



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LA
DINAMICA
DE LA
DIRECCION
65.012.4

El profesor Riccardi, en su libro «La dinámica della direzione», hace un profundo estudio de los principios que deben inspirar una dirección eficiente en el funcionamiento de la organización y los problemas que plantea respecto a la estructura de la entidad y el adiestramiento del personal que integra los diversos grupos al servicio de la misma. Resumen de la traducción española. Rialp, S. A. Madrid, 1959.

I.—PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION

1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

A) *Concepto de organización.*

Combinación voluntaria integrada por hombres que utilizan medios adecuados para un fin, que se caracteriza por la existencia de un sistema de informes o de relaciones recíprocas entre los elementos mismos.

B) *Concepto de administración.*

Actividad que determina el esquema de las relaciones entre los elementos de un grupo y proporciona los medios para modificar tal esquema a consecuencia de las exigencias que de cuando en cuando se manifiestan, sea en el grupo o en las interrelaciones de los grupos.

C) *Concepto de dirección.*

Actividad de constante adecuación de la estructura al factor humano en la organización para satisfacer la exigencia de alcanzar mejor los fines en función, de los cuales la organización misma existe y opera.

2. LA EXIGENCIA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Los elementos dinámicos que se concentran en verdaderas y propias «exigencias inderogables» se reducen a tres categorías:

A) *El factor humano en el proceso productivo.*

Está dinámicamente sometido, por lo menos, a dos condiciones:

- al envejecimiento físico del personal, y
- a las vacantes imprevistas.

En consecuencia, toda Entidad debe tener siempre presente el triple problema:

- de su expansión,
- de su estabilidad, y
- de su continuidad.

Prever y eliminar los inconvenientes conocidos por fenómenos de envejecimiento o los acontecimientos improvisados, constituye una exigencia dinámica insuprimible que tiene en la formación y en el adiestramiento de los mandos, en el sentido más amplio de la palabra, uno de los primeros y más valiosos instrumentos de dirección.

B) *Condiciones del mercado y su influencia en la producción.*

Los problemas de este grupo pueden ser de competencia, ya interna en el país, ya externa al mismo, de orientación política, que modifican estructuralmente las organizaciones, etc. En general, estas exigencias tienen las características de la imprevisibilidad y de la aperiodicidad, lo que hace todavía más difícil la solución del problema, y requiere una extrema rapidez en los cambios de organización de notable amplitud que sean necesarios.

C) *Perspectivas de naturaleza tecnológica y su consecuencia social.*

Bajo el perfil de organización humana, las principales categorías de perspectiva pueden reducirse a

- perspectiva de programación;
- perspectiva de funcionalidad: «el hombre adecuado en el puesto adecuado, en el momento adecuado, para un trabajo adecuado». Requiere la doble exigencia:
- de programar la exigencia y los requisitos del elemento hombre en el proceso de trabajo, y
- de hallar los elementos correspondientes;
- perspectiva de producción, y
- perspectiva de los cambios tecnológicos.

Cualquiera que sea la actividad a que se refiera, cada organización debe por su propia naturaleza tender a la máxima eficiencia, pues lo contrario crea conflictos, sean internos o externos, los cuales ponen en discusión la validez y legitimidad de la organización.

3. LOS CAMBIOS DE NOTABLE AMPLITUD EN LA ORGANIZACIÓN

A) *Constituyen un verdadero desafío a la dirección y se producen preferentemente bajo la presión de factores externos.*

- Existe siempre un contraste entre rutina y cambio;
- todo cambio de organización determina una resistencia al mismo;
- el período de transición de la situación precedente a la determinada por el cambio es extremadamente peligroso, y
- a cada cambio sigue, necesariamente, un período de estabilización, en el que se precisa saber individualizar los problemas futuros derivados de lo que será, en un próximo e inmediato futuro, el nuevo cambio que deberá producirse.

