

# deontología de la administración

*Ing. David Plata Jaimes.*

I

## CONSIDERACIONES

El servicio a la humanidad se efectúa a través de la producción de satisfactores de sus necesidades. Estos satisfactores deben ser tomados de la naturaleza, de la cual debe considerarse formando parte el hombre. Los recursos materiales, son tomados por el hombre para que, mediante su transformación, se conviertan en insumos de su desarrollo material e intelectual.

Malthus trató de encontrar una desproporción entre el aumento de población mundial y la producción de alimentos, encontrando explicación y hasta una justificación de las guerras mundiales, las plagas y epidemias y el vicio y la miseria. Esto último como una

reacción del equilibrio de la naturaleza para no aceptar más individuos de los que puede mantener. (2)

Las teorías sociales que se van planteando en el tiempo, van siendo reformadas o bien entran a cierto grado de obsolescencia, dado que el desarrollo social del hombre va cambiando por diversos factores.

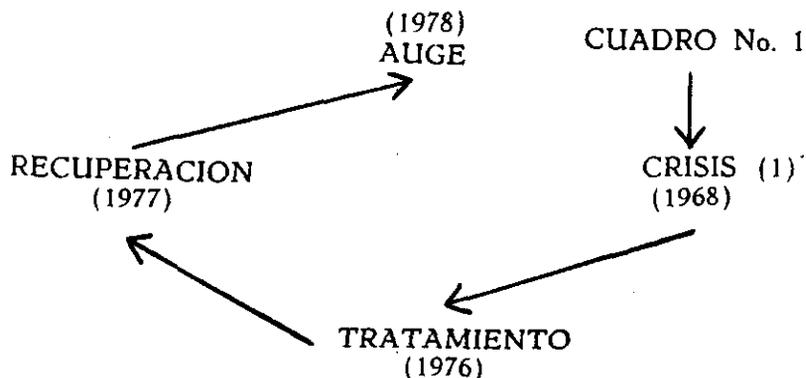
Las teorías sociales y los recursos naturales llevan siempre una relación biunívoca en el tiempo y el espacio y podríamos así relacionarlos a través de las luchas de los grupos humanos por la posesión de tierras y aguas; las guerras entre países y las guerras mundiales, estando pendientes de escribirse en nuestra historia solamente las guerras interplanetarias de las que tanto hablan las novelas de ciencia-ficción.



Nuestro país, que tiene tanta historia en tan pocos años de vida, aún incluyendo el período pre hispánico, ha estado sujeto a tantas reacciones de esa relación biunívoca, problemas sociales-recursos económicos, que aún el genio historiador o psicólogo, sociólogo o antropólogo, requeriría de volúmenes a lo largo de una vida de erudito para explicar cada paso de esta relación que constantemente se

ha planteado. Aún en la época pre-cortesiana, en que se tenía una mentalidad tan diferente a la actual.

Se ha presentado en nuestro México una serie de sucesos y se vaticinan otros, inclusive por economistas americanos, que permiten al observador de los fenómenos económico sociales, establecer un ciclo que se inicia en 1968 y llegará a 1978 en la forma siguiente:



Se califica de situación de crisis el año 1968, por el desconcierto reinante que flotaba en el ambiente, por falta de recursos materiales frente a un incremento en las necesidades del desarrollo social del país. Esta tensión nerviosa de los grupos sociales se originaba en: nuestra deficiencia en la producción de alimentos, insuficiencia en la explotación de petróleo, producción insuficiente de acero, falta de capacidad instalada en las plantas eléctricas frente a la indecisión siquiera de llevar a cabo la interconexión de los sistemas mediante el paso inicial de unificación de frecuencia.

Se inicia el tratamiento prácticamente en el presente régimen de gobierno federal, en el cual se incrementan las reservas petrolíferas y su explotación mediante el incremento de las inversiones, lográndose inclusive la exportación de petróleo, se duplica la capacidad de producción de acero (iniciación de pro-

ducción de Las Truchas (4) se incrementa la capacidad instalada en las plantas de C.F.E. además de la unificación de la frecuencia que automáticamente mejora el factor de planta del sistema eléctrico nacional y se reduce la importación de comestibles.

