

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

35.06

Resumen del libro del mismo título de ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, publicado en México en 1966 por Editorial Limusa-Wiley, 238 páginas.

1. La ciencia de la dirección social

1.1 EL CONCEPTO MODERNO DE LA ADMINISTRACIÓN

El concepto moderno de administración manejado en este libro tiene un significado muy amplio, que hace quizá más adecuada la denominación de «administración humana» o, mejor aún, «administración social». Con ello quedarían automáticamente fuera de su radio de acción todos los

problemas y cuestiones de la administración antigua, tradicionalmente cargada de implicaciones económicas y de fines o propósitos utilitarios. Esta administración sobrevive porque es necesaria, pero radicalmente no es la que aquí se estudia.

Se trata por tanto de una administración en sentido humano y social, cuyo contenido no es otro que la dirección de los grupos humanos, dirección para la que se procura el más alto grado de eficacia posible.

Así, pues, «eficacia de la dirección social», he aquí lo que la administración moderna significa.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA

La dirección de los grupos sociales refleja cuestiones de gran importancia que rebasan las investigaciones empíricas de la sociología, llegan a las raíces ontológicas de la metafísica social y alcanzan los horizontes de la moral social, de la política y del derecho; pero no para quedarse en alguna de estas disciplinas sino para trascenderlas a todas y reclamar su propio sitio como una ciencia nueva.

En realidad, si por algo se caracteriza el siglo xx es por la multiplicación acelerada de los casos de «socialización», que dan lugar a asociaciones a través de las cuales los hombres buscan y encuentran medios adecuados para su desarrollo y perfeccionamiento personal.

Este proceso es evidente, de manera que se puede afirmar la clara preponderancia de las ciencias del hombre en el siglo actual—frente al florecimiento de las naturales en el siglo xix—y, entre ellas, la administración, como ciencia de la dirección de los grupos humanos, hará sentir muy pronto toda su importancia.

1.3 EL SENTIDO ANALÓGICO DE LA CIENCIA

Desde la clásica de Aristóteles, «conocimiento de las cosas por sus causas», muchas son las definiciones de ciencia que se han dado. Su total enumeración sería larga y tediosa y nunca nos serviría para obtener una definición definitivamente lograda, y

la razón estriba en que la ciencia no es un concepto unívoco; no hay una, sino múltiples ciencias, de diferentes clases (filosóficas, naturales, culturales, abstractas, concretas etcétera, etc.), y para cada una de ellas cabría una diferente definición. Hay que intentar, pues, el entendimiento analógico de la ciencia—evitando afirmaciones absolutas—como único camino para captar plenamente su significado.

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

No obstante, lo anteriormente dicho no debe llevarnos a aceptar un relativismo inconsistente y vano; eso implicaría no haber entendido la analogía de la ciencia.

El conocimiento científico tiene rasgos inconfundibles que están siempre presentes, independientemente de las modalidades de la ciencia que se tome como punto de referencia. Tales rasgos pueden concretarse en los siguientes: universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica.

1.5 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA PRÁCTICA

La contemplación de la tradicional distinción aristotélica entre ciencias especulativas o teóricas y ciencias prácticas permite calificar a la administración como ciencia práctica, ya que en ella la inteligencia conoce no con la finalidad especulativa del conocer, sino con el propósito de encauzar o dirigir la acción del hombre.

Otra precisión interesante consiste en distinguir, dentro de la adminis-

tración, la ciencia cuyo objeto es la dirección social en general (con la universalidad que a toda ciencia corresponde) de la prudencia administrativa, ejercida por los dirigentes (políticos o de negocios) en casos absolutamente concretos.

1,6 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA NORMATIVA

La administración opera adecuando medios afines, como la política o el derecho. Es un saber no de constatación ni de demostración, sino de regulación, por lo que actúa estableciendo reglas, normas o preceptos. Si su finalidad específica es la eficacia de la dirección social, su objetivo inmediato consistirá en indicar conforme a qué reglas o normas debe proceder o actuar el dirigente para conseguir que su dirección tenga la eficacia deseada.

1,7 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA DEL DEBER SER

La simple consideración de la administración como ciencia normativa implica su reconocimiento como ciencia del deber ser, toda vez que las disciplinas normativas tienen este carácter. Así como las ciencias del ser se interesan fundamentalmente por conocer la realidad en sí (la toman como algo ya dado y les importa saber cómo es y qué es tal realidad), las ciencias del deber ser, en cambio, se proyectan hacia algo que en cierto modo todavía no es y se interesan por introducir en la existencia precisamente lo que sus normas indican que «debe ser». Esto es lo que ocurre con la administración: regula la conducta de los dirigentes; da normas para orientar su acción y, como es natural, encau-

za su conducta hacia una finalidad concreta que —ya lo hemos visto— no es otra que la eficacia de la dirección que se ejerce sobre los grupos humanos.

1,8 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SUBORDINADA E INSTRUMENTAL

Hay ciencias básicas o fundamentales y ciencias de carácter subordinado, secundario. De éstas es precisamente la administración: no tiene completa autonomía, como consecuencia de que su fin no vale por sí mismo. La moral social, la política, el derecho o la economía son las fuentes de las que emanan las finalidades asignadas a la dirección de los grupos sociales.

Resulta así que la administración es una ciencia servidora, instrumental. Y por ello carece de responsabilidad en torno a sí la dirección social se ejerce hacia unos fines buenos o malos (que habrán señalado la moral social, la política o el derecho). Ahora bien, la administración participa en la función directiva por el camino indirecto de la eficacia, por lo que sí será plenamente responsable de haber proporcionado o no a los dirigentes las normas que garanticen la mayor efectividad de su actuación. Participa, pues, la administración guiando, orientando y auxiliando a los dirigentes para que obren de la mejor forma posible.

1,9 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA FORMAL

Se quiere decir con esto que la materia de la ciencia administrativa son las formas que la dirección debe asumir para ser eficaz, independientemente del contenido que esta ac-

tividad pudiera tener. Esta regulación de la conducta de los dirigentes la realiza la administración dictando normas sobre planeación, organización y conducción en sentido estricto.

1,10 LA ADMINISTRACIÓN: CIENCIA Y ARTE

Hemos visto, por todo lo expuesto, que la administración es una ciencia práctica, normativa, del deber ser, instrumental, subordinada y de carácter formal. Pero la administración es, además, un arte, es decir, un conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas de carácter técnico.

Estos dos conceptos coexisten y se relacionan perfectamente: la administración como ciencia establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficacia; estas normas se refieren, pues, al obrar de los dirigentes y caen dentro del campo moral. La administración como arte, en cambio, proporciona un conjunto de reglas para hacer los métodos, los procedimientos y sistemas técnicos o facilita los instrumentos de esta naturaleza, que habrán de servir al dirigente en su actuación.

Así, pues, en la cadena de medios y fines que forman los actos humanos, la administración como arte o técnica sirve de medio a la administración como ciencia de la eficacia de la dirección social, y ésta, a su vez, está al servicio de los fines señalados en primer término por la moral y, secundariamente, por la política, el derecho o la economía.

1,11 EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO-ADMINISTRATIVO

Reúne las notas del conocimiento científico en general: universalidad (la dirección eficaz que persigue la administración tiene efecto en todos los grupos independientemente del lugar), unidad (consecuencia de la sistematización y coordinación orgánica), congruencia sistemática, coherencia metódica (es éste uno de los aspectos que más han tardado en precisarse) y coordinación orgánica (la interferencia constante de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control en la vida real corresponde a la interrelación orgánica en el campo del conocimiento).