B) *Son un trabajo creativo, en cuanto que la dirección no sólo debe poner en acción determinados medios, sino también prever las consecuencias que de tales medios se derivan, lo que requiere:*

- la necesidad de un proyecto;
- la comparación entre la experiencia propia y la de otras direcciones;

- la aplicación del pensamiento creador, y
 - la adopción de iniciativas experimentales, en las cuales deben concentrarse algunas prerrogativas de la dirección, sobre todo la de unidad de mando y de responsabilidad, para formar un juicio único sobre dichos experimentos.
- C) Exigen necesariamente una delegación de autoridad y responsabilidad, y una aceptación plenamente consentida por parte de los interesados.
- D) Afectan, directa o indirectamente, al conjunto de la Entidad; de aquí el que deban existir buenas vías de información y de comunicación en el interior de la misma, y que su aplicación se efectúe gradualmente para no desequilibrar interiormente a la organización de aquélla.
- E) La organización consiguiente a dichos cambios debe ser objeto de un plan analítico y sistemático en función de los siguientes conceptos específicos:
- tiempo: ¿Cuánto durarán? ¿Cuándo serán?
 - gasto: ¿Cuánto cuesta? ¿Cuánto rinde?
 - hombres: ¿Cuántos hay disponibles? ¿Cuántos se necesitan?

En la base de los principios enunciados que constituyen las razones íntimas de los cambios de notable amplitud en la organización, existe un principio último que los presupone: el principio de la flexibilidad, por el cual cada uno de aquellos debe estar en relación con la situación real de la Entidad.

En consecuencia, la dirección debe estar en condiciones de satisfacer estas exigencias de naturaleza compleja inherente a la dinámica de la Entidad. En la medida en que la dirección esté en grado de corresponder a estas exigencias, podrá definirse como eficiente y eficaz.

4. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

A) *Unidad de mando.*

- Cada subordinado debe tener un solo jefe;
- cada subordinado debe saber cuál es su propio jefe inmediato;
- cada jefe debe saber cuáles son sus propios subordinados, y
- cada misión debe estar definida y resultar de un esquema de organización y ser cumplida realmente.

B) Amplitud del control.

- *Límite de personas*: un jefe puede controlar de tres a siete subordinados, pero no más, excepto en el caso de que se efectúen trabajos idénticos y repetitivos.
- *Límite de distancia*: la eficacia del control depende de la distancia física entre el controlador y los controlados, y
- *Límite de tiempo*: la oportunidad y la constancia del control representa otro factor fundamental de eficacia.

Estos factores deben combinarse con los derivados de la personalidad, de la energía física y mental y, sobre todo, del grado de conocimiento del trabajo de que debe disponer quien se proponga para el control; de lo contrario, los controlados pueden, a su vez, ser controladores de quien pretenda controlarlos sin la debida competencia.

C) Homogeneidad de las tareas.

- Las funciones de los subordinados no deben interferirse entre sí;
- las funciones de los subordinados deben estar específica y previamente indicadas; además, deben ser afines;
- cada función que tenga carácter esencial o individual debe asignarse a una misma persona, y
- en las asignaciones de las obligaciones se deben tener en cuenta los límites de eficiencia o de onerosidad del trabajo a realizar.

D) Delegación de autoridad y responsabilidad.**a) Exige:**

- que exista equilibrio entre autoridad y responsabilidad;
- que la delegación de ambas tenga límites precisos, y
- que esté graduada de arriba abajo.

b) Tiene los siguientes límites:

- Delegando la responsabilidad, el jefe no queda exento de ella, sino que continúa respondiendo ante su inmediato superior;
- la carga delegada debe adaptarse, tanto en términos de responsabilidad como de autoridad, a la persona del destinatario;

- éste, a su vez, debe estar en condiciones de darse plenamente cuenta de la naturaleza y de la amplitud de la delegación de que se hace cargo;
- la autoridad y responsabilidad solamente son delegables a quienes la acepten plenamente, y
- debe darse el debido reconocimiento a quien desarrolla determinadas misiones delegadas.

E) *Uso correcto del «Staff».*

La posibilidad de existencia y de eficiencia de una buena organización jerárquico funcional depende de la capacidad de la dirección para hacer funcional la línea jerárquica, sirviéndose correctamente de los distintos servicios y enlaces horizontales en los distintos niveles.

5. LA NORMA DE LA DIRECCIÓN

La Dirección:

- está obligada a respetar constantemente los principios científicos de la organización;
- debe, al mismo tiempo, considerar y aplicar estos principios, no como una formulación científica y automática, sino como directrices máximas que necesitan constante interpretación, con plena adaptación a la realidad;
- debe ejercitar su responsabilidad teniendo en cuenta la inevitable correlación entre su actividad, en términos técnico gestionales, y la funcionalidad de la Entidad, en el sentido de que ésta reproduce exactamente los términos del ejercicio de la dirección, y
- debe actuar incluyendo el factor humano entre los costes de la gestión, no tanto en los términos tradicionales contables-financieros, sino en términos de «costo social» de la gestión misma.

