



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MONOGRAFIA DE DOCTRINAS ADMINISTRATIVAS

TEMA : “LA DOCTRINA DE FAYOL”

PROFESORA: LUZ CAMPANA

INTEGRANTES:

**GALICIO SANCHEZ, CHRISTIAN
GARCÍA REYES, ANDRES
VILLAYZAN ACOSTA, ANGEL**



Ciudad Universitaria, Mayo 2007

INDICE

BIOGRAFIA DE FAYOL.....	3
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.....	4
PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.....	16
OPERACIONES DE LAS EMPRESAS.....	33
CRITICAS A LA TEORIA DE FAYOL.....	38
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40

HENRI FAYOL - BIOGRAFIA

Henry Fayol nació en Estambul (1841) y murió en París (1925). Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Nacido en el seno de una familia burguesa, Henry Fayol se graduó como ingeniero de minas en el año 1860 y desempeñó el cargo de Ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico, la Sociedad Anónima Commentry Fourchambault.

En 1878, en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera, celebrado con motivo de la Exposición Universal, Fayol presentó un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tuvo una gran acogida y consagró a Fayol como un hombre de ciencia. En 1888 había alcanzado ya el puesto de director general de la Commentry Fourchambault. Se jubiló en 1918.

Creía que en la teoría de administración debía precederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Se trata en realidad del primer intento de formular una teoría general de la administración.

Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, *La incapacidad industrial del estado* (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

La administración es un cuerpo y conocimiento autónomo aplicable a todas las formas de la actividad humana; es decir, estableció y fundamentó el concepto de la universalidad de la administración, aplicado a todo tipo de organización (familias, empresas, instituciones, el Estado, etc)



ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Es el conjunto de factores o características que determinan el desarrollo de actividades administrativas. Contiene las cinco funciones básicas y prioritarias para ejercer la administración; las cuales son:

1. PREVISIÓN

Es el proceso mediante el cual se elaboran planes de acción, se diseñan planes estratégicos, se establecen metas con resultados previstos, se calcula o prepara el porvenir de las operaciones administrativas.

Determina la línea de conducta a seguir, etapas y procedimientos, las acciones que se tienen que ejecutar, los recursos que se tienen que emplear.

La preparación del programa de acción es una de las operaciones más importantes y más difíciles de toda la empresa; pone en movimiento todos los servicios y todas las funciones, principalmente la administrativa.

La unidad de programa. No puede haber sino un solo programa en acción: dos programas diferentes darían origen a la dualidad, confusión y el desorden.

Pero un programa puede ser dividido en muchas partes. Encontramos en la gran empresa, simultáneamente con el programa general un programa técnico, otro comercial; etcétera, o todavía más, un programa particular para cada servicio. Pero todos estos programas se hallan ligados, soldados, de modo que no constituyen en conjunto sino uno solo y toda modificación hecha a uno cualquiera de ellos se refleja en seguida en el programa de conjunto.

La acción directiva del programa debe ser continua. Pero la limitación de las facultades humanas restringe forzosamente la duración de los programas. Para que no haya interrupción en la acción directiva es necesario que un segundo programa suceda sin intervalo al primero, un tercero al segundo, y así sucesivamente.

El programa anual es de uso casi general en la gran empresa.

Simultáneamente funcionan otros programas, de más larga o más corta duración, pero siempre estrechamente armonizados con aquél.

El programa debe ser lo suficientemente elástico para que pueda sujetarse a las modificaciones que se considere conveniente introducirle, sea por la presión de los acontecimientos o por cualquier otra razón. En todo momento, el programa es la ley ante la cual hay que inclinarse.

Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión, tales son los principales caracteres de un buen programa de acción.

Hay previsiones diarias, semanales, mensuales, anuales, de mediano plazo, de largo plazo y especiales; todas estas se funden en un programa único o general. Los procesos más usados e indispensables son:

-PREVISIONES ANUALES

Se realiza un análisis o informe general sobre los resultados de las operaciones ejecutadas en el año anterior.

-PREVISIONES DECENALES

Dos meses antes de cumplir un año en la ejecución del plan, se hace un estudio comparativo de las etapas anteriores. Se detectan las fallas o problemas difíciles y se busca realizar un nuevo plan con varios meses de anticipación.

-PREVISIONES ESPECIALES

Comprende problemas que se presentan de improviso o en forma inoportuna en el desarrollo del plan. Rectificándolas y complementándolas con nuevas propuestas que alcancen las expectativas.

CONDICIONES NECESARIAS PARA LA CONFECCIÓN DE UN BUEN PROGRAMA DE ACCIÓN

Debido a la importancia de diseñar un buen plan, se ha propuesto de manera habitual, tener ciertas características o cualidades personales difíciles de reunir pero indispensables. Su confección exige en el personal dirigente lo siguiente:

- La destreza para dirigir a los hombres.
- Mucha actividad.
- Cierta coraje moral.
- Estabilidad biopsicosocial.
- Competencia en la especialidad profesional de la empresa.
- cierta experiencia general de los negocios.



2. ORGANIZACIÓN

Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, insumos, herramientas, útiles, capitales, personal. Consiste en crear o diseñar la estructura material y social de la empresa. Armonizando estos sectores se logra realizar con eficiencia y eficacia las operaciones de la empresa.

MISIÓN ADMINISTRATIVA DEL CUERPO SOCIAL

Desde el cuerpo social de la empresa rudimentaria, donde un solo hombre desempeña todas las funciones, hasta el de la empresa nacional que emplea millones de individuos. Se deben ejercer en todos los casos las misiones administrativas siguientes:

- 1) Vigilar para que el programa de acción sea conscientemente preparado y rigurosamente ejecutado.
- 2) La relación con el fin y las necesidades de la empresa deben permanecer adheridas a los sectores organizados.
- 3) Establecer una dirección única, competente y rigurosa.
- 4) Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos.
- 5) Formular decisiones claras, netas y precisas.
- 6) Contribuir a un buen reclutamiento, se debe tener a un hombre competente y activo, cada persona en su puesto debe rendir al máximo en la prestación de servicios.
- 7) Definir claramente las atribuciones.
- 8) Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades.
- 9) Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados.
- 10) Aplicar sanciones contra las faltas y errores.
- 11) Hacer respetar la disciplina.
- 12) Vigilar para que los intereses particulares se hallen subordinados al interés de la empresa.
- 13) Prestar una atención particular a la unidad de mando.
- 14) Vigilar el orden de los sectores organizados.
- 15) Hacer que todo sea controlado.
- 16) Combatir los abusos de reglamentación, de formulismo burocrático y de supervisión muy constante.