2. El arte de administrar las cosas

2.1 UNA DEFINICIÓN

La definición propuesta se deduce de los siguientes puntos fundamentales: a) La administración de cosas es un verdadero arte; b) surgió como una consecuencia natural del desarrollo de la técnica, y ésta, a su vez, fué consecuencia del progreso científico; c) se funda en el concepto de productividad.

2,2 SE TRATA DE UN VERDADERO ARTE

La administración de cosas busca resultados objetivos, concretos, inmediatos y en la mayoría de los casos tangibles: los productos y servicios que llenen los requisitos predeterminados. Y para conseguir esta coordinación de medios afines debe proporcionar las reglas, los métodos y

sistemas que mejor convengan. Esta reglamentación del hacer (no del obrar) es, consiguientemente, la que identifica tal actividad administrativa como un verdadero arte.

2,3 EL ESPÍRITU DE LA ÉPOCA MODERNA

Expresa el autor en unas pocas palabras, extremadamente sintéticas, lo que se ha dado en llamar espíritu de la época moderna, ya que se considera indispensable para mejor entender el papel que le ha tocado desempeñar a la administración de cosas.

Este espíritu de la época es el conocimiento de independencia engendrado por el Renacimiento; independencia del hombre en relación con Dios, que originó una cultura esencialmente antropocéntrica. Las doctrinas difundidas en los siglos XVII y XVIII desembocaron en las expresiones más contundentes del liberalismo del siglo XIX: el hombre debe ser libre para pensar, para creer, para obrar, negociar, contratar, producir, cambiar, consumir y, en fin, hacer de su vida lo que su voluntad libérrima se proponga.

2,4 EL PROGRESO DE LAS CIENCIAS NATURALES

Dentro de este espíritu de independencia puede anotarse el desarrollo del espíritu positivista. La filosofía, que se había desligado ya del saber teológico, llega a desconocer la posibilidad del conocimiento metafísico, declarando que la inteligencia humana sólo es capaz de conocer la realidad fenoménica. Esta es la base filosófica del «cientificismo» moderno.

Aquí, naturalmente, no trata de

desconocerse el valor del extraordinario desarrollo de las ciencias naturales; el autor únicamente centra su desaprobación en el espíritu científico, es decir, en la idea de independencia y ánimo de rebeldía que inspiró el «imperialismo de la ciencia», al que se ha referido Maritain, como si la propia ciencia pudiera sustituir y eliminar al conocimiento metafísico y al saber teológico.

2,5 EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA

El fenómeno indiscutible del progreso científico corre paralelamente con el adelanto de la técnica, que llena prácticamente la existencia actual. El progreso técnico se ha convertido en la raíz de la división tajante que se ha hecho de los conglomerados humanos: pueblos desarrollados, pueblos subdesarrollados; además, el progreso técnico se considera asimismo como base indispensable del bienestar material y se concreta como el elemento que da importancia y jerarquía a las actividades humanas.

2,6 LA TÉCNICA Y LOS CAPITALISMOS

Se ha dicho que la evolución de la técnica ha marcado tres etapas bien definidas: la del útil, la de la máquina y la del autómatas. El maquinismo señala el paso del taller del artesano a la fábrica propiamente dicha, en la que se realiza uno de los fenómenos más significativos de la vida moderna: la producción en masa. Esta producción en masa es evidente que reclama un consumo en masa, y éste, a su vez, una distribución en masa. Así, a través del desarrollo de la técnica podemos entender con facilidad los fundamentos esenciales del sistema económico ca-

pitalista liberal. En este sistema el progreso técnico ha sido fuertemente impulsado por la iniciativa privada y no menos por los organismos gubernamentales. Y esto no sólo en los capitalismos denominados privados, sino también en el que se pudiera llamar capitalismo de Estado. Alimentada por estas dos fuentes (privada y estatal) de actividad y energía, la técnica se ha convertido en el signo de la época moderna.

2,7 LA TÉCNICA Y LAS FORMAS DE VIDA

El progreso de la técnica refleja sin duda ciertas actitudes esenciales del hombre ante la vida. Y de forma clara se puede afirmar que este progreso tecnológico ha contribuido muy poderosamente a resaltar los aspectos materiales de la cultura, olvidando e incluso menospreciando el antecedente que tal avance tiene en la labor intelectual de la investigación científica. Sobre esta base se ha consolidado y difundido en máxima escala una filosofía del triunfo o del éxito (con un sentido eminentemente material) que se ha apoderado de casi todas las conciencias.

2,8 LAS TÉCNICAS DE LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD

Se trata aquí del punto medular de la administración de cosas, pues no en vano se funda aquélla en la técnica de la eficiencia; podríamos decir que es la técnica de las técnicas, desde el momento en que interviene para determinar técnicamente los bienes y servicios que se deben producir y principalmente cuáles de aquellos factores materiales son aptos y eficientes para obtener los resultados requeridos.

Pero con esto no queda dicho todo, pues la administración de cosas es algo más: es la técnica de la máxima productividad posible y por ello «la técnica de la técnica de las técnicas»: primero, para transformar la materia y dominarla; segundo, de la eficiencia de la producción, y, por último, de la máxima productividad del proceso productivo.

2,9 LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS

Su objetivo será esencialmente conseguir la máxima productividad posible, para lo cual se valdrá de las técnicas que forman parte de la ingeniería industrial: la mejor utilización de las máquinas, instrumentos, instalaciones, materias primas; los mejores controles de volumen y calidad de producción, etc., sin olvidar que la administración de cosas se ha extendido ya a los asuntos financieros y abarca, asimismo, en su esfera de acción muchos problemas relacionados con la distribución de los satisfactores.

2,10 LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS Y LOS CAPITALISMOS

Así caracterizada e identificada la administración de cosas, hay que hacer notar cómo en ella se encuentra la clave del progreso en la organización capitalista. La aplicación del conjunto de técnicas para lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos materiales y los más altos índices de productividad constituye la mejor respuesta al espíritu materialista, tanto del capitalismo liberal como del colectivismo totalitario. En el primero, el Estado, dentro de la corriente de influencia que ejerce el

espíritu de productividad del sistema económico a que pertenece, trata de afirmar su poder político sobre otros países menos desarrollados; se compite siempre por lograr la supremacía en los mercados internacionales. En el segundo se lucha asimismo por la supremacía; las técnicas de la eficiencia y la productividad tienen el mismo valor que en los países capitalistas.

La administración de cosas se consolida, pues, como un exponente genuino del utilitarismo de la cultura contemporánea.

2,11 FREDERICK W. TAYLOR Y EL TRABAJO HUMANO

Frente a la frecuente afirmación de que Taylor inició la corriente humanista en la administración (simplicemente por haber considerado el trabajo de los obreros como el centro de sus investigaciones) expresa el autor la lamentable equivocación que aquella idea supone. Para ilustrar su afirmación condensa en varios puntos la principal obra de Taylor: *Principios de la administración científica*. Taylor luchó contra los sistemas administrativos que prevalecían en Norteamérica a principios de siglo, por considerarlos ineficientes. En ellos la iniciativa estaba en manos del trabajador; su experiencia, su ingenio, su voluntad se sumaban al «saber hacer las cosas» y formaban el patrimonio que el trabajador ponía en juego frente al patrono.

Consideró entonces que esta iniciativa de la parte obrera debía pasar a la administración. Para lograrlo expone un plan—que es prácticamente su doctrina—, y que se resume así:

1. Es preciso desligar al trabajo

del trabajador. De esta forma podrá ser tratado como una cosa: planeado, calculado, medido, estandarizado...

