

La estructura debería ser algo planeado y justificado; esa pirámide de rayas y cajones en la cual se esquematiza a toda la empresa, es en realidad un conjunto de personas relacionandose. Casi todas las empresas nacen como un ente familiar o personal, es una sola persona la responsable de todo; al crecer tiene la necesidad de delegar funciones, de emplear trabajo de otros; esta división de funciones se hace con un criterio de homogeneidad, es decir se delegan a una misma persona todas aquellas funciones similares (aunque esta similitud sea dada sólo por el lugar donde se efectúan), a este individuo se le denomina jefe de área; dependiendo del tamaño de sus funciones o del presupuesto de la empresa, el jefe de área estará en posibilidad de dividir sus funciones en actividades específicas y nombrar a otros individuos responsables de ejecutar dichas tareas. En la terminología empresarial actual, al jefe de área se le denomina director y a los responsables de una tarea específica gerente; un gerente puede (depende otra vez de su importancia o presupuesto) dividir su actividad en tareas más específicas nombrando así a jefes o a supervisores.

En todo este proceso, la dirección va delegando la responsabilidad de coordinar el trabajo de otros a un individuo ajeno, va creando relaciones laborales, definiendo (a veces inconscientemente) el espíritu reinante en estas. La pirámide creada, en realidad, son personas, esas rayas son la única posibilidad de comunicación del individuo reconocida por la dirección; la creación de una estructura no es sólo un ejercicio de dividir funciones adecuadamente, es también la responsabilidad indelegable de la dirección de definir canales de comunicación eficientes para el cumplimiento de la misión, y sobre todo de la definición de las relaciones imperantes en la organización.

En un análisis objetivo, sólo la base y la punta de la pirámide tienen tareas tangibles, de resultados medibles; la base es quien hace el trabajo, lo que se vende, y la punta es quien piensa lo que se debe vender y a quién. Todos los niveles intermedios deben existir como medio de comunicación y coordinación entre estos extremos; su existencia se justifica sólo en razón a su funcionalidad, no como creadores de ruido y burocracia; deben facilitar la misión, son puestos *tributarios* (de servicio).

## **II.- Interdependencia empresa-trabajador.**

Todo individuo en la empresa, no importando su nivel, es un trabajador y por tanto tiene necesidades que espera sean resueltas con su trabajo. Si bien es cierto que todo individuo es único y de características específicas, también es cierto que existe un común denominador entre los mortales; la empresa está obligada a otorgar esos satisfactores comunes a todos sus trabajadores.

Es obvio lo esperado por la empresa a cambio: el trabajo eficiente del hombre y el cumplimiento de lo ordenado. Esto no significa necesariamente obtener resultados reales; el hombre puede trabajar muy duro, responder y entender las instrucciones muy rápido, incluso puede *adivinar* los pensamientos de la dirección, pero la responsabilidad de un trabajo eficiente recae fundamentalmente sobre la dirección, ella lo planea con base en un objetivo final. Por todo esto se debe distinguir entre un trabajo perfectamente subordinado y un trabajo eficiente; el primero responde a los deseos de la dirección, mientras el segundo responde a las responsabilidades de una planeación coherente.

### **III.- Lo que el trabajador reclama y necesita de la empresa**

#### **I.- El salario.**

El principal motivo por la cual el hombre trabaja actualmente es el salario; este en el sentido más pragmático es la retribución en dinero por el trabajo realizado. Es sencillamente eso, dinero; pero con la agravante de que el dinero es quizá el motivador más peligroso para el hombre: nunca le será suficiente; la empresa, cuando establece el salario de un hombre, cuando le asigna un valor monetario, está en realidad reconociendo sus valores; aquello por lo cual premia o castiga a un hombre dentro de la organización.

El salario, tema álgido debido al conflicto capital-trabajo antes expuesto y al exceso de mano de obra, se convierte en caótico cuando no es fijado de manera objetiva (tarea difícil para el hombre), un trabajador no sólo reclama un salario equivalente al esfuerzo hecho, también reclama salarios iguales a esfuerzos iguales.