Tal es la misión administrativa que debe desempeñar el personal de la empresa que esta deriva como simple en la empresa rudimentaria y se complica a medida que la empresa es más importante y el personal más numeroso.

CONSTITUCIÓN DEL CUERPO SOCIAL

- Depende del número de agentes que constituyen la empresa.
- Cuando el número de obreros aumenta a diez, veinte, treinta...según el caso, un capataz o intermediario actúa entre el jefe y la totalidad o una parte de los obreros.
- Cada nuevo grupo da origen a la formación de un nuevo capataz, dos, tres, cuatro o cinco capataces determinan el nombramiento de un jefe de taller; dos, tres, cuatro o cinco jefes de taller requieren la intervención de un jefe de

división... y el número de grados continua aumentando hasta llegar al jefe supremo.

En las empresas industriales predomina el servicio técnico; si se tratara de empresas comerciales prevalecerá el servicio comercial; en el ejército tendría preponderancia el servicio militar, en la escuela el servicio pedagógico, en la iglesia el servicio religioso... así cada parte se organiza de manera conveniente para cumplir con más énfasis y arraigo diversas operaciones.

Existe en cada uno de estos engranajes, en cada uno de estos jefes intermedios, una fuerza de iniciativa que, bien empleada, puede extender considerablemente el poder de acción del jefe de la empresa.

Para crear un cuerpo social útil no basta agrupar a los hombres y asignarles sus funciones; es menester saber adaptar al organismo a las necesidades, hallar los hombres que se necesitan y colocar a cada uno de estos en donde pueda desarrollar sus capacidades en beneficio de la empresa.

La superioridad del cuerpo social es la clave para el desarrollo organizacional, pero no es perfectible, es por eso que los cuerpos sociales al igual que los árboles, también tienen sus límites.

El sistema nervioso, particularmente, tiene grandes analogías con el servicio administrativo. Presente y activo en todos los órganos, no está representado generalmente por un miembro especial y no es visible para el observador superficial. Recoge las sensaciones en todos los puntos del organismo, las transmite primero a los centros inferiores, centros reflejos, y de estos, si corresponde, al cerebro, a la dirección. De esos centros o del cerebro parte en seguida al orden, que por un camino inverso llega al miembro o al servicio que debe ejecutar el movimiento. Sin la acción nerviosa o administrativa el organismo se convierte en una masa inerte rápidamente.

ORGANOS DEL CUERPO SOCIAL

- 1º Accionistas
- 2º Consejo de Administración.
- 3º Dirección general y su estado mayor.
- 4º Direcciones regionales y locales.
- 5º Ingenieros principales.
- 6º Jefes de servicio.
- 7º Jefes de taller.
- 8º Capataces.
- 9º Obreros.

ELEMENTOS QUE FORMAN EL VALOR DE LOS JEFES Y AGENTES DE EMPRESAS

1. Salud y vigor físico

La salud es necesaria desde el obrero hasta el más alto jefe. Igualmente es el vigor físico para desempeñar con éxito funciones determinadas.

2. Inteligencia y vigor intelectual

La inteligencia se compone de la aptitud para comprender y asimilar de juicio y de memoria.

El vigor intelectual permita tanto concentrar poderosamente el pensamiento sobre un tema urgente cuanto tratar sin transición temas diferentes y múltiples.

3. Cualidades morales

Se designa como carácter ciertas cualidades como la energía, la firmeza, la honestidad, la iniciativa. Se exige disciplina, rectitud y abnegación a todos los agentes de la empresa, cualquiera que sea su categoría. La iniciativa es también un don precioso para todos, y tanto más útil cuanto más elevada sea la categoría. En cuanto a la firmeza, al sentimiento de la mesura y al coraje de las responsabilidades, su importancia aumenta con la situación y se las puede colocar a la cabeza de las cualidades útiles de los grandes jefes.

4. Cultura general

Se compone de nociones que no son del propio dominio de la función ejercida. Parte de ella se adquiere en la escuela y parte también durante el curso de la vida. Es común ver a hombres que solamente han pasado por la escuela primaria elevados a altos cargos industriales o comerciales, políticos o militares, y cuyo saber ha estado siempre al nivel de la situación.

A cada función corresponde cierto grado de cultura general, que aumenta con el nivel jerárquico y la importancia de la función.

5. Conocimientos administrativos

Deben estar al alcance de todos, es decir, todos los integrantes de la organización deben tener nociones principales de administración. Deben ser rudimentarios para el obrero y extremadamente amplios para los funcionarios de elevada jerarquía.

6. Nociones referentes a las otras funciones

Para corregir, supervisar, administrar; es necesario saber al menos un poco de las funciones que ejercen los subordinados o el personal dirigido, es decir, no se puede controlar ni sancionar a una persona si no se tiene una noción de las actividades que realiza.

7. Capacidad profesional especial característica de la empresa

Esta capacidad, que constituye casi la totalidad del valor del obrero, no interviene más que un cuarto o un décimo en el valor de los jefes.

La proporción de las cualidades y conocimientos necesarios a los agentes de empresas es una cuestión de medida, es decir cuanto más elevado y complejo es el cargo exige una mayor responsabilidad y desempeño.

La elección de los agentes, no es quizá tan grande como la que presenta la formación. Sin embargo es lo que más preocupa en todas las categorías de organizaciones, sean industriales, comerciales, militares, políticas, religiosas, sociales...

CUADROS DE ORGANIZACIÓN

Facilitan mucho la constitución y la vigilancia del cuerpo social. Permiten apreciar de un vistazo el conjunto que conforma el organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica, mejor que mediante una extensa descripción. Este modo de representación gráfica conviene a todas las clases de empresas, a los grandes establecimientos como a los pequeños, a los negocios en desarrollo o en decadencia como los que se hallan en el periodo de creación.

El empleo del cuadro sinóptico no está limitado a la creación del organismo. Apenas la obra se halla terminada, ya se producen modificaciones resultantes de cambios en el estado de los negocios o de las personas. El cuadro ofrece particulares facilidades para descubrir estas repercusiones y prevenirlas. Con esta condición constituye un precioso instrumento de dirección.

En el cuadro se muestran que puesto ocupa cada persona, los jefes a los que debe de obedecer y los subalternos a los cuales dirige ese jefe, pero no es conveniente pedir el valor personal de los agentes, ni sus atribuciones, ni los límites topográficos de su responsabilidad, ni la designación de los suplentes. Para estos diversos informes debe complementarse el cuadro de organización mediante estados especiales.



3. MANDO

Ya constituido el cuerpo social es prioritario hacerlo funcionar: es esta la misión que debe cumplir el mando. Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, teniendo cada uno la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe la finalidad del mando es obtener, en interés de la empresa el mayor provecho posible de los agentes que forman su unidad.

