

## 2

# PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol

### FUENTE ORIGINAL

Fayol, H., General and Industrial Management. Traducción de Constance Storrs, 1949, Londres: Pitman Publishing Ltd., pp. 19-42 (el trabajo original se publicó en 1916).

### FUENTE TRADUCIDA

Fayol, H., «General Principles of Management», en Shafritz, J. M.; Ott, J. S., 1987, Classics of Organization Theory, Chicago: Dorsey Press, pp. 51-66.

## PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

### Henri Farol

La función de dirección halla sólo su salida por medio de los miembros de la organización (cuerpo corporativo). Si bien las demás funciones incorporan materiales y máquinas, la función de dirección sólo funciona con personas. La salud y buen funcionamiento del cuerpo corporativo dependen de varias condiciones a las que se denomina de forma indiscriminada principios, leyes o normas. Prefiero adoptar el término principios, disociándolo de cualquier sugerencia de rigidez, porque no hay nada rígido o absoluto en las cuestiones de dirección, todo es cuestión de proporciones. Pocas veces tenemos que aplicar el mismo principio dos veces en condiciones idénticas; debemos considerar diferentes circunstancias cambiantes, porque los hombres son tan diferentes o cambiantes como muchos otros elementos variables.

Por consiguiente, los principios son flexibles y capaces de adaptarse a toda necesidad; es cuestión de saber cómo utilizarlos, un arte difícil que precisa inteligencia, experiencia, decisión y proporción. La proporción, compuesta de tacto y experiencia, es uno de los atributos principales del director. No existe límite para el número de principios de dirección, toda norma de procedimientos de dirección que refuerce al cuerpo corporativo o facilite su funcionamiento, tiene cabida en los principios, siempre que, como mínimo, la experiencia confirme su valía. Un cambio en el estado de cosas puede ser responsable del cambio en las normas engendradas por dicho estado.

Voy a revisar algunos de los principios de la dirección que he tenido que aplicar con más frecuencia:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.

4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de interés individual al interés general.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Cadena de mando (línea de autoridad).
10. Orden.
11. Igualdad.
12. Estabilidad del puesto.
13. Iniciativa.
14. Espíritu corporativo.

## **1. DIVISION DEL TRABAJO**

La especialización pertenece al orden natural; se puede observar en el mundo animal, en el que las criaturas más desarrolladas tienen los órganos más diferenciados; se puede observar en las sociedades humanas, en las que cuanto más importante es el cuerpo corporativo, mayor relación existe entre estructura y función. Al crecer la sociedad, se desarrollan nuevos órganos destinados a sustituir al órgano único que ejecutaba todas las funciones en el estado primitivo.

El objetivo de la división del trabajo es producir mayor y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajador siempre en el mismo sitio, el director, preocupado siempre de los mismos asuntos, adquieren una capacidad,

seguridad y fiabilidad, que aumentan su producción. Cada cambio de trabajo incorpora una adaptación que reduce la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos a los que prestar atención y esfuerzo, y se ha reconocido que es la mejor forma de utilizar los individuos y grupos de personas. Esto no se aplica solamente a los trabajos técnicos, sino a todos los trabajos sin excepción que impliquen un número de personas más o menos considerable que exija capacidades de varios tipos, y produzca especialización de funciones y separación de poderes. Aunque se reconocen sus ventajas universalmente, y aunque la posibilidad de progresar es inconcebible sin el trabajo especializado de hombres y artistas preparados, la división del trabajo tiene sus límites, que la experiencia y el sentido de la proporción nos enseñan a no superar.

## **2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Debe hacerse una distinción entre la autoridad oficial de un director derivada del cargo, y la autoridad personal, compuesta por inteligencia, experiencia, valía moral, capacidad para dirigir, servicios prestados, etc. Para lograr un buen jefe, la autoridad personal es complemento indispensable de la autoridad oficial. No debe concebirse la autoridad como algo separado de la responsabilidad, es decir, aparte de las sanciones —premios o castigos— que acompañan al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y contrapunto esencial, y donde se ejerce autoridad surge la responsabilidad.

La necesidad de sancionar, que tiene su origen en un sentido de la justicia, se refuerza y aumenta con esta consideración, que en el interés general deben alentarse las acciones útiles y desalentarse las opuestas. La aplicación de sanciones a los actos de autoridad forma parte de las condiciones necesarias para una buena dirección, pero en general es difícil, especialmente en empresas grandes. En primer lugar debe establecerse el grado de responsabilidad y después el peso de la sanción. Es relativamente fácil establecer la responsabilidad de un trabajador por sus actos y fijar una escala de sanciones correspondientes; en el caso de un capataz es algo

más difícil y la dificultad aumenta proporcionalmente a medida que se sube por el escalafón, al aumentar el número de trabajadores, ya que el resultado final es más remoto y cada vez es más difícil aislar la parte del acto inicial de autoridad del resultado final y establecer el grado de responsabilidad del director. La medición de esta responsabilidad y su equivalente en términos materiales eluden todos los cálculos.

Por tanto, la sanción es cuestión de amabilidad, costumbres, convenciones, y al juzgarla se debe tener en cuenta la propia acción, las circunstancias conexas y las repercusiones potenciales. El juicio exige un elevado carácter moral, imparcialidad y firmeza. Si no se cumplen todas estas condiciones, existe el peligro de que el sentido de responsabilidad desaparezca de la empresa.

La responsabilidad asumida y llevada valientemente merece cierta consideración: es un tipo de coraje muy apreciado. Existen pruebas tangibles en el nivel salarial de algunos líderes de la industria, que es mucho más elevado del de algunos funcionarios con un rango comparable, pero que no tienen responsabilidad. No obstante, y hablando de forma general, la responsabilidad se teme tanto como se busca la autoridad y el miedo a la responsabilidad paraliza muchas iniciativas y destruye muchas cualidades. Un buen líder debe poseer e infundir coraje en los que le rodean para aceptar la responsabilidad.