Por otro lado, la mejor posición de la empresa en el mercado laboral, le permite contratar mano de obra barata, trabajo muy calificado, a precios bajos. Ante este desequilibrio surge el cinismo del trabajador basado en el conocimiento: sólo se limita a cumplir su trabajo, no aporta, no mejora, sólo cumple estrictamente lo ordenado, siempre buscando una mejor oportunidad; la empresa supuestamente en una posición aparentemente fuerte, no es capaz de *ponerle la camiseta* a sus integrantes, llegando al punto de esa celebre frase *en donde nosotros hacemos como que les pagamos y ellos como que trabajan*.

## **2.- La estabilidad en el trabajo.**

El perder el empleo súbitamente, constituye el miedo más grande de un trabajador. Usado como arma sólo produce desmotivación y rencor. La contradicción estriba en que ninguna empresa puede ofrecer trabajo eterno a todos sus trabajadores; si una empresa quiere permanecer en el tiempo debe ser ágil, (entendiendo a la agilidad como sinónimo de flexibilidad en los costos), por tanto el costo más importante, la mano de obra, debe tener esa capacidad.



La economía de todos los países se enfrenta ante esta disyuntiva, poder garantizar la estabilidad de los empleos a los trabajadores, manteniendo la flexibilidad de costos de las empresas. Un problema con tantas vertientes es imposible adjudicárselo a un solo sector, los trabajadores y el mismo gobierno también tienen la obligación de solucionarlo.

Un ejemplo de solución puede ser el plan *Rhen*, comisión tripartita de la sociedad sueca, en donde al obrero desocupado se le capacita, reubicándolo en una zona donde se necesita su mano de obra, los gastos de la capacitación, de colocación e incluso de viaje son cubiertos por el plan Rhen. Este plan es financiado por empresas, sindicatos y el gobierno sueco, garantiza al obrero sueco seguridad de empleo (ya sea en su empleo actual o en otro), a la empresa la flexibilidad de sus costos, y al gobierno le soluciona un conflicto social.

El plan Rhen, no es la solución final y deja cabos sueltos, no contempla por ejemplo, la colocación de trabajadores basados en el conocimiento, los cuales no pueden ser colocados en cualquier empresa dado su sobreespecialización, ni tampoco funcionará en caso de un caos económico<sup>6</sup>: en ese caso nada funcionará. Sin embargo, sí es un intento de solucionar esta disyuntiva, dando la razón a ambas partes en su posición.

### 3.- Realización.

La realización es la satisfacción plena buscada por cada persona en el trabajo; eso que muy pocos saben en que consiste y menos aún cómo obtenerla. La única posibilidad para la empresa de ayudar a satisfacer esta necesidad tan subjetiva del hombre, consiste en tratar de ubicarlo en donde, por sus características (habilidades, preferencias, experiencias) pueda desarrollarse mejor, teniendo bien claro la imposibilidad de llevar ésta política hasta sus últimas consecuencias. Los trabajadores pueden aportar más para satisfacer su propia necesidad, no deben tomar una posición pasiva, ellos mismos, coherentes con sus principios pueden identificarse con la misión de la empresa, o por lo menos visualizarla como no contraria a la suya; en condiciones extremas incluso pueden optar por un cambio.

La empresa tiene la obligación de desarrollar a su personal de acuerdo con su desempeño; el subir dentro de la organización es para muchos una forma de realización, volviéndose frustrante cuando no hay oportunidades de hacerlo, o simplemente se dan por razones ajenas al trabajo; los ascensos, los incrementos de sueldo, los premios, deben ser justos, pues son mensajes de la dirección que premian o castigan determinados valores, actitudes o conductas, se deben de dar a quien mejor trabajó, al más capaz o al que aportó más a la consecución de la misión.

#### **IV.- La dirección del trabajo**

Satisfaciendo las necesidades anteriores la empresa sólo cumple una obligación, reconoce la realidad de sus trabajadores. Lo importante es lograr un trabajo eficiente, lograr el compromiso del trabajador para con la misión, convertir al trabajador en responsable. Debemos distinguir entre lo comúnmente conocido como administración de personal y la dirección del trabajo; la primera como se comentó en el capítulo anterior, se ocupa precisamente de los factores higiénicos; obtener resultados eficientes del trabajo humano, con la premisa de no contemplar al hombre como máquina, es tarea de la dirección.

Los cambios obviamente deben empezar por la misma dirección, la existencia del trabajador responsable presupone de elementos no imputables al trabajador, en los cuales prácticamente no tiene ninguna ingerencia: la concepción de una misión certera, una estrategia congruente, la creación de una estructura que aporte puestos suficientemente amplios para dejar al hombre desempeñar su tarea, pero no tan grandes como para agobiarlo con tareas incumplibles, son los prerequisites para aspirar a este proceso.

