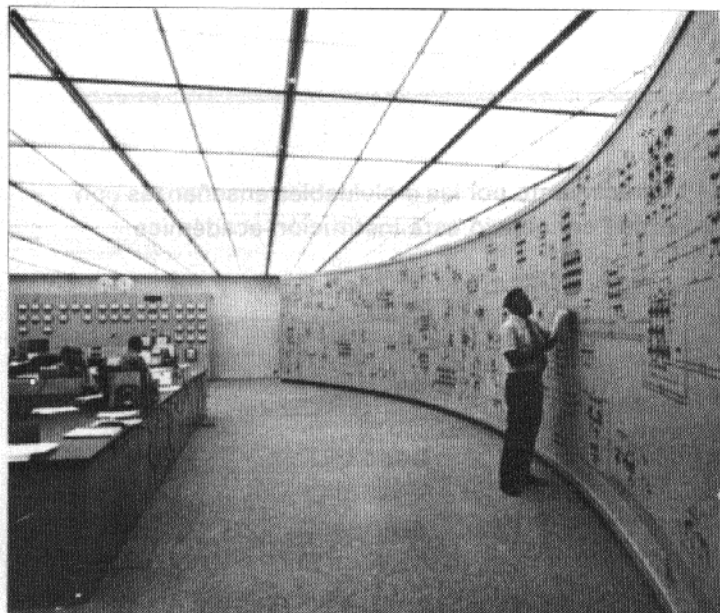




conceptos modernos sobre la administración

DR. OCTAVIO GOMEZ HARO

La administración representa el elemento dinámico creador de vida en toda empresa industrial o mercantil. Sin su atinada dirección, los recursos de producción continuarán siendo recursos, y nunca se convertirán en producción. En una economía competitiva la calidad y la ejecución de los administradores determinan el éxito de una empresa, e inclusive, su existencia, puesto que la calidad y la ejecución son las únicas ventajas efectivas que puede tener la empresa frente a otras que le hagan la competencia.

La administración es un grupo distintivo y directivo dentro de la sociedad industrial. Ya no

hablamos en la actualidad de "capital" y "mano de obra". Hablamos de "administración y "mano de obra". Las "responsabilidades del capital" han desaparecido de nuestro vocabulario, junto con el término "derechos del capital". En lugar de tales términos, oímos actualmente comentarios sobre las "responsabilidades de la administración" y las "prerrogativas de la administración". Estamos construyendo un sistema distinto de "educación para la administración".

Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

La aparición en México de la administración como una institución esencial de dirección representa un suceso importante en nuestra historia social. Rara vez hemos visto emerger con tanta rapidez, como lo ha hecho la administración, una nueva institución básica, un nuevo grupo director. En raras ocasiones en la historia de la humanidad mexicana una nueva institución ha probado, con **tanta rapidez como lo ha hecho** la administración, ser indispensable, y menos a menudo aún una nueva institución surge con tan poca oposición, con tan poca controversia y con tanta aceptación general por parte de los sectores interesados en el desarrollo económico de México, como surgió la administración.

La administración continuará siendo una institución básica y determinante mientras la civilización occidental sobreviva, ya que no está basada únicamente en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de la empresa mercantil moderna, a la que un sistema industrial debe confiar sus recursos productivos, tanto humanos como materiales. La administración expresa creencias serias en la sociedad moderna occidental. Deposita una confianza básica en la posibilidad de controlar la subsistencia del ser humano mediante una sistemática organización de los recursos económicos. Pregona su absoluta confianza en que el cambio económico puede lograrse para el mejoramiento humano y la justicia social, y en que quien logra que crezcan dos tallos de hierba en donde antes creció únicamente un tallo, merece mayor reconocimiento por parte de la humanidad que cualquier filósofo especulativo o constructor de un sistema metafísico.