La mejor salvaguardia contra el abuso de autoridad y la debilidad por parte de un director es la integridad personal y, en particular, un elevado carácter moral, y como bien se sabe, esta integridad no la confieren ni la elección ni la propiedad.

### **3. DISCIPLINA**

En esencia, disciplina es obediencia, aplicación, energía, comportamiento y manifestaciones externas de respeto, observadas de conformidad con los acuerdos entre la empresa y sus empleados, ya se hayan discutido libremente esos acuerdos o aceptado sin discusión previa, ya sean implícitos o explícitos, ya se deriven del deseo de las partes o de normas y

costumbres; son estos acuerdos los que determinan las formalidades de la disciplina.

La disciplina, al ser el resultado de diversos acuerdos, aparece naturalmente bajo las formas más diversas; las obligaciones de obediencia, aplicación, energía, comportamiento, varían de una empresa a otra, de un grupo de empleados a otro, de una época a otra. No obstante, la opinión general está firmemente convencida de que la disciplina es absolutamente esencial para un buen funcionamiento de la empresa, y sin disciplina no puede prosperar una empresa.

Este sentimiento se expresa con fuerza en los manuales militares, en los que se afirma que «La disciplina constituye la principal fuerza de los ejércitos». Aprobaría sin reservas este aforismo si estuviera seguido por este otro: «La disciplina es lo que los líderes hacen de ella». El primer aforismo inspira respeto por la disciplina, algo que está bien, pero tiende a eclipsar de la vista la responsabilidad de los líderes, algo no deseable, ya que el estado de disciplina de cualquier grupo de personas depende esencialmente de la valía de sus líderes.

Cuando se evidencia un defecto en la disciplina, o cuando las relaciones entre superiores y subordinados dejan mucho que desear, la responsabilidad no debe caer irresponsablemente y sin investigar más el mal estado del equipo, ya que el mal casi siempre se debe a la ineptitud de los líderes. Esto es lo que he notado en todos los casos en varias partes de Francia, porque siempre he encontrado que los trabajadores franceses son obedientes y leales cuando se les dirige adecuadamente.

En la cuestión de las influencias sobre la disciplina, los acuerdos deben ir unidos al mando. Es importante que sean claros y, en la medida de lo posible, satisfagan a ambas partes. No es fácil. Existen pruebas de ello en las grandes huelgas de mineros, ferroviarios y funcionarios, que en los últimos años han puesto en peligro la vida nacional en el país y en otros lugares, y que surgieron por desacuerdos o por una legislación inadecuada.

Durante medio siglo se han conseguido muchos cambios en los medios de acuerdos entre una empresa y sus empleados. Los acuerdos de otras épocas, establecidos sólo por el empresario, han sido sustituidos, cada vez más, por acuerdos conseguidos con discusiones entre un propietario o grupo de propietarios y los sindicatos o asociaciones de trabajadores. Por tanto, se ha reducido la responsabilidad del propietario individual, y

disminuye cada vez más con las frecuentes intervenciones estatales en problemas laborales. Sin embargo, la concertación de acuerdos que vinculan a una empresa y a sus trabajadores, y de los que emanan formalidades disciplinarias, debe ser una de las preocupaciones principales de los líderes industriales.

En casos de ofensa contra la disciplina, el bienestar de la empresa no permite ignorar ciertas sanciones capaces de prevenir o minimizar su reaparición. La experiencia y el tacto del director se ponen a prueba en la elección y grado de las sanciones a aplicar, tales como reprimendas, advertencias, traslados, degradaciones y despidos. Deben tenerse en cuenta las personas individuales y las circunstancias concomitantes. La disciplina es respeto por los acuerdos encaminados a lograr obediencia, aplicación, energía y manifestaciones externas de respeto. Incumbe tanto al alto directivo como al humilde empleado, y los mejores medios para establecerla y mantenerla son:

1. Buenos superiores a todos los niveles.
2. Acuerdos lo más claros y justos posible.
3. Sanciones (castigos) aplicadas con justicia.

#### **4. UNIDAD DE MANDO**

Para emprender cualquier acción, un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior. Esta es la norma de unidad de mando, derivada de la necesidad general y ubicua, que influye sobre la forma de realizar la tarea y que, a mi juicio, es al menos igual a cualquier otro principio. Si se viola, se socava la autoridad, se pone en peligro la disciplina, se altera el orden y se amenaza la estabilidad. Esta norma me parece fundamental, y por ello le he asignado el rango de principio. Cuando dos superiores ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se produce intranquilidad y, si persiste la causa, aumenta el desorden, la enfermedad asume el aspecto de un organismo animal afectado por un cuerpo extraño y se observarán las siguientes consecuencias: o bien se suprime el mando doble con la

desaparición o eliminación de uno de los superiores y se restablece el bienestar del organismo, o el organismo continúa marchitándose. En ningún caso se produce adaptación del organismo social al mando doble.

El mando doble es muy común y causa estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, privadas o estatales. Hay que temer este mal porque penetra en el organismo social bajo el menor pretexto plausible. Por ejemplo:

- a) Con la esperanza de comprender mejor, o ganar tiempo, o poner fin a una práctica indeseable, un superior S2 da órdenes directamente a un empleado E sin hacerlo por medio del superior S1. Si se repite este error, se establece mando doble con sus consecuencias: dudas por parte del subordinado, irritación e insatisfacción por parte del superior «puenteado» y desorden en el trabajo. Veremos posteriormente que es posible saltar el escalafón cuando es necesario, pero evitando los inconvenientes del mando doble.
- b) El deseo de librarse de la necesidad inmediata de dividir la autoridad de dos colegas, dos amigos o dos miembros de una familia, produce en ocasiones un mando doble desde el principio. Al ejercer los mismos poderes y tener la misma autoridad sobre los mismos hombres, los dos colegas acaban con un mando doble y sus consecuencias. A pesar de las duras lecciones, los casos de este tipo continúan siendo numerosos. Los nuevos colegas confían en que su respeto mutuo, intereses comunes y sentido común les libre de todo conflicto y desacuerdo grave, y, salvo raras excepciones, esta ilusión dura poco. Primero se siente incomodidad, después irritación, y con el tiempo, si persiste el mando doble, incluso odio. Los hombres no pueden soportar el mando doble. Una distribución juiciosa de los deberes podría haber reducido el peligro, sin eliminarlo completamente, porque entre dos superiores iguales siempre habrá algunas cuestiones mal definidas. Instituir una organización empresarial con mando doble, con dos superiores en pie de igualdad sin asignar deberes y demarcar autoridad, es abocarse al fracaso.
- c) Una demarcación imperfecta de los departamentos también produce mando doble; dos superiores dando órdenes en un ámbito que cada uno considera propio constituye mando doble.