El arte de mandar reposa sobre ciertas cualidades personales y sobre el conocimiento de los principios generales de administración.

Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Tienen sus gradaciones, como todas las demás artes. La más importante unidad que funciona perfectamente y da su máximo de rendimiento suscita la admiración pública.

En todos los dominios: en la industria, en el ejército, en la política o en cualquier otra parte, el mando de una unidad muy grande exige raras cualidades.

El jefe encargado del mando debe tener las siguientes recomendaciones:

1. CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL PERSONAL

Ante una gran unidad que comprende centenas o millares de personas, el conocimiento del personal es el principal factor de desarrollo. Pero la dificultad o el problema que representa crear una relación armoniosa solo con una de ellas es paradigmático.

Por eso es indispensable estudiar la conducta de sus subordinados directos y en general de los indirectos y llegar a saber que se puede esperar de cada uno y que grado de confianza se puede lograr.

En cuanto a los subordinados indirectos de la cual el jefe es la cumbre y sobre los cuales su acción solo se ejerce por intermediarios, es evidente que el jefe no puede conocer individualmente a todos y que el conocimiento que de ellos adquieren se debilita a medida que se aumenta su número.

2. ELIMINACIÓN DE LOS INCAPACES

Si desea mantener su unidad en buen estado de funcionamiento, el jefe debe eliminar o proponer la eliminación de todo agente que por cualquier razón llegue a ser incapaz de desempeñar a satisfacción su tarea. Este es un deber grave y a menudo dificultoso.

El cuerpo social entero se siente herido por la amputación de uno de sus miembros y especialmente si se trata de un miembro importante. La seguridad de cada uno de sus agentes quedará alterada; su confianza en el porvenir y, en consecuencia, su celo quedarán disminuidos, si es que no tiene la convicción de que la medida era necesaria y justa.

3. CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CONVENIOS QUE RIGEN LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS AGENTES

La empresa y sus agentes se hallan ligados por convenios.

El jefe debe vigilar el cumplimiento de esos convenios. Esta tarea le impone una doble misión: defender el interés de la empresa frente a sus agentes frente al patrón.

La empresa esta expuesta a múltiples ataques, determinados por el deseo de obtener una retribución mas elevada o de realizar un menor esfuerzo, o por los consejos de la pereza, la vanidad o las otras pasiones y debilidades humanas. De estos ataques, los mas temibles son los que provienen el propio jefe , cuando olvida que únicamente el interés de la empresa debe guiar su conducta y que debe evitar con cuidado todo lo que parezca un favoritismo cuando se

trate de su familia, de sus camaradas o de sus amigos. Para cumplir esta primera parte de su misión el jefe debe poseer integridad, tacto y energía.

Para proteger al personal contra los posibles abusos del patrón el jefe debe poseer un exacto conocimiento de los convenios y un profundo sentimiento del deber y de la equidad.

La observación atenta e inteligente de los convenios no descarga su conciencia. Los convenios, buenos y malos, solo tienen una época.

Llega siempre un momento en que ya no se hallan en armonía con las condiciones económicas o sociales existentes; es necesario tener en cuenta la evolución, si no se quiere correr el riesgo de tener que enfrentarse un día con algún peligroso conflicto.

Nadie se halla en mejores condiciones que el jefe de unidad para observar los convenios y aconsejar y realizar, si tiene facultades para ello, las modificaciones que el tiempo y las circunstancias han hecho necesarias.

4. EL BUEN EJEMPLO DEL JEFE

Queda entendido que todo jefe tiene el poder de hacerse obedecer. Pero la empresa estaría muy mal servida si la obediencia no fuera obtenida más que por el temor de la represión. Existen otros medios de conseguir una obediencia más fértil en resultados y generadora de esfuerzos espontáneos, y de iniciativas concienzudas.

Uno de los medios más eficaces para conseguirlo es el buen ejemplo. Cuando el jefe da el ejemplo de la puntualidad nadie se atreve a llegar tarde. Cuando es activo, animoso y abnegado los otros lo imitan, y si sabe usar los medios adecuados obtendrá que el trabajo se convierta en una tarea agradable. Pero el mal ejemplo es también contagioso y viniendo de arriba tiene los más graves efectos sobre todo el conjunto. Esta es una de las tantas razones que hacen desear a un buen jefe.

5. INSPECCIONES PERIÓDICAS DEL CUERPO SOCIAL

No realizar inspecciones periódicas de todos los órganos de una máquina, sería muy imprudente, sobre todo si esta es muy complicada. Equivaldría a exponerse a malos rendimientos, a accidentes y aún a catástrofes. Ni la vigilancia superficial constituye una garantía suficiente.

Se está acostumbrado a aspectos diversos y variables y no se aprecia claramente la reparación a efectuar.

Es prudente por lo tanto realizar un estudio tipo examen, para evaluar el sendero del cuerpo social.

Los cuadros sinópticos del personal, llevados constantemente al día, forman parte de los procedimientos que un jefe de unidad, recurre constantemente.

6. CONFERENCIAS E INFORMES

En una conferencia que reúne a su alrededor a los principales colaboradores del jefe, el jefe puede exponer un programa, recoger las ideas de cada uno,

tomar una decisión y asegurarse de que sus ordenes son comprendidas y que cada uno conoce la parte que le corresponde en su ejecución.

El jefe debe saber todo lo que pasa, sea por sí mismo en la pequeña unidad o indirectamente en la gran unidad.

7. NO DEJARSE ABSORBER POR LOS DETALLES

Es un grave defecto para un gran jefe consagrar mucho tiempo a detalles que los agentes subalternos podrían ejecutar tan bien, se debe ahorrar tiempo para pensar como resolver los más importantes problemas.

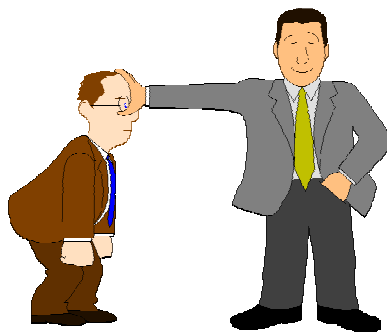
Los problemas o detalles deben descargarse sobre los subordinados que en sí, tienen más responsabilidad sobre ese acto. Logrando ampliar más la filosofía del jefe, sobre el desarrollo de la empresa.

Un jefe debe saber resolver la mayoría de problemas, pero no puede ver todo ni hacer todo. El cuidado que preste a las pequeñas cosas no debe hacer descuidar a las grandes. Este es el hilo de la buena organización.