## **I.- Elementos de la dirección del trabajo**

### **A.- La planeación del trabajo.**

En el capítulo II se habló de cómo obtener un trabajo productivo; a este proceso lo podemos llamar planeación del trabajo; según Taylor<sup>7</sup> en este proceso sólo debe participar el gerente, ingeniero o diseñador, la participación del trabajador no es importante. Para llegar al trabajador eficiente debemos olvidar esta afirmación; si bien el diseño del sistema de producción es una función de la dirección, ésta no lo va operar, el operador tiene la obligación de participar en el proceso de diseño; estas dos personas no deben separarse, el diseñador le da la dirección y las medidas al ejecutor, si el ejecutor no entiende lo que se espera de su trabajo se opondrá a los cambios, si el planeador no sabe lo que necesita el ejecutor, su trabajo no servirá para nada.

El trabajador basado en el conocimiento debe planear su trabajo, sólo él conoce los procedimientos de sus tareas; la dirección, en la mayoría de los casos solo le indica los resultados esperados y las políticas a seguir.

### **B.- Información basada en la retroalimentación.**

El trabajador necesita saber como ha sido su rendimiento, saber si ha estado haciendo bien las cosas, si cubre las expectativas; esta necesidad es esencial en el trabajador basado en el

conocimiento. El propósito de la información más que el control es dar la oportunidad de medirse y corregirse a sí mismo.

¿Quién da esta información? El trabajo mismo, se obtiene del desempeño, el trabajador participó en el diseño y por tanto sabe las expectativas de su trabajo; a través de su desempeño, de la forma en que ha ido produciendo, sabe si está llegando a lo planeado; esta es la retroalimentación, tomar información del resultado del trabajo, comparándola con la planeación. La finalidad de la retroalimentación es corregir el trabajo con la ayuda de la experiencia.

La única forma de probar una planeación es ponerla en práctica, la planeación del trabajo es constante como todo proceso propuesto por Drucker, el punto de regreso es la retroalimentación, sirve para replantear lo planeado, modificar procesos, sistemas, puestos, con el fin de facilitar a todos la consecución de la misión.

### **C.- El aprendizaje constante.**

La forma tradicional de ver la educación en occidente marca un proceso en donde la instrucción de un individuo está dada en relación con una curva de aprendizaje. Al final del proceso el individuo llega a una meseta de conocimiento en donde lo esencial de la instrucción queda fijo, *lo bien aprendido, jamás se olvida.*

La aplicación total de este concepto a toda la instrucción de occidente es muy discutible, aunque si podemos notar su presencia en el espíritu de todos los niveles educativos. El aprendizaje permanente, por el contrario propone la continua educación del individuo, obteniéndose las siguientes ventajas:

- 1) No tendrá una curva sino varias con mesetas cada vez más altas.
- 2) Tendrá una visión de la totalidad del problema.
- 3) Perceptividad al cambio, a lo nuevo y lo distinto.

El aprendizaje continuo no puede substituir a la instrucción, ambos siguen diferentes motivos; el aprendizaje continuo es ideal para aplicarlo a las tareas de la empresa. En realidad es el espíritu de los círculos de calidad japoneses; en éstos, tomando como base la retroalimentación, todos los individuos relacionados con la consecución de una tarea específica, no importando su área, se sientan a discutir la forma en que se han venido haciendo las cosas, y a analizar si se está cumpliendo lo planeado.

En estas reuniones el trabajador expone los obstáculos puestos por otros individuo o por la misma empresa para el cumplimiento eficiente de sus tareas, también aprende a corregir su trabajo para permitir ser efectivos a otros trabajadores; los diseñadores del trabajo y el mismo

grupo, contemplan la tarea en su totalidad. No es una educación con un sólo exponente y varios oyentes, es una educación en donde todos son los maestros y todos son alumnos.

El análisis de las tareas en grupo dan otra ventaja el contemplar la totalidad de la tarea. El grupo con base en la comunicación establecida distribuye las tareas específicas a cada individuo de forma más eficiente, conoce sus capacidades en la práctica y el flujo natural del sistema; adapta el sistema a los individuos disponibles.