Este tratamiento, (5) de persistir el orden en el país, nos llevará a una consolidación económica, social y política, con la consecuencia natural de iniciar una reestructuración a los sistemas educativos que actualmente se encuentran sujetos a una serie de tensiones diversas y opuestas.

La serie de disposiciones decretadas por el régimen que le han dado indudablemente un balance muy favorable, se vio recientemente incrementado en favor de las clases débiles económicamente por la Ley de Asentamientos Humanos, tendiente a resolver fuertes problemas de desequilibrios económicos, sociales, sectoriales y geográficos.



México es un país en desarrollo, que además de afrontar los problemas que esto implica, tiene un fuerte incremento de población (3.4%), que representa 2,100,000 habitantes más cada año. Con personas que tienen un promedio de vida de 20 años menos que el promedio de los países desarrollados: dependiente de tecnología extranjera en muchos aspectos, con un nivel económico relativamente bajo, si se le compara con esos mismos países y que además debe pagar fuertes anualidades por concepto de liquidación de la deuda pública interna y externa, con sus respectivos intereses. En 1976 se destinará el 27% del presupuesto neto a abonarse a este concepto. (6)

Con estos pocos datos podemos darnos cuenta del tremendo esfuerzo que debe desarrollarse para alcanzar el decoroso nivel de vida que deseamos para todo el pueblo, no tan sólo como un noble sentimiento de justicia y equidad, sino para continuar nuestra estabilidad política con desarrollo económico y superación social. El único medio de lograr lo anterior, es la transmisión de los conocimientos adquiridos, su incremento tomándolo de donde se encuentre. La cultura y la técnica no es una mercancía que pueda comprarse: se adquieren mediante el esfuerzo y el trabajo cotidiano. Esta es la razón por la que expresamos que los sistemas educativos deben reestructurarse con una revolución completa en todos sus aspectos.

La educación es orientación y básicamente se toma en casa, con la familia; este es el aspecto más importante: la formación de una patria fuerte, sabia y comprensiva de nuestros problemas y del mundo, se inicia en el hogar.

Enseñar es mostrar y la enseñanza la adquirimos principalmente en la escuela y en el trabajo. Desafortunadamente es muy reducida y muy pocos los casos en los que en el hogar aprendemos porque aún no tenemos muy arraigado el "hobby", no disponemos de herramientas y taller en el hogar. Por esta razón,

la muestra de la técnica para la producción de satisfactores y los conocimientos auxiliares sólo se adquieren en la escuela y en las fuentes de producción normalmente; existiendo casos en los que las técnicas más modernas debemos ir a tomarlas al extranjero.

Esta es la ventaja de las vilipendiadas "transnacionales", que cubren un deficiente de producción en el país y que además, son las puertas de acceso a las técnicas superiores que aún no dominamos.

Por lo antes expuesto, este trabajo estará íntimamente ligado a la educación e instrucción. Todas las empresas, de cualquier magnitud, oficiales o de iniciativa privada, requirieron de una previa instrucción y su desarrollo depende de lo que administrativamente denominamos "desarrollo del personal". La información estadística, aún presentada en sus fríos números nos muestra la magnitud de los problemas a resolver, de orden, de transmisión de conocimientos y de investigación para su superación, si realmente deseamos conservar la estabilidad de nuestra forma de vida.

## II

### OBJETIVOS

#### LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO

Empresa, en sentido económico, es la asociación de varios individuos con fines productivos. Los fines productivos, en nuestro caso, no podrán ser sólo en provecho de los miembros de esa asociación, ya que en México, no tan sólo el Estado, sino también la iniciativa privada no debe perder de vista que desarrollará una función social que el conglomerado requiere y que mediante ella debe procurarse el reparto de los beneficios entre los trabajadores que la atienden. No podría, aunque alguien quisiera ignorarlo, olvidarse del beneficio de sus trabajadores: lo que flotaba en el ambiente, quedó plasmado en el Artículo 123 Constitucional, desde 1917, que obliga al trabajador y a la vez lo protege.