El creer que la materia puede y debe ser usada para el desarrollo del espíritu humano no es un "materialismo hereje" caduco. En realidad, tal juicio es compatible con el materialismo en la forma en que este término ha sido entendido siempre. Tal creencia es nueva, es distintamente moderna, y distintamente occidental. Antes del (y fuera del) occidente moderno, los recursos han sido considerados siempre como una limitación a las actividades del hombre, una restricción en su control sobre su medio am-

biente, en vez de una oportunidad y una herramienta para su control de la naturaleza. Los recursos han sido eternamente considerados como "un regalo de Dios" e intransformables.

Realmente, todas las sociedades, con excepción del occidente actual, han visto el cambio económico como un peligro para la sociedad y para el mismo individuo, y han estimado como responsabilidad principal del Estado el mantener incambiable la economía.

La administración, que es el órgano de la sociedad encargada específicamente de hacer producir a los recursos, o sea, de organizar el desarrollo económico, refleja consecuentemente el espíritu básico de la era moderna.

Es, de hecho, un órgano indispensable para la sociedad, y ésto explica el porqué al surgir la Administración se desarrolló con tanta velocidad y con tan poca oposición.

La capacidad, integridad y actuación de la Administración serán decisivas para México y para el mundo libre en las próximas décadas. Al mismo tiempo, las demandas en su contra aumentarán firme y constantemente.

El hecho de que occidente sea el líder actual en nuestro mundo, social y económicamente, hace que la ejecución administrativa sea decisiva, y que una adecuada actuación administrativa sea muy difícil, puesto que de la cima únicamente existe un camino fácil de seguir: aquél que va hacia abajo. Siempre se ha requerido un superior esfuerzo y una mayor habilidad para "permanecer en la cima", que para llegar a ella. En otros términos, siempre existe el peligro de que se repita el caso de Gran Bretaña, la que en 1880 era muy poderosa, pero que, debido a su falta de visión y a su carencia de esfuerzo, declinó en forma tan dramática, hasta llegar a su actual situación.

México debe continuar avanzando, en forma ininterrumpida, en su desarrollo económico, dándose cuenta que en la actualidad una importante proporción de sus bienes de capital está avejentada, sino que es obsoleta, en muchas de sus industrias. La productividad está mejorando rápidamente tan sólo en las nuevas industrias, y muchas otras están o pueden estar

estancadas, inactivas, sino es que en plena declinación. Unicamente al través de una competencia administrativa y de una continuada ejecución superior podrá México continuar progresando y evitar que el mexicano se convierta en flojo y en satisfecho de sí mismo.

En otros países, la Administración tiene una función más decisiva que la que tiene en México. Europa y Japón recuperaron su prosperidad económica debido a la competente ejecución de sus administradores. La posibilidad de que los actuales países subdesarrollados, productores de materias primas, logren el desarrollo de sus economías como naciones libres, o se vuelvan comunistas, depende en grado importante en la habilidad que tengan para producir administradores competentes y responsables a corto tiempo. Es innegable que todo el mundo libre se juega una importantísima parte de sus existencias en la competencia, habilidad y responsabilidad de la administración.

A pesar de su crítica importancia, de su elevada visibilidad y de su espectacular desarrollo, la Administración en México es una de las instituciones menos conocidas y poco entendidas, especialmente por parte de los directores de instituciones de enseñanza superior. Aún dentro de la propia empresa, los trabajadores a menudo no saben lo que "hace la administración" y lo que se supone que está realizando, cómo actúa y porqué y si ejecuta o no un eficiente trabajo. Ciertamente, la pintura típica de lo que está sucediendo en "la dirección", o en el "sexto piso", según la mente de empleados inteligentes y de extraños capaces en otras áreas, se asemeja a la "pintura de África" que existía en la mente del geógrafo medieval, quien la interpreta como la guarida del ogro con un sólo ojo, del pigmeo bicéfalo, de la inmortal ave fénix y del evasivo unicornio. En tales condiciones, ¿qué cosa es la Administración y qué es lo que realmente hace?