- d) Una unión constante entre departamentos diferentes, entrelazado natural de funciones, deberes a menudo mal definidos, crean un peligro constante de mando doble. Si un superior no lo pone en orden, se establecen feudos que posteriormente afectan y comprometen el desarrollo de la empresa.

En todas las asociaciones humanas, en la industria, comercio, ejército, hogar o estado, el mando doble es una fuente perpetua de conflictos, en ocasiones muy graves, que merecen la atención de superiores de todos los rangos.

## **5. UNIDAD DE DIRECCION**

Este principio se expresa como sigue: una cabeza y un plan para un grupo de actividades con el mismo objetivo. Es la condición esencial para la unidad de acción, coordinación de las fuerzas y objetivos centralizados. Un cuerpo con dos cabezas es un monstruo tanto en el reino social como en el animal, y tiene dificultades para sobrevivir. No debe confundirse la unidad de dirección (una cabeza, un plan) con la unidad de mando (un empleado recibe órdenes de sólo un superior). La unidad de dirección se consigue con una buena organización del cuerpo corporativo; la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, pero no se deriva de ella.

## **6. SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL**

Este principio recuerda que, en un negocio, el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa, que los intereses de la familia deben ir por delante de los de sus miembros y que el interés del Estado debe prevalecer sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos.

Parece que no debería ser necesario recordar estas cosas. Pero la ignorancia, ambición, egoísmo, pereza, debilidad y todas las pasiones humanas tienden a hacer que se pierda de vista el interés general en favor del interés individual, y tiene que librarse una lucha perpetua entre ellos. Dos intereses de orden diferente, pero que reclaman igual respeto, se enfrentan entre sí, y debe hallarse el medio para reconciliarlos. Esto representa una de las principales dificultades de la dirección. Los medios para lograrlo son:

1. Firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores.
2. Acuerdos lo más justos posible.
3. Supervisión constante.

## **7. REMUNERACION DEL PERSONAL**

La remuneración del personal es el precio por los servicios prestados. Debe ser justa y, en la medida de lo posible, satisfacer tanto al personal como a la empresa (empleado y empresario). El nivel de remuneración depende, primero, de circunstancias independientes de la voluntad del empresario y de la valía del empleado: coste de la vida, abundancia o escasez de personal, condiciones generales del sector, posición económica de la empresa, y después de esto, depende de la valía del empleado y del modo de pago adoptado. La apreciación de los factores que dependen de la voluntad del empleador y de la valía de los empleados precisa un buen conocimiento del negocio, buen juicio e imparcialidad. Al referirnos a la selección de personal trataremos la evaluación de la valía de los empleados; aquí sólo consideraremos el modo de pago como factor de la remuneración. El método de pago puede ejercer una influencia considerable sobre el progreso de la empresa, de forma que la elección de este método plantea un problema considerable. También es un problema espinoso, que en la práctica se ha resuelto de muchas formas diferentes, de las cuales ninguna ha demostrado ser satisfactoria. Lo que se busca normalmente en el método de pago es que:

1. Asegure una remuneración justa.
2. Aliente el entusiasmo recompensando esfuerzos bien dirigidos.
3. No conduzca a una remuneración excesiva que supere los límites razonables.

Examinaré brevemente los modos de pago utilizados para trabajadores, directores junior y directores senior.

## 7.1 Trabajadores

Las diversas modalidades de pago utilizadas para los trabajadores son:

1. Pago por tiempos.
2. Pago por trabajo.
3. Pago a destajo.

Pueden combinarse estos tres modos de pago y producir variaciones importantes, introduciendo bonificaciones, participación en beneficios, pago en especies e incentivos no financieros.

### 1. Pago por tiempo

Con este sistema, el trabajador vende al empresario, a cambio de una suma determinada previamente, un día de trabajo bajo condiciones definidas. Este sistema tiene la desventaja de conducir a la negligencia y precisa supervisión constante. Es inevitable cuando el trabajo realizado no es susceptible de medición y, de hecho, es muy común.

### 2. Pago por trabajo

El pago se realiza por la ejecución de un trabajo definido, fijado con antelación, y puede ser independiente de la duración del trabajo. Cuando el

pago se efectúa con la condición de que el trabajo se realice durante la jornada normal de trabajo, este método se combina con el pago por tiempos. El pago por trabajo diario no precisa tanta supervisión como el pago por día, pero tiene el inconveniente de nivelar el rendimiento de los buenos trabajadores con el de los mediocres. Los buenos trabajadores no se sienten satisfechos, porque piensan que podrían ganar más; los mediocres piensan que la tarea es demasiado pesada.

### 3. Pago a destajo

Aquí el pago está relacionado con el trabajo realizado y no existen límites. Este sistema se utiliza a menudo en talleres en los que hay que realizar un gran número de artículos similares y se establece cuando la producción puede medirse por peso, longitud o capacidad cúbica, y en general se utiliza siempre que sea posible. Se critica porque recalca la cantidad a expensas de la calidad y provoca desacuerdos cuando hay que revisar los precios debido a mejoras en la fabricación. El pago a destajo se convierte en trabajo contractual cuando se aplica a una unidad de trabajo importante. A fin de reducir el riesgo del contratista, en ocasiones se añade al precio del contrato un pago por cada día de trabajo realizado.

