

"La Escuela de Jefes"

1. INTRODUCCION

Como complemento a un artículo publicado en la Revista de las Fuerzas Armadas Nº 75, intitulado "La Evolución de la Administración Científica de Taylor frente a las teorías modernas", he considerado importante presentar en este tema un enfoque de la Administración visto desde el ángulo de la doctrina fayolista, bien llamada "Escuela de Jefes", cuyos lineamientos básicos se refiere a la "formación de directivos". Peter Druker, uno de los más notorios y experimentados tratadistas contemporáneos en esta materia, arguye al explicar sus tesis que "la formación es siempre autoformación" y que "formar es crear dando forma, hacer según un modelo, por lo que se requiere definirlo". Henry Fayol consideró la evolución del mando como un aspecto esencial de la "inversión intelectual" y también como una inversión de capital, en la que se juega el activo de la empresa. Por tratarse de que la temática que he querido exponer se circunscribe a la perfección del hombre ante el hombre, en cuanto al concepto del desarrollo organizacional, el contenido de este trabajo



Mayor

MANUEL ANTONIO MORENO PARRA

tiene que ver con el aspecto subjetivo y la relación del "homo sapiens" con la "sociedad empresa".

La evolución de las empresas e instituciones ha impuesto que sean los jefes individuales técnicos, adiestrados y con amplios conocimientos de la psicología humana. Dicha cultura específica, suscitó la joven profesión de dirigir en forma científica al personal, cuya implementación ha sido paulatina hasta constituir hoy una "función especializada" de la Administración de Empresas. Debe reconocerse, que conforme a las metas propuestas y a las alcanzadas desde Fayol hasta los trata-

distas modernos, se han logrado avances positivos en la formulación de teorías sobre "manejo de personal", esquematización de técnicas para resolver el problema que presenta el hombre frente al proceso productivo, cuyo transfondo ha promovido la creación de buenos jefes.

Cabe destacar el hecho de que al iniciarse la consolidación de la empresa como unidad económica, fue casi siempre el seno familiar de su dueño, la relación "maestro-discipulo" y "padre-hijo", la que imperó en la búsqueda de sus ejecutivos, empero, la dinámica empresarial, ante esta improvisación de mandos demostró su incompetencia, amén con el creciente inconformismo y desacuerdo del personal que constituía la empresa. El elemento humano es el ingrediente principal de toda organización y es el que más problemática plantea, y cuando se analiza al líder o directivo esto adquiere su mayor proporción, ya que si es cierto que la habilidad técnica y operativa es de gran ayuda en la promoción, por si sola, no es suficiente para la dirección, que requiere además de la habilidad o talento administrativo.

Ante el hecho histórico de que la empresa ha tenido la tendencia de preocuparse prioritariamente de la cosa material con descuido por la condición humana, la administración moderna, considera que saber mandar bien es más dispendioso que saber obedecer y cómo ser jefe, antes que un privilegio tiene el sentido de un servicio para los subordinados, como quiera que es el jefe quien prescribe

pautas de comportamiento de la vida laboral, cuya observancia satisface las necesidades de los individuos. Conviene subrayar, que el éxito o el fracaso de quienes ejercen funciones directivas depende de las personas que han de ejecutar las órdenes cuya eficiente ejecución afirma Alexis Carrel, es un producto de la satisfacción que tengan sus aspiraciones, sus deseos de triunfar, de saber y su voluntad de progreso. Por consiguiente, se requiere que todo jefe fuera de contar con conocimiento y competencia, tenga también condiciones y cualidades de mando, tales son los requisitos para poder lograr "hacer cosas importantes con hombres corrientes".

El desarrollo de este tema, contiene en su primer capítulo enfoques y comentarios sobre los principios de administración de Fayol y en su segundo algunos aspectos relacionados con la doctrina preconizada frente a las nuevas teorías y también algunos juicios relativos al influjo recíproco que ha originado la evolución de la administración aplicada y la vida del estamento armado. Respecto a la publicación, por su extensión lo he separado en dos artículos, el primero abarca hasta el principio de la unidad de dirección y el segundo incluye el resto del tema.