La capacitación en la empresa es vista como parte del proceso de inducción a un puesto o a la misma empresa, es impartida una sola vez por individuos expertos (aparentemente) en el puesto. La capacitación debe ser el punto en el que se inserte el aprendizaje constante, si damos como cierto el proceso de planeación del trabajo, se convierte en el punto donde el diseñador y el operador se unen, también es el punto en el que los individuos definen el tamaño de sus puestos.

Otro elemento a favor de la capacitación constante es la integración del grupo de trabajo, éste no se forma con el fin de hacer amigos, un grupo de trabajo se forma para realizar una tarea específica, tarea parte de la estrategia planteada. Un grupo de trabajo ideal estaría integrado por trabajadores reponsables, dispuestos a lograr el cumplimiento de la misión.

El gran problema de intentar establecer estos grupos, es establecer la obligación de obtener resultados tangibles; si el grupo cae en los clásicos vicios del comité, la capacitación se

convertirá en pérdida de tiempo y se tendrá el peligro de formar conflictos en el mismo grupo, la forma de resolver estos problemas está en la participación directa de la gerencia y la obtención de resultados tangibles lo más rápido posible para evitar la desmotivación del personal; también debemos tomar en cuenta la madurez del trabajador, de nada sirve intentarlo con trabajadores cuya reponsabilidad no esté todavía muy clara, individuos necesitados de dirección paternalista.

## **2.- Cambios o transformaciones necesarias**

### **A.- La supervisión**

El supervisor representa la clásica figura Tayloriana, un trabajador capaz y con la experiencia suficiente para enseñarla a los demás como hacer eficientemente su trabajo; desgraciadamente ésta figura se ha desgastado; puesto como punto de contacto entre dos niveles aparentemente encontrados (operadores y administración) terminó siendo visto como un ser ambivalente; para los trabajadores es uno de ellos cabrando más, sólo por recibir instrucciones de la administración, un sujeto comunicador de las órdenes de otros; para la administración es un obrero con la obligación de guardar la disciplina, responsable de los resultados, sin las prerrogativas de la administración. La importancia de la supervisión se perdió en este conflicto de intereses.



La supervisión no es un puesto, son funciones esenciales en la dirección del trabajo, su vacío se siente cuando la dirección es incapaz de obtener resultados del trabajador. Cuando se le delega la supervisión de un grupo a una persona, ésta se convierte en una figura de equilibrio, es una articulación entre la planeación y la ejecución; capacita, distribuye tareas de acuerdo a la capacidad individual, y ante todo, distribuye la información a quien la necesita, es quien inicia el proceso de retroalimentación.

### **B.- El grupo**

La misión nos lleva a una estrategia, ésta define objetivos, y estos generan tareas a realizar; las tareas y sus actividades son delegadas a un grupo, convirtiéndose éste en el operador; cuando se llega al trabajador responsable, este entiende a su tarea como su contribución a la misión, está consiente de la necesidad del grupo como medio para obtener la tarea, acepta la autoridad al saber que se limita a la tarea perseguida; una empresa no debe confundir la autoridad con el poder, pues confunde al trabajador con un súbdito.

La empresa no debe buscar la formación de grupos, irremediablemente los tiene. El objetivo es definirlos correctamente, asignar las tareas indicadas y sobre todo no crear islas de grupos, sino involucrarlos a todos con la misión.

El ambiente del grupo depende de la madurez de éste. Friamente visto a la empresa no le importa cómo se lleven sus empleados, le importa cumplir su misión. La empresa sólo establece las condiciones para trabajar, se convierte en un órgano de justicia ( parámetros creados cuando se crea la estructura ), es el individuo quien decide cuánto comprometer en el grupo..

### C.- La madurez

La madurez de un individuo llega cuando éste decide correctamente por sí mismo, se autogobierna; un individuo maduro responde a su propia motivación y sabe a donde quiere llegar, comprende su papel dentro de una empresa u organización, decide su permanencia en ella..

La madurez depende de muchos factores internos y externos para el individuo, la empresa no puede aspirar a hacer madurar por sí sola a todos sus empleados, lo único a lo cual puede aspirar, es a hacerlos responsables con su trabajo.