En general, el pago a destajo aumenta las ganancias, lo que durante un tiempo actúa como estímulo, después prevalece un sistema por el que este modo de pago va aproximándose gradualmente al del pago por tiempos por una suma acordada de antemano.

Estos tres métodos de pago se hallan en todas las grandes empresas; en ocasiones prevalece el pago por tiempos; en ocasiones uno de los otros dos. En un taller puede verse al mismo trabajador trabajando a destajo, no por tiempos. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y desventajas y su eficacia depende de las circunstancias y de la capacidad de los superiores. Ninguno de estos métodos ni la cantidad pagada, absuelve a la dirección de tener competencia y tacto, y el entusiasmo de los trabajadores y la atmósfera laboral pacífica dependen mucho de ellos.

## 7.2 Bonificaciones

Para fomentar el interés de los trabajadores en el buen funcionamiento de la empresa, en ocasiones se añade un incremento en forma de bonificación al pago por tiempos, trabajos o piezas; por ser puntual, por hacer un buen trabajo, por no sufrir averías en la maquinaria, por la producción, limpieza, etc. La importancia relativa, naturaleza y cualificación de estas bonificaciones son muy diversas. Pueden hallarse en las pequeñas dietas diarias, en el sobre mensual, en el premio anual, en acciones o partes de acciones distribuidas entre los más meritorios y también en esquemas de participación en beneficios, como ciertos repartos monetarios distribuidos anualmente entre los trabajadores en algunas empresas grandes. Hace algunos años, varias minas de carbón francesas comenzaron a distribuir bonificaciones proporcionales a los beneficios distribuidos o a los beneficios extraordinarios. No se precisa un contrato con los trabajadores, salvo declarar que la ganancia de la bonificación está sujeta a determinadas condiciones; por ejemplo, que no haya huelgas durante ese año, o que el absentismo no debe superar un número determinado de días. Este tipo de bonificación introdujo un elemento de participación en beneficios en los salarios de los mineros sin discusión previa entre la patronal y los trabajadores. El trabajador no rechazó un regalo, ampliamente gratuito por parte de la patronal; es decir, el contrato fue unilateral. Gracias a un buen período comercial, los salarios anuales han aumentado mucho con la bonificación. ¿Pero qué sucederá cuando vengan malos tiempos? Este interesante procedimiento es demasiado nuevo como para emitir un juicio, pero evidentemente no es una solución general para el problema.

En la industria minera hay otro tipo de bonificación, que depende del precio de venta del carbón. La escala de precios que depende de la tarifa básica, más una bonificación proporcional al precio local de ventas, que había sido muy bueno en Gales, pero que se eliminó cuando se aplicó la legislación sobre salario mínimo, regula hoy día el pago de los mineros de los departamentos de Nord y Pas de Calais, y también se ha adoptado en la región del Loire. Este sistema establece cierta relación fija entre la prosperidad de la mina y el salario de los mineros. Se critica porque conduce a una limitación de la producción a fin de elevar el precio de venta. De forma que vemos que es necesario recurrir a una variedad de métodos para resolver la cuestión de los salarios. El problema dista mucho de estar arreglado para satisfacción de todos y todas las soluciones son peligrosas.

## 7.3 Participación en beneficios

### 1. Trabajadores

La idea de que los trabajadores participen en los beneficios es muy atractiva y se podría pensar que de aquí provendría la armonía entre capital y trabajo. Pero todavía no se ha hallado una fórmula práctica para esta participación. La participación en beneficios por parte de los trabajadores se encuentra con enormes dificultades de aplicación en todas las grandes empresas. En primer lugar, digamos que no puede existir en empresas sin objetivos monetarios (servicios estatales, religión, empresas filantrópicas, sociedades científicas) y tampoco es posible en las empresas con pérdidas. Por tanto, la participación en beneficios queda excluida de un gran número de empresas. Quedan las empresas prósperas, y en estas últimas no existe mayor deseo de reconciliar y armonizar los intereses de trabajadores y empresarios que en la industria minera y metalúrgica de Francia. No conozco una aplicación clara de la participación en beneficios en esas industrias, por lo que puede concluirse que el asunto es difícil, si no imposible. De hecho es muy difícil. Ya tenga beneficios o no la empresa, el trabajador debe tener un salario inmediato garantizado, y un sistema que haga depender totalmente el salario de los trabajadores en los futuros beneficios, es impráctico. Pero quizás parte del salario podría venir de los beneficios. Veamos. Si se consideran todos los factores contingentes, es imposible evaluar la mayor o menor participación de capacidad o habilidad de los trabajadores en el resultado final de una gran empresa, y además es bastante insignificante. La porción del dividendo distribuido que se le asigne será como mucho unos pocos céntimos en un salario de cinco francos, por ejemplo; es decir, el menor esfuerzo extra, el golpe de un pico con repercusión directa sobre su salario le sería muy ventajoso. Por tanto, al trabajador no le interesa que se le recompense con una participación en beneficios proporcional al efecto que tiene sobre los beneficios. Cabe destacar que en la mayoría de las empresas grandes, el aumento de salario, que funciona desde hace unos veinte años, representa una suma total superior al capital distribuido en dividendos. De hecho, todavía no ha entrado en la esfera de la política empresarial práctica una participación real en beneficios no modificada para los trabajadores de las grandes empresas.