8. PROCURAR QUE REINE EN EL PERSONAL LA UNIÓN, LA ACTIVIDAD, LA INICIATIVA Y LA ABNEGACIÓN

El jefe debe contribuir mucho a la unión del personal, evitar reproches o causar ira al; a veces debe realizar sacrificios de amor propio en provecho de ellos, es decir hacer sentir a los colaboradores aprecio por sí mismos y para el grupo.

Es así que se puede transformar a hombres dotados en agentes de categoría.



4. COORDINACIÓN

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, facilitando su funcionamiento y procurando el buen éxito.

- Es tener en cuenta una operación cualquiera para aplicar una forma adecuada.
- Es fijar los gastos en relación a los recursos financieros.
- Es construir la casa ni demasiado grande ni demasiado pequeña.
- Es hacer pasar lo accesorio después de lo principal.
- Es en cúmulo dar a las cosas y a los actos proporciones convenientes para adaptarlos al fin.

La empresa bien coordinada muestra las siguientes variables:

a) Cada servicio marcha de acuerdo con los otros. El servicio de producción sabe lo que se espera de él; el servicio de conservación mantiene el material y los útiles en buen estado; el servicio financiero procura los capitales necesarios; el servicio de seguridad asegura la protección de los bienes y las personas, todas las operaciones se efectúan con orden y seguridad.

b) En cada servicio las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas sobre la parte que les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que deban prestarse.

c) El programa de acción de los diversos servicios y de las subdivisiones de cada servicio es puesto constantemente en armonía con las circunstancias. Tal resultado exige una dirección inteligente, experimentada y activa.

d) Cada servicio ignora o quiere ignorar la existencia de los otros. Marcha como si tuviera en sí mismo su fin y su razón de ser, sin preocuparse de los servicios adyacentes ni del conjunto de la empresa.

e) El tabique aislador existe entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada uno es poner su responsabilidad personal a cubierto detrás de un papel, de una orden o de una circular.

f) Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y la abnegación se hallan ausentes. Esta disposición del personal de consecuencias desastrosas para la empresa, no es el resultado de un entendimiento previamente concertado. Es el resultado de una coordinación nula o insuficiente.

Uno de los mejores medios de mantener el entusiasmo del personal y facilitar el cumplimiento de su deber es la conferencia de jefes de servicio.

La conferencia de jefes de servicio tiene la finalidad de informar a la dirección sobre la marcha de la empresa, de determinar el concurso que deben prestarse mutuamente los diversos servicios y aprovechar la presencia de los jefes para resolver los diversos problemas de interés común.



5. CONTROL

En una empresa el control consiste en verificar que todo lo que se realiza este conforme a lo establecido.

Tiene la finalidad de señalar los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, las personas y los actos.

- Desde el punto de vista administrativo es menester asegurarse de que el programa existe, que es aplicado y llevado al día, que el organismo social este bien formado, que los cuadros sinópticos del personal son usados, que el mando se ejerce de acuerdo con los principios.
- Desde el punto de vista comercial es necesario observar que los productos entrados y salidos son apreciados exactamente en cantidad, calidad y precio.
- Desde el punto de vista técnico es necesario observar la marcha de las actividades laborales, sus resultados, sus incongruencias, el funcionamiento de las máquinas...
- Desde el punto de vista financiero debe realizarse el control sobre los registros de ingresos y gastos, sobre cómo emplear los fondos o de donde sacarlos.
- Desde el punto de vista de la seguridad hay que asegurarse que los bienes adoptados y las personas adoptados estén en buen funcionamiento.
- Por último en el punto de vista de contabilidad es prioritario verificar si los datos llegan rápidamente, si dan una clara visión de la empresa, si el balance es satisfactorio.

Conociendo ya los sectores donde se verifican, las funciones que debe ejercer el controlador debe ser competente e imparcial.

El control es un precioso auxiliar de la dirección, es decir depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz.



ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

A continuación, se presenta el siguiente cuadro el cual explica la relación que existe entre los elementos de la administración.



- Según Fayol, estas funciones administrativas se reparten por todos los niveles jerárquicos que dirigen cada sector. Además sostiene que se deben tener capacidades para sacar el mayor provecho de los recursos que se disponen.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La función administrativa

La **función administrativa** solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las maquinas, la función administrativa solo sobre el personal.

La salud y le buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto numero de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente le nombre de principios, de leyes o de reglas.

Fayol empleo con preferencia la palabra **principios**, desembarazándose de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella toda es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas; es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

La **mesura**, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

Los principios que hace referencia **Fayol** son los siguientes:

1. La división del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal

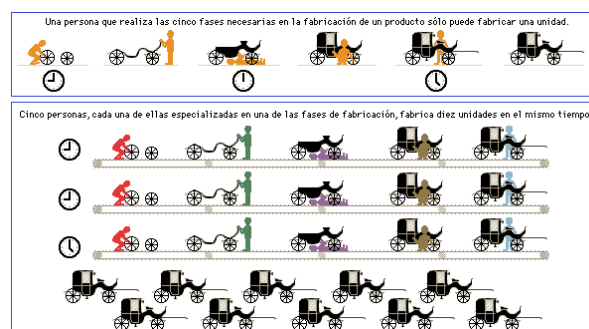
1. División del trabajo

La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser perfecto posee mas variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en que cuanto mas completo es el cuerpo social, tanto mayor y mas estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparearen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo tiene por finalidad producir mas y mejor con el mismo esfuerzo.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción que poner en movimientos a un número más o menos grande de personas y que exigen de estas varias clases de capacidad. Tiene en consecuencias, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

Por mas que sus ventajas sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y los artistas, la división del trabajo tiene limites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.



2. Autoridad

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y a la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir la que no tiene este carácter.

La sanción de los actos de la autoridad forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. En la práctica dicha sanción es

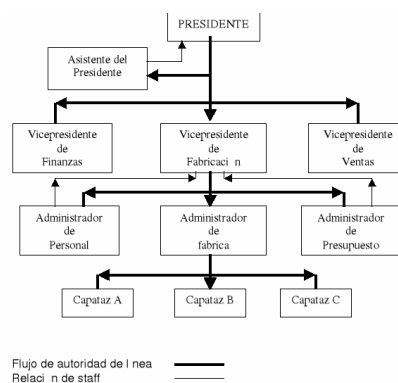
generalmente difícil de aplicar, sobre todo en las grandes empresas: es necesario establecer primero el grado de responsabilidad y después la cuantía de la sanción: Pues, si es relativamente fácil establecer la responsabilidad de los actos de un obrero y la escala de sanciones correspondientes, la tarea es mas ardua con respecto a un capataz, y a medida que se asciende en la línea jerárquica de las empresas, que las operaciones son mas complejas, que el número de ,os agentes que intervienen es mayor, que el resultado final es mas lejano, es cada vez mas difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad y su equivalencia material escapan a todo calculo.