Drucker propone, como proceso para obtener esta responsabilidad, los elementos de la dirección del trabajo antes descritos. Este proceso tiene tres grandes problemas a contemplar

actualmente<sup>8</sup>; problemas íntimamente ligados a los tipos de trabajador descritos en el capítulo anterior:

- 1) La aparición de la sociedad del trabajador y los empleados.
- 2) El cambio de posición psicológica y social del trabajador manual.
- 3) La aparición del trabajador basado en el conocimiento.

### **Comentarios a este capítulo**

Mucho de lo descrito por Drucker en lo relativo al trabajador responsable puede ser calificado como utópico; el proceso para obtener un trabajador responsable no puede ser tan teórico ni esquematizado: en la práctica todo lo escrito se convierte solo en parámetros; tampoco estamos siempre en la posibilidad de replantear todo; cuando apenas se lucha para sobrevivir, poco se puede hacer para trascender.

Drucker aparentemente aterrizando en la realidad los conceptos de trabajo y trabajador, paradójicamente está obligando a planear. Planear es en realidad un proceso de introspección, donde forzosamente debemos contemplar nuestros defectos; si a esto añadimos la obligación según Drucker, de planear conjunta y continuamente, para quien concibe a la planeación como una prerrogativa ya sea del tiempo, del dinero o de la capacidad intelectual, estas simplemente

## **LA EMPRESA**

---

son buenas palabras; cuando las cosas se han hecho aparentemente bien por algunos, ¿por que buscar la contribución de todos?.

La verdadera esencia del cambio tal vez sea ( desde mi particular punto de vista ), la concepción de nosotros mismos como entes susceptibles de madurar; individuos, a veces por motivos circunstanciales, jugando papeles llamativos u opacos dentro de la empresa, individuos de ella necesitados y por tanto con la obligación de mejorarla.

Citas:

- 1.- Cnf. Roll Eric, *Historia de las doctrinas económicas*, pag. 283.
- 2.- Cnf. Valdivia Guzman Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, pag 95.
- 3.- Cnf. Drucker Peter F. *The end of economic man*.  
Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. cap. 1  
Cnf. Peter Drucker *The age of discontinuity*  
Cnf. Alan Kantrow. *Why read Peter Drucker?*, pag. 81.
- 4.- Cnf. Levitt Theodore, *Miopia en la mercadotecnia*, pag. 246.
- 5.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia*. Op. Cit. Cap. 5.
- 6.- Ibid. pag 201.
- 7.- Cnf. Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pag. 43, apud, George Jr. Claude S. *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Englewood Clifs. 1964, pag. 136.
- 8.- Cnf. Drucker Peter F. *La gerencia...* Op. Cit. Pag. 123.

---

## CONCLUSIONES

---

- I.- La obra de Drucker tiene dos marcadas influencias: la administrativa, basada principalmente en Taylor, y la económica, basada en Keynes. Estas influencias en apariencia paradójicas (debemos recordar que los más airados opositores al modelo económico propuesto por Keynes, fueron los empresarios norteamericanos profundamente influenciados por Taylor), son en realidad un intento de conciliar la administración con el modelo Keynesiano. La forma en que pretende hacer esta conciliación es definiendo a la administración como un medio subordinado de las instituciones, y a las instituciones como un medio subordinado de la sociedad. De esta manera el análisis Tayloriano se justifica con el fin de apoyar a las instituciones en el mejoramiento social. Hay un tercer elemento en Drucker, muy velado, sin embargo consistente: su pensamiento católico.
- II.- Tal vez la crítica más válida a la obra de Drucker sea la inducción de sus razones; escribe de una forma tan seductora, tan convincente, que el lector no tiene tiempo de respuesta; cuando se quiere reaccionar todo parece evidente. Alguien podría definirlo como un gran sofista; sin embargo, si se trata de encontrar un engaño, probablemente se saldrá más seducido.

### CONCLUSIONES

---

- III.- En la concepción de cualquier sistema de producción, el producto final no es una parte muy importante, es la esencia; todos los esfuerzos deben ir encaminados a producir un bien o servicio que satisfaga una necesidad de mercado vigente.
  
- IV.- La automatización - de suyo conveniente- no substituye al trabajo humano, lo cambia de nivel; en vez de utilizar sus músculos, utiliza sus ideas; por lo cual sí existe un peligro para el trabajador manual.
  
