



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LA ACTUACION ADMINISTRATIVA

Segunda parte del resumen del libro «Administrative Action», de WILLIAM H. NEWMAN.—(Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J.). III. Personal directivo.—IV. Dirección.—V. Coordinación.—VI. Control.—VII. Conclusión.

III. Personal directivo

1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL DIRECTIVO

En todas las organizaciones, la actuación de los dirigentes se hace cada día más difícil y más compleja exigiendo una mayor capacidad en las personas llamadas a desempeñar las tareas directivas.

En la selección de personal directivo concurren diversas circunstancias:

- Los problemas del personal directivo afectan a muy pocas personas, y esto hace que tengan mayor importancia las personalidades y criterios individuales que los procedimientos y planes generales.
- Existen relaciones personales entre los dirigentes y los aspirantes porque se mueven en los mismos círculos sociales, y esto impide la plena objetividad.
- Es muy difícil valorar los costes y resultados de la actuación de los dirigentes.
- La formación de los dirigentes es un proceso largo, por lo que los dirigentes deben ser formados antes de su nombramiento.

La selección de los dirigentes ha estado abandonada hasta tiempo muy reciente; solamente después de la Segunda Guerra Mundial varias compañías americanas han prestado atención al problema. Los programas que se encaminan a conseguir un cuadro de directivos eficientes han contribuido a me-

jorar la moral de trabajo en las empresas y a facilitar el perfeccionamiento y utilización de este cuadro.

La primera etapa del programa se refiere a la determinación de las necesidades de personal que existen en la organización: para ello se deben:

- Concretar las funciones que se han de desarrollar en cada puesto de trabajo mediante un estudio de la estructura orgánica.
- Establecer las condiciones personales que debe reunir la persona que haya de ocupar cada puesto.
- Analizar las condiciones de edad y habilidad de los dirigentes actuales para deducir, por comparación con las nuevas condiciones establecidas, las necesidades más urgentes y las sustituciones que convengan.

a) *Análisis de la organización*

El análisis de la estructura orgánica y la descripción de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo debe hacerse no sobre la base de la estructura actual, sino de la organización ideal más conveniente, ya que la organización actual muchas veces es una adaptación de la organización a las condiciones personales del dirigente no estando justificada la permanencia de aquella estructura cuando este dirigente desaparece. La organización debe orientarse hacia el futuro, por lo que debe tener en cuenta las posibles necesidades, más que la simple sustitución de los dirigentes anteriores.

b) *Condiciones que debe reunir el aspirantes a un determinado puesto*

Las condiciones que el dirigente debe reunir para desempeñar con éxito las funciones correspondientes a un puesto de trabajo deben ser concretadas para facilitar el planeamiento de la selección y de los ascensos.

Las condiciones deben referirse a la aptitud para desarrollar la actividad propia del puesto de que se trate; pero esta aptitud es difícil de averiguar porque normalmente no se tienen elementos de juicio suficientes; por ello se sustituyen estas aptitudes por cualidades personales que son necesarias para el ejercicio de las tareas directivas.

CHESTER I. BARNARD menciona entre estas cualidades las siguientes: vitalidad y energía, capacidad de decisión y persuasión, responsabilidad y capacidad intelectual.

CLETON y MASON mencionan las siguientes: salud y energía, ambición, perseverancia, entusiasmo, habilidad para asumir responsabilidad y delegar autoridad, mentalidad abierta, iniciativa, habilidad de organización, esmero, interés, convencimiento técnico, habilidad para decidir, capacidad de valorar, capacidad para juzgar y para cooperar, capacidad de mando, etc.

En general, todas las condiciones personales enumeradas por los diversos autores coinciden sustancialmente; para un puesto concreto bastará con tener en cuenta dos o tres de estas características.

Es conveniente distinguir entre las cualidades innatas que son necesarias en un puesto y las cualidades que pueden adquirirse con el ejercicio de la actividad; esta distinción permite elegir la persona adecuada aunque no existen candidatos que reúnan todas las condiciones requeridas. Para la selección deben considerarse las cualidades innatas y para la formación deben tenerse en cuenta las condiciones que pueden adquirirse.

c) Programa de necesidades

Conocidas las tareas y las condiciones necesarias para desempeñarlas, el programa de selección y formación de dirigentes ha de determinar la cantidad de vacantes o de puestos que han de ser cubiertos en cada período de tiempo. Esta etapa del programa es difícil y debe hacerse por aproximación.