2. Al ser una tarea independiente de la persona que la realiza, los jefes tendrían la iniciativa de planear y organizar esas actividades deshumanizadas.

3. Los trabajadores serían contratados para una labor meramente operativa, mecánica, y sus incentivos tendrían un carácter puramente económico.

Realmente es difícil encontrar una expresión más clara del prurito del máximo rendimiento, de la practicidad de la eficiencia, del ansia de lograr los más altos índices de productividad. «Las cosas han adquirido una espantosa supremacía.»

3. Administración y Sociología

3,1 LA ADMINISTRACIÓN SOCIAL SE APOYA EN LOS HECHOS

Se constituye la administración social como un puente entre la sociología científica, en un extremo, y la moral social, el derecho, la política y la economía, en el otro. Es evidente, pues, que tendrá una innegable importancia el conocimiento objetivo de los grupos en cuya dirección ha de intervenir la administración con sus normas y técnicas.

Por ello la administración requiere el auxilio de la sociología, que por ser una disciplina empíriológica habrá de proporcionarle descripciones exactas y fieles de las relaciones que explican la integración y la vida de los grupos humanos dirigidos por aquélla.

Además, la administración tiene

que pedir (a la moral social, la política o el derecho) la máxima claridad en los fines que debe perseguir aquella dirección de los grupos humanos. Y, conseguido todo esto, intentará ligar lo que es con lo que debe ser, apoyándose para ello en una realidad ontológica que garantice la realización existencial de las antedichas metas.

3,2 LA COMPLEJIDAD DE LA SOCIALIZACIÓN

La socialización es una realidad evidente que puede comprobarse día a día. El hombre de hoy—dice Whyte—existe como «una unidad en la sociedad; por sí mismo está aislado, carece de sentido; sólo cuando colabora con otros se convierte en algo valioso, porque al sublimarse en el grupo ayuda a producir un todo que es mayor que la suma de sus partes».

Este fenómeno de la socialización es muy complejo y no vale caracterizarlo diciendo que es el fruto simplemente de una tendencia natural de los seres humanos: la tendencia a asociarse para la consecución de los objetivos que superan la capacidad de los individuos aislados. La socialización es algo más complejo; es un hecho histórico, un modo de vivir y entender la vida, a cuya gestión han contribuido diversos factores que Juan XXIII pone de relieve en su *Mater et Magistra*: los progresos científico-técnicos, una mayor eficiencia productiva y un nivel de vida más alto en los ciudadanos.

3,3 LOS EFECTOS DE LA PRODUCCIÓN EN MASA

En la producción en masa se encuentra uno de los factores explicativos de la socialización y de la ad-

ministración social. Esta producción tiene un significado económico, pero también humano: a la masificación económica corresponde una masificación social. Es evidente en el mundo de hoy la tendencia a la estandarización de los hombres y de la vida humana; es la «vulgarización» (sin sentido peyorativo) de la sociedad; es el «querer ser como los demás», la uniformidad consiente.

Razón tenía por ello Romano Guardini al decir que la época moderna ha creado un nuevo tipo de hombre; el que entiende la vida y la vive en función de la organización; es el hombre-masa, el hombre-organización.

Y así, en el fondo del hecho de la socialización descubrimos el fundamento sociológico de la ciencia administrativa; porque la organización no puede ser, no es un fin en sí misma; se organiza para algo, para realizar los fines de la función directiva y para que ésta sea eficaz.

3,4 EL HOMBRE-ORGANIZACIÓN, EL DIRIGENTE SOCIAL, EL GERENTE ADMINISTRADOR

El hombre-organización es el hombre estandarizado, el hombre-masa, que hace su vida en grupos o asociaciones de todo género, amoldándose dentro de ellos a reglas, normas y estatutos, sacrificando muchas notas de su personalidad para uniformarse con los demás.

Este hombre-organización implica la existencia de otro hombre tipo, al que, todavía con imprecisa terminología, suele denominarse gerente, administrador o dirigente social. Y así como en otras épocas históricas se

ha tomado como hombre símbolo al guerrero, al sacerdote, al político o al artista, hoy se repite constantemente que el siglo xx es el siglo de la administración y el administrador profesional el hombre de esta época.

3,5 DE LA DIRECCIÓN PERSONAL A LA DIRECCIÓN ANÓNIMA

La impersonalización del trabajo estimuló fuertemente la formación de grupos obreros, sobre todo grupos fluidos de integración espontánea, como natural defensa que hace el hombre de su personalidad. Si la pierde realizando tareas mecanizadas, la recobra en la convivencia con sus semejantes.

Y un interrogante similar se perfila respecto de los planos de dirección: ¿pierde también su personalidad el dirigente al imponerse la dirección anónima empresarial? La dirección unipersonal es una supervivencia del régimen artesanal. En este tipo de empresas el empresario es el dueño, lo mueve su ambición de lucro y lo estimula su inteligencia.

Sin embargo, esta situación no podía prolongarse mucho tiempo: los problemas se multiplicaban y el empresario necesariamente tuvo que comenzar a delegar parte de su autoridad en otros. Este proceso es lento, pero las exigencias lo hacen inevitable; el ejecutivo se despersonaliza, se hace técnicamente más perfecto, pero también más deshumanizado. La organización consigue así una administración eficaz, pero anónima. Estamos otra vez en los dominios del hombre-organización, estandarizado, uniformado y, en su categoría, hombre-masa también.

3,6 LA SOCIALIZACIÓN Y EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES

Las investigaciones sociológicas han hecho notar cómo todo grupo organizado y activo adquiere, por el hecho mismo de su organización, un poder evidente, no sólo sobre sus componentes, sino también en el ámbito externo, influyendo en otros grupos de la sociedad en que todos actúan.

Esta situación se hace más evidente aún si consideramos el empleo de técnicas como la publicidad o la propaganda, que tienen una fuerza arrolladora y dominante y que cada organización —y este es el peligro— pondrá al servicio de los fines que le interese realizar; y esto lo mismo en lo económico, que en lo político que en lo religioso o lo educativo.

3,7 LA SOCIALIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN

En la presente etapa de la vida social, la socialización deja abiertas todas las puertas para el encauzamiento de la sociedad del futuro. Es posible, desde luego, que despierte en el Estado un apetito insaciable de poder y dominación que conduzca al totalitarismo o que desemboque en una anárquica lucha entre grupos. Pero es también igualmente posible que la socialización resuelva justamente el problema del individualismo liberal y conduzca a una sociedad en que se conjuguen armónicamente los valores de la persona humana con las exigencias de un auténtico bien común.

Pero lo que sí resulta evidente es que en todas estas posibilidades está implícito un problema de dirección, que habrá que resolver sobre la base de elevar la ciencia de la adminis-

tración de un simple arte de dominación de los hombres a una verdadera ciencia del orden moral, orientada, con sentido práctico, hacia la verdadera eficacia de la dirección, que no puede ser otra que la dirección hacia la verdad y el bien.

4. Administración y Moral Social

4.1 EL SENTIDO DE LA REALIDAD

Se refiere el autor a la administración y la moral con un criterio eminentemente práctico. Se trata ante todo de saber si en nuestra época esas dos realidades tienen los vínculos que una sana doctrina de la ciencia señala; es decir, precisando más, interesa saber si en nuestra época aquellos cuya función social es la de dirigir grupos humanos, al apegarse profesionalmente a los cánones de la ciencia administrativa, reconocen o no en su actuación la subordinación debida a las normas fundamentales de la moral social. Y si siguen una conducta opuesta, importa sobremedida saber cuáles pueden ser las consecuencias.