- V.- El conflicto capital-trabajo en aparente calma, sólo acumula presión, los protagonistas hacen cada día más hondas sus diferencias. La sociedad debe hacer conciencia sobre las magnitudes que podría tomar de no resolverlo; sin embargo la solución no es una simple suma de voluntades, implica cambios en las dos partes y cambios profundos. La importancia del trabajo en las empresas para el hombre y la jerarquía actual del dinero, hacen pensar que el conflicto, bajo estas premisas, simplemente no tendría solución.
  
- VI.- La empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades *higiénicas* del hombre - el salario, la estabilidad en el trabajo, la autorealización, etc. Esta responsabilidad la adquiere dado su carácter de institución social predominante en la época actual.

## **CONCLUSIONES**

---

**VII.-** Hacer el trabajo eficiente y al trabajador responsable es una necesidad para la empresa, para efectuar este proceso además de lo mencionado, también debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Incorporar la realización a la tarea.
- b) Tratar a la gente como el elemento principal.
- c) Colocar a las personas en donde por sus cualidades puedan ser más productivas.

**VIII.-** El autogobierno del grupo se debe comprender como el estadio más alto del proceso, la etapa en donde se llega a la madurez de todos sus integrantes; la participación de todos los integrantes de un grupo, en la definición de la misión, del producto, de su propia tarea y de su misión personal.

**IX.-** El trabajador responsable y el trabajo eficiente son, en realidad, el esqueleto de un proceso más profundo de Druker: la APO. Drucker la ha definido como una filosofía que se emplea para definir la misión; la única manera en que se llegue a este nivel, es que tanto el trabajador, como el trabajo apunten hacia el fin último de la empresa. El trabajo lo debe intentar apuntando hacia el producto, pero un producto destinado a satisfacer una necesidad; el trabajador involucrándose conscientemente en la misión. La misión es finalmente la satisfacción de una necesidad de mercado, mediante un bien o servicio.



## CONCLUSIONES

---

- X.-** Si bien el trabajo y el trabajador son el esqueleto del proceso de la APO, la retroalimentación, y por tanto la información, son la condición *Sine qua non*. El proceso es continuo y en cada etapa se deben concebir metas más altas; la retroalimentación basada en información eficiente, producida por controles certeros, es lo que permite el flujo del proceso; solo un trabajador responsable, abierto a la autocrítica, será capaz de manejar esta información con el fin de mejorar continuamente un sistema de producción subordinado a la misión.
- XI.-** Más que rescatar el pensamiento de los autores clásicos, las escuelas de administración deberían rescatar sus metodologías; si se toma como cierto que la administración nunca será una ciencia exacta, los postulados, los principios o las reglas, serán sólo una abstracción; lo importante para el estudiante es, entonces, la forma en que se llega a éstos

**Cuadro comparativo de las ideas de Peter Drucker  
acerca del trabajo y el trabajador**

<b>Concepto</b>	<b>Ideas convencionales</b>	<b>Ideas de Drucker</b>
Trabajador	Persona subordinada	Es la persona quien realiza una tarea
Planeación del trabajo	Análisis Tayloriano	Proceso compuesto por: Análisis, síntesis, instrumentación y control.
Automatización	Suprime totalmente al trabajo humano	Suprime solamente al trabajo manual pero no al intelectual; por el contrario depende más de este último.
Creación de puestos	Depende exclusivamente de la tarea	Depende de varios factores entre ellos: la misión, la persona y el grupo.
Productividad	Sinónimo etéreo de calidad, eficiencia	Enfocar el sistema de producción a la satisfacción de una necesidad de mercado
Motivación	El hombre es motivado por una necesidad dominante	La motivación del hombre es regida por un conjunto de necesidades que interactúan, una puede dominar, pero todas en cierta medida están presentes
Clasificación del Trabajador	Directivos, administradores y obreros	Preindustrial, manual, basado en el conocimiento y estratos.
Acerca de la Teoría X	Se debe erradicar.	Existe y siempre ha existido, crea una estructura de seguridad para todos
La empresa	Un agente económico cuya misión es generar utilidades	Institución social cuya misión es la satisfacción de una necesidad de mercado
La utilidad	Fin esencial de una empresa	Objetivo subordinado a la misión
Necesidades del trabajador	Se tienen que subordinar al fin de la empresa	Se tiene la obligación de satisfacer en la medida de las posibilidades de la empresa
El salario	Pago en dinero por el trabajo	Expresión más clara de los valores premiados por la empresa
Planeación	Proceso cíclico que solo involucra a la dirección	Proceso continuo, que involucra a todos y que se tiene que comparar contra lo ejecutado
Capacitación	Parte de la inducción del trabajador	Proceso de aprendizaje continuo
APO	Proceso de administración	Proceso integrante de la filosofía de la empresa