La renovación del personal por edad o por voluntad de los empleados ha sido estudiada después de la Primera Guerra Mundial y algunas compañías pueden prever con gran aproximación el movimiento de personal. La creación de nuevas plazas por aumento de la organización puede preverse también y facilitar así la programación de la selección de dirigentes. Otra causa de movimientos de personal es el sistema seguido para cubrir vacantes por ascenso de los empleados de niveles inferiores; de esta forma una vacante en un puesto de alto nivel ocasiona una serie de vacantes.

La elaboración de un plan de necesidades es muy conveniente porque permite atender las necesidades de experiencia y entretenimiento de los aspirantes.

Además de las vacantes que pueden preverse, existen otras imprevisibles como las producidas por muerte prematura o enfermedad. Los actuarios calculan que una tercera parte de las personas que forman un grupo de una edad aproximada de cuarenta y cinco años desaparecerá de la organización antes de llegar a los sesenta y cinco. Para evitar los inconvenientes de la inexperiencia del nuevo dirigente que ocupa un puesto importante es muy útil la existencia de sustitutos o adjuntos que estén preparados para ocupar dichos puestos. Estos sustitutos pueden trabajar, no solamente al lado de la persona que ha de ser sustituida, sino en puestos de *staff* u otros cargos interesantes y formativos.

También existen, y deben cuidarse su desarrollo y formación, jóvenes empleados que son candidatos probables para futuros puestos directivos; estos jóvenes son actualmente reclutados entre graduados universitarios, y los dirigentes deben procurar utilizar sus servicios con vistas a su futura función.

2. CALIFICACIÓN DE LOS DIRIGENTES

La calificación de los dirigentes tiene varios fines: perfeccionamiento del trabajo presente, selección para el ascenso, establecimiento de un sistema de incentivos, etc. Según la finalidad perseguida, la valoración recae sobre el

puesto presente, sobre el puesto futuro (en el caso de que se haga con vistas al ascenso), o sobre las condiciones personales del dirigente en general.

Los principales medios empleados para valorar a los dirigentes son:

a) *Calificación de los superiores.*

La mejor calificación de un dirigente la puede hacer su inmediato superior; sin embargo, la posibilidad de que el trato frecuente haya creado simpatías o antipatías que impidan el juicio objetivo, hace aconsejable completar la calificación del jefe inmediato con las opiniones de los jefes de otros departamentos o de jefes de órganos de asesoramiento con los que el empleado que ha de ser calificado haya tenido alguna relación.

b) *Valoraciones periódicas.*

La calificación de los distintos dirigentes de una organización debe comprender:

- La valoración de la tarea desarrollada en el puesto que ocupan.
- La valoración de las cualidades necesarias para el ascenso a puestos superiores.
- Repetición periódica de estas valoraciones.

Para la valoración de la tarea del dirigente en el puesto que ocupa suelen utilizarse esquemas generales de las obligaciones comunes a todos los jefes—planear, organizar, seleccionar y formar colaboradores, control de los costes, relaciones con los empleados, etc.—; esta valoración de obligaciones generales debe completarse con el análisis de la actividad del jefe respecto a las obligaciones específicas del puesto.

La valoración puede hacerse también por comparación con los resultados obtenidos por otros jefes o por comparación con *standards* de rendimiento establecidos. Esta valoración es un estímulo para el perfeccionamiento.

Cuando el objetivo de la calificación es la selección para ascenso a un puesto superior, la valoración de la tarea realizada no es suficiente; es necesario ponderar las cualidades personales que requiere el nuevo puesto. La valoración de la aptitud de varios aspirantes para un puesto que no han desempeñado nunca es muy difícil, y para ello se debe:

- Reunir toda la información posible sobre las cualidades y deficiencias de cada candidato consultando las opiniones de diversas personas.
- Comparar unos aspirantes con otros, estableciendo un orden de puntuación en la que se tengan en cuenta las cualidades más importantes.
- Reunir información sobre el grado en que cada candidato reúne las cualidades específicas que se requieren para el puesto de trabajo de que se trate.