De ello se deduce que la sanción es una cuestión de uso, convencional, y que el juez, al establecerla, debe tener en cuenta el acto mismo, las circunstancias que lo rodean y la repercusión que la sanción pueden tener.

La responsabilidad, valientemente ejercida y soportada, es una fuente de respeto, es una clase de coraje muy apreciada en todas partes. Se tiene una prueba palpable de ello en trato de algunos jefes de industria, muy superior al de ciertos funcionarios del Estado de grado equivalente; pero sin responsabilidades.

Sin embargo, la responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo de las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y destruye muchas buenas cualidades.

Un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.



3. Disciplina

La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la sabiduría, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados son discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.

La disciplina resultante de convenciones diversas y variables se presenta naturalmente con los aspectos más diferentes a las obligaciones de obediencia, de sabiduría, de actividad y de presencia; difieren, en efecto, de una empresa otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Sin embargo, el espíritu público está profundamente convencido de que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esta situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.

En el orden de los factores que influyen sobre la disciplina, es necesario colocar, al lado del mando, a los convenios. Conviene que sean claros y den satisfacción a ambas partes, en todo lo que sea posible. Sin embargo, la fijación de los convenios entre la empresa y sus agentes, de los cuales derivan las modalidades de disciplina, debe seguir siendo una de las preocupaciones de los jefes de la empresa.

El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir o de disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas, amonestaciones, consejos, multas, suspensiones, descenso de categoría o cesantía. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

En resumen, la disciplina es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes como a los agentes modestos.

Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

1. Buenos jefes en todos los grados jerárquicos;
2. Convenios tan claros y equitativos como sea posible;
3. Sanciones penales juiciosamente aplicadas.



4. Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe.

Esa es la regla de la unidad de mando, que es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, si es violada, la autoridad se reciente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera entre otras responsabilidades.

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre o sobre el mismo servicio, se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión, la enfermedad aparece lo mismo que un organismo animal molesto por un cuerpo extraño, y se observan las consecuencias siguientes:

O bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes y la salud social renace;

O el organismo continua debilitándose.

En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La dualidad de mando es extremadamente frecuente: ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia y en el Estado. El mal es tanto más temible cuanto que se insinúa en el organismo social mediante los pretextos más plausibles:

- a) En la esperanza de ser mejor comprendido, o de ganar tiempo, o bien para conjurar inmediatamente una maniobra peligrosa, el jefe J2 imparte directamente sus ordenes a un agente C sin pasar por el jefe J1.
Si este procedimiento se repite nos hallamos en presencia de la dualidad de mando y de sus consecuencias: hesitación en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, desorden en el trabajo.
- b) El deseo de evitar la dificultad inmediata que representa la distribución de atribuciones entre dos socios, dos amigos, o dos miembros de la misma familia, hace a veces que la dualidad de mando reine desde el principio en la cima de las empresas. Poseyendo idénticos poderes, teniendo igual autoridad sobre los mismos hombres, los dos socios llegan fatalmente a la dualidad y a sus consecuencias.

A pesar de las duras lecciones recibidas, las experiencias de esta clase son muchas. Los nuevos asociados creen que la mucha afección, el interés común, y la habilidad los preservaran de todo conflicto, aun de disentimientos serios. Salvo rara excepción, la ilusión dura poco: una molestia sobrevive primero, después cierta irritación y también con el correr del tiempo la aversión, si la dualidad existe.

Los hombres no soportan la dualidad de mando. Una prudente división de las atribuciones hubiera disminuido, el peligro, sin hacerlo desaparecer completamente, pues, entre dos jefes de la misma categoría, existe siempre alguna cuestión indivisa. Pero es correr en busca del fracaso pretender organizar un negocio con dos jefes colocados en un mismo pie de igualdad, sin dividir sus atribuciones y separar sus poderes.

- c) Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando: dos jefes, impartiendo órdenes en una esfera de influencia, que cada uno cree que le pertenece, dan origen a la dualidad.
- d) Las continuas relaciones entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones y las atribuciones a menudo imprecisas crean un peligro constante de dualidad. Si un jefe sagaz no pone las cosas en orden se producen usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios.

En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves, que reclaman particularmente la tensión de los jefes de todas las categorías.



5. Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

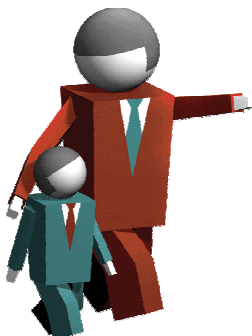
Es esta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos.

Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo, un monstruo. No vale la pena que viva.

Es necesario no confundir *Unidad de dirección* (un solo jefe, un solo programa) con *Unidad de mando* (un agente no debe recibir ordenes sino de un solo jefe).

La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de esta.



6. Subordinación del interés particular al interés general

Este principio nos recuerda que una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Parecería que este concepto no debiera ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es esta una lucha perpetua.

Dos intereses de orden diverso. Pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos. Es esta una de las mayores dificultades del gobierno.

Los medios de realizar esta conciliación son:

1. La firmeza y el buen ejemplo de los jefes;
2. Convenios tan equitativos como sea posible;
3. Una atenta vigilancia.



7. Remuneración del personal

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

La tasa de remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, en segundo término, del valor de los agentes; y, por último del modo de retribución del modo adoptado.

Modo de retribución

El modo de retribución del personal puede tener una influencia considerable sobre la marcha de los negocios; su elección es, por consiguiente, un problema importante. Es también un problema arduo que recibe, en la práctica, soluciones muy diversas de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente absolutamente satisfactoria.

Mediante el modo de retribución se busca generalmente lo siguiente:

- Que asegure una remuneración equitativa.
- Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.
- Que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable.

A los obreros se les retribuye de las siguientes maneras:

1. Pago por jornal;
2. pago por tarea;
3. Pago por pieza;

Estos tres modos de retribución pueden combinarse entre sí y dar lugar a importantes variantes mediante la introducción de primas, participación sobre los beneficios, subsidios en especie, menciones honoríficas, etc.

a. Pago por jornal

En este sistema el obrero vende al patrón, de acuerdo con un precio previamente fijado, un día de trabajo en condiciones determinadas.

Este sistema tiene el inconveniente de que conduce a la pereza y exige una vigilancia atenta.

Se impone, sin embargo, cuando no es posible medir el trabajo efectuado. Es, en suma, muy usado.

b. Pago por tarea

En esta modalidad de la remuneración, el salario depende de la ejecución de una tarea determinada fijada de antemano. Ese salario puede ser independiente de la duración de que la tarea sea cumplida durante la duración ordinaria del trabajo, este sistema se confunde con el pago por jornal.