## **2. Directores junior**

La participación en beneficios para los supervisores, superintendentes e ingenieros apenas está más avanzada que la de los trabajadores. Sin embargo, la influencia de estos trabajadores sobre el resultado de la empresa es bastante considerable, y si no están interesados en los beneficios de forma consistente, el único motivo es que es difícil establecer la base de participación. Sin duda, los directores no tienen necesidad de un incentivo monetario para efectuar sus deberes, pero no son indiferentes ante las satisfacciones materiales, y debe reconocerse que la esperanza de un beneficio extra es capaz de suscitar su entusiasmo. De forma que en la dirección de nivel medio, debe procurarse que se interesen por los beneficios. Esto es relativamente fácil en las empresas que están comenzando, o están en prueba, en las que esfuerzos excepcionales pueden producir resultados notables. Después puede aplicarse la participación a los beneficios generales de la empresa o meramente a la dirección de un departamento determinado del empleado en cuestión. Cuando la empresa lleva tiempo establecida y está bien dirigida, el celo de un director junior apenas se nota en el resultado general y es difícil establecer una base útil de participación en beneficios. De hecho, la participación en beneficios entre los directivos junior franceses es muy rara en las empresas grandes. Las bonificaciones sobre la producción —que no se deben confundir con la participación en beneficios— es mucho más común.

## **3. Directores senior**

Es necesario acudir a la dirección superior para hallar una clase de empleado que frecuentemente se interesa en los beneficios de las grandes empresas francesas. El director de una empresa, debido a sus conocimientos, ideas y acciones, ejerce una influencia considerable en los resultados generales, de modo que es bastante natural intentar que se interese en ellos. En ocasiones es posible establecer una conexión íntima entre su actividad personal y sus efectos. No obstante, hablando en general, existen otras influencias bastante independientes de la capacidad personal del director que pueden influir sobre los resultados en mayor medida que su actividad personal. Si el sueldo del director dependiese exclusivamente de los beneficios, en ocasiones quedaría reducido a la nada. Además, hay ocasiones en las que las empresas se están formando, cerrando o

meramente pasando por una crisis temporal, y la dirección no depende menos de su talento que en las empresas prósperas, por lo que la participación en beneficios no puede ser una base para remunerar a la dirección. Por ejemplo, los funcionarios senior no pueden recibir su sueldo basándose en la participación en beneficios. Por tanto, la participación en beneficios no es una regla general de remuneración para directivos o trabajadores de alto nivel. Resumiendo: la participación en beneficios es un modo de pago capaz de proporcionar resultados excelentes en algunos casos, pero no es una regla general. No me parece posible, al menos por ahora, tener en cuenta este método de pago para solventar el conflicto entre capital y trabajo. Afortunadamente, hay otros métodos que hasta ahora han sido suficientes para mantener una paz social relativa. Estos métodos no han perdido su poder y depende de los directores estudiarlos, aplicarlos y hacerlos funcionar bien.

#### **7.4 Pago en especies, actividades de bienestar e incentivos no financieros**

Ya estén compuestos los salarios por dinero únicamente, o incluir varias adiciones, tales como la calefacción, electricidad, alquiler, comida, etc., no importa mucho siempre que el empleado esté satisfecho.

Desde otro punto de vista, no hay duda de que una empresa estará mejor servida si sus empleados son más enérgicos, mejor educados, más conscientes y más permanentes. El empresario debe tener en cuenta, aunque sólo sea en interés de la empresa, la salud, fuerza, educación, moral y estabilidad de su personal. Estos elementos para un buen funcionamiento no se adquieren sólo en el trabajo, también se forman y desarrollan fuera de él, en el hogar, en el colegio, en la vida civil y religiosa. Por tanto, el empresario tiene que preocuparse por sus empleados fuera del trabajo y aquí surge de nuevo la cuestión de la proporción. Las opiniones están divididas en este tema. Algunos experimentos desafortunados han hecho que algunos empresarios abandonen su interés por lo que ocurra fuera del trabajo y por la regulación salarial. La mayoría considera que las actividades del empresario pueden utilizarse para bien de la empresa fuera del ámbito de la misma, siempre que exista discreción y prudencia, que se solicite y no se imponga, que concuerde con el nivel de educación y gustos de todos los interesados y que se tenga un respeto absoluto por su libertad.

Debe tratarse de una colaboración benévola, no de un mando tiránico, y aquí reside una condición indispensable de su éxito.

Las actividades de bienestar del empresario pueden ser de varios tipos. En el trabajo puede tratarse de cuestiones de higiene y comodidad: ventilación, luz, limpieza, comedores. Fuera del trabajo puede tratarse de viviendas, comida, educación y formación. Los sistemas de pensiones entran dentro de esta categoría.

Los incentivos no financieros sólo se suelen aplicar en el caso de empresas grandes y puede decirse que casi siempre se hallan en trabajos gubernamentales. Todo modo de pago que convierta al personal en más valioso y mejore su vida, inspire el entusiasmo de los trabajadores a todos los niveles, merece la atención constante de los directores.

## **8. CENTRALIZACION**

Al igual que la división del trabajo, la centralización pertenece al orden natural; se basa en el hecho de que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o parte directiva, y desde el cerebro o parte directiva se envían las órdenes a todas las partes del organismo en movimiento. La centralización no es un sistema de dirección bueno o malo en sí, capaz de adoptarse o descartarse a capricho de los directores o según las circunstancias; siempre está presente, en mayor o menor grado. La cuestión de centralización o descentralización es una simple cuestión de proporción, es cuestión de hallar el grado óptimo para una empresa determinada. En las empresas pequeñas, en las que las órdenes del director van directamente a los subordinados, existe una centralización absoluta; en las empresas grandes, en las que se interpone un gran escalafón entre la dirección y los grados inferiores, las órdenes y la contra información tienen que ir a través de una serie de intermediarios. Cada empleado, intencionadamente o no, pone algo de sí mismo en la transmisión y ejecución de órdenes y también en la información recibida. No funciona simplemente como la pieza de una máquina. La proporción adecuada de iniciativa a conferir a los intermediarios depende del carácter personal del director, de su valía moral, de la fiabilidad de sus subordinados

y del estado de la empresa. El grado de centralización debe variar según diferentes casos. El objetivo a seguir es una utilización óptima de todas las facultades del personal.