Para el desarrollo de las etapas mencionadas pueden utilizarse diversos formularios que facilitan la calificación.

La valoración de los empleados debe hacerse periódicamente; la revisión anual de la calificación es un gran estímulo para el perfeccionamiento y para mantener la moral del grupo. Puede utilizarse también el sistema de celebrar una reunión periódica con el jefe inmediato para discutir los puntos más sobresalientes del trabajo desarrollado y los informes periódicos redactados por los jefes en los que califican el trabajo de cada subordinado insistiendo en sus habilidades y defectos, en su capacidad para el ascenso, etc.

c) *Pruebas sucesivas en varios puestos distintos.*

Para completar las valoraciones realizadas por los procedimientos expuestos se suelen utilizar los sistemas siguientes:

— *Rotación de puestos.*—Cuando se pretende encontrar la persona adecuada para un trabajo del que no tiene experiencia total sino simplemente de una parte del mismo, puede probarse la capacidad del candidato encomendándole las tareas sobre las que no ha probado competencia. Este sistema puede ser útil como medio de perfeccionamiento, constituye un eficaz procedimiento de preparación para el ascenso, pero es difícil de aplicar cuando la vacante del puesto superior se produce inesperadamente, por lo que es conveniente el desarrollo de un plan de rotación permanente que perfeccione y prepare a los empleados para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

— *Asignación de tareas especiales a los candidatos.*—Cuando no es posible colocar a los candidatos en diversos puestos para deducir sus cualidades especiales, se puede utilizar el sistema de asignación de tareas especiales: asistir a reuniones de una comisión, representar al organismo en ocasiones diversas, hacer algún estudio especial, etc.

d) *«Tests» psicológicos.*

Los tests psicológicos han sido muy poco empleados en esta tarea de selección de dirigentes. La primera dificultad que se opone a este sistema es la falta de unanimidad que existe respecto a las cualidades esenciales para una dirección eficaz. Los tests pueden ser útiles en algunas ocasiones, pero en el estado actual de desarrollo de esta técnica, tienen serias limitaciones y resultan muy costosos.

3. FORMACIÓN Y COMPENSACIÓN DE LOS DIRIGENTES

A) *Formación.*

La determinación de las necesidades de personal directivo a través del análisis orgánico nos permite conocer las cualidades requeridas para cada puesto; éstas sirven de base a la selección, pero conviene precisar que los requisitos

que deben ser exigidos fundamentalmente en la selección son los innatos, mientras la preparación específica para el puesto futuro puede ser objeto de un programa de formación posterior a la selección.

Los métodos de formación más utilizados son los siguientes:

a) *Aprendizaje en el trabajo:*

Es el procedimiento de formación más utilizado en las empresas. Para que el aprendizaje en el trabajo sea efectivo es necesario que se observen determinados requisitos.

En primer lugar es necesario el interés por parte del que ha de ser adiestrado.

El jefe tiene gran importancia porque él es quien ha de ayudar al subordinado a perfeccionarse. Es conveniente que los jefes consideren el entrenamiento de los subordinados como parte integrante de su tarea; para conseguir esto deben dar ejemplo los altos dirigentes vigilando el éxito o fracaso de los programas de entrenamiento de los empleados más jóvenes.

Un medio eficaz de entrenamiento en el trabajo es la delegación de funciones, cuando existe delegación amplia; los empleados más jóvenes tienen mejores posibilidades de adquirir la experiencia necesaria; sin embargo, en este caso, el empleado no debe ser sometido a una superior supervisión, sino que debe ser orientado y conducido por el jefe. La formación del empleado debe extenderse a las actividades propias de su jefe.

b) *Rotación de puestos:*

Es un medio de formación que consiste en proporcionar al empleado una idea completa de la actuación general del organismo, colocando al nuevo empleado sucesivamente en los diferentes puestos.