4.2 LOS FINES DE LA VIDA HUMANA

En este siglo **xx** los filósofos de la historia, de la cultura, de la sociedad y el propio hombre de la calle han coincidido en afirmar que los fines de la vida se encierran en las fronteras del mundo y se agotan en los límites del tiempo; el hombre reduce así de manera alarmante, las infinitas posibilidades que se ofrecen a su existencia.

Las consecuencias de todo esto pueden sintetizarse en las palabras de Romano Guardini, que en obra *El poder* afirma que el espíritu en-

ferma desde el momento en que la verdad pierde su importancia, el éxito sustituye a lo justo y lo bueno y lo sagrado ya no se siente y ni siquiera se echa de menos.

4.3 EL PROBLEMA DEL BIEN COMÚN

Algo paralelo a lo que ocurre con los fines de la vida humana en particular puede decirse también de la vida social en función del fin que a la propia sociedad le corresponde realizar, que no es otro que el bien común de sus componentes. Este bien común debe comprender íntegramente la vida humana: en lo material, en lo espiritual y en lo sobrenatural.

Sin embargo, hoy el bien común se entiende preponderantemente en su dimensión temporal; los valores materiales ocupan un lugar de preeminencia, por lo que es perfectamente explicable que la economía impregne de utilitarismo toda la cultura y que el bienestar se cifre en la posesión y disfrute de la riqueza y el confort.

4.4 HACE ACTO DE PRESENCIA LA ADMINISTRACIÓN

La civilización moderna concede a los valores de la técnica una importancia excepcional. Y en unas circunstancias tales, se aparece la administración nada menos que como poseedora de las técnicas de la eficacia de la dirección de los grupos humanos. Por ello, a la luz del criterio eminentemente práctico de la actual civilización, la nueva disciplina está llamada a ocupar una destacadísima posición entre las ciencias sociales. Se ha dicho ya que este siglo **xx** es el siglo de la administración.

4,5 LA ADMINISTRACIÓN HUMANA SE INICIA COMO APÉNDICE DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS

Este proceso está claro: el encauzamiento de la actividad de los grupos humanos de una manera científica es un fenómeno que se inició en el ambiente fabril con el signo de la eficiencia y como una mera prolongación de la administración de cosas. Tuvo esta dirección técnica de los grupos humanos, ante todo, el significado de una dirección productiva y fué, por tanto, en un principio el arte de aprovechar al máximo las energías del hombre.

4,6 EL VALOR DE LA EFICIENCIA

La eficiencia, que es en sí misma un medio, ocupa el lugar de los verdaderos fines. La administración llega a actuar por sí misma, autónomamente, sin necesidad de la moral social, el derecho y la política. Así la justicia y el auténtico bien común se olvidan fácilmente en una sociedad que quiere ser conducida hacia metas más tangibles. La eficacia por la eficacia es el *desideratum* de la civilización técnica.

4,7 LA EFICIENCIA AL SERVICIO DE FINES INNOBLES

La administración, desligada en absoluto de cualquier responsabilidad moral derivada de los fines a cuya realización contribuye, acepta, con la total indiferencia de la técnica pura, servir a una serie de innobles fines que como el afán de lucro, el éxito económico, el triunfo político del poder o el predominio en la vida social son propuestos hoy comúnmente como valores supremos y máximas aspiraciones de la naturaleza humana.

4,8 LOS VALORES SUPERIORES AL SERVICIO DE LOS INFERIORES

La actuación de la administración moderna en sentido contrario a la moral social no se agota con la inversión y perversión de los valores éticos, políticos y jurídicos. Hay otro caso más grave todavía, que se manifiesta principalmente en la economía y la política: en el campo de los negocios el fin es el lucro máximo posible, en tanto que los medios son todos aptos con tal de que conduzcan a tal fin, sin que importe cómo puedan calificarse desde un punto de vista moral, y todavía más grave es este mismo maquiavelismo en el ámbito político, en una política que degradó sus fines colocándolos como simples medios para llegar al poder y usufructuarlo.

4,9 ¿NO EXISTE POSIBILIDAD DE RECTIFICACIÓN?

Los hechos hasta aquí descritos son profundamente patológicos y se advierte ya la necesidad inaplazable de rectificación, puesta de manifiesto por los actuales pensadores, moralistas, juristas y dirigentes políticos que no han sido víctimas de maquiavelismo.

4,10 LA INTERVENCIÓN TRASCENDENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN

En un plano de cierta modestia, pero con gran sentido práctico, surge en esa gran confusión cultural que hemos señalado la excepción: la administración toma su puesto en la necesaria labor de rectificación. En efecto, combate las desviaciones de la moral, la política y el derecho y exige, a pesar de su carácter de ciencia instrumental, una revisión inme-

diata; en esta exigencia juega con una carta de triunfo: la eficacia, su específico objeto formal.

5. La doctrina y las normas primarias de la eficacia administrativa

5,1 LOS HECHOS HABLAN DE FRACASO

Sin necesidad de hacer un balance de cada uno de los sistemas vigentes o ya superados, la verdad es que las enseñanzas que el siglo xx está proporcionando a la humanidad pueden sintetizarse en una sola palabra, bien expresiva: fracaso, total fracaso para gobernar en la auténtica forma en que debe ser conducida la convivencia de los seres humanos.

5,2 LA CRISIS QUE EJEMPLIFICA LA «CUESTIÓN SOCIAL»

La llamada «cuestión social» se dejó sentir en el pauperismo de las grandes masas como una consecuencia acumulativa de la revolución industrial. Pero aun con la influencia del complejo «problema obrero», no pasó de ser una inquietud generalizada que afectó al orden económico-social en su conjunto.

Sin embargo, en sus más recientes manifestaciones la «cuestión social» se ha convertido en un problema de mayor gravedad y amplitud: es ya una «cuestión mundial» que no se limita a lo económico, ni a lo social, ni a lo político, ni a lo cultural, sino a todas las formas de la vida humana en el seno de la sociedad.

5,3 LA INEFICACIA DE LA DIRECCIÓN SOCIAL

Esta «cuestión social» entraña un verdadero problema de dirección o, mejor, de ineficacia de la dirección social. Los dirigentes han fallado, y el hecho se revela como una falla de sus métodos, de sus sistemas y de sus normas.

No obstante, no puede decirse que el profundísimo desorden de todas las formas y expresiones de la vida social actual sea consecuencia de esta única causa; pero, entre todas, la más efectiva, por ser de acción inmediata, es esa mala dirección de la sociedad.

5,4 LOS MEDIOS DE SUPERACIÓN

Las siguientes normas negativas indican el camino correcto a seguir:

- «La eficacia» debe mantenerse como valor secundario y como fin meramente instrumental.
- «La eficacia» exige que las ciencias del deber ser de la sociedad, moral social, política, derecho, economía, etc., enmienden a su vez los yerros cometidos.
- «La eficacia» exige, por último, que los valores y fines supremos de la vida humana no se empleen como medios al servicio de los fines secundarios o bastardos.

5,5 EL VALOR EXISTENCIAL DE LA EFICACIA

La eficacia de la dirección social consiste en la debida conformidad de los medios con los fines en el proceso que implica la evolución

—en sentido de desarrollo— de los grupos humanos.

Tiene, pues, la dirección un profundo valor existencial. Es siempre un esfuerzo de conducción, un impulsar la vida de un grupo humano, lo cual quiere decir poner en juego los medios por los que tal grupo pueda desenvolverse, desarrollarse, haciendo que sus potencialidades dejen de serlo para convertirse en realidades positivas. Es también, por tanto, la dirección un valor extremadamente dinámico, que supone una tensión: tensión por la adecuación que se busca entre el ser y el deber ser.