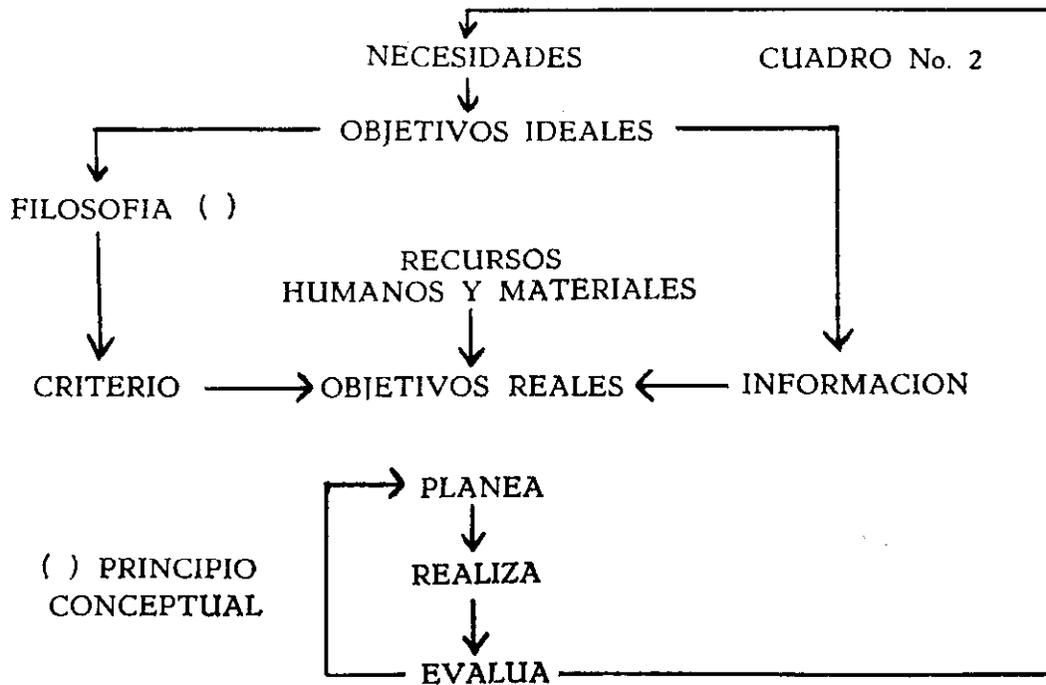


En nuestro país, llamado de economía mixta, recibe este nombre precisamente por el gran desarrollo que ha tenido la intervención del Estado en los negocios, resultado del temor del inversionista extranjero para invertir cuando debió hacerlo y a la falta de visión del capitalista nacional, no acostumbrado a las inversiones "arriesgadas". El Estado ha intervenido en todo aquello que fue necesario, presionado por las necesidades, para continuar su estabilidad política, con libertad y desarrollo socio económico que el pueblo exigía.

En este sistema de economía mixta, en-

contraremos las grandes empresas de Estado y las privadas y las pequeñas y medianas privadas y aún de esta magnitud, también de participación estatal, así como las pequeñas, medianas y grandes empresas de orden agropecuario que se encuentran en estudio para el próximo régimen del gobierno federal.

La empresa es creada para satisfacer las necesidades y establece sus objetivos, considera los recursos humanos y materiales y el proceso completo, incluyendo la filosofía de la misma y la retroalimentación de información. Puede plantearse en el cuadro No. 2.



## II 2.

### EN LAS EMPRESAS

Los objetivos de la empresa han evolucionado como un reflejo del cambio de la forma de vida, hablando de nuestro país, en lo que va del presente siglo. Así, podemos observar que el espíritu de lucro exclusivamente, que reinaba antes de la revolución, cambia totalmente con la aplicación de la Constitución

Política de 1917, en la que se establecen determinadas obligaciones que hacen integrarse al trabajador como una parte muy importante de la empresa. Los estudios de la Administración Científica, de Taylor en el taller y la fábrica y su generalización a la administración de las empresas, de Henri Fayol y así mismo, su evolución a través de las diversas corrientes del pensamiento administrativo han influido considerablemente en la definición de

los objetivos de la empresa, llámese de iniciativa privada o de gobierno.