Deben seleccionarse los puestos de trabajo que son más formativos (según el grado de responsabilidad y dificultad de la tarea que en ellos se realiza). Cuando no existen puestos que reúnan estas condiciones para todos los empleados que han de ser entrenados o cuando los puestos están ocupados por personas competentes pueden colocarse los aspirantes de adjuntos a los puestos interesantes.

Cuando un empleado se coloca en un puesto de experiencia clave con fines de entrenamiento, conviene suplir su falta de experiencia con un personal bien adiestrado y experimentado. La rotación horizontal de los dirigentes puede ocasionar problemas de insatisfacción de los subordinados que aspiran a ocupar el puesto de su jefe y, sin embargo, cuando se produce la vacante es cubierta por otra persona que procede de otro servicio; este problema se resuelve cuando el sistema de rotación es practicado sistemáticamente.

c) *Reuniones, conferencias y cursos:*

Como medios suplementarios de entrenamiento podemos resaltar los siguientes:

— *Reuniones.*—Las reuniones de trabajo son un eficaz medio de entrenamiento, porque en ellas el empleado constata sus opiniones con las de los empleados de otros departamentos y adquiere una idea más exacta de los objetivos y de los medios de la organización.

— *Las conferencias.*—Las conferencias para tratar de un tema concreto proporcionan una oportunidad de discutir en común problemas técnicos que interesan a los directivos de la organización.

— *Cursos.*—Son muy interesantes para la formación de los dirigentes los cursos sobre administración general, control, economía y técnicas específicas. Existen serias limitaciones a este procedimiento de formación porque generalmente los dirigentes no disponen de tiempo y porque es difícil determinar el método a seguir en estos cursos. En general, conviene la participación activa de los asistentes al curso, para lo que es indispensable que el número de asistentes sea pequeño y que el método empleado sea la discusión en común de los problemas.

d) *Ayudas para la formación individual:*

Son medios para estimular la formación individual:

- El asesoramiento dado a los empleados respecto a los medios más adecuados para completar su formación.
- Establecimiento de bibliotecas.
- Sociedades profesionales.
- Becas para Universidades, etc.

B) *Compensación de los dirigentes.*

Entre las diversas compensaciones que puede recibir el dirigente como contraprestación de sus servicios, vamos a ocuparnos de los problemas relacionados con la retribución.

a) *Escala de retribuciones:*

Para evitar las injustas diferencias de retribución en una organización es necesario adoptar una escala de retribuciones elaborada técnicamente; con ella se consigue:

- Equilibrio y proporción entre las retribuciones de todos los empleados en la organización.
- Equilibrio y proporción de las retribuciones del personal de la organización respecto a las retribuciones de otras organizaciones o empresas.

La retribución de cada puesto debe ser determinada según los siguientes elementos:

- Importancia y dificultad del trabajo que corresponde a cada puesto.
- Nivel general de retribuciones.
- Aumento por desarrollo de una actividad durante un determinado tiempo.

Será necesario clasificar todos los puestos valorando los diversos factores que determinan la mayor o menor importancia o responsabilidad de la tarea. Si son muchos los puestos que deben clasificarse debe emplearse uno de los diversos sistemas de valoración de puestos.

Además de establecer la relación justa entre las retribuciones de los empleados de una misma organización, la escala de retribuciones ha de ser proporcionada al nivel general de salarios. Deben relacionarse no solamente los máximos y mínimos, sino también los coeficientes de aumento en los diferentes niveles. Para ello se han de estudiar detenidamente los diversos sistemas de retribución y después adoptar la solución que corresponda, teniendo en cuenta:

- La situación financiera de la organización.
- Las condiciones sociales y locales en que han de vivir los diferentes niveles de empleados.
- Los beneficios repartidos, etc.

La permanencia en un mismo puesto debe ser recompensada con aumentos periódicos del salario correspondiente de la escala.

b) *Incentivos económicos:*

La retribución por rendimiento es difícil de establecer en el nivel directivo porque en este nivel el rendimiento es de muy difícil medida. Sin embargo, suelen utilizarse diversos sistemas para conceder a los dirigentes compensaciones económicas complementarias: primas, pensiones, pago de impuestos, participación en los *stocks*, etc.