El pago por tarea diario no exige una vigilancia tan atenta como el pago por jornal. Tiene el inconveniente de disminuir el rendimiento de los buenos obreros al nivel de los mediocres. Los primeros no se hallan contentos porque comprenden que podrían ganar más; los segundos hallan demasiado pesada la tarea impuesta.

c. Pago por pieza

En este sistema el salario es ilimitado, pues se halla en relación con el trabajo efectuado.

Es empleado frecuentemente en los talleres donde se fabrica gran número de piezas iguales y en las industrias en las cuales el producto fabricado puede ser medido al peso, por metro lineal o por metro cúbico. Es preferido, cuando es factible su aplicación.

Se argumenta en su contra que tiende a la cantidad en detrimento de la calidad y que origina conflictos cuando se pretende rever los precios para tener en cuenta los progresos realizados en la fabricación.

El pago por piezas acrecienta el trabajo de la empresa cuando se aplica a un conjunto importante de tareas.

Para reducir el riesgo de los empresarios, se agrega a veces al precio de la pieza un suplemento calculado sobre cada jornada cumplida.

Este sistema produce generalmente una mejora en el salario que estimula el celo durante cierto tiempo. Después concluye por implantarse un régimen que conduce poco a poco de este sistema de pago al de la tarea diaria por un precio fijado antemano.

Ni el sistema, ni aun la tasa del salario eximen al jefe de competencia y tacto. El celo de los obreros y la paz del taller dependen del jefe en sumo grado.

d. Primas

Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa se añade a veces la tarifa por jornal, por tarea o por pieza, un suplemento en forma de prima: prima a la asiduidad, a la actividad, por la marcha regular de las maquinas, a la producción, a la limpieza.

La importancia relativa de estas primas, su naturaleza y las condiciones estipuladas para su obtención son extremadamente variadas. Pueden ser: el pequeño suplemento diario, la suma mensual, la gratificación anual, las acciones o partes de acción distribuidas entre los más meritorios. Existen también las participaciones sobre los beneficios; tales son, por ejemplo, determinadas partidas distribuidas anualmente entre los obreros de algunas grandes empresas.

Esta remuneración han introducido en la remuneración de los obreros una participación en los beneficios sin que haya habido discusiones previas entre los obreros y el patrón. Los obreros no han rehusado una dádiva, casi gratuita, que les ofrecía el patrón. No se trata, en este caso, de un contrato bilateral.

El salario anual de los obreros ha aumentado notablemente mediante la implantación de la prima, a causa de un periodo afortunado por el cual han pasado las empresas.

*Subsidios en Especie- Institución de Bienestar- Satisfacciones Honoríficas
-Subsidios es en especie: Poco importa que el salario se componga únicamente de dinero, o que comprenda diversos complementos, como ser: calefacción, alumbrado, habitación, víveres, con tal de que el agente se halle satisfecho.

Por otro lado, no hay ninguna duda de que la empresa será tan mejor servida cuanto más vigoroso, instruidos, conscientes y estables sean sus agentes. El patrón debe cuidar de la salud, fuerza, instrucción, moralidad y estabilidad de su personal, aunque más no fuese en interés mismo del negocio.

-La obra de bienestar: que puede realizar el patrón es variada. En la fábrica recae sobre las cuestiones de higiene y de comodidad: aire, luz, limpieza, lugar destinados a los comedores. Fuera de la fábrica se aplica sobre la vivienda, la alimentación, la instrucción y la educación.

En esta categoría de medios están comprendidas las obras de previsión.

Las satisfacciones honoríficas: solo se acuerdan en las grandes empresas. Puede decirse que son del dominio casi exclusivo del Estado.

Todos los medios de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención por parte de los jefes.



8. Centralización

La centralización es un hecho de orden natural; consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el Orebrio o la dirección y en que esta o aquel parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo, y es tan importante como, la división del trabajo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en si, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias; pero ello existe siempre, en mayor o menor grado. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa.

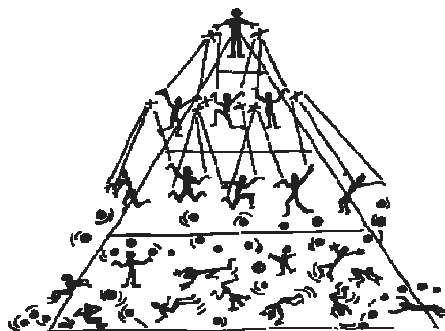
En los pequeños negocios, en los cuales las ordenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta. En las empresas importantes, en que el jefe se halla separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las ordenes, como también las correspondientes impresiones de retorno, pasan por una serie de obligada de intermediarios. Cada agente pone, voluntaria o involuntariamente, un poco de si mismo en la transmisión y ejecución de las órdenes como en la transmisión de las impresiones recibidas, pues no obra como un simple funcionamiento mecánico. Del carácter del jefe, de su valor de los subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias.

Debe procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Se comprende que la medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto y relativo la jefe y de los agentes están sujetos a continua transformación. Es este un problema que es necesario resolver según las circunstancias, satisfaciendo del mejor modo posible los intereses en juego.

Este problema no existe solo para el jefe superior, sino también para los jefes de todas las categorías. No hay ninguno de ellos que no pueda ampliar o restringir, en una cierta medida, la iniciativa de sus subordinados.

Hallar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.



9. Jerarquía

La jerarquía esta constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que son dirigidas. Este camino esta impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando.

Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes, principalmente en las reparticiones del Estado.

Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.



10. Orden

Es conocida la formula del orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La formula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona cada persona en su lugar.

- Orden Material

De acuerdo con la definición precedente, para que reine el orden material, es necesario que se haya reservado un lugar para cada objeto y que cada objeto se halle en su lugar que le ha sido asignado.

El orden debe tener por resultado evitar las perdidas de material y de tiempo. Para que este propósito sea alcanzado en forma absoluta es necesario, no solamente que las cosas estén en su lugar, bien arregladas, sino también que el lugar haya sido elegido de manera de facilitar todas las operaciones tanto como sea posible. Si esta ultima no se cumple, el orden es solo aparente.

Podría suceder, por el contrario, que un desorden aparente correspondiente a un orden real. Seria el caso de papeles esparcidos según la voluntad del dueño y que un servidor bien intencionado, pero incompetente, dispusiera en otra forma y arreglara en pilas bien alineadas. El dueño no los reconocería inmediatamente y tardaría mucho más tiempo en hallar el que necesitara.

El *orden perfecto* implica un lugar juiciosamente elegido, el *orden aparente* no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real.