5.6 LAS NORMAS PRIMARIAS DE LA DIRECCIÓN SOCIAL

Las denominamos normas primarias porque son las fundamentales, ya que se aplican en todos los campos de la actividad administrativa, y son también normas primarias porque preceden a todas las demás:

1. La dirección social, para ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad concreta de los grupos humanos sobre los cuales se ejerce.

2. La dirección social, para ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad ontológica del hombre y de la sociedad.

3. La dirección social, para ser eficaz, debe ejercerse al servicio del bien.

6. La planeación

6.1 HENRY FAYOL Y LA ADMINISTRACIÓN

Establece Fayol las bases de la administración moderna en el campo de la iniciativa privada con estas dos

ideas fundamentales: primera, la de concretar la función administrativa como una función primordial y distinta de las demás que un director realiza al frente de su empresa; segunda, la de sistematizar esta función administrativa, subdividiéndola en una serie de actividades: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Pero es más, Fayol nos dejó una tercera idea más valiosa que las anteriores: la de la universalidad de la administración, haciendo aplicables sus reglas técnicas y sus normas a cualquier organización. Es, así, el antecedente directo que permite conectar la actividad administrativa con la dirección social en su más amplia acepción.

6.2 LA PLANEACIÓN Y LA VIDA PERSONAL

Formular un plan quiere decir haber estado frente a diversas posibilidades o alternativas y, además, que se ha efectuado la elección de una de ellas que será el contenido del plan. Significa, pues, esta formulación de un plan una decisión en el ejercicio de nuestra libertad sobre lo que el propio plan expresa como un compromiso voluntariamente contraído.

La planeación podría ser, además, la expresión de la vida humana. Basta recordar las palabras de Ortega: «la vida humana es un programa», «el hombre que no tiene un plan en su vida, no vive».

6.3 LA PLANEACIÓN ABARCA AL HOMBRE Y SU CIRCUNSTANCIA

La actividad de planeación es evidente que ha de tener en cuenta no sólo al hombre en sí, sino también

su circunstancia. La realidad circundante influye sobre la conducta humana, obstaculizándola o favoreciéndola; de esta forma del mejor o peor conocimiento de tal realidad dependerá la viabilidad del plan elaborado. No tener en cuenta ese mundo circundante, ese medio ambiente, equivaldría a hacer más que planes simples fantasías o proyectos quiméricos.

6,4 LA PLANEACIÓN Y LA CONVIVENCIA

La planeación administrativa tiene un sentido eminentemente social; es la planeación de la acción de los grupos y en ella deben articularse los proyectos de vida personales y las condiciones del medio físico y cultural en que tales grupos actúan.

6,5 INSISTENCIA SOBRE LA NORMATIVIDAD GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Está claro que la Administración es una ciencia normativa. Ahora bien, cabe distinguir y jerarquizar los diferentes campos de esta normatividad, sobre la base de la diferenciación existente entre la Administración-ciencia, la Administración-arte y la Administración-profesión.

6,6 NORMAS CIENTÍFICAS

Son las normas básicas, el «deber ser» de máxima jerarquía, los preceptos fundamentales en el campo de la normatividad administrativa. Pueden jerarquizarse así:

1. Normas que se refieren a la Administración como un todo.
2. Normas funcionales de carácter general.
3. Normas funcionales de carácter específico.

6,7 REGLAS TÉCNICAS

El arte de la Administración, sin la ciencia administrativa, sufrió el impacto de factores tales como el criterio utilitario de la empresa moderna y los propósitos productivistas de la Administración de cosas. Esto llevó a una búsqueda constante de reglas concretas que sirviesen como las llaves del éxito, entendiéndose por éste la consecución de un triunfo económico.

6,8 LAS REGLAS PRUDENCIALES

La tradicional prudencia del dirigente está hoy mucho más viva que nunca, ya que se ha fortalecido con un nuevo conocimiento científico y con nuevos instrumentos técnicos. Por ello, la actuación del dirigente se ha hecho actuación profesional, es decir, actuación que, fundada en conocimientos especializados, se ejerce para guiar, enseñar, aconsejar o servir a otros.

6,9 LAS NORMAS CIENTÍFICAS DE LA PLANEACIÓN

Las normas consideradas fundamentales para la debida eficacia de esta función administrativa se concretan en estas cuatro:

- «La planeación debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigentes.»
- «La planeación debe ser congruente con las condiciones del medio en que el dirigente actúa.»
- «La planeación debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigidos.»
- «La planeación debe sistematizarse. La sistematización fundamental la proporciona el debido

enlace de los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas.»

6,10 OBJETIVOS

Son lo fundamental en la planeación: en ellos está el destino del grupo sobre el cual se ejerce la función directiva. En su correcta determinación y en su correspondencia a lo que dirigentes y dirigidos desean, está el secreto de la eficacia por lo que a la planeación se refiere.

6,11 LAS POLÍTICAS

En ellas se encuentran los medios inmediatos de que disponen los dirigentes para orientar la conducta de los dirigidos hacia los fines que los objetivos expresan.

6,12 LOS PROCEDIMIENTOS

Se refieren también al «cómo», pero de forma más objetiva y concreta. El procedimiento no es un criterio como la política, sino, esencialmente un *modus operandi*. En la política, pues, está lo sustantivo, en el procedimiento, lo adjetivo.

6,13 LOS PROGRAMAS

Estos son los planes más completos. En ellos están fundidos los objetivos, las políticas y los procedimientos, para dar lugar a todo un sistema de carácter normativo al que deberá ajustarse la acción colectiva de los dirigentes y de los dirigidos.

6,14 LAS REGLAS TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Son múltiples las reglas que sobre el particular se han formulado. Mencionaremos algunas de las más cono-

cidas. Los planes, considerados en su calidad instrumental, deben ser:

a) Claros; b) precisos; c) consignados por escrito.

Muy interesantes son también las reglas que se refieren a la actuación de los dirigentes en cuanto a la mejor manera de «hacer» los planes:

a) Los planes deben elaborarse con la participación de quienes de alguna manera habrán de intervenir en su realización.

b) Es útil y siempre necesario que los planes se difundan entre las personas que tienen alguna relación con ellos.

c) Los planes deben ser flexibles y, en ocasiones, de carácter alternativo.

d) Los dirigentes deben hacer sus planes de tal manera que puedan coordinarse y tengan en conjunto la unidad necesaria.

e) Es aconsejable que los planes se revisen con cierta periodicidad.

6,15 LA PRUDENCIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACIÓN

No existen aquí reglas preestablecidas. Todo es cuestión de habilidad personal, de talento, de sensibilidad para entender los hechos concretos y reaccionar ante ellos. La ciencia se enseña, el arte se practica, pero la prudencia se vive.

7. Administración, Ontología Social y Derecho

7,1 LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Se sigue aquí la corriente de pensamiento que considera la organización como una de las funciones—la

segunda después de la planeación— de la Administración general.

7,2 LA ORGANIZACIÓN ES COORDINACIÓN

La organización no es otra cosa que el esfuerzo coordinado de un grupo más o menos numeroso de personas que se proponen realizar una finalidad común. En esencia, pues, organizar es coordinar.

7,3 RUMBOS EQUIVOCADOS

A pesar de ello, desgraciadamente la mayoría de los tratadistas no han permanecido fieles al concepto original de la organización. En ello han influido diversos factores: unas veces ha sido la preponderancia de los criterios propios de la administración de cosas, que han impuesto puntos de vista mecánicos o físicos en los problemas de coordinación humana; otras veces se ha creído que la materia propia de la coordinación es el trabajo, como mera actividad, independientemente del hombre que lo realiza. Así, por estas y otras causas, la naturaleza propia de la organización dejó de verse con claridad, y surgieron múltiples problemas que dificultan grandemente la ciencia administrativa.