IV. Dirección

Cuando el plan ha sido adoptado, se ha establecido una lógica estructura orgánica y los puestos de trabajo están cubiertos por personas debidamente seleccionadas y formadas; la organización está preparada para la acción; para iniciar esta acción interviene la *dirección*. La función de *dirección*, en sentido estricto, consiste en dar las órdenes e instrucciones necesarias para indicar a los subordinados la actividad que ha de desarrollar cada uno para el cumplimiento de los objetivos generales.

— *Requisitos de las órdenes:*

Las órdenes han de ser: razonables, completas y claras.

Deben ser razonables, de forma que el subordinado pueda cumplirlas con un esfuerzo y habilidad normales porque disponga de medios suficientes y de circunstancias apropiadas.

La orden debe ser completa incluyendo las instrucciones esenciales en cuanto a la forma y el tiempo de ejecutarla.

Debe ser expresada claramente para que el subordinado pueda comprenderla. El jefe que da una orden debe cerciorarse de que ha sido debidamente comprendida. Es esencial la claridad, especialmente en las órdenes o instrucciones escritas, porque el jefe no estará cerca del subordinado para aclarar dudas, ni para observar si la orden es ejecutada con acierto.

Se ha discutido si la orden debe ser o no ser escrita; existen diversas razones que aconsejan la forma escrita, v.g.: permite una más fiel ejecución de los planes y facilita la comunicación y el cumplimiento ayudando a la memoria de los subordinados. Existen también desventajas de la orden escrita porque aumenta la inflexibilidad, exige gastos y tiempo, etc. Ponderando las ventajas y los inconvenientes, el jefe debe decidir los casos en que la orden debe ser escrita. La orden debe ser escrita: cuando son varios subordinados los obligados a ejecutarla, cuando la orden ha de tardar mucho tiempo en ser ejecutada, cuando la complejidad de la orden no permite recordarla fácilmente, cuando la materia es tan importante que es necesario asegurar el exacto cumplimiento de la orden, etc.

— Ejecución de las órdenes:

El jefe que da una orden debe vigilar su ejecución; si el jefe es indiferente a esto la administración se relaja y la moral decrece. La vigilancia de la ejecución de las órdenes e instrucciones es una pesada carga del jefe, incluso debe estar preparado para anular las instrucciones cuyos resultados no son los deseados o van más lejos de lo previsto.

— Uso de «standards» prácticos para dar órdenes y criterios de actuación:

Para facilitar la tarea de dirección se pueden establecer *standards* prácticos de normas de actuación; de esta forma el subordinado conoce el procedimiento que ha de seguir en cada caso, sin necesidad de instrucciones detalladas del jefe. También facilitan la dirección los principios generales de actuación propios de cada actividad, que permiten al subordinado actuar con un criterio recto en determinados casos.

— Explicación del porqué de las órdenes:

Para facilitar la ejecución debe explicarse al subordinado el porqué de las órdenes dadas; de esta forma él puede resolver cualquier duda que se plantee con urgencia y además se sentirá más satisfecho conociendo los motivos de su actuación. Principalmente, se requiere la explicación de las razones que motivan la orden en los siguientes casos: cuando el subordinado ha de hacer uso de su juicio e iniciativa, cuando tiene capacidad para comprender la

situación total, cuando ha recibido una formación completa, cuando se dispone de tiempo para la explicación y discusión, cuando las razones de la orden no sean desfavorables al subordinado, etc.

— *Dirección conjunta:*

Para facilitar la ejecución de las órdenes puede hacerse intervenir en la discusión de las instrucciones a seguir a los encargados de ejecutarlas.

La dirección conjunta hace más fácil el planeamiento y la comprensión de los objetivos y de los motivos de la órdenes, elimina los obstáculos y sirve de medio de formación de dirigentes.

La decisión conjunta de las órdenes y de las instrucciones tiene las siguientes desventajas: que las órdenes sean incompletas y poco claras, que los subordinados se crean autorizados a cambiar las órdenes cayendo en la insubordinación, que se abuse de este sistema ocasionando gastos y pérdidas de tiempo, etc.

