DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

XVI GRUPO DE ACTUALIZACION PARA PERSONAL PROFESIONAL DE LA SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS

HORA	1a. Semana	2a. Semana	3a. Semana	4a. Semana	5a. Semana
8:00 10:30	TECNICAS DE LA COMUNICACION (oral) Lic. Emiliano Orozco	HIDROLOGIA Ing. Francisco Peña R.	HIDROLOGIA Ing. Francisco Peña R.	MECANICA DE SUELOS Y TALLER Ing. Gabriel Moreno P. Ing. Alfonso Rico Rdgz.	MECANICA DE SUELOS Y TALLER Ing. Gabriel Moreno Pecero Ing. Alfonso Rico Rodríguez
11:00 11:30	TECNICAS DE LA COMUNICACION (escrita)	INTRODUCCION A LA ECONOMIA Lic. José Antonio Aysa	INTRODUCCION A LA ECONOMIA Lic. José A. Aysa Bernat	GEOLOGIA FALTA	CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD
13:00 14:30		TALLER DE USO DE COMPUTADORAS Ing. Julio Vargas	TALLER DE USO DE COMPUTADORAS Ing. Julio Vargas	Ing. Alejandro Bello B.	Ing. Felipe Loo Gómez
	25 al 29 Septiembre	2 al 6 Octubre	9-16 Octubre	19-24 de Octubre	25-31 de Octubre

HORA	6a. Semana	7a. Semana	8a. Semana	9a. Semana		10a. Semana
8:00 10:00 10:30 11:00 12:00 12:30 13:00 14:00 14:30	INGENIERIA DE SISTEMAS Dr. Jesús Takeda	PLANEACION APLICADA AL DESARROLLO URBANO DEL PAIS (a)	PLANEACION APLICADA AL TRANSPORTE Y AL DESARROLLO DEL PAIS (a)	FOTOGRAMETRIA 27 y 28 de noviembre 8:00 a 14:30 h	b	ANALISIS DE COSTOS Y NOCIONES DE CONTABILIDAD 8:00-11:30 Ing. Isaac López Ruiz
	DISEÑO DE PAVIMENTOS Ing. Carlos Fernández Loaiza	DISEÑO GEOMETRICO DE CARRETERAS Ing. Pedro Chavelas C. Ing. Cedric I. Escalante	DISEÑO GEOMETRICO DE CARRETERAS Ing. Pedro Chavelas Ing. Cedric Ivan E.	FOTOINTERPRETACION 29 y 30 de noviembre 8:00 a 14:30 h	c	TALLER DE ANALISIS DE COSTOS Y NOCIONES DE CONTABILIDAD 11:30-14:30 Ing. Enrique Toscano Ing. Julian Name M.
		PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCION Ing. Julian Name Maccise	ESPECIFICACIONES GENERALES DE CONSTRUCCION Ing. Domingo Sánchez	SEMINARIO DETENAL 1°diciembre 8:00 a 14:30 h.	d	
	6- 10 Noviembre	13-17 Noviembre	21 al 25 de Nov.	27 Nov. al 1° dic.		4 al 8 diciembre

(a) Ing. Francisco Gorostiza Pérez
Ing. Miguel A. Nava Uriza
Ing. Rodolfo Félix Flores

(b) Ing. Bulmaro Cabrera Ruiz

(c) Ing. Francisco Javier Toribio

(d) Ing. Manuel Saenz de Miera

DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES DE . FACULTAD DE INGENIERIA

CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

XVI GRUPO DEL CURSO DE ACTUALIZACION PARA PERSONAL PROFESIONAL DE LA SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS

HORA	1a. SEMANA	2a. SEMANA	3a. SEMANA	4a. SEMANA	5a. SEMANA
8.00 10.30	TECNICAS DE LA COMUNICACION Oral	HIDROLOGIA	HIDROLOGIA	MECANICA DE SUELOS Y TALLER	MECANICA DE SUELOS Y TALLER
11.00 11.30 13.00	TECNICAS DE LA COMUNICACION Escrita	INTRODUCCION A LA ECONOMIA Y NOCIONES DE CONTABILIDAD	INTRODUCCION A LA ECONOMIA Y NOCIONES DE CONTABILIDAD	GEOLOGIA	CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD
14.00 14.30		TALLER DE USO DE COMPUTADORAS	TALLER DE USO DE COMPUTADORAS		
	18-22 de sep.	25-29 de sep.	2-6 de octubre	9-16 de octubre	18-24 de octubre

HORA	6a. SEMANA	7a. SEMANA	8a. SEMANA	9a. SEMANA	10a. SEMANA
8.00 10.00 10.30	FOTOGRAMETRIA	INGENIERIA DE SISTEMAS	PLANEACION APLICADA AL TRANSPORTE	PLANEACION APLICADA AL TRANSPORTE	ANALISIS DE COSTOS
11.00 12.00 12.30	FOTOINTERPRETACION	DISEÑO DE PAVIMENTOS	DISEÑO GEOMETRICO DE CARRETERAS	DISEÑO GEOMETRICO DE CARRETERAS	TALLER DE ANALISIS DE COSTOS
13.00 14.00 14.30	SEMINARIO DETENAL		PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCION	ESPECIFICACIONES GENERALES DE CONSTRUCCION	
	25-31 de octubre	6-10 de nov.	13-17 de nov.	21-27 de nov.	28 de Nov.-4 de Dic

XVI CURSO DE ACTUALIZACION PARA PERSONAL PROFESIONAL DE LA SAHOP

INTRODUCCION A LA ECONOMIA

T E M A R I O

1. LA CIENCIA ECONOMICA
   La utilidad y el valor
   La organización económica
   La ciencia Económica
   La medida de los fenómenos

2. EL PROCESO PRODUCTIVO
   La satisfacción de necesidades
   La escasez
   La utilidad marginal
   Los medios de satisfacción

3. LA TEORIA DE LA DEMANDA
   El mercado
   La diferenciación
   La escala de preferencias
   La demanda individual
   Movimientos de la demanda
   La demanda del mercado
   La curva de las ventas
   Elasticidad de la demanda
   La demanda agregada

4. LA TEORIA DE LA OFERTA
   La oferta
   Movimientos de la oferta
   La productividad de los factores
   La medida de los costos
   La planta y el mercado
   El costo marginal
   Elasticidad de la oferta
   La planta en el largo plazo
   Equilibrio de la empresa
   Equilibrio del mercado
   El mercado agregado

5. EL SISTEMA ECONOMICO
   Los factores de la producción
   El destino de los flujos

6. LA CIRCULACION EN EL SISTEMA ECONOMICO
   Condicionamiento de los mercados
   Mercados y Precios

7. LA ECONOMIA INTERNACIONAL
   Las relaciones económicas externas.
   La balanza de pagos
   Integración Económica
   Tratados Internacionales

8. EL DESARROLLO ECONOMICO
   Las fluctuaciones económicas
   Los ciclos económicos
   La evolución económica
   El desarrollo social
   La planeación del desarrollo
   El desarrollo de México

9. EL SECTOR PUBLICO
   Papel del Estado en la Economía
   El sector público como productor de bienes y servicios
   La economía mixta
   La administración pública en México
   La política económica
   Un caso práctico: sexenio 1971-1976
   El gasto público
   El presupuesto
   El ingreso público
   La política fiscal
   El deficit presupuestario

10. EL SISTEMA MONETARIO-FINANCIERO
    Las funciones de la moneda
    El papel de los bancos
    La circulación monetaria
    La medida de los precios
    La inflación
    Origen de la inflación
    El sistema financiero mexicano

11. EL MERCADO FINANCIERO INTERNACIONAL
    Los pagos internacionales
    Depreciación y devaluación
    Los efectos de la devaluación
    El control de cambios
    El sistema moneterio internacional
    El eurodólar y las euromonedas.
    La reforma del sistema
    La flotación del peso mexicano

LIC. JOSE ANTONIO AYSA
OCTUBRE DE 1978

'mrs

XVI CURSO DE ACTUALIZACION PARA PERSONAL PROFESIONAL DE LA SAHOP QUE SERA IMPARTIDO POR ESTE CEC. DEL 18 DE SEPTIEMBRE AL 4 DE - DICIEMBRE DE 1978, DE LUNES A VIERNES DE 8.00 A 14.30 HRS.

O R D E N D E L D I A

1. Presentación general del Curso
2. Contenido del Curso propuesto
3. Comentarios y sugerencias
4. Necesidades de cada profesor
5. Duración de cada tema, horario de impartición
6. Fecha de entrega de material didáctico.

jdv

EL HOMBRE, UN DESINFORMADO

Por: Mario L. Erbolato

Los criterios personales de selección son obstáculos para la información. - Cada medio de comunicación de masa tiene sus criterios o política editorial. Siempre que un director o redactor selecciona una noticia, está en su fuero íntimo "censurando" otras, que no van a llegar al conocimiento general.

Carlos Cordero, de la Asociación Demográfica Costarricense, recuerda que - los medios de comunicación para las masas contribuyen a elevar a categoría de personajes a una meretriz internacional, a un "play boy" vagabundo, a - vividores, llegando incluso a dar gran importancia a las noticias sobre la - violencia.

OBJETIVO

- Conocer las concepciones de Mario L. Erbolato para detectar en el - contexto de la aldea global McLuhiana, cuáles son los factores que- inciden para que el hombre sea un desinformado.

EL HOMBRE, UN DESINFORMADO *

Por Mario L. Erbolato

Los criterios personales de selección son obstáculos para la información. Cada medio de comunicación de masa tiene sus criterios o política editorial. Siempre que un director o redactor selecciona una noticia, está en su fuero íntimo "censurando" otras, que no van a llegar al conocimiento general.

Carlos Cordero, de la Asociación Demográfica Costarricense, recuerda que los medios de comunicación para las masas contribuyen a elevar a categoría de personajes a una meretriz internacional, a un "play boy" vagabundo, a vividores, llegando incluso a dar gran importancia a las noticias sobre la violencia.

En los tiempos prehistóricos ya había comunicación entre los hombres, aunque la cantidad de mensajes fuese pequeña. Contemplar el cielo para prever las tormentas o el buen tiempo, sentir la aproximación del enemigo o de las manadas de animales y comunicarle a los miembros de la tribu los peligros que se presentaban un poco más allá del horizonte era la tarea diaria de cada uno. Los gruñidos anticiparon la palabra y, de inmediato, surgieron los símbolos pintados en las cavernas, muchos de ellos magníficamente conservados hasta hoy.

La lengua hablada -recuerda Doménico de Gregorio-, no permite sin embargo la comunicación a distancia, en el tiempo y en el espacio. Por

(*) Cuadernos de Comunicación # 8. Febrero 1976.

ello, la especie humana fue creando otros medios que llevan la información más allá de los límites alcanzados por su voz. Para satisfacer esa exigencia surgieron los símbolos acústicos, ópticos y cromáticos. Con el correr de los siglos las invenciones se multiplicaron y, en la sociedad civilizada actual, los hombres leen diarios y revistas y asisten a programas de radio, de televisión y de cine, a fin de saber qué ocurre en el mundo. Para que las noticias puedan llegar hasta esos medios de comunicación de masas, se pone en movimiento una compleja máquina que comprende la captación de los datos e imágenes correspondientes a un hecho y su transmisión por radio, teléfono, telex y teletipo, utilizando muchas veces computadoras y satélites. Esos medios electrónicos sustituyen a las palomas mensajeras, a los mensajeros a pie o a caballo, y se emplean junto al ferrocarril, a los ómnibus, a los aviones y a los barcos, que en ciertos casos pueden contribuir a la difusión de los mensajes, cuando éstos no exigen ser divulgados de inmediato. El hombre pretendió y pretenderá eternamente llevar su pensamiento a las mayores distancias posibles, reduciendo siempre el tiempo entre la emisión y la recepción.

Hoy la comunicación es instantánea, pudiendo ir acompañada, en casa, en la pantalla del aparato de televisión, por muchos hechos que ocurren en otro continente, ya que podemos ver, en el instante mismo que se desarrollan, partidos y competencias deportivas, reuniones internacionales, descenso de astronautas, inauguración de fábricas o demoliciones de terrenos con dinamita por el moderno proceso de las <u>implosiones</u>.

El proceso de las comunicaciones, acentúa Eulalio Ferrer Rodríguez, encierra la mayor revolución de nuestro tiempo, comparable tal vez a la que el hombre experimentó al saber que la tierra se movía. Hoy, la comunicación transmite el mayor caudal de conocimientos que el hombre reunió en toda su historia. Cada persona debe a la comunicación el 85% de su información y conocimientos y dedica a ella el 75% de su tiempo, aparte del que emplea en trabajar y dormir.

Una sociedad sin comunicación no podría subsistir, porque necesita el trueque de conocimientos y experiencias. El aislamiento privaría al ser humano del saber, que le es necesario para la defensa de su propio organismo y del grupo al que pertenece. Las ondas de información codificada, nos recuerda Alvin Toffler, llegan a ser frenos violentos y surgen dentro de una cadencia cada vez más veloz, martillando a nuestro alrededor y tratando de penetrar nuestro sistema nervioso.

En lo íntimo de cada individuo existe el deseo de enterarse de las novedades, muchas de las cuales carecen de valor periodístico. Los acontecimientos se suceden, en los más diversos grados de importancia. A cada segundo, en el tiempo destinado a golpear una tecla de la máquina de escribir, o en el necesario para hacer girar el selector de los canales de televisión, el mundo se modifica. Suceden nacimientos, muertes, casamientos, desastres e inauguraciones que, aunque no llegan a constituir hechos de repercusión mundial, alcanzan a grupos, familias y aldeas

y repercuten en pequeñas o grandes ciudades.

Técnicamente le es posible al periodista estar presente en la mayoría de los acontecimientos, aunque llegue con un atraso de minutos, horas o días, porque los medios de comunicación acompañan la evolución de los vehículos de comunicación. Teóricamente pueden obtenerse informes sobre cualquier suceso en Nueva York, París, México, Río de Janeiro, Sao Paulo o en una aldea africana o asiática de difícil acceso.

Transformado el mundo en una aldea global, multiplicados los medios de comunicación, mejorado el nivel de vida de las poblaciones, incentivada la formación de comunicadores, resulta de todo ello que el hombre debería estar informado sobre todo, o por lo menos sobre la mayor parte de lo que acontece en el planeta en el que vive.

Debemos tener en cuenta que el periodismo debe también preocuparse de las noticias extraterrestres, divulgando lo que las sondas americanas o soviéticas consiguen averiguar en Venus o en Marte.

¿Podemos decir que todos están bien informados sobre todo lo que pasa en el mundo? La respuesta sería un no. Ignoramos la mayor parte de lo que sucedió, está sucediendo o sucederá, por varias razones que trataremos de desarrollar.

1° La cantidad de vehículos de comunicación de masas es pequeño -

en relación con las poblaciones. Angel Benito, citando estadísticas de la UNESCO, recuerda que en diciembre de 1969 había en todo el mundo 8,800 diarios, con un tiraje de 485 millones de ejemplares, además de 22,500 estaciones de radio, con 950 millones de receptores y 5,500 emisoras de televisión, con 265 millones de aparatos. Admite el maestro español que los índices de aumento se dieron posteriormente en todo el mundo, pero, incluso así, las cifras relativas conservan las mismas proporciones. Para él, el 70% de los pueblos carecen de suficientes medios de información. En 1960 (últimas estadísticas oficiales conocidas) había en América del Norte, para cada 100 habitantes, 24.6 ejemplares de diarios, 72.5 receptores de radio y 24.2 de televisión. En América del Sur esos números correspondían a 7.4 diarios, 11.3 aparatos de radio y 2.2 televisores. En Africa, los números se reducían a 1.2 diarios, 2.2 aparatos de radio y 0.1 receptores de televisión. Según los índices mínimos fijados por la UNESCO, es necesario que en cada país, para cada 100 personas, haya 10 diarios y 5 aparatos de radio y 2 de televisión. Por eso, subraya Angel Benito, dos tercios de la humanidad no ejercen su derecho de información. Sólo el 9% de la humanidad llega a enterarse parcialmente de los despachos emitidos por las cinco agencias consideradas mundiales (Associated Press, United Press International, Reuter, France Press y Tass), y el 1% de la población del globo no recibe absolutamente nada de lo que ellas recogen y difunden.

2° La censura constituye otra barrera para que el hombre no sea in--

formado sobre algunos asuntos. Es ejercida por gobiernos totalitarios, que le prohiben al periodista no sólo recoger la noticia sino también divulgarla. En epocas de guerra, es impuesta por cualquier nación a fin de preservar la seguridad nacional. Los asuntos vetados constituyen noticias que no llegan a la masa, en nombre de los superiores intereses de la nacionalidad.

3° Gracias al propio desinterés, nadie, salvo excepciones, lee los diarios de la primera a la última página, prefiriendo cada uno dedicarse a determinados asuntos. Lógicamente se quedará sin saber lo que no le gusta. Existe una apatía aterradora, como en Estados Unidos, donde varias indagaciones comprobaron que "hay personas que tienen una casi increíble ignorancia respecto a las ideas, los problemas y los acontecimientos que deberían ser de la mayor importancia para ellas".

4° Considérese después el trabajo y el descanso. En las últimas décadas se han ido ampliando las facilidades para que el hombre reciba informaciones. La radio le permite oír la noticia y ejercer simultáneamente otra actividad, como manejar un automóvil. Pero el ciudadano que sale de su casa y se dirige a su oficina, no en su confortable automóvil sino en camión o en metro, donde viaja apretujado, no puede oir radio o leer diarios. El trabajo ocupa por lo menos un tercio de la vida de cada uno. Incluso los descansos de fin de semana (sábado inglés y domingo) no llevan al hombre a dedicarse a la información, dado que en esos días prefiere salir con su familia en busca de descanso. Se va al campo, bus

ca una colonia de descanso o participa de un minicampeonato deportivo.- El diario voluminoso del domingo, que le llevaron a la puerta de su casa, ni siquiera llegará a ser hojeado por él. Y en los días laborables tendrá que dedicarse a sus actividades sin que pueda informarse.

5° Las dificultades económicas también desinforman. Aunque la radio, y especialmente la de transistores sea de un costo accesible, incluso para las personas de clase "C", los diarios y las revistas representan, en muchos países, una erogación que los trabajadores de salario mínimo no pueden soportar. Es grande el número de los que dejan de comprarlos y por lo tanto no los leen, porque son personas sin acceso a bibliotecas públicas.

6° Dificultades o fallas de transmisión impiden una comunicación mejor. A pesar de que los sistemas electrónicos están superdesarrollados, pueden darse dificultades que impiden la transmisión de noticias para las agencias noticiosas y los órganos de información: falta de energía eléctrica, aviones (con material del correo) que se atrasan o sufren un accidente, errores o saltos en el texto transmitido por telex o teletipo.

7° Existe, todavía, la imposibilidad de que los órganos de comunicación divulguen todo. Las emisoras de radio y televisión tienen un límite de tiempo y, aunque sólo transmitiesen información ininterrumpidamente, no podrían presentar programas que sobrepasen las 24 horas del día. Los diarios, por su parte, no pueden ampliar ilimitadamente el número de sus pág

nas. Aunque todas las noticias del mundo llegasen a una redacción, no habría espacio suficiente para divulgarlas, aun resumidas. Un diario de 40 páginas, afirma Wesley C. Clark tiene 320 columnas, pero la mayor-parte de ellas, con toda seguridad, consiste en historietas cómicas, fotografías y propaganda y, de ese modo, el espacio para las noticias ocupa a lo sumo unas 100 columnas, que es el doble, de todos modos, de lo - que un lector normal puede leer. Esa presión afecta no sólo a las columnas de noticias, sino también a las de publicidad, que son de vital importancia, porque la mayor parte de las personas dedica bastante tiempo-de su vida a comprar y gastar. Wesley C. Clark aclara también que muchos gastan de 40 a 45 minutos por día leyendo diarios, a una velocidad de 500 palabras por minuto. De esa manera, el lector rápido asimila apenas de 30 a 40 columnas por día. Manuel Piedrahita dice que nada hay-más falso que lo que pensamos al comprar un diario, es decir que está - repleto de informaciones de los cinco continentes. Y afirma: el mundo es más rico en noticias de lo que cabe en un diario y cerca del 99% de lo-que ocurre a escala mundial no llega a los lectores, a los telespectadores y a los oyentes en general. El 99% de las noticias enviadas a los - medios de comunicación van al cesto de la basura, porque los periodistas las consideran poco importantes. El New York Times recibe dos millones de palabras por día, pero apenas imprime una media de 150 mil. Las demás, no aprovechadas, como es evidente, contienen noticias o pormenores de noticias, que no llegan al público, quien, de ese modo, queda - desinformado con respecto a ellas.

9° Encaremos la complejidad de los hechos. No todos ellos son comprensibles para los hombres en general, a pesar del tratamiento que le dan los diarios al pretender simplificar los textos para que sean rápidamente entendidos. ¿Acaso el recién alfabetizado podrá comprender el alcance de una propuesta de Kissinger o los debates en torno de una conferencia económica?

10° El cansancio ataca el organismo y produce desánimo. ¿Cuántas personas, sentadas ante el aparato de televisión dormitan durante el boletín informativo y sólo se despiertan cuando ya se ha iniciado otro programa? Las noticias, leídas e ilustradas con fotos o filmes, transmitidas durante el leve sueño, dejan de llegar a quien, en muchos casos, las estaba esperando con impaciencia. El hombre que llega fatigado del trabajo, o que durmió mal, no lee su diario, o no lo asimila con el mismo entusiasmo de cuando se encuentra en condiciones normales.

11° Muchas noticas dejan de ser divulgadas porque, en ciertos casos, hay presiones económicas sobre el diario. El desfalco en una firma importante puede ser ocultado para que no haya una mayor repercusión en su contra, si es un anunciador importante. Hay un choque entre los intereses del órgano informativo y los del público, y prevalecen los primeros.

12° Los criterios personales de selección son obstáculos para la información. Cada medio de comunicación de masa tiene sus criterios o política editorial. Siempre que un director o redactor selecciona una noticia,

está en su fuero íntimo, "censurando" otras, que no van a llegar al conocimiento general. Mientras que los matutinos se presentan aparentemente como conservadores, los vespertinos se dedican a divulga el deporte, el crimen y el sexo. Esas noticias ocupan los lugares de las no aprovechadas y desinforman al lector con relación a éstas. Carlos Cordero, de la Asociación Demográfica Costarricence, recuerda que los medios de comunicación para las masas contribuyeh a elevar a categoría de personajes a una meretriz internacional, a un "play-boy" vagabundo, a vividores, llegando incluso a dar gran importancia a las noticias sobre la violencia. Es natural que cuando se destaca un asunto fútil, se perjudican otros de importancia y de carácter general.

13° Considérese, además, la clase de lectores. Cada persona pertenece a una determinada categoría social o profesional y es justo que se interese por los asuntos que le conciernen y no por los restantes, con referencia a los cuales permanece desinformada. En esa misma categoría podríamos incluir a los que a causa de sus actividades están ajenos a la plena información diaria: por ejemplo los religiosos de clausura, los militares en campaña, los aeronautas y los elementos ligados a la marina.

14° A los que tienen el hábito de leer un solo diario. Aunque los diarios sean aparentemente idénticos, y hayan sido comparados con chícharos en su vaina, siempre uno de ellos divulga algo que no aparece en los otros ya sea por contar con un trabajo exclusivo de un corresponsal o de un enviado especial, o por haber comentado mejor algún acontecimiento. Todos-

deberían leer todos los diarios, y no apenas uno, para no quedar restringidos a sus informaciones. Puede suceder que en el matutino preferido de una persona determinada noticia no haya sido publicada ni en resumen.

15° El analfabetismo como es obvio impide que muchos compren o se suscriban porque no están en condiciones de entregarse a su lectura, y por eso recurren a la radio para informarse. El noticiario hablado sufre mayores restricciones: además es presentado mediante flash, muy resumidos y que apenas aluden a las noticias principales. Los analfabetos reciben menos informaciones que las personas de mediana instrucción.

16° Los desmentidos también contribuyen a la desinformación. El lector se entera hoy de una noticia, pero después ya no se informa del desmentido. En su mente queda, así, el dato falso, distorsionado: en una palabra, la desinformación.

17° El periodismo dirigido actúa conjuntamente con la falta de información. Algunos diarios pueden hacer campañas que le imponen al lector una opinión, disponiéndolo a que encare determinadas instituciones o personas desde el mismo ángulo que el matutino o el vespertino, que muy bien puede suceder que estén equivocados. El dato aparece distorsionado y, una vez más, nos encontramos con la desinformación.

18° Las limitaciones legales contribuyen a que muchas noticias no lleguen al conocimiento del público. No pueden divulgarse, por ejemplo, los

crímenes cometidos por menores de edad. La publicación de los debates de los jurados en los tribunales, de las asambleas y de las cámaras podrían contribuir a la injuria, a la difamación y a la calumnia de personas citadas por abogados, senadores y diputados. Wesley C. Clark recuerda "que en nuestros grandes centros urbanos, como por ejemplo Nueva York, el porcentaje de causas cuyas sentencias son publicadas fluctúa entre -- cinco y diez por ciento, o tal vez menos; "los demás veredictos permanecen desconocidos de la masa (90% o más).

19° Otro factor que elimina determinadas noticias es el crecimiento de los diarios; todos ellos aspiran a dejar de ser locales o regionales, para alcanzar la característica de nacional y, si es posible, internacional. Un pequeño semanario de barrio, publica las noticias de los aniversarios, de los casamientos, de viajes, falta de agua, cortes de energía eléctrica e- incluso plantea críticas a las autoridades por la existencia de pozos en - las calles. Pero, en la misma ciudad, el gran diario, preocupado por la situación política nacional y las conferencias en la cumbre, destaca los editoriales y las noticias de las agencias y enviados especiales y elimina de su rutina los pequeños problemas municipales. ¿No estará desinformado el que ignora el aniversario del coterráneo, los olvidos del municipio - o las deficiencias de la compañía de electricidad?

20° La complejidad de los hechos exige cada vez mayor espacio. Los- diarios han adoptado la norma de profundizar en el principal asunto del -- día, interpretándolo y explicándolo largamente. Si hace algunos años un-

hecho merecía apenas una información que no sobrepasaba las veinte o - treinta líneas, hoy se lo analiza en media página, robando ese mismo espacio a otras noticias que son dejadas de lado.

21° Debemos considerar además que el ciudadano no siempre cuenta - con una información completa y cierta. Diarios, estaciones de radio o - televisión, pueden distorsionar los hechos, mostrando apenas trozos de - discursos, focalizando o extractando tan sólo lo que le interesa a la emisora, dándole al oyente una falsa imagen de lo que ha sucedido.

22° Las enfermedades y los defectos físicos son otros tantos - obstáculos para la comunicación, dado que los ciegos, los sordos, los -- mudos y los alienados no reciben íntegramente los mensajes, ignorando, - por lo tanto, muchos sucesos que dejan de llegar a su conocimiento. Los que por algunos días o semanas se internan en un hospital quedan en --- esos periodos impedidos de leer diarios, oír radio y ver programas de televisión, en la medida en que se someten a operaciones, exámenes, radiografías y curaciones o están anestesiados.

¿No es el hombre acaso un ser que se comunica? La información tanto - puede venir de la respuesta a la pregunta hecha a un amigo o vecino, como de la lectura de un diario, ya sea del interior o de alcance nacional. Los propietarios de empresas de comunicación de masas, subraya Ben H. - Bagdikian deciden hoy sobre lo que le conviene al pueblo, cuando en los- comienzos de la historia, esa atribución sólo la tenían los sacerdotes y -

los reyes, que imponían a todos sus voluntades.

Sin embargo, el hombre del siglo XX es un desinformado, ya que apenas-se entera del 1% de las cosas que ocurren en el planeta en el que habita. ¿Cuántas criaturas nacieron en Saigón durante los últimos tres me--ses? ¿Hubo desastres esta semana en las líneas aéreas soviéticas? - ¿Cuál fue el proyecto presentado por un diputado italiano sobre polución? ¿Cuál la cantidad asignada para la pavimentación de calles en Magelang, en Java? La ciudad de Risal, ¿posee abastecimiento de agua suficiente-para toda la población? Nadie, absolutamente nadie, sería capaz de en-contrar esas informaciones en el preciso instante en que las necesita, -- porque aunque hayan sido publicadas en la prensa de las correspondientes comunidades, los diarios de México, del Brasil o de Estados Unidos no - le darían importancia a esas noticias. En la era en que la comunicación-se logra con el simple movimiento de un botón de radio, o se ofrece des-de el diario que se adquiere en los puestos diseminados por las ciudades, el hombre sigue siendo un desinformado.

CLASICOS DE LA COMUNICACION:

LENGUAJE Y COMUNICACION EFICAZ *

Por: Adam Schaff

La concepción de un lenguaje ideal fracasó principalmente a causa de su indestructible conexión con la tesis de que la estructura del lenguaje es un reflejo de la estructura de la realidad. Así, un lenguaje perfecto tendría que poseer una estructura perfecta que reflejase de modo impecable la estructura de la realidad. Pero ahí está el error básico de esta concepción, un círculo vicioso en el razonamiento.

La estructura de la realidad se hace cognoscible, según esta concepción, a través de la estructura del lenguaje, más para poder construir un lenguaje iedeal habría que saber de antemano cuál es la estructura de esa realidad.

Distinguiendo en el lenguaje su función comunicativa, que consiste en trasmitir contenidos de pensamiento, y la función de formular pensamientos, que consiste en que siempre pensamos en algún idioma (algunos autores opinan que éstas son realmente una y la misma función, ya que el pensamiento mudo es interpretado como un diálogo consigo mismo), concentraremos ahora nuestra atención sobre un aspecto especial de la función comunicativa. Nos interesaremos por la comunicación eficaz, esto es, la comunicación que da por resultado la comprensión real entre

---

(*) Cuadernos de Comunicación # 8. Febrero 1976.

dos personas por lo menos, una de las cuales usa cierto lenguaje a fin de trasmitir a la otra sus pensamientos o emociones, y la otra persona, al percibir los signos dados de aquel lenguaje, los comprende del mismo modo como su interlocutor piensa y los acepta como tales. Desde el punto de vista social, es extremadamente importante conocer las causas del éxito y del fracaso en el proceso de la comunicación humana, es decir, saber lo que ayuda y lo que dificulta ese proceso.

La comprensión de signos, la comprensión del lenguaje, es la base de la comunicación. Para comprender un signo tenemos que percibirlo y al mismo tiempo experimentar un acto psíquico, ora como en el caso de lenguaje fónico en que el signo verbal es "transparente al significado", ora como en el caso de todos los demás signos, que de una manera u otra son traducidos a un lenguaje fónico. En este último caso se trata de un proceso psíquico complicado que implica asociación, inferencia, etc. Pero éstas son materias interesantes principalmente para el psicólogo y del dominio de la investigación psicológica. Aquí las dejamos a un lado, juntamente con todo el complejo de cuestiones que las acompañan (la comprensión como acto, la comprensión como disposición, etc.). Trataremos sólo un aspecto, que nos llevará a la materia propia de nuestro estudio: la distinción entre la comprensión del signo y la comprensión de la intención del que lo usa.

Veamos un ejemplo, tomado de Martinak: el hijo pequeño de un jefe de estación, luego de observar muchas veces a su padre, va a la vía del

ferrocarril, tremola la bandera roja y detiene el tren que llega. El maquinista entendió el signo, pero no entendió la intención del que lo usaba, pues el niño no tremoló la bandera para detener el tren, ya que ni siquiera se daba cuenta de las consecuencias de aquel acto.

Este es un ejemplo trivial, que demuestra que los signos convencionales, confirmados por la tradición, desde el punto de vista social tienen significados objetivos que no necesitan coincidir con las intenciones de quienes los usan sin conocer la convención en cuestión. Toda ejecución de ciertas acciones con las que alguien, sin saberlo nosotros, ha conectado cierto significado convencional, puede servir de ejemplo.

La distinción entre la comprensión del signo y la comprensión de la intención del que lo usa deja de ser trivial cuando se llega al análisis de la diferencia entre comprender ciertos términos ambiguos o vagos y comprender la intención del autor de dichos términos.- Aquí nos hallamos ante un dilatado campo de errores posibles, desde el más simple, en que no sabemos si el individuo que dice Brak yest muj está hablando en polaco o en ruso -diferencia que modifica completamente el significado de la oración (el ejemplo está tomado de Kotarbinski; en polaco significa "no hay moscas" o "faltan moscas", y en ruso "el matrimonio come moscas")-, hasta el más complicado, en el que aparecen palabras ambiguas y homónimas en el texto formulado en un idioma dado, lo cual puede dar por resultado una interpretación errónea de las intenciones del que habla. Otra causa del-

error pueden ser expresiones vagas que, por falta de definiciones exactas, admiten varias interpretaciones.

Un problema más complicado consiste en distinguir la comprensión de significados de expresiones y el reconocimiento de convicciones conectadas con tales expresiones. En otras palabras, se trata aquí de la distinción entre comunicación en el sentido de la transmisión de significados de expresiones, y comunicación en el sentido de trasmitir convicciones. Si, por contraste con las confusiones, convenimos en que la comunicación es un proceso en que una parte produce signos y otra los percibe, acompañado de la misma comprensión de tales signos por ambas partes, entonces la comunicación eficaz consiste en ese proceso siempre que, además, la misma comprensión de los signos vaya acompañada de las mismas convicciones. Cuando dos hombres extraviados en un bosque discuten qué dirección debieran seguir para encontrar el camino, y cuando al fin uno de ellos dice: "Ahora debemos volver a la derecha, porque según el mapa ése es el único camino para llegar a N", el comentario: "Ahora se entienden" (o más estrictamente, aunque también más artificialmente en nuestro idioma: "Ahora está establecida la comunicación entre ellos") puede tomarse bien en el sentido de que los dos interpretan del mismo modo el significado del aserto de que tienen que volver a la derecha (pues podría no haber entendimiento entre ellos si uno conociera mal el idioma de su compañero), bien en el sentido de que se pusieron de acuerdo para elegir su camino. En conformidad con la terminología sugerida, este segundo caso se llama comunicación eficaz. Afin de establecer comunicación en el sen

tido de una comprensión idéntica de los significados de las expresiones.

Entre los obstáculos que hacen difícil la comunicación humana, es decir, que hacen que ciertas expresiones sean entendidas de diferentes maneras por las partes que se comunican, los principales (si se supone que las partes interesadas saben bien el lenguaje que usan) son: ambiguedad y vaguedad de las expresiones, e hipóstasis lingüísticas. El método para precisar los significados de las expresiones, algunas veces llamado análisis semántico, se endereza a suprimir esos defectos del habla humana. Si la exigencia de recurrir al análisis semántico no pasa de esos límites, es decir, si se restringe a la exigencia de hacer más precisos los significados de las expresiones, no sólo no puede provocar objeciones sino que, por el contrario -digámoslo una vez más-, debe contar con el apoyo de toda tendencia filosófica que aspire a ser científica. Examinemos, pues, brevemente cuál es el propósito concreto de esa exigencia (un análisis profundo del problema de las expresiones vagas y de las hipóstasis lingüísticas requeriría un estudio separado).

Hay que establecer una distinción clara entre expresiones ambiguas y expresiones vagas, aunque los puntos envueltos sean afines. La distinción tiene importancia práctica desde el punto de vista de la aplicabilidad del método del análisis semántico, pues la ambiguedad puede eliminarse por medio de ese método, mientras que la vaguedad de las expresiones es de naturaleza objetiva y no puede ser completamente eliminada.

La

La ambigüedad de las expresiones aparece esencialmente en dos formas: un caso trivial lo representan los llamados homónimos, cuando una y la misma forma fónica representa significados completamente diferentes --- (aunque la historia del idioma en cuestión puede indicar en ocasiones - conexiones y etapas de transición entre estos significados). La polisemia -que consiste en que el significado de una palabra varía de acuerdo con el contexto, y es diferente pero parecido en cada caso- es mucho más complicada desde el punto de vista de las exigencias del análisis semántico. Es un caso de homonimia el de una palabra como "tarde", que puede significar una parte del día o un momento en el que es más - que tiempo de hacer algo o ya pasó la ocasión de hacerlo; y se trata de polisemia cuando hay una percepción de afinidad de significados, como - en el caso de "mover", que puede significar "cambiar de posición una - parte del propio cuerpo", "dar movimiento a un objeto exterior", "inducir a uno a obrar en determinado sentido", "emocionar" o "conmover". - No hay, desde luego, una línea divisoria precisa entre homonimia y polisemia; pero las dos formas de ambigüedad de las palabras pueden eliminarse (y con ello suprimir el peligro de confusiones y errores) precisando sus significados colocándolas en contextos o declarando explícitamente - en cuál de sus posibles significados se está usando la palabra.

Las cosas presentan un aspecto diferente cuando se trata de la vaguedad- de las palabras. Esta cuestión, altamente interesante desde el punto de- vista filosófico y estudiada por muchos autores, cuenta ahora con una nutrida bibliografía y ha estimulado muchas ideas fértiles. Max Black dife--

rencia las palabras generales de las palabras vagas y describe así la diferencia: "El área finita de este campo de aplicación de la palabra es un signo de su generalidad, mientras que su vaguedad la indican el área finita y la falta de especificación de sus límites".

Prácticamente, Black repite la formulación de Marty, quien escribió: "Lo que entendemos por vaguedad es el fenómeno consistente en que el campo de aplicación de ciertos nombres no está estrictamente delimitado".

Marty se refería sólo a los nombres, en tanto que Black ampliaba con razón el problema hasta abarcar las palabras en general. La cuestión es que una palabra vaga es una palabra general sin un campo de aplicación delimitado estrictamente. Tales palabras siempre tienen alguna zona "límite" respecto de la cual nunca puede decirse con seguridad que una palabra dada sea o no aplicable a ella. Los ejemplos de Marty son: "alrededor de cien", "algo dulce" (sweetish), "verdusco" (greenish), "grande", "pequeño", "prestamente" (quickly), "despacio" (slowly), etc.

Si dejamos a un lado los términos científicos, cuyos significados se establecen por convención, la vaguedad es una propiedad de prácticamente todas las palabras. Esa propiedad es un reflejo del carácter relativo de toda clasificación que toma la forma de nombres generales o, más ampliamente, de palabras generales. Las cosas y los fenómenos pertenecientes a la realidad objetiva son mucho más ricos y mucho más multifacéticos de lo que pueden contener cualquier clasificación y las palabras que la ex---

presan. En la realidad objetiva, hay transiciones entre las clases de cosas y de fenómenos, representadas por palabras, y estas transiciones, estos "fenómenos de límites", explican el hecho que llamamos vaguedad de las palabras. Este es el sentido de la afirmación de que la vaguedad de las palabras es un fenómeno objetivo. Black recurre a una argumentación diferente: "La vaguedad es manifiestamente un rasgo objetivo de la serie a la cual se aplica el símbolo vago".

Por eso el único modo de evitar la vaguedad de las palabras es una convención que señale estrictamente los límites del campo al cual se refiere una palabra dada (aunque en realidad no existan límites tan estrictamente señalados). La ciencia recurre frecuentemente a precisar términos por medio de convenciones arbitrarias. Por ejemplo, podemos adoptar, para ciertos propósitos, la convención de que el agua que corre por su lecho natural de anchura no mayor de n metros se llamará "riachuelo", y si el lecho tiene más de n metros de ancho se llamará "río", etc. ¿Puede eso ser útil en la práctica? No puede dudarse, desde luego, de la importancia de esas definiciones, que en principio son totalmente arbitrarias. Pero, como se dijo arriba, la realidad no se divide en compartimientos tan "rigurosamente" definidos y, por lo tanto, puede decirse que la eliminación total de la vaguedad de las palabras empobrecería mucho nuestro lenguaje. No es esto una declaración contra la precisión en la formulación de enunciados, y contra el esfuerzo para eliminar la vaguedad de las palabras y las confusiones consiguientes, sino una llamada de atención hacia los límites objetivos de semejante procedimiento. Sólo sobre este fondo podemos-

comprender plenamente el fracaso de la concepción de un lenguaje "ideal".

Los anhelos filosóficos por un lenguaje "ideal" nacen de lamentaciones inmemoriales acerca de la imperfección del lenguaje y de la poca confianza que merece, fuentes de múltiples errores en la cognición humana. Esto dio también origen a tendencias radicales (desde Platón hasta Bergson) para oponer el conocimiento lingüístico indigno de confianza al "verdadero" conocimiento no lingüístico. Otras pensadores, como Descartes en sus Meditaciones, Bacon en su Novum Organum o Berkeley en su Tratado, señalan tristemente el lenguaje como fuente de error y de ilusiones, y nos dicen que seamos cautos al usar el lenguaje como instrumento en el proceso de la cognición. Otros más, que adoptan la tesis de una analogía entre la estructura del lenguaje y la estructura de la realidad, ven el peligro de un "mal" lenguaje en el hecho de que el verbalismo se proyecta sobre la realidad y explica su interpretación equivocada, y de que tomamos erróneamente propiedades de las palabras por propiedades de las cosas (ver, por ejemplo, Russell en "Vagueness"); por otra parte, ven los beneficios de un "buen" Lenguaje principalmente en que al adquirir el conocimiento de ese lenguaje adquirimos conocimiento de la realidad. Tales convicciones engendraron la opinión de que la construcción de un lenguaje "ideal" sería una salida de todas las dificultades filosóficas. Es evidente por sí mismo por qué los partidarios de esa opinión fueron principalmente lógicos, sobre todo expertos en lógica matemática. Los individuos acostumbrados a manejar símbolos matemáticos y lógicos y a construir sistemas y "lenguajes" formalizados sucumbieron más fácilmente que nadie a la tentación de hacer un

lenguaje ideal, perfecto, que permitiría suprimir todas las imperfecciones del lenguaje que son fuentes de errores en la cognición. Los representantes más notorios de esta tendencia fueron Russell y Wittgenstein. Fueron ellos quienes formularon una teoría que sostenía que mediante el estudio de la gramática del lenguaje, y en especial de su sintaxis, podía estudiarse la realidad, y así sentaron los fundamentos teóricos de la doctrina neopositivista -tan de moda en una etapa posterior- concerniente al análisis de la sintaxis lógica como única tarea de la filosofía. Russell y Wittgenstein crearon también la concepción de que la construcción de un lenguaje ideal, con una sintaxis lógica perfecta, podría llevar a la eliminación del sinsentido. También esa teoría fue adoptada y popularizada por el neopositivismo.

La concepción de un lenguaje ideal fracasó principalmente a causa de su indestructible conexión con la tesis de que la estructura del lenguaje es un reflejo de la estructura de la realidad. Así, un lenguaje perfecto tendría que poseer una estructura perfecta que reflejase de modo impecable la estructura de la realidad. Pero ahí está el error básico de esta concepción, un círculo vicioso en el razonamiento. La estructura de la realidad se hace cognoscible, según esta concepción, a través de la estructura del lenguaje, mas para poder construir un lenguaje ideal habría que saber de antemano cuál es la estructura de esa realidad.

Pero no es éste el punto más importante. Es de interés aquí otro aspecto del problema: la inutilidad de la concepción de un lenguaje ideal (aun-

cuando abandonemos la tesis concerniente a la analogía entre la estructura del lenguaje y la de la realidad) desde el punto de vista de la función comunicativa del lenguaje. Puede parecer paradójico que la comunicación requiera la vaguedad de las palabras. Pero si eliminásemos por completo, mediante una convención, la vaguedad de las palabras, entonces, como ya se dijo arriba, empobreceríamos tanto nuestro lenguaje y restringiríamos de tal modo su función comunicativa y expresiva, que el resultado sería la anulación del propósito: la comunicación humana se realizaría -- con dificultad, ya que el instrumento por medio del cual nos comunicamos unos con otros habría sido dañado.

A propósito de estas observaciones que -lo repito- pueden sonar a paradoja, me placería citar algunas de las conclusiones de Max Black concernientes al Tractatus de Wittgenstein: "Es cierto que el lenguaje es mucho más complejo de lo que sugerirían las exposiciones de los autores mencionados en este ensayo. El defecto de sus soluciones no está en el carácter de su método, sino en el hecho de que sus conclusiones fragmentarias y aproximativas estén presentadas como si fueran análisis completos".

Pero la renuncia a un lenguaje ideal y a la precisión absoluta de los enunciados no significa, sin embargo, la renuncia a luchar por la mayor precisión posible. No podemos eliminar por completo la vaguedad de las palabras porque es una propiedad objetiva. Pero podemos restringirla, y hasta eliminarla del todo para determinados propósitos, recurriendo a convenciones apropiadas. Estamos en situación -y éste es el punto más importante-

de eliminar la ambigüedad de laspalabras interpretándolas en sus contex-- tos, adoptando definiciones que le den precisión, etc. También podemos- reducir, o aun eliminar completamente, el riesgo de confusiones debidas a hipóstasis lingüísticas.

Esta es una cuestión vieja y relativamente simple y, sin embargo, viene - preocupando a los filósofos desde hace mucho tiempo, probablemente por - estar acoplada a grandes controversias acerca de la visión del mundo, y - su solución depende de la posición que se adopte en dichas controversias.

Hay una sutil declaración de J. S. Mill: "Siempre ha existido una fuerte- tendencia a creer que todo lo que recibe un nombre tiene que ser una enti dad o un ser, con existencia propia e independiente; y al no poderse en-- contrar ninguna entidad real que responda alnombre, los hombres no han su puesto por ello que no exista, sino que han imaginado que es algo particu larmente abstruso y misterioso, demasiado elevado para ser objeto de los - sentidos".

Nos hallamos aquí ante una vieja cuestión que lleva el nombre tradicional de controversia sobre los universales. Pero no es de ningún modo un pro- blema anticuado, perteneciente sólo a la Edad Media; y mucho menos es, - como pretenden algunos autores, asunto puramente lingüístico. Está conec tada con un importante punto ontológico, también contenido en la fundamen tal controversia filosófica contemporánea entre materialismo e idealismo y - que aparece en conexión con las diferentes controversias acerca de los pro

blemas y los temas de las diferentes disciplinas particulares. El platonismo de Cantor y Russell, el reísmo creado por Franz Brentano hacia el final de su vida (Von den Gegenstanden des Denkens, 1915; Uber das Sein im uneigentilichen Sinne, 1917) y desarrollado independientemente de Brentano por Kotarbinski, son ejemplos elocuentes de esta afirmación. Que la cuestión no es puramente lingüística lo advierten hasta científicos un anto alejados del materialismo, por ejemplo Willard van Orman Quine, autor de una de las mejores obras publicadas desde la segunda Guerra Mundial sobre la idea de existencia y las hipóstasis lingüísticas: "No es de extrañar, pues, que la controversia ontológica terminase en una controversia sobre el lenguaje. Pero no debemos precipitarnos a la conclusión de que todo depende de palabras. La traducibilidad de una cuestión a términos semánticos no es indicio de que la cuestión sea linguística. Ver Nápoles es llevar un nombre que, cuando se antepone a las palabras 'veo Nápoles', da una sentencia verdadera; pero no hay nada lingüístico en ver Nápoles".

La controversia sobre la interpretación de las palabras "es" y "existe" es sólo en apariencia una controversia lingüística. Para expresarlo todo lo cautelosamente posible, podemos decir una vez más que la exigencia del análisis semántico -que nos hace recordar que la existencia de una palabra (esto se aplica principalmente a los nombres) no implica la existencia de un objeto correspondiente en el sentido directo de la palabra "existe" (esto es, en el sentido en que decimos que existe una casa, una mesa o cualquier otro objeto)- es una exigencia correcta. La cuestión no es eliminar palabras generales e inventar un lenguaje especial para ese propósi-

to, sino eliminar hipóstasis, es decir, el peligro de concluir erróneamente que si existe un nombre general existe también un "objeto general" correspondiente. Para escapar al peligro de la metafísica idealista en nuestro pensamiento se usa una notación especial en los lenguajes formalizados (se usa un símbolo para señalar si el objeto aludido existe realmente). Si no se usa esa notación, hay que tener presente el peligro de hipóstasis en la interpretación de enunciados. No es éste un método de validez universal, pero en general resulta eficaz.

Como se dijo arriba, la comunicación (en el sentido de la misma comprensión del sentido de un enunciado por las dos partes) es una condición necesaria, pero no suficiente, para la comunicación eficaz. Para una comunicación eficaz es necesario no sólo que un enunciado dado sea entendido de la misma manera por las dos partes, sino también que las partes interesadas compartan las convicciones conectadas con el enunciado. Pero éste es un asunto sociopsicológico, y no lingüístico. Sin embargo, hay que tener presente que este problema -tan importante desde el punto de vista social- está estrechamente ligado a la semántica en el sentido amplio de la palabra y es parte integrante de ella.

También en este campo la literatura filosófica clásica tiene una laudable tradición a su favor. La cruzada de Francis Bacon en su Novum Organum contra los idola, en particular contra los idola specus, los idola fori y los idola theatri, es muy bello ejemplo del interés de un filósofo en puntos de sociotécnica, un ejemplo de su comprensión de la importante función de la

psicología social (idola specus), hasta cierto punto de la sociología del conocimiento (idola theatri) y también del análisis semántico (idola fori), en la lucha contra las supersticiones y en el esfuerzo por lograr mejores posibilidades de comunicación eficaz entre los hombres.

Lo que es razonable y merece ser continuado en la llamada semántica general consiste precisamente en ciertas ideas sociotécnicas encaminadas a suprimir, o por lo menos a reducir, los obstáculos que impiden la comunicación eficaz. La necesidad subrayada por los partidarios de esa escuela, de hacer que la gente asimile los principios del pensamiento concreto (añadiendo índices a los nombres generales para hacer hincapié en el carácter individual de cada objeto que es un designado de un nombre general; teniendo en cuenta el tiempo de los acontecimientos, y los cambios resultantes del fluir del tiempo y la mudanza en las condiciones exteriores; --- usando "etc" para indicar que una descripción nunca es exhaustiva) y los principios del antiverbalismo (la afirmación de que un nombre no es la cosa que denota; el uso de comillas para insistir en el carácter general y vago de las palabras; el uso del guión para indicar que las palabras con frecuencia separan cosas que no debieran separarse una de otra, etc.) están ligados a cierta sociotécnica definida.

El punto importante es que aunque rechacemos la sustentación teórica errónea, y con frecuencia fantástica, de esos principios, no debemos perder de vista su contenido racional. Y lo más importante es advertir el alcance -- práctico de las investigaciones semánticas. Los filósofos marxistas, que in

sisten siempre en los vínculos que enlazan la teoría con la práctica, aborrecen grandemente el "abstraccionismo". Como muchas veces ocurre, el miedo no es buen consejero y, en consecuencia, miran con frecuente recelo diferentes disciplinas e investigaciones que parecen abstractas, aunque en realidad están ligadas muy íntimamente con la práctica.

CONCEPTOS DE COMUNIDAD Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Por Ezequiel Ander Egg (1)

INTRODUCCION AL FASCICULO

Por lo general, cuando se habla de Desarrollo de la Comunidad, se señala como objetivo lograr que las comunidades impulsen su propio desarrollo y resuelvan sus problemas más agudos. Esto es totalmente -- correcto y por sí sólo justificaría la importancia de la actividad mencionada en el ámbito social. Ezequiel Ander Egg, trata de ir más allá: considerar al Desarrollo de la Comunidad como parte integrante del concepto más amplio , más general y complejo de "Desarrollo", y lo entiende como método y técnica que contribuye positiva, real y efectivamente en un proceso de Desarrollo Integral y armónico , atendiendo fundamentalmente a ciertos aspectos extra-económicos, en particular psico-sociales, que intervienen en la promoción de actitudes, aspiraciones y deseos para el

---

(1) Ezequiel Ander Egg, posee una amplia experiencia en materia de desarrollo de la comunidad. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuyo, y doctor en ciencias políticas y económicas por la Universidad Central de Madrid, se dedicó activamente desde 1957 al desarrollo - de Programas de bienestar social en diversas regiones de Argentina . Es Consultor Técnico de la O.E.A. para los programas de Desarrrollo de la Comunidad y bienestar social, y como tal ha recorrido casi todos los países de América Latina.

desarrollo.

Partiendo de esa idea o tesis central, Ander Egg, orienta su trabajo en las siguientes direcciones:

lo Encontrar una metodología para estudiar las comunidades mediante un procedimiento que, teniendo validez científica, permita realizar los estudios de comunidades sin necesidad de que sean exhaustivamente "afinados", en el menos tiempo posible, y al menor costo, proyectados con una clara motivación práctica de mejoramiento social, vale decir, orientados a un "conocer para actuar y para transformar ". En cuanto a la necesidad de elaborar y perfeccionar un método del tipo propuesto, ella surge del problema que enfrenta el especialista en Desarrollo de la Comunidad, al tener que conciliar -no como especialista pero sí como funcionario o como técnico al servicio del Estado- las exigencias políticas inmediatas reclamadas en función de problemas, con la necesidad de estudios profundos y de planeamientos a largo plazo, cuyos "futuros o presentes frutos" es probable no vea el sistema de administración que ha propiciado los estudios. Por otro lado, una técnica de este tipo de orientación, es necesidad inaplazable por la situación explosiva de las comunidades marginales. Cuando Ander Egg se refiere a que el sistema de administración no vea los resultados de los planes inicialmente instrumentados, conviene recordar

el sistema político argentino. En lo que toca a México, la estabilidad de las instituciones supera en parte ese grave problema.

2o Elaborar una metodología que pueda ser utilizada con las adecuaciones del caso, tanto en programas que contemplan el efectivo apoyo gubernamental, cuanto aquéllos que son "tolerados" y han marchado o pueden caminar en sus planes y programas, gracias al impulso de los técnicos en forma libre, o bien en los que hay que apoyarse exclusivamente en los esfuerzos de la propia población.

3o Concebir el Desarrollo de la Comunidad no sólo como fundamento psico-social del Desarrollo, sino también como base del cambio de estructuras tendiente a la eliminación de oligarquías privilegiadas.

4o Organizar los programas de tal manera que los recursos que puedan disponerse, abundantes o escasos, no queden en la organización burocrática que se monta para promover el desarrollo de la comunidad.

5o Otras advertencias sobre el trabajo de Ander Egg son: a) la guía de investigación propuesta está en sí misma, lejos de agotar las posibilidades de análisis e investigación de comunidades; b) un trabajo

de Desarrollo de la Comunidad como el que aquí proponemos supone la colaboración interdisciplinaria , vale decir, la constitución de un equipo polivalente; pues el desarrollo de la comunidad no es una tecnica exclusiva de ninguna profesión.

Por todo lo anterior, el interesado en profundizar con los enfoques anteriormente consignados, sobre la técnica del Desarrollo de la Comunidad, en especial de la comunidad localizada en el ámbito rural, dispone de la obra DESARROLLO DE LA COMUNIDAD, editado por Humanitas de Argentina y de la cual se hallan en el mercado numerosas reediciones.

El presente fascículo tiene como finalidad, entresacar de la obra de referencia, los aspectos que consideramos de interés, relativos a los conceptos básicos relativos a los términos: comunidad y desarrollo de la comunidad, en virtud de la importancia de los trabajos de la Comisión del Lago de Texcoco sobre el particular.

El fasciculo consta de los siguientes incisos: 1. Noción de Comunidad. 2. Qué entendemos por Comunidad. 3. Significado y alcance del desarrollo de la comunidad. 4. Evolución de la Noción Desarrollo de la Comunidad. 5. Síntesis conceptual.

1. NOCION DE COMUNIDAD

El término "comunidad", como otros conceptos claves de las Ciencias Sociales, pone de manifiesto la persistencia de la confusión terminológica en este dominio del saber. Esta situación es explicable no sólo por la infancia de las disciplinas sociales, sino en particular porque los conceptos básicos utilizados por éstas son tomados del uso común que ya les ha asignado significación. "La transición entre el saber vulgar y el saber científico es aquí mucho menor que en física o en biología, donde el profano no ve ni conoce por su experiencia ordinaria electrones, las ondas hertzianas, los cromosomas, las células, el metabolismo, etc. Y si la sabiduría vulgar tiene ya el nombre y alguna idea de las realidades sociales, resultará peligroso construir términos académicos distintos para expresar lo mismo" (1). He ahí la limitación y las dificultades que se plantean en este terreno.

Sin embargo, es indispensable empezar por delimitar el alcance que le damos a Comunidad.

---

(1) PERPIÑA RODRIGUEZ, ANTONIO: Sociología General, C.S.I.C, Madrid, España, 1960.

2. QUE ENTENDEMOS POR COMUNIDAD

Sin pretender elaborar una definición, vamos a describir la comunidad considerando sus principales elementos. Cuando se habla de comunidad, se alude a:

UNIDAD SOCIAL: de ordinario aplicamos el término para designar o referirnos a pequeñas unidades, como un grupo de colonos, un barrio, una aldea; pero al mismo tiempo lo empleamos para hablar de la comunidad nacional, la comunidad latinoamericana, la comunidad internacional. En todos los casos aludimos a unidades sociales;

- cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común: esas unidades sociales más o menos amplias, para que sean consideradas como una comunidad, deben participar de algún rasgo, interés o elemento común;

- con conciencia de permanencia: para formar parte de una comunidad hay que tener conciencia de pertenecer a ella; no es indispensable -como suele afirmarse- ser miembro activo de ella. Es evidente que tenemos conciencia de pertenencia a varias comunidades simultáneamente;

-situados en una determinada área geográfica: toda comunidad ocupa siempre un determinado territorio, aún cuando esta ocupación sea transitoria como en el caso de una tribu nómada o un grupo de gitanos;

-en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto: los miembros de un pueblo interaccionan más intensamente entre sí, que con respecto a los pobladores de otro pueblo, pero los miembros de uno y otro interactúan más intensamente entre sí, como miembros de la comunidad provincial, que lo que interactúan con los -- miembros de otro tipo de comunidad provincial...Así prodríamos ir hasta la interacción que se da en la comunidad internacional.

De lo dicho podríamos establecer la siguiente noción de comunidad:

La comunidad es una unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común, con conciencia de -- pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto. (2)

---

(2) La concepción de comunidad en ese sentido, involucra la teoría de sistemas, los cuales se alimentan por "insumos","entradas" ó "estímulos", pasa a un proceso de "caja negra",después del cual, se provocan "productos","salidas" o "reacciones". Esos productos, salidas o reacciones, a su vez, se convierten en insumos, entradas o estimulos para otro sistema

Es evidente que la noción anterior es amplísima, pero a nuestro entender sólo así puede ser aplicable igualmente a unidades tan distintas en características y extensión, como una unidad religiosa que vive aislada en un convento, un barrio, un municipio, la provincia, la nación, o la comunidad internacional, es decir, a todos los niveles en que es aplicado de ordinario el término de comunidad.

3. SIGNIFICADO Y ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Mucho se ha discutido acerca del término. Por lo general se han empleado indistintamente las expresiones "Desarrollo de la Comunidad" y "Organización de la Comunidad", o la combinada "Organización y Desarrollo de la Comunidad". Por otro lado, en cuanto a nociones afines se refiere, se han utilizado términos que en la práctica significan de ordinario una misma cosa: "acción comunal", "educación fundamental", "bienestar social de la comunidad", etc. Para la mayoría de los autores estos términos tienen el mismo significado, pero suelen ser utilizados haciendo una diferencia más bien de grado que de contenido.

Por la índole de este trabajo, no creemos que valga la pena discutir cuestiones terminológicas. Nosotros -dice Ander Egg- utilizaremos solamente la expresión Desarrollo de la Comunidad. Por otro lado, en cuanto a nociones afines se refiere, se han utilizado términos que en la práctica , como en Argentina y en México, conllevan al mismo significado. La expresión Des-

arrollo de la Comunidad, hoy ampliamente empleada en el campo del trabajo social y de las ciencias sociales, por sociológos, antropólogos, urbanistas, economistas, asistentes sociales, educadores,etc, y a la cual se considera la más adecuada para nuestros fines de estudio, involucra una serie de implicaciones de primera magnitud, des de el punto de vista de sus efectos en la sociedad.

4. EVOLUCION DE LA NOCION DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

La expresión "Desarrollo de la Comunidad" -community development- fue puesta en circulación en los Estados Unidos en época relativamente reciente (3), si bien el término ya había sido utilizado por el Gobierno inglés en el año de 1942, para designar el movimiento de promoción que debía iniciarse en las colonias para preparar la emancipación de las mismas. En tal ocasión se concibió el Desarrollo de la Comunidad como: (4)

> "Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad, con su participación activa y en lo posible por ini

---

(3) En 1947 se utilizó esa expresión en el título de una publicación de la Sección de Extensión de la Universidad de Virginia; Jean y Jess Ogden: "These Things We tried; a five year Experiment in Community Development". Initiated and Carried out by Extension Division of the University of Virginia. Vol. XXV, No. 6, 15 X 1947.

(4) Resulta interesante vincular conceptualmente el desarrollo de la comunidad, con un modelo tal, de manera que se precise de manera objetiva, los términos de libertad, respeto a la libertad y no manipuleo, en que se debe desarrollar la comunidad. El mismo Egg consigna los peligros del paternalismo y del manipuleo de sus integrantes.

ciativa de la propia comunidad. Si acaso dicha iniciativa no apareciera de manera espontánea, se emplearán técnicas que la hagan surgir y la estimulen con el objeto de asegurar respuestas activas y entusiastas al movimiento. El desarrollo de la comunidad abarca a todas las formas de mejoramiento.

Incluye por lo tanto un conjunto de actividades que se desarrollan en un distrito ya sean promovidas por el Gobierno o por las organizaciones no oficiales.

En lo que concierne a la agricultura, se desea la utilización de mejores métodos agrícolas y un mejor tratamiento en la cría del ganado; en el campo de la salud, se mejoran o se pueden promover mejores condiciones sanitarias y el suministro de agua, medidas de higiene, protección a la infancia y a la maternidad; en el campo de la educación, alfabetización y educación de adultos, así como la extensión y mejoramiento de las escuelas de primera enseñanza".

"El desarrollo de la comunidad debe utilizar el movimiento cooperativo, que será puesto en práctica en íntima asociación con los organismos locales"

Fué la "Conferencia Nacional de Servicio Social" de los Estados Unidos quien tuvo el mérito de formular el primer intento con el fin de precisar el alcance de este concepto, en su expresión afin de "Organización de la Comunidad".

Después de varias reuniones de estudio en Boston, Buffalo, Detroit, Nueva York, Pittsburg y Chicago, se intentaron algunas definiciones que ponen de manifiesto la concepción vigente alrededor del año 1943. A continuación se citan algunas de las más representativas:

> En el campo del bienestar social, la Organización de la Comunidad puede describirse como el arte de descubrir necesidades sociales y de crear, coordinar y sistematizar los agentes instrumentales a través de los cuales los talentos y recursos de los grupos pueden ser dirigidos hacia la realización de los ideales del mismo grupo y hacia el desarrollo de las potenciales o potencialidades de sus miembros. Investigación, interpretación, conferencias, educación, organización de grupos y acción social, son los principales elementos usados en este proceso".

Una segunda definición propuesta, fué la siguiente:

> "Organización de la Comunidad, es un tipo de servicio social que se refiere a todos aquellos esfuerzos que tiende a dirigir de una manera efectiva los recursos sociales hacia las necesidades específicas o totales de un área determinada. Sus tareas pueden envolver actividades tales como búsqueda de datos, desarrollo de programas de bienestar social, cambio de sistemas o pautas de Servicio Social y promoción de legislación social"

Por último se propuso esta definición:

> "Organización de la Comunidad es el proceso de tratar con individuos o grupos que están interesados o pueden interesarse en los servicios u objetivos del bienestar social, con el propósito de aumentar el volumen de tales servicios, mejorar su calidad y distribución, o adelantar en las gestiones para alcanzar tales objetivos"

Es evidente que la Organización de la Comunidad aparece ligada como método privativo del Servicio Social. A nuestro juicio, una de las obras clásicas de la época:"Social Work Year Book" (1943) de Arthur Dunham, es muy ilustrativa de la concepción vigente, al definir la Organización de la Comunidad como:

> "Un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y las necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de Servicio Social"

La "Conferencia Nacional de Servicio Social" de Estados Unidos, reunida en 1947 (en especial el trabajo presentado por I. Newstter), distinguió:

a) un proceso propio del Servicio Social dentro del Desarrollo de la Comunidad, a saber, la acción inter-grupos;

b) procesos que no se estimaron parte del Servicio Social, tales como la actividad educativa y de promoción, y el proceso administrativo de -

organización de la comunidad.

Sin embargo, en las publicaciones de la época -la de Wayne Mac Millan "Community Organization for Social Welfare" (1947) nos parece muy representativa - la Organización de la Comunidad está ligada exclusivamente al Servicio Social como procedimiento de "ayudar a la gente a encontrar medios efectivos de trabajar en cooperación con otros, para mejorar los recursos de la comunidad"

Desde 1950 las Naciones Unidas y sus organismos especializados comienzan a utilizar la expresión "Desarrollo de la Comunidad" para designar:

> "Aquellos procesos en virtud de los cuales los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional".

El seminario organizado por la Organización de Estados Americanos (OEA 1950) en la República de San Salvador, definió el Desarrollo de la Comunidad como:

> "Técnica o proceso que emplea el Servicio Social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos"

Sin embargo, fue en 1956 cuando en los organismos internacionales se llegó a un acuerdo respecto de esta expresión, definiendo el Desarrollo de la Comunidad como:

> "El proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se -- unen con los de las autoridades gubernamentales, con la finalidad - de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el progreso del país".

La obra de Caroline Ware (5), que tanto significado tiene en América Latina en la difusión del Desarrollo de la comunidad, en su edición de 1954 - nos señala un nuevo jalón en la noción y alcance de la expresión Desarrollo de la Comunidad, al definirla como:

> "Un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de su propio progreso, -- usando para ello como medios: la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, y la coordinación voluntaria con - los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se - obtenga el bienestar total de la comunidad".

En 1958 la definición utilizada por las Naciones Unidas fue revisada, que--

---

(5) Ware, Caroline: Estudio de la Comunidad; Ed. Humanitas, Buenos - Aires, 1964.

dando en vigencia la siguiente:

> "Desarrollo de la Comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados".

Es así como llegamos a la concepción moderna del Desarrollo de la Comunidad, que "se caracteriza por una actitud más que por la sustancia de un programa. Lo que cuenta es la forma de emprender el trabajo, más que la naturaleza del trabajo en sí mismo" (6).

El Desarrollo de la Comunidad (principios, metodología y práctica), tal como se concibe en este manual, es el punto de encuentro y de utilización de técnicas semejantes. Nace, como lo indica Irwin Sanders (7) de corrientes afines de las que toma su nombre: del lado "paterno" puede ser referida al desarrollo económico, del que deriva el sustantivo; del lado "materno" se relaciona con la organización de la comunidad, de la cual deriva la adjetivación.

A su vez, el desarrollo económico deriva de una importante estirpe cuyos

---

(6) Milhaud, Maurice: Principes de la méthode du développement comunautaire. EN Community Development, No. 6, 1960.

(7) Sanders, Irwin: Teorie dello sviluppo comunitario. En community Development, No. 5, 1960.

"antepasados" estaban principalmente interesados por elevar el nivel de vida mediante aumento de la eficiencia productiva (V.gr.: extensión agrícola), por difundir las formas de organización económica consideradas eficaces para multiplicar y distribuir de modo más amplio los recursos materiales (planificación económica) y por vivificar la vida rural de diversos modos considerados capaces de favorecer el deseado cambio social (reconstrucción rural).

Continuando con Sanders y su metáfora podemos decir que del lado "paterno" los parientes colaterales son la planificación y el urbanismo, el reordenamiento urbano y aun la colectivización de la agricultura, considerada esta última por sus parientes como la "oveja negra de la familia".

Del lado "materno" se presenta como un impetuoso manantial de su inmediata predecesora: la organización de la comunidad, y reconoce como sus antecesores a la asistencia social y a la educación de adultos. De estos dos últimas, la primera a su vez, desciende de las asociaciones de caridad, de las actividades de recreación pública, de la planificación social y de la legislación social; la segunda, que a su vez contribuye a las actividades de educación sanitaria y de seguridad social, tiene su pariente colateral en la educación fundamental.

5 SINTESIS CONCEPTUAL

Para precisar aún más la noción que acabamos de exponer y que servirá-

como telón de fondo para todos los capítulos de este manual, vamos a -- describir el Desarrollo de la Comunidad respondiendo a los siguientes interrogantes:

¿Qué es?

El desarrollo de la Comunidad es un complejo de procesos progre-- sivos o sea un conjunto de fases y etapas sucesivas, con una dirección determinada, destinadas a alcanzar una serie de objetivos - o una meta prefijada.

¿Cuáles son sus objetivos?

a) Lograr el mejoramiento de las condiciones económicas, so-- ciales, culturales y humanas de la colectividad, realizando un trabajo "desde la base".

b) Procurar modificar las actitudes y prácticas que actúan co-- mo freno o escollos al desarrollo social y económico, pro-- moviendo a su vez actitudes especiales que favorecen dicho mejoramiento, entre las cuales, sin hacer una enumeración - exhaustiva, pueden destacarse:

- Despertar en el hombre la capacidad para resolver sus propios problemas.

- Despertar el deseo de progreso, mediante el propio es fuerzo y trabajo.

- Despertar el nivel de aspiraciones en las poblaciones marginales, por la tensión entre la situación social actual y la situación social deseada, creando un sentido de viabilidad respecto del nuevo estado por alcanzar.

- Elevar en la población la propensión a trabajar y la propensión a innovar.

- Promover en los individuos una actitud frente a los problemas de la comunidad (local y nacional) y frente al Estado, por la cual no se espere que éste resuelva todos los problemas, sino que ellos mismos se encuentren impulsados, mediante su participación en una acción individual y comunal, a resolver los que están al alcance de sus posibilidades.

- Desarrollar el espíritu y la acción cooperativa, con la cual se fomenta el sentimiento de unidad entre los individuos, los grupos y las comunidades, y se alienta el deseo de una promoción, no sólo individual sino también colectiva.

- Promover el florecimiento de los valores humanos en las clases más modestas, frecuentemente inexplotados o mal orientados.

- Suscitar un respeto activo hacia el hombre, hacia sus derechos y hacia todo aquello que lo hace verdaderamente hombre.

Tal como se puso de manifiesto en la XI Conferencia Internacional de Servicio Social (Brasil, 1962), los programas de Desarrollo de la comunidad pueden ser concebidos según diferentes objetivos, a saber:

Objetivos primordialmente económicos

Objetivos cívicos ó socio-cívicos

Objetivos socio-económicos

Objetivos primordialmente sociales

En este trabajo nosotros concebimos el Desarrollo de la Comunidad según un objetivo primordialmente psico-social, aunque abarcando a los otros (cívicos y económicos) que a nuestro juicio tienen valor secundario en dicho desarrollo.

¿Quiénes intervienen?

En este conjunto de procesos progresivos debe conjugarse la intervención de dos elementos esenciales:

a) La población misma, que participa con su acción y si es posible con su iniciativa. Para que la participación de la-

población -dice un Informe de Naciones Unidas-(8) pueda contribuir en forma significativa al desarrollo económico y social de todo un país o territorio, debe cumplirse dentro de un plan nacional que abarque a gran número de las comunidades más pequeñas. Dentro de ese cuadro, el reconocimiento gradual por parte de la población de la importancia de estas relaciones más amplias, contribuye a la integración de las comunidades más pequeñas con las mayores. Este reconocimiento, junto con la participación activa de la población en los asuntos locales y de interés colectivo, aumenta su natural interés por participar políticamente en los asuntos nacionales y por capacitarse para esa participación en la práctica.

b) EL gobierno, cuyo papel es planear y organizar los programas sobre una base nacional, con arreglo a una política bien concebida, y en segundo lugar prestar los servicios técnicos y la ayuda material básica que están fuera del alcance de las comunidades y de las organizaciones privadas.

¿Para quién se hace?

Los destinatarios de esta acción son todos y cada uno de los miembros de la colectividad.

---

(8) Naciones Unidas: Extracto del XX° Informe del Comité Administrativo de Coordinación del Consejo Económico y Social. Desarrollo de la Comunidad y Servicios Conexos, Anexo III. (E/2931), 1956.

LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Información basada en textos de
Ezequiel Ander Egg (1)

Por lo general, cuando se habla de Desarrollo de la Comunidad, se señala como objetivo lograr que las comunidades impulsen su propio desarrollo y resuelvan sus problemas más agudos. Esto es totalmente correcto y por si sólo justificaría la importancia de la actividad mencionada en el ámbito social. Ezequiel Ander Egg, trata de ir más allá: considerar al Desarrollo de la Comunidad como parte integrante del concepto más amplio, más general y complejo "desarrollo", y lo entiende como método y técnica que contribuye positiva, real y efectivamente en un proceso de desarrollo integral y armónico, atendiendo fundamentalmente a ciertos aspectos extra-económicos, en particular psico-sociales, que intervienen en la promoción de actitudes, aspiraciones y deseos para el desarrollo.

---

(1) Ezequiel Ander Egg, prosee una amplia experiencia en materia de desarrollo de la comunidad. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuyo, doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Central de Madrid, se dedicó activamente desde 1957 al desarrollo de Programas de bienestar social en diversas regiones de Argentina. Es Consultor Técnico de la O.E.A. para los programas de Desarrollo de la Comunidad y Bienestar Social, como tal ha recorrido casi todos los países de América Latina. Es autor de una nómina de alrededor de quince títulos sobre el tópico que nos ocupa. El presente fasciculo destaca los textos más interesantes en relación al marco conceptual del desarrollo de la comunidad.

Partiendo de esa idea o tesis central, Ander Egg, orienta su trabajo en las siguientes direcciones:

1o Encontrar una metodología para estudiar las comunidades mediante un procedimiento que, teniendo validez científica, permita realizar los estudios de comunidades sin necesidad de que sean exhaustivamente "afinados", en el menos tiempo posible, y al menor costo, proyectados con una clara motivación práctica de mejoramiento social, vale decir, orientados a un "conocer para actuar y para transformar ". En cuanto a la necesidad de elaborar y perfeccionar un método del tipo propuesto, ella surge del problema que enfrenta el especialista en Desarrollo de la Comunidad, al tener que conciliar -no como especialista pero sí como funcionario o como técnico al servicio del Estado- las exigencias políticas inmediatas reclamadas en función de problemas, con la necesidad de estudios profundos y de planeamientos a largo plazo, cuyos "futuros o presentes frutos" es probable no vea el sistema de administración que ha propiciado los estudios. Por otro lado, una técnica de este tipo de orientación, es necesidad inaplazable por la situación explosiva de las comunidades marginales. Cuando Ander Egg se refiere a que el sistema de administración no vea los resultados de los planes inicialmente instrumentados, conviene recordar

el sistema político argentino. En lo que toca a México, la estabilidad de las instituciones supera en parte ese grave problema.

2o Elaborar una metodología que pueda ser utilizada con las adecuaciones del caso, tanto en programas que contemplan el efectivo apoyo gubernamental, cuanto aquéllos que son "tolerados" y han marchado o pueden caminar en sus planes y programas, gracias al impulso de los técnicos en forma libre, o bien en los que hay que apoyarse exclusivamente en los esfuerzos de la propia población.

3o Concebir el Desarrollo de la Comunidad no sólo como fundamento psico-social del Desarrollo, sino también como base del cambio de estructuras tendiente a la eliminación de oligarquías privilegiadas.

4o Organizar los programas de tal manera que los recursos que puedan disponerse, abundantes o escasos, no queden en la organización burocrática que se monta para promover el desarrollo de la comunidad.

5o Otras advertencias sobre el trabajo de Ander Egg son: a) la guía de investigación propuesta está en sí misma, lejos de agotar las posibilidades de análisis e investigación de comunidades; b) un trabajo

de Desarrollo de la Comunidad como el que aquí proponemos supone la colaboración interdisciplinaria, vale decir, la constitución de un equipo polivalente; pues el desarrollo de la comunidad no es una técnica exclusiva de ninguna profesión.

Por todo lo anterior, el interesado en profundizar con los enfoques anteriormente consignados, sobre la técnica del Desarrollo de la Comunidad, en especial de la comunidad localizada en el ámbito rural, dispone de la obra DESARROLLO DE LA COMUNIDAD, editado por Humanitas de Argentina y de la cual se hallan en el mercado numerosas reediciones.

El presente fascículo tiene como finalidad, entresacar de la obra de referencia, los aspectos que consideramos de interés, relativos a los conceptos básicos relativos a los términos: comunidad y desarrollo de la comunidad, en virtud de la importancia de los trabajos de la Comisión del Lago de Texcoco sobre el particular.

El fascículo consta de los siguientes incisos: 1. Noción de Comunidad. 2. Qué entendemos por Comunidad. 3. Significado y alcance del desarrollo de la comunidad. 4. Evolución de la Noción Desarrollo de la Comunidad. 5. Síntesis conceptual.

1. NOCION DE COMUNIDAD

El término "comunidad", como otros conceptos claves de las Ciencias Sociales, pone de manifiesto la persistencia de la confusión terminológica en este dominio del saber. Esta situación es explicable no sólo por la infancia de las disciplinas sociales, sino en particular porque los conceptos básicos utilizados por éstas son tomados del uso común que ya les ha asignado significación. "La transición entre el saber vulgar y el saber científico es aquí mucho menor que en física o en biología, donde el profano no ve ni conoce por su experiencia ordinaria electrones, las ondas hertzianas, los cromosomas, las células, el metabolismo, etc. Y si la sabiduría vulgar tiene ya el nombre y alguna idea de las realidades sociales, resultará peligroso construir términos académicos distintos para expresar lo mismo" (1). He ahí la limitación y las dificultades que se plantean en este terreno.

Sin embargo, es indispensable empezar por delimitar el alcance que le damos a Comunidad.

---

(1) PERPIÑA RODRIGUEZ, ANTONIO: Sociología General, C.S.I.C, Madrid, España, 1960.

2. QUE ENTENDEMOS POR COMUNIDAD

Sin pretender elaborar una definición, vamos a describir la comunidad considerando sus principales elementos. Cuando se habla de comunidad, se alude a:

UNIDAD SOCIAL: de ordinario aplicamos el término para designar o referirnos a pequeñas unidades, como un grupo de colonos, un barrio, una aldea; pero al mismo tiempo lo empleamos para hablar de la comunidad nacional, la comunidad latinoamericana, la comunidad internacional. En todos los casos aludimos a unidades sociales;

- cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común: esas unidades sociales más o menos amplias, para que sean consideradas como una comunidad, deben participar de algún rasgo, interés o elemento comun;

- con conciencia de permanencia: para formar parte de una comunidad hay que tener conciencia de pertenecer a ella; no es indispensable -como suele afirmarse- ser miembro activo de ella. Es evidente que tenemos conciencia de pertenencia a varias comunidades simultáneamente;

- situados en una determinada área geográfica: toda comunidad ocupa siempre un determinado territorio, aún cuando esta ocupación sea transitoria como en el caso de una tribu nómada o un grupo de gitanos;

- en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto: los miembros de un pueblo interaccionan más intensamente entre sí, que con respecto a los pobladores de otro pueblo, pero los miembros de uno y otro interactúan más intensamente entre sí, como miembros de la comunidad provincial, que lo que interactúan con los -- miembros de otro tipo de comunidad provincial...Así prodríamos ir hasta la interacción que se da en la comunidad internacional.

De lo dicho podríamos establecer la siguiente noción de comunidad:

La comunidad es una unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común, con conciencia de -- pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto. (2)

---

(2) La concepción de comunidad en ese sentido, involucra la teoría de sistemas, los cuales se alimentan por "insumos","entradas" ó "estímulos", pasa a un proceso de "caja negra",después del cual, se provocan "productos","salidas" o "reacciones". Esos productos, salidas o reacciones, a su vez, se convierten en insumos, entradas o estimulos para otro sistema

Es evidente que la noción anterior es amplísima, pero a nuestro entender sólo así puede ser aplicable igualmente a unidades tan distintas en características y extensión, como una unidad religiosa que vive aislada en un convento, un barrio, un municipio, la provincia, la nación, o la comunidad internacional, es decir, a todos los niveles en que es aplicado de ordinario el término de comunidad.

3. SIGNIFICADO Y ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Mucho se ha discutido acerca del término. Por lo general se han empleado indistintamente las expresiones "Desarrollo de la Comunidad" y "Organización de la Comunidad", o la combinada "Organización y Desarrollo de la Comunidad". Por otro lado, en cuanto a nociones afines se refiere, se han utilizado términos que en la práctica significan de ordinario una misma cosa: "acción comunal", "educación fundamental", "bienestar social de la comunidad", etc. Para la mayoría de los autores estos términos tienen el mismo significado, pero suelen ser utilizados haciendo una diferencia más bien de grado que de contenido.

Por la índole de este trabajo, no creemos que valga la pena discutir cuestiones terminológicas. Nosotros -dice Ander Egg- utilizaremos solamente la expresión Desarrollo de la Comunidad. Por otro lado, en cuanto a nociones afines se refiere, se han utilizado términos que en la práctica , como en Argentina y en México, conllevan al mismo significado. La expresión Des-

arrollo de la Comunidad, hoy ampliamente empleada en el campo del trabajo social y de las ciencias sociales, por sociológos, antropólogos, urbanistas, economistas, asistentes sociales, educadores, etc, y a la cual se considera la más adecuada para nuestros fines de estudio, involucra una serie de implicaciones de primera magnitud, desde el punto de vista de sus efectos en la sociedad.

4. EVOLUCION DE LA NOCION DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

La expresión "Desarrollo de la Comunidad" -community development- fue puesta en circulación en los Estados Unidos en época relativamente reciente (3), si bien el término ya había sido utilizado por el Gobierno inglés en el año de 1942, para designar el movimiento de promoción que debía iniciarse en las colonias para preparar la emancipación de las mismas. En tal ocasión se concibió el Desarrollo de la Comunidad como: (4)

> "Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad, con su participación activa y en lo posible por ini

---

(3) En 1947 se utilizó esa expresión en el título de una publicación de la Sección de Extensión de la Universidad de Virginia; Jean y Jess Ogden: "These Things We tried; a five year Experiment in Community Development". Initiated and Carried out by Extension Division of the University of Virginia. Vol. XXV, No. 5, 15 X 1947.

(4) Resulta interesante vincular conceptualmente el desarrollo de la comunidad, con un modelo tal, de manera que se precise de manera objetiva, los términos de libertad, respeto a la libertad y no manipuleo, en que se debe desarrollar la comunidad. El mismo Egg consigna los peligros del paternalismo y del manipuleo de sus integrantes.

ciativa de la propia comunidad. Si acaso dicha iniciativa no apareciera de manera espontánea, se emplearán técnicas que la hagan surgir y la estimulen con el objeto de asegurar respuestas activas y entusiastas al movimiento. El desarrollo de la comunidad abarca a todas las formas de mejoramiento.

Incluye por lo tanto un conjunto de actividades que se desarrollan en un distrito ya sean promovidas por el Gobierno o por las organizaciones no oficiales.

En lo que concierne a la agricultura, se desea la utilización de mejores métodos agrícolas y un mejor tratamiento en la cría del ganado; en el campo de la salud, se mejoran o se pueden promover mejores condiciones sanitarias y el suministro de agua, medidas de higiene, protección a la infancia y a la maternidad; en el campo de la educación, alfabetización y educación de adultos, así como la extensión y mejoramiento de las escuelas de primera enseñanza".

"El desarrollo de la comunidad debe utilizar el movimiento cooperativo, que será puesto en práctica en íntima asociación con los organismos locales"

Fué la "Conferencia Nacional de Servicio Social" de los Estados Unidos quien tuvo el mérito de formular el primer intento con el fin de precisar el alcance de este concepto, en su expresión afín de "Organización de la Comunidad".

Después de varias reuniones de estudio en Boston, Buffalo, Detroit, Nueva York, Pittsburg y Chicago, se intentaron algunas definiciones que ponen de manifiesto la concepción vigente alrededor del año 1943. A continuación se citan algunas de las más representativas:

> En el campo del bienestar social, la Organización de la Comunidad puede describirse como el arte de descubrir necesidades sociales y de crear, coordinar y sistematizar los agentes instrumentales a través de los cuales los talentos y recursos de los grupos pueden ser dirigidos hacia la realización de los ideales del mismo grupo y hacia el desarrollo de las potenciales o potencialidades de sus miembros. Investigación, interpretación, conferencias, educación, organización de grupos y acción social, son los principales elementos usados en este proceso".

Una segunda definición propuesta, fué la siguiente:

> "Organización de la Comunidad, es un tipo de servicio social que se refiere a todos aquellos esfuerzos que tiende a dirigir de una manera efectiva los recursos sociales hacia las necesidades específicas o totales de un área determinada. Sus tareas pueden envolver actividades tales como búsqueda de datos, desarrollo de programas de bienestar social, cambio de sistemas o pautas de Servicio Social y promoción de legislación social"

Por último se propuso esta definición:

> "Organización de la Comunidad es el proceso de tratar con individuos o grupos que están interesados o pueden interesarse en los servicios u objetivos del bienestar social, con el propósito de aumentar el volumen de tales servicios, mejorar su calidad y distribución, o adelantar en las gestiones para alcanzar tales objetivos"

Es evidente que la Organización de la Comunidad aparece ligada como método privativo del Servicio Social. A nuestro juicio, una de las obras clásicas de la época:"Social Work Year Book" (1943) de Arthur Dunham, es muy ilustrativa de la concepción vigente, al definir la Organización de la Comunidad como:

> "Un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y las necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de Servicio Social"

La "Conferencia Nacional de Servicio Social" de Estados Unidos, reunida en 1947 (en especial el trabajo presentado por I. Newstter), distinguió:

a) un proceso propio del Servicio Social dentro del Desarrollo de la Comunidad, a saber, la acción inter-grupos;

b) procesos que no se estimaron parte del Servicio Social, tales como la actividad educativa y de promoción, y el proceso administrativo de -

organización de la comunidad.

Sin embargo, en las publicaciones de la época -la de Wayne Mac Millan "Community Organization for Social Welfare" (1947) nos parece muy representativa - la Organización de la Comunidad está ligada exclusivamente al Servicio Social como procedimiento de "ayudar a la gente a encontrar medios efectivos de trabajar en cooperación con otros, para mejorar los recursos de la comunidad"

Desde 1950 las Naciones Unidas y sus organismos especializados comienzan a utilizar la expresión "Desarrollo de la Comunidad" para designar:

> "Aquellos procesos en virtud de los cuales los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional".

El seminario organizado por la Organización de Estados Americanos (OEA 1950) en la República de San Salvador, definió el Desarrollo de la Comunidad como:

> "Técnica o proceso que emplea el Servicio Social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos"

Sin embargo, fue en 1956 cuando en los organismos internacionales se llegó a un acuerdo respecto de esta expresión, definiendo el Desarrollo de la Comunidad como:

> "El proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se -- unen con los de las autoridades gubernamentales, con la finalidad - de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el progreso del país".

La obra de Caroline Ware (5), que tanto significado tiene en América Latina en la difusión del Desarrollo de la comunidad, en su edición de 1954 - nos señala un nuevo jalón en la noción y alcance de la expresión Desarrollo de la Comunidad, al definirla como:

> "Un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de su propio progreso, -- usando para ello como medios: la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, y la coordinación voluntaria con - los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se - obtenga el bienestar total de la comunidad".

En 1958 la definición utilizada por las Naciones Unidas fue revisada, que--

---

(5) Ware, Caroline: Estudio de la Comunidad; Ed. Humanitas, Buenos - Aires, 1964.

dando en vigencia la siguiente:

> "Desarrollo de la Comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados".

Es así como llegamos a la concepción moderna del Desarrollo de la Comunidad, que "se caracteriza por una actitud más que por la sustancia de un programa. Lo que cuenta es la forma de emprender el trabajo, más que la naturaleza del trabajo en sí mismo" (6).

El Desarrollo de la Comunidad (principios, metodología y práctica), tal como se concibe en este manual, es el punto de encuentro y de utilización de técnicas semejantes. Nace, como lo indica Irwin Sanders (7) de corrientes afines de las que toma su nombre: del lado "paterno" puede ser referida al desarrollo económico, del que deriva el sustantivo; del lado "materno" se relaciona con la organización de la comunidad, de la cual deriva la adjetivación.

A su vez, el desarrollo económico deriva de una importante estirpe cuyos

---

(6) Milhaud, Maurice: Principes de la méthode du développement comunautaire. EN Community Development, No. 6, 1960.

(7) Sanders, Irwin: Teorie dello sviluppo comunitario. En community Development, No. 5, 1960.

"antepasados" estaban principalmente interesados por elevar el nivel de vida mediante aumento de la eficiencia productiva (V.gr.: extensión agrícola), por difundir las formas de organización económica consideradas eficaces para multiplicar y distribuir de modo más amplio los recursos materiales (planificación económica) y por vivificar la vida rural de diversos modos considerados capaces de favorecer el deseado cambio social (reconstrucción rural).

Continuando con Sanders y su metáfora podemos decir que del lado "paterno" los parientes colaterales son la planificación y el urbanismo, el reordenamiento urbano y aun la colectivización de la agricultura, considerada esta última por sus parientes como la "oveja negra de la familia".

Del lado "materno" se presenta como un impetuoso manantial de su inmediata predecesora: la organización de la comunidad, y reconoce como sus antecesores a la asistencia social y a la educación de adultos. De estos dos últimas, la primera a su vez, desciende de las asociaciones de caridad, de las actividades de recreación pública, de la planificación social y de la legislación social; la segunda, que a su vez contribuye a las actividades de educación sanitaria y de seguridad social, tiene su pariente colateral en la educación fundamental.

5 SINTESIS CONCEPTUAL

Para precisar aún más la noción que acabamos de exponer y que servirá-

como telón de fondo para todos los capítulos de este manual, vamos a - describir el Desarrollo de la Comunidad respondiendo a los siguientes interrogantes:

¿Qué es?

El desarrollo de la Comunidad es un complejo de procesos progresivos o sea un conjunto de fases y etapas sucesivas, con una dirección determinada, destinadas a alcanzar una serie de objetivos - o una meta prefijada.

¿Cuáles son sus objetivos?

a) Lograr el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y humanas de la colectividad, realizando un trabajo "desde la base".

b) Procurar modificar las actitudes y prácticas que actúan como freno o escollos al desarrollo social y económico, promoviendo a su vez actitudes especiales que favorecen dicho mejoramiento, entre las cuales, sin hacer una enumeración - exhaustiva, pueden destacarse:

- Despertar en el hombre la capacidad para resolver sus propios problemas.

- Despertar el deseo de progreso, mediante el propio esfuerzo y trabajo.

- Despertar el nivel de aspiraciones en las poblaciones marginales, por la tensión entre la situación social actual y la situación social deseada, creando un sentido de viabilidad respecto del nuevo estado por alcanzar.

- Elevar en la población la propensión a trabajar y la propensión a innovar.

- Promover en los individuos una actitud frente a los problemas de la comunidad (local y nacional) y frente al Estado, por la cual no se espere que éste resuelva todos los problemas, sino que ellos mismos se encuentren impulsados, mediante su participación en una acción individual y comunal, a resolver los que están al alcance de sus posibilidades.

- Desarrollar el espíritu y la acción cooperativa, con la cual se fomenta el sentimiento de unidad entre los individuos, los grupos y las comunidades, y se alienta el deseo de una promoción, no sólo individual sino también colectiva.

- Promover el florecimiento de los valores humanos en las clases más modestas, frecuentemente inexplotados o mal orientados.

- Suscitar un respeto activo hacia el hombre, hacia sus derechos y hacia todo aquello que lo hace verdaderamente hombre.

Tal como se puso de manifiesto en la XI Conferencia Internacional de Servicio Social (Brasil, 1962), los programas de Desarrollo de la comunidad pueden ser concebidos según diferentes objetivos, a saber:

Objetivos primordialmente económicos

Objetivos cívicos o socio-cívicos

Objetivos socio-económicos

Objetivos primordialmente sociales

En este trabajo nosotros concebimos el Desarrollo de la Comunidad según un objetivo primordialmente psico-social, aunque abarcando a los otros (cívicos y económicos) que a nuestro juicio tienen valor secundario en dicho desarrollo.

¿Quiénes intervienen?

En este conjunto de procesos progresivos debe conjugarse la intervención de dos elementos esenciales:

a) La población misma, que participa con su acción y si es posible con su iniciativa. Para que la participación de la-

población -dice un Informe de Naciones Unidas-(8) pueda contribuir en forma significativa al desarrollo económico y social de todo un país o territorio, debe cumplirse dentro de un plan nacional que abarque a gran número de las comunidades más pequeñas. Dentro de ese cuadro, el reconocimiento gradual por parte de la población de la importancia de estas relaciones más amplias, contribuye a la integración de las comunidades más pequeñas con las mayores. Este reconocimiento, junto con la participación activa de la población en los asuntos locales y de interés colectivo, aumenta su natural interés por participar políticamente en los asuntos nacionales y por capacitarse para esa participación en la práctica.

b) EL gobierno, cuyo papel es planear y organizar los programas sobre una base nacional, con arreglo a una política bien concebida, y en segundo lugar prestar los servicios técnicos y la ayuda material básica que están fuera del alcance de las comunidades y de las organizaciones privadas.

¿Para quién se hace?

Los destinatarios de esta acción son todos y cada uno de los miembros de la colectividad.

---

(8) Naciones Unidas: Extracto del XX° Informe del Comité Administrativo de Coordinación del Consejo Económico y Social. Desarrollo de la Comunidad y Servicios Conexos, Anexo III. (E/2931), 1956.

NUEVAS CORRIENTES EN EL ESTUDIO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA

Por: Edgar Morín

OBJETIVOS

1. Destacar las nuevas corrientes en el estudio de los medios de comunicación masiva.

2. Precisar la relación entre medios masivos y sistema cultural en el contexto de Abraham Moles.

3. Definir la concepción McLuhiana en función de la Galaxia de Gutenberg y la electrónica.

NUEVAS CORRIENTES EN EL ESTUDIO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA.

POR EDGAR MORIN

1. El problema de la "cultura de masas" se plantea afuera, está enteramente atrapado en las escaramuzas polémicas de los que consideran a la cultura de masas como una caricatura de la cultura, y los que la contemplan como un medio para democratizar los valores culturales hasta ahora reservados a la "intelligentsia".

A partir de que se constituye un sistema cultural sobre los medios masivos, asistimos a una tendencia natural al desarrollo del tráfico de las informaciones, es decir, a la constitución de una cultura extensiva.

2. Para comprender a fondo las nuevas corrientes, hay que recordar que la sociología de la comunicación masiva se desarrolló en los Estados Unidos antes de la Segunda Guerra Mundial, y que esta sociología, tal y como está constituida, presentaba dos graves problemas: el primero es el de la disyunción del término "comunicación masiva", reservado al estudio empírico, y del término "cultura", que planteaba polémicas ético-estético-políticas.

La otra dificultad provenía del carácter equívoco de la noción de cultura. Y es que vivimos en una época en la cual la cultura tiene dos sentidos diferentes. Uno que podríamos llamar etnológico o sociológico: la cultura

es lo que se interpone entre la naturaleza y el individuo, lo que alimenta en sueños y mitos, en normas y reglas la vida personal de los miembros de una sociedad. Así, toda sociedad, todo grupo humano, tiene su cultura propia. Hay, por otra parte, una cultura en el sentido clásico de las humanidades. Aún más, en la actualidad asistimos a la puesta en tela de juicio de este tipo de cultura por una corriente opuesta nacida en el siglo XIX, de la que el surrealismo es una de sus prolongaciones.

Las nuevas corrientes en el estudio de la comunicación masiva, tan diferentes entre sí, tratan, cada una a su manera, de unificar nuevamente las relaciones entre cultura y comunicación. Desde que consagré un ensayo a este tema, me interesaba menos por los medios que por la cultura de masa. Subsiguientemente, ya sea por la absorción en el medio de la comunicación, como lo quiere McLuhan, por absorción del medio en el mensaje de manera estructural o, al contrario, por una tentativa dirigida hacia la formalización de un sistema de circulación cultural, a la manera de Abraham Moles, se han hecho y se siguen haciendo esfuerzos para reparar los efectos del divorcio teórico entre comunicación y cultura. Pero, en todos estos casos, la cultura está tomada en su sentido etnográfico general. No se trata de la cultura humanista calificada y reconocida.

Los medios masivos son efectivamente vehículos, acumuladores y aceleradores culturales. A partir de que se constituye un sistema cultural sobre los medios masivos, asistimos a una tendencia natural al desarrollo del tráfico de las informaciones, es decir a la constitución de una cultura ex-

tensiva. La pregunta se plantea así: la ayuda al desarrollo cultural ¿debe dejar que este desarrollo se lleve a cabo, y eventualmente se acelere, o no se hace necesario promover una cultura a fondo, lo que significa tratar de poner en su sitio las estructuras que permitan coordinar este verdadero bombardeo de informaciones que implican los medios masivos? Si la respuesta es sí, ¿qué clase de cultura a fondo? ¿Sobre qué bases deberá descansar? Y si proseguimos por esta vía, hay que preguntarse si el problema del desarrollo cultural (en el sentido clásico, humanista, artístico y literario) permanece, en tales condiciones, como un problema central, secundario, o si desaparece completamente. Por mi parte, creo que el problema de la promoción de una nueva cultura a fondo radicaría en el desarrollo de una nueva cultura antropológica y planetaria, o bien de culturas específicas de los continentes o regiones como América Latina, Europa o Africa.

Toco ahora un segundo tema: el de la creación cultural y el papel de los creadores. Si consideramos las antiguas corrientes en el estudio de las comunicaciones de masa, vemos que éstas generalmente han subestimado los factores de la creación en provecho de los factores técnicos de la producción. Había un punto común a la sociología norteamericana y a la sociología de la Escuela de Francfort (Adorno, Horkheimer y, en algún sentido, Marcuse): se consideraba a la cultura de los medios masivos como una cultura puramente industrializada en la cual el papel habitual de los creadores (artistas, intelectuales) tiende a disminuir.

Las nuevas corrientes conceden, cada una a su manera, una importancia

nueva al intelectual y al artista. Asistimos a una revaluación global de su papel; se invierte la perspectiva en relación a aquélla que favorecía al burócrata y al técnico. Pero lo que a mi ver no está suficientemente estudiado es que la función del artista, del escritor, del filósofo, se sitúa en el seno de una operación conflictiva y competitiva que podemos llamar dialéctica de la producción, del consumo. ¿En qué consiste esta dialéctica? Tenemos, por un lado, un sistema de producción, una forma de industria cultural que se funda sobre el beneficio de tipo capitalista, o que es propiedad del Estado y cuyo objetivo es, en el primer caso, la rentabilidad y, en el otro, persuadir o convencer, y a veces ambos. Y este sistema, cuyo límite ideal sería el repetir la misma cosa, es decir, llegar a la estandarización absoluta, tiene siempre necesidad, ya que es un producto cultural, de un elemento nuevo, original. No se pueden hacer dos películas o dos programas de TV o radio exactamente iguales. Hace falta alguien que aporte el detalle nuevo, diferente, y es aquí donde interviene el artista, el escritor, el intelectual. La producción no puede prescindir de la creación, y se crea un lazo a la vez cooperativo y conflictivo entre el sistema de producción y el medio artístico creador.

Existe, potencialmente, toda una gama de situaciones posibles en función de esos dos polos: producción y creación. En algunos casos, los factores de producción son preponderantes (obras en serie con muy poca invención, muy poca novedad. En el otro polo encontramos una preponderancia del elemento creativo, es decir de la autodeterminación del artista y, en gene-

ral, existe un sector más o menos marginal donde se sitúan, por ejemplo, el cine de arte, el cine independiente y la televisión experimental. Entre estos dos polos existen generalmente zonas intermedias donde se encuentra una mezcla, más o menos homogénea, de los aspectos "producción" y "consumo". Podemos decir, de manera general, que este tipo de zona se alimenta de talentos, pero asfixia y destruye el genio.

Creo entonces que este esquema, este elástico modelo didáctico, es útil para considerar las diferentes situaciones nacionales y continentales.

Por mi parte, enunciaría como una norma que es conveniente que cada sector (cine, televisión, radio) comprenda una zona marginal, una zona artística y de investigaciones no conformistas, una zona de crítica, una zona de elaboración, una zona de vanguardia, etc., ya que este polo de vanguardia, de creación y de innovación es necesario a la vida en conjunto de todo el sistema. Dicho de otra manera, sin una zona marginal, todo el sistema se encontraría inoculado de esterilidad.

Creo que un sistema de cultura en el campo de las comunicaciones, no puede concebirse bajo aspectos monolíticos y unitarios. Tiene necesidad de esa dialéctica permanente. En otras palabras, es necesario para el equilibrio, la salud y el desarrollo del sistema que haya una dialéctica pólicultural.

Si examinamos en particular el cine y la televisión, que son dos artes, dos medios de expresión sumamente próximos, conviene agregar que,

también aquí, no se da el desarrollo si no existe un juego, una dialéctica entre dos polos: a) el de la realidad bruta, inmediata, concreta (reportaje televisado, documental de tipo cine directo o cine-verdad) y, a grosso modo, el de la corriente realista en las obras de expresión cinematográfica; b) el polo estético que va ya hacia lo onírico, ya hacia la investigación de formas de expresión específicas. En cierta medida este último polo estético se opone al otro. Creo que la amputación de una de estas tendencias es extremadamente perjudicial para el florecimiento del arte. Conviene advertir que los sistemas más peligrosos para el florecimiento artístico (y cultural) son aquéllos que imponen prohibiciones temibles en el plano de la búsqueda de lo real (reportajes y documentos), y a la vez imponen la censura sobre las investigaciones de carácter estético. Bien entendido, no se le puede dar a este equilibrio un nivel óptimo general; aún más, diría que en cuanto se trate de dialéctica, no hay equilibrio posible, sino por el contrario, un desequilibrio permanente y una posibilidad de búsqueda incesante. En otros términos, creo que los niveles "óptimos" son extremadamente variables en función de los problemas específicos de las culturas nacionales y los desarrollos globales. Pero aun con las diferencias que hay entre los problemas del desarrollo (y digamos, para esquematizar, en los tres grandes sectores del mundo contemporáneo: el Este, el Oeste y el Tercer Mundo) existen, con todo, ciertos principios normativos valederos para todos los casos; es decir, ciertas reglas sin las cuales los sistemas perecen, se atrofian; o, si son aplicadas, les permiten sobrevivir, desarrollarse y florecer.

La necesidad de mantener el desarrollo cultural nos obliga a diferenciar las culturas. De ahí el problema inherente a toda política cultural: ¿podemos sacrificar una cultura a otra? ¿Existen alternativas o, por el contrario, desarrollos concurrentes posibles? Se trata de determinar en qué caso puede ejercerse la única acción posible (de aceleración o retardo) y de saber qué queremos retardar o acelerar. Cuando hablamos de diferentes tipos de cultura, hablamos también de las relaciones que existen entre una cultura planetaria y las culturas de zona, a partir de esas tres grandes áreas de la humanidad, esquemáticamente definidas, pero que pueden diferenciarse en zonas regionales, y en el seno de éstas últimas, en zonas nacionales. La cultura planetaria actual es de hecho la extensión gigantesca de la cultura tecnicista occidental. ¿Sería conveniente concebir otra cultura planetaria más rica? ¿Hay que encarar únicamente la salvaguarda de las culturas del Tercer Mundo? Estos problemas, que se plantean a escala del planeta y los continentes, se presentan también en el seno de las naciones.

Por otra parte, cuando hablo de culturas diferentes, deberá considerarse otro tipo de estratificación: ¿vamos nosotros a insistir sobre los aspectos artísticos, filosóficos o científicos de la cultura?

Para concluír, debemos, por una parte, interrogarnos globalmente sobre la noción del desarrollo cultural, en profundidad y en la escala de su especificidad y, por otra, proponernos encarar los niveles "óptimos" en la dialéctica de la producción-creación.

3. Sociología de los medios de comunicación de masa y sociología de la cultura.

La sociología de los medios de comunicación masiva, que fue la rama más original de la sociología norteamericana de 1940 a 1950, se ha constituido según el esquema lasswelliense: "quien dice, qué, a quién, y con cual efecto". Se ha integrado, también, en función de sectores independientes del esquema, con una preferencia netamente marcada por los "a quién" y por el efecto (los auditorios), así como la tendencia a tomar los "qué" por métodos objetivos agrupados bajo el nombre de análisis de contenido.

Pero el "contenido" no es de ninguna manera visto como expresión o emanación de una cultura. Aún más, el estudio de los medios de comunicación de masas está netamente aislado de la sociología de la cultura. El problema de la "cultura de masas" se plantea afuera, está enteramente atrapado en las escaramuzas polémicas de los que consideran a la cultura de masas como una caricatura de la cultura, y los que la contemplan como un medio para democratizar los valores culturales hasta ahora reservados a la intelligentsia. Además, la sociología norteamericana no utiliza los sectores lasswellienses más que superficialmente. El primer "quién" no cubre más que la descripción de los sistemas emisores de mensajes, pero en manera alguna estudia una industria cultural: el "qué" no es jamás tomado como receptáculo de temas culturales o de mitos: el "a quién" se refiere al auditorio tomado en el plano de la opinión, por los métodos de

sondeo-cuestionario, y no tiene que ver con los consumidores o con una sociedad determinada. La búsqueda del efecto tiende a tomar, de manera paraexperimental, el impacto de tal o cual mensaje sobre grupos dados o muestras, pero no a tomar una relación productores-consumidores y una relación mediatizada (o secretada) por una civilización-cultura. No obstante, el estudio de los "auditorios" y de los efectos sobre los auditorios llevó a Lazarsfeld y a su escuela a poner de relieve el papel de los "grupos primarios" y de los líderes de opinión" que se interponen entre el mensaje y el individuo y lo integran a los medios, organizaciones, o grupos donde escapa el poder de persuasión irresistible de los medios de comunicación.

4. Cultura de masa y espíritu del tiempo.

Es en una óptica casi inversa a la de la sociología norteamericana que se sitúa la concepción que expuse en 1962 en mi obra "El Espíritu del Tiempo". Se formula la idea de que en nuestras sociedades policulturales, los medios masivos difunden, a títulos y grados diversos, las diferentes culturas (escolar, nacional, religiosa, etc.) pero que una en particular ha florecido, a partir de una situación de mercado, y por su intermediaria: la cultura de masa. El propósito metodológico de mi concepción es el de definir esta cultura: a) como sistema propio; b) como sistema en relación con (formado y modificado por) el sistema social y la historia.

El sistema de cultura de masa responde a la pregunda de Lasswell "quién dice qué a quién" (compréndase por estos tres términos la producción-crea-

ción, la temática cultural, el consumo cultural), y trata de profundizar cada uno de ellos en su relación con los otros términos y con el sistema social; así la producción-creación se enlaza con la empresa capitalista o burocrática y constituye un tipo particular de industria, la industria cultural; el consumo cultural está unido a la civilización-cultura burguesa moderna, y el todo inmerso en un magma evolutivo que designamos con el nombre de sociedad tecnicista-industrial-capitalista-burguesa-de-consumo-individualista-de-ocio, etc. El punto atrofiado en este esquema son los canales en sí, los medios masivos; el autor tiende a ahogarse, a disolver los medios masivos en una cultura.

El sistema de cultura de masa está construído a partir del esquema económico clásico: producción-distribución-consumo, donde intervienen: a) una dialéctica de producción-consumo sobre la base de un mercado cultural de tipo particular que puede entenderse a partir de la fórmula de Marx: "el productor crea al consumidor", y de la fórmula antitética de James Joyce (en Finnegans Wake): "¿mis consumidores no son acaso mis productores"? b) una cooperación competitiva entre productores (Estado, industriales, comerciantes) y creadores (artistas e intelectuales). El creador debe aportar al producto "cultural" su carácter original, individual, que lo distingue de los otros y, en cierto sentido, su "información" (la información de un mensaje, considerado como una secuencia de elementos aislables enunciados, es la cantidad de originalidad que aporta al receptor), al mismo tiempo que, desde el punto de vista estético, aporta también su "redundancia"

(es decir, el arreglo de los elementos en exceso que permiten la comunicación de la información). La competencia (larvaria o abierta) entre productores y creadores nos envía de nuevo al problema de las relaciones y de la lucha de clases en la sociedad; lucha que, contrariamente a la teoría clásica, es virulenta entre la intelligentsia encadenada a medias por los sistemas burocratizados y los poderes burocratizantes, sea en manos del Estado o de corporaciones privadas.

Nacido de las estructuras de elaboración, mi sistema concibe la cultura por sí misma en su temática y teniendo en cuenta los caracteres psico-afectivos-imaginarios-estéticos... que son los modos específicos mediante los cuales la cultura es asimilada. Es aquí que toman lugar las estructuras-proceso de proyección-identificación-transferidas que dan a la cultura de masa sus aspectos prácticos de "modelos".

5. Las nuevas corrientes.

La cultura y las comunicaciones que vinieron a ser dos de los temas privilegiados de la sociología norteamericana, invadieron a partir de 1950 toda la sociología francesa, donde reinó el cuestionario-fetiche. Pero después de 1960 más o menos, la linguística estructural por una parte, y la cibernética por la otra (concebida como ciencia general de los organismos), y aun la teoría de la información que parece querer englobar actualmente un muy vasto campo científico que va desde la cibernética hasta la bioquímica, se desbordan de sus cauces originales, se extienden en las ciencias humanas

y conciernen particularmente a la cultura y las comunicaciones de masa.

5.1 Medios masivos y sistema cultural: la sociodinámica de la cultura de Abraham Moles.

Desde hace diez años, las incursiones de la teoría cibernética, de la teoría de las comunicaciones y de la teoría de la información son comunes y corrientes en los medios masivos. Pero, al menos por lo que concierne a Francia, en 1967 se llevó a cabo la primera gran sistematización con la obra de Abraham Moles*, en la cual el enfoque cibernético trata de unificar el fenómeno cultural y el de los medios masivos, estando concebida la cultura como la entidad global totalizante.

Según la concepción pancibernética de Moles, "el individuo es un sistema abierto cuyo comportamiento está completamente determinado por la suma de: a) un capital hereditario edificando la estructura general de su programa; b) los hechos de su historia personal inscritos en sus reflejos particulares y en su memoria que definen su personalidad; c) el medio actual al que este organismo reacciona". Es en este medio cada vez más artificioso que se sitúa la cultura. Moles dice muy justamente que "uno de los aportes de las ciencias humanas a las ciencias exactas es el de los 'fenómenos imprecisos', que pueden ser comprendidos pero no definidos, ya que el sujeto se inmaterializa en su propia definición". La cultura deberá entonces ser comprendida en un sentido extremadamente vasto de "aspecto intelec-

---

* Sociodynamique de la culture, Paris. La Haya. Mouton. 1967

tual del medio artificial que el hombre se construye durante su vida en sociedad". Así el término cubre el conjunto de los elementos intelectuales presentes en un espíritu dado (es la cultura individual) y en un conjunto de espíritus definiendo un grupo social (es la cultura de una sociedad). Esta definición estrechamente intelectualista da prerrogativas al aspecto "semántico" de la cultura, estando concebida la estética desde el punto de vista único de los "mensajes", como expresión del campo de libertad alrededor de cada signo normalizado, "fluctuanción esencial de un mundo vivo". Lo importante en Moles es el "ciclo socio-cultural" a partir de las estructuras permanentes de las comunicaciones masivas.

Para comprender esta circulación, Moles nos invita a adoptar una perspectiva de acercamiento a la cultura. Esta, a escala individual, aparece como una pantalla de conocimientos "sobre la cual el individuo proyecta sus sensaciones para construir sus percepciones". En la escala social, aparece como la suma de las probabilidades de asociación de todo orden existentes sobre los elementos del conocimiento. Estos elementos pueden ser definidos como átomos —los "semantemas" (unidades de significación) y los "morfemas" (unidades de forma)—, repartidos sobre un gigantesco "cuadro socio-cultural".

Podemos oponer una cultura en expansión, donde los elementos de conocimiento se hallan en gran número, podemos oponerla a una cultura de fondo, donde las relaciones entre los elementos de conocimiento son frecuentes

y sólidas. Así, la cultura humana clásica, al menos idealmente, es un extracto de este último tipo de cultura.

En oposición a la cultura clásica, la pantalla de la cultura moderna es un "mosaico" (es decir, que resulta de un conglomerado aleatorio de elementos dispares); esto se debe no sólo a la abundante proliferación de conocimientos en todos los campos, sino también a la naturaleza misma de sus canales, los medios masivos, que trasmiten un flujo de mensajes no jerarquizados, del cual cada receptor extrae sus propios elementos.

La cultura "en mosaico" es capital para Moles. Introduce en la sociodinámica cultural su carácter semi-aleatorio. Moles resume de manera impresionante esta concepción de la cultura, "producto conjugado por una plétora de conocimientos de todas clases y por la existencia de los medios masivos tecnológicos que se ven forzados a operar al azar; pero no el azar puro de los matemáticos, que constituye un muestreo correcto, sino conforme a polarizaciones a la vez muy fuertes y muy disimuladas... siempre presentes en todas las etapas del proceso cultural..."

Así pues, la cultura es un almacén de elementos (semantemas, morfemas) cuyo vehículo son los canales (campos enlazados a un modo físico de transferencia, como la prensa y la radio) y acomodados según las ramas (campos de formas definidas que pueden recurrir a diferentes canales, como la escritura). Estos elementos toman forma y significación a partir de un micromedio consumidor (los creadores están, por lo demás, inmersos en él).

Es así que se determina una cultura de masa en relación a la cual los creadores van a reaccionar o inventar.

El ciclo socio-cultural puede entonces considerarse según un modelo de carácter mecanicista que Moles desarrolla conforme al método de las analogías. Es un sistema cibernético que puede integrar en él el carácter económico y el carácter estructural.

Carácter económico: la cultura, en este ciclo, es una mercancía a la que se le puede establecer un precio de fábrica, el costo social. (Y podríamos proseguir aún más lejos la integración teórica de la economía, que no sería más que el reflejo de la integración práctica de la cultura en el sistema industrial y la economía de mercado.)

Carácter estructural: tanto al nivel de micromedio creador como al de la cultura de masa, los "culturemas", fragmentos de ideas, de imágenes, de formas se combinan entre sí para constituir los "mensajes".

Moles no llega más lejos, pero vemos la unión posible con las investigaciones de naturaleza semiológica y estructural sobre la imagen, la narración y el mito. El objetivo esencial de Moles es el de bien explicar y despojar el sistema-ciclo. Haciendo ésto, da un lugar capital en este ciclo a los medios masivos, e incluye muy justamente a la cultura impresa, aun la cultura de poca difusión: y es que todo esto lleva a cabo un microciclo en un micromedio, mismo que no es autónomo en relación al macromedio, sino al contrario, constituye con éste un sistema bipolarizado. Así pues, estando -

en todo momento perfectamente consciente de las heterogeneidades culturales (parece estarlo menos de los conflictos y contradicciones en el seno de la cultura), Moles propone de una manera nueva un campo cultural unificado, precisamente porque postula un sistema sociodinámico multirramificado.

5.2 Micromedio y política cultural.

Moles concede una atención particular al micromedio intelectual de selección, transformación, difusión de las formas e ideas-obras, que comprende su centro creador o inventivo. Sitúa, por medio de organigramas y esquemas, el papel y la acción de ese micromedio en los diferentes canales y examina el caso particular, pero iluminado, de los sistemas de difusión y vulgarización científicos. Sin embargo, se olvida de la relación dialéctica de asociación conflictiva entre productores y creadores, así como también ignora el carácter antagónico de las relaciones en el seno de la intelligentsia; aún más, se olvida también de la relación igualmente antagónica a veces entre intelligentsia técnica e intelligentsia literaria.

Sin embargo, ve muy bien que la intelligentsia puede (¿va a?) jugar un papel extremadamente importante en la cultura. Moles ve nuestra sociedad como tres ciudades engarzadas: la ciudad de los administrados cuya tabla de valores está orientada hacia la felicidad, la ciudad de los administradores orientada hacia la eficiencia, y la ciudad de los creadores culturales orientada hacia la innovación. En la sociedad de consumo, --

donde el ciclo socio-cultural aparece sin remedio como la pieza esencial de una máquina para provocar deseos, la microsociedad intelectual ve su creatividad orientada hacia la definición de los deseos. Moles se detiene en el umbral de una idea sobre la elaboración de nuevos deseos y prefiere llevar su interés normativo hacia la formulación de una doctrina "Dinámica" de la cultura que se oponga a las doctrinas "demagógicas" (preconizando la tendencia al menor esfuerzo), a las doctrinas dogmáticas" (que se esfuerzan por propagar valores permanentes y jerarquizados), así como a las doctrinas "eléctricas" que quisieran "cultivar al individuo para elevarlo hacia un nuevo enciclopedismo al nivel de la cultura en que vive". Moles, que tiene sobre todo en mente a la radio-televisión que conoce tan bien, ve la posibilidad de una acción de freno o aceleración en los servicios socio-culturales, en las industrias de transformación de los mensajes, en controles de los productos (audiobilidad, legibilidad) y en los sistemas de venta de estos servicios. Queda una laguna en el examen de Moles: aprecia perfectamente que el sistema cultural es una fuerza actuante sobre nuestra sociedad, pero no puede indicar la naturaleza (sin duda polimorfa) de esta acción. Falta aquí el enlace: es en los fenómenos impuros, que no provienen más que parcialmente de la cultura, que el sistema de la cultura se encuentra encarnado en la vida social. La fenomenología, a nuestro criterio, no está en contradicción con la sistemática: al contrario, deben estar asociadas.

6. Podemos preguntarnos si los sistemas de signos que hacen surgir a

la semiología no son todos ellos casos atrofiados o mutilados en relación al sistema linguístico, que es el modelo terminado; y es ese precisamente el sentido de la reflexión final bartheana. Se plantea la cuestión de saber si la semiología no está condenada, a medida que extienda su imperio, a ser sublinguística, afásica a medias.

7. Del átomo a la galaxia: McLuhan.

La fórmula de Lasswell "quién dice qué, a quién, por qué medio y con qué efecto" fragmentaba el sistema de comunicaciones de masa y desintegraba toda noción de cultura de masa. McLuhan vuelve a traer los términos lasswellienses al "medio", que no solamente engloba el "qué" ("El medio es el mensaje"), sino también a los dos "quién" en una unidad antropológica: el hombre. El medio tecnológico es siempre la prolongación de un sentido o de una facultad humana; entonces el mensaje es, en realidad, esa prolongación modificadora de la dialéctica sensorial-psíquica.

Esta unificación se basa en una antropología sensorialista, donde lo esencial psicológico y sociológico del hombre emana de las modificaciones sensoriales provocadas por la aparición de un medio tecnológico, el cual, en cierta manera, prolonga siempre una disposición biológica (el instrumento prolonga la mano, el vestido prolonga la piel), etc.

"Cuando las relaciones de percepción de los sentidos cambian (bajo el efecto de nuevos medios), el hombre cambia" (The medium is the message). "Las sociedades han sido siempre más profundamente influidas por la naturaleza del medio por el cual los hombres comunican que por el contenido

de la comunicación." Así, McLuhan ve tres edades en la humanidad: a) una edad tribal oral, que sería como un "estado de naturaleza" rousseauniano de los sentidos relacionándose armoniosamente entre sí; b) una edad que, con la aparición del alfabeto fonético, opera una ruptura entre el ojo y el oído y culmina con la imprenta, "fase extrema de la cultura alfabética" (La Galaxie Gutenberg), misma que va a establecer el predominio imperialista del sentido visual en detrimento de los demás, y que desencadenará en todos los frentes de la vida humana un proceso de abstracción y separación (destribalización, descolectivización, individualización, etc.); c) la edad ya sea del "circuito eléctrico" o de la electrónica, donde la TV es la guía actual y que, imitando y prolongando el cerebro humano, tiende a que cese el predominio de la visión abstracta y opere un regreso al "tribalismo".

Podríamos, considerando las grandes tesis de McLuhan y, muchas veces también, un número amplio de sus demostraciones sobre puntos específicos, creer que su pensamiento, dicotómico y abstracto, extrae más de la edad de la imprenta que de la del circuito eléctrico, e inquietarnos con ese delirio imperativo que tiende a resumir los desarrollos de un período gigantesco de la historia en un factor solo y monótono que sería el medio tecnológico. Pero sería un error quedarse en este primer y legítimo sentimiento de rechazo. La reducción sistemática a la imprenta, por una parte; al circuito eléctrico por la otra, no debe ocultarnos la existencia de un pensamiento galáctico, es decir esforzándose por establecer grandes configuraciones donde las aproximaciones inesperadas traducen una bús-

que la elástica de estructuración compleja. Si el paradigma de McLuhan - es pobre, si sintagma es rico no solamente por el flujo de las contiguidades propuestas, sino también por un sentido dialéctico ya ligero, ya sutil. En Understanding media nos damos cuenta rápidamente de que lo más interesante no es el análisis de la edad del circuito eléctrico, sino el examen del período de transición, el nuestro, entre lo impreso y lo eléctrico: "dos culturas pueden pasar la una a través de la otra sin chocar, pero no pueden evitar un cambio de configuración" (La galaxie Gutenberg). De igual modo que "todo proceso en la fase última de su evolución deja - adivinar las características contrarias a sus primeras fases" (Op. cit.), el fin de la era gutenberguiana aparece como una reacción contradictoria al pensamiento racionalista. Inversamente, en sus períodos iniciales, - una era es tributaria de aquélla que la precede. Así, el contenido del -- nuevo ambiente circundante de los medios masivos es el antiguo, pero -- reacondicionado, McLuhan se muestra atento igualmente a la línea de - - ruptura entre dos configuraciones más allá de la cual se sitúa el punto de no- retorno.

8. La nueva galaxia.

Understanding media y The medium is the message pretenden establecer la configuración de la nueva galaxia en proceso, que atañe, como la galaxia Gutenberg, a todos los aspectos de la actividad humana. La nueva galaxia, al contrario de la de Gutenberg, se funda en la sobreposición, la - simultaneidad, la discontinuidad, el espacio-tiempo, y tiende a desarro-

llarse en el campo del trabajo mediante la no-fragmentación, y en el de - la política por medios de la teleparticipación. Los riesgos de uniformidad planetaria, que algunos creen ver en la automatización, no son mas que la proyección en el futuro de la estandarización y la especialización mecánicas de la era precedente. Vamos, sin duda, hacia una plenitud en el ocio, "mientras que en la era mecanicista, el ocio era la falta de trabajo, o - sencillamente ociosidad. Lo contrario es cierto en la era eléctrica. Como la era de la información exige el empleo simultáneo de todas nuestras facultades, nos damos cuenta de que el máximo de ociosidad corresponde a los momentos en que estamos más intensamente enfrascados en algo..."

De manera muy general, la electrónica impone una interdependencia nueva, que no solamente "retribaliza" los grupos, sino también recrea el mundo el mundo a imagen de una aldea global.

Podemos dudar de que los nuevos medios masivos segregen el neotribalismo, pero nos da lugar a pensar que McLuhan no sólo aprecia correctamente que el carácter inmediato de la tele-información hace del mundo una tele-aldea, sino también tiene la intuición de un fenómeno extremadamente importante que llamaríamos por nuestra parte "neo-arcaísmo" y que, en nuestra manera de ver, está dialécticamente ligado al neo-modernismo. "la electrónica pone a la dimensión mítica o colectiva de la experiencia humana en un mundo diariamente despierto y consciente" (la galaxie Gutenberg). Rousseauista a su manera. McLuhan aprecia con acierto que la era del progreso es más una edad neo-arcaica que racionalista, y siente

la profundidad del fenómeno. Aún más, a la manera de Levi-Strauss, redescubre la gran modernidad de la conciencia arcaica. Sin embargo, el neo-tribalismo no está plenamente consumado. Estamos en una época de transición que favorece la ansiedad de cada uno, porque cada quien está dividido en dos galaxias; no solamente los viejos que quieren hacer su trabajo contemporáneo con instrumentos de ayer, sino también los niños que viven entre dos mundos: el de las telecomunicaciones y el de los establecimientos escolares gutenberguianos.

9. Los medios masivos.

McLuhan no solamente define a los medios masivos modernos por su carácter global; distingue en ellos dos tipos: hot (radio, cine, fotografía); cool (teléfono, televisión, dibujos animados).

Los medios masivos "calientes" están llenos de informaciones y exigen una débil participación del público. Los medios "fríos" son pobres en informaciones y ricos en posibilidades de participación.

Nos podemos interrogar sobre la pertinencia de oposiciones tan extrañas donde, además, la palabra cool denota finalmente la participación, es decir, el calor afectivo. Aún más, McLuhan nos indica que los efectos de un medio hoy pueden ser cool si el receptor es cool. Nos podemos sorprender de que el cine sea opuesto como hot a una televisión cool, ya que uno y otro comparten un vasto sector común. Pero, con la lectura,

nos percatamos de que los calificativos hot y cool resultan de un juicio - global multidimensional y no solamente de la esencia propia de ese medio. Así el cine es cool, parece, porque es producto de la era de transición; es un "matrimonio espectacular de la tecnología mecanista y - del nuevo mundo eléctrico". Es pariente de la imprenta porque tiende, - bajo la forma de bobinas y escenario, a mostrar el mundo real, y con - eso denota su proximidad al libro. Pero a diferencia de lo impreso, la película presenta en bloque una "gestalt" instantánea, y expresa, con - relación al mundo mecánico, "un llamado al mundo de la espontaneidad, de sueños y experiencias personales únicas" (Understanding media).

El cine es finalmente hot porque exige poca participación al espectador. La TV, por el contrario, necesita de discusiones en las que exista en alto grado la participación. A diferencia de una película, la TV prefiere la presentación del "haciéndose" a la del "todo-hecho". La escasa calidad de la imagen televisada, ante la cual el espectador debe afinar la visión por medio del manejo de botones, principalmente en lo que respecta a - la tercera dimensión, casi ausente, y a la dificultad de atrapar los detalles; todo esto es una cualidad cool que obliga a una participación sensorial intensa en todo momento, y profundamente "kinestésica y táctil", y McLuhan llega incluso a sugerir que la TV es ante todo una extensión - del sentido del tacto.

El uso de la televisión ha creado una interrelación absoluta en una actualidad global. McLuhan parece ver esencialmente una gran virtud en este

fenómeno: "La TV hizo que los norteamericanos aprendieran a pensar con profundidad... abrió a los Estados Unidos a la sensibilidad europea..." (Understanding media). Pero igualmente parece que ve, en otro plano, nuevas dificultades. El hombre electrónico, adentrándose cada vez más en las actualidades de la condición humana, no puede aceptar la estrategia cultural de la "literacy" y así la TV exacerbaría los problemas raciales que no pueden ya ser abordados eficientemente con el modo de pensar antiguo.

Sobre la concepción general del papel del artista, McLuhan vuelve a formular las ideas románticas del siglo pasado: "El artista tiene un radar que lo hace un experto consciente de los cambios de percepción de los sentidos" (Understanding media). A partir del sentimiento romántico del artista hiperlúcido, McLuhan desemboca en la función activa del artista en la sociedad moderna, que es la de alertarla y preparar el cambio. Y posiblemente tiene otras más: "El artista de todos los tiempos ¿no es acaso el prefigurador de una era nueva de ocio pleno e intenso? ¿No es él permanentemente el hombre del neo-arcaísmo? ¿No existe, además, una ontogénesis particular del arte que se ha creado como reacción al mundo capitalista de mercado...?"

Desde diferentes puntos de vista, el pensamiento de McLuhan aparece como una ideología eufórica, un pensamiento salvaje que trata de integrar el fenómeno de los medios masivos al hombre, sobre la base de un juego de oposiciones más o menos pertinentes (impresos, circuitos

eléctricos, hot-cool), y de una reducción sistemática de la pareja sensorial-tecnológica. Esta antropohistoria del hombre, al principio tribal -- oral, gutenberguiana luego, electrónica por fin, escamotea tanto de la -- economía como de la sociología y la psicología. Dicho esto, de manera un tanto caricaturesca, McLuhan atrae la atención una vez más sobre la dimensión antropológica de los medios masivos, sobre la unión entre el medio y el fenómeno social total (galaxia) y, en lo que concierne a la -- época moderna, el neotribalismo, que es de hecho un neo-arcaísmo.

10. Del medio al mensaje: el sistema de signos (Lingüística, Estructuralismo, Semiología)

La expansión de la lingüística estructural en las ciencias del hombre es - el hecho más memorable a partir de 1960. Pero, muy curiosamente, la primera y decisiva incursión no se efectuó en el terreno donde el lenguaje estuviera implicado directamente, como los mensajes culturales, sino en un campo a la vez arcaico y central de la sociología, el de los sistemas de parentesco.

Es con la ayuda —y casi con la transferencia— del método de la lingüística cultural que Levi-Strauss pudo emprender la edificación de una antropología estructural, cuyo primer ensayo sistemático es El Pensamiento - Salvaje, donde trata de demostrar que las sociedades arcaicas, tan diversas como sean las prescripciones y clasificaciones por medio de las cuales piensan en el mundo, obedecen todas a un mismo modelo de pensa--

miento. A la vez abstracto y concreto, este pensamiento obedece a una lógica ramificada, y ordena los grandes sistemas de intercambio y comunicación (fenómenos-palabras-sentidos o lenguaje, mujeres-bienes o parentesco, bienes-servicios o economía) alrededor de los cuales van a efectuarse las cristalizaciones sociológicas.

Después de El Pensamiento Salvaje, donde considera ya el panorama racionalizado o racionalizable, Levi Strauss se interna en la maraña particularmente inextricable de los mitos, lo que lo regresa a la linguística, donde encuentra, aparte de los linguistas, a los semiólogos.

Por su parte, Roland Barthes comienza la empresa semiológica donde Levi-Strauss termina la empresa estructural, es decir en los mitos. Pero mientras Levi-Strauss analiza algunos mitos arcaicos fundamentales de una área amerindia descomponiéndolos en pequeñas unidades elementales, Barthes se interesa por los mitos inmediatos, fluídos, cambiantes, inconscientes en tanto que mitos, de nuestro presente social. Al principio, la mitología bartheana titubea entre la "desmitificación" de tipo más o menos marxista y el análisis semiológico que finalmente impondrá su método en la nota final de Mitologías. Es a partir de esta plataforma que Barthes vá a definir un método y un campo semiológico donde entran cuestiones extraídas de los medios masivos y de la cultura de masas (imágenes, fotos de prensa, modas).

Al término de este señalamiento, Barthes parece concluír que la semiología posiblemente no podría englobar a la linguística, y que la semiología

(no remotamente) es un apéndice de la lingüística; para él, es el lenguaje el que está en el centro antropológico de todos los problemas.

Efectivamente, los elementos de la semiología son los mismos que los de la lingüística estructural, y algunos ya han sido adoptados por Levi - - - Strauss:

1. Búsqueda de sistemas en sus rasgos distintivos y sus unidades constitutivas; sin embargo, la semiología explora sistemas de signos pobres, - atrofiados, no totalmente formalizados, parasitarios (así como la exploración semiológica de la gastronomía, cuyo fin no es solamente significar, sino alimentar, procurar el goce). También la semiología se empleará para examinar los estados intermedios entre lengua y palabra, o sea a englobar en su óptica lo "referente".

2. El establecimiento de una sistemática de signos a partir de las variaciones significantes-significado en los campos donde la relación significante-significado se establece en términos diferentes a los del lenguaje, como - en las imágenes o la fotografía, donde el significante es un "análogo" y no un signo arbitrariamente definido; como en los campos donde la significación no agota la sustancia, pero extrae una función derivada (los objetos - de uso o de consumo.

3. El empleo heurístico de la oposición paradigma-sintagma, es decir el uso de la ley fundamental del funcionamiento de la lengua.

4. Una atención particular brindada a la connotación y al metalenguaje. El campo semiológico es en principio todo el campo social, donde no existe nada que no tenga un significado finalmente cultural. Sin embargo, existen allí dos caminos posibles: o la semiología tomada a la sociedad como un sistema de signos, y finalmente tiende a englobar toda la sociología en una sistemática de elementos-signos que conduce a una teoría de la información, o bien los signos deben ser considerados como una secreción social, la secreción propiamente cultural, y la semiología tendría que asumir la parte estructural de una ciencia de cultura.

Pero si el campo de la semiología titubea entre dos horizontes tan vastos, su fundamento se halla profundamente socavado por el problema de su relación con la lingüística. Podemos preguntarnos si los sistemas de signos que hacen surgir a la semiología no son todos ellos casos atrofiados o mutilados en relación al sistema lingüístico, que es el modelo terminado; y es ése precisamente el sentido de la reflexión final bartheana. Se plantea la cuestión de saber si la semiología no está condenada, a medida que extiende su imperio, a ser una sublinguística, afásica a medias.

Para Barthes, la semiología apunta no sólo a explorar los sistemas no lingüísticos, sino también a aventurarse en el discurso. Ahora bien, el discurso es al mismo tiempo el mensaje, es decir, el objeto de los análisis de contenido del what (qué) lasswelliense.

11. De los contenidos al discurso.

El análisis de contenido está definido como una "técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación" (Berelson, Content Analysis, p. 89). Este carácter sistemático se refería sobre todo al afán de elaborar sistemáticamente un inventario de palabras, imágenes o temas para en base a la estadística buscar su correlación y clasificación.

Al mismo tiempo que la computadora, el análisis de contenido descubre la linguística después de que, al principio, ignoró totalmente el carácter linguístico de los mensajes que analizaba. Este descubrimiento significa volver a cuestionar los principios mismos de este análisis, análisis que se funda sobre la frecuencia estadística para establecer un repertorio de elementos constantes, evidentes, homogéneos, que pueden ser afectados mediante índices de frecuencia y (entonces) de importancia. Por el contrario, el frente común linguístico-semiológico-estructural que avanza hacia el mensaje, recurre a una metodología radicalmente distinta. Es éste un episodio de la batalla que se desarrolla en las ciencias humanas, entre la estadística fundada sobre la probabilidad, y lo estructural fundado sobre la necesidad.

Como el análisis de contenido, el del LSS[2] es inmanente, es decir que no busca nada fuera del mensaje en sí, sino que, a diferencia del análisis de contenido, afirma que el mensaje tiene su propia organización, la cual

hay que descubrir. Como el análisis de contenido, el del LSS se funda sobre unidades elementales, en tanto que aquél escoge empíricamente esas unidades, según las necesidades particulares, éste, el análisis LSS, dentro de la lógica linguística, busca la unidad de base irreductible que va a entrar en las combinaciones que sí tendrán sentido. Podemos definir, además, sobre tres planos —cuantificación, forma, contenido latente— los principios que diferencian al análisis LSS del de contenido.

Cuantificación. "El análisis de contenido tradicional es esencialmente cuantitativo. Cualquiera que sea su objetivo, se esfuerza siempre por trabajar especificando detalles. No es difícil discernir, detrás de esa actitud... un viejo prejuicio behaviorista: no se sabe exactamente lo que significa el texto, pero podemos decir con certeza que el tema 'Stalin' se encuentra diez veces más que el 'Lenin' ... Por el contrario, el análisis estructural no recuenta más que exepcionalmente. ¿Porqué sucede esto? Sería en vano negar que a veces es posible extraer ciertas inferencias del hecho de que la palabra 'Stalin' aparezca con mayor o menor frecuencia en un texto. Pero, tomado por sí mismo, este hecho es ininteligible si no tenemos en cuenta lo que el texto dice de 'Stalin'. Pero si lo tenemos en cuenta, el recuento se hace cada vez más difícil, casi imposible. Pero, sobre todo, nada nos dice que lo que aparece con mayor frecuencia sea lo más importante y lo más significativo, ya que un texto es... una totalidad estructurada en cuyo interior el lugar de los elementos es más importante que su número... La significación de lo que es frecuente no se

revela más que por oposición a aquello que es raro... Todo el problema reside en identificar el elemento raro o ausente. El análisis estructural propone un método para llegar a ello, cosa que el análisis de contenido tradicional no hace."

Forma y contenido. "La distinción entre forma y contenido generalmente se considera como 'lo que se quiere decir' y 'la manera como se dice' o también 'la anécdota' y el 'estilo'. Esta distinción es... real, y a un cierto nivel de análisis, es imposible prescindir de ella..." Pero con todo lo real que sea esta distinción entre estilo y contenido, no debe ocultar un hecho capital: se trata de dos niveles de significación que importa, en consecuencia, considerarlos en un encuadre nuevo. En general, el análisis de contenido se ha limitado a hacer un recuento de los elementos de contenido, a veces de procedimientos estilísticos, pero nunca ha podido proponer un marco común para estos dos niveles de análisis.

El análisis estructural propone, por el contrario, un cuadro en el cual el estilo es el nivel de integración del contenido en el interior del código que reemplaza. Así, el análisis de estilo, y en particular el de las figuras retóricas son, de alguna manera, el momento donde el código (generalmente inconsciente) se traiciona y confiesa su presencia.

Contenido manifiesto y contenido latente. "Berelson fija expresamente al análisis de contenido la descripción del contenido manifiesto de la comunicación... Pero ¿como abordar al contenido latente? si nos remitimos

al texto donde Freud examina el paso del contenido manifiesto al contenido latente —en particular, a propósito del sueño— vemos que precisamente la 'condensación' y el 'desplazamiento', en donde Freud ve modos típicos del paso de un nivel a otro, no son más que figuras retóricas - - análogas a las que caracterizan el 'estilo' de la comunicación. La antinomia del contenido manifiesto y del contenido latente no es más que una -- expresión de esta misma realidad que hemos tratado de atrapar bajo la - forma de antinomia de la 'forma' y del 'contenido'. Además, hablar de - un contenido latente de la comunicación, ¿no es acaso decir que el contenido manifiesto debe ser considerado como una forma de metáfora cuyo contenido verdadero sería el contenido latente?... Imponiéndonos el considerar todo lo que alberga un significado en la comunicación (es decir todo lo que no puede ser cambiado sin que la comunicación se altere), el análisis estructural se reparte (como Freud, y además, por las mismas razones que Freud) los medios de abordar la comunicación en términos generales de su estructura y en toda su profundidad."

Mitos.

Estos principios son valederos tanto para los mitos como para las narraciones, pero además, el mito da lugar con la convergencia del ala - estructural y del ala semiológica, a proyectos más ambiciosos que un análisis. Para Barthes, la "mitología" es el punto estratégico de una - semiología cuyo propósito más adecuado sería finalmente los mitos fluí-

dos, precarios, o al contrario enraizados pero ocultos, y que sólo puede desemboscar no la denotación, sino la connotación, y a partir de la relación significante-significado.

Narraciones.

La narración, "esa gran estructura de integración que encontramos en todas las lenguas y culturas, tanto en la literatura como en la vida cotidiana, en el folklore y en las comunicaciones masivas" (O. Burgelín) es, también, el objetivo del ataque convergente de los linguistas (Greimas, Todorov), de los semiólogos (Barthes), de los lógico-semiólogos (Brémond, Violette Morin). La tarea difícil consiste en determinar los elementos del código que preside las secuencias narrativas. ¿Existe una gramática de las narraciones, es decir, una ley de la organización del discurso? Brémond, yendo más allá de los análisis de Propp sobre el cuento popular ruso, se apega a descubrir la lógica intrínseca que se esconde bajo la narración, y que sería como la infraestructura del relato.

La imagen.

Mientras que los mitos y relatos son terrenos de caza comunes a linguistas, antropólogos estructurales y semiólogos, la imagen es un dominio casi reservado a la semiología bartheana.[4] Barthes ha atacado sobre todo la imagen de las comunicaciones de masa y particularmente la imagen publicitaria y fotográfica. Es a propósito de la foto que se plantea el

problema-metodológico-llave, puesto que aquí la imagen se distingue radicalmente del lenguaje; la relación significante-significado es arbitraria en la lengua, pero el significante de la imagen es un análogo de la realidad significada. Hay sin duda reducción de lo real, pero no transmutación La imagen es un mensaje aparentemente sin código, como no sea el código perceptivo de nuestra vida cotidiana, pero comporta sin embargo cierto número de elementos de "vocabulario" cuyo tratamiento y organización de la imagen constituye un mensaje suplementario —estético y/o ideológico— que se devuelve a una cultura, es decir, a ese dominio general cuyo nudo paradigmático trata de alcanzar la semiología.

Aquí interviene de nuevo la connotación; la fotografía, como las artes imitativas, comporta dos mensajes: un mensaje denotado, que es el análogo reflejo, y un mensaje connotado, que es la manera de leer a la sociedad. (Barthes, Le message photographique, p. 129). Este segundo mensaje está codificado y la paradoja de la imagen es que la connotación (mensaje codificado) se desarrolla a partir de un primer mensaje no codificado, donde no es posible determinar las unidades; el mensaje codificado se funda sobre un código precario o incierto que depende de la cultura, o sea de la ideología del lector.

El filme.

Quince o veinte años antes de la invasión linguístico-estructural, Gilbert Cohen-Seat (Essai sur les principes d'une philosophie du cinéma, 1946) -

había tratado de saussurizar el dominio del cine oponiendo filme y cine. El filme debería depender de una ciencia fundamental específica o filmología; el cine, por su parte, de las contingencias psico-socio-económico-históricas. La filmología llegó demasiado temprano y se debilitó por falta de ayuda de la lingüística. Hubo que esperar a Christian Metz[5] para reanudar no la empresa de Cohen-Seat precisamente, pero sí el proyecto de la filmología iluminada por la lingüística.

El cine es un híbrido. Está compuesto por secuencias de imágenes cuya sucesión las anima y posteriormente acompañado de palabras y música. Es entonces un "texto" de gran complejidad y múltiples dimensiones. Sin embargo, recibe influencias a la vez de la imagen y el relato: de ahí la paradoja. En tanto que relato, el cine está fuertemente estructurado, pero en tanto que sucesión de imágenes, el sistema no dispone de un código ni de un sistema paradigmático de organización. Dicho de otra manera, posiblemente es un "lenguaje", pero no dispone de una lengua. El filme es entonces un mensaje rico con un código pobre, un texto rico con un sistema pobre. "No sabe hablar más que con neologismos". Es evidentemente a través del análisis mitológico, el análisis del relato, que podríamos encontrar la lógica sistemática que se pierde al nivel del sintagna-montaje.

Vemos entonces que si desde un punto de vista lingüístico el filme es palabra y no lengua, la oposición entre la lengua y la palabra merecería aquí una inversión de interés. Si el filme no puede ser estudiado en tanto que palabra, es decir, inmerso en el "cine", en una sociedad y una cultura, entonces hay que intentar este estudio de carácter mixto y ya no -

estrictamente linguístico.

Y es ese el problema en que desemboca la semiología de los sistemas pobres, claves escuálidas, palabras ricas. Resbala inevitablemente hacia el sintagma, hacia el fenómeno, hacia la cultura. Entonces, hay que utilizar el formalismo estructural en el fenómeno de la palabra, es decir, insertar a la palabra en otros sistemas determinados, que no sean necesaria o específicamente linguísticos, y al mismo tiempo, considerar también (lo que no quiere decir solamente) el fenómeno como singularidad histórica concreta.

Influencia artística.

Mientras que el mcluhanismo animó las tendencias polifónicas o polivisuales del medio ambiente global que culminaron en 1967 en la Exposición de Montreal, las concepciones linguísticas, semiológica y estructural tuvieron un gran impacto en Europa occidental, particularmente entre los escritores y los cineastas. Mientras que circulaban rápidamente las funciones jakobsianas del lenguaje (expresiva, conativa, referencial, metalinguistica, fática), los escritores de la nueva novela y del grupo "Tel quel" en Francia se interesaron naturalmente y no sólo en este medio científico de elucidación de su propia "práctica", sino también en el carácter racionalizante de formación linguística.[6] De la misma manera, en Francia la introducción de ideas nuevas en el medio cinematográfico parece haber sido asegurada por los Cahiers du cinéma (entrevista de Barthes). Los en-

cuentros del Festival de Pesaro constituyeron en 1966 el foro donde estas ideas fueron discutidas entre semiólogos, críticos y cineastas.