7,4 EL HOMBRE-COSA

Por la presión de las formas culturales de una época de espíritu materialista, y por contagio de las técnicas dedicadas al «manejo» de las cosas, no pudo verse la esencia humana y la naturaleza social de la organización. Se pensó que organizar a los hombres debería hacerse con los mismos principios y leyes con los que se crea un orden en el mundo físico, desconociéndose todas las cua-

lidades que identifican al hombre como tal: la responsabilidad, la libertad, las aspiraciones, las tendencias, el dinamismo vital, etc., etc.

7,5 EL HOMBRE-CÉLULA

Todavía en algunos modernos tratados de Administración siguen encontrando cabida las ideas organizadas, en otro tiempo tan en boga.

Fayol, en su *Administración Industrial y General*, afirma que «el hombre desempeña en el cuerpo social un papel análogo al de la célula en el animal». El paralelismo es mantenido aún de manera más rotunda al referirse a la división del trabajo.

Este es sólo un ejemplo de lo que es una idea bastante generalizada. No intentaremos refutarla, pero sí es necesario poner de relieve que con este criterio naturalista nunca podrá llegarse a la esencia de la organización que es creación de la inteligencia y voluntad libre del espíritu humano.

7,6 EL TRABAJO DESHUMANIZADO

El trabajo deshumanizado, que tuvo su origen en Taylor, es simplemente una abstracción, un artificio, que ha desplazado a la realidad humana; y, porque lo ha hecho, ha incubado el germen de posteriores artificios grandemente perjudiciales para la verdadera organización de los grupos sociales.

7,7 EL HOMBRE, ESCLAVO DE LAS ESTRUCTURAS

Organizar se ha convertido—como ha dicho insistentemente Urwick— en un trabajo ingenieril: todo es cuestión de forjar estructuras, delinear esquemas, hacer diseños, dibu-

jar diagramas y reunir todo esto en sistemas exactos. Se metodiza, calcula y sistematiza el trabajo del hombre, pero sin el hombre.

Ocurre entonces que este hombre-organización ha de plegarse a los sistemas previamente elaborados; si no lo hace, cualquiera otro ocupará su lugar. Los hombres son ya seres fungibles, intercambiables, como las piezas de un mecanismo.

7,8 EL HOMBRE, DEGRADADO EN LA ORGANIZACIÓN

Mason Haire, en un tema titulado «La Filosofía de la Organización», señala las características del tipo de hombre que corresponde a la teoría clásica de la organización. Tras esta enumeración ya nada cabe que agregar; se nos demuestra que esta teoría clásica ve al hombre como un ser perezoso, miope, egoísta, fácil de equivocarse, torpe para juzgar o discernir y deshonesto. ¿Cómo es posible que con estas ideas se pueda entender la verdadera naturaleza de la organización?

7,9 UNA DISYUNTIVA FATAL

Las desviaciones mencionadas han colocado al hombre concreto frente a una trágica disyuntiva: o ese hombre reacciona violentamente contra una organización que lo trata como cosa, como un autómatas esclavizado por sistemas rígidos e implacables; o bien ese hombre se declara vencido, pierde su dignidad personal y se resigna a la estandarización de una vida prediseñada.

7,10 REPLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las terribles reacciones que han provocado esas teorías de la organización moderna y el deseo de llegar

a la esencia propiamente dicha de lo que es esa realidad a la que tales teorías se refieren, nos obligan a volver al punto de partida.

7,11 LA REALIDAD ONTOLÓGICA DEL HOMBRE Y DE LA VIDA SOCIAL

La dirección social para ser eficaz ha de apoyarse en el conocimiento de la realidad ontológica del hombre y de la vida social. Y precisamente por contravenir esta norma han fracasado las teorías clásicas de la organización.

Ahora bien, a la Administración no le compete investigar lo que es la organización en sí misma, en su raíz ontológica, porque carece de la ubicación formal y de los métodos cognoscitivos para ello. Pero sí requiere que se le proporcione dicho conocimiento para poder dar eficacia a la dirección social mediante las adecuadas normas científicas y las procedentes reglas técnicas.

7,12 EL ORDEN DE LA NATURALEZA Y EL ORDEN DE LA VIDA HUMANA

El orden de la naturaleza es la unidad que revelan la armonía, la coherencia y la concatenación adecuada de los seres del universo. Entre estos seres se encuentra lógicamente el hombre; pero el hombre no es tal por las cualidades que le unen a los demás seres vivos, sino precisamente por lo que le diferencia de ellos: por ser consciente de su propia existencia en el mundo, porque sabe cuál es su origen y cuál su destino, y es libre de dirigirse a su último fin por su propia voluntad.

7,13 EL ORDEN SOCIAL
Y LA ORGANIZACIÓN

Después de estas afirmaciones es posible hacer algunas aseveraciones acerca de lo que la organización es en concreto.

Organizar es lograr una coordinación, y con la coordinación establecer un orden que dé unidad a la actuación de un grupo social. Es, por tanto, una coordinación humana, en la que intervienen, como factores esenciales, la inteligencia y la voluntad de los componentes del grupo, es decir, una coordinación consciente y libre. O bien, utilizando una fórmula más sencilla: organizar es crear una entidad social mediante la coordinación del pensamiento, de la voluntad y de la acción de varias personas.

7,14 EL ORDEN SOCIAL
ES UN ORDEN DE JUSTICIA

El orden social no es ni puede ser arbitrario. La obra de la inteligencia está íntimamente vinculada con el ser. La acción de la voluntad se liga siempre con el bien. De ello depende el orden a que nos referimos, es decir, la unidad y la propia existencia del ser social. La desvinculación con la realidad y el alejamiento del bien rompen el orden, provocan la dispersión y destruyen la vida social.

7,15 EL SENTIDO EXISTENCIAL
DE LA ORGANIZACIÓN

En su existencia, la organización refleja la naturaleza de la vida humana: es, en la realidad, una contradicción permanente, existe afirmándose y negándose. Y esto, porque la vida humana nunca llega a estar perfectamente organizada; en su or-

ganización existe siempre alguna dosis de desorganización, provocada en la mayoría de los casos por un problema de deficiencias en la dirección social.

8. La organización

8.1 LOS TRES ÓRDENES FUNDAMENTALES
DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

- a) El orden social en cuanto al fin, o de solidaridad externa.
- b) El orden de prioridad, u orden jerárquico.
- c) El orden de integridad, o de solidaridad interna.

8.2 LA TRIPLE NORMATIVIDAD

8.2,1 *El orden en cuanto al fin*

- La primera norma es la siguiente: «En la organización, la dirección social, para su mayor eficacia, debe señalar con claridad y precisión los fines a que aquélla sirve.»
- La segunda dice: «En la organización, la dirección social, para su mayor eficacia, debe coordinar los derechos e intereses de las personas, de los componentes del grupo con las exigencias del bien común.»
- Y la tercera: «La dirección social debe hacer de la organización un orden real y concreto, de acuerdo con las características del grupo o comunidad sobre la que dicha dirección se ejerce.»

8.2,2 *El orden de prioridad
u orden jerárquico*

- La primera norma dice: «La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe

crear, mantener y perfeccionar la organización.»

- La segunda: «La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe actuar con sujeción a sus responsabilidades como gestora del bien común.»
- La tercera se formula así: «La autoridad de la dirección social debe ser, para su mayor eficacia, una coordinada actuación de quienes la ejercen.»