Para esas dos preguntas existen dos respuestas populares. Una, establece que la administración es "la gente en la cima", y el término administración se interpreta como un eufemismo del vocablo "jefe". La otra, define el admi-

nistrador como aquél que dirige el trabajo de otros seres, y quien "ejecuta sus tareas haciendo que otras gentes trabajen por él".

La dos respuestas son, tan sólo, simples esfuerzos para explicar quiénes pertenecen al grupo administrador. No tratan de decirnos qué es la administración y qué es lo que hace. Las dos preguntas sólo pueden ser contestadas analizando la función de la administración, puesto que ésta es un órgano, y los órganos pueden ser definidos y descritos únicamente al través de su función.

La administración es el órgano específico de la empresa mercantil. Siempre que se habla de una empresa mercantil que decide construir una nueva planta, despedir trabajadores o instalar sistemas de relaciones públicas, en realidad se está hablando de una acción administrativa, de un comportamiento administrativo. La empresa puede decidir, actuar y comportarse únicamente como lo hacen sus administradores. Por sí misma la empresa no tiene una existencia efectiva. Y a la inversa, cualquier empresa mercantil, independientemente de su estructura legal, necesita de una administración alerta y funcionando. En este aspecto, no existe diferencia alguna entre la empresa privada, la nacionalizada, la pública, la descentralizada o de participación estatal, o los "trusts" monopolísticos de la Rusia Comunista.

El que la administración sea el órgano específico de la empresa mercantil es un hecho tan obvio que tiende a "darse por aceptado". Pero ese hecho coloca a la Administración en un plano separado de todos los demás órganos directrices de todas las otras instituciones. El Estado, el Ejército y la Iglesia, así como cualquier otra importante institución deben tener un órgano que, en alguna de sus funciones se asemeja a la administración de la empresa mercantil. Pero la administración "per se" es la administración de la empresa mercantil o industrial, y la razón de la existencia de ésta es que proporciona bienes y servicios. La empresa mercantil debe descargar sus responsabilidades económicas con el fin de fortalecer a la sociedad, y de acuerdo con las creencias éticas y políticas de

la sociedad. Pero éstas (usando términos logísticos) son condiciones accidentales que limitan, modifican, alientan o retardan las actividades económicas de la empresa. La esencia de la empresa mercantil, el principio vital que determina su naturaleza, es la ejecución económica.

La administración debe siempre, en cada decisión y acción, pensar primero en la ejecución económica. Sólo puede justificar su existencia y su autoridad al través de los resultados económicos que produce. Pueden, desde luego, existir importantes resultados no económicos: la felicidad de los miembros de la empresa, las contribuciones al bienestar o a la cultura de la comunidad, etc. Sin embargo, la administración habrá fracasado sin falla en producir resultados económicos. Fracasa si no proporciona los bienes y servicios que demanda el consumidor, al precio que éste acepta pagar.

Ha fracasado si no mejora, o por lo menos mantiene, la capacidad productiva de riqueza de los recursos económicos que le han sido confiados.

En los anteriores aspectos, la administración es única, puesto que, contrariamente a lo que acontece con otras instituciones mayores, como el Ejército y la Iglesia, aún cuando siempre debe tomar en consideración el impacto de sus decisiones sobre la sociedad, dentro y fuera de la empresa, debe anteponer siempre a sus otras acciones la función de su acción económica.

Por lo tanto, la primera definición de administración es la siguiente: consiste en un órgano económico específico de una sociedad industrial, cuyos actos, decisiones y deliberaciones tienen, como su principal dimensión, la dimensión económica.

La primera tarea de la administración consiste en dirigir un negocio. Esta declaración, aparentemente obvia, conduce a conclusiones que están lejos de ser obvias o generalmente aceptadas. Implica severas limitaciones al ámbito de la administración y del administrador, y también una importante responsabilidad hacia

una acción creadora. Esto significa que las habilidades, la competencia y la experiencia de la administración no pueden, como tal ser transferidas y aplicadas a la organización y dirección de otras instituciones. En lo particular, el éxito de un hombre en la administración no indica una promesa, y menos una garantía, de que tendrá también éxito en otras administraciones, públicas o privadas. Una carrera en administración no es, por sí misma, una preparación para puestos públicos, o para dirigir las Fuerzas Armadas, la Iglesia o la Universidad. Las habilidades, la competencia y la experiencia que son comunes, y por lo tanto transferibles, son analíticas y administrativas, sumamente importantes, pero de importancia secundaria para alcanzar los objetivos primarios de las distintas instituciones lucrativas.