V. Coordinación

La coordinación de la actividad del grupo de personas que actúa en una organización es la armonización e integración de los esfuerzos de todos para alcanzar el objetivo común. Es una de las actividades esenciales del administrador.

Para facilitar la coordinación debe cuidar el administrador los siguientes extremos:

a) *Simplificación de la organización*

La división del trabajo entre diferentes departamentos puede ser causa de falta de coordinación, produciendo incluso actividades contradictorias o duplicaciones de una misma actividad. La especialización funcional es causa frecuente de desajustes en la armonía de todas las unidades; esto exige una gran actividad de coordinación. Es necesario simplificar la organización y los procedimientos, con objeto de que las funciones que han de estar coordinadas fundamentalmente se reúnan en un mismo órgano.

La organización sencilla, racional y bien conocida facilita la coordinación total.

b) *Armonización de los planes*

El momento más apropiado para la coordinación de las actividades de las diferentes unidades es, en la fase de elaboración de los planes, unificando y coordinando las fases y los plazos.

c) *Sistemas de comunicación*

La comunicación eficaz facilita la coordinación.

Medios eficaces de información son los siguientes:

- *Documentos de trabajo*, que circulan de unos departamentos a otros.
- *Informes escritos*, que suministran a los dirigentes los datos necesarios.
- *Informes orales periódicos*.
- *Medios mecánicos*, de información: telegramas, telégrafo, teletipo, máquinas de reproducción de documentos, etc.

d) *Coordinación espontánea*

La mayor parte de la coordinación necesaria en la actividad de una organización se realiza espontánea y directamente por los individuos y órganos interesados. Para facilitar la coordinación espontánea se emplean diferentes medios:

- Crear un objetivo común dominante —guerra.
- Crear costumbres de trabajo y terminología comúnmente aceptadas.
- Realizar contactos personales frecuentes entre los individuos del mismo y de distinto nivel.
- Colocar hombres-enlace en donde sean necesarios para suplir la falta de contactos personales.
- Celebrar reuniones para intercambios de ideas, opiniones o datos que sean necesarios a todos los miembros de la organización.

e) *Coordinación a través del jefe*

La tarea principal de coordinación corresponde al jefe inmediato que dirige el trabajo; éste coordina el trabajo de los subordinados entre sí y el de éstos con los empleados de otras unidades.

VI. Control

1. ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

a) *Determinación de «standards» y puntos estratégicos*

El control que ha de ejercer el administrador se encamina a descubrir si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos propuestos, y si no es así, descubrir las causas y aplicar las acciones correctivas necesarias. Esta operación requiere:

- El establecimiento previo de los planes y de los *standards* de actuación y la existencia de una clara organización y una atribución bien definida de funciones y responsabilidades.

El control efectivo de la actividad de un organismo, para ser eficiente y no constituir una carga administrativa demasiado pesada, ha de escoger aquellos objetivos y aquellos puestos que son fundamentales para alcanzar los objetivos generales, y sobre ellos establecer el sistema de control. Los «puntos estratégicos» sobre los que el administrador debe centrar el control varían de unas organizaciones a otras y dependen de la especial naturaleza de los procedimientos. Citaremos como ejemplo algunos de los más frecuentemente utilizados:

- Control de calidad: se realiza después de verificada la fase de producción y puede tener consecuencia en la valoración del rendimiento de cada individuo.
- Control mediante aprobación de nóminas de empleados y de gastos.
- Control de correspondencia o de documentos.

Los puntos estratégicos o «centros de control» deben reunir las siguientes condiciones:

- Tiempo oportuno: Deben procurar que se haga la revisión en el momento en que sea fácil la acción correctiva.
- Economía: Deben evitar ser excesivamente costosos o que retarden demasiado la actuación administrativa.
- Amplitud: Debe procurarse que el «centro de control» escogido suministre datos que comprendan el mayor número de operaciones posible.
- Equilibrio: El excesivo control e incentivo en un aspecto o fase de la actividad puede perjudicar a otros, en detrimento del resultado total. El individuo que sufre un control excesivo en parte de su trabajo se inclina a prestar una preferente atención a esta parte.

b) *Comprobación de la actuación*

La adecuación de la acción con los *standards* propuestos ha de ser comprobada mediante el sistema de control establecido.