12. Conclusión.

Limitándose muy estrechamente al mensaje, expulsando los "quién" - - lasswellienses, el pensamiento linguístico-semiológico-estructural vuelve a introducir, a su manera, las comunicaciones de masa en la ciencia - - exacta, en la comunicación y la cultura. Pero, al abrirse a la cultura, - la semiología deja penetrar en ella lo impuro, es decir la fenomenalidad social que conjuga hasta ahora otras estructuras o sistemas de integra-- ción.

Por otra parte, la sistematización formalizante tiende a favorecer los caracteres intelectualistas de la cultura, excluyendo con los contenidos parásitos no solamente la contingencia y la historicidad, sino también la sensibilidad que se deja finalmente sin estructura.

La discusión de esta metodología, que está lejos de haber agotado su eficacia en el campo que nos ocupa, no tiene lugar aquí, ya que no puede ser puesta en duda desde el punto de vista científico (salvo cuando apareciera, como para la sociología que quiere victoriosamente reemplazar, que cuesta demasiados esfuerzos para tan pocos resultados). La verdadera discu-- sión se sitúa al nivel de la antropología.

cuentros del Festival de Pesaro constituyeron en 1966 el foro donde estas ideas fueron discutidas entre semiólogos, críticos y cineastas.

12. Conclusión.

Limitándose muy estrechamente al mensaje, expulsando los "quién" - - lasswellienses, el pensamiento linguístico-semiológico-estructural vuelve a introducir, a su manera, las comunicaciones de masa en la ciencia - - exacta, en la comunicación y la cultura. Pero, al abrirse a la cultura, - la semiología deja penetrar en ella lo impuro, es decir la fenomenalidad social que conjuga hasta ahora otras estructuras o sistemas de integra-- ción.

Por otra parte, la sistematización formalizante tiende a favorecer los caracteres intelectualistas de la cultura, excluyendo con los contenidos parásitos no solamente la contingencia y la historicidad, sino también la sensibilidad que se deja finalmente sin estructura.

La discusión de esta metodología, que está lejos de haber agotado su eficacia en el campo que nos ocupa, no tiene lugar aquí, ya que no puede ser puesta en duda desde el punto de vista científico (salvo cuando apareciera, como para la sociología que quiere victoriosamente reemplazar, que cuesta demasiados esfuerzos para tan pocos resultados). La verdadera discu-- sión se sitúa al nivel de la antropología.

TEORIA DE LA COMUNICACION; LAS IMPLICACIONES SOCIOLOGICAS ENTRE INFORMACION Y CULTURA DE MASAS. DEFINICIONES.

Antonio Pasquali (1)

> Sólo en el genuino hablar es posible un genuino callar... Pero callar no quiere decir mudo.
>
> (Heidegger: Ser y Tiempo)

1

El tipo y nivel de cultura que exhiben los grupos sociales está en función de sus medios de comunicación del saber, según una relación tanto más causal cuanto más subdesarrollada sea la cultura en cuestión. Debido a la especialización que el uso de tales medios implica en la actualidad, el saber pasa a manos de un reducido núcleo de agentes transmisores, quienes actúan como funcionarios y "expertos" de grupos de presión ajenos a las esferas culturales, para canalizarlo y enviarlo al dilatado ámbito de individuos receptores. Cuando la desproporción entre agentes transmisores y receptores aumenta hasta atrofiar la bilateralidad de la auténtica intercomunicación; cuando el grupo de transmisión profesionaliza y acapara el papel de informador, y el grupo de recepción se reduce al papel de informado, en relación irreversible, mengua la fuerza expansiva y autocreadora del saber, quedando reducida su difusión popular a una relación unilateral entre una oligarquía informadora convertida en élite y una muchedumbre indiferenciada de receptores, convertida en masa.

---

(1) Pasquali Antonio. Comunicación y Cultura de Masas, Colección Estudios Monte Avila Editores, Venezuela, 1972, págs. 41 a 91.

Explorando a fondo la más certera intuición de la sociología cultural (la -- que postula que el saber-en-común es el elemento constitutivo y no superestructural de lo social), se evidencia que los medios de comunicación no están en función de un saber dado, el cual sería a su vez el epifenómeno - de una substancia social antecedente, sino que la relación sociedad-saber-comunicación es en un todo inversa. Un tipo de sociedad está en función de un saber el cual, a su vez, es función de sus medios comunicantes. -- Las estructuras sociales no engendran a posteriori un saber del cual emanarían consecuentes medios de comunicación, sino que los medios de comunicación configuran y delimitan formas del saber, las cuales determinan y tipifican a un grupo social. La función hace, o al menos "con-figura", al - órgano, como los actos virtuosos hacen la virtud, y no a la inversa. La - filosofía ha rechazado siempre, y con razón, un "saber incomunicable" (como el de las experiencias místicas), o ha determinado desde sus comienzos que lo incomunicable es lo incognoscible , y lo incongnoscible no es, pues supone que lo inespresable es alógico, y lo alógico una "ágnoia" o no-saber. El grado y modo de su comunicabilidad define, pues a un saber como éste define a su plexo social; de lo cual puede directamente inferirse, en perspectiva sociológica, una mutua inherencia dialéctica entre los medios de comunicación del saber y su correspondiente grupo social. Sólo hay sociedad, mitsein o estar-uno-con-otro donde hay un con-saber, y sólo hay -- con-saber donde existen formas de comunicación. De la relación funcional entre sociedad y medio-de-comunicación-del-saber se desprende que los -

...

caracteres de éstos son determinantes para aquéllas, al menos en la medida en que siempre se ha considerado válida la relación inversa. Pero entre medios de comunicación y totalidad social no existe, sin más, una relación de causa-efecto, de parte-todo o de super-infraestructura, sino -- una inherencia o mutua inmanencia dialéctica. Tales axiomas inauguran la novedosa perspectiva metodológica de poder inferir el grado de una cultura de las interrelaciones sociedad-medios de comunicación; por ejemplo, la posibilidad de fundamentar un subdesarrollo cultural en razones de atrofia comunicacional, como se intentará en el presente caso.

La cabal demostración de esta tesis requiere una nueva categorialización a escala sociológica de la relación. Las definiciones que se expresan a continuación quieren responder a tal necesidad de nuevas categorías dinámicas. Su novedad reside en la asimilación, que aquí se intenta, de cuanta sugerencia científica puede desprenderse de las modernas ciencias formalizadoras del problema de la comunicación, concretamente de la Teoría de la Información. No se trata, obviamente, de extender a todo el segmento antropológico las formalizaciones lógico-matemáticas de esta disciplina, sino, por el contrario, de intentar, con plena conciencia de los riesgos y dificultades inherentes a tal operación, una nueva sistematización conceptual en el básico aspecto de la relación social desde el enfoque científico de esta teoría, que es indirectamente una manera de señalar sus límites y las dificultades de su aplicación a escala estrictamente social. Esta riesgosa tentativa se justifica y asienta en el supuesto de que las implicaciones y reper-

...

cusiones más inmediatas de la Teoría de la Información no son tanto las de tipo semiótico, psicológico, estético o histórico, sino justo las sociológicas; que son, por lo demás, las que menos atenciones han recibido de la filosofía social.

2

Por comunicación o relación comunicacional entendemos aquella que produce (y supone a la vez) una interacción biunívoca del tipo del con-saber, lo cual sólo es posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor) rige una ley de bivalencia: todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta, sino cualquier otra forma de relación monovalente: utilitarística, energética, etc., ya que en este caso el polo de la relación es objeto puro de conocimiento o de acción, pura res extensa esencialmente muda que ni siquiera actúa, en rigor, como simple receptor, por carecer de un saber de la receptividad. Mediante la máquina, la obra de arte y, en general, el artefacto, hay a lo sumo una comunicación indirecta con el "otro", por artificio interpuesto, que rebasa los límites de la comunicación propiamente dicha, sin llegar a la pura relación de información ni recaer en la mera relación energética espíritu-materia. Los únicos entes capaces de suscitar tipos de comportamiento auténticamente comunicacionales y sociales, que no intercambio mecánico de informaciones-estímulo, son los seres racionales depositarios de un con-saber y capacitados para la transmisión-recepción en los niveles

...

sensorial e intelectual: es decir, el hombre entendido como zóon lógon éjon o animal hablante y dialogante (con o sin el recurso de canales artificiales de comunicación), y por eso zóon politikón o animal conviviente. En la genericidad humana se inserta como principal elemento específico el factor con-saber (del cual es la autoconciencia un momento secundario); esto es, la conciencia de la co-presencia en la comunicación. Comunicación es, pues, término privativo de las relaciones dialógicas interhumanas o entre personas éticamente autónomas, y señala justamente el vínculo ético fundamental con un "otro" con quien "necesito comunicarme" (Wiener); el "estado de abierto" como apertura a, o descubrimiento-aceptación de la alteridad en la interlocución, y, por reflejo, de una conciencia de mí mismo. Hay en esta situación una doble tensión dialéctica que sólo indicaremos. La una, externa y secundaria, es dada por la conmutabilidad del transmisor-receptor y por el estar enfrentados dos polos bien definidos y con mutua capacidad de absorción. La otra, intrínseca y primaria, refleja la propia situación contradictoria al interior del comunicante. Comunicarse —que no es comulgar, fusionarse o alienarse— implica en uno de sus momentos un aporte trascendental de objetivar, de poner al otro en cuanto tal, como alteridad vinculada a un sujeto que no se enajena en esta operación. La comunicación (que no el ser del otro en cuanto tal) descansa entonces, por entero, en la conservación, por parte del sujeto, de este contacto trascendental no fusionante, de esta presencia alejada o presencia-ausencia. En la medida en que tal equilibrio de atracción y repulsión se relaja, la alteridad deja de ser simple heteronomía

...

para asumir una autonomía que es negación pura o indiferencia; el otro se torna en mónada hostil, trascendente y cerrada, y surge más bien la incomunicabilidad o la alienación del uno por el otro. Es entonces la propia comunicabilidad —que sólo subsiste como tensión armónica entre dos polos— la que encierra dialécticamente los gérmenes de la incomunicabilidad.

Sólo es, pues, auténtica comunicación la que se asienta en un esquema de relaciones simétricas, en una paridad de condiciones entre transmisor y receptor (ver gráfico No. 5) y en la posibilidad de oír uno a otro o prestarse oídos (Heidegger), como mutua voluntad de entenderse. Esta última es la condición básica e insuprimible de la no-contradicción en toda relación de comunicación (que llamamos diálogo), pues "aún cuando aceptase la solicitud del otro de que me esforzara a no entenderlo, caería en una contradcción, ya que por eso mismo lo estaría entendiendo" (Calogero). "En la experiencia del diálogo se constituye entre el otro y yo un terreno común; su pensamiento y el mío se entrelazan en un solo tejido... insertándose en una operación común de la cual ninguno es el creador. Hay un ser a dos ...; somos recíprocamente colaboradores en perfecta igualdad de condiciones, nuestras perspectivas se deslizan la una en la otra, y coexistimos a través de un mundo común" (Merleau-Ponty). Una relación dialogal o de auténtica comunicación se reconoce en que la persona objeto de una interpelación discursiva "contrahabla" en virtud de un coherente e irresitible impulso (que Renouvier hubiese llamado "vértigo normal"), tendiente a reducir el "logos" ajeno a

...

"diá-logo" inter-pares, y lo lleva a efectuación.

La multiplicidad de canales comunicantes y la enorme dilatación por ellos producida en los viejos moldes del con-saber y del con-vivir, hacen suponer que una Teoría de las Comunicaciones vendrá a ocupar pronto un lugar de importancia al lado de las teorías del conocimiento, con base en la semiótica por una lado, en las ciencias matemáticas por el otro, y con importantes ramificaciones hacia la sociología, la psicología, y, en general, las ciencias morales. Teoría de la Comunicación —que no de la información-- porque creemos que el concepto de información elaborado en estos años carece de univocidad lógica, precisamente en razón de su enorme y aún inexplorada fecundidad. En su empleo más frecuente, en efecto, ese término sugiere la presencia de un polo receptor constituído por un "interpretante" racional, cuando sabemos, por otro lado, que una recepción de informaciones puede igualmente realizarla cualquier máquina equipada para la interpretación, almacenamiento y elaboración de mensajes, entendido como estímulos o "programas" suscitadores de respuestas mediante elementos "efectores". Faltaría, pues diferenciar neta y definitivamente entre información a escala cibernética e información a escala antropológica. Pero los principales resultados axiomáticos y categoriales hasta ahora logrados por la Teoría de la Información, a saber: la cuantificación de la información como imprevisibilidad y de su desgaste como mayor probabilidad (desgaste llamado también "obsolescencia" o "entropía" progresiva de mensajes degradados por su banalidad o repetición), y asimismo los conceptos de redundancia y ruido, segmento estético y - -

...

segmento semántico, etc., etc., sólo cobran sentido en un contexto informativo cuyo polo receptor sea una res cogitans, pues tales factores estructurales de la información se inscriben en la ineludible perspectiva funcional creada por un intérprete o receptor no-mecánico. Una máquina habilitada para la recepción de informaciones, en efecto, nunca podría entropizar un mensaje, ni discriminar el elemento semántico, cuantificable y codificable, del elemento estético, ni aumentar el coeficiente informativo en razón de su imprevisibilidad, etc. Un sistema que se proponga racionalizar los procesos comunicacionales a escala antropológica necesita forjar, pues, la distinción categorial que suprima la equivocidad del término información. En vista sobre todo de las implicaciones sociológicas que se quieren aclarar aquí, proponemos que tal distinción entre tipos de interrelación se establezca por el coeficiente de comunicabilidad de los polos en presencia, lo cual arrojará como resultado el que la información pueda asumirse como diferencia específica del género comunicación. Por coeficiente de comunicabilidad entendemos la carga potencial Transmisor-Receptor (T-R) presente en cada polo del campo relacional; carga que ha de resultar tipificable e incluso cuantificable. (Un potencial T, por ejemplo, puede "efectualizarse" en presencia de un R específico, o en presencia de n-R de idénticas características, o de uno o n-R de características disímiles, o intercambiarse únicamente en dirección al R T de donde recibió previamente un mensaje, o funcionar como relevo, etc. Un potencial R puede asimismo "efectualizarse" en presencia de un T específico, o de n-T iguales o disímiles, o intercambiar mensajes con un T-R previamente - -

...

convenido, etc., etc.). La distinción primaria será, de todos modos, aquella que establezca estos tres coeficientes básicos de comunicabilidad:

T (sólo transmisor);

R (sólo receptor);

T-R (transmisor-receptor).

Esta tipología tiene la ventaja de aplicarse tanto a la "comunicación" de nivel completamente mecánico como a la de nivel totalmente cogitativo, más todos los casos intermedios. Pero ella excluye toda posibilidad de aplicar el concepto de comunicación a las relaciones de nivel cibernético (donde sólo puede haber reciprocidad de informaciones-estímulo y no "diálogo"), mientras admite el uso de ambos términos, comunicar e informar, cuando la bipolaridad se establece entre entes racionales no-mecánicos. En este nivel inter-racional comunicación definirá el intercambio de mensajes con posibilidad de retorno no-mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad (R-T), e información, el envío de mensajes sin posibilidad de retorno no-mecánico entre un polo T y un polo R periférico y puramente aferente. De este modo, el término de información connotaría la principal diferencia específica de la comunicación: es decir, aquella relación que se establece entre polos con ha[illegible] coeficiente de comunicabilidad. Una teoría de la información a nivel antropológico se inscribiría, por consiguiente, en una Teoría general de la Comunicación como el importante capítulo destinado a analizar la transmisión, entre entes racionales y/o artificiales, de mensajes unilaterales o sin canales de

...

retorno; lo cual, además de amoldarse dócilmente a una realidad tecnológica que ha decretado el predominio de los medios unilaterales de transmisión, abre una nuevaperspectiva en todo el ámbito del con-saber. Esta teoría general de la comunicación, en efecto, puede formalizar y sintetizar, a largo plazo, aspectos básicos del con-vivir que ya no soportan la mutua segregación (los educativos y los de la moral del grupo; los de la información y de la publicidad; de las relaciones humanas y de la sociología del saber; de la compensión de la obra de arte y de la política, etc.), constituyéndose en metá-lenguaje de todas las ciencias que tienen por objeto al hombre como ente dialogante y social. Las siguientes definiciones tienden a ensanchar las perspectivas sociológicas de esta primera y sustancial distinción entre comunicar e informar.

3

Con la expresión medios de comunicación no hacemos tanto referencia a los símbolos básicos adoptados por el hombre para significar, expresar y comunicar el saber (los lenguajes), sino concretamente a los canales artificiales empleados para vehicular tales lenguajes entre seres racionales transmisores-receptores. Medios de comunicación (en su más amplio sentido), serían, en efecto, todos los lenguajes significantes (que son, por de pronto, más convencionales que artificiales) y, en general, todo signo capaz de excitar a un receptor vehiculándole un sentido o significado: los del lenguaje hablado, los del lenguaje visual, etc. Pero función primaria de todo signo o significante es la de "hacer referencia a" un concepto sig

...

rificado, y subsidiariamente la de comunicarlo. Un medio de comunicación, en cambio, no tiene otra función que la de "transportar" materialmente signos previamente convenidos en un contexto simbólico que antecede, como tal, a la elección del medio comunicante. La expresión "medios de comunicación" no pretende usurpar, en principio, enfoques propios de la semántica, sino que connota aquellos canales artificiales de transmisión que el hombre ha inventado para enviar a un receptor (en forma cualitativa y numéricamente más eficaz) mensajes significantes de cualquier naturaleza y expresados en cualquier simbología. Si la palabra, por ejemplo, es el signo-clave convenido para que un receptor evoque por asociación el significado que un transmisor le ha querido comunicar, el teléfono, la radio, el cine, un osciloscopio, la televisión, el telégrafo, etc., serán los medios de comunicación elegibles para vehicular óptimamente tal signo-clave al receptor. Todos ellos son artificiales porque: A) Hemos de reservar el atributo de "natural" sólo a los órganos aferentes-eferentes de la sensibilidad (que siempre ocupan los extremos de una relación de comunicación, aun cuando medien innumerables canales artificiales); B) Porque todos ellos implican una conmutación del signo original en clave mecánica, química, eléctrica, etc., como condición indispensable para su transporte a distancia. Un SOS enviado de relevo en relevo por señales de humo, luego por un tam-tam, captado por un mensajero que lo comunica telefónicamente a una estación telegráfica y finalmente difundido por una radioemisora, habrá sido conmutado a distintas claves por cada uno de los canales artificiales empleados en su co--

...

municación (señales ópticas, acústicas, alámbricas, radiales, etc.), pero supondrá siempre: a) La inalterabilidad del significado original enviado a - través de distintos sistemas de signos significantes; b) Un primer canal - natural convertidor, ubicado en el transmisor, y un canal natural "inter- - pretante", situado en el receptor (final o intermedio). Los signos o significantes son portadores directos de significados; los medios de comunicación son sus trans-portadores segundos. Con ello se sugiere evitar una cierta confusión en el uso de los términos (no hay, en rigor, un "lenguaje" de la radio, del cine, etc., sino un lenguaje de sonidos, de imágenes, etc., - transportados y por eso coordinados sintácticamente, por la radio, el cine, etc.). Pero ello indica a la vez que algunos principios de la semiótica deben análogamente aplicarse al estudio de los medios de comunicación, ya que ese segundo nivel de trans-porte está en capacidad de suscitar profundas transformaciones sintácticas, dilatando así la propia función significante de los signos transportados, en lugar de facilitar simplemente su más amplia difusión. La combinación de signos iconográficos que el cine, por ejemplo, ha hecho posible, no obedece a las reglas de una sintaxis cualquiera: a la musical, a la poética, a la del vitral, del político, etc., o a la - suma de todas ellas, como soñaron los primeros teóricos del cine. El surgimiento de un nuevo medio de comunicación sólo puede comportar una revolución en las coordenadas sintácticas de un sistema básico de signos, al aumentar y diferenciar la función significante de los mismos. Desde que - usamos el cine, "decimos" más con imágenes (ya que ellas "dicen" y - - -

...

significan más en este nuevo contexto diacrónico) que en cualquier otra - época, aun cuando el signo empleado sea básicamente el mismo que conocían los hombres del siglo XVII, los medievales y aun los de Lascaux y Altamira. Las posibilidades, límites y peculiaridades típicas de un canal revierten sintácticamente sobre los contextos significantes que vehiculan. El proceso de "enmaterialización" en cala (sabiendo de antemano cuál de ellos nos disponemos a emplear) repercute sobre el "enciframiento" o codificación significante del mensaje, pudiendo terminar al límite, por imponerse a la misma fuente de sentido de donde emana la materia prima de lo expresable. Dicho llanamente: la vieja hipótesis de que los límites de mi - instrumental expresivo se traducen en limitaciones de mi capacidad cogitativa, debe ampliarse al conjunto sentido-significado-comunicado. Ahora son los límites y prerrogativas del medio comunicante los que inician la serie de prefiguraciones retroactivas: el modo de canalización, al imponer su código, predetermina a la vez el tipo de enciframiento o expresión significante del mensaje; operación que, a su vez, puede predeterminar los caracteres y alcances de los expresable. En este sentido, al menos, parece discutible la "neutralidad" de los medios de comunicación frente al - sentido o contenido de un mensaje. Quede, pues, claro que, si bien entendemos por medio de comunicación el soporte material o artificial destinado al transporte de signos preconcebidos por el hombre, no hemos de olvidar por eso que el uso de tales medios revierte, por dilatación del coeficiente sintáctico, sobre la totalidad de los procesos significantes (que es, posi-

...

blemente, la novedad más importante introducida por un análisis de la comunicación en los parámetros de la semiótica). Esto es: un medio de comunicación transporta un lenguaje, pero al hacerlo puede admitir una transformación de su sintaxis, ampliando en esa forma su poder significante. Así, pues, no todo mensaje o conjunto del significado, puede codificarse, o enmaterializarse para cualquiera de los canales disponibles, del mismo modo que no hay indiferencia de la cifra o signo frente a lo cogitado, vivido, etc., en la fase de su expresión. La función del medio de comunicación no es siempre y solamente apofántica, al menos en los casos en que el canal elegido presente límite infranqueable de codificación, o engendre de suyo la posibilidad de una novedosa disposición sintáctica de los signos vehiculados. (Ello indica, por de pronto, que la elección del medio comunicante no es una operación gratuita o sometible a burdos cánones utilitaristas. No tiene sentido, por ejemplo, elegir entre los medios prensa o televisión para enviar un mensaje, sólo porque tales medios lo vehiculan a distintos y más o menos densos sectores de la colectividad, pues el mismo mensaje adquirirá además significaciones o sentidos distintos según sea la sintaxis o medio empleado, produciendo así en el receptor diferentes interpretaciones).

El problema de las relaciones entremedio y sintaxis del signo revierte así una compleja problemática semiótica, psicológica y sociológica que afecta el uso práctico de los medios de comunicación. Algunos de estos aspectos serán enfocados en capítulos sucesivos.

...

Los elementos aquí consignados abarcan la función comunicante en su generalidad, es decir, tanto la relación comunicacional propiamente dicha (o comunicación en sentido restringido), como de la información. Todos los medios relacionantes actualmente a disposición del hombre pueden utilizarse, en efecto, tanto para comunicar como para informar. Una definición de estas categorías se encuentra en los párrafos siguientes.

4

La expresión medios audiovisuales de comunicación requiere, a su vez, -- una definición, si no se quiere correr el riesgo de aumentar las ambiguedades antes enumeradas. Así como no debe confundirse, en principio, medio de comunicación con signo, de la misma manera ha de connotarse un significado del término "audiovisual" específicamente diferenciado y exento de - equivocidad. Designamos por medios de comunicación audiovisual los canales artificiales de intercomunicación que sólo pueden vehicular signos icónicos o acústicos directamente interpretables. La posible ambiguedad deriva de que, en un sentido genérico, todo simbolismo empleado por el — hombre culto, normal y adulto de los signos significantes requiere, para - su interpretación, un proceso final de estimulación por canales auditivos o visuales. Audiovisuales son, a la postre todos los lenguajes y los conjuntos de significaciones, si sólo reparamos en la etapa final de recepción, - cuando unos canales naturales (vista y oído) se encargan de recibir el estímulo significante y de enviarlo al cerebro, donde se producirá su interpretación. Si en cambio reparamos en los medios de comunicación, no todos

...

resultan básicamente audiovisuales; y es aquí donde cabe diferenciar con exactitud. En esta etapa intermedia de transmisión, podemos teóricamente distinguir entre canales destinados a mediatizar exclusivamente la palabra (en todas sus formas), y canales destinados a vehicular sonidos en toda su extensión longitudinal y transversal (frecuencia y amplitud), imágenes fijas o diacrónicas (en desarrollo temporal), y estructuras audio-iconográficas cuya significación no es dada por la mera suma de signos auditivos y visuales. La escritura en todas sus claves, simbolismos o diferencias idiomáticas (y en todas sus formas de difusión: libro, prensa, etc.) es esencialmente vehículo de palabras-concepto. Los lenguajes sonoros en toda su extensión, los iconográficos temporales (que implican representación del movimiento y del devenir), y los de estructura audiovisual global, no vehiculan sino accidentalmente palabras-concepto, pero sí esencialmente conjuntos de signos de formación conceptual y extraconceptual (en que el segmento "semántico" o codificable se conserva en estado confuso con el segmento "estético" no encifrable), que requieren medio de comunicación ad hoc. En un sentido restringido, comunicación audiovisual sólo hace, pues, referencia al uso de medios apropiados para el envío de mensajes auditivos y visuales en toda su extensión (de lo visible, no sólo la palabra escrita; de lo auditivo, no sólo la palabra hablada). Falta indicar, para completar los detalles de nuestra definición, que tales signos deben resultar directamente interpretables. El surco de un disco, un trozo de cinta magnetofónica, de película o de video tape, mientras sólo sean objetos destinados a la fijación y transporte de sig

...

nos conmutados a claves mecánicas, eléctricas, etc., no son "medios de comunicación audiovisual" hasta concluir la etapa de retraducción final a la clave originaria de signos acústicos o visuales, que al entrar en la huella de los canales naturales del receptor resulta directamente interpretable. Sólo los llamaremos medios de comunicación cuando se hayan convertido en transmisión radial, cinematográfica, televisiva, etc., de acuerdo, pues, a una definición ni esencial ni material, sino funcional.

Como medios de comunicación que son, los canales audiovisuales confirman lo relativo a su función eminentemente sintáctica en la constitución de los procesos significantes que transportan. Justamente con ellos resulta ese aporte primario. Utilizando una vez más el ejemplo del cine como medio propiciador de una nueva sintaxis de imágenes, cabe subrayar que gracias a él ha podido el hombre emplear el signo icónico para estructurar lenguajes visuales de tipo global. Antes de su descubrimiento, las posibilidades de un discurso visual eran ficticias o reducidas a simples conatos. Como bellos elementos sueltos, sin argamasa que lograra convertirlos objetivamente en estructuras con desarrollo temporal, las imágnes languidecían, por faltar precisamente el instrumento sintáctico que movilizara el signo icónico haciéndolo susceptible de construír frases y discursos enteros. Sólo el cine, que era a primera vista un simple medio mecánico para ensamblar, fijar y transportar toda imagen. Pero, como en todos los demás casos, el logro de una sintaxis específica no era la panacea de lo imposible. Aun equipado de un orden sintáctico, lo icónico (ahora como en su dilatado letargo preci-

...

nematográfico), no logra significar lo todo. La significabilidad de la imagen sólo puede abarcar al objeto real físico (materia, formas de conducta), siendo en ello inferior al signo-palabra, cuyo grado de abstracción es omnisignificante. Por otro lado, el discurso visual no es, como en el caso del lenguaje hablado, un conjunto de signos de abstracciones. Sus componentes icónicos, tomados a nivel semántico (aunque no sintáctico), mantienen inalterada toda la plurisignificante ambiguedad de lo real. En ese sentido, la imagen es el signo menos objetivo y más equívoco de todos, ya que remite a repertorios de "significata" que son la misma realidad reproducida de bulto, en su estado de puro caos de sentido preconceptual y prelógico. Tal modo de darse del signo iconográfico parece ser el responsable directo de que el interpretante o receptor produzca un tipo de comprensión básicamente afectiva (sólo posteriormente racionalizable); y este esquema de comprensión resulta favorecido por las condiciones especiales de recepción en que se ofrece hoy el mensaje iconográfico, según lo ha estudiado detenidamente la psicología. Si la imagen es, objetiva y estructuralmente, la mágica presencia de la ausencia, el pequeño milagro de una función animista que ha resistido el impacto de su fabricación mecánica, es en el aspecto subjetivo y funcional de su percepción y comprensión —donde se observa la movilización de todos los poderes simpatéticos (participaciones, identificaciones, empatías en general)— cuando recibe su consagración definitiva como lenguaje suprarracional. Podrían llamarse "Lógicos" o discursivos los medios de vehiculación de la palabra o de repertorios de signos de extracción conceptual; "alógicos" o presentativos" los medios de

...

vehiculación de lo audiovisual o de repertorios de signos extraconceptuales, tanto en razón de lo objetivamente transportado (lógos en aquéllos - eikóon en éstos), como en razón de su comprensión por parte del receptor-interpretante (racional allá, emocional aquí). Si en gracia de la brevedad pasamos de estas pocas premisas a sus últimas consecuencias prácticas (que serán recogidas luego), no se dejará de observar que medios de características semánticas y sintácticas tan peculiares están forzosamente llamados a motivar patterns psicosociológicos de especiales características. El término de "iconósfera" (empleado por primera vez por Jean Wahl para señalar la omnipresencia de la imagen en el horizonte del hombre contemporáneo) define a cabalidad un factum cultural determinado por el uso masivo de lenguajes visuales, factum que no debemos asumir como un obvio e intrascendente eslabón del progreso tecnológico. Detrás de esta "civilización de la imagen" (fórmula de tanto éxito en los últimos años), hay una "cultura de la imagen" o, al menos, una cultura en estado virtual derivada en civilización por obra de agentes y factores sociales determinables con cierta precisión. Aplicando la clásica distinción de lo objetivo y lo formal, del contenido y del acto, Cohén-Séat ha propuesto hace años un análisis por separado del "hecho fílmico" (el contenido de la expresión visual), y del "hecho cinematográfico" (el acto de expresar visualmente y su función comunicante). Si el primero de tales aspectos (referible a la personalidad del artista creador o, en general, a un tipo de comprensión de lo real), sólo admite un discurso estético y psicológico, el segundo, por plantearse en el nivel de la intersubjetividad y por evidenciar novedosos aspectos en la problemática de la intercomunicación

...

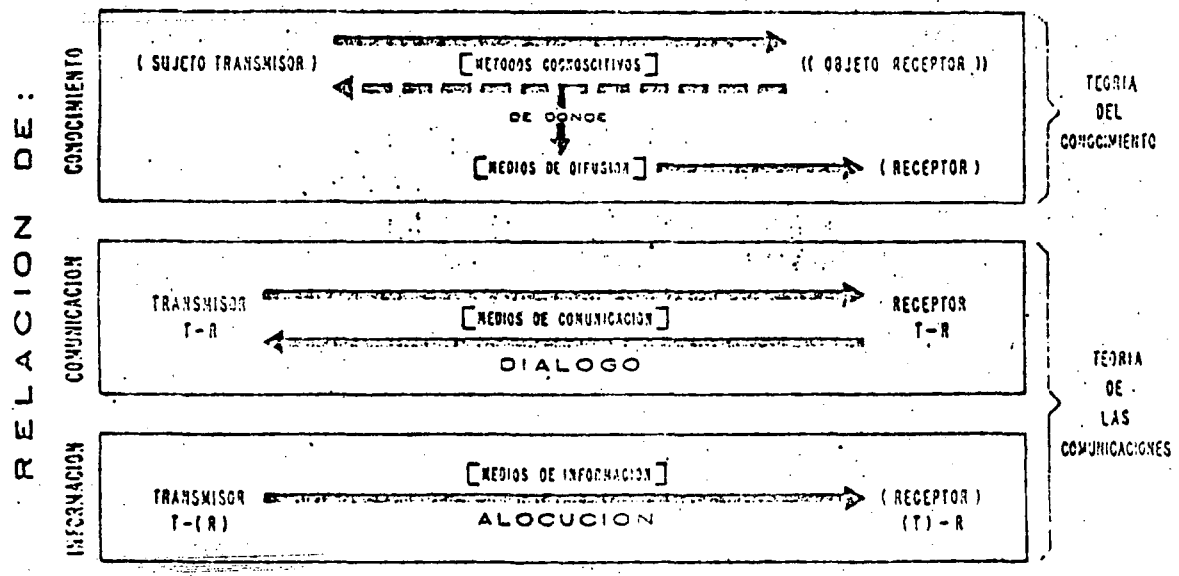
humana, justifica enfoques semánticos, psicológicos, etc., sólo si estos convergen en una perspectiva sociológico-cultural, que es la que otorga pleno sentido a fórmulas como "hecho cinematográfico" y similares.

Cabe señalar, finalmente, que entre los distintos medios audiovisuales de comunicación masiva, un criterio eminentemente cuantitativo y distributivo permite reducirlos justo a la radio, el cine y la televisión.

5

Proponemos reservar el término de información tanto al proceso de vehiculación unilateral del saber entre un transmisor institucionalizado y un receptor-masa, como a sus contenidos, y sea cual fuere el lenguaje o el medio empleado. Defendemos de buena gana esta definición, pues con ella queda reducido el fenómeno (a partir de sus numerosas implicaciones), a dimensiones sociológicas que son las que realmente tiene, y fijada con precisión terminológica la diferencia entre "comunicación" como diálogo e "información" como alocución.

En el conjunto de las estructuras relacionales que incluyen una res cogitans en uno de sus extremos pueden diferenciarse al menos tres modos de la bipolaridad, los cuales definen netamente sendos tipos de relación: la de conocimiento, la comunicacional y la informativa. Si adoptamos definitivamente los términos de transmisor y receptor para designar los dos polos de la relación, obtenemos el siguiente esquema:


RELACION DE:
CONOCIMIENTO
(SUJETO TRANSMISOR)
[METODOS COGNOSCITIVOS]
((OBJETO RECEPTOR))
DE DONDE
[MEDIOS DE DIFUSION]
(RECEPTOR)
TEORIA DEL CONOCIMIENTO
COMUNICACION
TRANSMISOR T-R
[MEDIOS DE COMUNICACION]
RECEPTOR T-R
DIALOGO
TEORIA DE LAS COMUNICACIONES
INFORMACION
[MEDIOS DE INFORMACION]
TRANSMISOR T-(R)
ALOCUCION
(RECEPTOR) (T)-R

5-A) En la relación de conocimiento, el término "receptor" (puesto en doble paréntesis) es un eufemismo que indica, en realidad, el objeto, lo conocido, el término ad quem de la relación misma, mientras que "transmisor" es un empleado para señalar al sujeto cognoscente. Aun cuando en una relación de conocimiento no hay, pues, auténtica bipolaridad del tipo intercomunicacional, el sujeto cognoscente no deja de actuar, en una perspectiva trascendental, como cosa pensante que va al encuentro del objeto equipado con "formas de conocimiento" las cuales funcionan a manera de enfoque; y ello viene a ser una manera de "transmitir" algo al otro término de la relación, mediante una operación que en ciertos contextos filosóficos se connota con la expresión literal de in-formar. Ese algo transmitido a la cosa a in-formar, que le otorga sentido y la convierte justo en objeto, "rebota" luego del objeto mismo ya convertido en "conocimiento-del-objeto", es decir, con contenido. En toda relación de conocimiento hay, pues, formas más o menos embrionarias y analógicas de transmisión, tanto si se pone el acento en la recepción de formas por parte del objeto conocido, como si se acentúa la recepción de intuiciones sensibles por parte del sujeto cognoscente. Sin necesidad de recordar —y tal vez forzar— la concepción hartmaniana de lo "transinteligible", ni las doctrinas de Jaspers acerca

...

de una metafísica como interpretación del misterio en cifra, nos limitaremos a señalar que entre los conatos formalizadores de la cibernética, figura una interpretación del quehacer filosófico y científico como "recepción" y esfuerzo descifrador de "mensajes" recibidos por el pensador desde la terra incognita de lo transinteligible. Lo que aquí interesa señalar es que el producto de toda relación de conocimiento (la científica como la poética) puede ser puesto a circular luego por cualquiera de los medios de comunicación de que dispone el hombre; los mismos que se utilizan para la comunicación o la información pero que, debido al uso específico, hemos de llamar en este caso medios de difusión. Repárese, sin embargo, en que tales medios ahora empleados para la difusión son derivados y a posteriori; no inherentes a la relación de conocimiento propiamente dicha (donde quedan sustituidos por métodos cognoscitivos), ni instrumentos directos de la misma, sino derivados y, en rigor, puramente contingentes. Entre tales medios de difusión cabe ubicar, por ejemplo, la literatura científica o artística, que no debe por ello confundirse con la mera literatura de información.

El estudio de las correlaciones funcionales entre totalidad histórico-social y relación de conocimiento propiamente dicha, corresponde a una sociología del conocimiento, que como tal debería formar capítulo aparte en una sociología general del saber y no confundirse con ella.

5-B) La relación de comunicación, o dialógica, es la única en que los términos de transmisor y receptor, así como la bilateralidad total de su relación y la producción por síntesis de un con-saber, cobran pleno sentido. Su descripción ha sido hecha en el S 2.

...

de información que inutilizan por su propia naturaleza la doble virtualidad implícita en cada polo de la relación: de las dos posibilidades alternativamente realizables en la comunicación, sólo una y la misma pasa a efectuarse siempre y con necesidad en la información, mientras que la otra queda relegada a la esfera de las posibilidades no futurizadas o imposibilidades. En ese instante, uno de los polos actúa siempre como transmisor, el otro como receptor. Tal imposibilidad de inversión inmediata de los polos, típica y privativa de la relación informante, reduce a tal extremo la alternativa de reconstruir sobre nuevas bases la relación biunívoca, que el canal empleado termina por funcionar como un diodo, con vector rígidamente irreversible. El impulso espontáneo del interpelado a convertir el discurso del interlocutor (lógos) en frustración. La "voluntad de entender", ahora impuesta unilateralmente al receptor, se transforma de pacto en mandamiento; sólo queda alguien que se hace entender sin tener que entender al otro (el sordo transmisor), y alguien que sólo debe entender sin ser entendido (el mudo receptor) no por voluntaria renuncia, sino porque lo renuncian. El receptor queda emplazado a constituirse en pura conciencia absorbente, en una mudez que sin embargo, se reconoce como mudez (Sartre). Si la naturaleza es cognoscible espontáneamente... y en su totalidad no puede callar, las personas, en cambio, o bien pueden callar y ocultar sus pensamientos. Y eso es algo distinto del mero hablar... es una manera activa de conducirse... (Scheler), o bien pueden ser calladas y convertirse en pura pasividad, en incognoscibilidad espontánea del que no puede comunicarse. Su silencio es

...

entonces inauténtico, por compulsión de la notificante paréresis. Ya no es el callar de quien, al estar realmente comunicado y por eso habilitado para convertir el "logos" ajeno en "diálogo", prefiere, sin embargo, no hacerlo. Sólo en el genuino hablar es posible un genuino callar... Pero callar no quiere decir mudo (Hedegger). Del que no dialoga se ha dicho que nunca puede aplicar la lógica del sí y del no; y tal es el caso, justamente, del receptor de informaciones. El transmisor, consciente de los privilegios que le otorgan sus funciones de informador constitutivo, asume la arrogante postura del que dice algo, pero que sabe que su decir parerético es un "mandar a callar" al receptor reduciendo artificiosamente su coeficiente de comunicabilidad, enajenándole sus funciones expresivas y agigantándole monstruosamente las receptivas. Tras la máscara del 'uno para el otro' actúa un 'uno contra otro' (Heidegger). Ahora el receptor es puro sistema aferente, cosa pensada, y sus facultades perceptivas e interpretativas sufren de elefantíasis, como compensación al no-poder-decir-nada que es forzado a asumir. Cada vez que un medio de información nos contacta y subyuga, estamos ante un decir que nos acalla. (No crea —dijo Karl— que yo esté completamente en su poder; podría incluso ponerme a gritar. —Y yo te puedo tapar la boca... Tus esperanzas son infundadas... Kafka, América). Es la salud del transmisor por enmudecimiento y aniquilación del receptor; el plúmbeo lastre de formas del saber manipuladas y enviadas por canales de una sola vía, que frenan el impulso a la dialogación. La capacidad hiperinterpretativa, la auscultación cuasi mágica de la paréresis, y la histérica hipertrofia conjetural (tan perfectamente simbolizada por el - -

...

kafki no K... de El Castillo), son altamente sintomáticas de las estructuras sociales en que el factor información priva sobre la comunicación o diálogo. Si en la relación de comunicación la bilateralidad admite una selección y control mutuos de los medios comunicantes, en la relación unilateral de información el control, selección y uso de los medios informativos pasan a ser prerrogativas absolutas del agente transmisor, convertido en élite institucionalizada para el desempeño de esa función.

Muchos aspectos aún indefinidos en nuestra concepción del hombre contemporáneo, muchos puntos oscuros en sus grandes esquemas comportamentales, pueden admitir una racionalización gracias al uso de categorías como las de comunicación e información. Esta última, de la que hemos visto engendrarse conceptos como alocución, paréresis, notificación, unilateralidad comunicacional, enmudecimiento del receptor, etc., parece tener por sí sola suficiente fecundidad como para convertirse, pese a su aparente sencillez, en una de las categorías más operantes para la comprensión de muchos fenómenos sociales contemporáneos.

La única transmisión posible de mensajes entre complejos mecánicos o electrónicos es de pura información "epitáctica" o causativa en su más bajo sentido. Cada polo está previamente habilitado para enviar un número de mensajes rígidamente codificados en su pura acepción semántica, o para recibir e interpretar la clave de una información-estímulo, destinada a desencadenar una respuesta mecánica como único "reflejo condicionado" posible.

Un científico o un pensador no establecen con el mudo objeto (concreto o

...

abstracto) de sus investigaciones, ni una relación de comunicación mi mucho menos de información, sino una escueta relación de conocimiento. - - Cuando el otro polo de la relación es inter-locutor, éste nunca informa, sino comunica en condiciones básicas de igualdad. Solo se alcanza el nivel puramente informativo cuando el receptor, aun conservando virtualmente sus posibilidades interlocutoras, las pierde prácticamente debido a la presencia de medios que impiden técnicamente su actualización. Cabe insistir en la conservación, por parte del receptor, de la facultad de dialogar como pura posibilidad nunca llevada a efectuación (como una con-posibilidad no futurizable, en terminología indeterminista). Este rasgo, que podría expresarse con el símbolo (T)-R, impide confundir la relación energética hombre-naturaleza con la relación de información. Allá, el objeto-receptor se halla esencialmente desprovisto de poderes transmisores; aquí, virtualmente provisto pero efectivamente inhabilitado para actualizarlos. Ello no obsta para que toda relación de información encubra un conato del transmisor destinado a petrificar al receptor en estado de cosa, y que toda alocución o paréresis sea un esfuerzo, más o menos logrado, para convertirse en instrumento de una relación más energética y utilitarística que comunicacional, a expensas del recetor.

5-C-a) El receptor de una información no limita su pasividad al registro automático del mensaje recibido. Aun prescindiendo de la más o menos oscura conciencia que de tal situación pueda tener, ésta configura, desde un punto de vista moral, el esquema del acto involuntario, tanto por la enajenación de la causa eficiente y final cono por la predeterminación de los medios. Un -

...

receptor es forzado por el transmisor, quiéralo o no, a entrar en la relación de información y a injertarse, a pesar suyo, en un esquema teleológico con el cual no coincide necesariamente. (La "libertad de información" es una irónica contradictio in adiecto, ya que sólo connota la libertad del informador). Está en la obligación de someterse al uso de medios informativos cuya elección se ha efectuado al margen de su poder deliberativo; tales medios se imponen, en bastracto, por principios de economía en la subdivisión del trabajo, pero son concretamente elegidos y manipulados por el agente transmisor. Es invitado al banquete de una espuria inter-comunicación, pero obligado a representar el papel del convidado de piedra. Todo ello sumido en un riguroso determinismo social, siendo quimérica la pretensión de quienes aún consideran factible el que podamos sustraernos a la relación de información, para conservar la libertad de la autarquía. Coacción, necesariedad, compulsión y transcendencia hacen de todo hombre-masa un receptor de información, y de todo receptor un sujeto no deliberante y violado. Tal involuntariedad subsiste, a nivel ético, tanto si el individuo receptor actúa inconscientemente, como si busca el sometimiento y la masificación.

5-C-b) Psicológicamente hablando, la pasividad del receptor de informaciones presenta todos los síndromes de la frustración. Cuando en la relación unilateral predomina un contenido de "difusión"; es decir, cuando ella vehicula el producto de una relación de conocimiento (científica o poética), la situación no suscita en el receptor la necesidad de réplicas inmediatas, y pasa sin estridencias. El receptor es aquí quien proyecta recibir y callar. Si la relación de información no

...

contiene elementos predominantes de difusión; si ella funciona doxísticamente, vehiculando impositivamente opiniones, interpretaciones, noticias, etc., de las cuales intuimos vagamente el papel motivador, tales contenidos suscitan en el receptor deseos vehementes de interlocución dialógica inmediata, pronto ahogados y derivados a la frustración por la mudez que caracteriza al receptor. En las sociedades de mayor desarrollo cultural y político, dichas frustraciones no llegan acaso a producir represiones colectivas profundas; la relación de información no es allí predominante o admite que individuos de distinta extracción tengan libre acceso a su uso. En este segundo caso, diferentes reacciones y tomas de conciencia se constituirán en normales válvulas de escape a muchas tentativas de condicionamiento, restableciendo, aun indirectamente, la bilateralidad típica del esquema comunicacional. En las sociedades culturalmente subdesarrolladas y sometidas a un híbrido monopolio económico-político de sus medios de información, nadie tiene legítimo y libre derecho de apelación (o, si lo llega a tener, una cortina de silencio hará inoperante el esfuerzo), configurando un monstruoso cuadro de frustraciones y represiones colectivas. En estas circunstancias, la tranmisión a un receptor de mensajes que deberían correr por los canales normales de la comunicación y el diálogo, pero que son forzados a irrumpir por los conductos unilaterales y motivadores de la información, constituye la más sutil de las inmoralidades comunicacionales. (Por ejemplo, un "diálogo" político entre miembros de una élite gobernante, televisado ante una colectividad más o menos privada de sus derechos políticos, constituye un grotesco ersatz de relación comunicacional, -- una ilusoria válvula de escape utilizada por quienes han bloqueado los verda

deros canales comunicantes, para la gran frustración colectiva). En realidad, tal paliativo sólo abonará a largo plazo el proceso de refoulement capaz de comprimir el trauma hasta un punto explosivo. La frustración por mudez del receptor de informaciones es básica. De ella se desprenden todos los demás rasgos incluidos por la literatura científica bajo el rótulo de "idiotez psicológica": el pensar y actuar por estereotipos, la admiración atontada por los exponentes de la élite informadora o por su mitología, el dejarse recetar una personalidad, ciertas aspiraciones e incluso los "tranquilizantes" para evadirse del estado de mudez, etc.

5-C-c) Sólo por medio de una hermenéutica comunicacional (con todas sus implicaciones semióticas, éticas y psicológicas que apenas hemos desbrozado y deliberadamente mezclado) es posible aislar la información como categoría sociológica de relación. Información sería, pues, el nombre que dentro de una sociología del saber asumiría la categoría de relación por causalidad (dependencia de causa y efecto), así como comunicación correspondería a la categoría de relación por la comunidad (acción recíproca entre agente y paciente). La necesidad de llegar por esta vía -o por otra cualquiera- a una definición terminológica de tanta importancia, es evidente. Nuestros propósitos tienden a centrar en el concepto de información todo esquema relacional de comunicaciones truncas, de estímulos dialogales sin libre respuesta, señalando que en esa relación nos hallamos cotidianamente sumergidos en cuanto "notificados" y causados por un agente transmisor.

Mención especial merece el hecho de que la específica situación originada por

la relación informante (en lo que ella contiene de "extranjerización del hombre", de alienación, de incomunicabilidad, de inaccesibilidad, etc.), ha tenido sus primeras exégesis en contextos poéticos o existencialistas ajenos, en principio, a todo propósito de formalización directa de la subyacente problemática filosófico-cultural.

Sólo bastaría recordar, de los primeros, la subyugante hermenéutica de la incomunicabilidad del hombre y de la inaccesibilidad de las élites, propuestas por el universo poético kafkiano. Tanto el Karl de América como el ya despersonalizado K... (la doble víctima de una imposible comunicación en El Castillo, y de una oscura e inaccesible justicia en El Proceso) son la expresión literaria más perfecta de la cosificación; del acoso de los notificantes ordenanzas y mensajeros; de la atomización y desvalorización del hombre-masa contemporáneo. Son los atraídos, vinculados y paulatinamente degradados por el inalcanzable ordenador; los enmudecidos; los que no pueden comunicarse jamás con el informador; las víctimas de la más irreversible unilateralidad comunicacional. Para un expediente sociológico de la incomunicabilidad y el anonadamiento del hombre-masa, el esencialismo y el expresionismo de Kafka constituyen, a no dudarlo, la indispensable pieza inicial y una fuente importante de sistematización. A la vez, los conceptos mismos de incomunicabilidad, degradación y violación del hombre-masa componen la clave comprensiva de toda la obra kafkiana, en cada uno de los símbolos y alegorías más importantes. Su poética de la informante y paralizante univocidad relacional (cuyo irrealismo alegórico encubre y revela a la vez una realísima y trágica situación humana, según lo ha demostrado Lukács), supera en forma inconmesurable

temporáneos de la incomunicabilidad; las de una pintura informalista, de una poesía hermética, de una novelística a lo Camus, Montherland o Moravia, de un teatro a lo Beckett o a lo Ionesco, de un cine a lo Huston, a lo Antonioni, etc. En este sentido, (dicho sea de paso), la actualísima poética kafkiana se opone diametralmente -y se impone en razón de su misma "contemporaneidad"- a toda tentativa por expresar y revivir un universo humano todo abierto y comunicable (y por eso extemporáneo), como es el caso de un Thomas Mann, en cuya Montaña Mágica seres y cosas actúan como entes transparentes y penetrables, en estado de permanente disponibilidad para una comunicación dialógica siempre efectuable.

En cuanto a la segunda de las señaladas exégesis extrasociológicas, ha de indicarse que la categoría de "información" constituye en cierto modo la traslación sociológica aquí propuesta de algunos conceptos forjados por el análisis existencial, justo de los llamados "existenciarios"; es decir, de aquellos con que la filosofía de la existencia ha intentado ofrecernos una hermenéutica ontológica del estado de abierto en el hombre, especialmente en el aspecto del cómo se es uno con otro, etc. El más inmediatamente aprovechable y, a nuestro juicio, más exacto de tales análisis es el que ha expuesto Sartre en El Ser y la Nada, sobre todo en las páginas dedicadas a la existencia del otro, a las relaciones concretas con él y al poder de la subyugante mirada. Aún cuando Sartre, al proceder con categorías existenciales, es llevado a enfocar en términos de subyugación y enajenación a la totalidad de las interrelaciones humanas (el hombre sartriano es, en cierto modo, un guerrillero permanente de la convivencia), no habrá de parecer impertinente si, procediendo con categorías de una

naciente teoría de la comunicación, nosotros aplicamos la descripción sartriana limitadamente a la relación unilateral de información, a la que parece adaptarse armoniosamente. (La polémica Sartre-Merleau-Ponty sobre la fundamentación de la intersubjetividad recibiría, en esta perspectiva, un primer ajuste. "En realidad -M.-P: Phén. de la Perc.- la mirada del otro no me transforma en objeto, y mi mirada no lo transforma en objeto, sino en el caso de que ambos nos retiremos al fondo de nuestra naturaleza pensante, si nos convertimos ambos en mirada inhumana, y si cada uno siente sus acciones, no ya asumidas y comprendidas, sino escudriñadas como las de un insecto. (Tales miradas) - se sustituyen siempre a una comunicación posible". La existencia del otro según una ratio cognoscendi que es básicamente la paridad de la relación comunicacional, no sería negada por, ni negaría, la posibilidad de una degeneración en la disparidad de la relación de información). Es justamente el análisis sartriano de la mirada enajenante del "otro" el que puede utilizarse, con directa - analogía, para describir a la información como categoría básica de la relación - sociológica. Aquí, la presencia de un "medio" alocutorio, monovalente y --- a-dialógico, deriva en una serie de consecuencias éticas, psicológicas y sociológicas que asimilan las condiciones de nuestro "receptor de información" a las del "mirado" sartriano. La analogía se establecerá, entonces, en el doble plano existencial-comunicacional, entre transmisor-informador con mirante-para - sí, y receptor-informado con mirado-para otro.

En su condición natural, el otro es, para Sartre, un objeto, para mí en el mundo, en estado virtual confuso. Pero el surgimiento de su mirada hacia mí produce esa conversión radical del otro que le hace escapar a la objetividad. Ahora

el otro es sujeto como autor de una acción, el mirar, de la que yo soy el objeto: una para-sí alienado por y para el otro. El otro es, pues, aquel que me mira; sus órganos de la visión sólo son soportes de la misma, y esa mirada, al tener yo conciencia de "ser mirado", me subyuga y desconecta del mundo. La mirada del otro produce, pues, tanto mi propia enajenación como la del mundo que yo había organizado para mí. Todo lo que era antes un para mi se convierte en estructura por y para otro. Entonces, el otro se sitúa ante mi libertad como una propiedad dada de indeterminación; el esquema que el otro se hace de mí me alcanza en el corazón de mí mismo, y aunque el desconocimiento de lo que el otro me obliga a asumir me produzca verguenza, odio o temor, no ceso de asumirme ciegamente como tal, ya que no conozco lo que asumo; lo soy, sencillamente. La situación se me escapa, es ya para otro; soy ser-en-medio-del-mundo-para-algún-otro, constituido como algo indefenso por una libertad que no es la mía; soy esclavo en la medida en que me muestro a otro, como objeto de valores que vienen a calificarme sin que yo pueda obrar sobre esa calificación; estoy en peligro, y ese peligro no es un accidente, sino la estructura permanente de mi ser-para-otro; soy un ser totalmente enejenado en todas sus posibilidades. Por la mirada del otro, me siento vivir coagulado en medio del mundo, como en peligro, como sin remedio. No sé quién soy ni cuál es mi situación en el mundo, ni qué aspecto presenta para otro este mundo en que existo.... La mirada ajena me llega a través del mundo, y no es solamente transformación de mí mismo, sino metamorfosis total del mundo.. En la mirada, la muerte de mis posibilidades me hace experimentar la infinita libertad del otro.

Si bien esta descripción resulta inaplicable, tal y como es dada, a la relación

de comunicación (pues allí tendría que desdoblarse y aparecer, anulándose, - en ambos polos interlocutores), ella puede aplicarse, por expresar integral-- mente la unilateralidad, a la relación de información. ¿No se adaptan acaso los atributos de esclavo, de enajenado, de peligrando, de ser-para-otro, de coagulado en y desconectado del mundo, de calificado, de objeto en propiedad, de sin remedio, etc., a una descripción del receptor como término irreversible de una relación de información? ¿No es la alocución del informa-- dor, análogamente a la mirada sartriana, lo esclavizante y enajenante, lo que me alcanza para calificarme y valorarme, lo que me coagula en un mundo pa-- ra-otro? ¿No es el informador o transmisor el mismo otro, el para quien yo - soy, el acaparador de toda la libertad posible a expensas de la mía, el contra lor y soporte de la mirada, el que me convierte en propiedad y me solidifica - en un mundo para él? Si el otro es el infierno y quien hace la parte del dia-- blo (según recuerda Sartre con frase de Gide), ¿no es entonces el informado, notificado o mirado el auténtico súcubo en esa relación donde sólo hay una mirada-que-dice-ordenando y que no admite respuesta?

A la unilateralidad en el plano comunicacional corresponde así, para la información, un esquema de coacción en el plano moral, de frustración en el psicológico y de enajenación en el existencial. Queda por realizar un enfoque sociológico de la relación de información, cuyas grandes líneas son ahora fáciles de prever. Un esquema de naturaleza tal que otorga insospechados privilegios al agente transmisor (de ser el único con derecho de palabra, de ser el notificante no-oyente, el que frustra o coacciona), sólo puede prestarse, en la realidad histórico-social, a corrupciones de toda naturaleza: primera entre

todas, la que consiste en eliminar de una sociedad los remanentes focos de relación comunicacional, sustituyéndolos con un sistema capilar de canales informativos totalmente controlados. Pero un desarrollo sociológico del concepto de información requiere el esclarecimiento de otras cuestiones previas.

INTRODUCCION A LAS BARRERAS, RUIDOS E INTERFERENCIAS EN LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

Ponencia que presentan
Emiliano Orozco Gutiérrez y
Sergio Flores de Gortari,
en el Encuentro sobre Comunicación
Organizacional en México

Ciudad de México, Septiembre de 1977.

C O N T I E N E :

1. INTRODUCCION AL MARCO CONCEPTUAL DE LA COMUNICACION EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Las técnicas de la comunicación han avanzado más en los últimos treinta años, que en toda la historia de la humanidad. La aportación de Rosemblueth y Wiener: la cibernética, constituye un antecedente importante en la reorientación de los enfoques conceptuales para la ciencia, la tecnología y la cultura durante las últimas décadas. Empero, el mundo de nuestros días se halla en crisis (1) ante la amenaza de la desintegración del hombre y de la sociedad, la cual ya es previsible, desafortunadamente, en todas las expresiones de la cultura. Esta nos explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; proporciona los medios para dominar la energía del universo más que nunca; pero no nos esclarece, auténtica y claramente, las cuestiones que atañen los actos de nuestra propia vida y en el llamado "siglo de las comunicaciones" entre los problemas capitales que afrontamos, si no el principal, como una de las causas y, a la vez, efecto de la crisis, paradójicamente figura la falta de comunicación eficaz (2).

---

(1) Desde Lexcaux y Altamira, capillas sixtinas de la preshistoria, y aún antes, cuando el hombre fue capaz de establecer mecanismos de intercomunicación, la falta de eficiencia y eficacia en la comunicación humana, ha sido preocupación del individuo, pues la incomunicación constituye uno de los signos de la entropía y es, simultáneamente, uno de los antecedentes de situaciones sociales conflictivas.

(2) Véase Flores y Orozco, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Editorial Trillas, México 1975, 5a. reimpresión, pág. 18.

El origen mismo de la civilización, no radica como tradicionalmente se había supuesto, en el hommo faber; esto es, el hombre capaz de construir y emplear utensilios útiles, sino en el hombre capaz de interactuar por los mecanismos de la intercomunicación (3). La comunicación humana, considerada como la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo (4), abarca todo en torno de vida humana en sociedad. En otro sentido, ya Weaber destaca la comunicación como un conjunto de procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra, en un complejo sistémico (5) y es en ese contexto donde la comunicación ineficiente o ineficaz, según el sistema donde se ubique, contribuye a la gestación y desarrollo de la crisis.

La comunicación constituye el factor cinético de todo organismo social, esto es, el elemento mediante el cual empresas, organismos e instituciones en lo general, y el hombre en lo particular, tienen capacidad para ser, para estar, para hacer. Sin comunicación no hay des

---

(3) Véase Claude Lévi-Strauss, Arte, Lenguaje y Etnología -Entrevistas de Charbonier con C. Lévi Strauss- Editorial Siglo XXI, S.A., México 1968, pág. 8.

(4) Véase Oscar Johansen Bertoglio, Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización, Editorial Diana, México 1975, pág. 77.

(5) Consúltese José A. Fernández Arena, ¿Administración o Cibernética? México, 1962, pág. 101.

arrollo, ni tampoco puede existir la coordinación (6). Es gracias a la comunicación, considerada como el establecimiento de una correspondencia unívoca entre un universo espacio-temporal E, emisor, y un universo espacio-temporal R, receptor (7) como consigna Moles, que el hombre, como la sociedad, pueden acometer la realización de sus objetivos. En el quehacer de la interrelación, Berelson y Steiner precisan la comunicación como la "transmisión de la información, ideas, emociones y habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, representaciones gráficas..." y es sólo en tanto que se asegura una respuesta intencionalmente deseada, que el quehacer citado es eficiente, como señala David K. Berlo (8).

El marco de la emisión-recepción y la intencionalidad del contenido, son entre otros, aspectos importantes que permiten identificar el espacio-tiempo para ubicar a la comunicación como género, en especies. Así, nos vemos precisados a consignar entre sus especies a la comunicación propagandística, la publicitaria, la administrativa, la militar o castrense, la sagrada o religiosa, la forense, la retórica u oratoria, la conmemorativa, la académica, la pedagógica, la didáctica la social, la política y otras clases más. Lo anterior, en-

---

(6) Véase Antonio Menéndez, Comunicación Social y Desarrollo, Ed. UNAM, México, 1972, pág. 7.

(7) Véase la ficha La Communication, de Abraham Moles, consignada en el Diccionario que con el mismo título publica La Bibliotheque Du CEPL pág. 102, París, Francia, 1971.

(8) Véase Carlos Ortiz Gil, La Comunicación, Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, 1965, pág. 11 y David K. Berlo, El Proceso de la Comunicación, Editorial El Ateneo, Bs.As. Argentina, 1971, p. 11.

cada caso, definirá medios o canales a emplear las maneras o modalidades requeridas para producir la emisión; la conveniencia de que la fuente sea a cargo de una persona, de un grupo e incluso de una institución o de un complejo sistémico. Cada especie de la comunicación tiene reglas características que definen forma y fondo para orientar el proceso de emisión-recepción en relación al entorno de tiempo-espacio.

El término sistema, constituye una palabra y un concepto que ya eran utilizados por los antiguos filósofos griegos y aún, quizá, por civilizaciones más antiguas que la griega. La palabra sistema, se utiliza en diferentes contextos y con propósitos distintos, significando unas veces "método", otras "orden de cosas" y otras más "procedimiento". Es durante estos últimos treinta años que este término ha recobrado importancia, gracias a la confluencia de tres corrientes de pensamiento: a) la cibernética; b) la administración científica; c) las ciencias de la computación (9). En este orden de ideas, señala Rosovsky, los autores clásicos y los especialistas en administración, no comulgarán tan fácilmente con la idea de que el conjunto de la organización sea sólamente una extensión de los mecanismos de entrada utilizados por un sistema computarizado de procesa-

---

(9) Véase José Rosovsky Ledezma, Algunas Anotaciones Heurísticas en torno a un Modelo Básico para un Sistema Administrativo Integrado de Información, Departamento de Estudios Administrativos de Ultramar de la Universidad de Manchester, Inglaterra, 1971, -Tesis para optar a la especialidad en Administración Pública-.

miento de datos. Las dos principales respuestas que se dan a está paradoja son las que han ofrecido Johnson y Simon. El primero, basa su concepción en los trabajos de los ingenieros de sistemas y observa que los proyectos más o menos complejos, tales como los que se dedican a la investigación espacial, se dividen en diferentes subproyectos o "sistemas coordinados", que a su vez son administrados por gentes diferentes, con muy distintos antecedentes y experiencias, las cuales en ocasiones, inclusive trabajan en distintas compañías, separadas por grandes distancias. La organización, para este autor, es un "super sistema" compuesto de diversos subsistemas que utilizan o transforman diversos "insumos" o flujos": el flujo de materiales, el flujo de efectivo, el flujo de recursos humanos, el flujo de información. Cada uno de esos subsistemas integra la super estructura del sistema.

El enfoque administrativo, desde el punto de vista de los sistemas, puede realizarse en tres niveles: a) macroadministrativo, b) meso administrativo y c) microadministrativo. Los tres en su conjunto, tienen fuerzas o factores de comunicación e información exógenos y endógenos.

Los subsistemas administrativos que componen la unidad <u>organización</u>, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, son:

1. Recursos humanos
2. Recursos financieros

3. Recursos materiales
4. Producción -de bienes o servicios-
5. Distribución y comercialización -de bienes o servicios-
6. Planeación y Programación
7. Organización y Métodos
8. Normativo
9. Dirección
10. Evaluación y Control
11. Información
12. Comunicación

La comunicación administrativa responde a las necesidades de coordinación para asegurar en forma creciente, con la mayor efectividad, la obtención de los objetivos sociales de toda suerte de organismos, en función de una experiencia vicaria validada y en un entorno socio económico, referido a un tiempo-espacio dado. Es en ese sentido, dentro del sistema en sus niveles macro, meso y micro, que la comunicación administrativa funciona como el factor cinético del organismo. Es el proceso de comunicación eficiente, suficiente y eficaz, el que determina que el organismo cumpla cada vez más satisfactoriamente, sus metas y programas, alcance sus objetivos; frene sus fuerzas entrópicas y desarrolle sus factores homeostáticos. Ningún acontecimiento del individuo en lo particular o del organismo en lo general, se puede dar al margen de la comunicación.

2. EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Un proceso en términos generales, es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan o se influyen recíprocamente. La comunicación, en ese sentido, es un proceso. Su estudio supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos, sin olvidar que al desglosarlos y enumerarlos apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto, la cual no explica la urdimbre de interrelaciones que proyectan su verdadera naturaleza (10). El hecho de que la comunicación sea una acción que en todo tiempo es realizada por hombres, y que en alguna medida alcanza sus propósitos, contribuye a crear la falsa apreciación de que es un fenómeno simplista, y nada más lejos de la realidad. La comunicación es un fenómeno altamente complejo que precisa cuidadosas investigaciones. El interés que despierta ha producido numerosos intentos para desarrollar modelos de proceso, con descripciones y listas de integrantes y factores componentes, aplicando analogías que faciliten la comprensión del problema (11). Pese a las

---

(10) Véase Flores y Orozco, op.cit. pág. 30

(11) Id. supra, pág. 30

dificultades enunciadas, es válido, mediante el estudio de los modelos, concluir sobre algunos aspectos útiles al estudio de la comunicación administrativa.

Raymond Nixon recapitula en el CIESPAL, sobre los principales modelos del proceso de la comunicación. Sus trabajos (12) se inician con el modelo Aristotélico y consigna, entre otros modelos, los siguientes:

- Lasswell;
- Lasswell con modificaciones a cargo del propio Raymond Nixon;
- Shannon y Weaver;
- Schramm, con aplicación al sistema de comunicación humana;
- David K. Berlo;
- Maletzke;
- Dumazedier;
- Ogden y Richards.

La orientación que se deriva del estudio de dichos modelos, sirvió a Antonio Menéndez para identificar elementos en el entorno de la comunicación social; a Eulalio Ferrer para, con igual propósito, aplicarlos al esquema de comunicación propagandística (13).

(12) Véase Raymond Nixon, Investigaciones sobre Comunicación Colectiva, Quito, Ecuador, Ed. CIESPAL, 1963, págs. 13 y sigs.
(13) Véase Antonio Menéndez, op.cit. págs. 41 y sigs., y Eulalio Ferrer, Por el ancho mundo de la propaganda Política, Ed. EDUBESA, México, 1975.

Con el propósito de simplificar el planteamiento de los modelos, y para objeto del presente trabajo, con un criterio integrador, se presenta una proposición de modelo, constituido por los siguientes elementos: Fuente, Emisor, Contenido, Medio o Canal, Receptor, Reacción y Contexto Social.

El modelo propuesto, corresponde a una representación helicoidal, en proyección concéntrica, cuyo pivote se constituye con la reacción, y como se puede apreciar en la gráfica, termina con la retroalimentación derivada del contexto social (14).

En ese orden de ideas, para objeto de representación gráfica, aparecen ciertos enunciados en el modelo, cuya localización no puede considerarse permanente, sino todo lo contrario: es decir, en constante desplazamiento y cambio.

Frank E. Dance (15) en sus estudios de modelos helicoidales, se-

---

(14) Véase Flores y Orozco, op. cit. págs. 34 y siguientes.

(15) Frank E. Dance, Ph, D., es director de The Speech Communication Center de la Universidad de Wisconsin, Milwaukee. Sus sectores de interés académico incluyen la teoría de la comunicación verbal y la comunicación cultural cruzada. Investiga en la actualidad problemas de condicionamiento en la comunicación y de comunicación verbal en la Unión Soviética. Presidente de The National Society for the Study of Communication. Sus investigaciones se centran en la repercusión de los descubrimientos de Pavlov sobre la construcción de teorías totales sobre la configuración de los principios y programas de comunicación verbal a lo largo de la vida.

FUENTE DE INFORMACION

Origen. Custodia. Depósito de Datos. Conocimientos. Ideas. Cultura en general.

---

* Las experiencias, conocimientos, pensamiento del hombre.

Unidades especializadas en:

* Transmisión física (calculadoras electrónicas y máquinas trasmisoras)

* Registro y reporte (máquinas de contabilidad y de anotación histórica)

* Adquisición de información de primera mano (organismo de investigación)

* La provisión de premisas técnicas para la toma de decisiones

* Interpretación de políticas y metas (ejecutivos de alta y media jerarquía)

* Retención de información: expedientes, archivos, memoria de las máquinas electrónicas

* Acontecimientos y orígenes externos

TRASMISOR O EMISOR

Individuo - Organización

Grupo

Recibe influjo de grupos de referencia primarios y secundarios; decodifica

a) Recibe, recolecta y produce información (fuente)

b) Interpreta y dota de sentido a la información

Codifica

a) Dispone de un código y le asigna significados

b) Desarrolla un programa de comunicaciones, de acuerdo con la información recibida e interpretada.

CONTENIDO

Símbolos que expresan el mensaje

---

a) Significado común entre trasmisor y receptor

b) Sobreposición de áreas de experiencia entre trasmisor y receptor

c) Incluye toda la información que necesita o desea el receptor

d) La reserva de información solo por excepción

MEDIO O CANAL

Conducto, portador del mensaje
Forma de trasmisión

En principio el canal es el hombre (genera y registra estímu-- los). Elige en función de su oportunidad:

a) Palabra hablada

b) Palabra escrita

c) Símbolos convencionales ó señales

d) Combina medios

Utiliza:

a) Aparatos mecánicos

b) Recursos audiovisuales

c) Computación electrónica

Curso

Direcciones. Niveles de jerarquía o líneas de autoridad, de - dónde proviene y hacia dónde se orienta

---

Prevalece la fluidez antes que los cursos establecidos

Vertical
Horizontal
Longitudinal
Circular

Descend.
Ascend. o

RECEPTOR

Destinatario de la comunicación

Individuo - Organización

Grupo

Recibe influjo de grupos de referencia primarios y secundarios

Decodifica

a) Recibe información

b) Interpreta y asigna significado

c) Justifica y simboliza el propósito de la comunicación

Codifica

a) Genera una respuesta al estímulo-mensaje que percibe

b) Inicia un proceso de aprendizaje

REACCION

Correspondencia al mensaje

---

a) Indica si se ha comprendido el mensaje en sus términos

b) Representa modificación de la conducta del receptor

c) Origina el proceso de retroacción o retroalimentación que influye en el trasmisor y en todas las etapas de la comunicación

d) Autorregula el sistema y preserva su carácter dinámico.

La operación del modelo será de acuerdo con la clase de comunicación en que se aloje la realidad del espacio-tiempo y en función de las características que conformen tanto al emisor como al receptor.- La operación del modelo, definirá asimismo, el tratamiento correspondiente a los mensajes, y los cuales se pueden ordenar según la taxonomía de Moles, según la sinopsis que a continuación se presenta (17).

Clasificación de los principales mensajes

- I Mensaje visual
  - *semiótico:* lenguaje *escrito*
    - utilitario
      - dato de un mensaje
      - orden
      - decisión
    - imaginario ♦ ficción
  - *isomorfo* o *icónico* Gestalt)
    - imagen *fija*
      - realista ♦ foto
      - imaginaria
        - pintura
        - escultura
    - imagen *animada*
      - cine
      - televisión
- II Mensaje sonoro
  - semiótico ♦ lenguaje *hablado*
  - isomorfo ♦ imitación de *ruidos* (Gestalt analógico)
  - imaginario ♦ *música* (Gestalt arbitrario)
- III Mensaje táctil
  - continuo: presión, choques
  - frotamientos: deslizamientos, etc.
  - vibratorio: trepidaciones
- IV Mensaje olfativo
  - realista: olores ambientales
  - simbólico: lenguaje de los perfumes
- V Mensaje de equilibrio
  - transferencia de informaciones cinéticas, dinámicas, etc.