Nosotros podríamos definir a la empresa en función de sus objetivos, de la manera siguiente:

Empresa es la asociación de recursos hu-

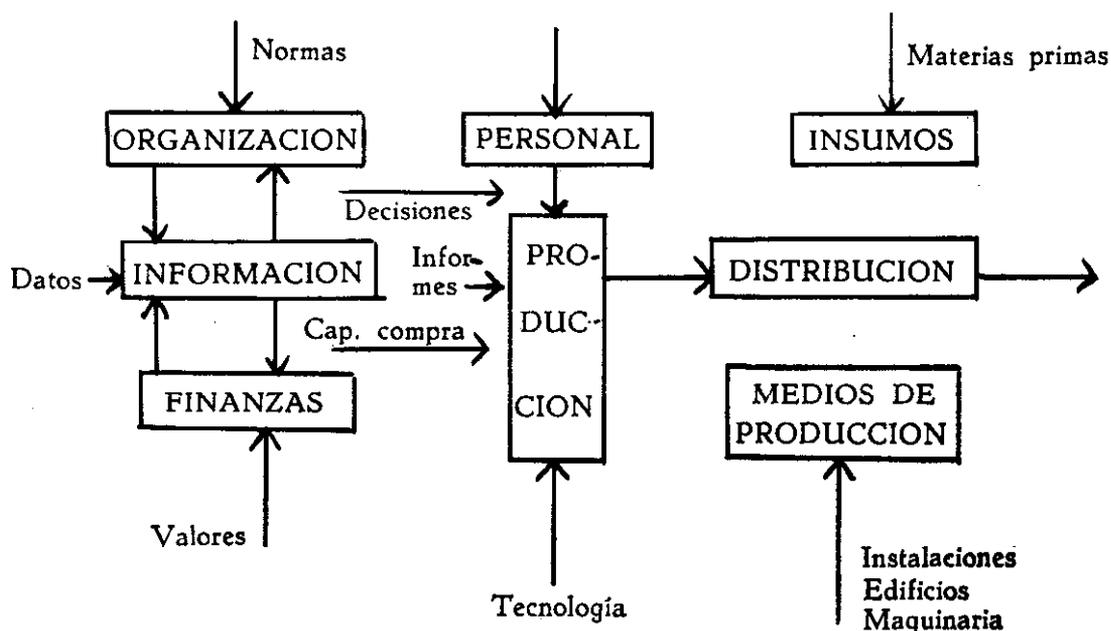
manos, de capital y materiales, con la finalidad de producir satisfactores, mediante el uso racional de esos recursos procurando la mayor eficiencia, sin afectar la ecología (7) y procurando determinadas utilidades al capital invertido, en el caso de la empresa privada y el mayor beneficio colectivo en el caso de la empresa oficial".

### III

## REPRESENTACION DEL SISTEMA

### III 2.

### EN LAS EMPRESAS



Consideramos el Sistema Cibernético con los factores organizacional, financiero y de información y el ergonómico o de operación, con los factores personal, insumos y medios de producción, para llegar finalmente a la producción y su distribución.

### IV

## RECURSOS

### IV 2.

## DE LAS EMPRESAS

Es muy importante considerar el aspecto recursos en un trabajo cuyo tema central es la deontología.

Los recursos que se integran para la elaboración de un producto o el otorgamiento de un servicio, ya sean materiales o humanos, pueden ser aprovechados con la mayor eficiencia o con muy baja.

En la empresa privada, sujeta a competencia para ganar su mercado, su baja eficiencia le representará altos costos, quizá poco mercado que conduce a lo mismo, lo cual

puede ser equivalente a la quiebra, cuando rebasa determinados límites. En este caso, los socios pierden.

En el mismo caso, pero aplicado a la empresa de gobierno:

1) Si compete con la empresa privada y tiene altos costos por mal aprovechamiento de sus recursos, para sostener el precio y quedar compitiendo en las ventas, tendrá que recibir subsidio del gobierno.

2) Si es del tipo de monopolio, los altos costos por mal aprovechamiento de los recursos, tendrá que pagarlos el consumidor a muy altos precios, no existiendo siquiera un patrón de medida en el país para saber con cuánta ineficiencia está trabajando la empresa.

