

"La Escuela de Jefes"

II PARTE

2.6 El Interés General: Trata de la coordinación del interés particular al interés general. Para que se esté dispuesto a colaborar voluntariamente en forma efectiva, se requiere tener satisfechas las necesidades personales y estar interesado por el trabajo. El egoísmo, la ignorancia, la pereza, la ambición o la falta de ética de un miembro directivo u obrero nunca debe suplir el interés general. Sobre el particular, por desgracia, el deber no coincide siempre con el interés común, cuya obtención sólo se logra mediante el uso de políticas e incentivos.

2.7 Remuneración del Personal. Es el pago justo de los servicios prestados por el hombre obrero. Fayol propuso los siguientes métodos: a) **Pago por jornales;** b) **Pago por tareas;** c) **Pago por destajo** y d) **Combinando las primas, los subsidios especiales, las menciones honoríficas y la participación de utilidades o beneficios.** Cada método motiva en forma diferente, así: a) **En función de la cantidad producida** el hombre trata de lograr máxima pro-



Mayor

MANUEL ANTONIO MORENO PARRA

ducción, acentuando diferencias individuales y actitudes; b) **En función del tiempo invertido,** no considera diferencias personales, fomenta una igualdad artificial en que productores superiores compensan promedios bajos de inferiores; c) **En función de la antigüedad,** sobre motiva los largos años de lealtad a una empresa, debe combinarse con otros sistemas; d) **En función de la necesidad** busca igualar el nivel de vida, no alienta la iniciativa personal y crea seguridad. El dinero en sí mismo no es un incentivo, se utiliza para obtenerlos, siendo entre otros el poder, la

satisfacción de necesidades primarias, la posición social. Por lo tanto fuera del salario se requiere las llamadas "buenas condiciones en el trabajo", o simplemente "satisfacciones en el trabajo". La justicia en los salarios, se alcanza cuando previamente se realiza el llamado "análisis del puesto" que conlleva "la descripción y la valorización del mismo".

2.8 La Centralización y la Descentralización: Se refieren a buscar mediante un estudio previo la mejor utilización de las facultades del personal, tanto de directivos como de obreros. La totalidad del mando de una empresa tiende en forma natural a reunirse en el centro, proporcionando la ilusoria seguridad para el directivo de que "lo que hago yo mismo, está desde luego mejor hecho que por mis subordinados" que lo impele a querer conocer todo para decidir todo. El jefe centralizado cree saberlo todo y piensa dirigirlo todo, lo que le ocasiona un exceso de trabajo que muchas veces lo distrae de lo esencial, la responsabilidad sobre el futuro. Por el contrario, la descentralización busca ampliar la función de todos los hombres con atribuciones más numerosas y con responsabilidades mayores. Sólo se puede delegar si se tiene capacidad de crear interés en sus colaboradores, estimular su iniciativa y espíritu de colaboración. La centralización y la descentralización dependen de las características personales y profesionales de los jefes en todos los escalones. La delegación de niveles de autoridad en los subalternos es descentralización, la

restricción en sus atribuciones es centralización.

2.9 La Jerarquía o Línea de Autoridad: Es la serie de jefes que van de autoridad superior a agentes inferiores. Se requiere por dos consideraciones básicas a saber: a) **La transmisión asegurada de la autoridad y de las órdenes** y b) **La unidad del mando.**

"Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad, es mayor seguirla cuando resulta perjuicio". Como comentario se agrega que cuando no se puede consultar debe decidirse. Igualmente, es esencial y necesario reconciliar el respeto por un procedimiento jerárquico y la necesidad de rapidez en la acción. "Siempre que se requiere coordinación entre dos servicios, es evidentemente más sencillo y rápido para los dos jefes establecer su contacto directo y esto es lo que deberán hacer siempre que sea posible". En toda organización hay quienes dirigen y quienes cumplen las directrices que se les han impuesto.

2.10 El Orden: En este principio se solidarizó con el saber común de dar lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar y que el lugar le convenga a la gente y que el obrero convenga a su lugar". Al respecto vale la pena reiterar que debe lograrse encuadrar todos los aspectos administrativos desde los más sencillos hasta los más complejos. "No digas nunca con desdén eso es un detalle, la vida no es otra cosa sino una serie de detalles ordenados a un propósito".