---

(17) Véase la ficha La Communication, de Abraham Moles, consignada en el Diccionario que con el mismo título publica La Bibliotheque du -- CEPL, París, 1971, pág. 111.

3. CONCEPTO DE BARRERAS, RUIDOS E INTERFERENCIAS EN LA COMUNICACION

El proceso de la comunicación puede ser deficiente, ineficiente o ineficaz, a pesar de la intencionalidad del emisor y de la idoneidad de la fuente. El hombre es el primer elaborador de información, merced a su inteligencia; existen grupos dedicados a vertebrar información o máquinas que operan conforme al pensamiento y razón humanos, solo que, dichos dispositivos superan al hombre en velocidad. Existen también registros de dispositivos de información ya hecha, que puede ser motivo de una reelaboración y, finalmente, fuera del contexto administrativo, sucesos externos ya constituídos en información, que se buscan o se toman por los órganos administrativos para servir a propósitos ciertos (18). La ineficiencia en el terreno de la comunicación, se refiere a los factores que impiden el logro de los objetivos asignados a la intención de la fuente o del emisor en el inicio del proceso. El logro de dichos propósitos por parte del emisor en función del sistema en donde se aloja el proceso comunicacional, la consecusión de metas y objetivos y la realización de las actividades, definen la eficiencia o ineficiencia del proceso citado. La eficacia se relaciona con el conjunto de subsistemas que integran un sistema. La deficiencia se le vincula más bien con la

---

(18) Véase Flores y Orozco, op. cit. pág. 46.

suficiencia e idoneidad del canal o medio de información.

Como se apuntó en la Introducción al Marco Conc eptual de la Comunicación, el aspecto más importante del proceso se fundamenta en que la unidad-mensaje, llegue al receptor-persona, grupo, comunidad- fielmente, con oportunidad, y provoque una respuesta deseada, una modificación en la conducta y genere en consecuencia, una retroacción. Empero, los ruidos o interferencias en la comunicación - que los psicólogos denominan barreras, son verdaderos obstructores - que impiden consumar en hechos, circunstancias y situaciones concretas, la intención del emisor e incluso de la fuente.

El Ruido es para Moles, todo fenómeno que se produce con ocasión de una comunicación y que no pertenece al mensaje intencional emitido. La palabra ruido significa, en su acepción corriente, un sonido, que no se quiere oir, una perturbación sonora que tiene a menudo carácter errático, accidental. El término ruido también se aplica por extensión, a la comunicación visual, a la comunicación escrita, a la comunicación deliberativa y a otras clases de comunicación, en virtud del papel de la ingeniería de la comunicación que es el antecedente inmediato de la teoría de la comunicación humana.

En los casos que se mencionaron, significará o bien la intervención de estímulos visuales perturbadores que ocultan la imagen que se pretende hacer llegar al receptor, o bien ciertos signos introducidos

por el azar y los defectos del canal físico, tipográfico, u otros de-similar naturaleza.

Las faltas de imprenta, por ejemplo, son un ruido del sistema de codificación del linotipista (19). El mismo término de ruido, tiene una acepción vinculada a una ley de intencionalidad: un ruido es un sonido que no se quiere oir, una imagen que no se quiere ver, un texto que no se quiere leer, pero en los tres casos, que se impone a nuestra atención.

Por otra parte, para Blake y para Haroldsen, el ruido se presenta en la comunicación formal como en la informal, y se refiere a dos entornos, el del canal y el semántico. En cualquier caso, el resultado del ruido es el mismo: la pérdida del significado durante la trasmisión. El ruido de canal, incluye cualquier clase de perturbación, la cual interfiere con la fidelidad de la transmisión física del mensaje. En la comunicación masiva, por ilustrar otros casos, el ruido de canal incluye tan diversas perturbaciones como la estática en la radio, tinta regada en el periódico y una pantalla de televisión con problemas de contraste, de estabilidad vertical de la imágen o de la oposición de barras. Ambos autores, coinciden con Emery, en consignar también como ruido en esa clase de comunicación, todas las distracciones entre la fuente y el público.

---

(19) Véase Moles, op. cit. pág. 46.

El ruido semántico, es para los repetidos autores, la interpretación errónea de mensajes dentro de cualquier tipo de la actividad de comunicación, seguido de la discrepancia entre las claves empleadas por el emisor y las que corresponden al receptor, aunque el mensaje sea recibido exactamente como fue mandado (20).

Conviene recordar que Zeltmann, junto con Abraham Moles, conceptualiza el término ruido, como la interferencia no intencional entre un Emisor E, y un Receptor R, en función de un universo definido en el entorno preciso de un espacio, e, y un tiempo dado, t. (21). El mismo Zeltmann, precisa que el ruido deteriora la forma del mensaje en el curso de la transmisión, sea porque añade perturbaciones parásitas que vienen a desfigurar la señal intencional propuesta, o por la ausencia del mismo repertorio de signos, sea por parte del emisor o del receptor (22).

---

(20) Véase Reed H. Blake y Edwin O. Haroldsen, A Taxonomy of Concepts in Communications, Communication Art Books Hastings House Publishers, N.Y., 1975, pág. 12.

(21) Véase Gómez Zimbrion, Los Problemas de la Comunicación, Ed. Cultura, Chile, 1973, pág. 97.

(22) Véase Moles, op. cit. p. 46.

4. LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA Y SUS BARRERAS

En el ámbito de las comunicaciones internas de las organizaciones, Berlo, Johansen, y Drucker, entre otros, se refieren a las barreras como sinónimos de ruido e interferencias. Mencionan este problema con los términos propios de la ingeniería de la comunicación.

Para objeto de nuestro estudio, el ruido o las interferencias constituyen un problema vinculado con los medios o canales. Las barreras conforman obstáculos de comunicación en función de emisor y receptor. Su análisis lo haremos en el entorno de la comunicación administrativa.

El señalamiento del ruido e interferencias, es para Duhalt Krauss, un problema de los medios o canales. En cambio el de las barreras, es un defecto de interrelación entre quienes componen el sistema de recursos humanos en calidad de subalternos y quienes lo integran en calidad de jefes, o entre los mismos niveles de la jerarquía. Conviene recordar que para este autor, la comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito, entre las personas que trabajan en una institución y/o las que tienen contacto con ella.

La comunicación administrativa se puede dar en organismos tanto

del sector público como del sector privado (23). Las barreras se pueden presentar en diversas partes del proceso de comunicación en forma específica o simultánea. En el modelo propuesto, éstas se pueden generar en la fuente, en el emisor y en el receptor. Por otra parte, los ruidos o interferencias se pueden alojar en el medio o canal, y en el contenido.

En su conjunto, los ruidos, las interferencias y las barreras, pueden corresponder a cualesquiera de las especies de la comunicación a que hicimos méritos en líneas anteriores.

Existe la probabilidad de que se produzcan ruidos, interferencias y barreras en la comunicación, entre personas; de persona a grupo; de grupo a persona; masiva; directa; cuando se usan aparatos mecánicos, eléctricos o electrónicos. En función del medio de trasmisión, es probable la aparición de barreras; también cuando se utiliza la palabra oral, la escrita, cuando se emplean señales: audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos; cuando se usan símbolos convencionales; en la comunicación gráfica o cuando se combinan dos ó mas medios y aparatos mecánicos.

Si se atiende al contenido administrativo de la comunicación, éste puede ofrecer problemas para la eficiencia o la eficacia, tanto en la comunicación interna como en la externa, trátese de comunicación formal ordina

(23) Véase Miguel Duhalt Krauss, Técnicas de Comunicación Administrativa, Ed. UNAM, México 1974, pág. 21.

ria u oficial, o de comunicación informal, extraordinaria o extraoficial, e incluso en la implícita. Asimismo, puede afectar la comunicación -- vertical ascendente o descendente, la horizontal, la transversal y la circular -si se atiende en estos últimos casos, al sentido que sigue la comunicación-.

Por último, en la comunicación administrativa suelen presentarse situaciones conflictivas que impiden y obstaculizan el proceso de la - comunicación, atendiendo la estructura del contenido administrativo, entre otros casos, cuando se emplean los siguientes instrumentos: - 1) órdenes; 2) instrucciones; 3) información global, datos distribuí-- dos operacionales; 4) reuniones; 5) asambleas; 6) charlas; 7) entre— vistas; 8) discursos; 9) medidas disciplinarias; 10) Reglas; 11) Ma— nuales e Instructivos; 12) Elementos para ejercer derechos y obliga- ciones; 13) encuestas; 14) quejas y sugerencias; 15) informes y re- portes; 16) consultas; 17) recomendaciones; 18) acuerdos; 19) memo partes; 20) recados; 21) memorandos; 22) cartas; 23) oficios; 24) car tas de servicios; 25) proyectos; 26) órdenes del día; 27) agendas; - 28) agendas de trabajo; 29) invitaciones protocolarias; 30) actas; -- 31) minutas; 32) ceremoniales.

Estos últimos treinta y dos elementos mencionados, son herramientas específicas de la comunicación administrativa, mediante las cuales - se asegura en buena medida el aparato circulatorio organizacional pa ra el manejo de datos distribuídos operacionales Cuando el propó—

sito de la comunicación administrativa es optimizar el sistema de comunicación interna, con destino a la mejoría de las relaciones humanas, las relaciones públicas y, en general, para la configuración, operación y retroalimentación de la imagen morfotípica corporativa, conviene añadir al listado mencionado, entre otros, los siguientes elementos: 1) revista interna; 2) boletín; 3) encartes; 4) periódicos murales; 5) posters o carteles; 6) displays; 7) trípticos; 8) folletería en general; 9) memorias; 10) fascículos especializados; 11) gacetillas; 12) visomáticos; 13) filmes; 14) circuito cerrado de televisión; 15) libros con temática dirigida a la información, la formación, la difusión o la divulgación.

LAS BARRERAS, LOS RUIDOS Y LAS INTERFERENCIAS. TAXONOMIA EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

Una clasificación general de las barreras, los ruidos y las interferencias, que aparecen más típicamente en el contexto administrativo mexicano, nos lleva a ubicarlas según su naturaleza en: (24)

- Físicas
- Fisiológicas
- Semánticas
- Psicológicas
- Administrativas.

Todas ellas pueden afectar a las partes del proceso comunicacional. Las formas más frecuentes en que se presentan son: (25)

5.1. AFECTACION DE FUENTES Y/O CONTENIDO

- Fallas e imprecisiones de codificación convencional.
- Símbolos y lenguaje con sentido y significación diferentes.
- Lenguaje y símbolos con valores expresivos o socio - contextuales agregados.
- Problemas en los significados: denotativo (término ---

(24) Véase Miguel Duhalt Krauss, op. cit. pág. 34
(25) Véase Flores y Orozco, op. cit. pág. 49

frente al objeto), estructural (en frases), contextual - (sólo en función de otras palabras con las cuales está relacionado el término), connotativo (relación de signo, objeto y persona), polisemias, anfibologías y otros — problemas relacionados con la significación.

- Malformaciones o defectos congénitos o adquiridos de- los individuos que participan en el proceso (sordera, - defectos de articulación o fonación, afecciones de la- visión).
- Cambios de sentido evolutivos (deliberados)
- Cambios de lenguaje sucesivos (contemporáneos)

5.2. INCIDENCIA EN LA FUENTE Y/O EN EL MEDIO

- Falibilidad de los canales (aparatos de transmisión) o de la fuente.
- Carencia de medios.
- Selección inadecuada de medios o de fuente.

5.3. APARICION EN: CONTENIDO, CURSOS O DIRECCIONES Y MEDIOS

- Problemas derivados del enfoque semántico.
- Situaciones conflictivas por el uso del lenguaje.
- Indices de entropía administrativa.
- Fallas en las mallas de comunicación administrativa.

- Distorsión en el origen y tratamiento de los datos distribuidos operacionales.
- Resistencia a la aceptación de indicadores de eficiencia y de eficacia.
- Ausencia del marco normativo traducido a Condiciones-Generales de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo,-Manuales e Instructivos, que combinados con la ausencia de métodos, sistemas y procedimientos de control-interno, frenan la implementación o instrumentación de elementos homeostáticos para el organismo.

5.4. IMPACTO EN EL CONTENIDO Y EN LA REACCION

- Percepciones del mundo exterior conforme a distintos - marcos de referencia y prejuicios.
- Necesidad de satisfacer intereses de orden interno y - emocional.
- Factores de oportunidad negativos.
- Resistencia al cambio.
- Aparición de mecanismos de ajuste emocional, tales - como la agresión, compensación, negativismo, proyección, fantasía, sublimación, frustración, racionalización y otros más que se insertan en el dominio incluso de la psicoterapia.

- Utilización de impulsores, permisores y fenadores, de manera inadecuada, conforme a los postulados de Berne y Harris.
- Necesidad de satisfacer intereses de orden interno y emocional.
- Factores de oportunidad negativos.
- Amenaza al ego.
- Amenaza a la categoría, al símbolo de posición y estatus.
- Esperanza fallida.

5.5. SITUACIONES CONFLICTIVAS EN EL CURSO O DIRECCION DE LA COMUNICACION

5.5.1. Por el sentido ascendente, descendente y horizontal:

- Rango del superior
- La autoridad
- Escasas probabilidades de entrevista
- Deseo de agradar
- Temor a sanciones
- Escasos incentivos para estimular la comunicación.
- Tendencia a suavizar las noticias no gratas.
- Ansiedad por concluir

- Considerar que la comunicación es pérdida de tiempo
- Convicción de que las quejas son desleales
- Sensación de que las cosas se desarrollan bien, si no hay noticias.
- No se corrigen las condiciones indeseables que se ponen en su conocimiento
- Resistencia a ser inmiscuídos en problemas personales
- Falta de coordinación
- Indefinición del span de control
- Relaciones escasas
- Ausencia de instrumentos normativos y operativos para dividir el trabajo, asignar responsabilidades, departamentizar idóneamente.
- Ausencia de un sistema integral de acuerdos

5.5.2. En relación a niveles, funciones y sistemas de valores:

- Aislamiento y distancia física
- Complejidad en las líneas de autoridad y

órganos asesores y/o consultores

- Número considerable de escalones jerárquicos
- Importancia exagerada, autoatribuida, en cada área.
- Ausencia de relaciones operacionales
- Diferentes enfoques operativos en función de marcos de referencia diferentes y tendientes a satisfacer expectativas antagónicas y excluyentes.
- Multiplicidad de roles
- Desarrollo de juegos psicológicos
- Inducción al desarrollo del triángulo dramático de Karpman, según el esquema de Berne y Harris
- Falta de idoneidad, adaptabilidad y homeostasis en la instrumentación e implementación del proceso administrativo
- Deficiencias de la organización en términos de integración, dirección y control.

6. ALGUNAS CONSIDERACIONES PRELIMINARES PARA LA SUPERACION DE LAS BARRERAS, LOS RUIDOS Y LAS INTERFERENCIAS EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

La presencia de barreras de comunicación administrativa, eleva considerablemente en los organismos, sus índices de entropía, frena las perspectivas de homeostasis y, a la postre, recursos humanos, materiales y financieros, generan crisis de origen múltiple y de alcances en ocasiones imprevisibles. El enfoque sistémico de la administración, consigna como indispensable el precisar, de inmediato, si conviene dejar al organismo en el entorno de una simple evolución administrativa, bajo el influjo del dejar hacer, dejar pasar; si lo adecuado es plantear una verdadera reforma administrativa; o si lo idóneo es desarrollar una reorganización a fondo; o si lo aconsejable es llevar a cabo tareas de mejoramiento administrativo, en el enfoque del D.O.

La presencia aislada de barreras, es un fenómeno que raras veces se presenta sin responder a un concierto o a un conjunto de situaciones conflictivas, pues la entropía, considerada como un índice y una medida, permite la detección de las corrientes que llevan al caos, al desorden, a la desorganización, al desequilibrio y, finalmente, a la desintegración del organismo. Las barreras en ese sentido, son signos que ponen de relieve la señal de peligro. Una mirada incluso superficial sobre las tendencias más importantes, derivadas de nuevos enfoques sobre la concepción administrativa, con-

signan tres tendencias (26).

La técnica -Nils Borje Langefors, Emery-, que busca la integración, sistematización y auto-regulación de los datos distribuidos operacionales, a partir de un acoplamiento más estrecho del propio sistema -o subsistema, según se le ubique- de información y la vinculación y acoplamiento de éste a las diferentes partes de la organización.

La corriente segunda, tiene un enfoque de naturaleza más bien filosófica -William King, Stafford Beer-, que conceptúa a los sistemas -abiertos incluso referidos a esquemas conductistas y a la teoría de la información. Finalmente, una tercera corriente -Geoffrey Vickers, Burns y Stalker-, que pretende comprender de qué manera se produce un equilibrio dinámico.

En cualesquiera de los tres enfoques, la superación de fuerzas entrópicas que generan barreras, ruidos e interferencias, obliga a replantear: a) la naturaleza de la unidad de los sistem as; b) la relación que se da entre los sistemas y la realidad, y c) la presunta direccionalidad o intencionalidad de los sistemas (27).

Incluso, desde el punto de vista etimológico, conviene recordar que

---

(26) Véase Rosovsky, op. cit. p. 32

(27) Rosovsky, id. supra. pág. 33

la concepción sistémica de la administración, propende a la superación de las barreras, en tanto que el sistema constituye un conjunto de situaciones y hechos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen a determinado objeto; amén de que el sistema se configura con un conjunto de reglas o principios sobre una materia, enlazados entre sí, y que incluso, desde el punto de vista biológico, representa un conjunto de órganos que intervienen en algunas de las principales funciones vegetativas.

La superación de barreras físicas conviene referirlas, entre otras medidas a: Servirse simultáneamente de múltiples canales. Reiterar las partes fundamentales del mensaje. Facilitar con palabras y frases de relación la interpretación contextual.

Por su parte, la superación de barreras fisiológicas lleva a: Comprobar. Seleccionar otros medios. Ejemplificar. Medios visuales o sensorios. La superación de barreras psicológicas puede plantearse incluso en el esquema del desarrollo organizacional independientemente de los esquemas ortodoxos, psicoanalíticos y más recientes y simples del análisis transaccional. El desarrollo organizacional contempla la variable ambiente del cambio que se configura en el mundo dinámico de hoy (28) y prevé, entre otros aspectos importantes: La explosión del conocimiento. La explosión tecnológica. La explosión de las comunicaciones. La explosión económica. Ambiente de hoy en los negocios. La internacionalización de los mercados. La vida de los productos cada vez más corta. La creciente importancia de la mercadotecnia. Relaciones de línea y staff. Múltiple afiliación. La cambiante naturaleza del trabajo. El hombre es y debe ser independiente y autónomo. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio poten

---

(28) Beckhard Richar, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

cial. Si las necesidades individuales de un hombre están en con-- flicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de - ahogarlas en las exigencias de la organización. La organización - debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas. - Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido

Finalmente, en cuanto a las barreras psicológicas, conviene recordar -- entre otras recomendaciones, las siguientes: Evitar prejuicios. Abrigar deseo vehemente de comprender las necesidades del interlocutor. Establecer la mutua confianza. Encontrar un campo de experiencia común. - Cuidar los aspectos internos que orientan la intención. Sensibilizarse al mundo receptor. Escoger el momento más apropiado.

En lo que hace a las barreras semánticas: el empleo del mismo lenguaje, evitar expresiones anfibológicas o polisemias, disminuir los índices de niebla, manejo de métodos estructurales para mejorar forma y fondo; -- planeación de la comunicación escrita, capacitación y desarrollo, son - entre otras líneas de acción a seguir. Respecto a las barreras administrativas a nivel de alta especificidad, conviene adoptar en los niveles - gerenciales métodos tales como: Preparar su comunicación. Comunicar el mensaje necesario en forma atractiva. Actitud honrada para saber escuchar. Respaldar las palabras con hechos. Disminuir las distancias -

y abrir las puertas. Simplificar las líneas de mando y órganos asesores. Reducir los niveles jerárquicos. Fomentar la coordinación.- Establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento, la identificación de diferencias y la solidaridad mutua.

La vida del individuo, como la de las organizaciones, no puede darse al margen de la comunicación. El lugar común expresado en términos de que "el hombre que vive aislado es un dios o una bestia", es más vigente que nunca. Hace algunos años se creía que el aislamiento en el desarrollo de las unidades operativas dentro de la estructura administrativa era una medida profiláctica de expansión. -- Erróneamente se ha establecido como norma en algunas estructuras - administrativas que la importancia de las entidades se acrecienta en la medida en que éstas atesoren información. Datos relevantes o - irrelevantes, pero necesarios finalmente para el proceso administrativo, quedan sujetos a una serie de mecanismos de ocultamiento y -- soslayamiento de difusión. El inmenso ejército de los trabajadores que desconocen incluso los objetivos generales de las empresas para las cuales trabajan, es la evidencia más elocuente. Mejor aún, ¡cuántos son los que ignoran, incluso, el quehacer del departamento, la sección o la oficina próxima! En el ámbito de la administración de personal existe un buen número de personas que ignoran cuál es el destino final de su trabajo.

Fuente de frustraciones, desilusión y desencanto es la ignorancia del

Es urgente que vientos refrescantes soplen sobre el quehacer de la comunicación administrativa, al través de los cuales el individuo encuentre la dimensión de su propia realización y halle en el trabajo la fuente de su felicidad (29); que en la estructura burocrática se alienten valores humanistas para el establecimiento de una comunicación administrativa integral, por medio de la cual, sin enajenación, el sujeto se identifique con la institución que lo emplea, pero, sobre todo, que se orienten los sistemas de gestión y dirección para dar al hombre su justa dimensión.

---

(29) Ideas centrales del ensayo de Bertrand Russell sobre la felicidad.

86.

EL EJECUTIVO BAJO STRESS
(Presiones de Trabajo)

INTRODUCCION AL FASCICULO

La tensión derivada de la vida en las ciudades, el vértigo a que se somete al hombre en función de los asentamientos humanos, el grado de contaminación ambiental y la serie de obstructores para tener una vida psicologicamente sana, han obligado a investigadores, psicologos, antropologos, sociólogos y administradores, a desarrollar un conjunto de estudios para conocer la resistencia humana referida a grandes cargas de trabajo, a elevadas presiones de muy diversa índole y a la capacidad laboral en el seno de organizaciones tanto del sector público como privado.

El sentido de competencia en que nos desarrollamos y somos; los índices de entropía a que nos hallamos sumergidos; los grados decrecientes de homeostasis derivados de la inadecuada división del trabajo; la insatisfacción de la sed de caricias; son entre otros, aspectos cuyo estudio resulta fundamental para mejorar la eficiencia en los organismos sociales. El conocimiento de las formas de presión y de las medidas para superar el stress que provocan, incide al encuentro de mecanismos de superación del individuo en lo particular y de las empresas en lo general.

El ejecutivo superior consciente de los problemas del stress y de los estragos que crean está en mejores condiciones de proteger a su recurso más preciado: las aptitudes y la eficiencia de su equipo técnico y administrativo. Conviene recordar que el soporte de la Reforma Administrativa es el individuo.

Estudiaremos en este fascículo los orígenes y efectos de las "presiones de trabajo" y otra clase de "presiones" que originan el stress, considerado como el conjunto de reacciones y respuestas no planeadas ni específicas del cuerpo, ante cualquier presión o exigencia a que se lo somete. El hombre actualmente no puede escapar del stress, pero si puede superar sus aspectos negativos.

El ejecutivo motivado es vulnerable al stress (presiones del trabajo) porque trabaja duro y con sentido de la responsabilidad. Trabaja de buena gana bajo la presión de los plazos y enfrenta difíciles problemas de negocios y complejas relaciones personales a pesar del gran esfuerzo que ello supone. Al hacerlo, tal vez se exceda de los límites normales de las reservas de energía de su organismo.

Este informe ayudará al ejecutivo a comprender la naturaleza del stress y sus primeras señales de advertencia. Estará alerta, si el stress se agrava, a los indicios propios de un problema de stress que se agudiza.

El informe señala las causas del stress de los ejecutivos y esboza un programa de medidas preventivas. También examina algunos de los tratamientos necesarios si el ejecutivo se ve afectado por una dolencia seria de stress, que sólo puede remediarse totalmente con asistencia médica y psicológica. Este informe ha de ayudar al ejecutivo superior a identificar el stress en sus colegas y en los administradores subordinados. También lo ayudará a vigilar su propio nivel de stress.

[illegible] res de tra-
[illegible] como el--
[illegible] cuerpo, an
[illegible] almente no -
[illegible] tivos.

[illegible] porque tra
[illegible] a gana [illegible]
[illegible]
[illegible] e. Al na
[illegible] e energía

[illegible] ss y --
[illegible] agrava,

[illegible] ma un progra
[illegible] atamientos --
[illegible] de tress, -
[illegible] ica. -
[illegible] ras en sus
[illegible] a vigilar

El ejercicio de las funciones y el desarrollo de las actividades en la Administración Pública, requiere de servidores públicos en toda la escala del término; demanda de individuos física, fisiológica, psicológica y anímicamente sanos. Es fundamental que quienes se hallan al servicio del Estado, mantengan actitudes permanentes de HOMEOSTASIS y frenen en consecuencia sus fuerzas que elevan el grado de ENTROPIA, tanto en lo personal, como en relación a la organización social en la cual laboran. Es ya hasta lugar común, mencionar la tendencia a la accidia o pereza de aquellos que se desarrollan con altos grados de comportamiento burocrático -entendiendo el término en su acepción peyorativa-; es asímismo lugar común, el señalar cómo la distorsión de la axiología -escala de valores- lleva a algunos individuos a vivir entre la angustia y la ansiedad por no vivir el "aquí y ahora" o a otras personas a buscar sólo las actividades que producen placer, propendiendo al hedonismo y evitando la acción del humanismo que libera y la cultura que beneficia.

Para ese tipo de individuos, el trabajo solo representa una fuente de ingresos "para irla pasando". El grado de entropía es manifiesto, tanto que esos grupos jamás son capaces de consumar tareas hasta su final; en la medida que resultan incompetentes, hasta tal punto que al jefe no le queda otro remedio que marginarlos y descargarlos de todo tipo de responsabilidad. Ante tal situación, ese individuo encuentra que le siguen el juego, aprende que es fácil evadir la responsabilidad, evitando cumplir con eficiencia su trabajo.

En la vasta red de la organización, existen otras clases de grupos tanto formales como informales que, ni trabajan, ni dejan trabajar. Constituyen verdaderos pro-

ción adecuada es lo que en ocasiones provoca la sobrecarga. Es también la ausencia de técnicas de comunicación administrativa lo que origina el desequilibrio entre las cargas de trabajo asignadas a los subordinados y colaboradores. Es la no aplicación de mecanismos de reforma administrativa el inicio de la entropía.

Por todo lo anterior, estudiaremos en este fascículo los orígenes y efectos de las "presiones de trabajo" y otra clase de "presiones" que originan el "stress", considerado como el conjunto de reacciones y respuestas no planeadas ni específicas del cuerpo, ante cualquier presión y exigencia a que se lo somete.

SECCION 1

QUE ES EL STRESS. CUALES SON SUS SINTOMAS

No podemos evitar el stress. Tropezamos con estímulos causantes de stress (stressors) muchas veces por día. Aun cuando dormimos, un sueño puede provocar stress.

El stress es esencial en la vida cotidiana. Es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a la creatividad y al éxito en los negocios, la ciencia, el arte, los deportes y todas las demás esferas del esfuerzo humano.

El stress puede ser agradable o desagradable

El stress puede ser sumamente agradable y estimulante cuando resulta de un triunfo en los negocios, de una gran victoria atlética, del casamiento, del nacimiento de un hijo o de otros sucesos semejantes. Los almuerzos de negocios, conferencias o reuniones con gente interesante presentan stresses gratos pero de menor magnitud. Incluso una partida de ajedrez o de golf puede producir stress. Los stresses agradables no son dañinos a menos que se acumulen en rápida sucesión.

El stress puede ser en extremo desagradable y destructivo cuando lo causan el miedo, una gran exageración del esfuerzo físico, una censura humillante, pérdidas desastrosas en los negocios, lesiones físicas o la muerte de un ser querido. Estos stresses de gran magnitud habitualmente hacen que el cuerpo-

reaccione en forma más marcada.

El Dr. Hans Selye, fisiólogo de la Universidad de Montreal y la principal -- autoridad mundial en lo relativo a stress, lo define como la respuesta no específica del cuerpo ante cualquier exigencia a que se lo somete. El cuerpo - tiene respuestas diferentes ante estímulos distintos, tales como el calor, el frío, el dolor, una pérdida de sangre o una experiencia gozosa, penosa o aterradora. Si las exigencias que se imponen al cuerpo son excesivas, el Dr. - Selye llama a esto distress.

Por ejemplo, el golpe de perder inesperadamente a un cliente que representaba una parte importante de la actividad del negocio provocará en el ejecutivo una reacción emocional muy distinta a la alegría producida por una decisión - repentina del mismo cliente de duplicar sus pedidos. Sin embargo, en ambos casos el cuerpo experimenta respuestas glandulares y cambios fisiológicos - similares. No importa qué tipo de experiencia los pone en marcha. Las glándulas liberan grandes cantidades de adrenalina, cortisona y otras hormonas - para producir cambios fisiológicos en el cuerpo. El ritmo cardíaco y la respiración se aceleran. Los vasos sanguíneos se dilatan.

Cómo reacciona la gente ante el stress

En tiempos primitivos, las reacciones del stress tenían un fin útil. Cuando- el hombre antiguo oía un ruido que lo atemorizaba, su química corporal se movilizaba para que pudiera defenderse. Ese hombre reaccionaba arrojando pie

dras o escapando a la carrera.

Los ejecutivos de hoy día encuentran estímulos mucho más complejos que -- los que enfrentaba el hombre primitivo. Pero habitualmente no pueden salir- corriendo o arrojar algo. A menudo, ni siquiera pueden demostrar temor o -- ira. Deben ocultar sus intensas reacciones emocionales. Y el reprimir las- emociones puede tener consecuencias fisiológicas y psicológicas adversas.

Particularmente cuando los estímulos que provocan stress entrañan relacio-- nes con otras personas, hay otra respuesta posible (además de luchar o huir): adaptarse al stress. En muchos casos, la gente se recupera con bastante - rapidez de los efectos inmediatos de una experiencia causante de stress. Es que tiene una buena provisión de energía de adaptación superficial que utili za y repone según sea necesario, como si fuera dinero en una cuenta corrien te. No obstante, el stress ciertamente tiene un precio. Cuando las reser-- vas de energía se agotan, es sumamente difícil reponerlas.

Los ejecutivos pueden malgastar imprudentemente su energía de adaptación. O pueden hacer durar más este valioso recurso, utilizándolo atinada y parca mente sólo cuando el stress con que se tropieza en una actividad vale la -- pena.

Esto requiere que entiendan qué es el stress, conozcan sus capacidades in- dividuales para habérselas con el stress o adaptarse a él y descubran qué - niveles de stress pueden tolerar. Al saber más acerca de los efectos del --

stress, es más probable que se controlen en cuanto a las situaciones causantes de stress a que están expuestos.

La tabla de stress de Holmes: una guía para saber cuánto stress usted puede tolerar

Si bien ninguna regla empírica puede medir exactamente cuándo el stress es excesivo, el Dr. Thomas Holmes, profesor de psiquiatría de la Universidad de Washington, ha formulado un sistema de puntaje que evalúa las situaciones causantes de stress que a menudo se presentan en la vida personal y en los negocios. Sus investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente stress equivalente a 300 puntos o más por año. Entre las personas que estudió, el 80% de quienes superaban los 300 puntos sufrían depresión u otra enfermedad seria. Asigna el siguiente puntaje a los cambios agradables y desagradables que se presentan en la vida:

- Muerte del cónyuge	100
- Separación entre esposos	65
- Muerte de un pariente allegado	63
- Lesiones o enfermedad	53
- Casamiento	50
- Pérdida del empleo	47
- Reconciliación entre esposos	45
- Jubilación	45
- Cambio en el estado de salud de un familiar	44
- Embarazo de la esposa	40
- Dificultades sexuales	39
- Ingreso de un nuevo miembro a la familia	39
- Cambio de situación financiera	38
- Muerte de un amigo íntimo	37
- Cambio de trabajo a una actividad diferente	36
- Aumento o disminución en el número de las discusiones con el cónyuge	35
- Hipoteca muy gravosa sobre su vivienda	31
- Juicio hipotecario o demanda judicial sobre un préstamo	30
- Nuevas responsabilidades en el trabajo	29

-	El hijo o la hija dejan la casa paterna	29
-	Problemas con la familia política	29
-	La esposa consigue trabajo o cesa en él	29
-	Gran triunfo personal	28
-	Alteración de los hábitos personales	24
-	Problemas con un superior jerárquico	23
-	Cambio de horas o condiciones de trabajo	20
-	Cambio de residencia	20
-	Cambio de escuelas	20
-	Cambio de residencia	20
-	Cambio de escuelas	20
-	Cambio de actividades recreativas	19
-	Cambio de actividades sociales	18
-	Hipoteca de poca monta sobre la vivienda	17
-	Cambios en las horas o manera de dormir	16
-	Cambios en el número de reuniones familiares	15
-	Vacaciones	13
-	Violaciones menores de la Ley	11

Ahora que hemos definido el stress y visto que, separadamente o en combinación, las situaciones capaces de producir stress pueden afectar la salud, examinemos más de cerca el propio mecanismo del stress.

El Síndrome de Adaptación General, según el Dr. Selye

Suponga que mientras usted va manejando su automóvil, al aproximarse a un semáforo en una bocacalle otro vehículo se le cruza repentinamente. Usted frena bruscamente y hace un viraje violento para evitar el choque, en tanto que el otro automóvil se detiene después de una frenada estridente. Entonces usted salta de su automóvil, se dirige al otro conductor y le da una buena reprimenda.

Usted ha respondido ante esta situación recargada de stress con intenso temor

primero, y luego con ira ardiente. Estas dos emociones producen cambios fisiológicos que concuerdan exactamente con las primeras dos etapas en la teoría de las tres etapas del stress elaborada por el Dr. Selye y descrita en su libro Stress Without Distress (J.P. Lippincott Co., Filadelphia, Pa. 19105. Encuadernado, $US 7.50; Signet Books, Nueva York, N.Y. 10019. En rústica $US 1,75). Su teoría -que denomina General Adaptation Syndrome o G.A.S., es decir, Síndrome de Adaptación General-, es la piedra angular de las investigaciones modernas sobre el stress. Las etapas son:

1. Reacción de alarma. Al primer contacto con el factor que produce stress, el cuerpo trata de evitar o frenar este estímulo fortaleciéndose con hormonas y mediante cambios coordinados en el sistema nervioso central. Esta es una etapa peligrosa, en la que la resistencia del cuerpo se ve disminuida.

2. Etapa de resistencia. Virtualmente desaparecen las señales corporales de la reacción de alarma. Si se continúa expuesto al agente del stress y el cuerpo puede adaptarse, sobreviene una resistencia superior a la normal. Se presentan reacciones corporales específicas para contener los efectos de la situación causante del stress. Por ejemplo, en el caso de una herida los glóbulos blancos acuden rápidamente al lugar.

3. Etapa del agotamiento. A la larga, después de estar sometido al stress durante un tiempo prolongado, la energía de adaptación se agota. Se difunden por todo el cuerpo reacciones dañinas.

Efectos del stress

Cuando entrevistamos al Dr. Selye, hizo hincapié en que, si bien el stress - grave y prolongado puede provocar depresión emocional, la etapa del agota— miento no es una depresión sino un proceso físico.

El stress excesivo y de larga duración puede causar, además de depresión, - enfermedades varias. Entre ellas se cuentan: alta presión arterial, úlceras, colitis, artritis, diabetes y ataques cardíacos y de otro tipo. Un estudio ha demostrado que los hombres sometidos al stress del divorcio sufrían trece veces más ataques al corazón que los demás hombres de la misma edad.

Otro estudio revela que los jugadores de fútbol americano bajo muchos stress están mucho más expuestos a sufrir lesiones y a que las lesiones recibidas - sean más graves.

El stress a menudo lleva a beber copiosamente y al alcoholismo.

La ansiedad, como resultado del stress, con frecuencia ocasiona una pérdida del impulso sexual. Empero, el stress puede provocar también hiperactividad sexual.

Los efectos del stress son peores cuando la persona afectada siente que no - tiene control sobre su situación.

El mismo tipo y nivel de stress afecta a distinta gente en forma diferente. El hecho de que resulten más o menos afectados el corazón, los riñones, el tubo digestivo o el bienestar psicológico de una persona puede depender de su condición interna (por ejemplo, de la predisposición genética, la edad y el sexo), así como de factores externos (la dieta o el tratamiento con ciertas drogas u hormonas). EL eslabón más débil de la cadena es el que se rompe bajo el stress, aún cuando todas las partes hayan estado expuestas a él por igual.

La gente necesita cierta cantidad de stress para ser feliz. Mucha gente sufre en igual medida por una existencia sin sentido de finalidad como por esforzarse excesivamente. Por supuesto, hay grandes diferencias en cuanto a la cantidad de stress que una persona necesita para ser feliz. Por lo tanto, es importante que cada uno halle el nivel particular de stress en el cual se siente más comodo.

Cómo identificar los síntomas y la gravedad de un trastorno de stress

Los trastornos de stress habitualmente se desarrollan en forma lenta. A menudo avanzan furtivamente sin que la víctima se percate claramente de lo que le está sucediendo. Por consiguiente, la lista de grados de stress que figura más abajo, puede ayudar a que usted mida sus propias reacciones ante el stress y avise a sus colegas ejecutivos cuando sospeche que estén bajo un stress excesivo.

Los síntomas de un trastorno de stress son frecuentemente contradictorios y desorientadores. Algunas personas tienen algunos de los síntomas, mientras que otras presentan otros síntomas. En cada grado de stress, por lo general los síntomas empeoran. Sin embargo, a veces ciertos síntomas disminuyen o desaparecen, y otros ocupan su lugar. Esta guía fue formulada por el Dr. Robert J. van Amberg, psiquiatra que ejerce en Montclair, Nueva Jersey.

Los seis grados de stress según el Dr. Amberg

Grado I. El stress es leve. Generalmente va acompañado de lo siguiente:

1. Gran impulso para obrar.
2. Percepción excepcionalmente aguda.
3. Energía nerviosa excesiva y capacidad de realizar más trabajo que el habitual.

Esta etapa es tan agradable que mucha gente casi se aficiona a ella y desea conservarla. Desgraciadamente, debe ser considerada como una de las primeras señales de advertencia de que se están consumiendo reservas de energía.

Grado II. Aparecen aquí algunos de los efectos desagradables del stress. Las reservas de enrgía ya no alcanzan para todo el día. Son comunes los siguientes síntomas.

1. Cansancio al levantarse, o energía que decae después del almuerzo o en las primeras horas de la tarde.
2. Trastornos ocasionales de las funciones estomacales e intestinales; ---

arritmia cardíaca.

3. Tensión muscular en la espalda y alrededor del cráneo.

4. Sensación de no poder relajarse.

Grado III. En esta etapa se acentúa la fatiga. Se presentan estos otros síntomas:

1. Mayores perturbaciones de las funciones intestinales.

2. Problemas estomacales.

3. Músculos tiesos.

4. Sensación de tensión en aumento.

5. Trastornos en el sueño.

6. Sensaciones de desmayo (sin que se produzca).

A esta altura es aconsejable una visita al médico. A menos que disminuyan las exigencias y se permita al cuerpo recuperar su provisión de energía, surgirán problemas más graves en las etapas siguientes:

Grado IV. Caracteriza a esta etapa lo siguiente:

1. Gran dificultad para llegar al cabo del día.

2. Actividades que antes eran agradables resultan ahora penosas.

3. Pérdida de la capacidad para reaccionar ante las situaciones; los asuntos sociales, las conversaciones con los amigos y otras actividades se vuelven molestas.

4. Mayores trastornos en el sueño: entre las 3 y las 5 y 30 de la mañana, 0 uno se despierta a causa de sueños desagradables.

5. Sentimientos negativos.

6. Imposibilidad de concentrarse.

7. Temores inefables.

Grado V. Esta etapa está caracterizada por el aumento de la intensidad de los síntomas:

1. Fatiga extrema.
2. Dificultad en efectuar tareas bastante sencillas.
3. Trastornos muy intensos de las funciones estomacales e instestinales.
4. Sensaciones penetrantes de temor.

Grado VI. Esta es la etapa final, y puede producir síntomas trementos, tales como:

1. Latidos violentos del corazón y sensaciones de pánico debido a las reacciones causadas por la adrenalina.
2. Respiración anhelante.
3. Temblores, escalofríos, transpiración.
4. Manos y pies entumecidos y con sensación de hormigueo.
5. Postración. Energía apenas suficiente para efectuar las tareas más sencillas.

Un trastorno de stress es esencialmente un agotamiento paulatino de las reservas de energía del cuerpo. El principal síntoma de alguna gente es la fatiga. Los síntomas principales de otras personas son la ansiedad o la depresión.

La ansiedad se caracteriza por una sensación de tensión, acompañada por temores exagerados. Este estado lo causa una aceleración de los procesos corporales, que conlleva un consumo constante de energía. Esto proviene de una dismi

nución en el ritmo de los procesos corporales como resultado del agotamiento.

Síntomas de la ansiedad

Las primeras señales de advertencia de la existencia de una ansiedad que por su nivel puede considerarse como un problema son a menudo fisiológicas. -- Ellas son, principalmente:

- Pulso rápido (incluyendo el tener conciencia de los latidos).
- Transpiración excesiva.
- Frecuente necesidad de orinar.
- Diarrea o constipación (aunque la constipación es más probable que sea una señal de dpresión que de ansiedad).
- Alta presión sanguínea.
- Sensación de tensión.

Un examen médico de rutina puede detectar algunos de los síntomas fisiológicos del ejecutivo. En otras oportunidades, sin embargo, su médico puede decirle que esencialmente no tiene nada mal. O sea, que las técnicas de diagnóstico del médico no señalan con precisión ninguna enfermedad física. De todosmodos, es sumamente importante que el ejecutivo bajo stress se someta a revisiones físicas frecuentes.

Además de síntomas físicos, la ansiedad produce síntomas psicológicos que se manifiestan en los hábitos de vida y de trabajo. Los temores exagerados son un síntoma. El insomnio es otra señal importante. El ejecutivo ansioso -

puede despertarse frecuentemente en medio de la noche sin motivos aparentes y sin poder luego volver a dormirse. Cuando sí duerme, a menudo pueden -- acosarlo sueños aterradores.

El Dr. John F. O'Connor, profesor adjunto de psicología clínica de la Facultad de Medicina y Cirugía de la Universidad de Columbia, indica que el insomnio- es un problema tanto de la ansiedad como de la depresión, pero con una dife— rencia importante. La persona ansiosa no puede dormir porque está tensa y - nerviosa. Generalmente, se mueve mucho y se da vuelta con frecuencia. Sin embargo, el insomnio de la persona deprimida tiende a ser quieto, apesadum— brado e indiferente.

Cambios repentinos producidos en una persona que pueden ser una señal de - ansiedad

El Dr. O'Connor, que también es consultor psiquiátrico de empresas prominen tes y dirige un seminario sobre "Adaptación humana en la sociedad moderna"- en la Universidad de Columbia, destaca que cualquier cambio súbito, impor-- tante e inexplicable en la vida personal o profesional de un ejecutivo, puede- ser una señal de peligro que indique que esa persona está en situación de -- stress excesivo. He aquí algunos ejemplos típicos de lo que se manifiesta - en ejecutivos que sufren ansiedad:

- Mucho beber o fumar en una persona que anteriormente no bebía o fuma- ba, o que lo hacía moderadamente.

- Cambio en los hábitos sexuales, ya sea aumentando la frecuencia de la actividad sexual o abandonándola virtualmente (es más probable que -- una pérdida del impulso sexual sea un síntoma de depresión y no de ansiedad, pero puede indicar cualquiera de ellas).

- Dificultad en tomar decisiones por parte de una persona que previamente las adoptaba con rapidez y eficiencia. El ejecutivo ansioso tiende a optar por lo más seguro, en lugar de hacerlo por lo mejor.

- Irritabilidad frecuente en una persona que habitualmente había sido agradable y de humor parejo.

- Actividad excesiva. De repente, quedarse a trabajar hasta tarde en la - oficina varias veces por semana.

- Rápido aumento o disminución de peso.

- Comenzar una dieta o programa de protección de la salud que esté de moda.

- Rehuir responsabilidades una persona que antes atendía conscientemente sus deberes.

- Cambio en las pautas morales o éticas. Un ejecutivo que siempre fue -- justo y honesto en su trato con los demás empieza a mochar su conducta- ética.

- Reacciones exageradas ante problemas de poca importancia.

- Fantasear acerca de que "vendrán días mejores" una persona que siempre

fue realista.

- Cometer errores y olvidos una persona que anteriormente era certera y confiable.

En casos graves de ansiedad, estos síntomas se agudizan más, y puede haber otros. Generalmente constituyen la prueba principal de que el ejecutivo que los padece necesita tomar medidas concretas para tratar su problema de stress.

Algunos ejemplos de cambios en la actividad ocasionados por el stress

El stress puede tener consecuencias complejas en una compañía. Por ejemplo, un ejecutivo de una importante empresa de televisión pidió al Dr. O'Connor su ayuda para enfrentar un conflicto causante de mucho stress que existía entre él y su superior. Todo esto coincidía con un deterioro importante en la conducta personal y profesional del superior, debido también indudablemente al stress a que estaba sometido. Incurría en grandes gastos para agasajar a personas con quienes tenía contactos de negocios. Comenzó a beber en abundancia, y con frecuencia se le veía ebrio en público. Y tuvo un indiscreto enredo amoroso.

Con la asistencia del Dr. O'Connor, su paciente capeó el conflicto con el superior hasta encontrar un nuevo cargo en otra gran compañía de televisión, en un nivel mucho más elevado y con un sueldo mayor que los que tenía su ex superior (que, si bien todavía mantiene su puesto, ha sido dejado de lado repetidamente en los ascensos).

En otro caso se trataba de un ejecutivo superior de comercialización de una gran empresa internacional de electrónica, de la cual es consultora la División de Servicios Industriales de The Psychological Corporacion, de Nueva York. De repente, este ejecutivo comenzó a eludir en gran medida sus responsabilidades. Inventó un motivo para hacer un crucero innecesario como representante técnico a bordo de un portaaviones de la Marina de los Estados Unidos. Inmediatamente después se tomó vacaciones imprevistas. Luego se tomó más tiempo libre para asistir a un seminario de desarrollo administrativo. Su compañía estaba a punto de despedirlo. Pero el Dr. Frederick C. Rockett, experto en stress de The Psychological Corporation, reconoció las pautas de comportamiento del ejecutivo como un indicio de gran stress y aconsejó un tratamiento. El ejecutivo siguió este consejo y conservó su puesto.

Servicios consultores en psicología

Como muestran estos ejemplos, un ejecutivo puede no reconocer o siquiera querer reconocer que tiene un serio problema de stress. Quizá alguien tenga que señalárselo a su atención. Ese alguien podría ser un amigo, un colega, un superior, su cónyuge, su médico o un consultor profesional.

Pero con demasiada frecuencia la gente que rodea al ejecutivo, que ve los síntomas, no se da cuenta de la naturaleza de su problema o no quiere hablarle de ello. Entonces, si prosigue con su conducta inusitada, su trabajo y su carrera pueden peligrar. Quizá su matrimonio también.

Es por eso que muchas compañías contratan ahora a consultores psicológicos. Desde su ventajoso punto de vista objetivo, los consultores a menudo reconocen problemas que no son evidentes para los ejecutivos de la compañía. Además, como la carrera del consultor no está vinculada directamente a la compañía, puede ser mucho más franco que alguien que forme parte de ella al señalar problemas.

Programas de mantenimiento de la salud mental

Por ejemplo, unas 1,500 compañías norteamericanas envían actualmente a sus ejecutivos a programas de "mantenimiento de la salud mental" en el Centro de Ciencia Aplicada de la Conducta que la Fundación Menninger tiene en Topeka, Kansas. Estos programas incluyen consultas de diagnóstico individuales durante un día y seminarios de grupo de cinco días; tanto unas como otros son intensos y de contenido muy amplio.

Se destaca en esos programas un test especial elaborado por la Fundación Menninger, en el cual el ejecutivo lee aproximadamente 100 palabras ante un grabador. También escucha e interpreta sonidos grabados. El test lo aplica una persona no profesional, pero su interpretación está a cargo de un psiquiatra o psicólogo de la Fundación. A partir de las pautas de la forma de hablar del ejecutivo, el experto puede construir su "perfil de personalidad". Puede diagnosticar la susceptibilidad del ejecutivo a la depresión y los ataques cardíacos, así como sus problemas en hacer frente a la competencia personal y en controlar la agresión.

El cónyuge del ejecutivo generalmente partcipa en el día de consulta. Además del test grabado, que todavía es considerado como experimental, la consulta incluye dos entrevistas conjuntas del ejecutivo y su cónyuge con diferentes equipos de psicólogos o psiquiatras. Estas entrevistas abarcan el matrimonio de la pareja, las relaciones del ejecutivo con sus hijos, los aspectos psicológicos de su trabajo y sus expectativas en cuanto al futuro.

El día termina con una reunión entre la pareja y todos los expertos que participaron en la consulta. Se examinan los resultados del test y de las entrevistas, cualesquiera problema que se hayan revelado y cómo tratarlos. En caso necesario, se envía el ejecutivo a un psiquiatra o psicólogo cerca de su casa para que haga psicoterapia. La reunión incluye la planificación de un programa de salud mental a largo plazo -cinco a diez años- para el ejecutivo y su cónyuge.

EL seminario de cinco días sobre mantenimiento de la salud mental

A cada participante en un seminario de cinco días se lo somete al test grabado al comienzo del seminario, y nuevamente cuando éste finaliza. La comparación de los resultados de ambas pruebas ayuda a descubrir qué cambios psicológicos ha experimentado el ejecutivo en el curso de los cinco días. También tiene el ejecutivo una consulta individual intensa con expertos de la Fundación.

Pero la mayor parte del programa consiste en conferencias y sesiones terapéuticas en grupos pequeños, que abarcan el desarrollo de la personalidad, las motivaciones, las relaciones con otra gente y las comunicaciones personales de -

los participantes. También reciben entrenamiento en una técnica de relajación profunda.

Además de los programas que lleva a cabo en Topeka, la Fundación Menninger también envía equipos de expertos a compañías ubicadas en todo el mundo. - Se ocupan de muchos problemas psicológicos, tales como conflictos personales entre ejecutivos o problemas de moral como resultado de cambios organizacionales. Los graduados y afiliados de la Fundación dirigen programas similares en muchos países de Europa y del Oriente Medio, en América Latina, el - Japón y Filipinas.

Cómo se encaran los problemas psicológicos derivados de cambios organizacionales

El Dr. Harry Levinson, catedrático de psicología de la Facultad de Medicina de Harvard, fue director del programa de salud mental en la industria de la Fundación Menninger, en Topeka. Ahora dirige el Instituto Levinson, de Cambridge, Massachusetrs, que presta servicios de consulta psicológica a compañías de - Norteamérica. El Dr. Levinson ha elaborado un método para diagnosticar los - problemas psicológicos en las compañías.

Su Instituto se especializa en aspectos psicológicos de la administración, tales como manejar cambios organizacionales de modo que hayala menor cantidad de perturbaciones emocionales, encarar crisis organizacionales, aumentar la eficacia de la administración, desarrollar nuevos equipos administrativos y

motivar al personal.

Todas las actividades del Instituto hacen hincapié en reducir y controlar el -- stress en los negocios. Una compañía emplea al Dr. Levinson para que esté - a disposición de sus ejecutivos dos días por mes, para que puedan consultar- lo voluntaria y confidencialmente acerca de sus problemas personales y profe- sionales.

La división de Servicios Industriales de The Psychological Corporation, de -- Nueva York, también presta servicios de diagnóstico para firmas comerciales- que tienen ejecutivos y empleados con problemas psicológicos. El Dr. Richard G. Kopff, director de la División, explica que los problemas aparentes acerca- de los cuales las compañías recurren a su División son frecuentemente muy -- distintos de los problemas reales de esas compañías. Por ejemplo, quizá le - pidan que se ocupe de un problema de productividad o de moral. O tal vez el- presidente ejecutivo de una compañía meramente quiere conocer mejor a su per sonal. Pero el verdadero problema subyacente puede ser un conflicto psicoló- gico profundo entre los ejecutivos.

Como primer paso, el Dr. Kopff y su personal realizan entrevistas individuales confidenciales con los directores, el presidente ejecutivo, los ejecutivos su- periores y todo el otro personal vinculado a la situación. Luego, los consulto res comparan los resultados de estas entrevistas y comunican sus conclusio-- nes generalmente al presidente ejecutivo, al presidente o al directorio. A me- nudo prosiguen con la realización de sesiones de terapia de grupo con los eje-

cutivos de la compañía, durante las cuales se discuten los problemas. Se elaboran soluciones. Si los consultores encuentran que hay ejecutivos con trastornos psicológicos, recomiendan medidas adecuadas, tales como la psicoterapia.

The Psychological Corporation es también uno de los editores más importantes de tests psicológicos y lleva a cabo programas de tests por cuenta de empresas comerciales.

Un servicio de consulta terapéutica

Los servicios de consulta que brinda el Dr. O'Connor a las compañías son más directamente terapéuticos. Verbigracia, recientemente ha dirigido sesiones de terapia de grupo con presidentes y vicepresidentes ejecutivos de empresas que están bajo stress debido a haber admitido por primera vez a mujeres en las filas de los ejecutivos superiores.

El Dr. O'Connor trata muchos conflictos entre ejecutivos. Recientemente resolvió una profunda hostilidad entre dos ejecutivos de comercialización de una gran firma de comunicaciones. Uno de ellos, rápido para la toma de decisiones, tenía mucho éxito en desarrollar nuevos negocios. El otro, un hombre reflexivo y metódico, era un excelente administrador. El Dr. O'Connor los ayudó a ver sus distintas aptitudes y a reconocer las esferas en las que deberían evitar conflictos entre sí. Pronto los dos hombres pasaron a formar un equipo altamente eficiente.

Causas y síntomas de la depresión

El Dr. Tobías Brocher, psiquiatra y director del Centro de Ciencia Aplicada de la Conducta de la Fundación Menninger, dice que los tests muestran que la depresión es uno de los problemas más comunes y serios de los ejecutivos.

"Un elevado porcentaje de ejecutivos padece depresión, aunque a menudo está oculta", explica. "Por regla general, se vincula con el stress. Cuando un ejecutivo se enfada o se pone ansioso, frecuentemente no puede expresar sus sentimientos o encontrar desahogos legítimos para sus agresiones. Tal vez ni siquiera admita para sí que las tiene. Entonces le viene la depresión como defensa contra sentimientos que no quiere reconocer en sí mismo."

El Dr. O'Connor señala que, aparte de los sentimientos reprimidos, lo que a menudo causa la depresión es la pérdida de algo o de alguien que el ejecutivo aprecia mucho. Una derrota importante en los negocios. La muerte de un ser querido o de un amigo íntimo. O problemas conyugales.

Pero el psiquiatra añadq que la depresión también puede ser ocasionada por el hecho de estar durante largo tiempo en condiciones de stress menos intenso, o por una acumulación de stresses y presiones en el trabajo.

Las causas de la depresión son a menudo sutiles según el Dr. Daniel J. Levinson, prominente psiquiatra de la Universidad de Yale. Observa que los ejecutivos frecuentemente se deprimen, en la edad madura, cuando sus carreras de-

jan de ser ascendentes y se dan cuenta de que sus posibilidades de nuevos ascensos son limitadas. A este período se lo denomina a veces la "crisis de la edad madura".

El Dr. Kopff destaca que los ejecutivos principales de las empresas también son vulnerables a la depresión que obedece a esa causa. Llegan al cargo más alto y sienten que ya no les queda otro lugar adonde ir.

Asimismo, los ejecutivos pueden deprimirse profundamente cuando llegan a más de 50 años de edad y en los primeros años después de los 60, cuando se acerca el momento de jubilarse, o luego de hacerlo. Si no han desarrollado otras esferas de interés, sienten que ya no son útiles o que no tienen motivos para vivir.

La gente con frecuencia usa la depresión como defensa contra algo que no quiere reconocer en sí misma.

Señales de depresión

Aunque una persona esté deprimida, quizá no lo parezca o no se dé cuenta de que está deprimida. Los síntomas pueden ser muy tenues, y algunos se asemejan a los de la ansiedad grave. Entre ellos figuran:

- Falta de atención
- Pérdida o falta de interés en lo que ocurre
- Irritabilidad
- Constipación

- Insomnio (acompañado de pesadumbre)
- Sueño excesivo
- Quimeras o ilusiones frecuentes
- Tendencia al llanto
- Sueños aterradores
- Gran consumo de bebidas alcohólicas
- Uso de drogas
- Pérdida del impulso sexual
- Lentitud para la toma de decisiones
- Ideas de que uno mismo carece de utilidad
- Sentimientos de rechazo
- Ideas de suicidio
- Intentos de suicidio

En un caso grave, el ejecutivo deprimido puede permanecer en cama todo el día viendo televisión, durmiendo o fijando la vista en la pared. Nada le da placer. Ciertamente, necesita tratamiento profesional.

Es menos probable que la depresión lleva a enfermedades psicosomáticas que si se tratara de ansiedad, pero no obstante ello puede ocurrir.

Como sucede con la ansiedad, todo cambio repentino en el desempeño o en las normas de vida de un ejecutivo puede ser una señal de peligro. Por ejemplo, si generalmente es pulcro y de pronto se vuelve desaliñado. Una disminución

súbita de su vida sexual, sin motivos manifiestos, a menudo constituye una señal. Puede ser un síntoma de depresión el comenzar repentinamente a eludir responsabilidades o a tomarse demasiado tiempo libre en el trabajo.

Un grado razonable de depresión es natural después de un fallecimiento o de otra pérdida profundamente sentida. Pero normalmente su impacto mengua con el transcurso del tiempo. Si los síntomas continúan durante más de algunas semanas, o a lo sumo uno o dos meses, indudablemente esa persona necesita asistencia profesional.

¿Está mentalmente enfermo el ejecutivo que sufre un trastorno de stress?

Los síntomas de los trastornos provocados por el stress son tan desconcertantes que el ejecutivo puede poner en duda su propia estabilidad mental. Los temores excesivos, tales como el miedo de caminar por la calle, de ir a la iglesia o incluso de llegarse hasta la peluquería pueden muy bien llevarlo a poner en tela de juicio su cordura. Quizá tampoco pueda concentrarse, y sus reacciones ante situaciones sociales y de negocios pueden ser bastante inapropiadas.

A pesar de estos síntomas, el ejecutivo que sufre un trastorno de stress no está mentalmente enfermo. Todavía tiene una buena comprensión de la realidad, y por cierto no causa daño a sus semejantes. En todo caso, los ejecutivos que padecen trastornos de stress a menudo son muy considerados hacia sus semejantes y se esfuerzan por resultar agradables. Una persona en estado de ansiedad

frecuentemente se cuida de no provocar ningún tipo de reacciones emocionales adversas en quienes la rodean. En estado de depresión, esa persona funciona en un nivel de actividad tan bajo que le resultaría difícil reunir las reservas de energía necesarias para contrariar a los demás.

A medida que pasan los síntomas del trastorno de stress, el estado psicológico del ejecutivo mejora en forma correspondiente. Cuando nuevamente está bien, por lo general tiene un conocimiento mucho mayor de las interacciones de su cuerpo y su mente. Seguramente, tomará medidas en el futuro para evitar recidivas de una de las dolencias más penosas del hombre. En realidad, los ejecutivos que han pasado por varios trastornos de stress pueden terminar siendo emocionalmente más sanos que sus colegas.

Las verdaderas enfermedades mentales, tales como la maníaco-depresiva, la paranoia y la esquizofrenia provocan comportamientos más extraños que todos los que pueden resultar de un trastorno de stress.

En tanto que los trastornos de stress son uno de los achaques más comunes de la humanidad, las enfermedades mentales graves afectan sólo a un pequeño porcentaje de ejecutivos. A pocos hombres se les confiarán cargos de poder a menos que hayan demostrado talento y perspectivas de estabilidad emocional en los años que llevaron al trastorno de stress.

Puesto que las verdaderas enfermedades mentales no se presentan con frecuencia entre los ejecutivos, su análisis escapa al ámbito de este informe.

SECCION II

CAUSAS DE STRESS ENTRE LOS EJECUTIVOS

La mayoría de los ejecutivos están expuestos a estímulos muy similares que causan stress. Pero el mismo agente de stress que causa en una persona una ligera euforia puede provocar en otra una profunda ansiedad.

La diferencia en la reacción depende de cómo la persona perciba el problema que causa el stress. Si piensa que puede enfrentarlo, la seguridad en sí mismo se acrecienta. Si piensa que no puede, pierde confianza en sí mismo y tal vez se sienta inútil.

Los agentes de stress comunes a la mayor parte de los ejecutivos

Los cambios son una fuente fundamental de stress para el ejecutivo. En cada nuevo puesto superior pierde los puntos de referencia psicológica a los cuales estaba acostumbrado y debe adaptarse a otros nuevos. Una oficina nueva, más grande y más elegante es un estímulo agradable. Pero también presenta un desafío causante de stress para el ejecutivo, en el sentido de lograr éxito en sus nuevas responsabilidades.

Grandes cambios en la rutina de trabajo de un ejecutivo causan stress, a menudo leve y agradable, pero a veces serio. El hecho de trabajar con nuevas personas también puede procar stress. Las herramientas con que el ejecutivo trabaja, su escritorio, teléfono, intercomunicador y dictáfono, llegan a ser parte

de su medio. En alguna medida, él los identifica consigo mismo. Acostum-- brarse a nuevos elementos de trabajo es parte de su adaptación al nuevo cargo. Esto explica por qué llevar objetos del antiguo escritorio al nuevo puede ayudar a la transición psicológica.

Mayores exigencias impuestas al tiempo del ejecutivo pueden causar stress. Más plazos y plazos más urgentes provocan stress. De la misma forma lo -- causa un mayor número de viajes y de convites.

Pero estos factores no empeoran necesariamente en los cargos administrativos más altos. En efecto, los ejecutivos de categoría superiores tienen más control sobre sus propios horarios. El ejecutivo principal por lo general controla completamente sus horarios. Su viaje puede ser agradable. Con frecuencia - puede organizar sus viajes en épocas propicias e incluir algunos días de va-- caciones.

Los administradores de inferior categoría tienen menos control sobre el trabajo que deben realizar. El momento de sus viajes depende en mucho del funcionamiento de su compañía.

Tomar decisiones es una responsabilidad común a todos los ejecutivos. Es - siempre causante de stress. A medida que una persona asciende, sus decisiones se tornan más importantes. Aquellas afectan a una mayor cantidad de di-- nero y de gente. Y son peores las consecuencias de tomar una decisión equi-- vocada.

El stress en el más alto nivel ejecutivo

En la cumbre de la pirámide jerárquica, las decisiones involucran un factor especial de stress. Los ejecutivos de menor nivel pueden generalmente recurrir a sus superiores como guía en la toma de decisiones. Pero el ejecutivo principal no tiene a quién acudir en busca de ayuda (excepto a sus directores, quienes generalmente están al margen del manejo diario de la empresa). El está solo y debe asumir la plena responsabilidad de sus decisiones.

Sin embargo, el stress que ocasiona tomar ciertas decisiones no siempre empeora en niveles ejecutivos más altos. Una decisión que entraña 2,000 dólares puede preocupar a un administrador inferior tanto como una de 10 millones de dólares al ejecutivo principal.

Asumir responsabilidades más amplias acrecienta el stress del ejecutivo. A medida que asciende a niveles más altos, debe desarrollar nuevas habilidades no relacionadas con su especialidad básica. Por ejemplo, un gerente de ventas llega a ser vicepresidente de comercialización. En este cargo, ya no dirige vendedores, sino que principalmente maneja el esfuerzo global de comercialización. Esto significa que puede perder las compensaciones psicológicas que provienen de un logro directo. Cuando esto da como resultado que se sienta menos seguro, constituye una fuente importante de stress.

El ejecutivo principal con frecuencia está apartado completamente de su especialidad básica e inmerso en funciones totalmente desligadas de ella. Ade--

más, en esta era cada vez más técnica, llega a depender en gran medida de expertos técnicos a quienes ni comprende del todo ni puede controlar completamente.

Funciones causantes de stress que desempeñan los ejecutivos

Si bien agrada a algunos individuos, el ejecutivo frecuentemente considera incómodo su papel de "figura paterna" en un departamento o en la compañía en su totalidad. La dependencia de los otros lo irrita. Para él es fuente de stress el hecho de tener que ponderar cuidadosamente cada palabra que dice por temor de que sea mal interpretada.

También debe soportar el stress de ser criticado por sus subordinados por las decisiones tomadas que no agradan a aquellos o por las que se sienten profundamente agraviados. El ejecutivo se arriesga a ser considerado injusto o prejuiciado, e incluso a ser odiado.

Provocan especialmente stress las decisiones que afectan adversamente las vidas de otra gente. La mayoría de los ejecutivos encuentra emocionalmente penoso despedir a un subordinado o dejarlo de lado en los ascenso. Sin embargo, deben tomar esas decisiones. Tienen problemas difíciles para motivar a la gente que no ha sido ascendida, pero que sin embargo puede continuar haciendo contribuciones valiosas a la compañía.

Una relación constante y rutinaria con gente difícil causa stress entre los eje

cutivos de todos los niveles, especialmente entre los que se están adaptando a esas relaciones en situaciones nuevas.

Los subordinados y los clientes difíciles son los que se pueden tratar con mayor facilidad. El Dr. Frederick C. Rockett, experto en stress en The Psychological Corporation, describe estas relaciones como "más parecidas a un zapato que aprieta que a un cuchillo puesto en la garganta". Los ejecutivos tienen considerable control sobre sus subordinados. Los clientes insatisfechos pueden generalmente ser apaciguados, dado que ellos se benefician de la relación comercial tanto como el proveedor.

Los enfrentamientos con un nuevo jefe o entre ejecutivos de igual jerarquía -- causan un stress grave, especialmente después de fusiones, que hacen que los ejecutivos de dos diferentes empresas repentinamente se vean forzados a trabajar en estrecha relación.

Incluso el ejecutivo principal de una compañía puede ser atrapado en conflictos causantes de stress con directores o accionistas hostiles.

Los ejecutivos del más alto nivel de divisiones que operan en forma semiautónoma o de empresas subsidiarias también pueden verse involucrados en conflictos que provocan stress con la administración de la compañía principal.

Las relaciones con el gobierno son una fuente creciente de stress entre los ejecutivos. A medida que los gobiernos intervienen más en áreas tales como

la conservación de energía y la protección del consumidor y del medio ambiente, las normas que dictan para las empresas son más estrictas y más complejas.

Por ejemplo, una gran compañía de gas y agua en el noreste de los Estados Unidos estuvo recientemente bajo tal presión por parte de los funcionarios oficiales encargados de las asignaciones y de la regulación de las tarifas, que su supervivencia financiera fue puesta en peligro. La acción del gobierno sometió al presidente ejecutivo de la compañía a un gran stress.

Las presiones de la competencia para progresar causan stress a la mayoría de los ejecutivos de una compañía. Esas presiones llegan a ser particularmente intensas entre los ejecutivos de categoría intermedia. Las oportunidades de ascenso repentinamente disminuyen en gran medida. Los individuos toman conciencia de sus pocas posibilidades de alcanzar sus elevadas metas profesionales. Frecuentemente están acosados por el temor al fracaso, el temor de no ser considerados en los ascensos o incluso de ser despedidos, el temor de cometer un error crucial, el temor de ser dañados subrepticiamente por otros ejecutivos, el temor a las represalias por parte de un superior hostil. Estos temores son parte de la "crisis de la edad madura", y pueden acentuarse en las compañías que normalmente no permiten a los ejecutivos saber dónde están ubicados ni cuáles son sus posibilidades futuras en la empresa.

Los conflictos interiores como causa de stress

Los conflictos emocionales interiores son una fuente devastadora de stress.

En casos graves, pueden llevar a una depresión. Frecuentemente están relacionados con otros agentes de stress.

Las causas profundas son generalmente las emociones reprimidas y los deseos interiores frustrados. Se supone que un ejecutivo debe ocultar sus emociones. Quizá no pueda revelar sus verdaderos sentimientos ni siquiera a sí mismo. Entre sus superiores, pares y subordinados, mantiene una imagen de calma y de confianza en su capacidad y nunca demuestra su enojo, su agresividad o sus temores. Si lo hiciera, perdería efectividad como líder y arruinaría sus posibilidades de ascenso.

No puede compartir sus emociones con ninguna otra persona de la compañía. Las presiones que provoca la competencia son una barrera para las amistades personales profundas en una empresa.

No puede establecer relaciones estrechas con los subordinados sobre los que debe ejercer autoridad y que son afectados profesionalmente por sus decisiones. Tampoco con sus superiores, cuyo favor trata de ganar.

Este es un problema especialmente en el caso de los ejecutivos del más alto nivel. La suya es la situación del solitario. Después que alcanza el nivel máximo, su aislamiento de otra gente en la organización a menudo llega a ser absoluto. Incluso no puede descubrir sus sentimientos al ejecutivo de mayor jerarquía por debajo de él. No puede esperar una opinión o consejo francos de un subordinado.

En compañías muy paternalistas, los ejecutivos extremadamente conscientes enfrentan un conflicto emocional interior especial: cuando tienen que tomar decisiones relacionadas con sus carreras o sus vidas privadas que contrarían los intereses de la empresa, se sienten culpables.

Los conflictos interiores más graves los sienten los ejecutivos que psicológicamente no se acomodan a su trabajo, que no es precisamente lo que prefieren como profesión. Incluso pueden no ser conscientes de ese desajuste psicológico. El problema quizá sea totalmente subconsciente.

Un conflicto en cuanto a valores y actitudes puede causar stress en un ejecutivo que ha sido ascendido. Por ejemplo, tal vez haya tenido éxito en su puesto de menor jerarquía con actitudes claramente rígidas, ateniéndose siempre estrictamente a las normas. Pero sus nuevas responsabilidades pueden requerirle que sea mucho más flexible. Para tener realmente éxito, quizás deba forzar o ajustar las reglas para adecuarlas a situaciones diferentes. La adaptación a esta nueva forma de pensar puede resultar bastante difícil.

El stress causado por la familia y el dinero

Los problemas familiares y las dificultades financieras personales causan un stress que puede entorpecer seriamente el desempeño de un ejecutivo.

Incluso entre los ejecutivos de mayores niveles de ingresos pueden ocurrir graves problemas financieros. El Dr. Rockett nos dijo que un presidente ejecuti-

vo muy bien remunerado de una empresa se endeudó profundamente por gastar - mucho más allá de sus medios. Compró un yate suntuoso que realmente no podía pagar. Para salir del endeudamiento tuvo que cambiar completamente su - estilo de vida.

Los problemas conyugales casi siempre interfieren en los asuntos de negocios de un ejecutivo.

Por ejemplo, dos vicepresidentes de una gran empresa petrolera tenían problemas con sus respectivas esposas, aunque ninguno de ellos estaba al tanto de- las dificultades personales del otro. Estos problemas los pusieron a ambos bajo un stress tan grave que comenzaron a discutir por asuntos intrascendentes- de negocios. Finalmente, sus dificultades personales se resolvieron con un- divorcio en un caso y con una revisión de la relación conyugal en el otro. Entonces las desavenencias entre los dos ejecutivos desaparecieron rápidamente.

Los problemas con los hijos y otros familiares también pueden causar stress - y tener un efecto significativo en la eficiencia del ejecutivo.

<u>El ambiente dela compañía como causa de stress</u>

Algunas compañías mantienen un clima emocional de excesiva tensión. Para - algunos ejecutivos tales empresas pueden ser lugares estimulantes para trabajar. Para otros, son "el infierno en la Tierra". Estas compañías frecuentemente están dirigidas por ejecutivos principales ambiciosos, dedicados y minucio

sos. Los ejecutivos que trabajan para tales compañías deberían prestar mucha atención a la cantidad de stress que pueden tolerar.