La Dirección, encontrándose constantemente en presencia de hechos y de situaciones que requieren su intervención, puede obrar en términos de continuidad únicamente ateniéndose a normas científicamente deducidas de la observación de los hechos mismos: la aplicación de tales normas en relación a la realidad y según una visión de largo alcance, forma parte de lo que podemos llamar «arte de dirigir».

6. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

A) *Programar.*

- Recoger los datos necesarios.
- Clasificarlos.
- Valorarlos.
- Compararlos.
- Seguir el desarrollo en lo sucesivo con miras a la constante adecuación previsoras.

B) *Organizar.*

- Definir las distintas obligaciones.
- Adecuar constantemente la estructura de la organización.
- Actualizar el mando.

C) *Actuar.*

- Asignar a cada uno las propias obligaciones.
- Asignar a cada uno el puesto que le corresponde en la organización.
- Asignar las obligaciones especiales.
- Reducir al mínimo las órdenes verbales.
- Basar las órdenes sobre programas y normas específicas de la Entidad.

D) *Coordinar.*

- Establecer las relaciones y la línea de comunicación.
- Delimitar las relaciones y la línea de comunicación.
- Enlazar y referir las relaciones a los programas y a las normas de la Entidad.

E) *Controlar.*

- Establecer cuáles son los controles necesarios y vitales.
- Establecer los niveles normales de las prestaciones.
- Controlar los resultados basándose en las normas de trabajo fijadas.
- Impartir adecuadas y rápidas instrucciones cuando el trabajo desciende de los límites fijos establecidos, tales que permitan el más rápido restablecimiento de la marcha respetando los límites requeridos.

7. EL FACTOR HUMANO EN LA DINÁMICA DE LA ENTIDAD

Los principios generales de equilibrio entre factor humano y necesidad productiva se pueden resumir en los siguientes:

a) *Principio del equilibrio dinámico funcional*, derivado del respeto a la norma que exige el hombre apto en el puesto apto.

b) *Principio de eficiencia dinámica*, basado en el esfuerzo formativo y de adiestramiento, puesto a disposición del factor humano en el interior de la Entidad.

c) *Principio de integración de los grupos*.—En este principio encuentra el sitio lógico la necesidad de esquematizar la dirección de personal, entendida como un estudio profundo, constante y orgánico:

- de la relación entre Entidad y empleados;
- de las condiciones en las cuales dicha relación se puede encontrar;
- de los deseos que ambas partes puedan expresar en el desenvolvimiento de sus relaciones y de las que puedan desarrollarse en el porvenir, y
- de las verdaderas y propias demandas a considerar como exigencias de carácter dinámico ineludibles.

d) *Principio de equivalencia*, derivado del reconocimiento concreto de la capacidad mejorada que cada uno de los subordinados manifiesta haber adquirido.

II.—FACTOR HUMANO Y ORGANIZACION DE LA ENTIDAD

1. DEL TAYLORISMO A LAS «RELACIONES HUMANAS»

El taylorismo inició en la primera década del 1900 el camino, que sigue hoy con relativa intensidad, aunque la falta de capacidad de comprender el aspecto predominante del factor humano no ha permitido al planeamiento tayloriano obtener todos los éxitos que en el pensamiento de quien lo había concebido eran comprensibles.

Ello originó una serie de estudios e investigaciones que han conducido a las actuales «relaciones humanas», a las que pertenecen el conjunto de las técnicas predispuestas y empleadas metódicamente al fin de

- descubrir y limitar estados de insatisfacción, malestar, fricción, contraste abierto o latente, sea individual o de grupo, en el trabajo de la Entidad;

- efectuar determinadas intervenciones, dirigidas a eliminar tales estados, sean individuales o de grupo; y
- comprobar los resultados obtenidos mediante aplicaciones concretas.

2. LOS ESTUDIOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

El planteamiento científico de los problemas de la organización lleva consigo una cierta cantidad de datos objetivos y seguros, pero también un elevado número de incógnitas y de variables. Tales variables se refieren a la posición del factor humano y a los problemas que éste continuamente plantea a la responsabilidad de la dirección.

La solución de los problemas referentes al factor humano es en mínima parte una solución de comportamiento, es ante todo, una solución de los criterios organizadores y de las técnicas de dirección.