8,2,3 *El orden de integridad u orden interno*

- Primera norma: «La dirección social, para su mayor eficacia, debe crear, mantener y acrecentar el orden interno del grupo dirigido.»
- Segunda: «La dirección social, para su mayor eficacia, debe lograr que su autoridad descanse en el respeto, adhesión y reconocimiento de su propio valor, por parte de los hombres a ella subordinados.»
- Tercera: «La dirección social, para su mayor eficacia, debe hacer de la subordinación el motivo fundamental de la solidaridad del grupo dirigido.»

8,3 LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las reglas técnicas de la Administración-arte las podemos clasificar en forma análoga a los tres órdenes de normas fundamentales:

- a) El orden en cuanto al fin.
- b) El orden de jerarquía.
- c) El orden de integridad.

8,3,1 *El orden en cuanto al fin*

Prácticamente se aplican las mismas reglas técnicas que corresponden a la planeación (señaladas en 8,2,1).

8,3,2 *El orden de prioridad u orden jerárquico*

El aspecto que la técnica administrativa ha tomado con mayor interés en el caso del orden jerárquico es el del ejercicio de la autoridad en forma colectiva. ¿Cómo se logra la coordinación de estos jefes en equipo?

Muchas reglas se han ideado al respecto. Se pueden citar algunas:

- Los ejecutivos deben respetar las áreas de responsabilidad de los demás funcionarios del mismo nivel.
- Deben de tener fácil comunicación con su superior inmediato, siempre que necesiten pedir instrucciones o una decisión concreta.
- Deben saber con claridad los casos en que tienen que rendir informes a su inmediato superior.
- El sistema de juntas es el más empleado para fortalecer la coordinación del grupo gerencial.

8,3,3 *El orden de integridad o de solidaridad interna*

Dos puntos deben quedar perfectamente claros: En primer lugar, hay que reconocer el valor y la importancia que tienen las técnicas estructurales aportadas por las doctrinas clásicas de la organización. En segundo lugar, debemos oponernos a que siga difundándose el error de confundir la organización con la estructura técnica que las propias doctrinas hayan inventado.

8,4 LA PRUDENCIA INTUITIVA Y LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

Hoy en día ya no puede conservarse la simple prudencia intuitiva de

los dirigentes como el medio mejor para administrar las empresas. Eso sería erróneo. Pero lo que sí es necesario advertir, es que el verdadero progreso está en pasar de esa prudencia intuitiva a la prudencia de un dirigente profesional. Es decir, todo el sentido humano de la organización que puede crear una dirección empírica no debe abandonarse, sino conservarse y perfeccionarse mediante una adecuada dirección científica.

9. La integración

9.1 ¿UNA FUNCIÓN NUEVA?

A pesar de que la mayoría de los tratadistas no la mencionan, consideramos que la integración, unida a la dirección, constituye la función esencialmente humana de la actividad administrativa.

9.2 LA INTEGRACIÓN MATERIAL Y LA INTEGRACIÓN HUMANA

La integración material se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa; por integración humana se entiende la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se van a realizar.

La integración material pertenece a la administración de cosas; la humana ha dado lugar a una rama conocida generalmente como administración de personas.

9.3 LA ESENCIA Y LA EXISTENCIA DEL ORDEN SOCIAL

Al tratar de fundamentar filosóficamente la integración resulta indispensable relacionarla con la organización.

Podríamos decir que la relación entre la organización y la integración es la misma que existe entre la potencia y el acto. La sociedad es la comunidad organizada; así es preciso concebirla; no sería sin la organización. Pero la sociedad adquiere una mayor perfección ontológica, como es su existencia real, mediante la integración. La integración es así la corriente creadora del orden social, vitalizadora de la coordinación que da unidad al grupo o comunidad de que se trate.

9.4 LA INTEGRACIÓN Y LA NATURALEZA HUMANA

La integración no tiene sólo una fundamentación filosófica, sino también antropológica. La raíz de la integración está, evidentemente, en la naturaleza social del hombre. De todas formas el proceso de integración del hombre en la sociedad no es sencillo; resulta difícil poner nuestra voluntad en un tono afín con la voluntad de los demás.

Sin embargo, está claro que la integración de la sociedad tiene que empezar en lo más hondo de nuestra vida personal; es un proceso de madurez, como es también impulso vocacional para realizar nuestra existencia humana.

9.5 LA MANIFESTACIÓN SOCIOLÓGICA DE LA INTEGRACIÓN

La sociología describe dos situaciones distintas, dos verdaderas corrientes, una positiva, favorable al hom-

bre, que es la corriente de integración, y otra negativa, la de desintegración, corriente destructiva de la sociedad.

La sociología enseña que estos dos movimientos coexisten siempre; el orden y el desorden, la cooperación y el antagonismo, lo solidario y el egoísmo, lo social y lo antisocial, la integración y la desintegración se mezclan, y de esa confusión surgen las contradicciones características de la existencia de los grupos o comunidades humanas.

9,6 LA INTEGRACIÓN Y LA VIDA CIVILIZADA

La civilización es un proceso evolutivo de integración de la vida humana; entraña un deber solidario: no la han de hacer unos pocos, sino que todos sin excepción están obligados a cooperar en su creación y desarrollo.

Y la civilización, para ser un auténtico movimiento de integración que comprenda a la comunidad entera, deberá impregnar con su criterio de bien común todas las funciones de la vida social: en lo económico, en la estructura social, en la educación y en la cultura.

9,7 LA PARTICIPACIÓN DE LA AUTORIDAD

La integración reclama imperiosamente la intervención de la autoridad, de la autoridad de la dirección social.

La autoridad crea el orden en la comunidad sosteniéndolo en la ley. Pero no basta con esto. La autoridad ha de promover, impulsar, alentar, apoyar, suplir si es preciso y encauzar a los hombres para que piensen y actúen en el pleno ejercicio de sus facultades y derechos dando efectivi-

dad y permanencia al orden que es la esencia de la organización. Todo esto es integrar.

9,8 NORMAS FUNDAMENTALES, REGLAS TÉCNICAS Y CRITERIO PRUDENCIAL

Siguiendo el mismo criterio que para los problemas de planeación y organización, estudiaremos las normas y reglas de la integración con arreglo a este triple criterio.

9,8,1 *Normas científicas de la integración*

- Primera norma: «La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe promover los derechos de la persona humana y facilitar el cumplimiento de sus deberes.»
- Segunda norma: «La dirección social, para su mayor eficacia, debe promover que la actuación de los grupos sea dentro de las normas fundamentales de la organización.»
- Tercera norma: «La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe respetar la autonomía y libertad de acción de las asociaciones o grupos intermedios, limitando su intervención a los casos en que lo exija el bien común.»

9,8,2 *Las técnicas administrativas en la integración*

Donde mayores avances se han obtenido, por lo que al campo de la integración se refiere, es indudablemente en la administración de empresas. En ella se han desarrollado grandemente las técnicas de reclutamiento de candidatos, selección e incorporación. Muy importantes. son

también los progresos introducidos por la rama administrativa de las relaciones humanas, estableciendo un conjunto de reglas concretas para el mejor relacionamiento de obreros y empleados con sus jefes inmediatos. Pero de todas las técnicas empleadas, creemos que las más efectivas son las de comunicación, pues no en vano integrar no es otra cosa que realizar existencialmente el orden social, sin que podamos olvidarnos de que toda sociedad es un conjunto de relaciones humanas, y las relaciones no son sino formas de la comunicación.