Las diez compañías norteamericanas donde hay más stress

La Dun's Review, una de las más importantes publicaciones norteamericanas - sobre negocios, pidió informaciones a encargados de la contratación de administradores y a consultores en administración para identificar las diez compañías de los Estados Unidos en que reina mayor stress. Son:

La Revlon Inc. En parte, el clima tenso de Revlon puede ser atribuido a la naturaleza de la industria, que no sólo es competitiva, sino que también está - cargada de celos y sospechas. Esta atmósfera se acentúa en Revlon por las- extraordinarias exigencias impuestas a su personal por su brillante fundado, - Charles Revson. Dado que Revson murió el año pasado, la tensió puede aflojarse ahora. De todas formas, nadie espera que Revlon llegue a ser un jardín apacible.

La ITT. El Presidente Harold Geneen despidió a alrededor de 100 ejecutivos en el curso del último año. Circula el rumor de que tiene una lista de otros 100 - que pueden ser despedidos si la austeridad lo requiere. Aunque sea falso, tal rumor produce stress.

La Chrysler Corporation. Esta compañía ha sufrido pérdidas cuantiosas. Ahora se ha hecho cargo una nueva administración, situación que de por sí causa

stress a los ejecutivos.

La Singer Company. Los ejecutivos que han abandonado Singer dicen que no era fácil trabajar para su ex presidente, Donald P. Kircher. El nuevo ejecutivo principal ha vendido varias divisiones improductivas con inmensas pérdidas. La agitación en la compañía es causa de gran cantidad de stress.

La E & J Gallo Winery. Dicen los consultores que Ernest Gallo no es precisamente un sereno jinete que recorre tranquilamente sus viñedos californianos. Es inflexible e insiste en un desempeño descollante. Los ejecutivos que no lo logran son despedidos.

La Wachovia Corporation. Esta compañía de Carolina del Norte, tenedora de acciones bancarias, es la número 36 en el país en cuanto a capital. Pero ninguna la supera en los resultados que pide a sus ejecutivos. Contrata a los talentos más brillantes que salen de las universidades y en breve tiempo hace saber a estos nuevos ejecutivos jóvenes si se quedan o se van.

La Procter & Gamble Co. Se dice que en la división de comercialización de la Procter & Gamble la competencia es demoledora. Los jóvenes gerentes adjuntos comienzan a ascender, pero pocos llegan a la cúspide como gerentes. En cierta etapa, frecuentemente hay veinte candidatos para un mismo puesto. Además, la competencia interna incita a las diferentes divisiones de comercialización a enfrentarse entre sí.

La Johnson & Johnson. Este gran productor de elementos quirúrgicos genera - stress debido a la competencia dentro de la misma compañía. Dice Willian - Battalia, presidente de la firma Battalia, Lotz & Associates, que se encarga - de la búsqueda de ejecutivos: "Hay una enorme reserva de gente de talento - luchando para llegar a la cima. Así, esto se convierte en una lucha para al- canzar la cumbre, o irse".

La Crane Co. Cuando Anaconda decidió oponerse a la oferta de la Crane por- el 23% de las acciones de Anaconda, lo que los ejecutivos de la compañía pa recían temer más era la mano de hierro de Thomas M. Evans, presidente de - la Crane. Un encargado de contrataciones dice de él: "Los ejecutivos que - abandonan la Crane lo consideran extremadamente irrazonable. Siempre in-- siste en milagros. A veces, los logra".

La W. R. Grace & Co. Peter Grace salvó de la ruina a la antigua línea de - navegación y levantó una poderosa compañía diversificándola en productos - químicos y en otras áreas. Pero para lograrlo, dicen los consultores que ha exigido a sus subordinados en extremo. Grace puede estar leyendo un infor- me sobre América Latina a las 3 de la mañana y, a causa de una inspiración - repentina, llamar por teléfono a un vicepresidente para ordenarle que tome un avión a las 7 de la mañana del día siguiente.

Como se puede apreciar, las causas de stress en una compañía pueden - ser muy personales y afectar a algunos ejecutivos gravemente, a otros - un poco y a los restantes nada. Además, en ciertas compañías hay ---

stress lisa y llanamente, y no es mucho lo que se pueda hacer para cambiar esa situación.

Independientemente de las causas del stress, el ejecutivo puede comenzar un programa preventivo para reducir la posibilidad de un trastorno grave de stress. Estas medidas se analizan en la sección siguiente.

SECCION III

COMO TRATAR UN STRESS EXCESIVO

Hay muchas formas diferentes de hacer frente al stress, incluyendo:

- Sencillas medidas correctivas de ayuda propia que el ejecutivo puede tomar por sí mismo.

- Ayuda de una persona no profesional, como por ejemplo un amigo, un colega, el cónyuge u otro familiar.

- Enfoques de ayuda mutua que puede aplicar junto con colegas, amigos, la familia ... o con un grupo de gente que se reúne concretamente para ayudarse entre sí.

- Asistencia profesional de un médico, un clérigo o un consejero. Psicoterapia con un psiquiatra o psicólogo clínico. (El psiquiatra es un médico con capacitación especial en psicología. El psicólogo tiene una capacitación similar, y a menudo posee un doctorado en psicología, pero no es médico).

- Drogas, incluso tranquilizantes para mitigar la ansiedad y antidepresivos para aliviar la depresión. (Por lo general, estas drogas sólo se pueden obtener mediante receta del médico. Tenga cuidado con todos los remedios de patente no recetados que supuestamente alivian la tensión o el insomnio. Generalmente son ineficaces, y pueden ser peligrosos).

Muchas de las medidas correctivas, pero no todas, son eficaces tanto contra la ansiedad como contra la depresión.

Naturalmente, las medidas correctivas deben escogerse en relación con la seriedad del stress y de los problemas que causa. Si un enfoque no da resultados, quizá otro sí. No hay razón para que no se puedan utilizar simultáneamente varios enfoques.

Un médico con orientación psicológica, un psicólogo o un psiquiatra pueden ayudar a elegir el mejor enfoque. En casos más graves, decididamente debe recurrirse a esa opinión profesional.

Pero no hay por qué esperar hasta que surja un problema de stress antes de ensayar medidas de ayuda propia. Estas deben utilizarse como medicina preventiva. Por ejemplo, todo ejecutivo debiera practicar diariamente ejercicios y relajación, y también desarrollar distintos intereses.

Actitud mental

El distress* a menudo proviene de la frustración de deseos profundos. Los ejecutivos pueden prevenir o aliviar en gran medida el distress identificando sus necesidades psicológicas reales y tomando medidas acerca de ellas.

---

* Zozobra o angustia, en su acepción más aproximada (N. del T.).

Por ejemplo, el Dr. Selye señala que el egotismo o el egoísmo son esenciales y naturales en todo ser humano. Pero, por considerarlos como algo feo, la gente trata de negar su existencia. Esto constituye a menudo una fuente importante de distress.

El Dr. Selye explica también que el ser humano tiene un anhelo profundo e innato de que otras personas perciban y aprueben todo lo que hace. Pero lo avergüenza este vehemente deseo natural y trata de negarlo, lo cual sólo conduce a sentimientos de culpa y al distress.

A pesar del egotismo y el egoísmo, la mayoría de la gente también está motivada por un altruismo innato. Por eso el Dr. Selye sugiere el "egotismo altruista" como filosofía vital que puede minimizar el distress. Esto significa beneficiarse ayudando a otra gente, con lo cual uno se granjea su respecto.

El Dr. van Amberg indica que los conflictos emocionales con respecto a la generosidad y a la ayuda a otros pueden plantear problemas serios. Muchos ejecutivos son conscientes por naturaleza y descuidan sus necesidades e incluso su propio bienestar.

El ejecutivo que se preocupa más por los asuntos de otras personas que por los propios o bien resulta explotado, o bien es un entremetido en las vidas de quienes lo rodean. El basa sus actos en el concepto de que el egoísmo es malo y la generosidad es buena.

Para resolver este problema, el ejecutivo debiera saber qué es lo que su propio bienestar requiere y ocuparse de ello. Mirando bien por sí mismo, pero al propio tiempo siendo considerado hacia quienes lo rodean, se beneficia él y promueve la armonía en sus relaciones con los demás.

A veces los ejecutivos dicen lo siguiente:

- "No puedo tomarme vacaciones, porque mis colegas y subordinados no pueden estar sin mí". (El ejecutivo debería capacitar a su personal para que maneje las cosas en su ausencia).

- "No puedo abandonar a mi cámara de comercio. No tengo más remedio que aceptar otro mandato como presidente de programación". (Siempre hay otras personas capaces que pueden hacerlo).

- "Tengo que hacer esto o aquello por mi mujer, mis amigos o mis hijos". (Generalmente, ellos pueden muy bien hacer muchas cosas por sí mismos).

El ejecutivo que hace demasiado por los demás acostumbra a quienes lo rodean a depender en exceso. Peor aún, consume sus propias reservas de energía empeñándose incesantemente por resultar útil y necesario.

Un criterio más realista acerca de lo que son el egoísmo y la generosidad puede ser de gran ayuda para que el ejecutivo elimine una de las causas radicales del stress.

El Dr. van Amberg propone que se sigan estas directrices cuando se ayuda a otras personas:

* Ayude a otros solamente si se lo piden. Por supuesto, esta norma no se aplica si es obvio que alguien necesita asistencia urgente (por ejemplo, en un accidente o si un ciego necesita ayuda para cruzar la calle).

* Ayude a otros sólo si puede hacerlo sin agotar su tiempo y su energía. Procure limitar su ayuda a una sola ocasión. De lo contrario, la persona a quien ayude probablemente pedirá su asistencia una y otra vez.

* Evite hacerse cargo de una situación en la que se requiere su ayuda.

* No suponga que quien recibe la ayuda se verá obligado a retribuírsela más adelante.

Medidas correctivas que el ejecutivo puede aplicar por su cuenta; enfoques básicos

La forma básica de que un ejecutivo reduzca las presiones del tiempo como fuente de stress es planear con anticipación y organizar su trabajo para lograr la máxima eficiencia. Esto incluye tapar agujeros en su horario cotidiano, desembarazarse de la rutina inútil y del papeleo innecesario, delegar en la mayor medida posible y aprovechar plenamente los métodos disponibles para abreviar el trabajo. En especial, significa evitar crisis de último momento tomando decisiones con anticipación, toda vez que sea posible.

Si bien reducir las presiones del trabajo es con frecuencia esencial para ali--

viar la ansiedad, el trabajo en sí mismo a menudo es el mejor antídoto para la depresión. Cuando la fuente de depresión del ejecutivo es de índole personal y no se vincula directamente con su trabajo, al entregarse a la labor que le gusta puede apartar su mente de lo que le está perturbando. Entonces quizá desaparezca rápidamente su depresión.

Cuando la causa fundamental de distress es el hecho de que el ejecutivo no se adapta psicológicamente a su trabajo y realmente quiere hacer algo muy distinto, tal vez tenga que hacer un cambio importante en mitad de su carrera para ser verdaderamente feliz. A veces lo hacen ejecutivos de alto nivel y gran éxito, aunque signifique perder una cantidad considerable de ingresos.

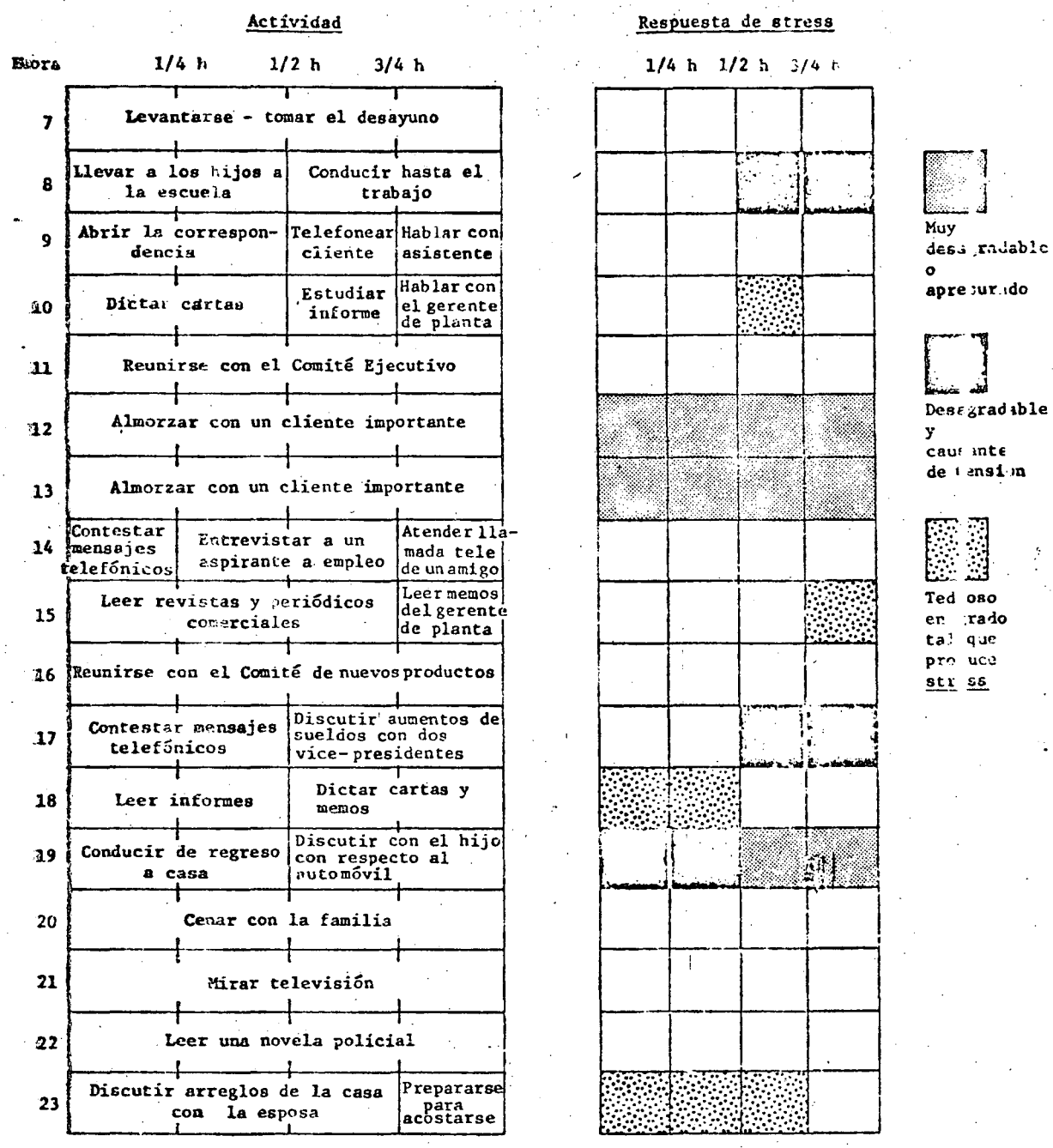
Cuadro de identificación del stress diario de un ejecutivo

El cuadro que se muestra en el Gráfico 1 ayudará al ejecutivo a determinar con precisión las actividades que producen stress durante el día. Algunos stresses son leves y otros son fuertes. Pero, en aras de la sencillez, el ejecutivo debiera sumar el tiempo dedicado a situaciones causantes de stress. Si el total excede de una hora y media diaria durante varios días seguidos, su salud puede peligrar.

El ejecutivo puede identificar stresses que se presentan regularmente y aquellos para cuya corrección puede tomar medidas. En este ejemplo, el ejecutivo ha tenido por cierto un día muy malo. Pero hay mucho que puede corregir en su programa de actividades.

Por ejemplo, conducir su automóvil hasta el trabajo puede ser agotador, - debido al tráfico. Pero eso puede remediarse de varias formas. Puede - unirse con otros y alternar con ellos en el uso y manejo de sus automóviles, puede emplear a un chofer, puede utilizar medios públicos de transporte o puede mudarse más cerca de la oficina. Otros hechos no ocurren frecuentemente. Por ejemplo, el largo almuerzo con el cliente desagradable quizá suceda sólo una vez por año. Mientras sea un acontecimiento esporádico, no debiera causar muchas dificultades.

En esta ilustración, realmente molesta al ejecutivo el tener que leer memorandos y estudiar informes. Hay varias medidas que puede adoptar. — Puede hacer que sus gerentes le informen verbalmente en forma sucinta y le den un resumen por escrito de media página de extensión para respaldar el informe verbal. También puede hacer que un asistente confiable - estudie los memorandos e informes y le suministre una breve reseña.



Fuente: adaptado de A Handbook of Stress Disorders, del Dr. Robert J. van Amberg
Copyright © 1962 by Robert J. van Amberg, M.D., F.A.P.A.

Gráfico 1 - Cuadro de identificación del stress diario de un ejecutivo

El discutir los arreglos de la casa con su esposa evidentemente le resulta tan fastidioso que le produce stress. También debería ser capaz de tolerarlo, porque las reparaciones domésticas no ocurren demasiado frecuentemente. Si constituyen un tema que se presenta con mayor frecuencia que de ordinario, puede dejar a discreción de su mujer la forma de encararlas.

El ejercicio

El ejercicio diario es una de las maneras más eficaces de prevenir o aliviar tanto la ansiedad como la depresión. El ejercicio no sólo aparta al ejecutivo de actividades o estímulos que ocasionan un stress desagradable o excesivo, sino que también lo somete a un agente de stress de tipo diferente y positivo y lo ayuda a liberarse de agresiones. El stress en una parte del cuerpo contribuye a mitigar el que se presenta en otra parte.

Cuando el ejecutivo se siente frustrado y fatigado por luchar con un problema de negocios, es mejor que vaya a nadar en lugar de sentarse a descansar. Asimismo, los factores emocionales tienden a convertir al stress en distress, en tanto que el ejercicio físico tiene el efecto contrario.

Antes de iniciar un programa cualquiera de ejercicios, el ejecutivo debe consultar a un médico y seguir sus consejos.

Los mejores ejercicios para superar el stress y promover la salud general son los ejercicios vigorosos que hacen trabajar duro los pulmones, el cora

zón y los vasos sanguíneos. Reciben el nombre de ejercicios aeróbicos. Condicionan el cuerpo para que consuma oxígeno en forma más eficiente, mejoran la circulación de la sangre y fortalecen el sistema cardiovascular, con lo cual ayudan a prevenir los ataques al corazón. Entre ellos figuran la carrera, la natación, el ciclismo, la marcha, la carrera en el mismo sitio, la pelota a mano, el básquetbol, el squash, el tenis, el golf, el vóleibol, el lacrosse, el fútbol inglés, el fútbol americano, el remo, la lucha libre y la esgrima.

El Dr. Kenneth M. Cooper, director del Instituto de Investigaciones Aeróbicas de Dallas, Texas, describe un programa de aerobía que da muy buenos resultados en sus dos libros publicados en rústica por Bantam Books, Inc., 666 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10019, titulados Aerobics ($US 1,75) y The New Aerobics ($US 1,25).

La dieta

Una dieta regular y equilibrada es importante para mantener el alto nivel de energía que se necesita para habérselas con el stress. El Dr. van Amberg aconseja que se evite en lo posible el azúcar. El azúcar y las féculas en grandes cantidades, si bien provocan un breve aumento de energía, causan complicaciones desfavorables, incluyendo debilidad pronunciada y temblores, varias horas después de ingeridos. La mejor dieta para acrecentar la energía deja de lado el azúcar y admite cantidades moderadas de féculas, en tanto que destaca la carne, el pescado y las verduras. Ciertos concentra-

dos proteínicos que se preparan como bebida son suplementos útiles. Al -- igual que los maníes, el queso o un pequeño pedazo de chocolate agridulce ayudan a combatir el hambre intensamente entre comidas.

Antes de introducir cambios en sus dietas, los ejecutivos deben consultar - a sus médicos.

El sueño

Una cantidad suficiente de sueño también resulta esencial para mantener la energía con que hacer frente al stress. Desgraciadamente, el insomnio es- un síntoma y efecto principal de la ansiedad causada por el stress. Si per- siste el insomnio, consulte a un médico acerca del uso de sedantes. De siete a nueve horas de sueño es lo ideal para la mayoría de la gente. Menos - de siete horas lleva a la fatiga. Más de nueve horas no sólo es inútil sino- que también puede provocar debilidad. Puede ser este un problema serio de- la depresión inducida por el stress en la cual puede ser un síntoma principal el sueño excesivo.

Sencillas medidas de ayuda por sí mismo

El ejecutivo puede aplicar varias medidas por su cuenta en forma cotidiana - para aliviar la ansiedad o la depresión de no mucha intensidad, o conjunta- mente con otras medidas en casos más graves. Estos recursos lo ayudan a- colocarse en una actitud mental que le permite decir: "Hoy controlo la situa ción y me puedo arreglar solo". Puede hacer lo siguiente:

° Bloquear problemas temporariamente. El ejecutivo puede desarrollar la capacidad de apartar temporariamente de su pensamiento una situación causante de stress. Puede concentrarse en algo marcadamente diferente durante un período predeterminado antes de volver al problema. Puede decirse: "Está bien que no me dedique a ese problema durante la próxima hora, porque en este momento no puedo manejarlo".

° Establecerse un horario no corriente. El ejecutivo puede cambiar sus horarios de manera de trabajar en la oficina muy temprano por la mañana o hasta tarde por la noche, cuando puede concentrarse en tareas difíciles sin las distracciones que causan stress.

° Escribir memorandos para sí mismo. En una situación de stress, el ejecutivo debería garabatear un enérgico memorando en términos bruscamente concisos. Debe anotar precisamente lo que lo perturba, nombrando personas y políticas concretas de la organización. Se sacará así de dentro sentimientos agresivos. Simplemente el hecho de escribir el problema a menudo da una perspectiva diferente, hace que el problema se torne más manejable y alivia el stress (no es necesario que envíe o lea el memorando a ninguna otra persona).

° Cambiar de ambiente. El ejecutivo debiera considerar tomarse 20 minutos de tiempo libre para realizar ejercicios aeróbicos (con la aprobación de su médico), cómo por ejemplo una carrera vigorosa seguida de una rápida ducha o natación. También podría almorzar solo y pausadamente. O, cuando el stress se acumula, puede probar sacarse de encima el problema saliendo a caminar fuera -

de la oficina. Lo importante es cambiar completamente de ambiente.

° Hacer hincapié en el trabajo del día. Cuando un trabajo es de tal magnitud que no se puede ver dónde termina, pero que tiene que realizarse en un plazo de tres meses, el ejecutivo debe decidir exactamente cuánto hacer hoy. No debe distraerse pensando en lo que hay que hacer de aquí a varios meses.

° Encontrar modelos y antimodelos. Todo ejecutivo puede elegir una persona de la compañía de quien considera que tiene verdadero éxito en hacer frente a las complejidades del trabajo. Debe pensar en por qué esa persona tiene éxito y en cómo maneja los problemas. Estos puntos debe anotarlos. Debe determinar cuáles de sus técnicas pueden ser utilizadas en su propia actitud hacia el stress. Entonces puede escoger otra persona que decididamente no tiene éxito. Debe pensar sobre las razones (y escribirlas) por las cuales esa persona no puede habérselas con los problemas. El ejecutivo decide entonces cuáles de ellas se aplican en su caso.

° Abordar un problema por vez. Cuando varios problemas o personas diferentes están simultáneamente causando stress, la persona afectada no debe procurar ocuparse de más de uno de ellos por vez. Debiera preparar una estrategia para hacer frente por separado a cada uno de ellos. De lo contrario, el resultado puede ser un fracaso con todos.

° Desarrollar nuevos intereses. Una de las mejores formas de controlar el

stress que puede aplicar el ejecutivo es encontrar otra actividad completamente diferente, a la cual pueda recurrir cuando se siente ansioso o deprimido. Podría ser coleccionar sellos postales o monedas, tocar un instrumento musical o practicar alguna artesanía o solitario. Pero debe ser algo que distraiga completamente su mente de lo que está causando el stress.

En una escala más amplia, todo ejecutivo debiera desarrollar nuevos intereses que lo alejen completamente de su trabajo y le den sentido de realización o de cumplimiento. Podría ser alguna forma de servicio comunitario; la participación en una organización de estudios, religiosa o social, o en un grupo teatral, musical o deportivo.

Las formas y el valor de la meditación

La ciencia médica ha demostrado que dedicar un poco de tiempo todos los días a una de las varias formas de meditación originadas en el Lejano Oriente es una forma eficaz de reducir el stress. Una de las formas más sencillas, que se enseña en la Fundación Menninger, abarca tres fases sucesivas que pueden practicarse independiente o conjuntamente. Como forma de meditación, puede emplearse en cualquier momento del día, en la oficina del ejecutivo o en otra parte, toda vez que se acumule stress. El ejecutivo que quiera ensayar esta técnica puede seguir estos pasos:

I. Fase de la relajación:

1. Siéntese serenamente con los pies en el suelo.

2. Cierre los ojos.

3. "Relajamiento progresivo". Ponga tiesa cada parte del cuerpo, una por una, comenzando con los dedos de los pies y avanzando paulatinamente hasta la cabeza. Cierre los ojos y la boca, apretándolos firmemente. Entonces aflójese de repente y relaje simultáneamente todo el cuerpo.

4. Permanezca sentado en calma durante un rato.

5. Concéntrese mentalmente en diversas partes del cuerpo que normalmente no se tienen en cuenta, tales como las plantas de los pies, la lengua y los órganos internos.

II. Fase de la meditación. Con los ojos cerrados, simplemente concéntrese en la respiración, pero no la fuerce. Elimine toda idea que no tenga que ver con la respiración. Dirija la atención a la extremidad de las ventanas de la nariz y tranquilamente "observe" cómo la respiración fluye en ambas direcciones pasando por ese lugar. Cuente en cada respiración: primero en las inhalaciones, de 1 a 10, y luego en las exhalaciones, de 1 a 10. Continúe haciéndolo durante 10 ó 20 minutos, al término de los cuales puede suspender la meditación si lo que busca es sólo la relajación. Puede abrir los ojos para controlar la hora, pero no use despertador. Al terminar, siéntese quieto durante varios minutos, primero con los ojos cerrados y luego con los ojos abiertos. Espere algunos minutos antes de ponerse de pie. Y no se preocupe por lograr un nivel profundo de-

relajación. Mantenga una actitud pasiva y permita que la relajación se -- produzca a su propio ritmo. Cuando se presentan pensamientos que dis-- traen, procure dejarlos de lado no deteniéndose en ellos, y vuelva a con-- tar durante la respiración. La meditación puede utilizarse una, dos o va-- rias veces por día, toda vez que se desee relajarse.

III. Fase de la imaginación guiada. Para obtener una mayor percepción psicológica general además de la relajación, continúe con esta fase en lugar - de suspender la meditación después de 10 ó 20 minutos (puede aportar muchos beneficios si se lo hace una o dos veces por semana, cuando se dispone de más tiempo). Acuérdese de cuando usted era adolescente y de -- las personas que entonces eran importantes en su vida. Mantenga conversaciones mentales consigo mismo y con ellas. Hable de sus esperanzas - y motivaciones más profundas. Repita el mismo procedimiento para etapas posteriores de la vida.

Beneficios de la relajación

Una amplia investigación médica ha demostrado que la meditación diaria metódica ayuda a la gente a encarar más eficazmente el stress. La meditación alivia la -- tensión interior, disminuye la presión arterial y en general mejora la salud física y emocional. Gran parte de esta investigación ha sido efectuada por el Dr. Herbert Benson, profesor adjunto de medicina de la Facultad de Medicina de Harvard y director de la Sección de Hipertensión del Hospital Beth Israel de Boston. Es - autor de The Relaxation Response (publicado por William Morrow & Co., Inc., -

Nueva York, N.Y. 10016, a un precio de $US 5,95, y en rústica por Avon Boocks, Nueva York, N.Y. 10019, a $US 1,95).

El Dr. Benso hace hincapié en que pueden obtenerse resultados igualmente benéficos con otras técnicas sencillas de meditación. Sus primeras investigaciones se basaron en la Meditación Trascendente (MT). Su investigación más reciente aplica una técnica de respiración parecida al método que se enseña en la Fundación Menninger. Pero, en lugar de contar de 1 a 10 en la respiración, la técnica del Dr. Benson funciona así: al exhalar, solamente diga en silencio la palabra "uno". Por ejemplo: inhale, exhale y diga "uno"; inhale y exhale nuevamente, y repita "uno"; y así sucesivamente. Respire reposadamente y con naturalidad.

La MT tal vez sea la forma de meditación practicada más ampliamente en todo el mundo. Proviene de una tradición védica de la India que tiene 2,000 años de antiguedad. Fue introducida en los Estados Unidos y en muchos otros países por Maharishi Mahesh Yogi. Se calcula que la practican alrededor de medio millón de norteamericanos y se enseña en centros de MT ubicados en unas 30 ciudades de los Estados Unidos.

Se describe oficialmente a la MT como "un estado fisiológico de profundo reposo en el cual, estando cerrados los ojos, la mente cesa temporariamente la actividad propia de la vigilia, al mismo tiempo que se cultiva un alto grado de conciencia y de alerta."

Los líderes del movimiento de la MT sostienen que debe ser enseñada en aproxi—

madamente 6 sesiones por un instructor calificado. No revelan en público cómo funciona exactamente. Pero, sobre la base de información de varias fuentes, inferimos que el ejecutivo que quiera practicar la MT debe hacer más o menos lo siguiente:

1. Sentarse en una posición cómoda y cerrar los ojos. Lo ideal sería estar completamente relajado en el término de un minuto.

2. Sin esforzarse, dirigir su pensamiento a un sonido de una o dos sílabas sencillo, agradable y carente de todo significado. En el curso oficial, el instructor elige este sonido (llamado mantra) para cada estudiante tomándolo de la lengua sánscrita, y se supone que dicho sonido no debe ser revelado a nadie.

3. Si interfieren otras ideas, dejar que la mente derive de vuelta hacia el mantra, pero sin concentrarse en él. Los pensamientos deben ocurrir sin esfuerzo.

4. A la larga, su mente ha de trascender el mantra y virar hacia fuentes más profundas del pensamiento (como si se tratara de las profundidades del mar, cuyas corrientes superficiales representarían el pensar consciente).

5. Al practicar la MT, logrará una mayor capacidad para minimizar la actividad mental, de manera que su cuerpo se sosiegue hasta llegar a un estado de reposo más completo que el del sueño profundo, al propio tiempo que su mente permanece lúcida y alerta. Según la teoría de la MT, esto

permite al cuerpo realizar arreglos y ajustes impracticables mientras se está en vigilia y durante el sueño normal.

6. A medida que aumenta su aprovechamiento en la MT, ha de experimentar sensaciones y emociones agradables. Pero algunos expertos advierten que la excesiva meditación puede producir alucinaciones.

7. El ejecutivo debiera seguir meditando de 15 a 20 minutos. Puede abrir los ojos para verificar la hora, pero no utilizar un despertador. Al terminar, debe permanecer sentado en calma durante varios minutos, primero con los ojos cerrados y luego con los ojos abiertos.

8. Las autoridades en MT recomiendan que se medite dos veces por día, preferiblemente antes del desayuno y antes de la cena. Pero dicen que hay que suspender inmediatamente la meditación en caso de que se presenten reacciones adversas, como dolores de cabeza o trastornos estomacales.

Autohipnotismo

Un procedimiento de autohipnotismo llamado Psicocibernética ha dado resultados a mucha gente no sólo en cuanto a la relajación sino también para lograr muchos otros objetivos personales en la vida. Se practica dedicando todos los días un breve rato a crear imágenes mentales de sí mismo que den a uno un autorretrato realista y positivo, lo cual lo ayudará a alcanzar metas de progreso personal y de felicidad. Quien lo practica se forma en su imaginación un retrato de la persona que quiere ser y se ve a sí mismo en ese nuevo papel. Su subconsciente lo ayuda a lograr esta nueva imagen mucho mejor que si lo hiciera mediante un es-

fuerzo consciente. Esto lo ayuda a superar autoimágenes negativas creadas a raíz de experiencias desfavorables en el pasado, a menudo en la niñez.

La Psicocibernética fue desarrollada por el Dr. Maxwell Maltz, cirujano plástico neoyorquino que descubrió que sus pacientes a menudo adquieren una personalidad enteramente nueva junto con el cambio en el aspecto físico. El cambio físico también modifica la imagen que tienen de sí mismo.

El Dr. Maltz ha escrito nueve libros sobre el tema, incluyendo el más reciente, titulado Psycho-Cybernetic Principles for Creative Living ("Principios de Psicocibernética para una vida creadora"), publicado por Pocket Books, división de Simon & Schuster, Inc. Nueva York, al precio de $US 1,50. Pero recomendamos comenzar con su obra inicial, Psycho-Cybernetics, que todavía se puede obtener en Simon & Schuster por $US 1,50 en la edición en rústica Essandess Special Edition.

El Dr. Maltz recomienda que se ensaye el procedimiento por lo menos durante 21 días antes de evaluar su eficacia. Afirma este autor que se debería asignar por lo menos 30 minutos por día para practicarlo. Hay que relajarse cómodamente en un sillón o acostarse, y hacer trabajar la imaginación, representando imágenes que describan a uno mismo como una persona tranquila y feliz, que tiene valor, éxito y confianza en sí mismo y a quien no perturban las preocupaciones, la ansiedad, la depresión o los sentimientos de inferioridad. Hay que representar mentalmente en detalle este papel y responder con las emociones. Deben revivirse las experiencias más exitosas del pasado, recordándolas vívidamente

con sus pormenores, incluyendo lo que se sintió en aquel momento.

Toda vez que el ejecutivo experimente tensión, enojo, hostilidad o depresión durante el día, puede tomarse algo de tiempo para una breve "vacación" psicocibernética, durante la cual se imagina a sí mismo como una persona calma, absolutamente reposada y en paz con el mundo.

Una advertencia que hacen los médicos

Si bien la meditación y el autohipnotismo han resultado útiles para lograr la relajación y aliviar el stress simple, por lo menos tres de los psiquiatras y psicólogos que entrevistamos señalan que estas técnicas no sirven para resolver los problemas psicológicos fundamentales que posiblemente sean la base del stress y la depresión. El Dr. John F. O'Connor, de Columbia, el Dr. Daniel Levinson, de Yale, y el Dr. Harry Lewinson, de Harvard, aconsejan que no se utilicen las medidas de ayuda por sí mismo como sustituto de la terapia realizada por un profesional competente.

El Dr. O'Connor advierte que no deben ensayarse ni la meditación ni el autohipnotismo sin consultar antes a un médico. Observa que en raras ocasiones han provocado efectos colaterales graves. Dice que, por ejemplo, en un experimento realizado en el National Institute of Health, a un paciente que practicaba la MT se le presentó repentinamente una fibrilación ventricular, problema cardíaco que le habría resultado fatal si no hubiera recibido inmediatamente tratamiento médico.

Recurra a un amigo en busca de ayuda

Cuando el ejecutivo está solamente bajo el stress normal de la vida cotidiana, probablemente pueda enfrentarlo enteramente solo. Pero, ¿por qué hacerlo así? Incluso en este nivel, casi siempre es más fácil habérselas con el stress si se cuenta con cierta ayuda.

El mero hecho de hablar con alguien sobre los problemas rutinarios del stress puede evitar que empeoren. Ese alguien puede ser un amigo, un colega, el cónyuge, un familiar u otro ejecutivo. Esa persona sirve como desahogo para sentimientos que de lo contrario quedarían reprimidos, y para sacar a la luz frustraciones, agresiones y enojos que de otra manera quedarían encerrados dentro de uno. El reprimir una emoción tiende a acrecentar su magnitud y puede hacer que empeoren los efectos fisiológicos.

El ejecutivo que discute sus problemas con otra persona debe recordar que el propósito no es el de obtener opiniones sobre los aspectos psicológicos de los problemas. A menos que esa persona tenga conocimientos concretos de psicología, cuanto menos consejos dé, tanto mejor.

Por eso, y mientras el stress no ocasione problemas difíciles, no es menester que el confidente del ejecutivo sea competente en psicología. Lo único necesario es que ese hombre o mujer sea un oyente benévolo, comprensivo y paciente. Por supuesto, esa persona puede ser particularmente útil si hace preguntas y alimenta al ejecutivo a expresar sus sentimientos.

Los expertos que entrevistamos están de acuerdo en que todo ejecutivo debiera -- desarrollar una relación íntima con alguien. Pero también señalan que no es fácil lograrlo.

El Dr. Daniel Levinson explica: "Por su naturaleza misma, las relaciones comerciales desalientan las amistades personales íntimas y las expresiones francas de sentimientos. ¿De quién puede ser amigo el ejecutivo en su propia compañía? - Está compitiendo por progresar con personas que están en su mismo nivel, de modo que no puede confiarse a ellas. Está procurando que la gente que está por encima de él lo ascienda, por lo cual no puede serle franco en cuanto a los problemas que tiene. Tampoco puede franquearse con la gente que está por debajo de él, sobre la cual debe ejercer autoridad."

El Dr. Levinson sugiere que una posibilidad es la de confiarse a un mentor de mayor edad, de quien el ejecutivo no espere favores y sobre quien no ejerza autoridad.

Por ejemplo, una persona mayor próxima a jubilarse que ya esté fuera de la cadena administrativa directa y a quien se asignan tareas especiales en relación con el persona. También podría ser el mentor una persona jubilada.

El psiquiatra de Yale sugiere: "La respuesta quizá consiste en encontrar un amigo comprensivo y benévolo en otra ocupación, negocio o compañía."

Grupos informales

El Dr. John O'Connor propone otra solución. El ejecutivo puede reunirse periódi-

dicamente -tal vez semanalmente, o una o dos veces por mes- para conversar en forma franca y confidencial con varios otros ejecutivos situados aproximadamente en su mismo nivel en otras compañías. Puede ser especialmente útil compartir los problemas personales con ese grupo de gente, puesto que es muy probable que los ejecutivos tengan problemas similares.

Pero el Dr. O'Connor subraya que el propósito de dicho grupo no es el de dar consejos de tipo psicológico. Como ejecutivos con experiencia, los participantes indudablemente pueden dar opiniones útiles sobre aspectos técnicos de problemas de negocios que están causando stress. Sin embargo, a menos que el grupo esté dirigido por un psicólogo o psiquiatra competente, los miembros no deben adentrarse demasiado en los aspectos psicológicos. Hacerlo sin orientación profesional puede producir efectos perjudiciales. Algunos de los pacientes del Dr. O'Connor han requerido terapia intensiva para reparar los daños psicológicos recibidos en grupos dirigidos en forma inepta.

¿Cómo puede el ejecutivo hallar un grupo informal de gente compatible que pueda ayudarlo a enfrentar los problemas relacionados con el stress? A veces, tales grupos son patrocinados por un club, una asociación comercial, una iglesia o una organización social.

El Dr. O'Connor señala un riesgo que se plantea al unirse a un grupo afiliado a una iglesia: si se subordinan las necesidades psicológicas a cuestiones teológicas o religiosas, esto simplemente podría aumentar el stress que ya está soportando el ejecutivo.

SECCION IV

COMO OBTENER AYUDA PROFESIONAL PARA TRATAR EL STRESS EXCESIVO

¿Cómo sabe el ejecutivo si necesita ayuda profesional para tratar el stress o los problemas relacionados con el mismo?

No hay una línea divisoria nítida entre el stress que puede ser controlado por uno mismo o discutiendo los problemas con un amigo comprensivo, y el stress excesivo que debería ser tratado por un psiquiatra o psicólogo profesional.

Especialmente en los casos dudosos, los síntomas más significativos ocurren dentro del ejecutivo mismo. Solamente él puede sentirlos. Por consiguiente, si puede reconocerlos es posiblemente el mejor juez para determinar si necesita terapia o no. Los síntomas siguientes indicarían que es necesaria:

* Los síntomas fisiológicos y psicológicos graves descritos en la Sección I.

* Períodos prolongados de ansiedad, preocupación o cavilaciones melancólicas.

* Distress o cavilaciones que no se alivian sobre un problema determinado o una derrota en el trabajo o en la vida privada.

* Una sensación frecuente de que no está desempeñándose tan bien como podría.

* Problemas específicos relacionados con el stress que le ponen trabas en

su vida profesional o personal.

* El sentimiento de que los problemas de su vida escapan a su control.

* Dificultades frecuentes para llevarse bien con otra gente.

* Dificultades serias para llevarse bien con determinada persona a la que no puede eludir.

* Cavilaciones sobre que él no agrada a otra gente o a determinada persona, o de que "están detrás de él".

* Un aumento inexplicable de problemas familiares.

* Sentimientos usuales de desdicha o descontento con la vida, o de que la vida lo ha dejado de lado.

* Sensación de frustración o cavilaciones sobre las metas que no ha alcanzado y que probablemente nunca alcance.

* Cavilaciones sobre la muerte.

* Ideas recurrentes de suicidio.

Ocasionalmente, toda persona experimenta tales síntomas. Generalmente no duran mucho ni causan dificultades graves. Pero, aunque sólo uno de ellos persista o reaparezca con suficiente intensidad, el ejecutivo debería considerar hacer una consulta a un psiquiatra o a un psicólogo.

Los criterios principales son: ¿Sus problemas reducen u obstaculizan significati-

vamente su desempeño en el trabajo o su felicidad personal? ¿Podría ser más eficiente o tener una vida mejor si se desembaraza de ellos?

En el caso de que el médico de cabecera del ejecutivo tenga algún conocimiento de psiquiatría, quizá esté en condiciones de ayudarlo a decidir si la terapia es necesaria. Pero la psiquiatría es un campo muy especializado, y muchos médicos no están capacitados para asesorar psiquiátricamente.

El médico del ejecutivo probablemente pueda derivarlo a un experto capacitado en busca de ayuda. Una sola sesión de diagnóstico con un psiquiatra o un psicólogo clínico debiera revelar si el ejecutivo tiene problemas que deben ser tratados. El experto que hace este diagnóstico puede continuar viéndolo como paciente, o puede derivarlo a otro psicoterapeuta para el tratamiento.

Entre otras fuentes que pueden dar referencias al ejecutivo acerca de algún psiquiatra o psicólogo capacitado para el diagnóstico o la terapia, se cuentan:

- Sociedades médicas locales.
- Asociaciones profesionales de psiquiatras o psicólogos.
- Hospitales o clínicas psiquiátricas.
- Hospitales generales con departamentos de psiquiatría.
- Asociaciones de salud mental.
- Centros comunitarios de salud mental.
- Escuelas de medicina.
- Departamentos de psicología de facultades y universidades.

- Organizaciones de consulta psicológica tales como la Fundación Menninger, The Psychological Corporation o el Instituto Levinson, que tienen afiliados en muchos países.

La elección del psicoterapeuta y de la terapia

La variedad de las teorías psicológicas y de los métodos de terapia individual o de grupo ahora existentes es tan amplia que la elección del psicoterapeuta o de la técnica puede resultar desorientadora y difícil.

Según el Dr. Joel Kovel, profesor adjunto de psiquiatría en el Albert Einstein College of Medicine de Nueva York y autor de A Complete Guide to Therapy (Pantheon Books, Nueva York, N.Y. 10022, $US 10), no hay un método o teoría de psicoterapia que sea el mejor para todos. Señala, por ejemplo, que la terapia basada en los métodos psicoanalíticos freudianos puede tener mucho éxito aplicada a una persona, pero tal vez no dé tan buenos resultados en otra de diferente personalidad.

El Dr. Kovel afirma además que la capacidad del psicoterapeuta es más importante que el método de tratamiento. Dice: "Todas las terapias tienen sus limitaciones. Pero, dentro de esas limitaciones, todas están destinadas a obtener buenos resultados si se las aplica correctamente." Agrega que los efectos perjudiciales del tratamiento se deben con más frecuencia a un psicoterapeuta inepto que a la terapia misma.

El Dr. Kovel dice que hay muchos psicoterapeutas buenos y muchos males en to--

das partes. Los psicoterapeutas generalmente no tienen licencia para trabajar. No hay nada que impida a uno hacerse pasar por psicoterapeuta. Esta es la razón de la importancia de la recomendación proveniente de una fuente prestigiosa.

Criterios para elegir al psicoterapeuta

De acuerdo con el Dr. Kovel, el adiestramiento del psicoterapeuta es un criterio importante, especialmente si lo recibió en una institución de alto nivel. Un título profesional avanzado otorgado por un centro de enseñanza reconocido ofrece ciertas seguridades.

El psiquiatra tiene un determinado grado de idoneidad porque ha estudiado mucho para recibirse como tal. Después de graduarse de médico en la facultad, ha completado estudios post-doctorales prolongados y amplios.

No es menester que el psicoterapeuta sea médico para ser competente. Los psicólogos clínicos y los asistentes sociales, en especial aquellos que tienen un doctorado en psicología, también reciben una capacitación intensa.

Otro criterio importante es que el terapeuta esté acreditado por una asociación profesional. Por ejemplo, los psicoanalistas freudianos acreditados por la American Psychoanalytic Association tienen que satisfacer severos requisitos.

Antes de comenzar cualquier tratamiento, el futuro paciente debe indagar los detalles relativos a la capacitación del psicoterapeuta y averiguar si está acreditado por una asociación profesional, así como las técnicas terapéuticas que utiliza

y las teorías psicológicas que abraza, tales como las escuelas de Freud, Jung, Adler o la Gestalt.

Estas y otras escuelas de psicología están representadas por sus propias asociaciones, sociedades o institutos profesionales en muchos países. Si el ejecutivo prefiere ser tratado de acuerdo con cierta escuela, puede pedir al grupo profesional de la misma que le recomienda un psicoterapeuta. Las fuentes enumeradas en la página también pueden servirle para encontrar un psicoterapeuta -- que use un método particular o adhiera a una escuela psicológica determinada.

Muchos psicoterapeutas no se especializan en una sola escuela o método de terapia con exclusión de todos los demás. Usan la técnica que consideran más -- apropiada para cada paciente y pueden combinar elementos de distintas escuelas y técnicas.

El Dr. Kovel dice que no hay capacitación o acreditación que puedan asegurar -- que el psicoterapeuta tenga las cualidades humanas que se requieren para obtener los mejores resultados. Entre esas características, cita: la capacidad de detectar lo que está ocurriendo en el interior de otra persona; sensibilidad para comunicarse en ambas direcciones; flexibilidad para adaptarse a circunstancias -- nuevas sin perder de vista las metas fundamentales: capacidad de concebir juicios racionales sin excluir los sentimientos; y, lo que es más importante, una preocupación madura por el bienestar del paciente.

Las escuelas psicológicas y la terapia individual

A continuación se hace un resumen breve de escuelas de psicología y de méto---

dos de tratamiento individual. Se basa en el libro del Dr. Kovel A Complete Guide to Therapy y en entrevistas con él y otros psiquiatras y psicólogos de jerarquía:

El psicoanálisis freudiano. Freud fue el fundador de la terapia psicológica moderna. Todas las otras teorías, escuelas y métodos de psicoterapia (tales como los desarrollados por adler, Jung, Rank, Horney, Reich, Fromm, Perls y Berne) o bien provienen directamente del psicoanálisis freudiano o se inspiran en buena medida en sus ideas.

De acuerdo con las teorías básicas de Freud, el comportamiento humano resulta de la combinación de pensamientos conscientes e impulsos y deseos inconscientes forjados en gran medida por las experiencias de los primeros años de la vida. Estos factores inconscientes tienen una fuerte connotación sexual.

Freud desarrolló la técnica del psicoanálisis y la usó en forma exclusiva para tratar a sus pacientes. Es un proceso profundo e intensivo de curación de problemas psicológicos mediante el rastreo de los impulsos básicos e inconscientes que los motivan, rememorando cómo se formaron esos impulsos y comprendiéndolos. Consiste en analizar minuciosamente la personalidad del paciente y en hacerle revivir mentalmente las experiencias de la niñez que formaron su personalidad.

Este proceso requiere una gran inversión de tiempo y dinero. Consiste en tres o cuatro sesiones por semana durante tres o más años. En el curso de estas sesio

nes, el paciente se empeña por penetrar en su inconsciente mientras yace boca arriba en un diván, de espaldas al analista, y dice lo que venga a su mente. El analista tiene un papel pasivo. Haciendo comentarios sobre los pensamientos del paciente sin servirles de guía y sin emitir juicios, ayuda a esa persona a interpretar tales pensamientos y a superar la resistencia mental al libre fluir del pensamiento.

El psicoanálisis puro se usa hoy menos frecuentemente que antes. Está indicado principalmente para personas cuyas vidas están generalmente fuera de control o que tienen trastornos difusos de personalidad crónicos, con inclusión de dificultades sexuales, temperamentos profundamente conturbados y relaciones personales deterioradas en general.

Este procedimiento intensivo rara vez resulta necesario para tratar los problemas de los ejecutivos relacionados con el stress. En realidad, el Dr. O'Connor (calificado psicoanalista que en el ejercicio de su profesión se inclina por un enfoque freudiano) advierte que ahondar demasiado en las motivaciones subconscientes probablemente sea perjudicial para el ejecutivo ambicioso y de gran éxito. El adquirir una comprensión pormenorizada de esas motivaciones puede llevar a que se las venza, con el resultado de que el paciente dejaría de ser eficaz como ejecutivo.

Para ser psicoanalista freudiano, es necesaria una capacitación mucho más amplia que la de otros psiquiatras y psicólogos. Los psicoanalistas mismos deben someterse previamente a un análisis completo. La mayoría de ellos son médicos.

Psicoterapia psicoanalítica. Los psiquiatras y psicólogos de orientación freudiana utilizan hoy técnicas terapéuticas menos intensas que las del psicoanálisis cabal. Estos profesionales no indagan tan profundamente en el subconsciente del paciente ni analizan todas sus motivaciones básicas. En cambio, la psicoterapia trata los problemas y síntomas que surgen como resultado de esos impulsos subyacentes.

Durante las sesiones, que quizá se efectúen sólo una o dos veces por semana, usualmente el paciente se sienta en una silla frente al psicoterapeuta. Ambos discuten los síntomas, problemas y reacciones del paciente, y el psicoterapeuta desempeña un papel más activo que en el psicoanálisis.

La psicoterapia puede continuar mientras los problemas del paciente obstaculicen su eficacia o su felicidad. Quizá necesite apoyo psicológico sólo durante algunos meses o por varios años.

Una persona que tenga dificultades crónicas para hacer frente al stress de la vida cotidiana puede requerir psicoterapia indefinidamente. Es posible que vea semanalmente a su psicoterapeuta por muchos años en busca de ayuda para mantener bajo control sus problemas. O, si su stress sigue una pauta irregular, suspenderá la terapia toda vez que sus problemas se mitiguen y la reanudará cuando recrudezcan.

La psicoterapia psicoanalítica puede ayudar al ejecutivo con problemas psicológicos concretos de raíces profundas que provocan dificultades serias en su vida y

que posiblemente se agreven bajo gran stress.

El Dr. O'Connor advierte que, a menos que el ejecutivo tenga tales problemas -- (rara vez los tienen quienes llegan a la cúspide), la psicoterapia puede incluso - resultarle perjudicial si es demasiado amplia. Los impulsos y agresiones sub-- conscientes que le causan dificultades quizá también lo inciten a luchar por el - éxito. Un conocimiento demasiado penetrante de estos sentimientos profundos - puede reducir su eficacia como ejecutivo.

Psicoterapia breve y orientada hacia metas concretas. El Dr. O'Connor considera que este enfoque es el más adecuado para el ejecutivo. Si bien se basa en - las técnicas psicoanalíticas, no explora en profundidad sus problemas psicológicos. En lugar de ello, el psicoterapeuta lo asiste para aliviar los problemas -- que traban su desempeño.

Observa el Dr. O'Connor que, por ejemplo, un ejecutivo que sufre el temor del - fracaso en una tarea importante tal vez lo desahogue en sus subordinados vol-- viéndose irritable con ellos. O quizá tenga encontronazos con sus superiores - o con alguien de igual jerarquía. O puede caer en la depresión.

El Dr. O'Connor explica que, para superar ese problema sin tratar de desarraigar ningún profundo factor subconsciente que lo produce, puede que se requieran sólo tres o cuatro sesiones de terapia.

Análisis no freudianos. Los psiquiatras y psicólogos que adhieren a las escue-

las de Adler, Sullivan y Horney difieren de los freudianos principalmente en que hacen menos hincapié en el pensamiento subconsciente y en la represión sexual. Sus técnicas terapeúticas se concentran en metas concretas: actitudes realistas, relaciones sociales, autoafirmación, estima de sí mismo y capacidad de hacer frente a las necesidades psicológicas cotidianas. Estas técnicas suelen ser más flexibles que la terapia freudiana.

Los métodos de estas escuelas resultarán beneficiosos para el ejecutivo que prefiere un enfoque más pragmático de sus problemas.

La escuela de Jung. Sobre la base de las ideas del desaparecido psiquiatra suizo C.G. Jung, esta escuela destaca un subconsciente aún más profundo que el que describe Freud, una especie de inconsciente colectivo arraigado en la historia de la estirpe humana. Este enfoque utiliza el análisis de los sueños como clave para poner a una persona en contacto con su subconsciente. No se utiliza el diván, y generalmente las sesiones prosiguen una o dos veces por semana durante un año o más. Además de una exploración honda de los sueños, el método de Jung incluye una psicoterapia de apoyo realista y de no tanto alcance. El psicoterapeuta desempeña un papel muy activo y participa bastante personalmente.

La terapia de Jung puede ser de beneficio particular para el ejecutivo que, además del alivio del distress psicológico, busca una perspectiva esclarecida de su vida. Pero su éxito depende de su disposición a creer en su premisa fundamental, que raya en lo místico.

Terapias Gestalt y de Rogers, el enfoque existencial y el movimiento del poten--

cial humano. Si bien tienen alguna diferencia entre sí, todos estos enfoques -- son totalmente pragmáticos. Rechazan o pasan por alto los conceptos de los - impulsos subconscientes y de los deseos reprimidos. Hacen hincapié en la ex- periencia directa, la conciencia de sí mismo y la aceptación activa de la situa- ción existente.

El enfoque existencial (que es popular en Europa central) sostiene que lo que - causa la ansiedad es sencillamente el no arrostrar la realidad y que la única cu ra es hacerlo, por horrible que sea esa realidad. El punto de partida de toda psi coterapia debe ser el presente, el aquí y ahora.

La terapia Gestalt (que es muy popular en California) es existencial, pero no -- sombría como el existencialismo europeo. Destaca una conciencia activa del - presente como medio de curación. Alienta al paciente a expresar abiertamente - todas sus necesidades y su resentimiento como forma de liberarse de sentimien- tos de culpa y hacer más fácil la vida. Con frecuencia recurre a la dramatiza-- ción o representación de papeles.

Por ejemplo, el paciente puede ir y venir de una silla a otra. En una de ellas re- presenta el papel de su conciencia, y le dice a gritos que mejore a su yo imagi- nario, que está en la otra silla. Entonces va a la segunda silla y representa a - un fracasado contumaz que por despecho desafía a su conciencia. La terapia — Gestalt subraya una interacción altamente emocional entre las personas, y pue- de inducir un estado próximo a la histeria.

El movimiento del potencial humano, que se originó en California, combina la importancia que da el existencialismo a la experiencia directa con el ideal de la perfectibilidad del hombre. Propugna la espontaneidad, la expresión de sí mismo y la honestidad emocional. Su objetivo supremo es la felicidad personal.

La terapia de Rogers -creada por Carl Rogers, ex evangelizador cristiano- es un enfoque humanista que tiene como característica prominente una intensa creencia en la bondad delhombre. El terapeuta debe experimentar lo que está experimentando el paciente y adoptar (según las palabras de Rogers) "una estima positiva incondicional" por el paciente. El propósito fundamental de la terapia de Rogers es lograr que la persona se sienta mejor consigo misma combatiendo sus autoimágenes negativas mediante la consideración positiva que el psicoterapeuta tiene por ella. Rogers considera a la terapia como equivalente a la buena educación. El procedimiento terapéutico de Rogers es breve: por lo general, una sesión por semana durante un año o menos.

Se dice que los enfoques Gestalt y existencialista dan los mejores resultados en el caso de ejecutivos que se sienten reprimidos, cuyas vidas son deficientes en intensidad emocional, cuyas relaciones personales se han anquilosado y que se sienten ajenos al mundo.

En cuanto al movimiento del potencial humano y la terapia de Rogers, se dice que son los más adecuados en el caso de los ejecutivos aquejados por sentimientos de soledad, inferioridad o inseguridad pero cuyos problemas no son graves, y para quienes no necesitan un tratamiento muy profundo.

Bio-realimentación. Este método de adiestramiento para la relajación se basa en la teoría de que una persona puede controlar conscientemente ciertas funciones corporales de las que se pensaba que estaban controladas por el sistema nervioso involuntario. Un avanzado equipo científico mide la relajación del paciente y observa su presión arterial, su pulso, la tensión muscular y la temperatura de la piel, así como las ondas cerebrales alfa. El equipo realimenta información acerca de esos cambios corporales mientras el terapeuta instruye al paciente sobre cómo relajar sus músculos y sus procesos de pensamiento. Los resultados son similares a los que se experimentan durante la meditación profunda.

Se dice que este procedimiento, que consta de unas diez sesiones, capacita a los ejecutivos para que controlen sus propios niveles de stress. En cada sesión, el terapeuta hace que el paciente piense más en las situaciones que considera particularmente causantes de stress; quizá lo sean sus tratos con un cliente difícil o un informe que debe preparar regularmente para el presidente de su compañía. Mientras el paciente piensa en cada situación, el psicoterapeuta le dice cómo puede controlar sus reacciones físicas y mentales. Al mismo tiempo, el equipo detecta el efecto producido en las funciones vitales del ejecutivo. Antes del final de su entrenamiento, el ejecutivo posiblemente sea capaz de controlar sus reacciones sin necesidad de que se le diga cómo hacerlo.

Los experimentos del Dr. Herbert Benson en el Hospital Beth Israel de Boston -- confirman que la técnica de la bio-realimentación puede hacer descender la presión sanguínea. Pero señala que otras técnicas, tales como la meditación, pueden alcanzar los mismos resultados sin la utilización de equipo científico.

Terapia de la conducta. Varias terapias tratan los síntomas observables -tales - como el trartamudeo en una situación de stress, o un temor o fobia- en lugar de - los problemas psicológicos subyacentes que ocasionan tales síntomas. La American Psychological Association considera que el enfoque de la conducta es una de las fuerzas más importantes en la terapia actual.

Una forma de terapia de la conducta consiste en ejercicios de respiración que restituyen la calma al ejecutivo cuando éste se pone tenso.

La más conocida de estas técnicas es la modificación de la conducta, que tiene - muchas aplicaciones. Se la utiliza en hospitales de enfermedades mentales para- tratar a pacientes psicóticos; en empresas, para cambiar el comportamiento de los empleados, por ejemplo para aumentar su productividad o para desalentar la lentitud crónica. Se basa principalmente en dar una recompensa por el comportamiento deseable (refuerzo positivo) y un castigo o el retiro de una recompensa por el comportamiento indeseable (refuerzo negativo). Las recompensas van desde un simple elogio hasta un aumento en la paga, pasando por la concesión de privilegios - especiales.

El psicoterapeuta puede utilizar la modificación de la conducta para superar una - relación causante de stress entre dos ejecutivos, mostrándoles cómo pueden reforzar el comportamiento del otro en forma tal que se elimine el conflicto entre -- ambos.

O el terapeuta puede ayudar al ejecutivo a reforzar su propio comportamiento para

reducir el stress. Por ejemplo, supóngase que un ejecutivo habitualmente desperdicia tiempo porque no realiza una planificación adecuada de las actividades cotidianas. Este ejecutivo podría darse a sí mismo alguna recompensa agradable los días que hace una planificación eficiente, y retirarla los días en que no planifica su horario. La recompensa podría ser almorzar en su restaurante favorito o mirar un programa de televisión que le agrada especialmente.

Otra terapia del comportamiento, llamada desensibilización sistemática, es eficaz para el tratamiento de temores y fobias. Si el ejecutivo teme cierta tarea porque provoca un stress extraordinario, el terapeuta puede ayudarlo a ponerse a la altura de dicha tarea mediante pasos fáciles. El ejecutivo comenzará realizando una versión simplificada de la tarea, que esté dentro de sus posibilidades. Luego vendrá una versión ligeramente más difícil, y así sucesivamente hasta que pueda llevar a cabo con facilidad la tarea en sí.

La terapia de la conducta quizá sea la mejor opción para el ejecutivo en cuanto a tratar problemas relacionados con el stress, si la psicoterapia no lo atrae. También puede ser la respuesta adecuada cuando la urgencia de la situación requiere resultados más rápidos que los que se pueden obtener con la terapia convencional.

Terapia con drogas. La terapia con drogas -que incluye tranquilizantes y sedantes para la ansiedad y la tensión, antidepresivos tricíclicos para depresiones profundas y otras drogas psicológicamente activas- está considerada como terapia de la conducta. Las drogas alivian temporariamente los síntomas de problemas más serios vinculados con el stress; pero no resuelven los problemas subyacentes, y

entrañan varios riesgos. Pueden mitigar el dolor emocional en forma tal que los problemas fundamentales se tornen mucho más difíciles de tratar. Asimismo, el paciente puede volverse adicto a un tranquilizante o sedante, lo cual añade un nuevo problema al que ya tenía.

Terapia primal. Este método fue desarrollado en el sur de California por el Dr. Arthur Janov, que anteriormente practicaba terapia freudiana y neofreudiana. Dice el Dr. Janov que la creación de su teoría se produjo durante una sesión con un paciente. Tuvo la corazonada de instarlo a que gritara "mamá" o "papá". Así lo hizo el paciente, quien comenzó entonces un llanto infantil que culminó en un "alarido penetrante y agónico que hizo temblar las paredes de mi consultorio", según lo recuerda el Dr. Janov. Después de eso, el paciente se sintió mucho mejor.

El Dr. Janov afirma que todos los problemas psicológicos se deben a daños y males causados a niños pequeños por sus padres. Agrega que estos problemas pueden curarse haciendo que el paciente expulse los sentimientos ponzoñosos profundamente arraigados que tenga hacia sus padres, por medio de gritos desgarradores parecidos a los de un niño pequeño.

La etapa intensiva del tratamiento dura tres semanas, durante las cuales el paciente vive en un hotel, apartado completamente de sus actividades normales. El paciente debe abstenerse de toda droga o diversión que pudieran reducir su tensión. Todos los días tiene una sesión de dos o tres horas con el terapeuta. Cada sesión finaliza cuando éste determina que el paciente ha llegado a tal pico --

emocional que ya no puede soportar más

Está prohibida durante las sesiones toda otra forma de terapia que no sea la de gritar. No se ventilan los problemas ni la conducta, no se exploran las fantadías ni se analizan los sentimientos.

Después de esta etapa, el paciente vuelve a la vida normal, pero continúa el tratamiento durante unos seis meses con un grupo primal. Los participantes no conversan entre sí. En realidad, tienen tan poco que ver entre sí como sea posible. Todos los participantes simplemente dedican el tiempo de la sesión a gritar a sus padres.

Terapia de grupo. Todas las teorías psicológicas y los enfoques terapéuticos que se han descrito hasta ahora en esta Sección, pueden aplicarse a los pacientes ya sea individualmente o en grupos. El psicoanálisis freudiano cabal es tan profundo e intenso que casi siempre se lo hace en forma individual. En la biorealimentación y los grupos primales, existe muy poco contacto directo o interrelación entre los miembros del grupo.

Pero la terapia de grupo tiene un papel importante en las escuelas neofreudianas, la terapia Gestalt y el movimiento del potencial humano. Además, hay varios otros que son netamente enfoques de grupo.

La terapia de grupo tiene una ventaja importante y una desventaja significativa con respecto a la terapia individual.

La ventaja consiste en que la terapia de grupo incorpora una dimensión social a la psicoterapia. Los problemas relacionados con el stress a menudo están arraigados en las relaciones de una persona con los demás. Por lo tanto, las interacciones que se producen entre los miembros del grupo a menudo aportan una percepción especial de sus sentimientos y suministran experiencias emocionales correctivas que no resultan posibles en la terapia individual.

La desventaja es que la terapia de grupo nunca puede explorar los sentimientos íntimos del paciente en forma tan profunda como la terapia individual.

En la psicoterapia de grupo tradicional, el terapeuta dirige y guía las sesiones, pero los miembros del grupo desempeñan el papel más importante en la terapia de los demás.

El grupo típico tiene de diez a doce miembros. Los participantes se sientan frente a frente en cómodos sillones y sofás en una sala (quizá el consultorio del psicoterapeuta). La sesión puede durar de dos a tres horas, aunque algunos grupos realizan ocasionalmente sesiones "maratónicas" adicionales, que se prolongan por 24 ó 48 horas, con sólo algunos períodos breves de relajación.

Se hace hincapié en la expresión desinhibida de los problemas y sentimientos de los miembros del grupo y de sus reacciones entre sí. Los participantes comentan con franqueza sus reacciones y tratan de interpretar los motivos psicológicos que ellas tienen. A veces sus comentarios sin rodeos suscitan fuertes respuestas emocionales en otros miembros. Generalmente, cuanto más emocional resulta la

sesión, tanto más éxito tiene en llegar a las raíces de los problemas de los participantes.

El terapeuta hace preguntas indagatorias y declaraciones provocativas tendientes a despertar reacciones en los miembros del grupo, particularmente en aquellos que se mantienen pasivos o al margen de la discusión. También impide que alguno de los miembros domine la reunión. De otra manera, interviene lo menos posible.

Naturalmente, distintos grupos tienen métodos y procedimientos diferentes, según sea el enfoque y la técnica terapéutica de cada profesional. También difieren de acuerdo con los antecedentes, la personalidad, la edad y la índole de los problemas de sus miembros.

A veces, el psicoterapeuta brinda tratamiento individual a los miembros del grupo que dirige. Esto parecería combinar las ventajas de ambos enfoques, pero no siempre resulta así. Los efectos de uno pueden contrarrestar los efectos del otro.

Desgraciadamente, la calidad de la terapia de grupo varía tan ampliamente con la de otros tipos de tratamiento. No hay nada que impida que cualquier persona organice un grupo. Muchos grupos han sido iniciados por gente que carece de capacitación psicológica. Un grupo dirigido por una persona inexperta puede ocasionar daños psicológicos devastadores a los participantes. El ejecutivo debe verificar minuciosamente el título del terapeuta antes de someterse a ninguna terapia de grupo.

A continuación se hace una reseña de algunos enfoques de la psicoterapia de grupo:

Grupos T. La "T" significa "training" (capacitación en sensibilidad). Es este un programa psicoterapéutico destinado especialmente a ejecutivos y administradores de negocios. Les brinda un laboratorio para ayudarse entre sí a abordar problemas de disciplina, toma de decisiones, liderazgo y relaciones interpersonales.

En el típico grupo T, unos 50 ó 60 hombres de negocios se reúnen durante 5 días y noches de disertaciones intensivas. El grupo principal es dividido en pequeños grupos integrados por alrededor de 10 personas para realizar sesiones de terapia.

Los mejores grupos T están integrados por ejecutivos provenientes de diferentes compañías, de modo que puedan actuar en forma abierta y franca en relación con los demás. Esta técnica también se ha utilizado con ejecutivos que pertenecen todos a la misma empresa.

Cada grupo T es dirigido por un psicólogo competente, cuya función principal es ayudar a los participantes a expresar y comprender sus sentimientos y a no reprimirlos. El objetivo es revelar todo lo posible a sus miembros acerca de su propia conducta a través del autodiagnóstico y de la comparación de lo que se percibe con respecto al comportamiento de los demás.

La gente concurre a los grupos T primordialmente para desarrollar una mejor conciencia de sí misma y para modificar la manera en que se relaciona con el resto. En las sesiones, desarrolla una mayor sensibilidad ante los sentimientos de los otros y aprende a humanizar sus relaciones de negocios.

Los grupos T no tienen un programa fijo ni normas establecidas. Ellos mismos -- deciden el procedimiento por seguir. No obstante, la mayoría de ellos se inclina en gran medida por la técnica de representación de papeles.

Los ejecutivos que logran mayores beneficios de los grupos T suelen tener:

- Un ego relativamente fuerte que no se ve abrumado por conflictos interiores.
- Defensas suficientemente bajas que les permiten escuchar lo que otros dicen de ellos.
- La capacidad de comunicar ideas y sentimientos.

El Dr. Albert J. Marrow, prominente psicólogo neoyorquino, nos dice que los grupos T siguen la escuela psicológica de la conducta. Añade que los psicólogos -- que los dirigen deben estar especialmente capacitados en psicoterapia de grupo - y en liderazgo de grupos. El Dr. Marrow es presidente del Consejo Norteamericano de Psicología Profesional y autor de The T-Group Experience (Paul S. Eriksson, Inc., 119 West 57th Street, New York, N.Y. 10019; $US 7,95).

Grupos de encuentro. Estos grupos se han creado para ayudar a la gente normal a lograr más alegría, afecto, significado y espontaneidad en sus vidas. General-- mente, el individuo no se asocia a estos grupos como paciente con problemas -- emocionales.

Análisis transaccional. Este método fue desarrollado por el fallecido Dr. Eric -- Berne, psiquiatra que ejerció en San Francisco, California, y que escribió un libro muy conocido titulado Games People Play ("Los juegos que juega la gente").

El análisis transaccional (AT) se basa en la idea de que en cada persona hay tres "estados del ego", que derivan de su experiencia personal. Sus nombres son: - el padre, el adulto y el niño. Cada uno representa diferentes valores y maneras- de tratar con el mundo.

Cuando ocurre una "transacción" entre dos personas -es decir, cuando una de - ellas dice o hace algo que provee un estímulo para que la otra responda-, cualquiera de los tres estados del ego puede estar funcionando en cada una de ellas. El análisis transaccional analiza estas transacciones para determinar qué estados del ego llevaron a tipos específicos de estímulos y respuestas. Una vez sabido esto, se pueden explicar, y a menudo evitar en el futuro, las transacciones infructuosas.

El estado del ego denominado padre se describe como el lado "correcto" de la — persona, el lado que enseña y aconseja. Consiste en conductas y actitudes -- que el ser humano ha aprendido de sus padres y de otras personas de autoridad.

El adulto es objetivo y racional. De acuerdo con este aspecto, la persona aprende a través de la experiencia, piensa, y basa en ello sus actitudes y su comportamiento.

El niño es muy emotivo y usa medios pasivos y agresivos para obtener satisfac-- ción.

La transacción ideal supone el estado del ego adulto, racional y reflexico de los

dos interlocutores. Hay otros patrones de transacción que, sin llegar a ser ideales, pueden también ser aceptables. No hay conflicto mientras dos personas funcionen en el mismo estado del ego. En una transacción complementaria, un gerente que actúa como adulto puede hablar a un empleado que se encuentra en el estado del ego niño. Mientras el empleado no se resienta de ese trato y responda de la misma forma, los dos se comunican sin conflicto.

El problema se presenta, sin embargo, cuando se cruzan las líneas de comunicación; por ejemplo, cuando el gerente se dirige al empleado de adulto a adulto pero obtiene una reacción de niño a padre. Según un analista, la mayoría de las situaciones de conflicto involucran el estado del ego padre o niño. El objetivo del análisis transaccional es dar una percepción clara de estas situaciones, para que todas las transacciones puedan ser convertidas a la modalidad ideal adulto a adulto.

El propósito del AT es promover un estado del ego adulto, maduro y realista, en lugar del ego padre autoritario y riguroso o del ego niño impulsivo y egoísta.

Las sesiones de terapia (que por lo general se realizan semanalmente durante 10 semanas) se basan en un enfoque de sentido común. El líder desempeña un papel realista. Hay gran cantidad de toma y daca por parte de todos, y la norma es el buen humano. No se intenta explorar en profundida la personalidad propia para desarrollar la conciencia de sí mismo. El líder no se aleja del nivel de los miembros del grupo.

El enfoque es educacional y pragmático. Se destaca en él una manera de pensar-

positiva que va más allá de la "estima positiva incondicional" de la terapia de Rogers.