Si la valía moral del director, su fuerza, inteligencia, experiencia y rapidez de pensamiento le permiten una amplia gama de actividades, podrá llevar la centralización bastante lejos y reducir a los segundos en el mando a meros agentes ejecutivos. Si, a la inversa, prefiere recurrir a la experiencia, opiniones y consejos de sus colegas, reservándose el privilegio de la dirección general, puede ejercer una descentralización considerable.

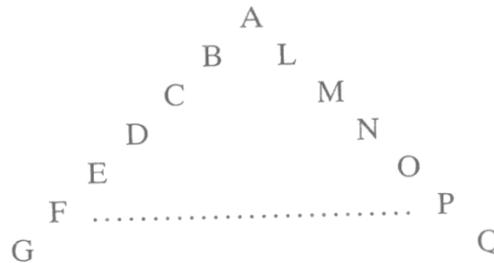
Si vemos que el valor absoluto y relativo del director y los empleados cambia constantemente, es comprensible que el grado de centralización o descentralización varíe constantemente. Es un problema a solventar según las circunstancias, para la mejor satisfacción de los intereses implicados. Surge, no sólo de una autoridad superior, sino para superiores de todos los niveles, y nadie puede ampliar o reducir, en cierto grado, las iniciativas de sus subordinados.

Encontrar una medida que proporcione los mejores resultados: ése es el problema de la centralización o descentralización. Todo lo que aumente la importancia del papel del subordinado es descentralización; todo lo que la reduzca es centralización.

## **9. CADENA DE MANDO**

La cadena de mando es la cadena de superiores, que va desde la autoridad final hasta los rangos inferiores. La línea de autoridad es la vía que siguen —por todos los eslabones de la cadena— todas las comunicaciones que se inician o van a la autoridad final. Esta vía está dictada por la necesidad de cierta transmisión, pero no siempre es la más rápida. En ocasiones es desastrosamente larga en las empresas grandes, sobre todo en las gubernamentales. Existen muchas actividades cuyo éxito depende de una ejecución rápida, por lo que el respeto por la línea de autoridad debe compaginarse con la necesidad de una acción rápida.

Imaginemos que la sección F tiene que ponerse en contacto con la sección P en una empresa cuya cadena de mando se representa por la doble escalera G - A - Q.



Siguiendo la línea de autoridad, debe subirse la escalera de F a A, y después bajar de A a P, deteniéndose en cada peldaño, y después subir de P a A y descender una vez más de A a F, a fin de volver al punto de partida. Evidentemente, es mucho más simple y rápido ir directamente de F a P, utilizando FP como «pasarela», y es lo que se hace más a menudo. El principio de cadena de mando quedará salvaguardado si los directores E y O han autorizado que sus subordinados respectivos F y P se traten directamente y su posición quedará regularizada plenamente si F y P informan a sus superiores respectivos lo que han acordado. Puede mantenerse un contacto directo siempre que F y P estén de acuerdo, y siempre que sus superiores respectivos lo aprueben, pero en el instante en que cese el acuerdo o no exista aprobación por los superiores, el contacto directo cesará y se volverá a establecer la cadena de mando. Ese es el procedimiento que se utiliza en la gran mayoría de las empresas. Proporciona el ejercicio usual de cierta medida de iniciativa a todos los niveles de autoridad. En la pequeña empresa, el interés general, es decir, el de la empresa, es fácil de comprender y el empresario está presente para recordar este interés a aquellos que se sientan tentados de olvidarlo. En las empresas estatales, el interés general es algo tan complejo, vasto y remoto, que no es fácil hacerse una idea clara, y para la mayoría de los funcionarios el empresario es algo mítico, y a menos que la autoridad reviva constantemente el sentimiento de interés general, éste se vuelve borroso, se debilita y cada sección tiende a considerarse como su propio objetivo y fin, y olvida que es sólo una pieza de una gran máquina y que todas las piezas deben trabajar juntas. Se vuelve aislado, enclaustrado, consciente sólo de la línea de autoridad.

El uso de la «pasarela» es simple, rápido y seguro. Permite a los dos empleados, F y P, tratar en una sesión, y en algunas horas, un tema que en la escala de mando pasaría por 20 transmisiones, molestaría a muchas personas, implicaría masas de papel y tardarían semanas o meses en llegar a una conclusión, en general menos satisfactoria que la obtenida con un contacto directo entre F y P.

¿Es posible que se utilicen estas prácticas, tan ridículas como devastadoras? Desafortunadamente existen pocas dudas sobre ello en los departamentos gubernamentales. Se reconoce que la causa principal es el miedo a la responsabilidad. Opino que existe una capacidad ejecutiva insuficiente de las personas encargadas. Si la autoridad suprema A insistiera en que sus asistentes B y L utilicen la «pasarela» y hace que la usen sus subordinados C y M, se establecería la costumbre y el valor de asumir la responsabilidad, y al mismo tiempo, la costumbre de utilizar el camino más corto.

Es un error desviarse innecesariamente de la línea de autoridad, pero es un error aún mayor mantenerla en detrimento de la empresa. Esto puede producir consecuencias muy graves en algunas circunstancias. Cuando se obliga a un empleado a elegir entre dos prácticas, y le es imposible pedir consejo a su superior, debe ser valiente y sentirse libre para adoptar la línea que dicte el interés general. Pero para tener ese estado de ánimo, debe existir un precedente previo y sus superiores deben dar ejemplo, porque el ejemplo debe venir siempre desde arriba.

## **10. ORDEN**

Se conoce la fórmula para las cosas materiales: «Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio.» Sucede lo mismo en el orden humano: «Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar».