2.11 La Equidad o Imparcialidad: Trata de la unión de la benevolencia con la justicia, en el tratamiento a la persona. Actualmente no se tolera la violencia física amoral en las relaciones personales en la empresa. Se ha entrado en un período de relaciones laborales en que imperan las técnicas de personal y psicología industrial. Vale anotarse, la necesidad de que la gente quiera a su ejecutivo, que aunque es forma de motivación secundaria, logra realizaciones. Cada dirigente debe estar pendiente de los sentimientos que engendra, hasta lograr sean compatibles con la dignidad, respeto y responsabilidad. Debe darse con sensatez, experiencia y bondad. La justicia, sin templanza hace víctimas, la equidad hace que los hombres reconozcan su propia humanidad".

2.12 La Estabilidad Personal o Permanencia en los Cargos: "El agente obrero o directivo necesita tiempo para ajustarse a sus funciones, por lo tanto ello debe racionalizarse en forma prudente". Las instituciones humanas son como las máquinas, hay que "interiorizarse en ellas". Empero, conviene inspirar seguridad en el trabajo usando de preferencia la "Pizca de prevención", de mayor valor que la "libra de curación" cambio o despido del personal. "Un jefe es un hombre que tiene necesidad de otros hombres", que estarán listos cuando entre otras circunstancias se les asegure su permanencia ocupacional.

2.13 La Iniciativa: Es la posibilidad de crear, concebir y ejecutar que tiene el personal de la empresa, en pos de

mejorar en el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de su trabajo. "Hacer mejor lo que usted hace" (Mejorar la calidad de su rendimiento) y "hacer lo que usted puede hacer" (aumentar la cantidad de su producción). Fayol insistió en lo importante de alertar el deseo de la iniciativa, recordando que usted y ellos son mejores de lo que creen serlo y que cada hombre debe poner su inteligencia y su energía al servicio del objetivo común.

2.14 La Unión Personal, Espíritu de cuerpos o de Grupo: "La organización vive cuando vive el espíritu de integración, sino es inerte, las políticas de personal deben mantener y estrechar la unión del personal, en proporción al ejercicio de la unidad de mando y del aseguramiento de una relación cordial de compañerismo entre los individuos". Es cierto, que las vidas no están controladas por determinados impulsos o apetencias, como por su relación una con otra, la actitud recíproca de las piezas cambia a estas mientras se forma la unidad, ya que la integración es control, y no es que establezca el control, cuando es así, la cosa marcha sola. Fayol, intuye que la unión del personal implica un efecto formal estático (distribución adecuada de deberes y responsabilidades) y un efecto psicológico (moral elevada por parte de quienes están empleados en la empresa). Cabe agregar, que no puede haber trabajo de equipo sin espíritu colectivo y "que el hombre fuera de sus músculos tiene dos intangibles elementos de fuerza, el poder mental y el poder de la voluntad" por lo tanto, es muy importante

que exista el contacto codo a codo de hombres que elaboran por un objetivo común, ya que sólo así, logran realizaciones que exceden en mucho el total de cuanto lograrían separados

Se consideran como características que describen alta moral: a) **"Espíritu de cuerpo"** o fenómeno de grupos, cuya características son pensar en término de "nosotros", ayuda entre sus componentes y el éxito individual considerado del grupo; b) **"Esfuerzo sostenido"**, o permanecer unidos y animarse mutuamente, aún en la adversidad; c) **Entusiasmo**, o alta motivación y d) **Resistencia al contratiempo**, o alto espíritu constructivo después del fracaso.

3. CAPITULO II SINTESIS Y COMENTARIOS

3.1 El Concepto Moderno Frente a la Doctrina Fayolista: Fayol estableció la jerarquía en base a la unidad de mando, lo que incide en la autoridad y responsabilidad individual, al mismo tiempo que engendra en ella especial fortaleza y exclusividad. Esta posición ocasionó en las empresas de alguna magnitud dos situaciones conflictivas: los mandos no disponían de tiempo para estar frente a la evolución y a las mejoras necesarias que se presentaban cada día y los múltiples aspectos del conocimiento imponían una polivalencia por cada jefe. Por esta razón prevaleció inicialmente la "Ciencia de Labores" de Taylor, por cuanto ella establece la jerarquía en base a la especialización del mando, de tal suerte que a una operación importante se le

asignaba un especialista competente. Entonces, la jerarquía fue detentada por un conjunto de especialistas con honda división de atribuciones y con notable pluralidad en el mando.