Una segunda conclusión negativa establece que la administración nunca podrá ser una ciencia exacta. En verdad, la tarea del administrador puede ser analizada. Existen distintas características profesionales y un aspecto científico en la administración. Administrar un negocio no es, simplemente, una cuestión de "corazonada o intuición", ni de una habilidad personal ingénita. Sus elementos y requisitos pueden ser analizados, pueden ser sistemáticamente organizados; pueden ser aprendidos por cualquier ser humano que tenga inteligencia normal. Sin embargo, pienso y creo que los días del administrador intuitivo han terminado en México. Supongo que el administrador puede mejorar su ejecución en todas las áreas de la Administración, inclusive en la dirección de una empresa, al través de un estudio sistemático de principios, de adquisición de conocimientos organizados y de un análisis ordenado de su propia ejecución en todas las áreas de su trabajo, y en todos los niveles de la administración. Ciertamente, todo ello contribuirá en forma importante para lograr habilidad, efectividad y ejecución. Pero, indudablemente, la prueba final de la administración está representada por su ejecución mercantil. Los logros, más que los conocimientos, representan la prueba y el objetivo.

En esas condiciones, creo que la Administración es una práctica, aún cuando contiene elementos de ciencia y profesión.

No podría hacerse un mayor daño a nuestra economía o a nuestra sociedad que intentar "profesionalizar" la Administración mediante el sistema de "licenciar" administradores, o bien permitiendo únicamente el acceso a la Administración a personas que tuvieran diploma de Licenciados en Administración.

Por el contrario, la prueba de una buena administración consiste en que hace posible que el exitoso ejecutor comercial realice su trabajo, independientemente que sea un administrador bueno o malo.

La administración no es únicamente una criatura de la economía; es también una institución creadora, y únicamente en la medida en que domine las circunstancias económicas, y las altere mediante una acción consciente y dirigida, estará realmente administrando. Administrar una empresa mercantil significa administrar por objetivos.

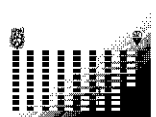
Para lograr ejecuciones económicas debe existir una empresa. La segunda función de la Administración es, por lo tanto, lograr una empresa productiva mediante el manejo de recursos humanos y naturales. Concretamente, ésta es la función de dirigir gerentes ejecutivos.

Por definición, la empresa debe ser capaz de producir más o mejor que el conjunto de todos los recursos que la componen. Debe ser un todo genuino: mayor que la suma de sus partes, o por lo menos, diferente a ella, con una producción superior a la suma de los elementos que integran la producción. Por lo tanto, la empresa no puede ser un ensamble mecánico de recursos. Para realizar una empresa al través de recursos no es suficiente reunir éstos en un orden lógico y "prender el switch" del capital, como creían firmemente los economistas del siglo XIX (como aún creen varios de sus sucesores entre los actuales economistas académicos). Lo que se requiere es una transmutación de los recursos, y ésta no puede venir de un recurso inanimado, como lo es el capital. Requiere administración, básicamente. Pero es

claro el hecho de que los "recursos" capaces de agrandarse son, únicamente, los recursos humanos. Todos los otros recursos están manejados por las leyes de la mecánica. Pueden ser mejor o peor utilizados, pero nunca proporcionarán una mayor producción que la suma del dinero en ellos invertido. El hombre, el único de todos los recursos disponibles para el ser humano, puede crecer y desarrollarse. El esfuerzo dirigido, concentrado y unificado de los seres humanos puede producir un todo verdadero. Ciertamente, fabricar un todo que sea mayor que la suma de sus partes ha sido, desde los días de Platón, la definición de la "buena sociedad".