## 10.1 Orden material

Según la definición precedente, a fin de que prevalezca el orden material, debe haber un lugar designado para cada cosa, y cada cosa debe estar en un lugar designado. ¿Es suficiente? ¿No es también necesario que el lugar se haya escogido bien? El objetivo del orden debe ser evitar la pérdida de materiales, y para que se cumpla totalmente, las cosas no sólo deben estar en su lugar designado adecuadamente, sino que se debe escoger el lugar para facilitar la mayor cantidad posible de actividades. Si no se cumple este último requisito, sólo existirá una apariencia de orden. El aspecto de orden puede encubrir un desorden real. He visto utilizar un patio para almacenar lingotes de acero en el que el material estaba bien apilado, ordenado y limpio, dando una impresión agradable de orden. Pero al inspeccionar más de cerca, podía notarse que en el mismo montón se mezclaban cinco o seis tipos de acero para fabricar diferentes objetos. De ello se derivaba un manejo inútil, tiempo perdido, riesgo de equivocaciones, porque cada cosa no estaba en su sitio. Por otra parte, hay ocasiones en las que el aspecto de desorden puede ser un orden verdadero. Esto sucede en el caso de los papeles dispersados según el deseo de una persona, que un sirviente bienintencionado, pero incompetente, ordena en montones. La persona ya no puede encontrar nada. El orden perfecto presupone un lugar escogido juiciosamente y el aspecto de orden es meramente una imagen falsa o imperfecta de orden real. La limpieza es un corolario del orden, no hay un lugar designado para la suciedad. Un diagrama que represente toda la instalación, dividido en tantas secciones como empleados responsables, facilita considerablemente el establecimiento y control del orden.

## 10.2 Orden social

Para que prevalezca el orden social en una empresa, según la definición debe existir un lugar designado para cada empleado, y cada empleado debe estar en el lugar designado. El orden perfecto exige que el lugar sea adecuado para el empleado y el empleado para el lugar; el proverbio inglés: «El hombre adecuado en el lugar adecuado».

Comprendido de esta forma, el orden social presupone la ejecución con éxito de las dos actividades de dirección más difíciles: buena organización y buena selección. Una vez decididos los puestos esenciales para el buen funcionamiento de la empresa y seleccionado las personas que cubrirán esos puestos, cada empleado ocupa el puesto en el que mejor puede rendir. Este es el orden social perfecto. «Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar». Esto parece simple, y naturalmente estamos tan ansiosos de que lo sea, que cuando escuchamos por centésima vez al jefe de un departamento del gobierno citar este principio, pensamos inmediatamente en el concepto de administración perfecta. Es un espejismo.

El orden social exige un conocimiento preciso de los requisitos y recursos humanos de la empresa, y un equilibrio constante entre estos requisitos y recursos. Este equilibrio es muy difícil de lograr y mantener, y su dificultad aumenta con el tamaño de la empresa; cuando se ha alterado y los intereses individuales han olvidado o sacrificado el interés general, cuando la ambición, nepotismo, favoritismo, o simplemente ignorancia, han multiplicado puestos sin un buen motivo, o los han cubierto con empleados incompetentes, se requiere mucho talento y fuerza de voluntad, y más persistencia que la que presupone la inestabilidad actual de los nombramientos gubernamentales, para eliminar los abusos y restaurar el orden.

Si se aplica a las empresas del gobierno el principio del orden: «Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar», adquiere un ámbito enorme. Implica responsabilidad nacional hacia todos, trazar el destino de todos, solidaridad nacional, todos los problemas de la sociedad. No me extenderé más en esta inquietante extensión del principio del orden. En las empresas privadas, y especialmente en las de ámbito restringido, es más fácil mantener la proporción entre selección y requisitos. Al igual que en el caso del orden material, un gráfico o plan facilita el establecimiento y control del orden humano. Representa al personal en su totalidad, con todas las secciones de la empresa con las personas que las ocupan. Este gráfico surgirá de nuevo en el capítulo sobre organización.

## **11. EQUIDAD**

¿Por qué equidad y no justicia? Justicia es ejecutar convenciones establecidas, pero las convenciones no pueden preverlo todo, hay que interpretarlas o suplir su falta de adecuación. Para alentar al personal a ejecutar sus tareas con toda la devoción y lealtad posibles, debe tratársele con benevolencia, y la equidad se deriva de una combinación de benevolencia y justicia. La equidad no excluye la fuerza ni la severidad, y su aplicación requiere mucho sentido común, experiencia y bondad.

El deseo de equidad e igualdad de trato es una aspiración a tener en cuenta cuando se trate a los empleados. A fin de satisfacer estos requisitos lo mejor posible sin ignorar ningún principio ni perder de vista el interés general, el director de la empresa a menudo debe recurrir a sus facultades más nobles. Debe intentar instalar un sentido de equidad en todos los niveles del escalafón.

## **12. ESTABILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Se necesita tiempo para que un empleado se habitúe a un trabajo y lo haga bien, asumiendo siempre que posee las capacidades necesarias. Si se le despide cuando ya se ha acostumbrado a él, o antes, no habrá tenido tiempo para realizar un servicio que merezca la pena. Si esto se repite indefinidamente, el trabajo nunca se hará adecuadamente. Las consecuencias indeseables de esta inseguridad en el trabajo son terribles especialmente en las empresas grandes, en las que normalmente la adecuación de los directores a su puesto dura mucho. De hecho, se precisa mucho tiempo para conocer a las personas y las cosas en una empresa grande, a fin de poder decidir sobre un plan de acción, ganar confianza en uno mismo e inspirarla en los demás. Por tanto, se ha dicho a menudo que es preferible un director mediocre que permanezca indefinidamente a directores sobresalientes que vayan y vengan.

En general, el personal directivo de las empresas prósperas es estable, el de las que no tienen éxito es inestable. La inestabilidad en el puesto de trabajo es la causa y el efecto de una mala gestión. El aprendizaje de un director es generalmente un asunto costoso. No obstante, los cambios de personal son inevitables: edad, enfermedad, jubilación, fallecimientos, que alteran la composición de la empresa; algunos empleados ya no pueden realizar su trabajo, mientras que otros avanzan para cubrir nuevas responsabilidades. Por tanto, en común con todos los demás principios, la estabilidad en el puesto de trabajo también es una cuestión de proporción.