Si los recursos que se emplean son no renovables el problema se incrementa, ya que indebidamente estaremos consumiendo los que debieran constituir recursos de nuestros descendientes.

V  
NATURALEZA DEL SISTEMA  
V 2.  
DE LAS EMPRESAS

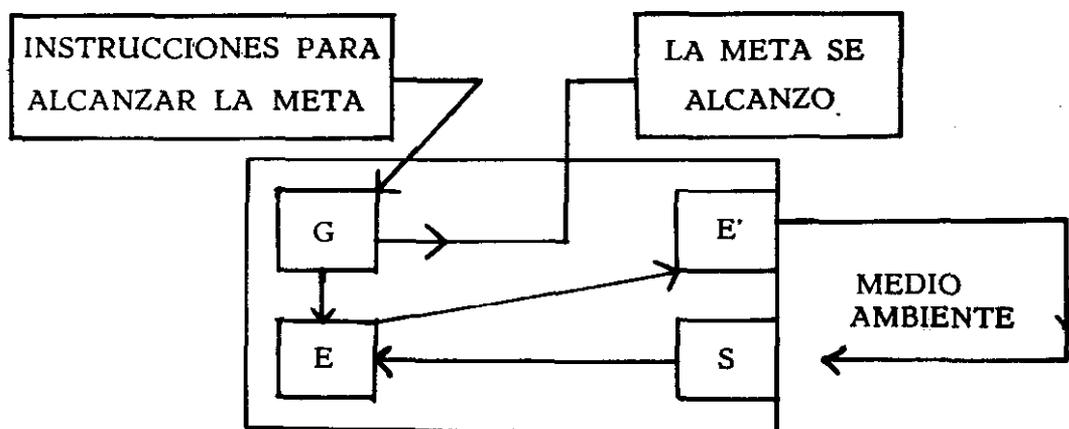
En 1948, Norbert Wiener, definió la Ci-

bernética, como la ciencia de la comunicación y control en el animal y en la máquina. Desde entonces, amplísimas aplicaciones se han tenido a todo género de actividades, habiéndose desarrollado disciplinas tales como la Teoría General de Sistemas: La Biónica, o sea el uso de los principios organizacionales de los sistemas de vida en el diseño de artefactos; la teoría de auto organización o sistemas evolucionarios e inteligencia artificial.

La mayor parte de los modelos cibernéticos se fabrican como "sistema dirigido a la meta" ó "sistema de control", el cual encierra las dos reglas siguientes:

a) La declaración de un procedimiento bien definido para descubrir cuál de las acciones posibles es probable, de traer al estado inmediato más cercano a la meta.

b) Una regla por la cual, dada una instrucción "lograr la meta", el sistema actúa en su medio ambiente, guiado por la medida de la desviación o el detector de error, de tal manera que la meta se aproxima (minimización del error). El sistema responde a la instrucción: "meta lograda" ó "por más esfuerzo efectuado, no se logró la meta perseguida". Lo anterior se expresa en la forma indicada esquemáticamente:



S Sensores.  
G Meta.  
E Error.  
E' Corrector de la desviación.

## VI

### ADMINISTRACION DEL SISTEMA

Se tocó anteriormente el tema del Sistema Ergonómico, deseando expresar con ello la ingeniería de los factores humanos, lo que ha incrementado considerablemente la psicología en la ingeniería.

La ergonomía ha hecho intervenir en la empresa a los psicólogos, fisiólogos, anatomistas al igual que los ingenieros.

Es necesario considerar todo lo anterior en vista de que el actual administrador no puede ignorar los avances en las ciencias de la administración y que además con la ayuda de la computación, hace uso de la teoría de conjuntos, teoría de juegos, teoría de probabilidades, teoría de la información, todos auxiliares para la toma de decisiones. El conjunto de estos factores, sobre todo en la macroadministración de grandes empresas, deberán considerarse en la empresa, manejada como un sistema.

## VII

### DEONTOLOGIA

Es necesario, al hablar de los deberes deontológicos del administrador, dividirlos en función de los recursos que administra y para quién lo hace: si es empresa privada o del estado.