Fayol, en los últimos años de su vida ordenó y escribió su doctrina que tanto éxito le diera como administrador, habiendo hecho énfasis en las funciones que cumple la jerarquía que consideró de doble carácter, "específico", objeto de una definición de función individual y "común", objeto a cada nivel de una definición común. Su pensamiento administrativo, ha sido complementado por las nuevas circunstancias de la institución y empresa moderna, con importantes concepciones sobre adaptación del mando autoritario, la calidad de las órdenes, la aceptación creciente y otros, de todas suertes, ha sido el esqueleto de los desarrollos de la teoría moderna.

Otra necesidad creciente administrativa de la gran empresa, es la ubicación de verdaderos jefes administrativos en los cargos de mayor decisión y responsabilidad para evitar lo bien llamado "Estado o dirección burocrática y de mercado", según prevalezca el funcionario institucionalizado o el hombre de negocios.

3.2 La Interrelación de la Administración con la Evolución del Estamento Armado: La observación y aplicación de "los principios de administración" expuestos por Fayol, cuya directriz fundamental, es buscar en la organización la creación de buenos jefes como soporte para el desarrollo del éxito

empresarial, constituye uno de los factores que contribuyen a asegurar la eficacia de la misión que cumple el estamento armado en la sociedad y está acorde con la importancia vital que tiene lograr la formación de buenos jefes o conductores militares. La administración de la función social de la estructura militar y civil ante el objetivo común del bienestar personal y colectivo de la comunidad, acota similar importancia y profunda congruencia e interrelación. Cabría hacer énfasis de cómo ha sido la presencia del estamento armado, en múltiples situaciones la que ha suscitado un efecto de reno-

vación en el orden administrativo, de tal magnitud que sobrepasa el de siglos. Ha sido la práctica de los principios de administración, que se extiende a todos los campos de la actividad humana, a donde ha llegado el influjo decisivo del organismo armado, que involucrado entrañablemente en los problemas económicos nacionales en la modernización e industrialización en los cambios sociales y administrativos, ha promovido el análisis y renovación de estos conceptos, como también la adopción y estandarización de técnicas administrativas que respondan al estado moderno.

BIBLIOGRAFIA

1. UTEHA, **Diccionario Enciclopédico**. Volúmenes IV y IX. Editado por Impresora y Litografía Azteca S.A. México DF. 1951.
2. FAYOL HENRY. **Administración Industrial y General**: Edición española de Herrera Hnos. Sues, S.A.
3. TERRY GEORGE, PH.O. **Principios de Administración**. Traducido del Inglés segunda impresión de la quinta Edición de Inglés por Alfonso Vassuea Walles, O.P. Revisada por José A. Fernández Arena, tercera impresión en español. Edición autorizada por Richard D. Irwin, inc México 22, DF: Campaña Editorial Continental, S.A. Calz de Tlalpan nun. 4620, 1972.
4. URWICH. L. **Los elementos de la administración**. Traducido del inglés, Ramón Palazón. Editado por Herrera Hnos. Segunda Edición. México, D. F.: 1961.
5. HUGONNIER RENE. **Formar Jefes**. Traducido del Francés por Miguel Fernández. Editado por Meléndez Valdés, 14 y 65. Madrid 15 Gráficas Canales S.L. Acaron, 1967.
6. DURAN ROBERT. **Los negocios**. Traducido del inglés segunda Edición por Bugada Diego. Derechos Reservados en idioma español por Herrera Hnos. Sucesores S. A. Confort N° 44. Editado por Daniel Boldo, México 12, DF: Obrero Mundial, 1962.
7. DAYLEY CHARLES y DIER FREDERICK. **Cómo tomar decisiones respecto a las personas**. Traducido del inglés por Ramón Palazón. Primera Edición en Español, Febrero de 1969. Editado por Herrera Hnos. Sucs., S.A., Comonfort 44, México, 1, DF.