Psicodrama. Este complejo procedimiento fue desarrollado por J.L. Moreno y se basa en la presunción de que toda persona tiene necesidad de representar ciertos papeles psicológicos en sus relaciones con los demás. Por ejemplo, un joven con trastornos emocionales quizá necesite representar el papel de un héroe perfecto y de grandes realizaciones para su madre, y el de un fracasado apático y pasivo para su padre. El método de Moreno permite que el paciente recree estos papeles encontrados en el ambiente controlado de la terapia de grupo. El participante representa papeles que abordan un problema desde diferentes ángulos, hasta que pueda dominarlo.

El psicoterapeuta recibe el nombre de "director", y se encarga de cambiar la escena de acuerdo con lo que los pacientes manifiestan en un momento determinado. La técnica se asemeja a la terapia Gestalt. Empero, en vez de concentrarse en la conciencia, hace hincapié en la recreación de los problemas de la vida.

Después de una sesión de dramatización, es usual que los participantes se reúnan como grupo regular para discutir sus sentimientos y vincular las situaciones dramáticas con su vida cotidiana.

Terapia de familia. En esta forma de terapia, el grupo es la unidad familiar. Esta técnica es cada vez más popular debido a dos razones: 1) la familia puede ser la unidad ideal para sacar a la luz los problemas psicológicos y para tratarlos;

2) la necesidad planteada por el desmoronamiento de la vida familiar en las sociedades industrializadas modernas. El método promueve relaciones de mayor madurez dentro de la familia y actitudes más responsables con respecto al resto de la gente.

Observación final

Algunos psiquiatras y psicólogos que pertenecen a las escuelas tradicionales y utilizan métodos corrientes de psicoterapia ponen en tela de juicio la validez de los métodos menos convencionales recientemente desarrollados.

Estos métodos más nuevos no deben aplicarse en el caso de problemas psicológicos realmente serios. Por ejemplo, la modificación de la conducta, los grupos T, los grupos de encuentro y el análisis transaccional no alegan ninguna pretensión de indagar profundamente en la mente humana.

Varios de estos métodos menos convencionales han servido de ayuda a alguna gente para habérselas con el stress y vivir vidas más felices, cuando no existe un problema profundo.

Si el ejecutivo meramente busca una ayuda de tipo general para manejar el stress, puede considerar los métodos más recientes, siempre que el psicoterapeuta sea un psicólogo o psiquiatra plenamente capacitado.

El ejecutivo debe estar precavido en cuanto a todo enfoque o técnica que sean pre

MANUALES ADMINISTRATIVOS

guía para su elaboración

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

INDICE

INTRODUCCION

El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Federal y la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, han considerado conveniente la elaboración de esta guía técnica, con el propósito de auxiliar a todas las entidades del Sector Público en la formulación de sus propios manuales administrativos, especialmente a las secretarías y departamentos de Estado, quienes acatando las disposiciones introducidas por las reformas a los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado,* deberán formular y mantener permanentemente actualizados sus manuales de organización y procedimientos.

La necesidad de contar con manuales administrativos en todas las entidades se ha vuelto imperativa no sólo por mandato legal, sino también a causa del creciente volumen de las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano, y el logro eficiente de los objetivos de las entidades públicas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de un organismo administrativo, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Para los fines de la presente guía, se pone especial énfasis en los manuales de organización y de procedimientos, por ser los de uso más frecuente en las oficinas públicas, sin menoscabar la existencia de otro tipo de manuales, que pueden ser utilizados de acuerdo con las características o necesidades específicas de un determinado organismo administrativo.

La presente guía señala los objetivos de los manuales administrativos, presenta la clasificación básica de los mismos, describe cada uno de los diferentes tipos y hace recomendaciones generales para su elaboración, distribución, revisión y actualización; incluye finalmente, una bibliografía de referencia.

Se pretende así que los manuales administrativos que elaboren las entidades del Sector Público, mantengan la uniformidad necesaria para facilitar la sistematización global de la información contenida en los mismos, y permitan al público y a quienes laboran en las distintas entidades públicas, el conocimiento a mayor profundidad de la organización y funcionamiento de dichos organismos.

---

*D.O 12-I-1972.

DECRETO QUE REFORMA Y ADICIONA LOS ARTICULOS 26 Y 28 DE LA LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

REFORMAS A LOS ARTICULOS 26 Y 28 DE LA LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO.

ARTICULO UNICO.—Se reforman los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, para quedar como sigue:

ARTICULO 26.—Corresponde originalmente a los titulares de las secretarías y departamentos de Estado el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo podrán delegar en sus subalternos cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por Ley o por disposición del Reglamento Interior respectivo deban ser ejercidas precisamente por dichos titulares.

ARTICULO 28.—En el Reglamento Interior de cada una de las secretarías y departamentos de Estado, que será expedido por el Presidente de la República, se establecerá la competencia de las unidades administrativas de cada dependencia, así como la forma en que los titulares deberán ser suplidos en sus ausencias.

El titular de cada dependencia expedirá los manuales de organización y de procedimientos necesarios para su mejor funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica y la forma de realizar las actividades de sus diversas unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO.—Las presentes reformas entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

México, D. F., a 27 de diciembre de 1971.

1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y/o cualquiera otra que sea necesaria a las entidades públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.

Según el área de aplicación y grado de detalle los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos generales:

a) Presentar una visión de conjunto de la entidad;
b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones;
c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo;
d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices;
e) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de reforma administrativa;
f) Facilitar el reclutamiento y la selección de personal;
g) Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades;
h) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales;
i) Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

2. CLASIFICACION BASICA [1]

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal al que se encuentran dirigidos. En este trabajo se consideran únicamente los dos criterios enunciados en primer término

2.1 POR SU AREA DE APLICACION

2.1.1. MACROADMINISTRATIVOS

Se refieren al Sector Público en su conjunto, o a una parte del mismo, pero siempre que involucren a dos o más entidades.

Ejemplo: El Manual de Organización del Gobierno Federal.

2.1.2. MICROADMINISTRATIVOS

Contienen información de una sola entidad; pueden referirse a toda ella en forma global o a una o más de las dependencias que la conforman.

Ejemplo: Los manuales generales y específicos de cada una de las entidades del Sector Público Federal.

2.2 POR SU CONTENIDO

2.2.1. DE ORGANIZACION

Este tipo de manuales contienen información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran al organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiera a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

2.2.2. DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una entidad o de varias de ellas.

2.2.3. DE CONTENIDO MULTIPLE

Con frecuencia, en la práctica administrativa se encuentran manuales que contienen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados en los incisos anteriores.

La conveniencia de concentrar información correspondiente a diferentes tipos de manuales puede deberse a diferentes motivos:

— Que la información correspondiente sea muy breve, por lo cual resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual;

---

(1) En parte, el contenido de este capítulo fue publicado en "El Reglamento Interior y el Manual de Organización, Instrumentos Básicos de la Reforma Administrativa", Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, México 1973. Pp. 18-21.

— Que se considere que es de más fácil manejo la presentación de la información en un solo documento;

— Que la metodología de elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria; por ejemplo, que se presenten las políticas junto con los procedimientos, o junto con los objetivos; o bien, las unidades administrativas con sus políticas y los procedimientos que les son inherentes.

Ejemplo: Los manuales de operación.

3. EL MANUAL DE ORGANIZACION

En este apartado se describe el contenido de un manual general de organización, ya que este caso incluye las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

3.1 IDENTIFICACION,

El manual de organización deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

— Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere;

— Título y extensión del manual (general o específico);

— Niveles jerárquicos que comprende;

— Lugar y fecha de elaboración;

— Número de revisión, en su caso;

— Unidades responsables de su elaboración; y

— Cantidad de ejemplares impresos.

3.2 INDICE O CONTENIDO

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3.3 PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

3.4 DIRECTORIO

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan. Cuando se trata de un manual general de una entidad del Sector Paraestatal, pueden incluirse los miembros que integran el Consejo de Administración o su equivalente.

3.5 ANTECEDENTES HISTORICOS

Este apartado se refiere a una descripción de la génesis de la entidad o del área descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma, e incluye una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Puede contener, además, los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquiera de los aspectos de su organización.

3.6 LEGISLACION O BASE LEGAL

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las **atribuciones** de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación:

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares. Dentro de cada uno de éstos debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

3.7 ATRIBUCIONES

Este apartado consiste en una transcripción **textual y completa** de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo y texto de éste.

3.8 ESTRUCTURA ORGANICA

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la dependencia. en función de sus relaciones de jerarquía. Es conveniente codificarla en tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Ejemplo: Para un manual general de una Secretaría de Estado:

1.0 Secretario

1.0.1 Comisión Interna de Administración.

1.0.2 Unidad de Organización y Métodos

1.0.3 Unidad de Programación.

1.0.4 Dirección General de Información.

1.1 Subsecretario

1.1.1 Dirección General de Construcción.

1.1.2 Dirección General de Conservación.

1.2 Oficial Mayor

1.2.1 Dirección General de Administración.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organograma, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico (de adscripción) y al orden de su presentación.

3.9 FUNCIONES

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

Es recomendable:

— Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica;

— Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura orgánica;

— Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

3.10 ORGANOGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Ver ejemplos en el Manual de Organización del Gobierno Federal - 1973).

3.11 DESCRIPCION DE PUESTOS

Este apartado se refiere al caso de un manual de organización para una unidad administrativa en particular, **cuando los componentes de la estructura orgánica de ésta correspondan a puestos específicos.** (Ej.: los manuales departamentales).

El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización; está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas.

El contenido básico de una descripción de puesto está integrado normalmente por:

— La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa;

— La definición del puesto, también conocida como función básica o genérica;

— Las funciones principales, denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consisten en descripciones de las actividades más importantes;

— La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta o asesoría, y

— Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos dentro de la institución, así como las que deba realizar fuera de la misma.

Recomendaciones adicionales

En la preparación de este apartado es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

— Conviene realizar la descripción de los puestos solamente si el sistema de trabajo se encuentra lo suficientemente avanzado como para aprovechar esta técnica, o si se van a hacer reformas administrativas que aprovechen el trabajo que ello implica, las cuales contemplen la implantación de un sistema de personal basado en la descripción y evaluación de los puestos;

— Es conveniente la coordinación estrecha de la Unidad de Organización y Métodos y la de Administración de Recursos Humanos, cuando la aplicación de la descripción de los puestos esté enfocada a la implantación de un sistema de evaluación y/o análisis de puestos, y

— Debido a que las descripciones de puestos contienen información muy detallada, resulta inconveniente incluirlas en un **manual general de organización.**

4. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, o de dos o más de ellas, cuando se trata de procedimientos macroadministrativos. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

4.1 IDENTIFICACION

En este apartado se incluyen los datos siguientes:

— Nombre oficial de la entidad;

— Nombre completo del o los procedimientos a que se refiere el manual;

— Nombre de la unidad coordinadora cuya función básica corresponda a los procedimientos señalados. V.gr. para el manual de procedimientos de adquisiciones: la Dirección o Departamento de Adquisiciones;

— Número de identificación del o de los procedimientos, en su caso;

— Lugar y fecha de elaboración;

— Número de revisión, en su caso;

— Responsables de su elaboración; y

— Cantidad de ejemplares impresos.

4.2 INDICE O CONTENIDO

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

4.3 PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Su objeto es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información acerca de los destinatarios del manual, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

4.4 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

4.5 AREAS DE APLICACION

Este apartado contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es conveniente que la presentación de dichas unidades se lleve a cabo en el orden en que intervienen dentro del procedimiento.

4.6 POLITICAS O NORMAS DE OPERACION

A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

4.7 DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES

En este capítulo se deben presentar por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en cuánto tiempo se hacen, señalando los órganos responsables de su ejecución.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada operación, la **unidad administrativa** encargada de su ejecución Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el **puesto** responsable de la ejecución de cada operación. Es conveniente codificar las distintas operaciones, de manera que se facilite su comprensión e identificación aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.

4.8 FORMULARIOS O IMPRESOS

Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del manual, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices del mismo. En la descripción de las operaciones que impliquen el uso de formularios, deben hacerse referencias precisas de éstos, utilizando para ello números indicadores.

4.9 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Para facilitar su comprensión, se recomienda el uso de símbolos simplificados, tales como los utilizados en los diagramas de bloques (Véase anexo 1), o bien diagramas con siluetas representativas de personas, formas, materiales, equipos e instalaciones, cuya disposición represente los recorridos, operaciones y ubicación física de los implementos de trabajo (Véase anexo 2).

5. PROCESO DE ELABORACION

En este capítulo se presentan una serie de recomendaciones para la elaboración de los manuales administrativos de las entidades del Sector Público Federal, y aunque aquellas no constituyen un modelo inflexible a seguir, ya que las circunstancias específicas pueden requerir variaciones substanciales, sí es conveniente establecer criterios unitarios en el proceso a fin de facilitar dichos trabajos.

5.1 UNIDADES RESPONSABLES (2)

El artículo 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, señala que el Titular de cada entidad expedirá "los manuales de organización y de procedimientos necesarios para su mejor funcionamiento". Además, "los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados".

La elaboración de los manuales administrativos debe llevarse a efecto con la asesoría y participación directa de los órganos encargados de la reforma administrativa de la entidad, como son la Comisión Interna de Administración y la Unidad de Organización y Métodos, con la participación de las unidades operativas a quienes correspondan dichos manuales.

5.2 ASPECTOS METODOLOGICOS GENERALES

No todos los tipos de manuales mencionados en esta guía son indispensables para cada una de las entidades del Sector Público, por lo que es conveniente que la Unidad de Organización y Métodos recomiende a la Comisión Interna de Administración:

— La elaboración en primer término del manual general de organización, con el objeto de que éste sirva como marco de referencia para la elaboración de los manuales de organización específicos y con posterioridad, según los requerimientos de cada entidad, de los otros tipos de manuales, y

— La elaboración de los manuales generales y específicos requeridos por la entidad, considerando el tiempo necesario para su elaboración y los recursos humanos, financieros y materiales a emplear en la elaboración de cada uno de ellos.

Esta recomendación se puede formular mediante una investigación, basada en una encuesta entre el personal directamente involucrado en la utilización de los manuales, encaminada a conocer de manera fundamental:

— Los tipos de manuales con los que el personal considera conveniente contar;

— Las áreas de trabajo en las cuales se originen problemas por falta de manuales administrativos;

— El grado de utilización de los manuales anteriores, así como el esperado en los nuevos manuales;

— Los defectos de los manuales anteriores, en caso de que los haya habido;

— Las opiniones favorables y desfavorables que el personal tiene respecto a los manuales; y

(2) Guía Técnica, el Reglamento Interior y el Manual de Organización.

— Las recomendaciones que el personal desee hacer con respecto a la elaboración de los manuales.

En ocasiones resulta de gran utilidad que la Unidad de Organización y Métodos elabore primero sus propios manuales, con el objeto de poder presentarlos como ejemplo, y facilitar la cooperación del resto de las unidades administrativas en la elaboración de los suyos.

5.2.1. RECOLECCION DE LA INFORMACION

Una vez que se han determinado los manuales requeridos en la entidad, así como los recursos y el tiempo necesarios para su elaboración, es conveniente iniciar la etapa de recolección de la información en la siguiente forma:

Comunicaciones

El primer paso es elaborar una serie de oficios, dirigidos a las autoridades superiores de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Formularios

La preparación de los formularios en los cuales debe registrarse la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran medida la facilidad para la recolección y procesamiento de la información.

5.2.2. FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información útiles para elaborar los manuales administrativos son:

Los documentos

Las técnicas de investigación documental son particularmente útiles inicialmente, ya que permiten obtener de las fuentes documentales la información necesaria para la elaboración de los manuales.

Las fuentes documentales básicas son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o las circulares, los manuales administrativos existentes, los instructivos, las descripciones de trámites, los diagramas, y en general los documentos relacionados con el tema.

Las personas

Podemos decir que todas las personas involucradas en las unidades para las que se van a elaborar los manuales administrativos, pueden considerarse como fuente de información, por lo cual se recomienda el empleo de las técnicas de la entrevista y el cuestionario. Sin embargo, se sugiere que la información sobre autoridad, organización y políticas, se obtenga de los funcionarios principales, y la información sobre los procedimientos y la operación del personal encargado de realizarlos.

La realidad observada

La observación directa de las oficinas, material, equipo, y en general de la actividad de toda la unidad administrativa, constituye una fuente útil de información.

5.2.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Una vez que la información ha sido recolectada y que se encuentra registrada, es conveniente iniciar la etapa del procesamiento de la misma, o sea la integración propiamente dicha del proyecto de manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la misma, con el objeto de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es muy importante uniformar los criterios, tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el objeto de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad. También es conveniente señalar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlas posteriormente; para ello es necesario efectuar reuniones entre los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Pueden surgir durante la elaboración de los manuales serias dificultades al determinarse funciones y actividades en forma **escrita** y **oficial**, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito dichos manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por esto, los encargados de la elaboración de los manuales deben hacer uso de una gran sensibilidad, para obtener un acuerdo sobre el contenido de estos documentos, y sobre todo lograr que sean funcionales y sirvan como instrumentos para evitar la falta de delimitación de competencias y responsabilidad entre los funcionarios.

5.2.4. REDACCION

En la redacción debe tenerse en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el objeto de que el lenguaje utilizado en los mismos les resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.

Lo más conveniente es que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, con el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la más adecuada para las finalidades que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

5.2.5. ELABORACION DE DIAGRAMAS

La elaboración de diagramas para los manuales (organogramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución del espacio, etc.), deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

5.2.6. FORMATO

Es conveniente analizar cuidadosamente el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales administrativos puede presentar muy diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forme parte de su contenido (tamaño de las gráficas especialmente), y de las limitaciones de los equipos de impresión o reproducción disponibles.

En términos generales, se recomiendan los formatos de hojas intercambiables, a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

Se recomienda que para este apartado se observen las especificaciones oficiales, cuando ellas existan.(3)

5.2.7. APROBACION

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa, y que corresponde a la realidad, además de comprobar que no contiene contradicciones, ni lagunas o traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

Posteriormente a esta revisión debe someterse el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, si es posible en reunión de Comisión Interna de Administración, con el objeto de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

En la práctica, lo más recomendable es que la Unidad de Organización y Métodos concentre la información de los manuales administrativos y lleve el registro y control de los que se elaboran en cada entidad u organismo, a fin de que pueda vigilar su revisión, actualización y divulgación.

5.3 FORMA DE ELABORACION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

Para la elaboración del manual general de organización es conveniente que la Unidad de Organización y Métodos, en su carácter de unidad asesora, presente a la CIDA un proyecto de programa para la elaboración del mismo.

Dicho proyecto debe:

— Sugerir el grado de detalle más conveniente del manual a elaborar, el cual depende de la magnitud de la entidad, y podrá llegar a los niveles de dirección o departamento, según el caso;

— Contener una proposición sobre el contenido o capitulado del manual, para el caso particular de la dependencia estudiada;

— Presentar ejemplos de la información que deberá asignarse en cada uno de los capítulos o apartados del manual, sobre todo cuando no existe ningún antecedente;

— Contener un calendario para la presentación y revisión de la información de cada una de las unidades administrativas.

Cuando el titular haya aprobado el proyecto para la elaboración del manual, es conveniente que se informe sobre la forma en que se proporcionará la información a todos los responsables de las unidades de la entidad u organismo, así como su participación. Además, la UOM deberá asesorar a dichos responsables sobre la manera de resolver posibles dudas y problemas que pudieran surgir y sobre la preparación de la información que deban proporcionar.

Lo más conveniente será que en reuniones de la CIDA se informe del avance en la captación de la información de cada una de las unidades, para que se hagan las aclaraciones que se consideren convenientes, de las cuales, el representante de la UOM, en su carácter de Secretario Técnico de la Comisión, deberá tomar nota y consignar los acuerdos en las actas correspondientes.

---

(3) Deben atenderse las recomendaciones del Comité de Publicaciones Oficiales del Sector Público.

Posteriormente, la UOM, con el conjunto de la información realizará un análisis minucioso de la misma, con el objeto de detectar cualquier duplicación u omisión en el desarrollo de las funciones, o cualquier otra anomalía en la organización, lo que en caso de encontrarse se deberá presentar a la CIDA para su corrección inmediata.

Una vez que se hayan aclarado todas las dudas sobre la información, la UOM deberá integrar el proyecto de manual y presentarlo a la CIDA para su revisión final.

Es muy conveniente que se corresponsabilice de la sanción formal del manual general de organización a todos los funcionarios que participan en su elaboración, consignando su firma en el propio documento, ya que de esta manera se podrá tener la seguridad de que existe un completo acuerdo respecto al contenido del mismo.

5.4 FORMA DE ELABORACION DE LOS MANUALES ESPECIFICOS DE ORGANIZACION

La Unidad de Organización y Métodos debe asesorar a cada uno de los órganos en la elaboración de sus manuales de organización, de tal manera que los mismos mantengan la uniformidad necesaria que permita consultarlos fácilmente y compararlos con los demás manuales de la entidad u organismo.

La elaboración de este tipo de manuales debe iniciarse cuando la entidad u organismo cuente ya con su manual general de organización, el cual debe servir de marco de referencia para la elaboración de los mismos.

En cada uno de los manuales específicos es conveniente incluir el organograma general de la entidad u organismo, destacando la unidad administrativa a que se refiera, para conocer su situación específica dentro de su marco de referencia.

5.5 FORMA DE ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración de un manual de procedimientos permite el logro de diversos objetivos, entre otros:

— La reglamentación de los procedimientos, para que los mismos se realicen conforme a la descripción del manual;
— El establecimiento o implantación de determinadas políticas, que mediante la descripción e implantación de los procedimientos que deben realizarse para los trámites, garantice el cumplimiento efectivo de las mismas y
— El mejoramiento de los procedimientos de trabajo.

Justificación de su necesidad

Antes de iniciar la elaboración de un manual de procedimientos es indispensable caracterizar en forma precisa la necesidad del mismo, ya que el análisis para su elaboración es muy detallado, debido a que cada una de las operaciones que conforman cada procedimiento deben ser cuidadosamente analizadas.

La necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

— Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas;

— Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos;

— Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo, tales como análisis de tiempos y movimientos, delegación de firmas y facultades, estudios de simplificación de tareas, etc.;

— Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites o procedimientos;

— Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de la información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

Responsables de su elaboración

Los manuales de procedimientos deberán ser elaborados por las propias unidades administrativas que realizan los trámites, con la asesoría y asistencia de la Unidad de Organización y Métodos de la entidad u organismo.

Cuando un manual de procedimientos contiene descripciones de los mismos que implican la intervención de dos o más órganos de la entidad u organismo, debe tenerse especial cuidado en su elaboración, ya que podría dar lugar al surgimiento de conflictos entre estos órganos, y por lo mismo provocar la resistencia para que dichos manuales sean elaborados. Para ello es conveniente que la UOM sea la encargada de concentrar la información para los manuales de dichas unidades. Si hubiera posibilidad de nuevos conflictos, lo más recomendable será que la UOM plantee las diferencias en reuniones de la CIDA.

6. DISTRIBUCION Y CONTROL

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado e impreso o reproducido, se procede a su distribución. Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones señaladas en el mismo.

Resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar dichos documentos, ya que el personal para quienes están destinados no siempre está acostumbrado a consultarlos con la frecuencia requerida.

Se recomienda que la Unidad de Organización y Métodos elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el objeto de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos, en caso de que el formato de los mismos sea del tipo de hojas intercambiables.

7. REVISION Y ACTUALIZACION

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

Para revisar y actualizar cada manual convendría tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

— La Unidad de Organización y Métodos deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad;

— Cuando una unidad administrativa necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la Unidad de Organización y Métodos, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales de la entidad u organismo y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación y

— La Unidad de Organización y Métodos someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
Manual de Organización
El Editor, 1972.

ALLEN, L.A.
Preparing the company organization manual
The National Industrial Conference Board, Inc.
New York, USA, s/f.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
Manual de descripciones de puestos ejecutivos

BANCO DE MEXICO, S.A.
Manual de análisis
El Editor, s/f.

BANCO NACIONAL AGROPECUARIO, S.A.
Organización, política y funcionamiento, 1965-1970
El Editor, 1965.

CAMPERO, C., G.H.
El microanálisis administrativo
Tesis profesional, Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales, UNAM,
D.F., Méx., 1967.

CARRASCO, B., J.
Manual de organización y métodos.
Tomo 1: Funciones
Instituto de Estudios de Administración Local,
Madrid, Esp., 1966.

COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
Manual de procedimientos administrativos,
tomos I y II
El Editor, 1970.

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS AGRARIOS Y COLONIZACION
Manual de tramitación agraria
El Editor, 1964.

DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA MILITAR
Instructivo para el funcionamiento de los
servicios administrativos
El Editor, 1968.

DUHALT, K., M.F.
Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
D.F., Méx., 1968.

Técnicas de comunicación administrativa.
Manual para jefes o supervisores.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
D.F., Méx., 1971.

DUPLAN, C.
El problema de la organización de las oficinas
de gobierno y su resolución
Talleres Gráficos de la Nación,
D.F., Méx., 1930.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO
Manual de administración municipal
El Editor, 1970

HERNANDEZ P., M.
Manuales de organización y manuales de
procedimientos
Secretaría de la Presidencia, Dirección
General Coordinadora
de la Programación Económica y Social, Mimeo.
D.F., Méx., 1973.

HERRMANN, I.A.
Office methods, systems, and procedures
New York, USA. The Ronald Press Co., 1950.

KELLOG, G.
Preparación del manual de oficina

LABERGE, E.P.
Elaboración y usos de los manuales
administrativos
Instituto Centroamericano de Administración
Pública,
San José, C.R., 1967.

LAZZARO, V.
Sistemas y procedimientos
Editorial Diana, S.A
D.F., Méx., 1967

MATTHIES, L.H.
The systems manual
Systemation Inc.,
New York, USA, 1967.

NADLER, G.
Work Design
Homewood, USA. Richard D.
Irwin, Inc., 1963.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
Introducción al estudio del trabajo
Ginebra, Sui, El Editor, 1973.

PICHARDO DEL C., J.
El manual general de la empresa
Tesis Profesional, Instituto Tecnológico de
Estudios Superiores de Monterrey, N.L.,
Monterrey, Méx., 1966.

REYES P., A.
Análisis de puestos
Limusa-Wiley
D.F., Méx., 1969.

ROSS, J.H.
How to make a procedure manual
Office Research Institute,
U.S.A., 1958.

The technique of systems and procedures
Miami, USA, Office Research Institute, 1965.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
Organización de la Secretaría de Educación
Pública
El Editor, 1972.

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
Manual de organización
El Editor, 1964.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
El reglamento interior y el manual de organización
El Editor,
D.F., Méx., 1972.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA
Manual de organización del Gobierno Federal 1972-1973
El Editor, 1969.

SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Manual de organización de administración foránea
El Editor, 1971.

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Bienvenido. (Manual de bienvenida)
El Editor, 1972.

SISTEMA DE BANCOS AGROPECUARIOS
Manual de Operación
El Editor, s/f.

TEJERA P., E.
Organogramas
Instituto Centroamericano de Administración Pública,
San José, C.R., 1969.

TERRY, G.R.
Administración y control de oficinas
Compañía Editorial Continental, S.A.
D.F., Méx., 1970.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Manual de organización y procedimientos de las unidades administrativas
El Editor, 1969.

Manual de procedimientos generales
El Editor, 1969.

Manual de reproducción de documentos
El Editor, 1972.

Organización
El Editor, 1970.

UNITED STATES GOVERNMENT
Organization manual, 1968-69
Office of the Federal Register,
National Archives and Records Service,
General Services Administration,
Washington, 1968.

COMITE TECNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS DEL SECTOR PUBLICO, 1973

INTEGRANTES

AEROMEXICO, S.A.
Alfonso Sibaja Cabrera

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
José Antonio Trejo Haro

ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A.
Gonzalo Hernández Téllez

ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.
Salvador Peña García

ASEGURADORA HIDALGO, S.A.
Guillermo Lupi Olivares

ASEGURADORA NACIONAL AGRICOLA Y GANADERA, S.A.
Ernesto del Valle Coronado

BANCO DE MEXICO, S.A.
Alfredo Saeb Camargo

BANCO NACIONAL AGROPECUARIO, S.A.
José Javier Villanueva Castillo

BANCO NACIONAL CINEMATOGRAFICO, S.A.
Alejandro Salgado Gómez

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.A.
Sergio Martínez Carrera

BANCO NACIONAL DE CREDITO AGRICOLA, S.A.
Armando Alvarez Castillo

BANCO NACIONAL DE CREDITO EJIDAL, S.A. DE C.V.
Abelardo Olvera Parodi

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.A.
Juan Ramón Ruelas Tejada

CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS
Gastón García Patiño

COMBINADO INDUSTRIAL DE CIUDAD SAHAGUN
Víctor Manuel Villaseñor Curbelo

COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
Antonio Suárez McAuliffe

COMISION NACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA
Francisco Quiroz Cuarón

COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES
Yolanda de los Reyes

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS AGRARIOS Y COLONIZACION
Eduardo Guerrero del Castillo

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
José Chanes Nieto

DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE TURISMO
Rafael Guevara Rodríguez

DIRECCION DE PENSIONES MILITARES
Roberto Martínez Bonfil

FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
Jorge A. Berumen Ruiz de Chávez

FONDO NACIONAL DE FOMENTO EJIDAL
Agustín Núñez Fernández

GUANOS Y FERTILIZANTES DE MEXICO, S.A.
Gerardo Cabello Galicia

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO
Sergio Rodríguez López

INSTITUCION MEXICANA DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ
Luis González Morineau

INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR
Oscar Jiménez Villaseñor

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
Ernesto Patiño Hernández

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Agustín Avila Avilés

INSTITUTO NACIONAL DE PROTECCION A LA INFANCIA
Arturo Alcocer Lujambio

INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD RURAL Y DE LA VIVIENDA POPULAR
Gilberto A. Posadas Somarriba

LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA
Julián E Bobadilla Novelo

NACIONAL FINANCIERA, S.A
Humberto González López

PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL
Judith Saldaña Espinosa

PETROLEOS MEXICANOS
Arturo del Castillo

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA
Armando Romero M.

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO Y TERRITORIOS FEDERALES
Agustín de Silva Obregón

PRODUCTOS FORESTALES MEXICANOS
Juan Olivares Vega

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Rubén Vilchis Melgarejo

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
Eduardo E. Rodríguez Uriarte

SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL
José González García

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
José Antonio Carranza Palacios

SECRETARIA DE GOBERNACION
Alfredo Gomeztagle Cruz

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
María García Díaz

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
César Vélez y de la Rosa

SECRETARIA DE MARINA
Julio Antonio de Miguel M.

SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Francisco Camarena Navarro

SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL
Alfredo Castillo Rojas

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
Alejandro Carrillo Castro
Xavier Ponce de León A.
Jorge Narro Quezada

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Leobardo Palomino Benson

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
Francisco Huitrón Caballero

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA
Ricardo Camacho Trejo

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
Eduardo Ruiz Moncayo

SOCIEDAD COOPERATIVA DE OBREROS DE VESTUARIO Y EQUIPO, S.A. L. DE P.E.
Alvaro Díaz Page

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Gerardo Ferrando Bravo

GRUPO REVISOR Y REDACTOR DEL PROYECTO PARA LA 1a. EDICION

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
José Antonio Trejo Haro

BANCO DE MEXICO, S. A.
Alfredo Saeb Camargo

INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR
Oscar Jiménez Villaseñor

DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA MILITAR
Cuauhtémoc Ibáñez Treviño

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Rubén Vilchis Melgarejo

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
María García Díaz

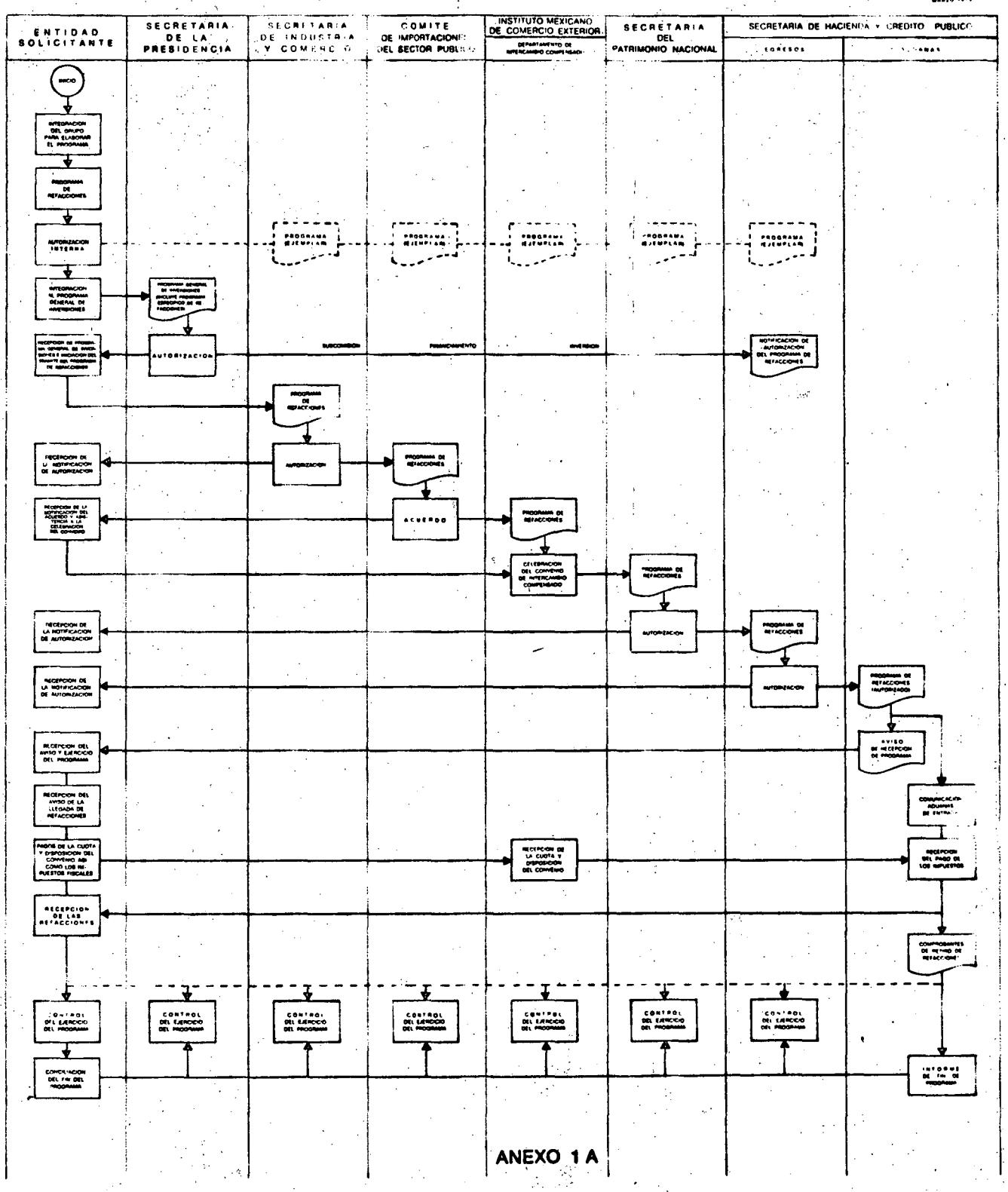
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Francisco Camarena Navarro

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
Alejandro Carrillo Castro
Xavier Ponce de León A.
Jorge Narro Quezada
José Franco Todoberto
Roberto Arroyo Villalobos

ANEXO 1

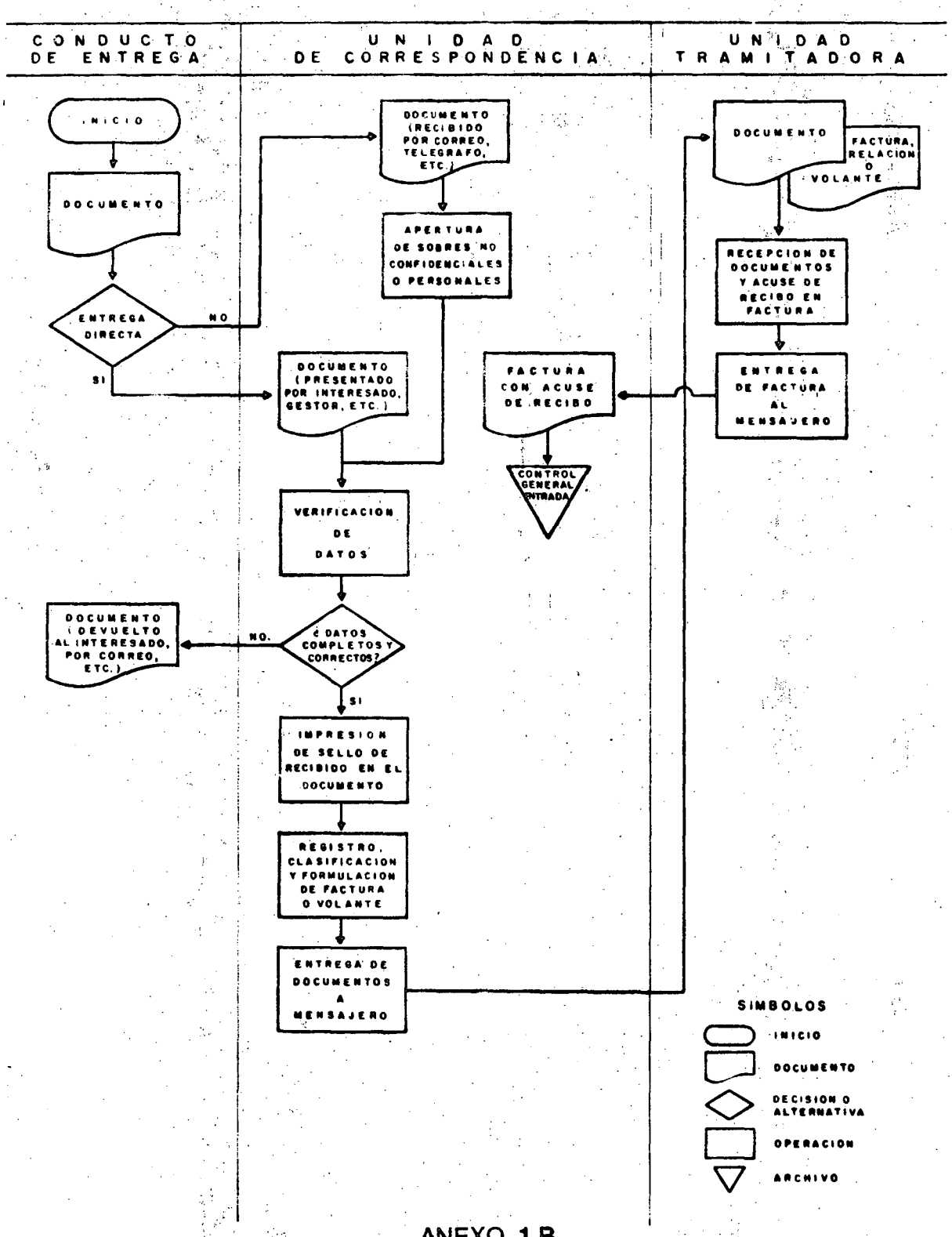
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA IMPORTACION DE REFACCIONES PARA EMBARCACIONES MARITIMAS

PROYECTO



ANEXO 1 A

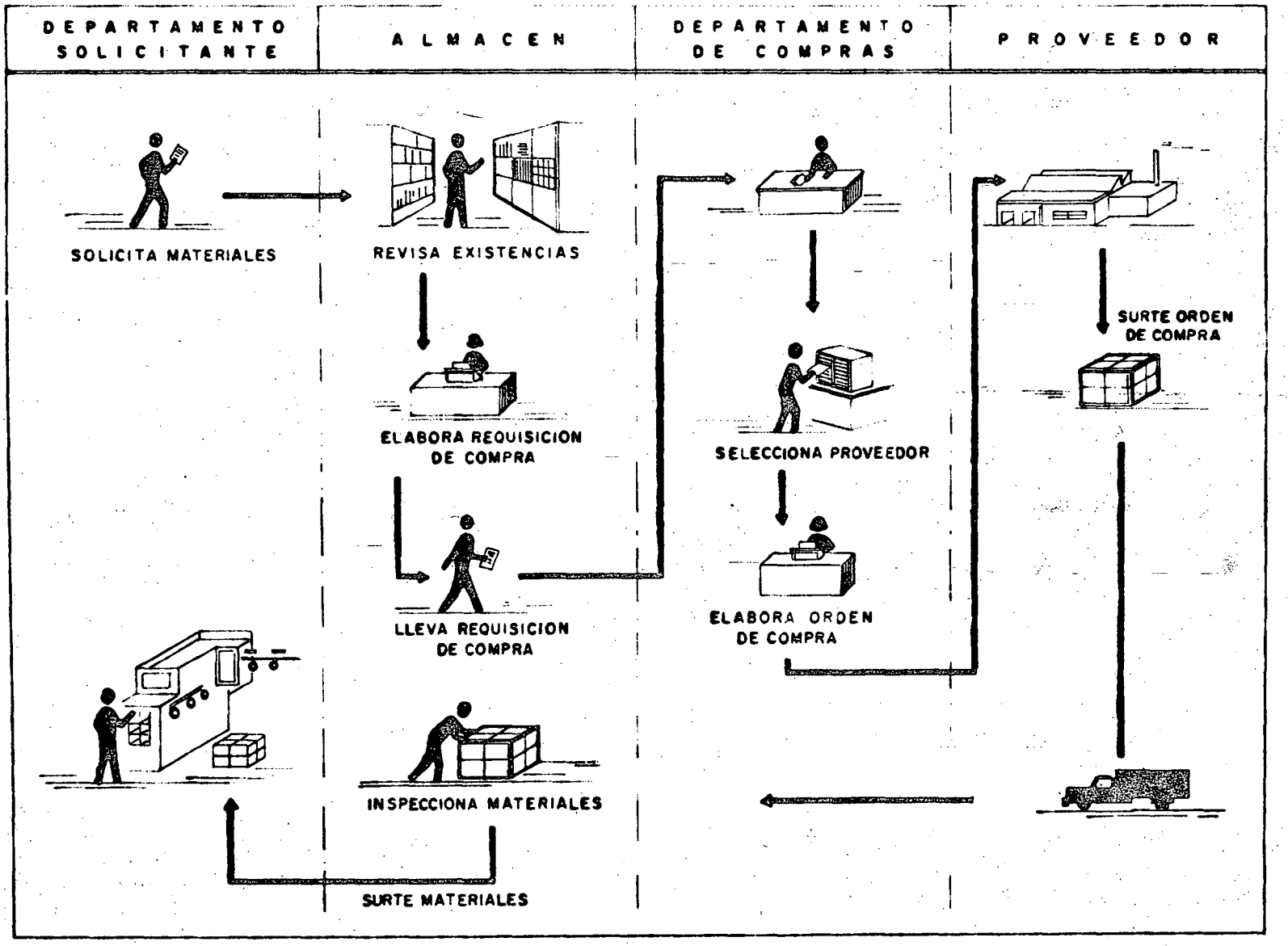
PROCEDIMIENTO PARA LA CORRESPONDENCIA DE ENTRADA EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL



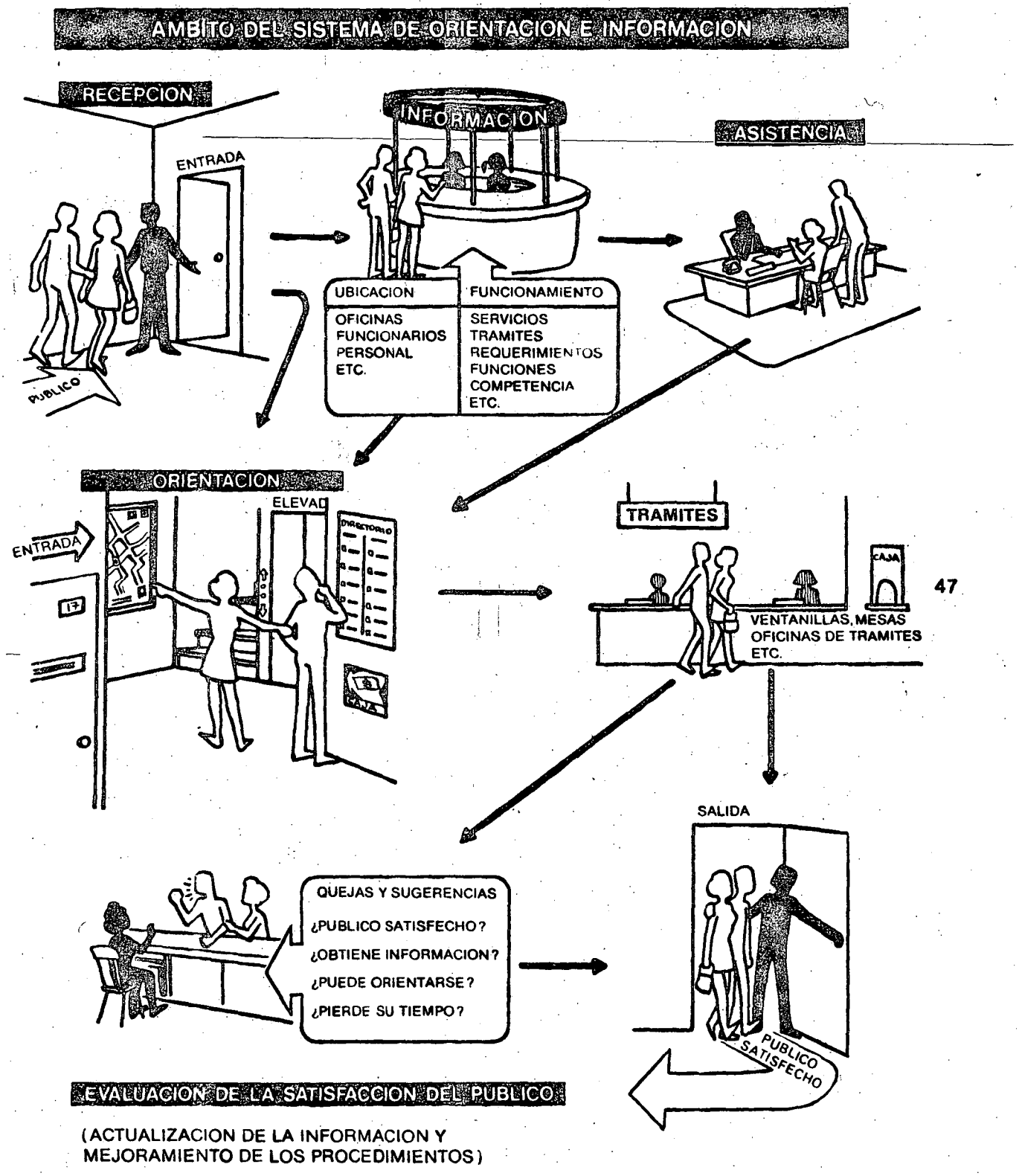
ANEXO 1 B

ANEXO 2

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



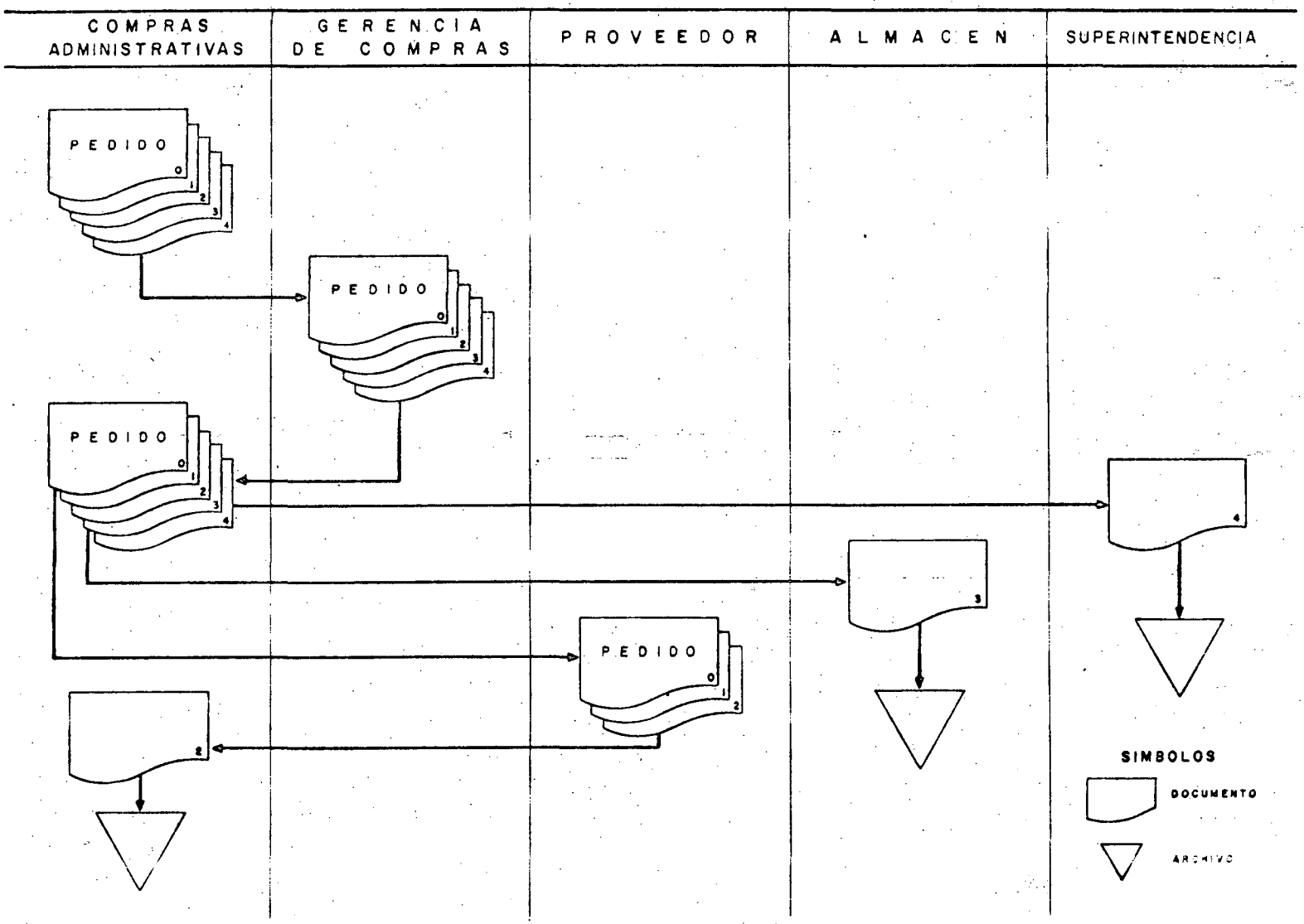
ANEXO 2 A



(ACTUALIZACION DE LA INFORMACION Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS)

ANEXO 2 B

DIAGRAMA DE FLUJO DE FORMAS



ANEXO 2C

APENDICES

APENDICE A

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA PROMOCION Y COORDINACION DE LAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.-Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89, fracción primera de la Constitución, artículos 16 fracción cuarta, 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 13 de la Ley para el Control por Parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, y

CONSIDERANDO

PRIMERO. — Que el Gobierno de la República ha asumido, por imperativo constitucional, la responsabilidad de impulsar, mediante el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.

SEGUNDO. — Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de modernización exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios.

TERCERO. — Que las reformas administrativas y la actitud de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo, y que por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia social y al perfeccionamiento de la democracia.

CUARTO. — Que técnicamente no existe razón alguna para que la actividad administrativa del Estado no se realice en mejores condiciones de eficiencia y de que para lograrlo es preciso contar con la activa participación de los propios servidores públicos y de cada una de las dependencias del Ejecutivo Federal, organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

QUINTO. — Que las modificaciones o reformas que se introduzcan en la administración pública deben coordinarse y complementarse conforme a propósitos unitarios respetando las peculiaridades de cada una de las entidades que participen y los requerimientos especiales de los servicios que proporcionen o de los bienes que produzcan.

He tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

PRIMERO. — Realícense los actos que legalmente procedan para que en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los organismos descentralizados y empresas de participación estatal se establezcan Comisiones Internas de Administración, con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, incrementar

su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto, en los términos de los considerandos antecedentes.

SEGUNDO.—Las Comisiones Internas de Administración de las entidades aludidas, se integrarán con los funcionarios que resuelva el titular respectivo, de modo que en las decisiones puedan considerarse las atribuciones y funciones fundamentales de la entidad de que se trate y ser atendidos los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que les competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

TERCERO.—Realícense los actos que legalmente procedan para que en las entidades a que se refiere este Acuerdo, se establezcan Unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependan directamente del titular de cada dependencia o del funcionario en el que éste delegue la autoridad en materia de coordinación y racionalización administrativas.

CUARTO.—Corresponderá a la Secretaría de la Presidencia, con la intervención de las dependencias competentes en cada caso, la promoción y coordinación de las reformas administrativas del sector público federal, así como la compatibilización de los propósitos que por ellas se persiguen. Para ese efecto se relacionará con las Comisiones Internas de Administración y con las Unidades de Organización y Métodos y propondrá la normas y sistemas que armonicen los trabajos respectivos de las dependencias y establecerá aquellos que se refieran a sus aspectos comunes.

QUINTO.—Cada una de las dependencias, organismos o empresas a que se refiere este Acuerdo, elevará a la consideración del Ejecutivo las modificaciones o reformas que a su respectivo ámbito correspondan. La Secretaría de la Presidencia propondrá al propio Ejecutivo las que atañen a dos o más de las entidades mencionadas.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de enero de mil novecientos setenta y uno.- **Luis Echeverría Alvarez.-** Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Mario Moya Palencia.-** Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores, **Emilio O. Rabasa.-** Rúbrica.- El Secretario de la Defensa Nacional, **Hermenegildo Cuenca Díaz.-** Rúbrica.- El Secretario de Marina, **Luis M. Bravo Carrera.-** Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, **Hugo B. Margáin.-** Rúbrica.- El Secretario del Patrimonio Nacional, **Horacio Flores de la Peña.-** Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio, **Carlos Torres Manzo.-** Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y Ganadería, **Manuel Bernardo Aguirre.-** Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, **Eugenio Méndez.-** Rúbrica.- El Secretario de Obras Públicas, **Luis Enrique Bracamontes.-** Rúbrica.- El Secretario de Recursos Hidráulicos, **Leandro Rovirosa Wade.-** Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, **Víctor Bravo Ahuja.-** Rúbrica.- El Secretario de Salubridad y Asistencia, **Jorge Jiménez Cantú.-** Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, **Rafael Hernández Ochoa.-** Rúbrica.- El Secretario de la Presidencia, **Hugo Cervantes del Río.-** Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, **Augusto Gómez Villanueva.-** Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Turismo, **Agustín Olachea Borbón.-** Rúbrica.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal, **Alfonso Martínez Domínguez.-** Rúbrica.

APENDICE B

SEÑALAMIENTO DE LOS ASPECTOS MINIMOS QUE DEBERAN CONTEMPLAR LOS PROGRAMAS INTERNOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA DE CADA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

I. INSTRUMENTACION DE LOS MECANISMOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Los titulares de cada dependencia pública deben procurar, a la brevedad posible, establecer o integrar y garantizar el adecuado funcionamiento de:

a) La Comisión Interna de Administración (CIDA)
b) La Unidad de Programación (UP)
c) La Unidad de Organización y Métodos (UOM)

Así como proceder a la designación de enlaces con la Secretaría de la Presidencia y de participantes en los distintos Comités Técnico Consultivos y otros mecanismos de participación.

II. PROGRAMACION

Cada unidad administrativa u operativa de las dependencias del Ejecutivo Federal deberá determinar sus objetivos y metas y formular los programas que le permitan alcanzarlos, con el auxilio y coordinación de la Unidad de Programación (Véase Las Unidades de Programación. Secretaría de la Presidencia).

III. REVISION DE ORGANIZACION

Para aumentar la productividad y eficiencia administrativa de las dependencias del Ejecutivo Federal, será necesario que, con la supervisión de la CIDA y el auxilio de la UP y la UOM, cada unidad interna proceda a:

a) Precisar claramente sus objetivos.
b) Revisar y, en su caso, determinar sus funciones.
c) Revisar y, en su caso, determinar la estructura.
d) Formular manuales de organización.

IV. REVISION Y ACTUALIZACION DE LAS PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS

Todas las dependencias del Ejecutivo Federal deberán realizar con auxilio de sus Unidades de Consulta Jurídica, una revisión de las principales dispocisiones jurídicas que sean aplicables a su dependencia, así como su reglamento interior, circulares, normas y demás disposiciones reglamentarias internas, con el propósito de actualizarlas y adecuarlas al buen funcionamiento de la dependencia.

V. REVISION Y ADECUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS BASICOS DE TRABAJO

Para aumentar la productividad y eficiencia administrativa de las dependencias del Ejecutivo Federal, será necesario que, con la supervisión de la CIDA y el auxilio de la UP y la UOM, cada unidad interna proceda a:

a) Revisar y, en su caso, determinar las actividades que les permitan cumplir sus objetivos y funciones.
b) Diagnosticar y programar la simplificación de los procedimientos que se refieren a sus actividades básicas.

VI. PROMOCION DE LA DESCENTRALIZACION OPERATIVA

Para la atención en forma expedita de los servicios que se proporcionan al público, las dependencias del Ejecutivo Federal deberán, siempre que sea viable, descentralizar sus mecanismos operativos delegando autoridad suficiente para resolver asuntos en niveles adecuados.

VII. PERFECCIONAMIENTO DE LA APTITUD Y ACTITUD DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

Es necesario que todos los servidores públicos conozcan y se capaciten en forma suficiente para desempeñar las actividades que les correspondan, procurando que al realizarlas no sólo se consiga una mayor eficiencia, sino que los servidores públicos encuentren satisfacción al llevarlas a cabo, lo cual debe traducirse en actitudes positivas y amabilidad en el trato al público que acude a las oficinas del gobierno.

Cada dependencia, auxiliada por su respectiva Unidad de Administración de Personal, deberá desarrollar, entre otros, programas:

a) De capacitación y adiestramiento.
b) De divulgación y sensibilización.
c) De motivación e incentivación.
d) De estudios de análisis y valuación de puestos y calificación de méritos.

VIII. DETERMINACION DE POLITICAS PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

La Comisión Interna de Administracción debe impulsar y facilitar las tareas de mejoramiento administrativo que permitan cumplir, en la forma más productiva, los objetivos y metas de los programas de la dependencia, así como optimizar el gasto corriente y de capital de la misma, para lo que deberá determinar las políticas referentes a la adquisición, uso, aprovechamiento, conservación y disposición de bienes muebles e inmuebles, otorgando prioridad a:

a) La rentabilidad de equipos de alto costo, tales como computadoras, maquinaria pesada y vehículos.
b) La construcción, arrendamiento y localización de los edificios y locales destinados a los servicios públicos.

IX. MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE ATENCION AL PUBLICO

Las Comisiones Internas de Administración de cada dependencia deberán decidir sobre aquellos aspectos que permitan:

a) Aumentar y mejorar la calidad de los servicios que se otorgan al público.
b) El desarrollo de programas para la orientación que el público requiere dentro de cada dependencia.
c) El desarrollo de programas para suministrar la información que el público requiere para hacer uso de los servicios.
d) La simplificación de los trámites que permitan minimizar el lapso necesario para atender al público.

X. PROPOSICION DE REFORMAS MACROADMINISTRATIVAS

Todas las dependencias del Ejecutivo Federal deberán determinar los problemas que obstaculizan el eficaz desarrollo de sus programas y el logro de sus metas, y cuya resolución sale del ámbito interno de cada dependencia, proporcionando dicha información a la Secretaría de la Presidencia, a fin de que ésta promueva los mecanismos necesarios para su estudio y la proposición de alternativas para su solución, mismas que habrán de someterse a la consideración del titular del Ejecutivo.

APENDICE C

RECOMENDACIONES SOBRE LOS MECANISMOS PARA IMPLANTAR LOS PROGRAMAS MINIMOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA EN LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL

En la reunión de trabajo celebrada en Oaxtepec, Mor., los días 29, 30 y 31 de julio de 1971, los jefes de las Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Federal convinieron formular las siguientes recomendaciones:

I. Que el documento "Señalamiento de los aspectos mínimos que deberán contemplar los programas internos de reforma administrativa en cada dependencia del sector público federal", deberá dar lugar en cada entidad a la elaboración, dentro del marco de sus proyecciones a mediano y largo plazo, a un programa anual operativo que contemple: objetivos, metas, prioridades, recursos y duración, atendiendo a las características peculiares de cada institución.

II. Que resulta conveniente la elaboración y difusión de un documento único por parte de la Secretaría de la Presidencia, que presente en forma integrada los objetivos e instrumentación de los diversos mecanismos de la reforma administrativa: Comisiones Internas de Administración (CIDA), Unidades de Programación (UP) y Unidades de Organización y Métodos (UOM), así como su adecuada interrelación.

III. Que las Unidades de Organización y Métodos realicen una triple acción que contemple simultáneamente los siguientes aspectos:

1) El desarrollo del programa integral elaborado por la Comisión Interna de Administración a mediano y largo plazos.
2) Las medidas o trabajos que a corto plazo permitan obtener efectos significativos.
3) La atención a problemas específicos inaplazables.

IV. Que las Comisiones Internas de Administración, las Unidades de Programación y las Unidades de Organización y Métodos procuren que los funcionarios de las áreas operativas, involucradas en los planes o proyectos de mejoramiento administrativo, se responsabilicen de los mismos.

V. Que las Unidades de Organización y Métodos actúen en su carácter asesor, promotor y activador de las labores de mejoramiento administrativo, y que divulguen la naturaleza de su función al resto de la dependencia, a efecto de que sean reconocidas como tales.

VI. Que atendiendo a las características, complejidad y dimensión de cada entidad, las Comisiones Internas de Administración, Unidades de Programación y Unidades de Organización y Métodos puedan establecerse subcomisiones o unidades descentralizadas por área, función o ubicación geográfica, siempre y cuando exista la unidad normativa y coordinadora central.

VII. Que se conceda especial atención a la adecuada integración técnica de las Unidades de Organización y Métodos y que se apoye en programas uniformes de reclutamiento, selección, motivación y desarrollo del personal.

VIII. Que la descentralización de los asuntos que competen a las dependencias se estudie bajo tres aspectos: el jurídico, el de organización y métodos y el de recursos humanos, para conseguir un enfoque más completo del problema.

IX. *Que en el programa de publicación de guías técnicas se dé prioridad a la que explique el objetivo, utilidad, limitaciones y aprovechamiento de los manuales de organización, y que se haga del conocimiento de los titulares de las dependencias oficiales a la brevedad posible.*

X. Que la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, asesorada por el Comité Técnico Consultivo de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas, proporcione a los titulares de las dependencias lineamientos unitarios para la elaboración del reglamento interior de las mismas, señalando las diferencias con respecto a los manuales de organización.

XI. Que se estudie la necesidad de establecer sistemas integrados de información en cada entidad del sector público como aspecto fundamental para la marcha de los trabajos de reforma administrativa.

XII. Que la Secretaría de la Presidencia cuente con grupos técnicos especializados dedicados a la investigación de aspectos generales de la administración pública, para asesorar a las dependencias que lo soliciten, V. gr. recursos humanos, computación electrónica, entre otros.

XIII. Que dentro de los aspectos macroadministrativos se conceda atención prioritaria a las tareas de mejoramiento administrativo de las secretarías de Hacienda y Crédito Público, del Patrimonio Nacional y de la Presidencia, por la repercusión que podrían tener en el resto del sector público en función de sus atribuciones de programación, coordinación y control.

XIV. Que se creen mecanismos de cooperación entre los responsables de las áreas comunes que participan en el proceso de reforma administrativa, a fin de obtener una mayor sensibilización de las autoridades y una información más amplia respecto de sus trabajos.

XV. Que se utilicen los enfoques funcionales y sectoriales en los planteamientos y diagnósticos que lleven a cabo las dependencias, sin perder de vista el o los objetivos institucionales específicos.

XVI. Que el C. Presidente de la República se haga informar por los titulares de las dependencias del debido cumplimiento de los acuerdos publicados el 28 de enero y el 11 de marzo de 1971, así como de los avances logrados en materia de reforma administrativa. En los casos de organismos descentralizados y empresas de participación estatal que no tienen acuerdo directo con el Jefe del Poder Ejecutivo, esta información podría obtenerse por conducto del titular de la Secretaría del Patrimonio Nacional, o del Presidente del Consejo Directivo correspondiente.

XVII. Que a fin de coordinar los avances del programa de reforma administrativa, se dé a conocer a la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia la periodicidad de las reuniones de las Comisiones Internas de Administración y se le envíen copias o extractos de las actas de dichas sesiones.

XVIII. Que los participantes en los diferentes Comités Técnico Consultivos que coordina la Secretaría de la Presidencia, informen sistemáticamente a los titulares de sus respectivas dependencias acerca de los acuerdos que se tomen y del desarrollo de los trabajos de los mismos.

XIX. Que los documentos, acuerdos y recomendaciones emanados de la reunión de Oaxtepec se hagan del conocimiento del Jefe del Ejecutivo por conducto de la Secretaría de la Presidencia, y de ser posible, la comunicación

del Señalamiento de los Aspectos Mínimos que deberán contemplar los Programas Internos de Reforma Administrativa de cada dependencia del sector público federal sea precedida de una declaración expresa del C. Presidente de la República.

APENDICE D

ACUERDO POR EL QUE SE DISPONE QUE LOS TITULARES DE CADA UNA DE LAS SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO DEBEN PROCURAR DAR LA ATENCION QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DE SU DEPENDENCIA

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89 de la fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 16 y 22 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, y

CONSIDERANDO

PRIMERO.—Que la reforma administrativa es parte de las transformaciones básicas que promueve el Titular del Poder Ejecutivo Federal para impulsar el desarrollo económico con justicia social, ya que el Estado debe estar en aptitud de realizar con la mayor eficiencia las atribuciones que tiene señaladas, particularmente aquellas que están relacionadas con la promoción del desarrollo, la redistribución del ingreso y la menor dependencia del exterior.

SEGUNDO.—Que con la finalidad de analizar los alcances de la reforma administrativa promovida por el Ejecutivo a mi cargo, con fecha 4 del actual, se llevó a efecto un acuerdo colectivo con los titulares y asesores de las Unidades de Organización y Métodos y Unidades de Programación, creadas por virtud de los acuerdos de 27 de enero y 27 de febrero de 1971, publicados en el "Diario Oficial" de la Federación del 28 de enero y del 11 de marzo del mismo año, respectivamente.

TERCERO.—Que en dicho acuerdo se pudieron apreciar los logros y obstáculos experimentados durante el proceso inicial del programa de reforma administrativa tendiente a plantear y llevar a cabo las modificaciones necesarias en los sistemas y estructuras administrativas del Ejecutivo Federal para garantizar el debido cumplimiento de los objetivos y programas de las dependencias que lo integran, procurando que al mismo tiempo que incrementen su propia eficiencia, contribuyan a la del sector público en su conjunto, dentro de los marcos de la actual estrategia de desarrollo.

CUARTO.—Que para lograr una mayor eficacia en la realización de dichas finalidades, resulta indispensable fortalecer los mecanismos de reforma, para lo cual se vuelve necesario que los Titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, presidan las Comisiones Internas de Administración y otorguen la atención que requieren las funciones encomendadas a las Unidades de Organización y Métodos y a las de Programación, que habrán de asesorarlos en las tareas de mejorar sus estructuras y sistemas de trabajo, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

PRIMERO.—Los Titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia, presidiendo las Comisiones Internas de Administra-

ción y asesorándose directamente por las Unidades de Organización y Métodos y de Programación, con el propósito de garantizar y lograr una mayor eficacia en la ejecución de las decisiones tomadas en materia de reforma administrativa y lograr una adecuada coordinación de las medidas que se establezcan para el sector público en su conjunto.

SEGUNDO.—Realícense asimismo los actos que legalmente procedan para que en cada uno de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal se otorgue la misma atención a que se refiere el punto anterior a los mecanismos de reforma antes mencionados, procurando su adecuada coordinación con las medidas que en este sentido adopten las dependencias federales.

TRANSITORIO

ARTICULO UNICO.—El presente Acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los trece días del mes de marzo de mil novecientos setenta y tres.—**Luis Echeverría Alvarez.**—Rúbrica.—El Secretario de Gobernación, **Mario Moya Palencia.**—Rúbrica.—El Secretario de Relaciones Exteriores, **Emilio O. Rabasa.**—Rúbrica.—El Secretario de la Defensa Nacional, **Hermenegildo Cuenca Díaz.**—Rúbrica.—El Secretario de Marina, **Luis M. Bravo Carrera.**—Rúbrica.—El Secretario de Hacienda y Crédito Público, **Hugo B. Margáin.**—Rúbrica.—El Secretario del Patrimonio Nacional, **Horacio Flores de la Peña.**—Rúbrica.—El Secretario de Industria y Comercio, **Carlos Torres Manzo.**—Rúbrica.—El Secretario de Agricultura y Ganadería, **Manuel Bernardo Aguirre.**—Rúbrica.—El Secretario de Comuncaciones y Transportes, **Eugenio Méndez Docurro.**—Rúbrica.—El Secretario de Obras Públicas, **Luis Enrique Bracamontes.**—Rúbrica.—El Secretario de Recursos Hidráulicos, **Leandro Rovirosa Wade.**—Rúbrica.—El Secretario de Educación Pública, **Víctor Bravo Ahuja.**—Rúbrica.—El Secretario de Salubridad y Asistencia, **Jorge Jiménez Cantú.**—Rúbrica.—El Secretario del Trabajo y Previsión Social, **Porfirio Muñoz Ledo.**—Rúbrica.—El Secretario de la Presidencia, **Hugo Cervantes del Río.**—Rúbrica.—El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, **Augusto Gómez Villanueva.**—Rúbrica.—El Jefe del Departamento de Turismo, **Agustín Olachea Borbón.**—Rúbrica.—El Jefe del Departamento del Distrito Federal, **Octavio Sentíes.**—Rúbrica.

EL REGLAMENTO INTERIOR Y EL MANUAL DE ORGANIZACION

INSTRUMENTOS BASICOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

I N D I C E

I. INTRODUCCION

La Reforma Administrativa del Gobierno Federal constituye un proceso permanente de revisión de los sistemas, estructuras y procedimientos del Poder Ejecutivo. Este proceso está directamente a cargo del Presidente de la República y tiene por objeto conseguir que la Administración Pública Mexicana cumpla, cada vez más eficientemente, su importante papel en la promoción de los objetivos nacionales, especialmente de aquellos que se refieren al desarrollo y a la justa redistribución del ingreso.

La promoción y la coordinación del programa de reforma, por Acuerdo Presidencial[1] han sido encomendadas a la Secretaría de la Presidencia. Esta dependencia se ha propuesto contar con la participación de los responsables operativos en cada entidad del Poder Ejecutivo en el análisis de las diversas áreas sometidas a estudio. Para ello ha constituido diversos Comités Técnico Consultivos, en los que se conocen y analizan los puntos de vista y las experiencias que van surgiendo en el ámbito interno de cada dependencia.

El Comité de Organización y Métodos[2] a principios de 1971 recomendó que cada dependencia del Ejecutivo formulara su correspondiente Manual de Organización; empero, habiéndose percatado de la confusión existente entre el contenido que solía darse a este tipo de instrumento, y el que se le asignaba a los Reglamentos Interiores, solicitó del Comité de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas[3] un estudio sobre la naturaleza y características del Reglamento Interior.

Atendiendo a esta solicitud, el Comité Técnico Consultivo de Normas Jurídicas acordó, como uno de los principales puntos de su agenda de trabajo para 1971, el estudio de este problema. Para ello, partió del análisis de lo dispuesto en los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. La tarea tenía por objeto no sólo precisar el contenido del Reglamento Interior a fin de diferenciarlo claramente del relativo al Manual de Organización, sino del de otros instrumentos de apoyo administrativo, con el propósito de que sean complementarios entre sí, y no, como ha acontecido en ocasiones, duplicatorios y aún contradictorios[4].