Administrar gerentes consiste, consecuentemente, en lograr que los recursos sean productivos, haciendo de ellos una empresa. La Administración es tan compleja, de tan múltiples facetas, inclusive en la pequeña empresa, que dirigir gerentes es, inevitablemente, una tarea vital y difícil de realizar atinadamente.

La función final de la Administración consiste en administrar trabajadores y trabajo. Este tiene que ser ejecutado, y el recurso para ejecutarlo son los mismos trabajadores, los cuales incluyen artistas sin habilidad, mecánicos, mecanógrafos, secretarios, contadores y vicepresidentes ejecutivos y demás ejecutivos de menor jerarquía, lo cual requiere de una organización del trabajo, para hacer éste más ajustable al ser humano, y de una organización de la gente para hacer que trabaje en forma más productiva y eficaz. Requiere considerar al ser humano como un recurso, es decir, como algo que tiene propiedades psicológicas peculiares, habilidades y limitaciones que exigen la misma cantidad de atención técnica que las propiedades de otros recursos, por ejemplo, el cobre o la lámina. Requiere también considerar al recurso humano como un ser humano que tiene, a diferencia de cualquier otro recurso, personalidad, control sobre su trabajo personal, y sobre su deseo de no trabajar, y cómo trabajar, por lo cual necesita de motivación, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas, liderazgo, función y prestigio. Únicamente la Admi-



nistración puede satisfacer todos estos requisitos, ya que deben ser satisfechos al través del trabajo y del puesto, y dentro de la propia empresa, y la administración es el órgano que actúa dentro de la empresa.

Las tres tareas de la Administración: administrar un negocio, dirigir gerentes y administrar trabajadores y trabajo, pueden ser analizadas separadamente y evaluadas por separado. En cada una, una dimensión presente y futura puede ser distinguida.

Pero en su trabajo cotidiano la Administración no puede separarlos, como tampoco puede separar sus decisiones en decisiones actuales y decisiones futuras. Cualquier decisión administrativa siempre afecta esas tres tareas, y debe tomarlas siempre en cuenta. Las decisiones vitales sobre el futuro a menudo son tomadas como decisiones sobre el presente. Por ejemplo, decisiones sobre presupuestos actuales, o sobre el tratamiento de conflictos del personal, o bien, sobre la promoción de determinado empleado, permitiendo la separación de otro, o en el mantenimiento de normas, o en el servicio a clientes. Toda esta problemática requiere, para su óptima solución, de una administración con diversas características: características artísticas, características científicas y características prácticas. Así de sencillo es el concepto de la administración.

En la administración moderna de empresas, diversas investigaciones realizadas y estudios hechos por importantes administradores intelectuales, mexicanos, europeos y norteamericanos, han concluido en que para lograr los mejores resultados en la gestión gerencial se requiere incorporar al gerente al concepto vanguardista de la labor de equipo, considerando como una realidad el concepto de que el factor básico para incrementar la eficacia administrativa y resolver eficientemente los problemas está representado por el trabajo en grupo, no por el trabajo aislado de un individuo omnipotente. Así, se considera en la actualidad que la Gerencia por Objetivos en Grupo (GPOG) es mucho

más eficaz que la simple y familiar Gerencia por objetivos (GPO), llamada también Administración por Objetivos. Rensis Lickert ha identificado cuatro sistemas gerenciales, los cuales, en orden de eficacia descendiente, son:

“Sistema 4 — Gestión Gerencial Participativa”, “Sistema 3 — Consultivo”, “Sistema 2 — Benevolente — Autoritario” y “Sistema 1-Explotador — Autoritario”.

Coincidiendo con Lickert, pensamos que el sistema de Gerencia por Objetivos puede operar al través de métodos gerenciales bastante autoritarios, mientras que la Gerencia por Objetivos en Grupo funciona mejor en un ambiente de Sistema 4, es decir, en un clima que cuente con gerentes debidamente motivados y en la mejor disposición para solucionar en forma colectiva los problemas administrativos.