2. — CAPITULO I LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Los principios de administración que enunció Henry Fayol (1841-1925), en un pequeño sumario y en las cincuenta llamadas "Leyes de Gerencia" son moldes de los desarrollos administrativos

teóricos y prácticos que conciernen con la formación de directivos. Cuando infiere que las características especiales de la administración son su amplitud y elasticidad frente al problema empresarial, está en concordancia con las nuevas teorías que consideran "la administración dinámica" o "administración en movimiento", su condición "sine qua non", sea ella en el campo humano, en la tendencia política, en el cambio social o en el adelanto tecnológico. Así mismo, su obra, es un aporte valioso a los esfuerzos de la psicología industrial que busca primordialmente mejorar el comportamiento humano en el trabajo, en aras de lograr mayor satisfacción de la mano de obra y óptimos resultados para la empresa.

La enumeración de los principios corresponde al orden expuesto por su autor, su descripción incluye algunos apuntamientos y comentarios.

2.1 División del Trabajo: La división del trabajo la ha impuesto la misma naturaleza de las actividades que desarrollan las empresas para obtener sus fines. Por una parte, las tareas diferentes que debe cumplir cada individuo y por otra sus actitudes son razones para distinguir los trabajos y seleccionar el empleo más eficiente de cada persona. Fayol, propuso su tesis de las "funciones administrativas" que abarcan todas las operaciones que tienen lugar en una empresa y que se identifican por ser hechos definidos, enfatizó la situación de cómo los desarrollos del directivo y una racional división del trabajo dan lugar a sim-

plificación de funciones y separación de actividades con máximos logros. Ante todo, con este postulado promueve la necesidad de producir más y mejor con el mismo esfuerzo, o con menor esfuerzo lo mismo que se está produciendo.

2.2 Autoridad: Es el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer, interacción que debe ser establecida por una base cultural. Clasificó la autoridad así: a. **La estatutaria**, que depende del grado, cargo y función que se cumple en la organización y b. **La personal** que se origina en la inteligencia, dotes y servicios prestados. La función de jefe con autoridad es común en todos los niveles de una jerarquía y constituye el cimiento de la empresa, no obstante, la idea de que las órdenes y decisiones tomadas deben ser aceptadas por el subalterno, está siendo reexaminada ya que no se considera justo que el superior simplemente mande, sin antes interiorizarse en los "problemas persona". Investigaciones llevadas a cabo últimamente han demostrado que se debe ir más allá de los méritos personales del jefe, para comprender el real significado de la autoridad y han distinguido el origen de ella en una compleja relación de factores entre otros los siguientes: a. **Las características del Jefe;** b. **Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores o subalternos;** c. **Los elementos distintivos de la organización**, tales son su estructura, su finalidad y la índole de sus actividades y del medio social, económico y político que se vive.

De toda suerte, conviene recalcar el hecho de que "no se concibe la atutividad sin responsabilidad y atribuciones" y cómo en la manera que exista mayor independencia en la toma de decisiones, en cantidad proporcional se debe responder por sus consecuencias. Sobre lo mismo vale significar que el éxito empresarial depende de una autoridad sensata y responsable, donde se entiende que las órdenes de "más alto" merecen mayor acatamiento, pues tienden a ser de mayor calidad y que la aceptación ciega y sin disputa por la bien llamada "voz del amo", carece de simpatías ya que cada hombre es motor y ayuda para el jefe en los resultados esperados.

2.3 La Disciplina: Es el control organizado de sí mismo, es obediencia, asiduidad, lealtad y muestra de exteriores de conducta en concordancia a las convenciones establecidas. Es un deber del hombre libre al servicio de la organización empresarial.