### **13. INICIATIVA**

Elaborar un plan y garantizar su éxito es una de las mayores satisfacciones que puede experimentar una persona inteligente. También es uno de los estimulantes más potentes de la labor humana. Este poder para pensar y ejecutar se denomina iniciativa, y la libertad para proponer y ejecutar también pertenece a la iniciativa, a su manera. En todos los niveles de la organización, la iniciativa aumenta el celo y la energía de los empleados. La iniciativa de todos, añadida a la del director y suplementándola si es necesario, representa una gran fuente de fuerza para la empresa. Esto es particularmente evidente en tiempos difíciles; por tanto, es esencial alentar y desarrollar plenamente esta capacidad.

Se precisa mucho tacto y cierta integridad para inspirar y mantener la iniciativa, dentro de los límites impuestos, con respeto por la autoridad y la disciplina. El director debe ser capaz de sacrificar parte de su vanidad personal para garantizar esta satisfacción a sus empleados. Si todas las demás variables son iguales, un director capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa a sus subordinados es infinitamente superior a uno que no puede hacerlo.

## 14. ESPIRITU CORPORATIVO

«La unión hace la fuerza». Los directores de empresa harían bien en meditar sobre este proverbio. La armonía, la unión entre el personal de una empresa, es una gran fuerza en la empresa. Por tanto, deben tomarse medidas para fomentarla. Entre los innumerables métodos de uso, destacará un principio a seguir y dos riesgos a evitar. El principio a seguir es el de la unidad de mando; los peligros a evitar son: a) una mala interpretación del dicho «divide y vencerás», y b) el abuso de comunicaciones escritas.

### a) El personal no debe dividirse

Dividir las fuerzas del enemigo para debilitarlo es bastante inteligente, pero dividir a su propio equipo es pecar contra la empresa. Ya se derive este error de una gestión inadecuada o una comprensión imperfecta de las cosas, o del egoísmo que sacrifica el interés general a favor del particular, siempre es reprehensible porque es dañino para la empresa. No existe ningún mérito en sembrar la disensión entre los subordinados, cualquier principiante puede hacerlo. Por el contrario, se precisa un talento real para coordinar los esfuerzos, alentar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona y recompensar los méritos sin provocar posibles celos y destrozamiento de buenas relaciones.

### b) Abuso de las comunicaciones escritas

Al tratar un tema de la empresa, o dar una orden que precisa explicación para ejecutarla, normalmente es más simple y rápido hacerlo verbalmente que por escrito. Además, se sabe que las diferencias y malentendidos que una conversación aclararía, se exacerban por escrito. Por tanto, cuando sea posible, los contactos deben ser verbales; se gana en rapidez, claridad y armonía. No obstante, en algunas empresas, empleados de departamentos contiguos con numerosos puntos de contacto, que podrían reunirse fácilmente, sólo se comunican por escrito. Se produce un aumento de trabajo y complicaciones y retrasos dañinos para la empresa. Al mismo tiempo, puede observarse cierta animosidad entre diferentes departamentos o empleados dentro de un departamento. El sistema de comunicaciones por

escrito suele producir este resultado. Existe una forma de poner fin a este sistema deplorable, y es prohibir toda comunicación por escrito que pueda sustituirse de forma fácil y ventajosa por comunicaciones verbales. De nuevo nos encontramos con una cuestión de proporción.

No se trata tan sólo de obtener resultados satisfactorios de armonía entre empleados del mismo departamento, como de demostrar el poder de la unidad: los acuerdos comerciales, sindicatos, asociaciones de todo tipo desempeñan un papel importante en la gestión de la empresa.

El papel que desempeña el asociacionismo ha aumentado de forma notable en medio siglo. Recuerdo que en 1860 los trabajadores de sectores primarios carecían de cohesión, no tenían un nexo común, eran una verdadera nube de partículas individuales; y partiendo de esto, la unión ha logrado asociaciones colectivas que tratan a los empresarios en pie de igualdad. Al mismo tiempo, existía una fuerte rivalidad entre grandes empresas, muy similares, que ha dado paso gradualmente a las relaciones amistosas, permitiendo arreglar la mayoría de los intereses comunes por acuerdos consensuados. Es el comienzo de una nueva era, que ya ha modificado muchas costumbres e ideas, y los directivos deben tenerlo en cuenta.

Termino aquí esta revisión de los principios, no porque se haya agotado la lista, ya que no tiene límites precisos, sino porque me parece útil dotar a la teoría de la dirección de una docena de principios establecidos en los que concentrar la discusión general. Estos son los principios a los que más he recurrido; simplemente he expresado mi opinión personal sobre ellos. ¿Tienen lugar en el código de dirección que ha de establecerse? Lo demostrará la discusión general.

Ese código es indispensable. Ya se trate de comercio, industria, política, religión, guerra o filantropía, en toda empresa hay una función directiva que cumplir y deben existir principios para ello, es decir, verdades reconocidas, consideradas como probadas, en las que basarse. Y el código representa la suma total de esas verdades en cualquier momento determinado.

Puede expresarse sorpresa porque los principios morales externos, las leyes del Decálogo y los mandamientos de la Iglesia no sean guía suficiente para el directivo y se precise un código especial. La explicación es la siguiente: las elevadas leyes de la religión o del orden moral afectan sólo al individuo, o bien a intereses no terrenos, mientras que los principios de la

dirección persiguen el éxito de asociaciones de individuos y satisfacer intereses económicos. Como el objetivo es diferente, no es sorprendente que los medios no sean los mismos. No hay identidad, por lo que no hay contradicción. Sin principios existe la oscuridad y el caos; el interés, la experiencia y proporción cuentan con muchos handicaps, incluso con los mejores principios. El principio es el faro, pero sólo puede servir a los que ya conocen el camino hacia el puerto.