9,8,3 *La prudencia administrativa en el campo de la integración*

En la esfera de la integración adquiere la prudencia del dirigente una importancia extraordinaria. Y hay casos en que la prudencia adquiere un valor de rango superior y forma parte del ejercicio profesional de la administración; se produce esto cuando el dirigente descubre en la aplicación de las normas científicas de la administración y en el empleo de las técnicas respectivas los secretos de su adecuación a la existencia concreta de los seres humanos a los que habrá de conducir, superando todos los impulsos subjetivos y factores externos que sean fuentes de anarquía y desintegración.

10. La dirección y el dirigente

10,1 UNA FUNCIÓN-SÍNTESIS

La dirección o conducción es una función-síntesis. Resume y sintetiza lo dicho sobre la administración y las funciones de planeación, organización e integración. Puede decirse

que la dirección es el objeto material de la administración; administrar es dirigir: sin la dirección la administración no se realiza, no existe. Las otras funciones tienen, pues, valor administrativo sólo en tanto que sirven a la dirección.

10,2 LA DIRECCIÓN Y LAS NORMAS PRIMARIAS

(Las normas primarias fueron expuestas en 5,6).

La primera de ellas pudiéramos decir que es un punto de partida. Es tomar en cuenta a los hombres que van a ser dirigidos: saber quiénes son ellos y saber también el medio en que se encuentran.

Pero no basta con esto: la dirección requiere un conocimiento más hondo. No es suficiente el saber circunstancial relativo a las condiciones concretas de los hombres que van a ser materia de la dirección. Es necesario, además, apoyarse en la realidad firme, invariable de la naturaleza humana.

La tercera condición es de índole moral; quiere decirse que la dirección social compromete la conciencia de los dirigentes. Realmente la dirección no es en sí la que define lo que es bueno o malo; no es ella la que señala la bondad o maldad de los fines cuya realización se le pide. Pero sí se le pide decidir si se subordina o no a dichos fines. Este es el aspecto moral que le es propio, y esta es la fuente de responsabilidad para la conciencia de los dirigentes.

10,3 LA DIRECCIÓN Y LAS NORMAS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN

En la labor de planeamiento está presente, con toda su significación

moral, la conciencia crítica del dirigente, su capacidad de prever las consecuencias de sus objetivos, de sus políticas y de sus programas de acción, su libertad personal para decidir sobre el contenido de estos planes y, naturalmente, su plena responsabilidad al proponerlos para su ejecución.

La planeación se ha de elaborar, además, con un sentido eminentemente realista y positivo. Y, por último, para que la responsabilidad moral del dirigente quede más claramente definida, la tercera norma obliga a tomar en consideración, de un modo especial, la naturaleza humana de los dirigidos.

10,4 LA DIRECCIÓN Y LAS NORMAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

La Administración es un saber rector que, desde el ángulo formal de la eficacia, está recogiendo las enseñanzas de la doctrina que en materia social se ha venido elaborando, para hacerlas vivir en la dirección de los grupos humanos: la dirección social es un movimiento profundamente existencial.

De estas enseñanzas, la Administración ha tomado los principios que la dirección está convirtiendo en las normas fundamentales de la organización de los grupos sociales. Estos preceptos exigen, como condición de eficiencia en la labor directiva, la unidad que da el orden jurídico, o sea la coordinación de las actividades de los individuos agrupados, al tomar éstos conciencia de sus obligaciones, facultades, responsabilidades y derechos, a la luz del fin común que todos pretenden alcanzar.

10,5 LA DIRECCIÓN Y LAS NORMAS FUNDAMENTALES DE LA INTEGRACIÓN

La dirección social actúa verdaderamente como tal, se manifiesta con el dinamismo que le es propio, desde el momento en que da vida a las normas fundamentales de la integración. En esta actividad, la dirección social tiene los deberes promocionales claramente definidos: a), la promoción de los derechos de la persona humana, y b), la promoción de la actuación de los grupos dentro de los cánones de la organización tendentes a realizar el bien común. Estos dos deberes son igualmente importantes, urgentes y necesarios.

10,6 EL «DIRIGENTE»

El término dirigente se puede aplicar a todo aquél que tiene la responsabilidad de guiar o dirigir a otros, independientemente del grado jerárquico que le corresponda en la escala de mando.

Este dirigente es el hombre en quien recaen las más graves responsabilidades de nuestra época, pues en él encarnan las preocupaciones de una sociedad que por muchos años ha venido sufriendo los males de una equivocada dirección. A él le corresponde ahora la oportunidad de rectificar.

10,7 LA PRUDENCIA DEL DIRIGENTE

Si todas las funciones administrativas es la dirección la de mayor fuerza en el terreno de la acción, por ser la que hace vivir a las demás, es preciso señalar que dicha función cobra su máxima expresión existencial en la conducta concreta del di-

rigente. Así, en la actuación prudencial del dirigente, toda la administración se funde en la personalidad de aquél y adquiere una expresión objetiva y absolutamente individual e irrepetible.

10,8 EL DIRIGENTE
Y LA NORMATIVIDAD
DE LA CIENCIA
ADMINISTRATIVA

El dirigente de hoy no puede ser simplemente un intuitivo. Su intuición es muy valiosa, sobre todo para ponerlo en contacto con las realidades concretas. Pero para que este conocimiento resulte útil es preciso que se apoye en el saber científico de la administración.

Así, los conocimientos científicos necesarios deben ser: a), en primer lugar, los relativos a las normas de la administración, y b), los de las disciplinas en que dicha normatividad se apoya, es decir, Antropología filosófica, Sociología, Filosofía social abarcando la Ontología de la sociedad y la Moral social, Derecho, Historia y Economía, principalmente.

Con todo ello el dirigente está avocado a promover la rectificación de tantos errores y desviaciones que han ocurrido en el campo de la cultura. El dirigente tiene que ser, por tanto, un auténtico humanista.

10,9 LOS TRES ACTOS ESENCIALES
DE LA PRUDENCIA
DEL DIRIGENTE

a) La investigación de todos los antecedentes del caso que reclama la intervención del dirigente; b), la

consideración y análisis valorativo de las posibilidades de acción que pudiesen presentarse, a fin de elegir la que parezca mejor; c), una vez tomada la decisión, ordenar que sea puntualmente cumplida.

10,10 EL DIRIGENTE Y LA
APLICACIÓN
DE LAS TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS

Es este el otro caso en que el dirigente ha de actuar al amparo de su prudencia profesional; ha de poner su parte: actuar a la luz de la prudencia, pero no simplemente, sino con toda la complejidad de la actuación profesional. Y precisamente por ser así, poniendo en juego su íntegra personalidad.

10,11 EL DIRIGENTE
Y SU AUTORIDAD
PERSONAL

El caso de la administración es un caso *sui generis*. No es posible hacer referencia a sus problemas, porque, en realidad, no son suyos: son siempre problemas del administrador o del dirigente. Se puede decir, pues, que la administración tiene dos existencias bien distintas: una, la que le pertenece en su calidad de ciencia; la otra es una existencia incorporada a la vida del dirigente. Y, sin la menor duda, ésta es la más interesante.

Ya es sabido que la administración no debe ser únicamente conocida; la administración debe ser vivida y, por supuesto, quien la vive es el dirigente. De esta manera no es suficiente

el caudal de conocimientos que éste pueda adquirir y asimilar, sino que además, debe poner en juego el carácter, la voluntad, el temperamento, y aún sus energías y facultades físicas para desarrollar un conjunto de

hábitos y cualidades que le permitan convertir la ciencia de la administración en una conducta vivida cotidianamente con toda la fuerza de la personalidad. — PABLO GONZÁLEZ MARIÑAS.