3. LA TÉCNICA DE LA DIRECCIÓN

A) *La dirección del factor humano.*

En esta nueva rama se ha pasado de la simple administración contable de los hombres a las más complejas del estudio de los problemas que los hombres plantean continuamente dentro de la estructura de la Entidad: lo que ha llevado a una modificación fundamental de la técnica dirigente.

Saber dirigir el «factor humano» en el interior de la organización ha llegado a ser una necesidad, que ha facilitado y que cada día facilita más la aceptación por parte del mundo productivo de las funciones y de la naturaleza inherente del órgano de la Entidad que normalmente llamamos «dirección de personal».

B) *La formación de los cuadros directivos.*

Es necesario que la formación de los cuadros se considere como un problema global, con planes orgánicos a largo plazo, y afrontando con soluciones lo menos empíricas posibles y plenamente coordinadas con la finalidad de la estructura en la cual desarrollan su actividad.

4. RELACIONES INTERNAS

La razón fundamental de relación reside, sin duda, en la cantidad de responsabilidad que cada uno de los grupos jerárquicos tiene respecto al propio director superior.

En el tiempo actual, la aumentada responsabilidad que gravita sobre cada dirección repercute fatalmente sobre toda la línea jerárquica, y el Jefe de Sección—responsable ante la Entidad de su comportamiento hacia sus subordinados— es a su vez, simultáneamente, responsable hacia los propios subordinados de la realización de la voluntad dirigente, tal como ésta ha sido concebida, es decir, sin ninguna deformación.

Considerando el caso del Jefe de Sección, los tipos de obligaciones que le corresponden hacia la Entidad y hacia sus propios subordinados son:

a) *Responsabilidad ante la Entidad derivada del «status» de Jefe:*

- Conocimiento del propio trabajo;
- conocimiento del personal subordinado;
- sentido de objetividad;
- capacidad de autogobierno;
- capacidad de utilizar al máximo el potencial humano de cuyo empleo depende;
- capacidad de asegurar la funcionalidad y establecer continuidad a su propia obligación;
- capacidad de organizar de modo sistemático las comunicaciones que se dirigen a él o que él transmite.

b) *Responsabilidad ante los propios colaboradores relativa al «status» de Jefe.*

- Capacidad de aplicar sin deformación la línea establecida en la Entidad;
- capacidad de tomar decisiones;
- capacidad de crear las premisas para un proceso activo de comunicación de tres vías (ascendente, descendente y colateral), y
- capacidad de demostrar con acciones una sensibilidad social que le permita anteponer los intereses de la Entidad a los suyos personales.

5. LA ENTIDAD EN EL SISTEMA SOCIAL

Desde el punto de vista de las relaciones sociales de la Empresa:

1.º Debe establecer el principio de «no electividad de los cargos de mando». Un jefe sólo es verdaderamente tal, cuando es generalmente apreciado por sus colaboradores y destaca por su capacidad, su inteligencia y su preparación profesional.

2.º Debe reconocer la realidad sindical y mantener buenas relaciones con sus órganos representativos, lo que exige:

- determinación del fin de la actividad de ambas partes;
- aceptación común del fin así determinado;
- reconocimiento de las relaciones recíprocas entre las partes;
- valoración de las relaciones recíprocas, y
- reconocimiento del método democrático industrial como sistema de vida de la organización productora.

3.º Debe informar a los distintos grupos interesados en la vida de la Empresa, es decir, aplicación de la técnica de las «Relaciones Públicas».

6. OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD DIRECTIVA

Crear las condiciones que permitan realizar en la Entidad una comunidad efectiva de trabajo, con la cual y en la cual satisfacer las obligaciones productoras de la Empresa. En definitiva, consiste:

- En buscar y formar los hombres capaces de alcanzar el objetivo;
- en proporcionar los medios, y
- en anular los obstáculos que se interpongan.

Para ello es necesario conseguir «la integración» de los hombres en la Entidad. Los más eficaces medios para ello son:

- Crear con la máxima delegación de autoridad las condiciones para el mayor autocontrol posible.
- Promover un proceso de comunicación entre toda la estructura de la organización, que facilite en grado máximo el autodesarrollo de la organización en sus componentes.
- Aplicar lo más estrictamente posible el principio de «excepcionalidad».

III.—TEORIA Y PRACTICA DEL ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA

1. EL MÉTODO

Relaciones humanas

Como ya se ha dicho anteriormente, se comprende el conjunto de técnicas tendentes a descubrir los estados de insatisfacción, eliminarlos y comprobar los resultados.