Fayol estimó entre los medios de mantener y establecer la disciplina los que a continuación se relacionan: a. **Buenos jefes en todos los grados;** b. **Convenciones claras y equitativas en que prevalezca la palabra escrita sobre la palabra dicha** y c. **Retribuciones y sanciones juiciosamente aplicadas.**

La administración moderna cita como características que deben poseer los hombres para asegurarla: a. **Poseer convicciones firmes sobre la vida;** b. **Tener conocimiento de la labor a cargo,** para incrementar los valores;

c. **Que sus creencias sociales esten de acuerdo con las del grupo;** d. **Que haya esfuerzos coordinados hacia la consecución de los mismos objetivos;** y e. **Aceptación plena de los mandatos.**

La disciplina industrial tiene otras características: a. **Es esencialmente impersonal,** es decir, no tiene que ver con la voluntad del individuo sino con el trabajo, los materiales y procesos utilizados; b. **Es necesaria** y c. **Se impone por consentimiento.**

En el estamento armado, debido a su misma función y medios, este principio es más rígido y se considera como uno de sus soportes vitales, "mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno".

2.4 La Unidad de Mando: "Cada agente y obrero no debe recibir órdenes más que de un solo jefe", en esta forma, el mando debe representar un objetivo común, a cuyo respecto el hombre no tendrá comprometida con intervenciones paralelas su autonomía para cumplir las tareas a su cargo. Debe haber siempre un individuo que preside la escala jerárquica y dentro de una organización hacia arriba como hacia abajo, jefes con funciones delimitadas que respondan ante un superior y pidan cuentas al personal subalterno, lo anterior se denomina "la línea de autoridad", "línea de mando" o "cadena de mando".

En el organismo armado, por razones de la cohesión que requieren sus miembros frente a las múltiples y difíciles misiones que cumplen, la línea

de autoridad se respecta en forma total, ya que cada jefe de una parte es "responsable de lo que sus subalternos hagan o dejen de hacer", y de otra "no es el inferior del responsable de la observancia de las órdenes que recibe sino el jefe que las emite". Sobre lo mismo, también se considera el canal de mando y el canal técnico, según se refiera a los mandos naturales o a los jefes con relaciones homogéneas de orden técnico o especializadas. Desde luego, es verdad inobjetable que "un cuerpo con dos cabezas en el mundo social y animal es un monstruo".

Fayol, además inquirió que hay dualidad de mando cuando se presentan las circunstancias siguientes: a. **Cuando dos o más jefes dan órdenes al mismo agente** y b. **Cuando un jefe superior da órdenes a un agente subalterno sin contar con el jefe intermedio**. Hizo notar, como las situaciones anotadas no las soportan los subalternos ya que como consecuencias más notorias entre otras: a. **Transtornos contrariedades y descoordinación**; b. **Descontento de los jefes intermedios y de los agentes**; c. **Confusión en las operaciones del trabajo y de continuos conflictos ocasionales**.

Así mismo, se origina la dualidad en el mando en los casos siguientes: a. **Cuando es deficiente o imperfecta la distribución de funciones**, y entonces está acorde con la deficiente organización dando lugar a fricciones, conflictos entre sus miembros y usurpación de funciones; b. **Cuando existe confusión respecto de quien es el jefe o quien tiene la atribución de emitir órdenes** y a quien, en cuyo caso, a la

postre se presenta falta de confianza y moral en los hombres, y alteraciones en el orden y estabilidad funcional y c. **Cuando por razón de la especialidad de funciones, un individuo con capacidad de dirección, tiene que ver con todos los escalones jerárquicos**, surgiendo entonces conflictos entre la línea de mando y el director técnico, constituyéndose el primero en el mando obligatorio y el segundo en lo denominado la "autoridad de la razón".

Se considera hoy, que el organismo social, político y económico en sus muestras específicas tales como: la familia, los grupos sociales, las empresas, etc. No se identifica con la pluralidad del mando no obstante presentarse éste a través de formas modernas y procedimientos viciosos.

2.5 La Unidad de Dirección: "Debe haber un solo jefe y un solo programa para un solo conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin", esto se considera una instancia necesaria para que haya unidad de acción en coordinación de fuerzas y en convergencia de esfuerzos. Unidad de dirección es un solo jefe con una sola política y un solo programa para un mismo objetivo. Un estilo de dirección es un método y no una característica de una persona, su rasgo peculiar está en la localización de la "autoridad - responsabilidad" que cuando está en el grupo tiene mayor aceptación, cuando es autocrática reside en el dirigente y tiende a la ineficiencia y en las situaciones de "Laissez - Faire", se disemina entre los individuos separados.