1 Acuerdo de 27 de enero de 1971

2 Constituido por los jefes de las Unidades de Organización y Métodos del Sector Público.

3 Integrado por los directores jurídicos o sus equivalentes de las distintas dependencias, y coordinado por el Procurador General de la República.

4 Véase capítulo III "DICTAMENES FORMULADOS POR DIVERSAS COMISIONES QUE ESTUDIARON EL PROBLEMA DE LOS REGLAMENTOS INTERIORES"

A fines de 1971 el Comité de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas presentó, por conducto del Procurador General de la República, un informe que sirvió de base para que el Secretario de la Presidencia elevara a la consideración del Presidente de la República un proyecto que recogía las valiosas aportaciones que surgieron del trabajo interdisciplinario y de la coordinación existente entre los diversos Comités Técnico Consultivos que participaron en el estudio.

La aceptación de este proyecto por parte del Ejecutivo Federal sirvió de base a la iniciativa de reformas y adiciones a los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado[5], que en su oportunidad fue aprobada por el H. Congreso de la Unión. Con esta medida se intenta resolver los principales problemas y trabas que se presentaban con la anterior redacción de dichos preceptos.

La Secretaría de la Presidencia ha elaborado el presente documento con el objeto de difundir las razones que motivaron las reformas a la citada Ley, esperando que sea de utilidad para orientar el criterio de las dependencias que están en proceso de formular —o revisar— su Reglamento Interior, su Manual de Organización, o ambos.

En su parte inicial se ofrece una breve síntesis del origen de los Reglamentos Interiores en nuestro derecho positivo. Se analizan los distintos criterios que fueron sucesivamente adoptados para su elaboración, hasta llegar a la ambigua redacción que presentaba la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado expedida en 1958.

En los siguientes apartados se presentan comentarios acerca de los principales problemas originados por la antigua redacción de los artículos ahora reformados. Más adelante se señala la naturaleza jurídica del Reglamento Interior: su fundamento constitucional, el lugar que ocupa en el sistema de legitimidad del Estado, y su función para determinar la competencia de las autoridades responsables. A continuación se plantea una explicación de la naturaleza informativa de los Manuales Administrativos, en especial la del Manual de Organización y la del de Procedimientos, presentada por el Comité Técnico Consultivo de Organización y Métodos. Posteriormente se ofrece un análisis de la diferencia entre el Reglamento Interior y el Manual de Organización. Se reproducen, además, la exposición de motivos y el nuevo texto de los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, tal y como los recoge el "Diario Oficial" de 12 de enero de 1972. AÑO DE JUAREZ.

Finaliza este documento con un análisis de las principales modificaciones que contiene el nuevo texto de los artículos reformados, con la Recomendación del Comité de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas sobre la delegación de facultades en sus subalternos, por parte de los titulares de las dependencias del Ejecutivo Federal, y con la inclusión, a manera de apéndice, de una relación cronológica de las disposiciones relacionadas con el Reglamento Interior.

5 Decreto promulgado el 27 de diciembre de 1971 y publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 12 de enero de 1972. AÑO DE JUAREZ.

II. ANTECEDENTES[1]

Los autores de la legislación administrativa se han preocupado, a lo largo de la vida independiente del país, por asegurar la legitimidad que requieren los actos de la Administración Pública, buscando, al mismo tiempo, contar con una organización eficaz de las dependencias del Ejecutivo. En ocasiones esto se ha logrado plenamente, sin embargo han existido momentos en que por garantizar la legitimidad de los actos administrativos se ha descuidado su eficacia operativa.

1821:

El Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, de 8 de noviembre de 1821, fue la primera disposición que permitió a los ministros[2] proponer al Jefe del Estado "las reformas y mejoras" que se creyesen conducentes "en los cuerpos y normas dependientes de su ministerio", así como "combinar con los demás ministros" lo que pudiese "convenir al bien general del Estado en todos los ramos de su administración".

1836:

Las llamadas Siete Leyes Orgánicas Constitucionales de 1836 prescribían que el Gobierno formaría "un reglamento para el mejor despacho de sus secretarías" y lo pasaría al Congreso para su aprobación[3].

Por tratarse de una disposición aprobada y expedida por el Congreso, este precepto constituye un antecedente de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. Los titulares de las dependencias no podrían decidir sobre el particular, sino sólo colaborar en la formulación del proyecto global.

1891:

De 1843 a 1891 se emitieron disposiciones jurídicas que modificaron la estructura orgánica de la Administración Pública, sin referirse de manera explícita a la organización interior de las dependencias.

En el decreto que establecía el procedimiento para la distribución de funciones entre las Secretarías de Estado, de 13 de mayo de 1891, se introdujo la modalidad de que cada Secretaría procediera "a su organización interior" de conformidad con las prevenciones de dicha disposición.

1 Para mayor detalle histórico, véase el apéndice de este documento.

2 Artículo 2o., fracción IX.

3 Artículo 33 de la Ley IV.

1934:

La anterior situación se mantuvo hasta la expedición de la Ley de Secretarías de Estado de 2 de marzo de 1934. Esta disposición señalaba en su artículo 16 que cada una de las dependencias del Ejecutivo elaboraría "...los reglamentos administrativos, decretos y órdenes del Presidente de la República" en lo correspondiente a cada una de ellas.

El artículo 21 de dicha Ley establecía que "el despacho y resolución de los asuntos de las Secretarías y Departamentos de Estado correspondería originalmente a sus Titulares", pero que "para la mejor organización y división del trabajo dentro de cada dependencia, los propios *titulares podrían delegar esta facultad, en casos concretos o para determinados ramos, en los subsecretarios, subjefes y secretarios generales y oficiales mayores", quienes resolverían y firmarían por acuerdo de aquellos*[4].

Esta disposición señalaba que la decisión de delegar atribuciones a los altos funcionarios de una dependencia era facultad de su respectivo titular. De esta manera, se buscaba que la organización interna de cada entidad gubernamental pudiera ser revisada por su titular a fin de que respondiera con la prontitud requerida a las variantes situaciones que se fueran presentando en la práctica.

1935:

Posteriormente, en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 30 de diciembre de 1935, se previó la existencia de Reglamentos Interiores, que serían expedidos por el Presidente de la República,[5] *en los que se fijarían las "actividades internas" de cada una de las Secretarías y Departamentos.*

Con esta redacción se introdujo un elemento de ambigüedad pues la misma ley conservó en su artículo 25 la frase de que "para la mayor (sic) organización del trabajo y su adecuada división en los respectivos reglamentos interiores", *los titulares podrían delegar su facultad de despacho y resolución" en casos concretos o para determinados ramos, en los funcionarios subalternos".*

En efecto resultaba aparentemente contradictorio autorizar a los titulares a delegar su mencionada facultad, si al mismo tiempo se establecía que las actividades internas de las dependencias —entre las que también debieron considerarse a aquellas que constituían el ejercicio de esa facultad— serían fijadas en los Reglamentos Interiores. Parecía que, o bien la delimitación de actividades internas, que era el objeto principal de estos instrumentos normativos, excluía la posibilidad legal de una posterior delegación de facultades, o bien, que dicha delegación anulaba en gran medida el objeto de estos instrumentos.

1939:

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de diciembre de 1939, no sólo no resolvió el problema al reproducir los conceptos contradictorios de la Ley interior, sino que lo complicó aún más al agregar que en los Reglamentos Interiores de las Secretarías y Departamentos, se debía establecer "la distribución precisa (...) de las labores correspondientes de cada una de las oficinas de su jurisdicción[6].

Lo anterior ocasionó que no pocos Reglamentos Interiores se llenasen de detalladas descripciones acerca de las funciones, adscripción, objetivos, políticas y procedimientos de distintas unidades administrativas de diversos niveles hasta llegar, en ocasiones, a incluir gráficas de organización (organogramas).

4 Subrayado por los recopiladores.

5 Artículo 25.

6 Artículo 26.

Este exceso de detalle jurídico obstaculizó el adecuado funcionamiento administrativo de las dependencias, pues provocaba que el más pequeño cambio orgánico administrativo de la dependencia, o bien había que someterlo a la compleja solemnidad del Reglamento Interior —que como se ha visto, sólo podía ser emitido, renovado o modificado por el Presidente de la República—, o tenía que ejecutarse al margen de éste.

1946:

La Ley de Secretarías de 1946 tampoco resolvió el problema, pues conservó el mismo texto. Nuevamente, las modificaciones a los Reglamentos Interiores que se hicieron en virtud de esta Ley volviéronse prontamente obsoletas ya que, al igual que en los reglamentos anteriores, intentaban abarcar hasta el menor detalle administrativo y de operación de cada dependencia.

Por otra parte, las cambiantes necesidades administrativas no siempre podían esperar a que se llenaran todos los requisitos de legalidad para modificar los Reglamentos Interiores en casos en que, sin variar las atribuciones genéricas de una dirección, por ejemplo, se fusionaban dos subdirecciones, desaparecía una oficina o se la incluía dentro de un nuevo departamento, se cambiaba de adscripción una sección administrativa, o se simplificaba un procedimiento.

Si bien para crear una nueva unidad administrativa bastaba su inclusión en el Presupuesto de Egresos, sus actos seguían desvinculados del sistema de competencias legítimas del Gobierno Federal, por no estar consignados en el Reglamento Interior que de esta forma pronto dejaba de retratar la realidad operativa de las dependencias, con las consecuencias jurídicas inherentes.

1958:

Para complicar más aún esta situación, la Ley de 1958 no sólo conservó el mismo texto de las de 1939 y 1946, sino que estableció, además, una tercera fuente de confusión y rigidez administrativas al determinar en su artículo 26 "que para la mejor organización del trabajo" los titulares de cada dependencia podrían "delegar en funcionarios subalternos una o algunas de sus funciones administrativas *no discrecionales,* para casos o ramos determinados". La definición de las funciones discrecionales y las no discrecionales no siempre llegó a determinarse con claridad.

Por esta razón se volvió punto menos que imposible la efectiva descentralización administrativa —desconcentración desde el punto de vista jurídico— que se requería para resolver ágilmente los trámites burocráticos de cada dependencia.

Cuando se creaban unidades administrativas físicamente descentralizadas, éstas, por no contar con facultades expresamente delegadas, se convertían sólo en un intermediario más ante el órgano central, que continuaba igualmente congestionado.

Conviene señalar que, a lo largo de todo el período reseñado, hubo momentos en que la confusión y la ambigüedad aumentaron a tal grado que algunas dependencias no distinguieron con claridad la diferencia existente entre el *reglamento interior* [7] y los *reglamentos de condiciones generales de trabajo* [8] y, en algunas ocasiones, ni la que existe entre estos instrumentos y los *reglamentos de escalafón* [9].

7 Los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado rigen esta norma, que debe especificar las competencias que se ejercen en una dependencia.

8 Normas que deben indicar cuáles son las condiciones generales de trabajo y de administración de personal de cualquier institución, pública o privada. Están previstas en la Ley Federal del Trabajo, artículos 422 y 423 y en el artículo 87 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

9 Artículo 49 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.

III. DICTAMENES FORMULADOS POR DIVERSAS COMISIONES QUE ESTUDIARON EL PROBLEMA DE LOS REGLAMENTOS INTERIORES

En los últimos quince años, dos comisiones para el estudio de la Administración Pública mexicana, una académica y otra oficial, señalaron los problemas que existían en torno a los Reglamentos Interiores de las Secretarías y Departamentos de Estado

La primera fue la Comisión de Estudios sobre los Sistemas y Procedimientos de la Administración Pública[1], que funcionó en la década de los cincuenta, patrocinada por el Instituto de Administración Pública, A. C. Los integrantes del grupo encontraron que:

"Las atribuciones de las distintas dependencias que integran el Ejecutivo Federal, están señaladas en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en vigor. A su vez, cada una de las dependencias debe expedir un reglamento interno que norme sus actividades de conformidad con lo que se señala en el artículo 28 de la propia Ley".

"Sin embargo, muchas dependencias del Ejecutivo no tienen un reglamento interior y cuando lo tienen resulta obsoleto, debido a los cambios registrados en la estructura de dichas dependencias".

La segunda fue la Comisión de Administración Pública[2] dependiente de la Secretaría de la Presidencia. En el *Informe sobre la reforma de la administración pública mexicana,* que elaboró en 1967, después de hacer una investigación en las Secretarías y Departamentos de Estado para verificar los aspectos principales de organización y funcionamiento, señaló:

"No se encontraron, propiamente, instrumentos para la planeación administrativa encargados de estudiar y analizar la organización técnica de las actividades, para elevar la eficiencia y prever, en su caso, futuros cambios de estructura y procedimientos"[3].

1 Presidida por el Lic. Andrés Caso Lombardo e integrada por el Lic. Antonio Salas Ortega, el Sr. Enrique González Osés, el C.P. Sr. José Murillo Alvírez, el C.P. Lic. Alfredo Pellón Riveroll y el Lic. Juan Víctor Vergés.

2 Este grupo estuvo integrado por diversos funcionarios de la Secretaría de la Presidencia y contó con la asesoría de destacados catedráticos de la Universidad Nacional Autónoma de México. Estuvo presidida por el Lic. José López Portillo y Pacheco e integrada por el Lic. Julio Rodolfo Moctezuma; el Lic. Emilio Mújica Montoya; el Lic. Guillermo Velázquez Herrera; el Lic. Carlos Tello Macías; el Lic. Fernando Solana Morales y el Lic. Gustavo Martínez Cabañas; fungieron como Secretario de la Comisión, el Lic. Carlos Vargas Galindo y como Secretario Técnico, el Lic. Alejandro Carrillo Castro.

3 Actualmente se establecieron ya las Comisiones Internas de Administración y las Unidades de Organización y Métodos. Diario Oficial, Enero 28/1971.

"La estructura y los procedimientos principales de trabajo de las diferentes secretarías y departamentos de estado están determinados, de una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo, sin que se haya hecho una depuración, selección, actualización y codificación de las mismas. Esto provoca, en algunos casos, serias dificultades administrativas".

"No se encontraron reglamentos interiores en todas las dependencias. Cuando los hay, se trata casi siempre de documentos francamente obsoletos. Incluso los reglamentos interiores elaborados más recientemente adolecen de un grave vicio: quieren abarcarlo todo. Pretenden ser un manual de organización de la secretaría o departamento de estado, un manual de algunos puestos principales de la dependencia (secretario de estado, sub secretario, oficial mayor, algunos directores), un reglamento interior para al manejo del personal etc.[4]. Y es imposible que un solo documento, que además se ha confeccionado de una manera empírica, pueda sustituir a los diferentes instrumentos que recomiendan las técnicas administrativas. En ningún caso había los elementos administrativos modernos que requiere un gran organismo público".

"Cada secretaría y departamento de estado ha establecido una serie de niveles jerárquicos. Sin embargo, no existe sobre este punto un criterio común a lo largo de toda la escala de jerarquías".

"Los estudios administrativos demuestran la conveniencia de establecer de una manera técnica los niveles jerárquicos y, además, de revisar de tiempo en tiempo estos niveles para irlos acoplando a las necesidades de la evolución del aparato administrativo".

4 Subrayado por los recopiladores.

IV. NATURALEZA JURIDICO-FORMAL DEL REGLAMENTO INTERIOR Y PAPEL QUE LE CORRESPONDE DENTRO DEL SISTEMA NORMATIVO QUE RIGE LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA

La Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, con base en los anteriores diagnósticos, se abocó al estudio de la problemática del Reglamento Interior. De dicho análisis se desprende que, de conformidad con el artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es facultad del Congreso de la Unión distribuir, mediante una Ley, los negocios que han de estar a cargo de cada Secretaría. En esta Ley, denominada de Secretarías y Departamentos de Estado, se consigna la distribución de competencias entre las entidades que dependen directamente del Ejecutivo

Por otra parte, la institución del Reglamento Interior constituye, por decirlo así, un desdoblamiento de la Ley que la propia Constitución autoriza a realizar al Ejecutivo, quien lo expide en uso de su facultad reglamentaria [1].

Respecto a la facultad para expedir reglamentos, la Suprema Corte de Justicia ha sostenido el criterio de que los secretarios de Estado no pueden expedir reglamentos por delegación del Presidente de la República [2]. La Suprema Corte ha señalado que el Presidente no sólo no puede delegar su facultad reglamentaria, sino que tampoco el Poder Legislativo puede autorizar tal delegación

"Conforme a nuestro régimen constitucional, sólo tiene facultades para legislar el Poder Legislativo y excepcionalmente el Ejecutivo en el caso de la facultad reglamentaria, que únicamente puede ser ejercitada por el titular de este Poder, sin que en la Constitución exista una disposición que lo autorice para delegar en alguna otra persona o entidad la referida facultad, pues ni el Poder Legislativo puede autorizar tal delegación"[3]

a) *Lugar que ocupa el Reglamento Interior en la estructura del sistema normativo (constitucional) del Estado mexicano.*

En virtud de su naturaleza jurídica, el Reglamento Interior forma parte del sistema normativo del Estado mexicano. Una breve explicación de la estructura de dicho sistema permitirá esclarecer el lugar que en él le corresponde al Reglamento Interior.

El término "estructura normativa" constituye una convención de análisis que utilizan los juristas para explicar en Teoría del Derecho, cómo la validez de cada norma depende de una norma anterior, misma que debe tener un ámbito de validez más amplio y una mayor jerarquía que la norma que de ella se deriva.

1 Artículo 89 de la Constitución.

2 Jurisp. de la S.C.J. 1917-1954 Tesis 890

3 Quinta Epoca: Tomo LXXIV, Pág. 5093. Llaca Ramón Tomo LXXIV. Pág. 9379. Fernández Teodoro. (Pág. 269.- Tesis 224 del Apéndice al Semanario Judicial de la Federación de la Jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de 1917-1965. Tercera Parte. Segunda Sala)

Para la Teoría Jurídica, el Derecho constituye un sistema y, por lo tanto, todo acto humano ha de considerarse, para estos efectos, como enmarcado en un ámbito jurídico, o sea que toda conducta humana está jurídicamente condicionada. El orden jurídico así concebido puede imaginarse como una pirámide normativa, de cuyo vértice —la Constitución— depende la validez de las disposiciones secundarias, y cuya vigencia normativa se da en un determinado lugar y en un tiempo definido.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece diversas facultades, expresas e implícitas, que se asignan a órganos encargados de las principales funciones del Gobierno (Organos Legislativo, Ejecutivo y Judicial), de acuerdo con el título III Constitucional. (Véase el esquema de la figura 1, letras A, B, C, D).

El Organo Legislativo (Fig. 1, B-E) tiene facultad para formular leyes y decretos entre las cuales se encuentra la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado (Art. 90 constitucional), que establece las respectivas competencias de las dependencias del Ejecutivo.

A su vez, el órgano encargado de la función ejecutiva encomendada al Presidente de la República está autorizado, en ejercicio de su facultad reglamentaria, para expedir, entre otros, los Reglamentos Interiores (Fig. 1, C-F-H), que deben referirse de una manera específica, a la "competencia de las unidades administrativas de cada dependencia, así como a la forma en que los titulares deberán ser suplidos en sus ausencias"[4] y en los cuales deben delimitarse las facultades que son de la exclusiva competencia del titular de cada dependencia y que deben ser ejercidas precisamente por él[5], a fin de que se conozca con claridad cuáles son las facultades que sí pueden ser delegadas en sus subalternos.

El Reglamento Interior de cada Secretaría o Departamento de Estado (Fig. 1 H-I) se fundamenta, pues, en la Constitución y en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. Su función principal consiste en establecer las esferas de competencia de las unidades administrativas internas de las dependencias, al tiempo que debe contener el mecanismo para suplir las ausencias temporales del titular de cada una de ellas.

Del Reglamento Interior derivan su respectiva autoridad las diversas unidades administrativas de las dependencias, para poder ejecutar actos o decisiones de naturaleza jurídico-administrativa (Fig. 1, I-J), que, de acuerdo con nuestro orden legal deben emanar de una autoridad competente o por instrucciones suyas. Así, los titulares de las dependencias actúan por acuerdo del Presidente de la República[6] y por su parte, las autoridades administrativas de cada dependencia actúan por acuerdo de su respectivo titular.

Los actos jurídico-administrativos, a su vez, crean, modifican o constituyen derechos y obligaciones de las personas mexicanas o extranjeras, que se encuentran sujetas al orden jurídico nacional. (Fig. 1, J-K).

Cuando estos actos son considerados irregulares por cualesquiera de las personas afectadas, éstas tienen el derecho de interponer, cuando así está previsto, recursos administrativos. El efecto del recurso administrativo puede ser la confirmación la modificación o la nulificación del acto jurídico-administrativo impugnado. (Fig. 1, J-K-L-J).

Ahora bien, si el acto jurídico-administrativo fuese confirmado por efecto de los recursos mencionados, la persona afectada o inconforme puede acudir a la vía jurisdiccional procedente.

4 Art. 28, modificado, de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

5 Art. 26, modificado, de la propia Ley.

6 Artículo 22 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

En este caso, la sentencia podría confirmar, modificar o dejar sin consecuencias el acto del Ejecutivo que motivó la inconformidad (Fig. 1, J-K-D-G-J), realizando así el control de la regularidad de los actos administrativos.

De esta manera, el sistema retroalimenta, por así decirlo, su legalidad o legitimidad, al completarse nuevamente el circuito cerrado de este orden jurídico que constituye la estructura normativa del Estado mexicano.

El sistema normativo mexicano, sin embargo, se encuentra diseñado para recoger las transformaciones de una sociedad en desarrollo y por lo mismo la modificación de las normas legales que ya resulten inadecuadas y, de ser necesario, por las vías previstas en la propia Ley, la del mismo precepto constitucional. Así, la representación popular puede reformar las disposiciones legales ordinarias e inclusive las constitucionales (Fig. 1, I-K-A), estas últimas mediante el mecanismo que la propia Ley fundamental establece en su artículo 135.

Según se puede apreciar en el esquema anexo (Fig. 1), esta estructura jurídica difiere radicalmente de la estructura orgánica —estrictamente administrativa— de cada dependencia, que debe estar consignada en instrumentos de carácter administrativo interno entre los cuales quedan considerados los Manuales de Organización, los de Procedimientos, los de Políticas y los de Puestos.

b) *El Reglamento Interior como principal instrumento para la descentralización administrativa, a través de la delegación de facultades.*

Los diversos estudios y diagnósticos que se han elaborado dentro de los trabajos de Reforma Administrativa, han puesto de manifiesto la importancia que, para el logro de sus objetivos, tiene el proceso de descentralización administrativa. La descentralización constituye uno de los presupuestos básicos para la agilización y aumento de eficiencia en las funciones administrativas encomendadas al Titular del Ejecutivo.

La descentralización administrativa generalmente se la concibe como la distribución geográficamente dispersa de unidades administrativas o "delegaciones" de un órgano central, a las que se encarga desahogar, en el sitio de su ubicación, las funciones encomendadas a éste. Pero cuando esta descentralización administrativa —geográfica— no es acompañada de una delegación de facultades para que puedan desahogarse en dicho lugar los trámites administrativos correspondientes, deja de cumplirse la intención subyacente en la idea misma de descentralización.

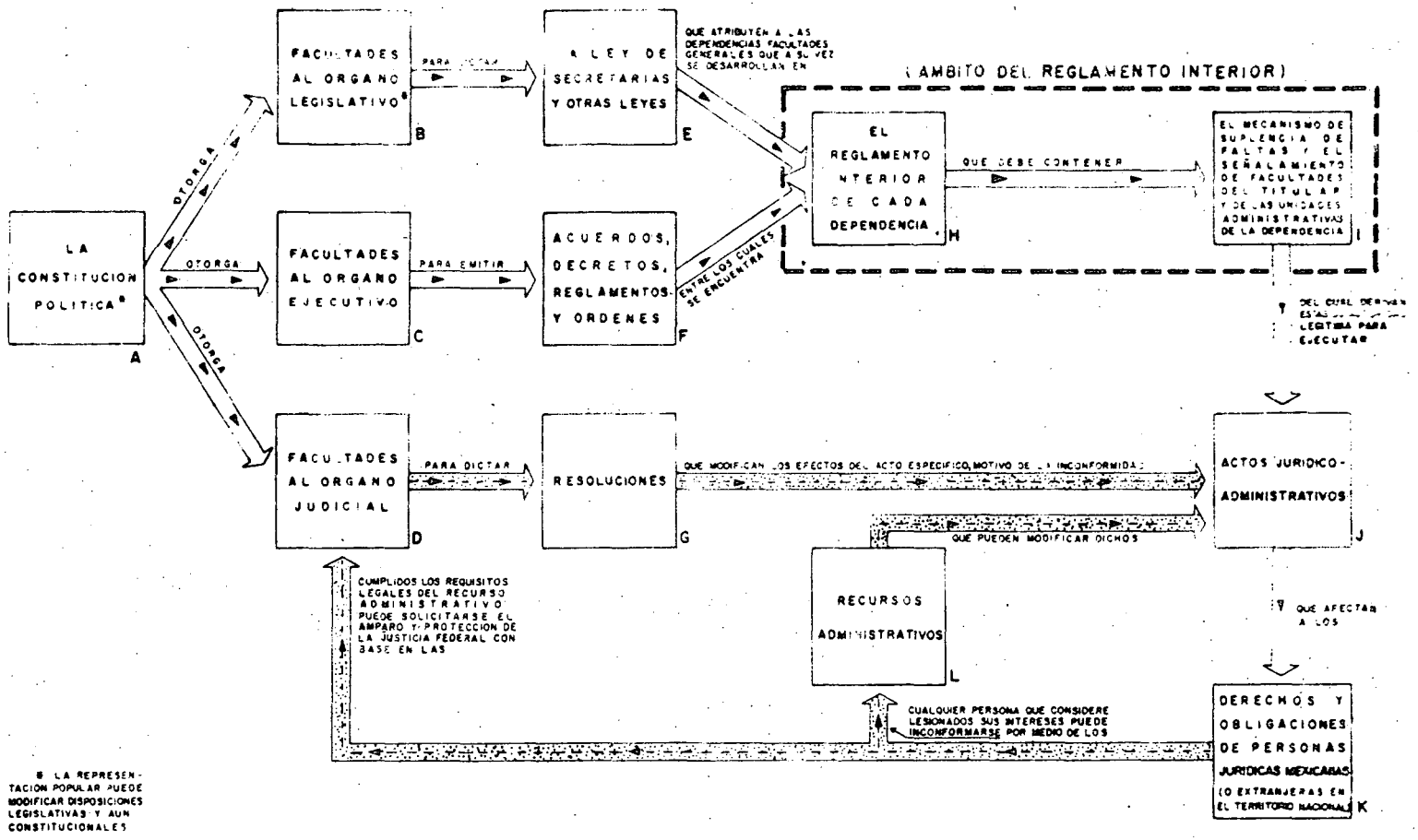
Ha sido el propio Titular del Ejecutivo quien ha señalado que:

"Padecemos, de siglos, de una centralización administrativa que hace que en todos los rumbos del país los ciudadanos tengan que ocurrir, perdiendo tiempo y dinero, a hacer largas esperas a oficinas públicas, teniendo que regresar luego —simplemente con un sello en la copia de los documentos que ellos han presentado— gastados y desilusionados a los pequeños sitios donde viven, a esperar, durante mucho tiempo, a veces infructuosamente, que sus asuntos sean resueltos".

"Pienso que un aspecto esencial de una reforma administrativa a fondo, será la descentralización en el manejo de asuntos públicos, a efecto de que baste ir a ciudades populosas o, simplemente, a la capital de cada entidad federativa, a efecto de que los ciudadanos sean atendidos por agencias federales en todo aquello que sea posible para evitarles largos viajes a la capital de la República".

Al precisarse en la reforma del artículo 26 que pueden delegarse todas las facultades de los Titulares de las dependencias, excepto las que por ley o por disposición del Reglamento Interior deban ser ejercidas por los propios Titulares, se contribuye de manera importante al logro de una efectiva descentralización administrativa.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA NORMATIVO DEL ESTADO MEXICANO



* LA REPRESENTACION POPULAR PUEDE MODIFICAR DISPOSICIONES LEGISLATIVAS Y AUN CONSTITUCIONALES

V. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

En el campo de las ciencias administrativas, se define un Manual como el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, atribuciones, organización, política o procedimientos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores. De esta manera existen Manuales de Organización, de Procedimientos o de Políticas, entre otros, según sea el tipo de información que contengan.

Los Manuales Administrativos no pretenden sustituir ni duplicar a los instrumentos legislativos o legales que constituyen las decisiones gubernamentales, expresadas en forma de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y órdenes.

Los manuales, por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administrados, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

No obstante que los instrumentos legales y los Manuales Administrativos tienen propósitos distintos, aquéllos deben servir de base para la elaboración de éstos y, por tal razón, los funcionarios superiores deben estar atentos a que los cambios y enmiendas que se originen por la emisión de nuevos instrumentos legales se reflejen de inmediato en los Manuales Administrativos.

Los Manuales Administrativos facilitan además el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos y jurisdiccionales, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

En resumen, los manuales no deben ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos. En ese caso serían una duplicación de instrumentos legales, parte integrante del derecho administrativo. Si bien los manuales deben partir de dichos documentos jurídicos, su propósito fundamental es explicar en términos asequibles el *por qué* de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el *cómo* se deben aplicar en la práctica[1]

A solicitud del Comité Técnico Consultivo de Normas Jurídicas, el Comité de Organización y Métodos elaboró un documento en el que se define a los Manuales de Organización y a los de Procedimientos, y se precisa su contenido, según el manual de que se trate. El texto del mencionado documento es el siguiente:

1 LABARGE, E. P. *Elaboración y Usos de Manuales Administrativos.* San José, Costa Rica: ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA, 1962.

I. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier organización, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida.

Los Manuales Administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una entidad, así como la de las subunidades internas que la constituyen.

La necesidad de contar con Manuales Administrativos en las dependencias se ha hecho imperativa no sólo por mandato legal, sino debido al creciente volumen de sus operaciones, al incremento de su personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de las entidades del Sector Público Federal, así como para proporcionar la información que requieren los administrados en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones frente a la Administración Pública.

II. CLASIFICACION

Los Manuales Administrativos pueden ser clasificados en atención a su contenido, grado de detalle o área de aplicación, entre otros criterios. La clasificación adoptada por el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos permitirá a los titulares de las dependencias cumplir, de manera adecuada, con la obligación de expedir "los Manuales de Organización y de Procedimientos necesarios", que les impone el nuevo texto del artículo 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

1. Por su área de aplicación, los manuales podrían considerarse:

   a) *Macroadministrativos.*- Los que se refieren al Sector Público en su conjunto, o a una parte del mismo, pero siempre que involucren a varias entidades. Ejemplos: El Manual de Organización del Gobierno Federal y el Manual de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Adquisiciones[2].

   b) *Microadministrativos.*- Se refieren a una sola entidad; pueden referirse a toda ella en forma global o a alguna o algunas de las subunidades administrativas que la conforman. Ejemplo: Los Manuales de Organización que debe elaborar cada dependencia de acuerdo con la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

2. De acuerdo con su contenido los Manuales Administrativos se pueden clasificar en:

   — Manuales de Organización.
   — Manuales de Procedimientos.
   — Manuales de Políticas.
   — Manuales de Contenido Múltiple.

2 Publicados por la Secretaría de la Presidencia.

MANUALES DE ORGANIZACION

Este tipo de manuales registra y mantiene actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estructura, funciones de las unidades administrativas que integran la dependencia, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad y la descripción de puestos de los altos funcionarios; además se complementa con organogramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

— **Identificación.-** Todo Manual de Organización debe registrar, en primer término, el nombre del organismo o de la unidad administrativa a que se refiere; la aclaración de si se trata de un manual de organización general o específico, y el lugar y la fecha de su elaboración.

— **Directorio.-** Consiste en la relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una entidad o unidad administrativa, y permite cumplir más adecuadamente las funciones del Manual de Organización.

— **Prólogo.-** Explicación de los propósitos que se pretenden cumplir a través del manual, del ámbito de su aplicación, de la ocasión[3] en que se elabora o se efectúa la última revisión, así como la mención de las unidades administrativas que participan en su elaboración y demás consideraciones y observaciones que se juzguen pertinentes.

— **Antecedentes Históricos.-** Breve descripción de las razones o causas que dieron origen a la entidad y mención de la información sobresaliente en su desarrollo y evolución.

— **Base Legal.-** Enumeración de las disposiciones constitucionales, leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y circulares, de los cuales se derivan las atribuciones de cada entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ellas.

— **Atribuciones.-** Transcripción aparte de los incisos y textos en los que se señalan las atribuciones de las unidades administrativas contenidas en el manual.

— **Estructura Orgánica.-** Relación ordenada y sistemática de los principales cargos y de las unidades administrativas adscritas a éstos, codificados en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia. Ejem.:

1.0 Secretario
    1.0.1 Asesoría Técnica
1.1 Subsecretario
    1.1.1 Dirección de Prensa

— **Organograma.-** Representacion gráfica de la estructura de organización en la que se muestran los principales cargos y las unidades administrativas de la entidad. Los organogramas que se refieren a una entidad administrativa en particular deberán mostrar los principales cargos y los puestos que la integran.

3 Generalmente son punto de partida de las tareas de reforma administrativa, asignación de nuevas funciones, creación de nuevas organizaciones internas, reasignación de funciones, etc.

- **Descripción de Funciones.**- Relación detallada de las funciones que corresponden a cada uno de los principales cargos y a las distintas unidades administrativas. Cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, esta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse de diversas maneras gráficas y escritas y también pueden catalogarse con muy diferentes criterios.

Los Manuales de Procedimientos administrativos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

— **Identificación del procedimiento a que se refieren.**- La descripción de un procedimiento debe iniciarse con la determinación de la operación u operaciones que lo conforman. Así mismo, debe señalar la dependencia y la subunidad administrativa a que se refiere y la fecha de su elaboración.

— **Objetivo del Procedimiento.**- Exposición del propósito que se persiga con el procedimiento.

— **Ambito de Aplicación.**- Enunciación de las subunidades administrativas o de los puestos que intervienen en el procedimiento de que se trata. Esta enunciación puede hacerse en el orden jerárquico de las autoridades que intervienen o bien en el orden de su aparición dentro del procedimiento.

— **Políticas de Operación.**- A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de un procedimiento, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

— **Descripción de las Operaciones.**- En este capítulo se deben presentar en forma secuencial cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consiste y señalando la unidad administrativa o el puesto responsable de su ejecución. Es conveniente codificar las distintas operaciones, de manera que se facilite su comprensión aun en los casos de varias alternativas en una misma operación.

— **Fluxogramas.**- A efecto de permitir la visualización de conjunto de un procedimiento, es conveniente graficar el flujo de las operaciones de forma que se muestren las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, para lo cual pueden utilizarse símbolos convencionales que permitan una fácil interpretación.

— **Formularios.**- Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes, deben también formar

parte del Manual de Procedimientos, ya sea intercalándolas en la operación en que se originan o incluyéndolas como apéndices del mismo.

Un Manual de Procedimientos puede contener: a) el procedimiento para una operación determinada, b) los procedimientos de las operaciones que competen a una subunidad administrativa, o c) todos los procedimientos de las distintas operaciones que realiza una dependencia del Ejecutivo. En la práctica, lo más recomendable es que la Unidad de Organización y Métodos concentre la información de los Manuales de Procedimientos que se elaboran en cada dependencia, a fin de que pueda vigilar su actualización.

Es conveniente que siempre que se formule o se revise un Manual de Procedimientos, se consignen en el cuerpo del mismo la conformidad de cada una de las unidades administrativas a que se refieran.

PROCEDIMIENTOS PARA SU ELABORACION

El Manual de Organización se elabora con el concurso de la Comisión Interna de Administración de cada dependencia apoyada por sus Unidades de Organización y Métodos y de Programación, mientras que la elaboración del proyecto de Reglamento Interior compete a los propios titulares, auxiliados por sus respectivos departamentos de asesoría jurídica.

Es recomendable, sin embargo, que exista una gran coordinación entre las Unidades de Programación, de Organización y Métodos y de Asesoría Jurídica de cada dependencia, a fin de intercambiar la información necesaria para la elaboración de ambos documentos.

En la mayoría de los casos podría resultar conveniente que los trabajos encaminados a la revisión o elaboración de un Manual de Organización precedan a aquellos que se dirijan a la revisión o elaboración de un nuevo Reglamento Interior.

De esta manera, en el curso de la formulación de aquel instrumento administrativo se detectarían problemas de carácter orgánico, que sugieran la necesidad de variaciones, adecuaciones, cambios o corrección de deficiencias en la asignación o delegación de competencias. De lo contrario, el instrumento jurídico, por ser menos flexible, podría llegar a constituirse en serio obstáculo a reformas administrativas que requiriese la dependencia.

ESTRUCTURA ORGANICA (ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL) DE UNA DEPENDENCIA DEL EJECUTIVO FEDERAL

(EJEMPLO)

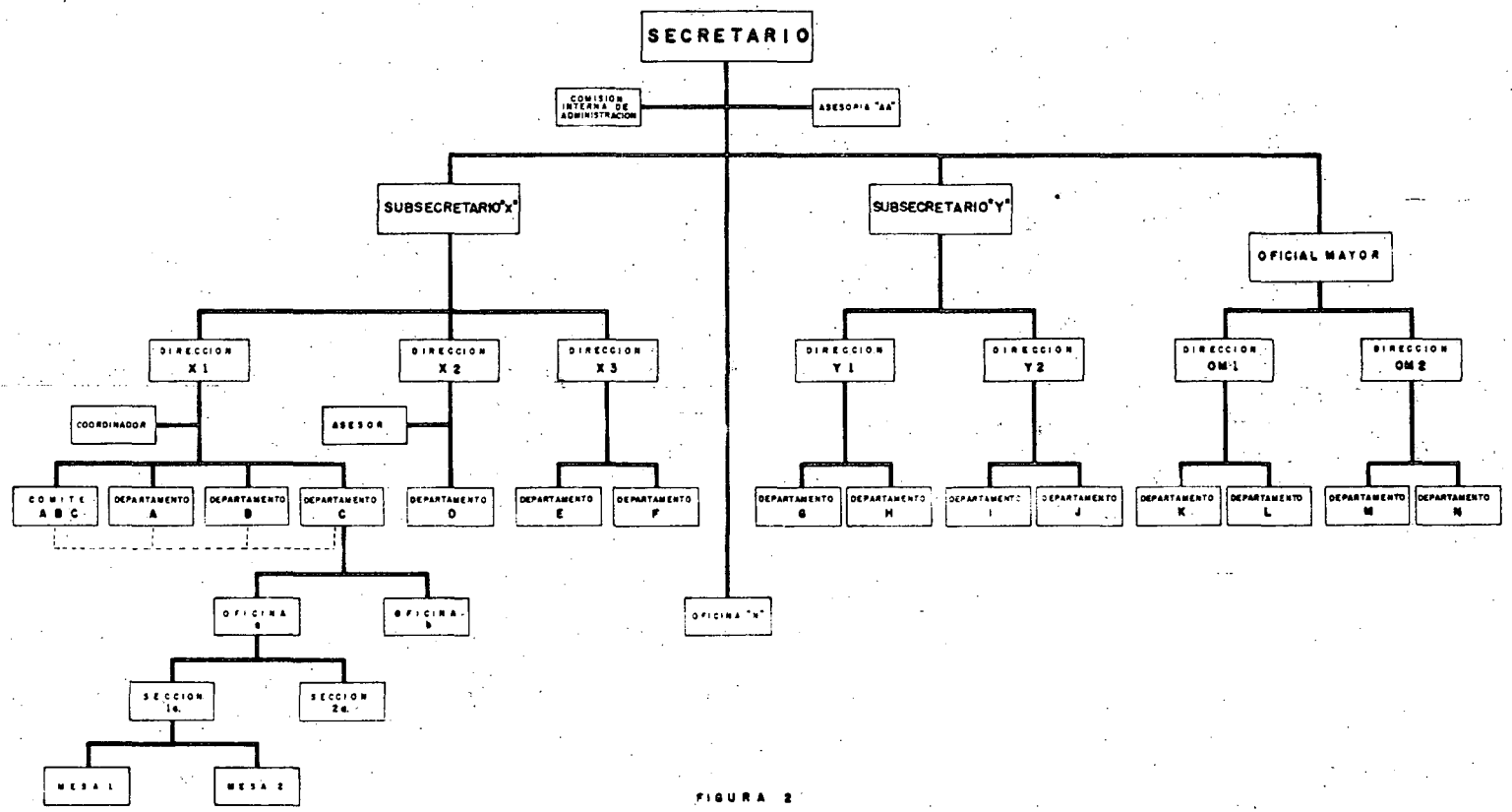


FIGURA 2

ESTRUCTURA FUNCIONAL (ORGANOGRAMA FUNCIONAL) DE UNA DEPENDENCIA

(EJEMPLO)

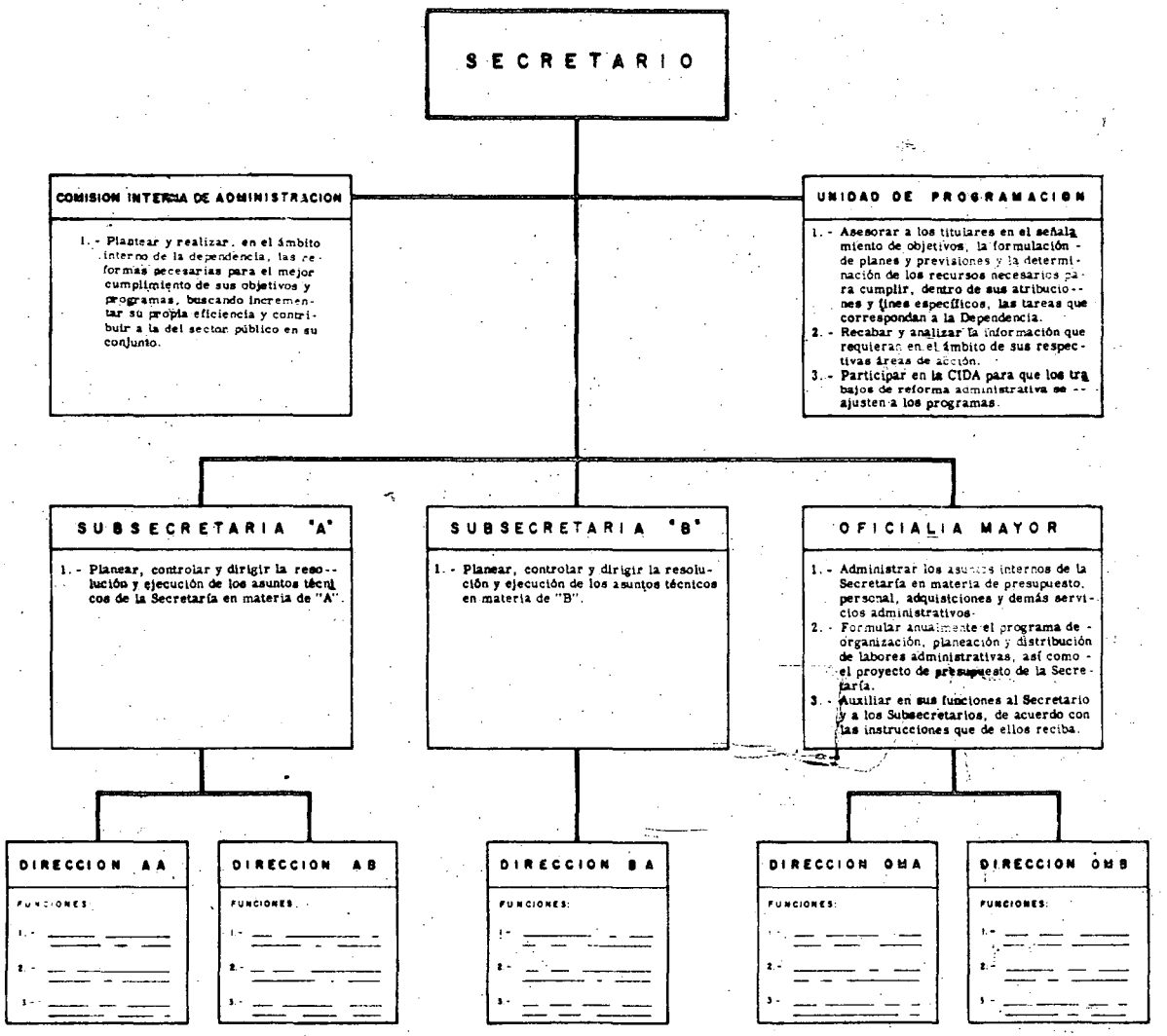


FIGURA 3

COMITE TECNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS DEL SECTOR CENTRAL

Conformidad y Aprobación del Documento Manuales Administrativos que incluye la definición y contenido de los manuales de organización y de procedimientos para su presentación al Comité Técnico Consultivo de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas.

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS AGRARIOS Y COLONIZACION
Jesús Ochoa Gutiérrez

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Dr. José Chanes Nieto

DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA MILITAR
Lic. Cuauhtémoc Ibáñez T.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA
Ing. Armando Romero M.

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO Y TERRITORIOS FEDERALES
Lic. Agustín de Silva Obregón

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Ing. Rubén Vilchis Melgarejo

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
Lic. Eduardo E. Rodríguez Uriarte

SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL
Gral. Brig. Intendente José González García

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
Ing. José Antonio Carranza Palacios

SECRETARIA DE GOBERNACION
Lic. Alfredo Gomeztagle Cruz

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
Lic. María García Díaz

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
Lic. César Vélez de la Rosa

SECRETARIA DE MARINA
Cap. de Frag. Ing. Julio Antonio de Miguel M.

SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
Lic. Francisco Camarena N.

SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL
Lic. Alfredo Castillo Rojas

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
Lic. Jorge Narro Q.

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Ing. Leobardo Palomino Benson

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
C.P. Francisco Huitrón Caballero

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA
C.P. Ricardo Camacho

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
Lic. Eduardo Ruiz Moncayo

DEPARTAMENTO DE TURISMO
Lic. Rafael Vizcaíno Velasco

COORDINADOR
Lic. Alejandro Carrillo Castro
Director General de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia

VI. DIFERENCIAS ENTRE EL REGLAMENTO INTERIOR Y EL MANUAL DE ORGANIZACION

Las principales diferencias que se presentan entre el Reglamento Interior y el Manual de Organización podrían resumirse de la siguiente manera:

A) Diferencia Esencial.

El Reglamento Interior comprende la estructura jurídica, es decir, la distribución de competencias dentro de cada entidad. Las relaciones que establece entre los diversos órganos son básicamente relaciones de Derecho Administrativo.

El Manual de Organización contiene, en cambio, información sobre la estructura orgánica y funcional, los mecanismos de coordinación y comunicación y los principales procedimientos operativos. Describe las relaciones orgánicas, operativas, que se dan entre las unidades administrativas de la dependencia, enunciando sus funciones, así como los objetivos de las políticas que tienen señaladas, y por ello es un instrumento de apoyo al funcionamiento administrativo.

B) Diferencia Formal.

La diferencia se encuentra en el procedimiento para la reforma o derogación del Reglamento Interior, ya que en cualquiera de ambos casos se requiere su expedición por el Ejecutivo y su publicación en el Diario Oficial. Los Manuales son, en cambio, instrumentos más flexibles, ya que los expide el titular de cada dependencia, y no requieren su publicación en el mencionado órgano, facilitando así la introducción de modificaciones conforme ocurran cambios en la estructura orgánica, en las funciones, en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos que se describen en su texto.

ESQUEMA GRAFICO DE LOS RESPECTIVOS AMBITOS DEL REGLAMENTO INTERIOR Y DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Los distintos ámbitos de acción del Reglamento Interior y del Manual de Organización en cada dependencia, se presentan esquemáticamente en la Figura 4. Su mecánica interna responde a dos enfoques lógicos y a dos niveles administrativos diferentes.

En el nivel superior, el Reglamento Interior otorga facultades legales, dentro de los límites de las competencias que para cada institución señalan las leyes. El titular de la Secretaría o Departamento de Estado es el depositario original de esas facultades y, según el artículo 26, puede delegar su autoridad por medio de acuerdos internos (ver Capítulo IX, Pág.35), salvo en los casos que la propia ley señale.

Para obtener el eficaz cumplimiento de sus facultades delegables, el titular puede auxiliarse de diversas unidades administrativas a las que encomienda directamente dichas funciones. Por lo que respecta a las facultades no delegables, el titular puede, sin embargo, auxiliarse de diversas unidades administrativas encargadas de funciones de asesoría y de preparación de la información que necesite para la toma de decisiones.

De esta manera, queda claro que los acuerdos que se refieran a la delegación interna de facultades, así como la información adicional sobre la estructura orgánica de la dependencia, la forma de realizar las actividades de sus diversas unidades administrativas, sus sistemas de comunicación y coordinación, deben contenerse en el Manual de Organización.

AMBITOS DEL REGLAMENTO Y DEL MANUAL DE ORGANIZACION EN CADA DEPENDENCIA

AMBITO DEL REGLAMENTO INTERIOR.

Señalamiento de la competencia y facultades del Titular de la Secretaría especificando cuáles se delegan en subalternos y cuáles, en virtud de disposición legal o del Reglamento Interior, deberán ser ejercidas precisamente por el respectivo Titular. Señalamiento de la forma en que los Titulares deberán ser suplidos en sus ausencias.
(Artículos 26 y 28)

AMBITO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Información sobre los acuerdos internos en los que el titular delega facultades, la estructura orgánica y la forma de realizar actividades de las diversas unidades administrativas de la dependencia, así como los sistemas de comunicación y coordinación que deseen establecerse para la mejor realización de las tareas internas.
(Artículo 28)

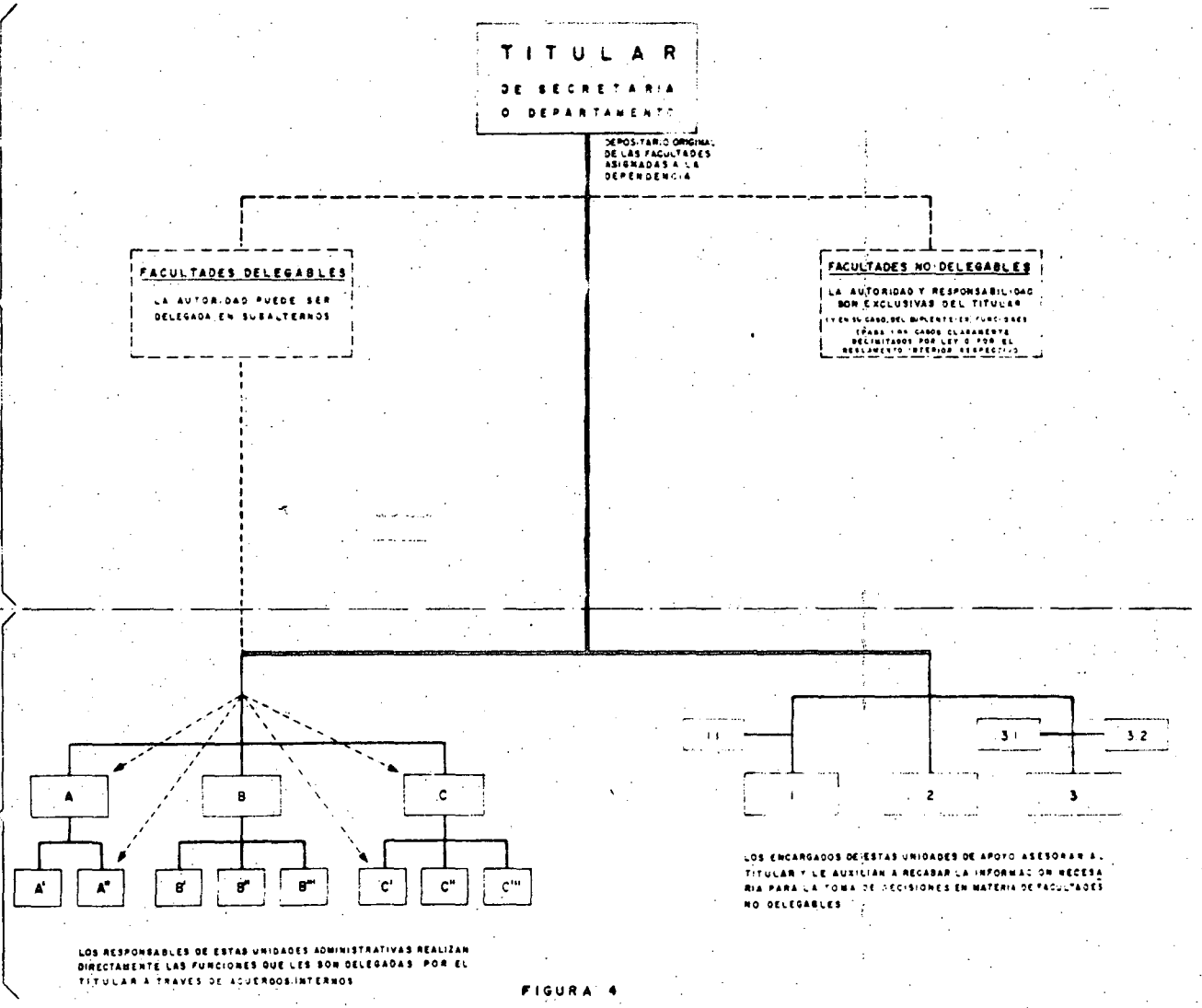


FIGURA 4

VII. EXPOSICION DE MOTIVOS Y TEXTO DEL DECRETO DE 27 DE DICIEMBRE DE 1971

A) *Exposición de motivos de la iniciativa de reformas y adiciones a los artículos 26 y 28, enviada al Congreso de la Unión por el Titular del Ejecutivo:*

"El desarrollo que en todos los órdenes ha experimentado el país, hace necesaria la revisión y adecuación de los mecanismos de la Administración Pública, con el fin de que pueda cumplir con mayor eficiencia sus funciones".

"Uno de los principales instrumentos que sirven de base a la realización de las tareas de la Administración Pública es la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, por medio de la cual ese H. Congreso distribuye los negocios que han de estar a cargo de cada dependencia del Ejecutivo Federal. Esta Ley dispone en sus artículos 26 y 28 que para la mejor organización del trabajo, los titulares podrán delegar en funcionarios subalternos alguna o algunas de sus facultades, así como la forma de suplirlos en sus ausencias".

"Empero, la redacción de dichos artículos contiene algunas imprecisiones respecto del tipo de facultades que pueden ser delegadas, y de la autoridad competente para expedir el Reglamento Interior de la respectiva Secretaría o Departamento de Estado".

"Estas imprecisiones, aunadas al excesivo detalle a que puede conducir una interpretación literal del artículo 28, en ocasiones han originado que los Reglamentos Interiores comprendan preceptos que corresponden a otro tipo de instrumentos de administración interna, como los Manuales de Organización y de Procedimientos, por lo que se vuelven prontamente obsoletos o no reflejan la realidad orgánica administrativa de la respectiva dependencia. Manuales que por no requerir de la formalidad de ser expedidos por el Titular del Ejecutivo, como acontece con los Reglamentos Interiores, pueden mantenerse más fácilmente actualizados".

"Como uno de los propósitos del Ejecutivo Federal a mi cargo consiste en estructurar una administración pública moderna, ágil y eficaz que sirva mejor a los intereses del país, se estima conveniente simplificar las normas de organización de las dependencias públicas, procurando establecer unidad de criterios en torno a los instrumentos administrativos que requieren para un mejor ejercicio de las funciones que les han sido atribuidas".

"Por ello, al margen de una mayor claridad en los artículos antes citados, se propone que la delegación de facultades y responsabilidades para el despacho de los asuntos de orden administrativo en las dependencias del Ejecutivo Federal, asegure por igual la eficiencia administrativa y el respeto a las garantías ciuda-

danas; por lo que en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 71 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por el digno conducto de ustedes, me permito someter a consideración del H. Congreso de la Unión la siguiente Iniciativa.

B) *DECRETO que reforma y adiciona los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.*

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

REFORMAS A LOS ARTICULOS 26 y 28 DE LA LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO.

ARTICULO UNICO.- Se reforman los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, para quedar como sigue:

ARTICULO 26.- Corresponde originalmente a los Titulares de las Secretarías y Departamentos de Estado el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo podrán delegar en sus subalternos cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por Ley o por disposición del Reglamento Interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por dichos Titulares.

ARTICULO 28.- En el Reglamento Interior de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, que será expedido por el Presidente de la República, se establecerá la competencia de las unidades administrativas de cada dependencia, así como la forma en que los Titulares deberán ser suplidos en sus ausencias.

El Titular de cada dependencia expedirá los Manuales de Organización y de Procedimientos necesarios para su mejor funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica y la forma de realizar las actividades de sus diversas unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO.- Las presentes reformas entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

México, D. F. a 27 de diciembre de 1971

VIII. ANALISIS DE LAS PRINCIPALES MODIFICACIONES QUE CONTIENE EL NUEVO TEXTO DE LOS ARTICULOS 26 y 28

Del texto actual de los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, se desprende lo siguiente:

A) Que el trámite y resolución de los asuntos de la competencia de cada Secretaría y Departamento de Estado, corresponde originalmente a los titulares.

B) Que, para la mejor organización del trabajo, dichos titulares, a través de acuerdos internos, podrán delegar en sus subalternos cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por Ley o por disposición del Reglamento Interior respectivo deban ser ejercidas específicamente por ellos o, en sus ausencias, por el encargado de suplirlos temporalmente.

C) Que el Reglamento Interior de cada una de las secretarías y departamentos de Estado será expedido por el Presidente de la República.

D) Que en este reglamento se debe establecer la competencia de las unidades administrativas de la dependencia, así como la forma en que los titulares deberán ser suplidos en sus ausencias temporales para asegurar que no se detenga el trámite y la resolución de los asuntos a su cargo.

E) Que, para el mejor funcionamiento de la dependencia, el titular deberá expedir así mismo Manuales de Organización y de Procedimientos que deben contener información útil para la buena marcha administrativa de cada entidad. Fundamentalmente deberán incluir los acuerdos internos en los que el titular delegue facultades en sus subalternos así como información sobre la estructura orgánica, la forma de realizar las actividades de las diversas unidades administrativas de la dependencia, los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.

F) Que estos manuales, así como los demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

Esta nueva redacción de los artículos 26 y 28 disipa varias de las dudas que originaba la antigua redacción y que fueron expresadas en el capítulo de ANTECEDENTES.

— Queda claro que el Reglamento Interior es expedido por el Presidente de la República y que debe contener *exclusivamente* la distribución de facultades o competencias entre las unidades administrativas de la dependencia, así como el mecanismo de suplencia de los titulares en sus ausencias temporales.

— Se reafirma que los titulares de las dependencias pueden, por medio de acuerdos internos, delegar en sus subalternos las facultades que estimen pertinentes, siempre y cuando ni otras leyes ni el Reglamento Interior estipulen lo contrario. Con esta medida se facilita el camino para realizar uno de los propósitos fundamentales de la Reforma Administrativa: la efectiva descentralización de las actividades de las dependencias del Ejecutivo.

— Se elimina el problema de tener que distinguir las funciones administrativas no discrecionales de las discrecionales, para efectos de su delegación en funcionarios subalternos, lo cual no siempre fue suficientemente claro.

— Se suprime la fuente de rigidez que se estableció en las leyes de secretarías desde 1939, según las cuales el reglamento, además de distribuir las facultades de los funcionarios, debía señalar las "labores correspondientes a cada una de las oficinas", lo cual se prestaba a incluir detalles administrativos excesivos para un instrumento normativo.

— Al no exigirse que el Reglamento Interior contenga detalladas relaciones de aspectos orgánicos y operativos de las dependencias, se establecen para cumplir esa función informativa, por primera vez en la historia de la Administración Pública mexicana, los Manuales de Organización y de Procedimientos y demás instrumentos de apoyo administrativo interno que se requieren para garantizar el funcionamiento ágil y organizado de las dependencias.

Esa tarea de ubicación, estructuración, distribución y afinación constante de labores, es necesario que opere con la discrecionalidad del titular de la dependencia, de acuerdo con las decisiones que se deriven de su creatividad administrativa, sin las rígidas ataduras a que lo circunscribían anteriormente con un Reglamento Interior excesivamente detallado.

Para mantener la eficiencia de cada entidad administrativa, su estructura de organización y sus funciones deben revisarse periódicamente, haciéndolas constar en instrumentos administrativos más flexibles que el Reglamento Interior, el que sólo debe contener las competencias o facultades genéricamente encomendadas a las dependencias de la entidad.

IX. RECOMENDACION SOBRE LA DELEGACION DE FACULTADES EN SUS SUBALTERNOS, POR PARTE DE LOS TITULARES DE LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO FEDERAL

En este capítulo se transcribe la Recomendación que formuló, el 8 de febrero de 1972, el Comité Técnico Consultivo de Codificación y Análisis de Normas Jurídicas del Sector Público, sobre la delegación de facultades por parte de los titulares de las dependencias del Ejecutivo en sus subalternos, de acuerdo a lo que establece el nuevo texto del artículo 26 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. Es la siguiente:

COMITE TECNICO CONSULTIVO
DE CODIFICACION Y ANALISIS DE NORMAS
JURIDICAS DEL SECTOR PUBLICO

Febrero 8 de 1972.
"AÑO DE JUAREZ"

El artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, determina que para el despacho de los negocios del orden administrativo de la Federación, el Congreso de la Unión, a través de una Ley, distribuirá los que han de estar a cargo de cada Secretaría de Estado.

Con base en dicho precepto, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, además de establecer las dependencias del Poder Ejecutivo de la Federación, señala los asuntos que a cada una le corresponde despachar, es decir, establece el ámbito de competencia de las diferentes entidades que estructuran el Poder Ejecutivo Federal.

Ahora bien, la competencia se "objetiviza" o manifiesta a través de las funciones que realizan las dependencias, mismas que desde el punto vista de jurídico se traducen en el ejercicio de facultades y el cumplimiento de obligaciones.

En ese orden de ideas, el artículo 22 del ordenamiento jurídico citado dispone que dichas funciones las ejercen los titulares por acuerdo del Presidente de la República y les corresponden originalmente, conforme al numeral 26 de la propia Ley; empero, para la mejor organización del trabajo de su dependencia, por lo que hace a las facultades, podrán delegarlas en sus subalternos, siempre y cuando por Ley o por disposición del Reglamento Interior respectivo, no deban ser ejercidas precisamente por ellos.

Ahora bien, dentro de las funciones que los ordenamientos jurídicos consignan, algunas se refieren precisamente a los titulares de las Secretarías y Departamentos de Estado y no a las entidades, por ejemplo, el artículo 27 de la citada Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, reitera que la facultad constitucional del "refrendo" corresponde al Secretario de Estado respectivo; el Código Fiscal de la Federación faculta al titular de la Secretaría o Departamento a que el asunto corresponda para

que a su juicio decida qué sentencias del Tribunal Fiscal son recurribles por las autoridades; así mismo, la Ley Federal de Reforma Agraria faculta al Titular del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización para decidir sobre los conflictos de competencia territorial entre dos o más delegaciones agrarias, etc.

Por el contrario, numerosas funciones se le atribuyen en forma genérica a la dependencia, V.gr: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con el Código Fiscal de la Federación, resuelve sobre el recurso de oposición al procedimiento ejecutivo, función que no necesariamente debe ser ejercida por su titular, ya que la puede delegar en algunos de sus subalternos.

Y por último, otras disposiciones normativas se refieren específicamente a la unidad administrativa encargada de aplicar su contenido, como acontece con la Ley que establece las Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados que en su artículo 3o. dispone que la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social de la Secretaría de Gobernación, tendrá a su cargo la aplicación de dichas normas en el Distrito y Territorios Federales y en los reclusorios dependientes de la Federación.

En otros términos, si las leyes o el Reglamento Interior aplicables no le atribuyen expresamente al Titular de una dependencia el ejercicio de una función, la facultad que de ella dimana podrá delegarla en un subordinado jerárquico, en el entendido de que deberá ser en aquél en que por razones de la materia, esté en aptitud de realizarla, precisamente porque el reglamento interior establezca la competencia de la unidad administrativa que dirige o jefatura dicho subordinado o porque la disposición normativa que se trate aluda a ella.

Las anteriores consideraciones son congruentes con el contenido del primer párrafo del artículo 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en el que se expresa que en el Reglamento Interior de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado se establecerá la competencia de las unidades administrativas de cada dependencia. Obsérvese que el precepto en cuestión, acorde con la fracción I del artículo 89 de la Ley Suprema, le confiere al Presidente de la República la facultad de expedir dicha disposición.

Para delegar las facultades que no le estén expresamente conferidas ni por disposición legal ni por el Reglamento Interior, el Titular de cada dependencia expedirá los acuerdos relativos, mismos que deberán ser publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Los acuerdos que se refieran a la delegación interna de facultades, conjuntamente con la información sobre la estructura orgánica de la dependencia y la forma de realizar las actividades de sus diversas unidades administrativas así como sobre sus sistemas de comunicación y coordinación, deberán incluirse en el Manual de Organización, que se mantendrá permanentemente actualizado.

EL COMITE TECNICO CONSULTIVO DE CODIFICACION Y ANALISIS DE NORMAS JURIDICAS ESTA INTEGRADO POR:

EL PRESIDENTE DEL COMITE
Lic. Pedro Ojeda Paullada.
Procurador General de la República.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
Lic. Julio Patiño Rodríguez
Director General Jurídico de Asuntos y de Legislación

SECRETARIA DE GOBERNACION
Director Jurídico.

SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL.
Gral. Brig. y Lic. Jorge Rico Schroeder.
Procurador General de Justicia Militar.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
Lic. Genaro Martínez Moreno.
Procurador Fiscal de la Federación.

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.
Lic. Salvador Pliego Montes.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.
Lic. Mario Ruiz de Chávez.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS.
Lic. Javier Juárez Villaseñor.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
Lic. Fernando Lanz Duret.
Director Jurídico.

DEPARTAMENTO DE TURISMO.
Lic. Saúl Varela Hamui.
Director General de Servicios Jurídicos.

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.
Lic. Oscar Galeano Pérez.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE MARINA.
Lic. José Athié Carrasco.
Director Jurídico.

SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL.
Lic. Javier Rondero Zubieta.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA.
Lic. Fausto Pintado Borrego.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS.
Lic. Guillermo González López.
Director Jurídico.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
Lic. Javier Cu Delgado.
Director General Jurídico y de Revalidación de Estudios.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
Lic. Juan N. Garcia Ordóñez.
Director Jurídico.

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS AGRARIOS Y COLONIZACION.

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.
Lic. Agustín Téllez Cruces.
Director General Jurídico y de Gobierno.

DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA MILITAR.
Lic. y Gral. Víctor Manuel Chávez de la Fuente.
Asesor Jurídico.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.
Lic. Sócrates Huerta Grados.
Director Jurídico.

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO Y TERRITORIOS FEDERALES.
Lic. Fernando Labardini Méndez
Director General Consultivo y de Servicios Sociales.

EL SECRETARIO TECNICO
Lic. Alejandro Carrillo Castro.
Director General de Estudios Administrativos.
SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA.

A P E N D I C E

RELACION DE TEXTOS HISTORICO-LEGISLATIVOS PRECEDENTES DE LOS ARTICULOS 26 y 28 DE LA LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO

Decreto Constitucional para la Libertad de la América Mexicana.	(No contiene preceptos que constituyan antecedentes explícitos)
Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal. 8 de noviembre de 1821.	Artículo II, fracción 9.- "Proponer las reformas y mejoras que se crean conducentes en los cuerpos y normas dependientes de su ministerio, combinando con los demás ministros lo que pueda convenir al bien general del estado en todos los ramos de su administración".
CONSTITUCION. 5 de octubre de 1824.	(No contiene antecedentes explícitos).
Siete Leyes Orgánicas Constitucionales. 29 de diciembre de 1836.	Artículo 33. Ley Cuarta.- "El Gobierno formará un reglamento para el mejor despacho de sus secretarías y lo pasará al Congreso para su aprobación".
Bases de Organización Política de la República Mexicana. 12 de junio de 1843.	Artículo 99. Título V.- El ministro formará un reglamento, especificando los negocios que correspondan a cada ramo, y lo presentará al Congreso dentro del primer período de sesiones para su aprobación. Este reglamento no podrá reformarse o alterarse sin permiso del Congreso.

Bases Provisionales para la Administración de la República hasta la promulgación de la Constitución. 22 de abril de 1853.	(No contiene antecedentes explícitos).
Decreto que establece la Secretaría de Estado y Gobernación. 12 de mayo de 1853.	(No contiene antecedentes explícitos).
Estatuto Orgánico Provisional de la República Mexicana. 15 de mayo de 1856.	(No contiene antecedentes explícitos).
CONSTITUCION. 5 de Febrero de 1857.	(No contiene antecedentes explícitos).
Decreto que establece el modo como deben distribuirse los negocios entre las secretarías de Estado. 13 de mayo de 1891.	Transitorio.- Los expedientes relativos a los ramos que deban pasar a otras secretarías, les serán remitidos, desde luego, por las que actualmente los tuvieren, y *cada secretaría procederá a su organización interior de conformidad con las prevenciones de esta Ley**.
CONSTITUCION. 5 de Febrero de 1917.	(No contiene antecedentes explícitos).
Ley de Secretarías de Estado. 25 de diciembre de 1917. D. O. 31 de diciembre de 1917.	(No contiene antecedentes explícitos).
Decreto creando el Departamento de Estadística Nacional. 30 de diciembre de 1922. D. O. de 12 de enero de 1923.	(No contiene antecedentes explícitos).
Decreto por el cual se creó el Departamento de Trabajo y se cambió la denominación de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, por la de Secretaría de Economía Nacional. 30 de noviembre de 1932.	(No contiene antecedentes explícitos).
Ley de Secretarías de Estado. 22 de marzo de 1934. D. O. de 6 de abril de 1934.	Artículo 16. Cada una de las dependencias del Ejecutivo a que se refiere esta Ley, elaborará los proyectos de las leyes que se refieran a las materias de su competencia, así como los reglamentos administrativos, decretos y órdenes del Presidente de la República, en cuanto a cada una de ellas corresponda. Artículo 21. El despacho y resolución de los asuntos en las secretarías de Estado o departamentos corresponderá originalmente a los titulares de los mismos; pero la mejor organización del trabajo dentro de cada dependencia y su ade-

* (Subrayado por los editores de esta relación).

	cuada división, los titulares pueden delegar su facultad, en casos concretos o para determinados ramos, en los subsecretarios, subjefes y secretarios generales y oficiales mayores, quienes resolverán y firmarán por acuerdo de aquéllos.
Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. 30 de diciembre de 1935. D. O. de 31 de diciembre de 1935.	Artículo 22. El despacho y resolución de todos los asuntos en las secretarías y departamentos de Estado corresponderá originalmente a los titulares de dichas dependencias; pero para la mayor organización del trabajo y su adecuada división en los respectivos reglamentos interiores, se podrá delegar esa facultad, en casos concretos o para determinados ramos, en los funcionarios subalternos. Artículo 25. El Presidente de la República dictará los reglamentos que fijan las actividades internas de cada una de las secretarías y departamentos a que se refiere esta Ley.
Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. 30 de diciembre de 1939. D. O. de 30 de diciembre de 1939.	Artículo 22. El despacho y resolución de todos los asuntos en las secretarías y departamentos de Estado corresponderá originalmente a los titulares de dichas dependencias, pero para la mayor organización del trabajo y su adecuada división en los respectivos reglamentos interiores, se podrá delegar esa facultad, en casos concretos o para determinados ramos, en los funcionarios subalternos. Artículo 25. El Presidente de la República dictará los reglamentos que fijen las actividades internas de cada una de las secretarías y departamentos a que se refiere esta Ley. Artículo 26. En el reglamento interior de las secretarías y departamentos se establecerá la forma de suplir las faltas de los titulares de dichas dependencias, así como la distribución precisa de las facultades que competen a cada uno de los funcionarios de las mismas y de las labores correspondientes a cada una de las oficinas de su jurisdicción.
Decreto que reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado creando la Secretaría de Marina. 31 de diciembre de 1940. D. O. de 31 de diciembre de 1940.	(No contiene antecedentes explícitos).