La limpieza es un corolario del orden. En ningún lugar debe existir suciedad.

- Orden Social

Para que una empresa reine el orden social es indispensable, de acuerdo con la definición expuesta, que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente este en lugar que le ha sido asignado.

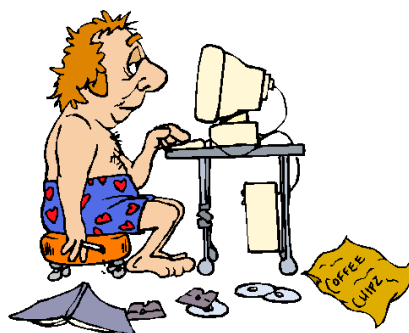
El orden perfecto exige además que el lugar convenga a la gente y que el agente convenga al puesto.

El orden social así comprendido supone resueltas dos operaciones administrativas más difíciles: una buena organización y un buen reclutamiento. Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñan, cada una de estas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios. Tal es el orden social perfecto. "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre estas necesidades de recursos. Este equilibrio es muy difícil de establecer y de mantener, y tanto más difícil cuanto la empresa es más grande. Y cuando ese equilibrio se ha roto, cuando los intereses particulares han hecho descuidar o sacrificar el interés general, cuando la ambición, el nepotismo, el favoritismo o simplemente la ignorancia, han multiplicado inútilmente los puestos o colocado en los cargos indispensables a agentes incapaces, se necesitan mucho talento, mucha voluntad y, más perseverancia que la que exige actualmente la inestabilidad ministerial para hacer desaparecer los abusos y restablecer el orden.

La fórmula de orden: "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar", adquiere una amplitud extraordinaria si se la aplica al Estado. Es la responsabilidad de la Nación frente a todos y a cada uno, es el porvenir de cada uno previsto, es la solidaridad, es la cuestión social toda entera.

En los negocios privados y principalmente en la empresa de débil envergadura es más fácil disponer el reclutamiento de acuerdo con las necesidades.



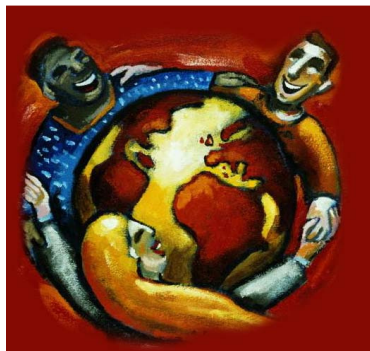
11. Equidad

¿Por qué hablamos de equidad y no de justicia? La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario a menudo interpretarlos o suplir una insuficiencia.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de benevolencia con la justicia.

La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

Anhelo de equidad y de igualdad son aspiraciones que deben tenerse muy en cuenta en el trato con el personal. Para dar a estas aspiraciones la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio ni perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe poner en juego a menudo sus más altas facultades. Su mayor preocupación debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.



12. Estabilidad del personal

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que este dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que se termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada ha satisfacción.

Las peligrosas consecuencias de esta inestabilidad son sobre todo temibles en las grandes empresas, en las cuales el período de iniciación en los jefes es generalmente largo. SE necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas de una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir las necesarias en si mismo y para inspirar confianza a los otros. SE ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, jefes de alta capacidad que no hacen sino pasar.

En general, el personal dirigente de las empresas prósperas es estable; el de las empresas en bancarrota o que atraviesan por dificultades es inestable: La inestabilidad es la vez causa y consecuencia de las malas situaciones. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es generalmente muy caro.

Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: la edad, la enfermedad, el retiro o la muerte perturban la constitución del cuerpo social; algunos agentes cesan de ser capaces de desempeñar sus funciones, mientras que otros llegan a ser susceptibles de cargar con las más grandes responsabilidades.

El principio de estabilidad es pues, como todos los otros, una cuestión de medida



13. Iniciativa

Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada uno por su parte, elementos componentes de la iniciativa.

En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa.

La iniciativa de todos, yendo a complementar la del jefe y en caso de necesidades supliéndola, es una gran fuerza para las empresas. Esto se aprecia principalmente los momentos difíciles.

Es necesario, además, estimular y desarrollar esta facultad en mayor grado posible.

Es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El jefe debe tener la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio, dando a sus subordinados satisfacciones de esta naturaleza.

En fin, en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa de su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.



14. Unión del personal

La unión hace la fuerza, este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas.

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

De los muchos medios que pueden emplearse a tal fin, se señala un principio que debe cumplirse y dos peligros que deben evitarse. El principio a cumplir es la unidad de mando; los peligros a evitarse son: a) una mala interpretación de la divisa “dividir para reinar”; b) el abuso de las comunicaciones escritas.

a) No hay que dividir al personal

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad; pero dividir las propias es una grave falta contra la empresa.

Esta falta es siempre condenable porque es perjudicial para la empresa, ya resulte de una insuficiente capacidad administrativa, de una imperfecta comprensión de las cosas o de un egoísmo que sacrifique el interés general en beneficio de un interés personal.

No se necesita ningún merito para sembrar la divisa entre los propios subordinados; ello está al alcance de cualquiera. Por el contrario, es menester la posesión de verdadero talento para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todo y recompensar el merito de cada uno sin despertar susceptibilidades y envidias y sin tumbar la armonía que debe existir en las relaciones entre el personal.

b) Abuso de comunicaciones escritas

Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completa mediante explicaciones es generalmente más simple y más rápido proceder verbalmente que por escrito. Es sabido, por otra parte, que los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una conversación, se encuentran a menudo por el uso de la correspondencia.

Se deduce de esto que las relaciones deben ser verbales, siempre que sea posible. Así se gana en rapidez, claridad y armonía. Sin embargo, sucede que en algunas empresas los agentes de servicios inmediatos que tienen entre sí frecuentes relaciones, y también los agentes de un mismo servicio que podrían encontrarse fácilmente, solo se comunican por escrito. Ello ocasiona un aumento de trabajo, complicaciones y demoras perjudiciales a la empresa. Al mismo tiempo puede comprobarse que entre los servicios o entre los agentes de un mismo servicio reina cierta animosidad. El sistema de las comunicaciones escritas conduce habitualmente a este resultado.

Existe una manera de poner término a este régimen detestable: impedir todas las comunicaciones escritas que pueden ser reemplazadas fácil y ventajosamente por las comunicaciones verbales.

El poder de la unión no se manifiesta únicamente por los felices resultados de la armonía que reina entre los agentes de una misma empresa: los entes comerciales los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el gobierno de los negocios.