#### EL ADMINISTRADOR DE:

##### a) RECURSOS MATERIALES NO RENOVABLES.

Sabemos positivamente que éstos son limitados, que cualesquiera que sean las reservas que tenga el mundo, un día se agotarán. Ese día podría ser a un plazo aparentemente largo según nuestra mentalidad actual, a mil años o más. Este tema invita a reflexionar

profundamente, ya que como quiera plantearse, la explotación de los recursos no renovables regulará la vida humana y aunque tenemos una historia conocida de miles de años, la vida de que tenemos noticias, no requería de grandes consumos de materias no renovables como lo hacemos hoy día. Comenta Nicholas Georgescu-Roegen, de la Universidad de Vanderbilt en interesante estudio: ... "Sea esto como sea, permanecen los hechos, de que mientras más alto sea el grado de desarrollo económico, mayor debe ser la disminución de  $r$  y, por lo tanto, la esperanza de vida de la especie humana disminuya, comparativamente.

## VII

El resultado final es claro. "Cada vez que producimos un Cadillac, destruimos irrevocablemente una cantidad de entropía baja que podría haber sido usada para producir un arado o una azada". Cualquiera que fuera la filosofía a seguir al respecto, salta a la vista que el administrador deberá hacer el uso más racional de los recursos no renovables y evitar en lo posible su mal gasto.

##### b) RECURSOS RENOVABLES.

El uso de estos recursos será más discrecional, pero aquél que los produce, por razones económicas deberá hacerlo con el menor valor agregado posible. Sin embargo deberá ser también racional, ya que el que explota madera no deberá talar un bosque indiscriminadamente. Su deber será extraer el árbol maduro que ya debe separarse del bosque y respetar al joven que aún puede rendir más. Deberá conocer las técnicas más modernas ya desarrolladas en nuestro país y otros países, que han sabido cuidar de su patrimonio. Deberá prever en lo posible los incendios y organizar los recursos humanos debidamente adiestrados para combatir el incendio cuando éste se declara. Deberá organizar la vigilancia constante en toda el área bajo su responsabilidad. Deberá pre-



parar constantemente los elementos humanos para la explotación, conservación e incremento de la riqueza.

#### c) LOS RECURSOS HUMANOS.

El elemento humano será siempre indispensable para la explotación de los recursos no renovables y de los renovables, en las empresas extractivas, de transformación y de servicios.

Por esta razón los recursos humanos, fin último para quienes se trabaja y el principal factor para la producción de los satisfactores, debe ser sometido a la preparación adecuada que lo haga el elemento idóneo para cada especialidad. Como al principio dijimos, la educación del hogar y la instrucción darán los elementos que la empresa requiere para el logro de sus objetivos.

La instrucción básica de los recursos humanos tendrá dos orígenes: la escolar y/o extraescolar y la que se le da en la empresa específicamente para el mejor desarrollo de su trabajo.

La juventud se ejercita para saber y de esta manera tener lo básico para servir en una función dentro de la empresa y la empresa requiere del elemento humano, ejercitado para lo que hace; sin embargo, en la constante evolución, se presentan nuevos problemas, cuya solución requiere de los elementos preparados, los jóvenes que se han capacitado para emprender las cosas nuevas, los imprevistos, lo que deberá hacer la empresa en el futuro. Para lograr, además de procurarse los elementos más preparados, deberá incrementar su preparación con instrucción y preparación especiales, dadas extraescolarmente en la planta o en otras filiales más desarrolladas.

#### d) LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION.

El administrador deberá aplicar los más adecuados sistemas en la planeación, organi-

zación y dirección de la empresa, a fin de lograr la mayor productividad de los insumos; otorgará las mayores facilidades para el desarrollo del personal y lo auxiliará para que el trabajador logre el mayor provecho de sus ingresos, organizando cooperativas de consumo. Procurará ser el moderador en las pretensiones del accionista de obtener las máximas utilidades y dará al trabajador la mayor retribución posible a su esfuerzo en la producción. Deberá cumplir con las obligaciones fiscales que la Sociedad requiere para su constante evolución.

#### e) DE LA EMPRESA DE SERVICIOS.

El administrador de la empresa de servicios, deberá considerar primero que nada el cumplimiento del servicio completo, oportuno y económico, en beneficio del usuario.