Adiestramiento

El adiestramiento es aquella acción formadora del comportamiento técnico-económico-social que permite al jefe—cualquiera que sea su nivel jerárquico—hacer frente a las exigencias que la moderna actividad productora requiere a un hombre investido de la función de jefe.

El Método T. W. I.

No es nuevo y viene a recoger los viejos principios de la enseñanza socrática. El hecho de hacer del grupo el protagonista del adiestramiento, dando el máximo relieve a la contribución colectiva y buscando reducir al mínimo el papel del adiestrador, ha sido el gran descubrimiento de este método, que ha obtenido como resultado directo la valoración de la personalidad colectiva, limitando al mínimo el peso de la personalidad individual del técnico-instructor.

Este último aspecto explica, con relativa claridad, las dificultades que el método ha encontrado a menudo en ambientes no anglosajones, donde el individuo acaba muy a menudo por tomar papeles y actitudes personalísticas.

En Italia se ha difundido este método por obra de la iniciativa privada, la que cristalizó en 1952 en la creación del «Instituto para el Adiestramiento en la Industria». Nacido con seis empresas, en 1956 había alcanzado ya más de 100 empresas asociadas.

2. LAS CONSECUENCIAS

En el interior de cualquier Entidad se pueden distinguir tres grupos distintos:

- Alta Dirección;
- Jefes intermedios;
- Empleados.

a) *Dirección.*

Su postura en Italia puede clasificarse en los siguientes tipos:

- de conformidad con la introducción y desarrollo del adiestramiento, pero limitado a términos didácticos y dirigido puntualmente a los cuadros existentes, pero no incluida en un programa más amplio y completo de valoración de la capacidad y responsabilidad individual;
- de simpatía y entusiasmo ante la novedad, pero con excesivo optimismo a veces, nacido de una visión superficial de la realidad;

- escepticismo e indiferencia explícita por parte de otros, y
- actitud hostil por parte de algunos.

b) *Jefes intermedios.*

Las cuatro fases que suelen producirse como consecuencia de la introducción del adiestramiento en una Entidad determinada son:

- Los jefes han recibido el entrenamiento y lo aplican positivamente a sus subordinados. La respuesta de éstos es evidentemente positiva.
- Los jefes se comportan positivamente hacia la Alta Dirección y esperan igual conducta. Esta, sin embargo, no aplica de manera organizada una conducta análoga hacia los jefes.
- La Alta Dirección quería entrenar a los jefes para que fuesen el puente y no la separación entre el personal y ella; los jefes se ven frustrados, y por ello el puente no funciona y las comunicaciones no se filtran positivamente.

Los jefes que no ven realizada una organización consecuente con lo que les había enseñado, dirigen su comportamiento negativo hacia sus subordinados, los cuales, en breve tiempo, reaccionan también negativamente. Por otro lado, el comportamiento de la Alta Dirección, que era de una espera benévola, se transforma en sentido negativo.

c) *Subordinados.*

Asisten con curiosidad, si no con interés, a este experimento, que en último análisis les interesa personalmente.

d) *Sindicatos.*

Una vez superada la fase inicial de mal entendidos, se vislumbra ya una etapa constructiva, basada en la petición de una consulta mixta, en un buen funcionamiento de las comunicaciones bilaterales y en el estudio en común de los problemas de la producción.

3. LAS PERSPECTIVAS

Entrenamiento o formación

El entrenamiento ha suscitado en Italia un profundo interés que traspasa los límites contingentes, y ha arrastrado consigo, inevitablemente, exigencias de carácter formativo, que, probablemente se desconocían antes.

El contexto organizativo

El entrenamiento cumple una doble función.

- Contribuye a hacer macroscópicas las lagunas de la organización, y
- hace necesarias las medidas de carácter organizativo que puedan resolverlas.

Método y sistema

Los métodos de entrenamiento actuales pueden ser incluidos en una de estas cinco categorías:

- Entrenamiento derivado del método de reunión;
- entrenamiento basado sobre el método «del caso»;
- entrenamiento basado sobre la técnica de «dramatización»;
- entrenamiento dirigido particularmente a grandes grupos, y
- entrenamiento basado sobre el empleo directo de técnicas «audiovisuales».

Objetivos del entrenamiento.

- Proveer a la formación de nuevos cuadros;
- asegurar la posibilidad de un rápido repuesto de los cuadros frente a nuevas situaciones, y
- llegar a resolver el problema de la «integración obrera» con respuesta a la «protesta obrera».—J. C. B.