OPERACIONES DE LA EMPRESA

El conjunto de operaciones que realizan las empresas pueden dividirse en seis grupos:

1) Función técnica

El numero, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas; la circunstancia de que los productos de cualquier naturaleza (materiales, intelectuales, morales) salen generalmente de las manos del técnico; la enseñanza casi exclusivamente técnica de nuestras escuelas profesionales; las ventajas acordadas a los técnicos. . .; todo contribuye a dar a la función técnica, y, en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redunde en detrimento de las otras capacidades, tan necesarias y a veces mas útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas.

Sin embargo, la función técnica no es siempre la más importante de todas. Aun en las empresas industriales hay circunstancias en que cualesquiera de las otras funciones pueden tener sobre la marcha de la empresa una influencia mucho mayor que de la función técnica.

Es necesario recordar siempre que las seis funciones esenciales se hallan entre si en una estrecha dependencia. La función técnica, por ejemplo, no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.



2) Función comercial

La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como de la función técnica; si el producto no circula se produce la ruina.

Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, una larga previsión y, en las grandes empresas, la aplicación cada vez más frecuente de las “ententes”.

Finalmente, cuando algunos productos pasan en una misma empresa de un servicio a otro, la función comercial vigila para que los precios fijados por la autoridad superior –los llamados precios de orden- no sean la fuente de peligrosas ilusiones.



3) *Función financiera*

Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etcétera. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

Muchas empresas que hubieran podido alcanzar una vida prospera sufren la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora, es posible sin disponibilidades o sin crédito.

Es una condición esencial del éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.



4) Función de seguridad

Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

Es el ojo del amo, es el perro de guardia de la empresa rudimentaria, es la policía, es el ejército del Estado. Es, de una manera general, toda medida que da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.



5) Función de contabilidad

Constituye el órgano de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, en cualquier momento, donde se está y a donde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.

Una buena contabilidad, simple y clara, que de una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección.

Para esta función, como para las otras, se necesita de cierta iniciación. La indiferencia que se tiene hacia ella en las grandes escuelas industriales demuestra que no se sabe apreciar los servicios que presta.



6) Función administrativa

Ninguna de las cinco funciones precedentes esta encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de la función comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración, y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas.

La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirla con el gobierno.

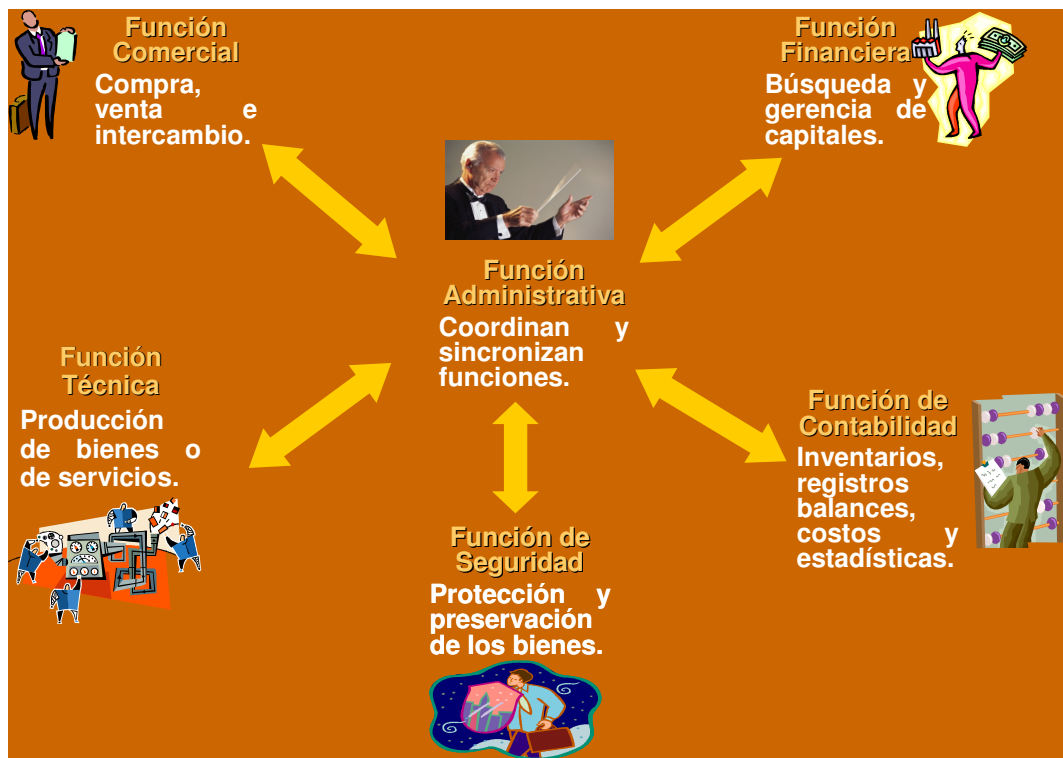
Gobernar es conducir la empresa hasta el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno. Pero de ella ocupa, en la actuación de los altos jefes, un lugar tan grande, que puede a veces parecer que esta actuación es exclusivamente administrativa.



OPERACIONES DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta el siguiente grafico en el cual se explica la relación entre las operaciones o funciones de la empresa



La función administrativa se reparte entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función administrativa se encarga de la coordinación y la sincronización de todas las demás funciones esenciales. De cierta manera, se podría decir que todas las funciones se encuentran subordinadas a la función administrativa.

CRITICAS A LA TEORIA DE FAYOL

1. ***Enfoque simplificado de la organización formal:*** todos los demás autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer.
2. ***Ausencia del Trabajo experimental:*** los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación, y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando de un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías.
3. ***El extremo racionalismo en la concepción de la administración:*** los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.
4. ***Teoría de la máquina:*** los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.
5. ***Enfoque incompleto de la organización:*** la teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización

CONCLUSIONES

- Los estudios de Fayol se referían a la administración clásica, el foco era la empresa como un todo, no sólo un segmento de ella.
- Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro *Administración Industrial y General*, publicado en París en 1926.
- Fayol estructuró su teoría en cinco puntos, primero, presentó las seis funciones básicas de la empresa, segundo, aclaró lo que son las funciones administrativas, definiendo el concepto de administración, tercero, demostró mediante la proporcionalidad de las funciones administrativas, que la jerarquía se reparte por toda la empresa y que no son privativas de la alta gerencia, cuarto, diferenció los conceptos entre administración y organización y quinto, estableció los principios generales de la administración.
- Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.
- Fayol consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente.
- La administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre el gerente y los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- “Introducción a la teoría general de la Administración” – Idalberto Chiavenato – Mc Graw-Hill/México-1989
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/espejos/swf2005/02.swf>
- <http://www1.universia.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=129499&IDC=10010&IDP=ES&IDI=1>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=8396>
- “Administración Industrial y General ” – Henri Fayol