En el caso de la empresa privada, procurará las justas utilidades al capital, después de otorgar al trabajador sus sueldos y prestaciones oportunas, independientemente de las condiciones económicas en que se encuentre el estado de pérdidas y ganancias. Deberá procurar el desarrollo organizacional en favor de los trabajadores. Orientarlo para la organización de las cooperativas de consumo. Procurará la mayor productividad de todos los insumos del servicio. Cumplirá con las obligaciones fiscales. Procurará el desarrollo del personal. Procurará la mínima rotación externa del personal.

#### f) DEL GOBIERNO.

México es uno de los países de economía mixta en constante crecimiento, en sus empresas privadas como las de gobierno. Estas se han incrementado en número y en tamaño, de tal manera que es conveniente tratarlo por separado, ya que los errores que se cometen en esas administraciones los paga todo el país, contrariamente a la empresa privada: si ella fracasa, sólo pierden los accionistas.



El Manual de Organización del Gobierno Federal tiene especificadas determinadas estructuras, diferentes en cada Secretaría y que no siguen una determinada metodología.

El tramo de control de cada secretaría es sumamente amplio, con la consiguiente posibilidad de tener un recargo de trabajo que difícilmente puede pensarse le dé oportunidad de trabajar con la mayor eficiencia y lucidez.

Es conveniente que la Presidencia o el Congreso intervengan con un adecuado control de las dependencias que atienden a cada uno de los sectores, a fin de lograr la mejor administración de las Secretarías de Estado.

El Artículo 89 Constitucional faculta al Ejecutivo para nombrar y remover libremente a los secretarios de Estado, entre otros funcionarios, sin embargo en la práctica no tan sólo nombra y remueve libremente a éstos, sino también a los directivos de la gran cantidad de entidades que forman parte del Estado (fideicomisos, comisiones, sociedades anónimas, etc.). Esta multiplicidad de dependencias directas del Ejecutivo originan un enorme tramo de control para el Presidente de la República.

Existe la conveniencia desde el punto de vista administrativo, de que todas las dependencias sean agrupadas según su función, como paso preliminar a la fusión racional y su integración a otras mayores más representativas.

El mayor administrador en México, es el Presidente de la República. El Candidato a la Presidencia, al llegar a la misma debe tomar en cuenta la conveniencia desde el punto de vista administrativo, de observar la Ley de Profesiones, de escoger Secretarios del Despacho y otros Ejecutivos que él nombrará directamente, entre personas de profesión idónea según las actividades de la dependencia; de reducir el tramo de control del Presidente, así como de sus secretarios de Estado, me-

dante la más adecuada reestructuración del Gobierno Federal. Sus deberes deontológicos incluirán el procurar el incremento de la producción en mayor relación que el consumo nacional, a fin de lograr que la balanza comercial sea favorable y se reduzca en lo posible la enorme deuda pública actual.

## VIII

### CONCLUSION

En la empresa privada, el administrador es el más importante factor de cambio de una sociedad que reclama más cada día este cambio, en vista de su evolución socio cultural y para la cual cada individuo se preocupa y se prepara. El administrador en la empresa debe buscar el máximo rendimiento de los factores de la producción, para entregar las utilidades justas al accionista. Sin embargo, de la misma manera que ha de esforzarse por lo anterior, su deber deontológico como factor de cambio del medio social, es el buscar la mayor participación de esas utilidades con el trabajador, mezclando su doble interés de servicio al empresario que lo contrató y al trabajador, de cuya sociedad forma parte y del que busca el mejor provecho para la empresa y para el país indirectamente. No debe existir en un país como el nuestro, aunque todavía los haya, el administrador cuyo único objetivo sea la explotación de todos los recursos para transformarlos en utilidades para los accionistas, olvidándose de esa fuerza pensante que los produce, del servicio social por conducto del pago de impuestos y la satisfacción al consumidor.

El administrador moderno centrado, leal a la empresa y patriota deberá tener en mente que, lejos de pasar a un bando de una demagogia y publicitaria lucha de clases, persiga el ideal de propugnar por una integración de esfuerzos y recursos para obtener una justa y equitativa participación del producto entre los diversos factores de la producción.