Muchos administradores se reservan la aprobación final de las actuaciones con fines de control; en esta tarea colaboran ayudantes o expertos de inspección.

Otra forma de inspección es el contacto directo o personal del administrador con los subordinados durante el trabajo. Los informes periódicos que envían los servicios al jefe inmediato son un medio de control. El informe debe contener la comparación de la actuación con los planes, la explicación de las posibles desviaciones y las propuestas de la correspondiente acción correctiva.

La forma de presentación del informe debe ser clara, sencilla y adaptada a la persona que lo recibe. Si se trata de cuestiones financieras, deben acompañarse gráficos que expresen rápidamente la marcha del servicio.

c) *Corrección de la actuación*

Cuando se han observado desviaciones en la actuación de los servicios respecto a los *standards* propuestos es necesario estudiar la actuación correctiva que conviene; esta actuación debe comprender las siguientes actividades:

- Variación de las condiciones externas de trabajo.
- Revisión de la dirección y de la selección o formación de los subordinados.
- Modificación de los planes.
- Aumento de los estímulos para el trabajo.

2. CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario es uno de los más efectivos medios de administración; facilita el planeamiento, la coordinación y el control.

a) *Ventajas del control presupuestario*

Los principales beneficios son:

- Estimula el planeamiento, porque exige hacer las previsiones del futuro con cierta exactitud y concretar las previsiones en un plan.
- Facilita la coordinación, porque es un medio para lograr el equilibrio en las distintas actividades, estimula el intercambio de información y evita el desequilibrio en la fase inicial.
- Proporciona control amplio, facilitando *standards* y exigiendo reformas sobre la actuación.

b) *Requisitos del control presupuestario*

Los requisitos esenciales para que el presupuesto sea un medio útil de control son:

- Es necesario que el presupuesto refleje los planes elaborados, que la organización establecida sea sencilla y clara para que pueda expresarse la responsabilidad de cada servicio; la clasificación contable debe coincidir con las unidades orgánicas, debe existir cierta flexibilidad para pasar cantidades de una unidad a otra y deben intervenir en la formación del presupuesto los jefes de las unidades que han de ejecutar los planes.

- Debe ser utilizado como medio de coordinación de las diferentes unidades, haciendo en colaboración las oportunas estimaciones, participando todos en los reajustes, etc.
- Debe ser seguido con exactitud, con informes periódicos y con el respeto riguroso por parte de los altos directivos.
- Debe ser flexible; pueden incluso utilizarse presupuestos alternativos, y debe ser sometido a revisiones periódicas.

3. LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El estímulo de los empleados para realizar su trabajo es un factor esencial en la Administración.

a) *Determinantes de la conducta*

El individuo actúa generalmente movido por una serie de estímulos; es necesario que los estímulos que le mueven al trabajo sean respetados por la organización en que actúa, y ésta debe procurar utilizarlos en su provecho.

Los factores que mueven la conducta individual son:

- Satisfacción de las necesidades.
- Características personales.
- Creencias.
- Estímulos sociales.

b) *Incentivos principales*

Para mover la voluntad de los hombres que trabajan en una organización es necesario utilizar estímulos que satisfagan los motivos que los mueven a colaborar con la organización. Estos estímulos pueden ser:

- Retribuciones especiales.
- Consideraciones sociales.
- Seguridad.
- Trabajo agradable.
- Oportunidades de ascensos.
- Influencia y poder personal.
- Trato personal como individuo aislado.
- Jefatura justa y diligente.
- Intervención en las cuestiones que les afectan.
- Objetivos e ideales elevados y generales, etc.

VII. Conclusión

Como conclusión pueden deducirse unos principios para el trabajo administrativo:

- El administrador debe estar seguro de lo que hay que hacer y de cómo hacerlo.
- Deben adecuarse las responsabilidades y los métodos a las diferencias de personalidad de las distintas personas que actúan en la organización.
- Debe considerarse siempre la situación general, teniendo una visión de conjunto en la solución de todos los problemas.—J. ALFARO.