La ventaja principal de GPOG es que permite la competencia entre los gerentes subordinados. Cada uno de ellos sabe que su sueldo y su promoción estarán influenciados por su personal desempeño, es decir, por el éxito que obtenga en el logro de los objetivos acordados entre su superior y él, éxito que se determina al través del análisis que se realice de su desempeño personal. La carrera del gerente estará supeditada al éxito que obtenga en comparación con los triunfos que hayan logrado los otros gerentes. Bajo este Sistema 4 se presentan situaciones tales como aquella en que un determinado gerente tiene una estrategia, una idea que serviría de ayuda a uno de sus gerentes-rivales para que lograra mejor los objetivos que éste se había asignado. Lógico será suponer que ese determinado gerente no prestaría su idea o su estrategia a su gerente-rival, si piensa que prestándosela su rival triunfaría sobre él, como consecuencia de su propia inspiración.

No obstante esta situación, el gerente superior, dentro del Sistema 4, motiva y logra que sus gerentes subordinados trabajen en forma participativa con él en el establecimiento de metas y de objetivos propios, los cuales, a su vez, precisen los objetivos propios de cada gerente subordinado, y como consecuencia de ello, toda

la fama o reputación, así como las esperanzas promocionales del equipo descansarán en el logro de los objetivos y las metas establecidas.

En este clima especial se dan las mayores posibilidades de cooperación colectiva, estableciéndose una labor de equipo eficiente, y se evitará la situación negativa tan frecuente en la que los gerentes "hacen su propio juego".

Como en el caso de GPO, el gerente y su grupo de trabajo utilizan la misma información, basada en los resultados obtenidos, los cuales se comparan con los objetivos predeterminados. La diferencia consiste en que el proceso se realiza dentro de un contexto grupal por gerentes involucrados en el Sistema 4 (Gestión gerencial participativa), dentro de metas racionales, alcanzables, las que exigen una ejecución eficiente. Este tipo de gerente es, dentro de la filosofía del proceso participativo, sumamente accesible, con gran sentido de apoyo y siempre dispuesto a "oír a la gente", a interesarse seriamente en las proposiciones y sugerencias de sus subalternos. Esta situación organizacional genera un clima favorable para que el grupo alcance sus metas y sus objetivos, en el cual la evaluación de los resultados y los logros se realiza también a nivel grupal.

Ha sido suficientemente probado que en aquellas organizaciones en las que existe una definitiva competitividad entre subalternos se presentan serias dificultades para que la empresa pueda competir exitosamente con otras empresas que sí estén utilizando el princi-

pio del Sistema 4.

Podría asegurarse que las empresas que operan en forma cercana al Sistema 4 demuestran tener una mayor productividad, ofrecer un índice superior de satisfacción en sus empleados, lograr mejores relaciones laborales, una contratación de personal de más alto nivel, una rotación inferior en su mano de obra calificada, e índices menores respecto de ausentismo en el personal, en comparación, por ejemplo, con otras organizaciones que funcionan dentro del Sistema 1.

En México, la industria generalmente utiliza como enfoque un Sistema 2, y en el mejor de los casos, un Sistema 3. A medida que una organización va descendiendo, más se acerca al Sistema 1, y consecuentemente, cuando la organización se orienta hacia una dirección gerencial opuesta, se aproxima más al Sistema 4.

Toda organización es susceptible de beneficiarse si opera dentro del Sistema 4 en su gestión gerencial. Pensemos en una Facultad Universitaria en la que su cuerpo de maestros piensa que son insustituibles, los mejores sin lugar a dudas. En esta situación, si el Director de dicha facultad opera cerca del Sistema 4, logrará una superior dedicación profesional por parte de su cuerpo de catedráticos. Posiblemente, dentro de condiciones normales, los profesores no perderán su tiempo buscando otros trabajos, ya que estarán más motivados en su tarea y satisfechos con el ámbito en que operan. ■