---

## BIBLIOGRAFIA:

---

### General:

- 1.- Drucker Peter F. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* Editorial el Ateneo, Buenos Aires Argentina, 6a. Edición (3a. reimpresión), 1990.
- 2.- Drucker Peter F. *The practice of management*, Harper and Row, New York U.S.A. 1954.
- 3.- Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial McGraw Hill, 3a. edición (2a. edición en español), 1989.
- 4.- Koontz H. O'Donel C. y Wehrich H. *Elementos de administración*, Ed. McGraw Hill, México D.F. 4a. Edición (3a. en español), 1990.
- 5.- Roll Eric, *Historia de las doctrinas económicas*, Fondo de Cultura Económica, México D.F. 4a edición, (2a. en español, 6a reimpresión), 1987.

### Capítulo I :

- 6.- Drucker Peter F. *Mi vida y mi tiempo*, Editorial CDN, México D.F. 1a. edición en español, 1992.
- 7.- Drucker Peter F. *Men, ideas, and politics*, Harper and Row editor, New York U.S.A. 1970.
- 8.- Litterer Joseph A. *Una introducción a la administración*, Editorial CECSA, México D.F. 1a. edición, 1984.

## BIBLIOGRAFIA

---

### Revistas

- 9.- Kantrow Alan M. *Why read Peter Drucker?*, in Harvard Business Review, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston Ma. USA. Number 1, Volume 58, January-February 1980. pag. 74-82.

### Capítulo II y III

- 10.- Taylor Frederick W. *The principles of scientific management*, Harper and Row, New York U.S.A. 1911.
- 11.- Druker Peter F. *Technology, management and society*, Harper and Row, New York U.S.A. 1970.
- 12.- Juan Pablo II, *Carta encíclica: Laborem exercens*, 1981, s.p.i.
- 13.- Schneider Eugene V. *Sociología industrial*, Ediciones Guadarrama, Madrid España, 1966.
- 14.- De la Cueva Mario, *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, Ed. Porrúa, México D.F. 6a. Edición, 1980. Vol I
- 15.- Trueba Urbina Alberto y Trueba J. *Nueva ley federal del trabajo reformada (comentarios, jurisprudencia y bibliografía)*, Ed. Porrúa, México D.F.
- 16.- Keynes John M. *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Fondo de Cultura Económica, México D.F. 2a. edición (10a. reimpresión), 1987.
- 17.- Vasconcelos José, *Manual de filosofía*, Ediciones Botas, México D.F. 2a. Edición, 1950.

#### BIBLIOGRAFIA

---

- 18.- Massner Johannes, *La cuestión social*, Ediciones Rialp, Madrid España, 2a. Edición, 1976.

#### Capítulo IV

- 19.- Drucker Peter F. *Concept of the corporation*, John Day, New York U.S.A. 1946
- 20.- Valdivia Guzmán Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, Ed. Limusa, México D.F. 1a. Edición (6a. Reimpresión), 1987.
- 21.- Reyes Ponce Agustín, *Administración de empresas (primera parte)*, 1 edición (15a. reimpresión), Ed. Limusa, México D.F. 1975.

#### Revistas :

- 22.- Levitt Theodore, *Miopia en la mercadotecnia*, en Revista Expansión, Grupo editorial Expansión, México D.F. Agosto 20 1986, pag. 246-273.

#### Auxiliar :

- 23.- Chavarría Olarte Marcela y Villalobos Perez C. *Orientación para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía*, Universidad Panamericana, Escuela de pedagogía, Departamento de tesis, México D.F. 1993.
- 24.- Baena Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, Editores unidos mexicanos, México D.F. 2a. Edición, 1982.

**BIBLIOGRAFIA**

---

- 25.- *Diccionario enciclopédico Lexis22Vox*, Ed. Bibliograf, Barcelona España, 1976, 22 vol.
- 26.- *Breve diccionario porrua de la lengua española*, 12a. ed. Editorial Porrúa, Méx. 1979.