Decreto que reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado creando la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. 30 de diciembre de 1940. D. O. de 31 de diciembre de 1940.	(No contiene antecedentes explícitos).
Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. 7 de diciembre de 1946. D. O. 9 y 21 de diciembre de 1946.	Artículo 24. El despacho y resolución de todos los asuntos en las secretarías y departamentos de Estado corresponderá originalmente a los titulares de dichas dependencias, pero para la mejor organización del trabajo y su adecuada división en los respectivos reglamentos interiores, se podrá delegar esa facultad, en casos concretos o para determinados ramos, en los funcionarios subalternos.
Reglamento de la Ley anterior. 1o. de enero de 1947. D. O. del 2 de enero de 1947.	(No contiene antecedentes explícitos).
Decreto por el cual se crea el Departamento de la Industria Militar. 26 de marzo de 1947. D. O. del 16 de abril de 1947.	(No contiene antecedentes explícitos).
Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. 23 de diciembre de 1958. D. O. 24 de diciembre de 1958. (Texto anterior).	Artículo 26.- El despacho y resolución de todos los asuntos en las secretarías y departamentos de Estado corresponderá originalmente a los titulares de dichas dependencias; pero, para la mejor organización del trabajo, los titulares de cada secretaría podrán delegar en funcionarios subalternos alguna o algunas de sus facultades administrativas no discrecionales, para casos o ramos determinados. Artículo 28. En el reglamento interior de cada una de las secretarías y departamentos de Estado se establecerá la forma de suplir las faltas de los titulares de dichas dependencias, así como la distribución precisa de las facultades que competen a cada uno de los funcionarios de la misma y de las labores correspondientes a cada una de las oficinas de su jurisdicción.

ALGUNAS ANOTACIONES HEURISTICAS EN TORNO A UN MODELO BASICO PARA UN SISTEMA (ADMINISTRATIVO) INTEGRADO DE INFORMACION.

UNIVERSIDAD DE MANCHESTER
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS
ADMINISTRATIVOS DE ULTRAMAR

Tesis presentada por José Rosovsky Ledesma, miembro del Curso Latinoamericano 1970-71, para obtener la especialidad en Administración Pública del Departamento de Estudios Administrativos de Ultramar de la Universidad de Manchester.

Bajo la supervisión del Profesor Norman H. Page, tutor en Estudios de Administración del Departamento de Educación para Adultos de la Universidad de Manchester. Asesor de la Escuela de Administración de Negocios de Manchester y del Centro Nacional de Computación.

Manchester, Inglaterra
Marzo de 1971.

CAPITULO I.

"Caminante, no hay camino, se hace camino al andar".
Antonio Machado.

INTRODUCCION

Supongo que nadie, mejor que yo, se da cuenta de las limitaciones de este documento. Es apenas la primera aproximación tentativa a un proyecto más ambicioso que comencé a desarrollar durante los últimos seis meses, dentro del marco del curso de posgrado en Administración Pública, que he estado estudiando en el Departamento de Estudios Administrativos de Ultramar, de la Universidad de Manchester.

El tema del documento constituye el resultado de una creciente preocupación que me ha venido acuciando, durante los últimos dos años, acerca de la carencia que sufren las ciencias administrativas de investigaciones de nivel teórico o filosófico sobre los llamados sistemas integrados de información o sistemas de información administrativa, para la gestión, o para la dirección (en inglés, Management Information Systems o MIS).

Se puede observar la tendencia que las diferentes actividades de carácter administrativo tienen de limitar y especializar los alcances de este concepto. Así, por ejemplo, los contadores piensan en un gran archivo de registros contables, computadorizado, en línea y en tiempo real, dinámico, con multiplicidad de salidas y útil para todo propósito.[1] Los economistas y estadígrafos, en un modelo complejo, contenido en una computadora para poder hacer predicciones más detalladas. A esta idea parcelada, que confunde un sistema administrativo (si bien de información) con un sistema de información (la cual puede ser administrativa); que pone el acento en los equipos o en los contenidos de los registros, más que en la función, han contribuído, por una parte, los investigadores de operaciones, analistas de sistemas e ingenieros de sistemas y, por la otra, los vendedores de computadoras y de tiempo de computación. El resultado es una idea equivocada o incompleta, que se puede reducir a dos falacias: a) "que si usted tiene una computadora, ya cuenta usted con un sistema (integrado) de información" lo cual, por supuesto, implica que si no se tiene acceso a una computadora no se cuenta con ningún sistema de información, y que b) un MIS es un sistema de procesamiento automático de datos, macrocefálico, con terminales y pantallas en los escritorios de los más altos niveles directivos.

Sin embargo, cabe advertir que este documento no pretende ser, en medida alguna, manifestación de una especie de luddismo* ante las computadoras. Es lógico que las personas dedicadas a la computación piensen que todo el mundo debería hablar su lenguaje y que esto resolvería el problema de integrar un MIS. A pesar de su costo, hay que reconocer que las computadoras son instrumentos a veces indispensables para liberar a los seres humanos de trabajos agobiadores, así como para estandarizar y acelerar la producción de informaciones básicamente cuantitativas. Convengamos en que, en términos de los recursos totales de una organización, los costos de la rutina y de los cuellos de botella que produce el no tener una computadora a la mano cuando se necesita, son mucho mayores a largo plazo y pueden incluso matar la organización. Pero

---

[1] En línea y en tiempo real (en inglés, On line real time, OLRT) es una expresión que define la velocidad de una computadora para intercalar nuevos datos, o variaciones a los datos conocidos, casi inmediatamente, en diferentes programas. Los archivos dinámicos son aquellos en los que los datos se revisan y cambian periódicamente (cada hora, cada día, cada semana). El diccionario Penguin de computación de Chandor, proporciona el ejemplo de un sistema de reservaciones para una aerolínea, en el que "la computadora mantiene en todo momento un retrato completamente actualizado del estado real de las cosas".

* El luddismo fue un movimiento de trabajadores que se levantó en Inglaterra a principios del Siglo XIX para protestar contra el uso de maquinaria en las industrias. Su dirigente, Ludd, abogaba en favor de destruir todas las máquinas, para que no quitaran empleo a los hombres. Sus seguidores causaron muchos destrozos, pero esa corriente no prosperó.

cuando la computadora se utiliza como un simple archivo, acaba por ser el archivo más caro que se pueda encontrar, tanto en términos de los recursos de capital destinados a pagar el tiempo de computación y el espacio de memoria, como en términos de los recursos humanos especializados.

Ya en 1956, un autor indicaba que "durante la última década, en que las computadoras han sido dedicadas también al procesamiento de datos administrativos y de negocios, una gran mayoría de las computadoras utilizadas no ha sido completamente apropiada a sus propósitos y tampoco los propósitos han sido a menudo los más adecuados".[2]

Este juicio es especialmente aplicable a nuestros países en desarrollo, en donde nos enfrentamos a un número ingente de necesidades prioritarias por satisfacer, arrastrando una escasez crónica de recursos de capital y de mano de obra especializada. Como no podemos producir tan fácilmente este tipo de máquinas y por lo tanto las pagamos con nuestras escasas divisas extranjeras, no podemos darnos el lujo de despilfarrar el costo de tiempos de computadora mal utilizados o sin utilizar. Lo que es más, cada cinco o seis años aparece una nueva "generación" de computadoras con una mayor capacidad de manejo, que despliega habilidades nuevas y cuesta menos por cada bit de información procesada. Nuestro acceso a ellas ocurre, por lo general, con un retraso de dos años en promedio. Así, cuando apenas empezamos a conseguir un grado normal de utilización (lo cual no siempre significa plena utilización) de nuestros equipos, tomando en cuenta el período previo de dos o tres años que requiere llegar a su implementación y operación normal, en otros países ya se están utilizando máquinas de mejor calidad y más confiables, que cuestan menos por cada bit procesado y pueden procesar más información en el mismo tiempo. En algunos países latinoamericanos en especial, la tendencia paternalista que heredamos de la Colonia al centralizar las decisiones,[3] ha dado pábulo a la idea de que los sistemas de información son una especie de panacea universal para curar a la alta administración de los "cuellos de botella" que la ahogan. Como resultado de este mito, algunas organizaciones cometen ahora diez mil errores por segundo en vez de diez al día, debido a ese fenómeno que los analistas de sistemas subrayan con la frase "garbage in, garbage out" (o sea, que si se meten datos absurdos en una computadora, ésta producirá una información sin sentido).

Otra tendencia observada es la de las dependencias que utilizan diferentes marcas de computadoras, con diferentes procedimientos y normas de computación en distintas unidades administrativas. Quizá lo hagan con el fin de prevenir la posibilidad de intercambiar informaciones útiles entre las dependencias involucradas e, incluso, para evitar el intercambio de experiencias entre analistas o la rotación del personal. ¿Quién sabe? Se conoce de una institución pública que contaba con tres distintas computadoras a cargo de tres unidades diferentes y ninguna de estas máquinas se utilizaba, ni siquiera, al 50 por ciento de su capacidad.

Por estos motivos, comencé a tratar de entender a los sistemas integrados de información, básicamente como procesos administrativos complejos, dinámicos y fluidos que, dentro de ciertos rangos de costo, oportunidad, suficiencia y relevancia (y pueden, marginal pero no necesariamente, hacer uso de equipos complicados como los de computación)[4] vinculan al administrador (manager) con cada una de las funciones de su organización, con la organización como un todo y con el medio ambiente.[5] También vin-

[2] Langefors, Theoretical Analysis of Information Systems, p. 12.

[3] Administración Pública en América Latina, Unión Panamericana, 1965.

[4] El Curso de orientación en sistematización mecanizada de datos, editado por las Naciones Unidas en 1967, señala que las máquinas no son esenciales para un sistema integrado de datos (cuadro 91, p. 44) y aún enfatiza que, precisamente porque el trabajo de oficina es complejo y cada bit de información podría servir para diferentes propósitos, la selección de una máquina depende de la complejidad y del volumen del trabajo a desarrollar.

[5] Medio ambiente (Environment), es el término que utiliza la mayoría de los pensadores del método sistémico; Norbert Wiener lo denomina ambiente in-

cula las diferentes partes de la organización entre sí y con su ambiente, a fin de conseguir el cumplimiento coordinado de sus respectivas tareas (o misiones) y procesos. Esta investigación me llevó muy lejos.

Ahora, el curso de Administración Pública toca su fin y me veo obligado a revisar las notas y meditaciones recolectadas durante estos meses, bajo la supervisión tutelar y el auxilio amistoso del Profesor Fuge. Los siguientes capítulos resumen esta revisión, habida cuenta de las limitaciones de espacio para la tesis, las de tiempo para revisar y pulir lo que aquí quede escrito y las del idioma. Estoy seguro que se necesitará seguir puliendo y revisando este documento para que las ideas que expresa se vuelvan cada vez más comprensibles y fáciles de digerir. No obstante, me es placentero escribirlo porque considero que, aún en esta forma despulida, puede ser un interesante punto de partida para continuar estudiando éste y otros temas semejantes.

Al tratar de hacer legible el documento, busqué mantener en un rango mínimo los comentarios de carácter estrictamente técnico o matemático. Posiblemente esto quede explicado por el hecho de que no soy ni un analista de sistemas ni un matemático, sino que mis antecedentes se refieren más bien a la Administración Pública, el Derecho, las Ciencias Políticas y el Periodismo. Estos últimos años he estado dedicado específicamente a auxiliar en la resolución de problemas relacionados con la factura de políticas (trabajos preparatorios para la toma de decisiones a alto nivel) y a estudiar los de comunicación administrativa.

No obstante, las limitaciones de espacio del documento me obligan a presuponer algunas condiciones del marco de referencia del lector: presupongo un conocimiento al menos elemental de los conceptos básicos de la teoría de sistemas y de los sistemas administrativos, por lo cual no explico en detalle algunos de los términos utilizados como, por ejemplo, "entradas", "salidas", "procesos", "retroalimentación", "medio ambiente" y "recursos", entre otros. Tampoco entro en mayores explicaciones sobre la naturaleza de los procesos administrativos que involucra el modelo básico, ni sobre las implicaciones que éste deriva para las diferentes funciones y actividades administrativas especializadas que existen.

El documento comienza con una breve revisión histórica de los principales puntos de vista que se relacionan con el tema, haciendo especial hincapié en los pensadores latinoamericanos. Después, resume algunas de las críticas que diversos autores han hecho, durante los últimos cinco años, a la rigidez de algunas actitudes y definiciones previas. Posteriormente, diserta un poco más a fondo sobre la importancia que tienen la comunicación y el tiempo en los sistemas de información. A continuación propone un modelo básico para un sistema administrativo integrado de información, planteando ejemplos de diversos métodos que pueden servir para analizar su funcionamiento. Concluye, finalmente, con algunas inferencias que he considerado importantes para el tipo de problemas que enfrentan los países en desarrollo, si bien al escribir el documento me he dado cuenta de que algunas podrían resultar de interés para otros países.

Como apéndice de la disertación, se anexa una declaración del Grupo Internacional de Estudios para la Planeación Nacional (INTERPLAN), auspiciado por las Naciones Unidas, en la que se plantean los requisitos personales que los planificadores y administradores de los países en desarrollo deberían llenar, a fin de mejorar, durante las próximas décadas, "la estructura administrativa de diversas organizaciones específicas o del sector público como un todo".[6]

Rusholme, Manchester, Marzo de 1971.

---

mediato o disponible (available environment); el filósofo español Ortega y Gasset le denominaría circunstancia. * Nota de la Traducción: en español no hay un acuerdo para la traducción de este término. Lo mismo aparece como "medio ambiente" que como "ambiente", "entorno" o "contexto". Con ligeras diferencias semánticas, todos estos términos tienden a definir una diferencia específica entre la ecología de un sistema y el sistema mismo.

[6] "Evaluación de la Capacidad Administrativa para el Desarrollo", N. U., Nueva York, (edición en inglés), pp. 3 y 71).

INTRODUCCION A LA TRADUCCION ESPAÑOLA

Muy a pesar de las buenas intenciones que mostraba en la introducción recién leída, no he tenido la oportunidad de seguir puliendo y mejorando este texto. Por lo tanto, con la única excepción de unas cuantas notas extraordinarias (señaladas con asterisco, para dar alguna explicación aislada), he preferido dejar incólume el texto original y no rehacerlo en su traducción al español. He tratado de conservar la frescura de aquellos planteamientos; de no interferir en ellos a la luz de las nuevas experiencias que he ido adquiriendo.

Si se me preguntase hasta qué grado sigo estando de acuerdo con lo que escribí en 1971, respondería que sólo en un 50 a 60 por ciento aproximadamente. De los cursos que he tenido oportunidad de impartir sobre el tema, he derivado algunas inquietudes nuevas. A las más apremiantes, que consisten en plantear alguna metodología para diseñar e implantar el sistema de información, trataré de dar respuesta con un segundo apéndice, un poco esquemáticamente. Respecto a las demás, sigo manteniendo vivo el sentido del epígrafe de Antonio Machado, esperando que seguirán dando lugar a otros trabajos como éste.

Coyoacán, D. F., Marzo de 1973

CAPITULO 2

LA UTILIZACION DE LAS CONCEPCIONES DE SISTEMAS, TANTO EN LA ADMINISTRACION COMO EN LA INFORMACION ADMINISTRATIVA

2.1 Antecedentes Modernos de las Concepciones de Sistemas.

"Sistema" constituye una palabra y un concepto que ya eran utilizados por los antiguos filósofos griegos y aún, quizá, por civilizaciones más antiguas que la griega. La palabra **"sistema"** se utiliza en diferentes contextos y con propósitos distintos, significando unas veces **"método"**, otras **"orden de cosas"** y otras más **"procedimiento"** o algo diferente. Es durante estos últimos 30 años que este término ha recobrado importancia, gracias a la confluencia de tres corrientes de pensamiento: a) la **cibernética**, b) **la administración científica** y c) **las ciencias de computación.**

a) La cibernética.

En 1943, Norbert Wiener y Arturo Rosenblueth dieron nacimiento a una nueva ciencia multidiciplinaria, a la que denominaron **"cibernética"** (de la palabra griega "kybernetes", timonel),[1] dirigida a la observación, explicación y simulación de algunas funciones complejas de control y comunicación en los organismos vivos (por ejemplo, de la función de regulación que cumple todo tipo de cerebros). Los ciberneticistas denominaron **"sistemas"** a sus modelos, tanto a los pensados como a los construidos y así, por extensión, a aquellos artefactos mecánicos o conjuntos de fórmulas matemáticas destinados a simular el comportamiento previsto de estos modelos. Los avances de la cibernética dieron lugar al desarrollo de diversas ramas nuevas de la ciencia, tales como: la Investigación de Operaciones, la Teoría de Juegos, la Teoría de la Información, los estudios de Organización (como, por ejemplo, los conductistas y de dinámica de grupos) y la Teoría General de Sistemas, entre otras. Para los cibernetistas, la información es una descripción de aquellas interrelaciones y elementos que mantienen el "equilibrio dinámico" o "estabilidad" de cualquier conjunto organizado u "organización".

b) La Administración Científica.

Los estudios de la administración científica se iniciaron a finales del siglo pasado. Sin embargo, sólo después de las presiones que la Segunda Guerra Mundial impuso a los administradores públicos y privados con sus imperativas demandas, esta corriente comenzó a desarrollarse con mayor ímpetu, a lo largo de dos tendencias principales: una que se basa en los descubrimientos de la economía, de las ciencias de fundamento matemático y de la ingeniería, enfatizando los aspectos "técnicos" de la actividad administrativa y aportando toda una nueva tecnología para poder evaluar y cumplir mejor las tareas fundamentales de las organizaciones sociales administradas. Esta tendencia nos habla de **"sistemas administrativos"**, **"sistemas y procedimientos"**, **"sistemas de organización"** y otros conceptos semejantes. La otra tendencia fundamental se basa en los avances de las ciencias sociales y de la sicología, para hacer hincapié sobre los aspectos humanos del proceso de interrelación. Algunos de sus términos son: "sistemas sociales formales e informales", "estilos" o "sistemas de dirección" y "sistemas de motivación".

c) Las Ciencias de la Computación.

También en 1943, en la Universidad de Harvard se logró echar a andar la primera calculadora electrónica que pudo recibir el nombre de "computadora". En comparación con los nuevos procesadores automáticos de datos, de tercera y cuarta generación, aquella era una máquina muy rudimentaria. Las computadoras requieren combinar las habilidades y conocimientos de ciberneticistas,

---

[1] De acuerdo con Norbert Wiener, "la ciencia del control y la comunicación en el animal y en la máquina". Según Stafford Beer, "un continuo de interpretaciones para llenar la zanja que existe entre la ciencia y el arte".

matemáticos, ingenieros en electrónica y otros profesionistas para poder hacer frente, tanto a las necesidades de un equipo tan complejo y delicado como el suyo, como a los problemas que se dan a resolver por medio de estas máquinas. En los últimos 25 años han aparecido cuatro "generaciones" o clases de computadoras, crecientemente mejoradas y también se han desarrollado ciertas tecnologías, denominadas "ciencias de la computación", originalmente creadas para resolver los problemas específicos que produce el trato con las computadoras y que, por analogía, han ido ampliando sus ámbitos de acción. Las principales técnicas que se utilizan o se aplican en la actividad administrativa, son: i) la ingeniería de sistemas, ii) el análisis de sistemas, y iii) el procesamiento comercial de datos.

i) Ingeniería de Sistemas.

Según Langefors,[2] la ingeniería de sistemas se dedica al diseño y la instalación de componentes eminentemente físicos, principalmente mecánicos y eléctricos. Por una parte, los ingenieros de sistemas están condicionados por el uso de instrumentos matemáticos complejos (como los sistemas de ecuaciones diferenciales o las transformadas de Laplace) para optimizar la estabilidad en el funcionamiento de sus aparatos. Por otra parte, también se dedican a fabricar por separado los diferentes componentes (con el fin de perfeccionar aisladamente sus respectivos atributos) y hasta entonces los unen entre sí. Langefors observa que los ingenieros de sistemas inventaron la descripción de sistemas por medio de programas en secuencia, diagramas de bloques y análisis de redes. Indica que este enfoque causa un problema, porque los ingenieros tienden demasiado a analizar detalladamente cada uno de los diferentes componentes, perdiendo por ello un poco el control del conjunto, puesto que se requeriría una cultura enciclopédica para poder entrar en tantos detalles que pertenecen, a veces, a campos científicos muy distintos. Como resultado de ello, "los libros de texto de la Ingeniería de Sistemas y, en consecuencia, los de otros tipos de sistemas (aquí critica al libro de Johnson Kast y Rosenzweig, "Teoría, Integración y Administración de Sistemas") tienden a convertirse en (. . .) compendios o colecciones de temas, que llevan a un conocimiento superficial y fragmentado del asunto".

ii) Análisis de Sistemas.

El análisis de sistemas es una técnica que se relaciona con otros tipos de estudios analíticos, como la lógica simbólica, los estudios de trabajo, o los de O y M. Aparentemente, de acuerdo con el Diccionario de Computación de Chandor, su fin último es "utilizar una computadora con eficiencia y economía". Casi todos los autores en esta materia convienen en señalar la existencia de dos niveles de análisis: el llamado **macroanálisis** y el denominado **microanálisis**. El primero observa al sistema como un todo unitario y consiste en hacerle revisiones generales para obtener algunas deducciones. El otro consiste en una observación detallada y acuciosa de las distintas partes y subpartes, en forma inductiva. En términos generales, raras veces se estudia más allá de dos niveles "internos" (lo que Feiblemman llama "partes" y "subpartes").[3] El análisis de sistemas apenas empieza a tratar de independizarse de la computadora, como ocurre en el caso del análisis de sistemas políticos o en el de los sistemas de planeación, programación y presupuesto, mejor conocidos como PPBS.

iii) Procesamiento Comercial de Datos y Sistemas de Información para la Administración.

A fines de los años 50 se empezó a utilizar las computadoras en el procesamiento comercial de datos, lo cual tuvo un enorme éxito, por lo que se refiere a la recuperación de tiempos y esfuerzos que antes se perdían en largos y aburridos cálculos. Al principio, sólo se dedicaba a aplicaciones contables y, a lo largo de diez años, se fue

[2] Langefors, Op. cit., pp. 17 y ss.

[3] Feiblemann, J. y J. W. Friend, "The structure and function of organization", en Systems Thinking, de F. E. Emery, pp. 30-55, p. 31.

aplicando a la producción, los inventarios, el manejo de tráfico y transportación, los pronósticos, los archivos de personal y otras aplicaciones, básicamente de nivel operativo. Los primeros intentos de sistematizar la información administrativa se hicieron por este medio, primero procesándola en lotes y ya desde 1960 y en línea, para aplicaciones al nivel de supervisión funcional.* Desde 1967 se empezó a utilizar en sistemas complejos de base de datos (**data management**), para aplicaciones de alto nivel administrativo**; hoy en día aún subsiste una poderosa tendencia a limitar los alcances de la idea de un "sistema de información", comprendiéndolo como "todos aquellos procedimientos y operaciones que involucra un sistema de procesamiento de datos, incluyendo las operaciones manuales y los métodos de comunicación que se utilicen dentro de la organización específica".[4]

2.2 Los Sistemas Administrativos de Información.

Los autores clásicos y los especialistas en administración no comulgarían tan fácilmente con la idea de que el conjunto de la organización sea solamente una extensión de los mecanismos de entrada utilizados por un sistema computadorizado de procesamiento de datos. Las dos principales respuestas que se dan a esta paradoja son las que han ofrecido Richard Johnson y otros autores (en su libro "Teoría, Integración y Administración de Sistemas"), y Herbert Simon (fundamentalmente en "La Nueva Ciencia de la Administración" y "Toma de Decisiones Administrativas").

Johnson basa su concepción en los trabajos de los ingenieros de sistemas y observa que los proyectos más o menos complejos, tales como los que se dedican a la investigación espacial, se dividen en diferentes subproyectos o "sistemas" coordinados, que a su vez son administrados por gentes diferentes, con muy distintos antecedentes y experiencias, los cuales en ocasiones, inclusive trabajan en distintas compañías, separadas por grandes distancias. Este autor comprende a la organización como a un gran "supersistema", compuesto de diversos subsistemas que utilizan o transforman distintos "insumos" o flujos: el flujo de materiales, el flujo de dinero, el flujo de fuerza de trabajo y el flujo de información. La organización cuenta con variados instrumentos para manejar los diferentes flujos y, de este modo, el "sistema de información" o flujo de la información, se opera por medio de sistemas de procesamiento de datos, que pueden ser mecanizados o no mecanizados.

Simon es, a la vez, especialista en administración y en ciencias de la computación. Para él, un sistema de información consiste en "todo tipo de información programada" (lo cual implica toda la información de rutina). Su discípulo James C. Emery[5] considera que este concepto también abarca "todas las tareas programadas que están asociadas con la preparación de entradas de información para las no programadas". Más tarde, partiendo de la posibilidad de alimentar a una computadora con programas que la autoinstruyan, el propio Simon clasifica los sistemas de información, de acuerdo con los tipos de decisiones a los que sirven, en sistemas de información programada y no programada. A estos últimos los llaman también "sistemas heurísticos de información".

A partir de los trabajos de éstos y otros autores, han ido apareciendo nuevas técnicas administrativas que sirven para analizar o reclasificar las informaciones cuantitativas por medio de modelos matemáticos complejos que, en ocasiones, se resuelven en computadora. Entre estas nuevas técnicas, que tienden a ayudar a los administradores a tomar decisiones en materia de problemas complejos de carácter cuantita-

---

* Por ejemplo, para calcular costos de oportunidad, predicciones y ajustes de curvas y de redes.

** Por ejemplo, para planeación, control, apoyo de decisiones y simulación de un producto o de una empresa.

[4] Chandor A., Dictionary of Computers, véase "Information System".

[5] Emery, James C., Organizational Planning and Control Systems, pp. 63 y ss.

tivo (así, por ejemplo, las tablas de decisiones o el análisis de políticas), aparecieron los denominados Sistemas Integrados de Información o Sistemas de Información Administrativa (MIS). El Diccionario de computación de Chandor indica que un MIS es "un sistema que puede llevar a cabo funciones de procesamiento comercial de rutina, por lo que se diseña de tal manera que mucho de lo que procese produzca información que se presentará a los supervisores, incluídos los niveles de alta dirección, para ayudarles a tomar decisiones. Ello implica que los resultados se producirán con rapidez, quizá requiriendo procesamiento en tiempo real, para permitir a los administradores seguir paso a paso el progreso de la organización, en términos de cómo satisface sus principales objetivos".[6]

2.3 Concepción de los Sistemas Administrativos de Información en América Latina.

Alrededor de 1965, la concepción de sistemas y de administración por sistemas comenzó a adquirir importancia en América Latina, cuando los clásicos de estas ideas (Johnson, Simon, Chorafas, etc.) empezaron a traducirse al español. Cuatro de los modelos más ampliamente conocidos son los de Mario Frieiro (argentino), Wilburg Jiménez Castro (costarricense), Saúl M. Katz (norteamericano que trabaja para la Organización de los Estados Americanos) y Miguel Duhalt Krauss (mexicano), cuyos diferentes conceptos sobre los sistemas de información son los siguientes:

Frieiro, durante una conferencia que dio en la Universidad de México en febrero de 1970, definió a la información como uno de los insumos del sistema administrativo pero explicó que, aparte de los insumos inmediatos (que a su vez son recursos en el medio ambiente), existen por lo menos seis factores exógenos de carácter económico y social en el ambiente local de cada país y catorce en el ambiente internacional, que influyen en los procesos internos del sistema de la administración pública y que, en la mayoría de los casos, solamente se les conoce por medio de "información" (y por lo tanto, a través de los filtros y la evaluación que hace el sistema político, tan profundamente vinculado al sistema administrativo). Su concepto de información es más amplio que el que tienen los procesadores de datos, y llega a incluir en él los medios y los procesos de comunicación de los que hace uso el sistema, bien para usos internos o bien para vincularse con su medio ambiente.

Jiménez Castro[7] propone una estructura de "sistemas administrativos prioritarios para el desarrollo" con la idea de sistematizar la coordinación entre los servicios que son comunes al conjunto del gobierno, tales como la planeación, el mejoramiento administrativo, la presupuestación, el personal, las estadísticas, la contabilidad y las adquisiciones, los abastecimientos y los almacenes (a últimas fechas también ha tomado en cuenta los servicios de asesoría legal), por medio de una óptica que distingue los elementos centrales de los periféricos.

Cada uno de estos servicios se convierte entonces en un "sistema", a fin de apoyar "un proceso de decisiones ejecutivas" que, a su vez, necesita: a) conocimiento acerca de lo que ocurre (hechos y datos) b) la canalización apropiada de los datos ya procesados, por medio de planes, programas, presupuestos y políticas generales, incluyendo diversos requisitos, entre los cuales cuenta la participación completa de todo el personal público. Este autor no llama "sistemas de información" a algunos de estos requisitos formales o esenciales, sino solamente a las funciones de estadística y contabilidad.

Katz[8] acuñó el concepto de "sistemas de acción para el desarrollo" y ha analizado seis de ellos: los recursos humanos, los fi-

---

[6] Chandor, A., Op. cit., véase su definición de "Management Information System".

[7] Jiménez Castro, Wilburg, "Sistemas prioritarios para la administración del desarrollo", en Aspectos Administrativos de la Planificación, CEPAL, ONU, pp. 222 y ss.

[8] Katz, Saúl M., Guía para modernizar la administración para el desarrollo nacional, mimeo, pp. 25 y ss.

nancieros, los materiales o logísticos, la participación en la toma de decisiones, la legitimidad y la información. A este último lo considera como "flujo continuo y ordenado, de doble vía, de los hechos, datos y conocimientos necesarios para formular y ejecutar un plan de desarrollo". Esta información está sujeta a tres características principales: que sea suficiente, oportuna y relevante.

Duhalt Krauss[9] se basa en los trabajos de un ciberneticista denominado Greniewski, quien diseñó un complicado modelo gráfico del comportamiento de un animal, para demostrar que los organismos biológicos, como el animal mismo, son duales, o sea que están compuestos de dos sistemas interactivos, de los que cada uno procesaría parte de las salidas o productos del otro: un sistema físico que transforma la comida en energía, y un sistema de información que procesa las informaciones y gobierna o regula las acciones. A partir de esto, Duhalt Krauss renueva la idea, apenas atisbada por Johnson, de que existen dos flujos a lo largo de los sistemas administrativos: uno es el de roecromática o flujo de recursos físicos y financieros y el otro es el flujo de información. Debido a que éste es un modelo dual, el trabajo humano se toma en cuenta como parte del sistema físico. Este autor marca un importante avance, ya que hasta ahora no se había dado suficiente consideración a esta mitad física, debido a que la influencia del procesamiento de datos ha arrojado una luz más fuerte sobre la parte informativa:

2.4 Comentarios.

Aún a pesar de que los enfoques de los ciberneticistas y de los estudiosos de la administración científica obedecen a criterios más amplios en relación a la posibilidad de comprender los sistemas en general y los sistemas de información en particular, parece que las limitaciones de alcance que afectaron, tanto a los ingenieros de sistemas como a las primeras computadoras rudimentarias, se han seguido traduciendo en la comprensión de los sistemas de información. Algunos de los enfoques resumidos anteriormente muestran una idea sumamente tangencial o determinista acerca de lo que es un sistema y de cuál es la naturaleza específica de los sistemas de información. Otros consisten en concepciones parcializadas y, por lo tanto, su simple agregación no nos daría un concepto integrado, sino más bien consolidado, de los sistemas administrativos de información.

La idea más corriente acerca de lo que es un sistema, entre estos autores administrativos, parece haberse tomado de la Ingeniería de Sistemas, puesto que enfatiza el supuesto realismo y el presunto propósito común de los componentes.[10] Los componentes o elementos de un sistema de información son, de acuerdo con los distintos autores: la tasa o flujo de la información (número de mensajes), sus contenidos, el nivel de detalle que se requiere para la toma de decisiones, los canales de organización que sirven para tratar con diferentes informaciones, y otras características fundamentalmente técnicas.

Como resultado de estas ideas, que parten de la pugna que ocurre entre los diferentes enfoques técnicos existentes sobre el problema, comenzamos a entender en los países subdesarrollados que, de hecho raras veces necesitamos computadoras altamente desarrolladas y con grandes capacidades de memoria. Aquellas dependencias

---

[9] Duhalt Krauss, Miguel, Los sistemas administrativos como sistemas duales apuntes de clase mimeografiados, 1970.

[10] La definición que dio Jiménez Castro (véase supra, nota 7) en 1966, fue muy típica de la actitud que privaba en esa época, si bien acusa ya un relativismo mayor: " 'Sistema' (es) el conjunto de órganos, principios y normas sobre una materia, enlazados o coordinados tan estrechamente entre sí, que constituyen un todo indivisible... (sus) partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común. El sistema es así un todo organizado y articulado, no acumulado, cuyo crecimiento va de adentro hacia afuera... (No hay en él) unidades aisladas: hay un órgano central... (y) otras partes componentes que... se denominan 'sectores' ".

gubernamentales o empresas privadas que las utilizan para sus usos administrativos, tienden a subutilizarlas en calidad de archivos de multiacceso (archivos que dan la misma información a diferentes usuarios, al mismo tiempo), máquinas de contabilidad en tiempo real o bancos de datos fragmentarios. Solamente una vez al año se utiliza la capacidad total de la máquina, para correr el plan global (por lo general, o casi siempre, un plan financiero o un presupuesto) o el balance de la organización. Esta suboptimización[11] del tiempo de computadora y del de los especialistas en sistemas (ambos siendo recursos sumamente escasos, que se apoyan en recursos de capital todavía más escasos), solamente puede resolverse por medio de la sistematización de su utilización.

a) Un paso muy importante tendiente a esta sistematización es el que ha dado Chile en 1968, al crear la empresa de Servicios de Computación Limitada (EMCO).[12] Esta es una dependencia pública, que está a cargo de centralizar y compartir los principales servicios de computación que utilizan el gobierno chileno y las empresas privadas. Un enfoque similar es el que se ha llevado a cabo, en un país desarrollado como la Gran Bretaña, al establecer el Comité de Servicios Administrativos y de Computación para las Autoridades Locales (LAMSAC)[13] salvo que, en este caso, el comité solamente tiene atribuciones para sugerir y no para señalar normas. El combinar y compartir las computadoras en términos de centro y periferia para diferentes usos, es un primer paso sumamente importante hacia el uso más eficiente de este tipo de herramientas en algunos sistemas de información.

b) El segundo paso debería consistir en una revisión crítica e imaginativa de algunas de las necesidades que hasta ahora se han satisfecho con costosos tiempos de computación o incluso con tiempos de alta administración, todavía más costosos. En este orden de ideas podríamos darnos cuenta, por ejemplo, de que se podrían poner a trabajar archivos de multiacceso en forma de videotape microfilmado, y utilizar así receptores baratos de televisión en distintos puntos de acceso, para poder recuperar la información. O bien, se podrían también diseñar formas con copias de diferente duración (una variante de este método consiste en la forma única, que se llena con todos los datos necesarios y luego, por medio de un duplicador de alcohol, se copian diferentes partes seleccionadas de ella sobre distintas etiquetas, tarjetas de control, etc., para ser utilizadas por diversas departamentos y operaciones relacionados con la forma original. Esta última va a una base de datos central durante el tiempo estipulado por las normas jurídicas o de organización establecidas, y los duplicados específicos pueden durar desde unas cuantas horas —en el caso de una orden de despacho al almacén—, hasta un año —para el caso de la tarjeta de control que sirve de antecedente en caso de queja o para propósitos de información—). Podríamos también darnos cuenta de que el tiempo real es un concepto relativo (no solamente porque el nanosegundo que se tarda en registrar un dato hace ya de éste un registro del pasado, sino también) porque depende, específicamente, del ritmo o el momento exacto en que se requieren los datos y no del momento en que se producen. No solamente ocurre que la mayoría de las actividades administrativas requieren información sobre una base semana o mensual, e inclusive anual, sino que también, mientras de más largo plazo sea el nivel de la decisión, más completa y cualitativa será la naturaleza de los datos que se necesiten (por sus implicaciones sociales, políticas o de valo-

[11] Suboptimización, de acuerdo con Hitch y Mc Kean, citados por James C. Emery (Op. cit., p. 5), es "la sanción que se paga por conseguir metas locales que son inconsistentes con las metas generales o globales".

[12] Seminario sobre Sistemas de Información en el Gobierno, EMCO, Santiago, Chile, 1969.

[13] Véase LAMSAC, an organization designed to work for local authorities y Computer Development in Local Government, 1969.

res). Ninguna computadora puede todavía tener estos datos en tiempo real. Los datos complejos tienen mucho mayor tendencia a ser "interpretados" que a ser "procesados".

c) Finalmente, hay que revisar seriamente la tendencia a equiparar, como si fuesen sinónimos, la técnica llamada **análisis de sistemas** con la actividad de procesar datos en una computadora.

i) Por una parte, los analistas de sistemas deberían estar capacitados para tratar con diferentes tipos de sistemas y no solamente con los computadorizados. Solamente en términos administrativos, la ayuda de un analista de sistemas capacitado en cuestiones que tienen que ver con los métodos, los procedimientos o el estudio de los recursos materiales, sería sumamente valiosa. Se podría motivar a muchas más personas a capacitarse como analistas de sistemas y muchos de los costos de implantación e instrumentación de nuevos sistemas y nuevos equipos se podrían evitar de esta manera.

ii) Por otro lado, dado que el analista de sistemas se especializa en evitar tanta suboptimización como sea posible, el enfoque del análisis de sistemas debería ampliarse hasta poder evitar la suboptimización de todo tipo de sistema relativamente aislado. Aparte de los clásicos dos niveles de análisis detallado (el macro y el microanálisis), se podrían estudiar otros dos niveles de generalización, de tal manera que se pudiese observar el papel que juega nuestro sistema entre otros sistemas físicos o sociales y también cuestionar la validez de los principales conceptos abstractos que se utilizan para poderlo justificar o interpretar. Se ha avanzado mucho en este terreno durante los últimos cinco años,[14] permitiéndonos de esta manera ampliar nuestra idea de lo que son los sistemas de información.

---

[14] El sociólogo mexicano, Pablo González Casanova, en su libro "Categorías del Desarrollo Económico", enfatiza los problemas que trae consigo la suboptimización de la investigación económica y social en los países en vías de desarrollo, debido a los valores categoréticos que subyacen en los modelos utilizados para definir el desarrollo económico: Modelos que no corresponden con los ambientes histórico y cultural en los que tienen que aplicarse. Dice que en un enfoque crítico de la situación debería cuestionar la validez de las presunciones dogmáticas, antes de aplicarlas en condiciones totalmente distintas de espacio y de tiempo. Sir Geofrey Vickers, autor de The Art of Judgement asume una posición semejante. A estos niveles abstractos de análisis les llama juicios de valor y juicios de realidad y, a la interacción entre ellos, sistema de apreciación. Este sistema evaluativo funciona como "una categoría última, que sólo puede ser aprobada o condenada por un ejercicio posterior de esa misma capacidad" (de juicio) o sea, por otro ser humano, igual en su capacidad apreciativa al que ejerció el juicio a evaluar.

CAPITULO 3

NUEVOS ENFOQUES SOBRE LA CONCEPCION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (1965-1970)

3.1 Las tendencias más importantes:

Las tres corrientes más importantes que se han desarrollado durante los últimos cinco años, en relación a los sistemas de información, son las siguientes:

a) La primera consiste en un enfoque técnico, que ha ampliado sus perspectivas para definir y formalizar de una manera más completa las diferentes partes de un sistema de información. Esta es la idea que propone el profesor Nils Borje Langefors, experto sueco en procesamiento administrativo de datos. En su libro "Theoretical Analysis of Information Systems" señala que, una vez que se ha hecho una definición formal de un problema, entonces cualquier analista numérico capacitado puede trabajar un procedimiento de solución.[1] Así, acentúa la importancia de "hacer posible que se pueda obtener la información faltante a partir del propio sistema", siempre y cuando se comience por diseñarlo como un sistema de información que se autoinstruya. James C. Emery ("Organizational Planning and Control Systems") también toma esta dirección. Para él, un sistema de información "integrado" o "total", significa "un sistema más estrechamente acoplado, con una menor independencia entre sus partes" y considera que esto implica resolver dos problemas distintos: 1.—"un acoplamiento, más estrecho del propio sistema de información" y 2.—"un sistema de información que permita acoplar más estrechamente las diversas partes de la organización misma". Esto significa poner un acento mayor en los propios sistemas, que en las técnicas de procesamiento de datos de la organización.

b) La segunda corriente consiste más bien en un enfoque de naturaleza filosófica, que pretende revisar críticamente muchas de las ideas que habían sido postuladas por los primeros autores del "enfoque de sistemas" aplicado a la administración, planteándose ahora intentos de respuesta que exceden los ámbitos de la Ingeniería de Sistemas. Algunos de los autores que siguen este enfoque filosófico han optado por regresar a los conceptos originales de la Cibernética; otros, han recurrido a la Teoría General de Sistemas y a la profunda preocupación que esta teoría tiene en relación a los aspectos ambientales de los sistemas abiertos; algunos se han referido a los estudios conductistas y de Teoría de la Organización y otros más a distintos campos de estudio, como los de la Teoría de la Información o las investigaciones sobre comunicación. Este es el enfoque que muestran, por ejemplo, David I. Cleland y William King ("Sistems Organizations, Analysis, Management") y también Stafford Beer ("Managerial Cybernetics"). Esta segunda corriente tiende a reunificar las implicaciones técnicas y sociales de los sistemas administrativos, tal como puede notarse en la recopilación que ha hecho F. E. Emery bajo el título "Systems Thinking".

c) La tercera corriente está representada, básicamente, por el Instituto Tavistock de Londres, y por otros autores británicos tales, como Sir Geoffrey Vickers ("The Art of Judgment"), Tom Burns y G. M. Stalker ("The Management of Innovation) y otros, que tienden a comprender de qué manera se produce un equilibrio dinámico (constantemente restabilizable) entre los diferentes sistemas que componen una organización y de qué manera este equilibrio dinámico llega a conseguir un cierto grado de estabilidad por medio de la regulación. El papel que cumple esta función de regulación se basa, lo mismo en la razón humana que en la información disponible y en los medios técnicos asequibles. Vickers, por ejemplo, comprende al administrador como un regulador regulado, que trabaja con base en un sistema institucional de apreciación (o sistema de juicio) sujeto a una autoinstrucción constante. Burns y Stalker observan que toda organización es "un sistema interpretativo".[2] El pro-

[1] Langefors, Op. cit., p. 1.

[2] Burns, Tom y F. M. Stalker, en The Manage-

pio F. E. Emery, junto con otros miembros del Instituto Tavistock entienden el estado de equilibrio dinámico que se da entre los diversos subsistemas administrativos como un complejo sistema socio-técnico.

3.2 Revisión de conceptos a la luz de los nuevos enfoques.

Algunos de los conceptos que han sido utilizados, explícita o implícitamente por los primeros autores, se han visto sujetos a revisión y crítica por estos nuevos enfoques. Conviene resumir, especialmente, tres de estos nuevos conceptos:

a) La naturaleza de la unidad de los sistemas,
b) La relación que se da entre los sistemas y la realidad, y
c) La presunta direccionalidad o intencionalidad de los sistemas.

a) Los sistemas tienen que funcionar como una unidad única, no como un "conjunto", "serie" o "secuencia".[3] A este respecto, Russell Ackoff, patriarca de la investigación de operaciones, en alguna ocasión observó que "la característica esencial de un sistema es la de que consiste en una unidad compuesta de partes interactuantes, cada una de las cuales tiene intereses por su propio derecho.[4] Por tanto, si dejásemos actuar las fuerzas antisinergísticas[5] sin ninguna traba, no llegaríamos a tener sistema alguno, o bien solamente un sistema muy transitorio y dislocado. Por esta razón, el significado de "sistema" es interpretado por diversos autores como "orquestación"[6] "configuración"[7] "jerarquía"[8] o "estructura".[9] Todos estos términos muestran las características relativamente caleidoscópicas de un sistema, cuyos elementos parecen interrelacionarse de una u otra manera, mientras se mueven o cambian posiciones, o van alterando también la forma y el contenido de sus interrelaciones. Herbert Simon[10] por una parte, y los estructuralistas franceses, como Claude Levi-Strauss por la otra, explican esta situación paradójica, alegando que los hombres apa-

---

ment of Innovation, dicen que la organización es "un sistema interpretativo", en el cual "cada (actividad) se realiza en respuesta a la información recibida; cada una de estas actividades involucra alterar, recompensar o reordenar informaciones o cosas; cada una termina con la transmisión de la información o cosa alterada a algún otro receptor. La 'información recibida' puede ser cualquier cosa, desde la visible presencia de trozos de material al lado del banco de un operario, o a su alcance en una cinta sin fin, hasta los contenidos de la conferencia del día... la 'acción de esta información' significa que se le aplican habilidades técnicas o manuales y conocimientos previos sobre lo que es capaz de comprender cada quien de conformidad con las expectativas de otros miembros de la organización. El proceso, en la medida en que se le puede aislar en acciones singulares, solamente se completará para un individuo determinado cuando la información haya sido transmitida a todos los destinatarios que se encuentren dentro de la organización o fuera de ella, y a donde sea necesario para una eficaz acción subsecuente en concordancia. De hecho, podemos considerar que (...) una organización es, en su forma más simple, una especie de artefacto diseñado para traducir las órdenes (...) o demandas de los usuarios en general, en artículos y servicios. Todo el proceso de traducción se rompe a su vez en una serie de pequeños pasos, cada uno de los cuales es una operación de traducción en sí misma..." p. 78.

[3] Véase la nota de referencia No. 10 del capítulo 2.

[4] Citado por James C. Emery (Op. cit., p. 3).

[5] "Antisinergísticas" son aquellas fuerzas que se oponen a la unidad de las organizaciones; fuerzas que atentan contra la unidad y sus interdependencias; fuerzas centrífugas.

[6] Cherry, Colin. On Human Communication, p. 305.

[7] Angyal, A. "A Logic of Systems, en Systems Thinking, por F. E. Emery, pp. 17-31, p. 26.

[8] Terminología utilizada por Herbert Simon, citado por James C. Emery, Op. cit.

[9] Feiblemann et al, Op. cit. en Systems Thinking de F. E. Emery. El término "estructura" también es utilizado por los estructuralistas; el "estructuralismo" es una palabra acuñada por el antropólogo francés Claude Levi-Strauss. Significa un enfoque analítico de los procesos, semejante al que utilizan los lingüistas (Saussure, por ejemplo), hasta llegar a analizar los pequeños "ladrillos" finales de las diferentes actividades humanas (económicas, sicológicas, etc.), de tal manera que se les descubra, se les analice y se pueda jugar con ellos.

[10] Véanse las notas 8 y 9 de este mismo capítulo.

rentemente no pueden comprender y encarar el mundo en toda su complejidad, sino que sólo pueden observarlo en términos de una "jerarquía de componentes", relacionándose con él en una forma secuencial, de uno a uno. En tanto que nuestra relación con cada elemento es de uno por vez, las interrelaciones del sistema se están dando todas juntas, en forma fluída y dinámica. Estas relaciones pueden cambiar de intensidad o de frecuencia o bien pueden atraer nuevos elementos o interrelaciones al sistema, que de esta manera "crece", como lo hacen los sistemas que se autoinstruyen.

b) Un sistema no es una cosa "real"; sus partes o elementos son solamente abstracciones. Colin Cherry ("**On Human Communication**") define un sistema como una "orquestación de atributos".[6] Las cosas del mundo real cuentan con muchísimos atributos pero, para efectos de un sistema, se seleccionan solamente algunos de ellos porque la realidad como tal es demasiado rica y se vuelve excesivamente incierta e indefinible. No obstante, como nuestro cerebro "trata de dar algún sentido a aquello que ve, en lugar de observarlo tan simple y tan poco críticamente como lo haría una grabadora o una cámara fotográfica",[11] estructuramos algunos de estos atributos o variables y descartamos u omitimos los demás. El resto de la realidad lo metemos dentro de una convención que el ciberneticista W. Ross Ashby bautizó como "caja negra"; nos volvemos ciegos hacia ella, de la misma manera que somos ciegos a aquellos colores cuya vibración es menor que la del rojo o mayor que la del violeta. De esta manera construimos nuestros sistemas, al establecerles límites arbitrariamente elegidos y al considerar que solamente son "relevantes" algunos atributos o puntos discretos (aislados) sobre cuyo comportamiento tratamos de hacer previsiones. Estos puntos se denominan "elementos" y la selección que hacemos de ellos, así como la forma en que los estructuramos, nos servirán ulteriormente como una pantalla para filtrar e interpretar el sistema y el mundo; quitarle incertidumbre a nuestras previsiones, y predecir comportamientos.

Aquí tenemos dos problemas a considerar: (i) ¿Qué tanta incertidumbre podemos eliminar? y (ii) ¿Qué tan realista puede ser un sistema?

(i) Los ciberneticistas consideran como un axioma que la incertidumbre no puede ser eliminada totalmente. "Cualquier observación que se haga del mundo real es factible y ocupa un intervalo definido" de tiempo y espacio. Ello es así, porque "no estamos prediciendo sucesos que van a ocurrir, sino sólo ciertas entidades abstractas que consisten en probabilidades de que ocurran ciertos sucesos, y que pueden ser interpretadas de muy diferentes maneras".[12] Construimos nuestros sistemas para conseguir un cierto grado de certidumbre, pero la certidumbre misma es más bien un estado de nuestra mente que un resultado de la cantidad de información recuperada. Sin embargo, esto no quiere decir que vivamos en un estado de cosas caótico. Nuestras ideas acerca del caos provienen de nuestra incapacidad para percibir a un tiempo diversas formas posibles de comportamiento, así como de nuestras convenciones idiomáticas.[13] Por ello, relacionamos dos realidades por medio de un sistema; vinculamos la realidad de nuestros problemas vitales (que se fundamentan en nuestra propia realidad como seres existentes) con la del resto del mundo, por medio de secuencias de comunicación entre: a) nuestro propio marco de referencia biográfico (el sistema de todas las estructuras que podemos reconocer, a partir de nuestras experiencias y de lo que hemos aprendido) y b) un modelo o sistema que nos permite identificar las denominaciones que guardamos en nuestro marco de referencia en los atributos que encontramos en un "trozo de realidad" y que consideramos relevantes pa-

[11] Rattray Taylor, Gordon, A New View to the Brain, en la revista "Encounter"; febrero de 1971, Vol. XXXVI, No. 2, pp. 24 y ss.

[12] Pask, Gordon, An Approach to Cybernetics, pp. 19-25.

[13] Pask advierte: "tal como la convención de que un conjunto de partículas uniformemente distribuidas es más caótico que un conjunto configurado de partículas".

ra nuestros objetivos. Si pudiésemos describir estos atributos sin ambigüedad alguna, podríamos reemplazar nuestros sentidos por instrumentos y resolver el problema en forma cuantitativa.

(ii) En este sentido, es como podemos diferenciar la "realidad" y el "realismo" de un sistema. De hecho, no hay sistemas "reales": todo sistema está compuesto de información abstracta, sujeta a una interpretación y, por lo tanto, podríamos decir que todo sistema es un sistema de información. Cuando denominamos "sistema" a una construcción cibernética, no estamos refiriéndonos a la naturaleza de sus partes físicas o mecánicas, sino a la forma en que simula (o sea, que nos informa acerca de) alguna función orgánica. Los sistemas, como queda dicho, son redes o arreglos fragmentados de información, que se ajustan a partes abstractamente definidas del mundo real (material): Sus elementos son sólo algunos de los atributos de algunas de las cosas o entidades reales que se manifiestan dentro de ciertos ámbitos o límites arbitrariamente colocados. Como los atributos no pueden separarse de las entidades a que pertenecen, si las entidades se "mueven" o cambian de posición en el arreglo, también cambian las relaciones entre los atributos. Por ello, un sistema simplista y estático no es bastante para hacer predicciones. Se requiere un sistema más flexible, una pantalla más fina (quizás, incluso, varias pantallas conectadas por diversos parámetros que les sean comunes). Un sistema de este tipo comprendería los cambios y serviría para hacer predicciones más precisas sobre la realidad. Por lo tanto, sería más "realista" que uno estático y lineal.

Esto es lo que ocurre con los sistemas homeostáticos (autorregulables) y los que se autoinstruyen como, por ejemplo, los denominados "sistemas vivos" (lo cual quiere decir todo aquello que comprendemos sobre los procesos de autoinstrucción y de interpretación que caracterizan a los seres vivos).[14] Para simplificar este concepto, se ha dado en decir que los sistemas tienden a conseguir un estado de ultraestabilidad, equilibrio o supervivencia.[15]

c) Finalmente, se han planteado serias dudas sobre los supuestos "propósitos" o "intenciones" de los sistemas. Los primeros autores, un poco llevados del enfoque de los ingenieros de sistemas —para los cuales la construcción final de un sistema estaría fuera de su propio control— hablan acerca de los "objetivos comunes" o "esenciales" del sistema, como si el sistema pudiese ser intencional y tener una especie de "sentido de direccionalidad". Esta noción de "intencionalidad" ha sido profundamente criticada por los cibernéticistas, quienes consideran que los sistemas (o mejor dicho, los reguladores de los sistemas) solamente equilibran la probabilidad de resolver necesidades y prioridades. "Cuando, como ocurre a menudo, diversos mecanismos interactuantes (parecen buscar) una meta, o un solo mecanismo parece buscar diversas metas, podríamos aplicar el término de propósito a la conducta resultante, (pero) ello no significa que se haga ninguna sugerencia de la presunta existencia de una fuerza vital. . .",[16] alegan.

Sir Geoffrey Vickers[17] explica este problema en términos administrativos, por medio de las relaciones que se dan entre un administrador (que es un regulador) y el curso de acción o norma que dirige. La función reguladora sirve a dos tareas: al mantenimiento del curso de los asuntos, de acuerdo con las relaciones corrientes que lo gobier-

---

[14] Como hipótesis de trabajo, podría ser útil examinar si no estamos solos en esta empresa de estar formulando estructuras para interpretar el mundo real. Esto parece ser más evidente en los animales superiores, pero aún la más pequeña célula selecciona y procesa información a partir de un medio ambiente "incierto" para ella, con el fin de controlarlo y sobrevivir (véase Jacques Monod. L'hasard et la necessité. Paris, 1970).

[15] De hecho, una tarea se distingue de un proceso, en que aquélla justifica la existencia del sistema, mientras que éste acrecienta su supervivencia.

[16] Pask, Op. cit., p. 13.

[17] Vickers, Sir Geoffrey, The Art of Judgment, p. 22.

nan (o sea, de acuerdo con la situación; a esto se le llama la función ejecutiva de un administrador), o bien a la modificación de esas relaciones gobernantes, (o sea, la función de factura de políticas por parte del administrador). Si se deja solas a las situaciones, éstas tienden a regularse por sí mismas, de la misma manera que la ecología regula, por ejemplo, la población de los lemmings.* La razón por la cual se requiere una intervención humana, estriba en tratar de regular el sistema "a un nivel más aceptable" para los seres humanos.

Indica Vickers que "aquellos que reconocen la diferencia, no debiesen contentarse con enmascararla u ocultarla dándole a estas funciones de fijar metas y conseguir metas, un significado tan amplio como para incluir en ellas las funciones de establecer normas y mantener las normas, ya que la fijación de metas es una forma especial de regulación, que está sujeta a sus propios mecanismos específicos".

Más adelante explica que "las metas que buscamos son solamente cambios en los términos de nuestras relaciones o en nuestra oportunidad para relacionarnos; pero la mayor parte de nuestra actividad consiste en la relación propiamente dicha" ("Nadie quiere una manzana; puede ser que quiera comérsela, pintarla, venderla o incluso poseerla —lo cual es una forma muy común de relación continuada—" pero no quererla, es decir identificarse plenamente con la manzana, en todos sus atributos y aspectos). Piensa también que el "regulador ejecutivo de un sistema" tiende mucho más a encargarse de la actividad de "evitar los peligros", que efectivamente de la de alcanzar metas.

* Los lemmings son unos pequeños mamíferos, que viven predominantemente en las zonas nórdicas y están sujetos a un ciclo demográfico de cuatro años, al cabo de los cuales crece a tal grado su población que se arrojan en masa hacia el mar. Tratando de escapar de los efectos de su explosión demográfica, acaban por suicidarse en tal cantidad, que la población se reequilibra y el ciclo vuelve a comenzar.

3.3 La relatividad y flexibilidad en los sistemas.

Debido a que los sistemas no operan de una manera aislada (salvo en nuestras abstracciones), todavía quedan tres problemas que deben ser comprendidos:

a) El problema de la interacción entre los "sistemas de información" y los "sistemas físicos"; b) El problema de la interacción entre el sistema y su medio ambiente, y c) El problema de la interacción entre sistemas.

a) Todo sistema es, por sí mismo, un elemento de otros sistemas "metasistémicos", los cuales explican y predicen algunos de los atributos del primero. Este hecho hace que el primer problema se vuelva un poco más complejo, pero probablemente se le pueda explicar con el siguiente ejemplo: vamos a comenzar la cadena con un sistema "general" o "concreto" o "físico", formado por atributos que pueden observarse en cosas reales. Este sistema nos da algunos datos para interpretar y predecir algunos de los posibles comportamientos de sus elementos, dentro de ciertos límites arbitrariamente establecidos. Aparte de algunos datos de detalle (definición de atributos, interrelaciones, actividades, etc.) nos da una idea general de su propia estructura. Todas estas informaciones forman parte importante del "sistema de información" de este "sistema general". Registramos las informaciones en medios físicos, a fin de procesarlas o comunicarlas y estos registros pasan a formar parte, como elementos, del "sistema general". Un nuevo "sistema de información", más completo, debe tomar en cuenta a estos nuevos elementos, y así sucesivamente. En otras palabras, tenemos aquí un par de sistemas interactuantes que van creciendo y aprendiendo uno del otro, y se interconectan de tal manera que los productos modificados de uno constituyen los insumos del otro[18] y viceversa. Dependiendo de cuál sea nuestra función principal en ese instante, definimos

[18] Esta es una modelación del mismo fenómeno dinámico observado por Dehalt Krauss. Véase capítulo 2.

cualquiera de los dos sistemas crecientes como "el sistema" propiamente dicho y al otro lo relegamos al papel de un elemento o subsistema del primero. Así ocurre que, como el que elabora políticas tiene que interpretar información, para él "el sistema" es el sistema de información; en cambio, el archivista no toma en cuenta los contenidos de información de sus expedientes sino, más bien, el número, la localización, el grosor y el peso de cada uno de ellos; su "sistema" es un sistema físico.

b) Esto lleva a una situación conocida como el "principio de relatividad de los sistemas"[19] el cual establece que "un sistema, que está sujeto a la influencia de su medio ambiente, es un subsistema de otro sistema más grande y que cada una de sus partes constituye, por lo menos potencialmente, un sistema".

Esta jerarquía, estructurada de una manera creciente, sólo acaba cuando alcanzamos un nivel de sistema "absoluto" o "total", que quizá podría estar formado por el total de los atributos de todas las cosas que componen su propio universo, y que también sólo se podría comprender al tener todos los datos sobre todos los posibles comportamientos de todos sus elementos. Un sistema así sería tan rico en incertidumbre que, incluso si llegara a ser posible contruírlo algún día, definitivamente sería inconcebible y no sería más que una "caja negra" para los alcances intelectuales de la humanidad del siglo XX. Es muy posible que este fuese, efectivamente, un "sistema real" (o, mejor dicho, la realidad. Hasta ahora solamente podemos pensar en términos más o menos realistas, o sea abstractos, fragmentados, estructurados, y más o menos relativos).*

c) De alguna manera, esto es lo que se reconoce como característico de los sistemas "abiertos": "Se podría hablar de un sistema cerrado, si ningún material entrara o saliera de él, el sistema es abierto si tiene importación y exportación y, por lo tanto, sus componentes cambian. Los sistemas vivos son sistemas abiertos, manteniéndose en un constante intercambio de materiales con su medio ambiente y en una continua reconstrucción y destrucción de sus propios componentes". Von Bertalanffy[20] explica la diferencia entre el equilibrio estático y el equilibrio dinámico (el llamado estado estable o "steady state" es un cierto tipo de equilibrio dinámico que siempre se encuentra "en el filo de la navaja") y afirma que, para poder realizar un trabajo, "el sistema no debe estar en equilibrio, sino tratando de alcanzarlo. Por lo tanto, la característica de ser un sistema abierto es la condición necesaria para la capacidad continua de trabajo del organismo". Finalmente, dice que "tenemos que tomar en cuenta, en este balance,. . . no solamente el trabajo efectivamente desarrollado, sino también. . . la energía que se necesita para mantener ese estado de equilibrio dinámico". Así pues, los sistemas no solamente no están intencionalmente direccionados, sino que tienen que cambiar continuamente lo que podríamos llamar sus "metas" (o las interpretaciones acerca de ellas) a fin de conseguir ese estado de equilibrio dinámico al que les conduce su propio juego de fuerzas centrífugas y centrípetas. Más aún, todo sistema es, de hecho, un sistema abierto o "relativamente aislado".

Si partimos del principio de relatividad, que señala que todo sistema se encuentra en algún grado de relación con su medio ambiente, manifestándose como una cadena de "atributos - medios físicos - información", tendremos que comprender a los sistemas, no tanto en unidades aisladas cuanto, como mínimo, en unidades binarias formadas por sistemas acoplados e interactivos.

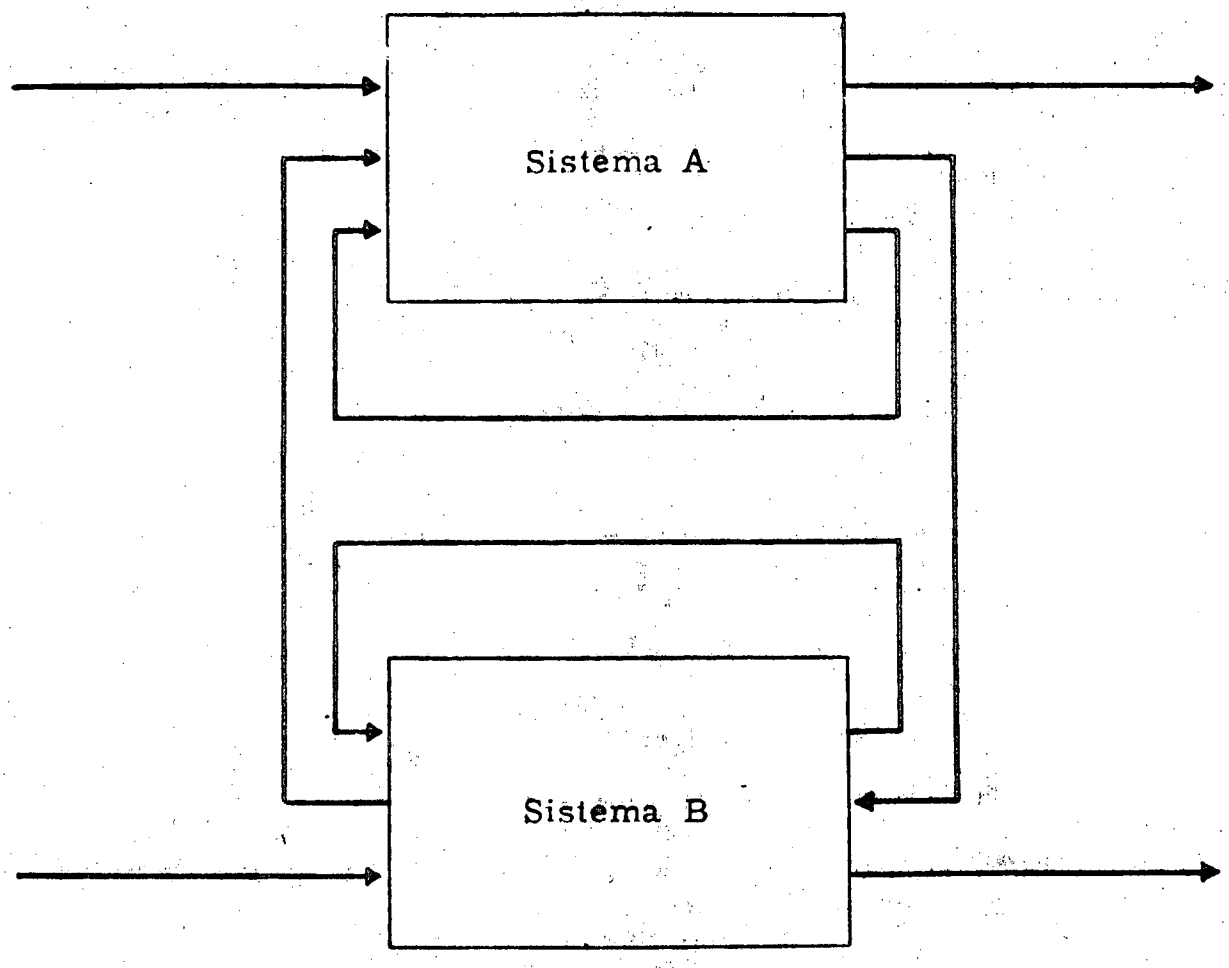
La figura No. 1 muestra como opera el sistema de un par de sistemas interactivos. Parte de los productos de A son insumos para B y viceversa. Así también, parte de la retroalimentación de A cruza por medio de (o es transformada por) B y viceversa. Así pues, B es "medio ambiente" de A y A es

[19] Langefors, Op. cit., p. 19.

* Véase, a este respecto, lo que dicen J. Feibleman y J. W. Friend acerca de la organización perfecta, en Op. cit., p. 51.

[20] Von Bertalanffy, Ludwig, "The theory of open systems in physics and biology", en Systems Thinking, de F. E. Emery, pp. 70-85.

Figura 1.



Un par de sistemas interactivos acoplados

a su vez "medio ambiente" de B. Este par de sistemas interactivos podría ser considerado como un sistema cerrado, si no fuese porque los atributos abstractos de las cosas reales que los componen, traen consigo mucho más atributos o variables al campo de relación de estos sistemas, hasta llegar a hacer incierto y distorsionar el equilibrio que se haya conseguido.

La capacidad de un sistema "para sufrir un cambio limitado sin sufrir una desorganización grave" es conocida como "flexibilidad"[21] y "la rigidez consiste en la ausencia de esta capacidad". La flexibilidad se puede adquirir de dos maneras: permitiéndole al sistema utilizar recursos "flexibles" o "para todo uso", o bien por medio de una cierta "holgura" o marginalidad en el uso de los recursos.[22] El diseñador o intérprete de un sistema realista debe ser lo suficientemente flexible y considerarlo como abierto, con el fin de poder definir mejor y regular más adecuadamente su curso y su relativo cambio de posiciones en su medio ambiente.[23] A esta actitud se le conoce como "crítica".

3.4 Comentarios

Con estos nuevos enfoques de la administración de sistemas, toman forma los sistemas de información. Los sistemas de procesamiento técnico de datos se consideran como una herramienta poderosa, pero no como la única herramienta. La computadora es solamente otro sistema interactivo, otra pantalla más, que sirve para maximizar la eficiencia de algunos productos de la organización. Pero el sistema de información, si quiere ser sistemático e integrado, tiene muchos otros parámetros a tomar en cuenta: ¿Qué tanta de la información total que se necesita para manejar una empresa, pública o privada, se ..cesa de alguna manera, bien sea en forma manual o automática?, ¿qué tanta información debe interpretarse y traducirse de una unidad a otra, hasta que alguien la traduce en un producto final?, ¿qué tanta de esta información no solamente no es cuantitativa, sino que inclusive es volátil y, por lo tanto, imposible de ser procesada por computadoras?

La primera implicación que resulta de todo esto es que la responsabilidad del sistema de información no corresponde a un técnico, sino al funcionario de más alto nivel. Es él quien regula el curso de acción de toda la organización, tanto del sistema técnico como del social.[24]

La segunda implicación es que un sistema integrado de información resulta ser una estructura compleja y por lo tanto ambigua.[25] No puede ser utilizado en términos mecánicos —excepto en determinadas secuencias y para ciertas interacciones específicas.— Esto significa que (a) el regulador (administrador) está regulado a su vez, tanto por

---

[21] Feibleman, et al, Op. cit., p. 41, and Emery, James C., Op. cit., p. 27.

[22] Emery, James C., loc. cit.

[23] Entiendo esta actitud crítica como una mezcla de curiosidad y creatividad al mismo tiempo. Claro que puede ocurrir el riesgo apuntado por Gordon Pask de que "ésta no es una metodología prudente porque se corre el peligro de parecer impertinente" (Op. cit., p. 19), pero Langefors (Op. cit., pp. 11-14) también recomienda revisar todos los elementos en presencia, haciendo "más planeación y un análisis que lleve a un verdadero enfoque de sistemas" y al mismo tiempo "analizando y enlistando detalladamente todas las partes del sistema". Y, podría agregarse quizá, no olvidar que nuestro querido y lindo sistema no es más que medio ambiente para todos los demás, a los que afecta.

[24] "La alta dirección" o "alta administración" es también un término relativo. Toda persona que trabaja en una organización es un administrador. De hecho, es el más alto administrador de su propia unidad. Inclusive toda persona que maneja un abanico de comportamientos y expectativas individuales y sociales, administra a otros, al más alto nivel dentro de su rango. Sea como sea, debido a que la suboptimización se hace más evidente al nivel de organizaciones completas, se usa el término de "alta dirección" o "alta administración".

[25] Un modelo integrado consistiría en un rompecabezas formado de diferentes modelos, tanto cuantitativos como no cuantitativos. Su valor principal consistiría en que permitiría evitar la suboptimización de utilizar únicamente modelos que sólo se puedan resolver por técnicas matemáticas.

la forma como utiliza su sistema de información, como por los cambios que experimentan las situaciones que encuentra; y que (b) los "cambios", la "regulación", las "secuencias", etc., son términos que denotan ciertos hechos que ocurren a lo largo del tiempo. Si el tiempo no cambiase la estructura de los sistemas, los reguladores (y sus sistemas de información) no serían, por lo tanto, necesarios.

Con el fin de explicar la manera en que cada uno de los elementos juega un cierto papel en cada situación, algunos autores hablan de un efecto denominado "catarata de consecuencias": si X o Y o Z nunca ocurriesen, entonces el suceso F (X, Y, Z) nunca ocurriría tampoco. Los investigadores de operaciones acostumbran decir, en un lenguaje más complicado, que si alguna variable importante no fue adecuadamente descrita y explicitada "en palabras", quiere decir que ignorábamos su existencia y que creció fuera de nuestro control. Por su parte, un químico y biólogo alemán del siglo pasado, llamado Justus Von Liebig, observó que "el resultado global de cualquier actividad dada está condicionado y constreñido por el factor más débil".[26]

Podemos postular ahora, con base en las revisiones que hemos hecho, que los dos factores más débiles de las primitivas teorías de los sistemas de información eran: la falta de conciencia de que los sistemas de comunicación forman una parte fundamental de los sistemas de información, y la falta de conciencia sobre el papel que juega el tiempo en el sistema.

---

[26] Duhalt Krauss, Miguel "La Administración Pública y el Desarrollo en México", "AMAPPAC", 1970.

CAPITULO 4.

EL PAPEL DE LA COMUNICACION Y DEL TIEMPO EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION

La noción mecánica de los sistemas de información pone el acento sobre algunos de sus elementos, tales como los contenidos y la capacidad de los archivos y de las memorias, las velocidades de transmisión, etc. Otros enfoques técnicos se preocupan de diversos problemas específicos, tal como el de centralizar o descentralizar ciertas funciones informativas. Algunos de los autores de la corriente social enfatizan las características económicas de la información[1] y otros más (que no se revisan en este trabajo) parecen preocuparse más de los procesos individuales o de grupo que se producen en la generación y filtrado de la información. El enfoque orgánico que hemos atisbado en el Capítulo 3, al ser de naturaleza más fluída y compleja, analiza la continua sistematización y regulación de todos estos factores, con el fin de mantener la organización en un estado estable. Esta función reguladora se basa en los procesos de comunicación y su principal recurso es el tiempo. Los sistemas de información (y los "sistemas", en general) son, así, herramientas de control y de comunicación: mecanismos selectivos que sirven para cernir y separar la incertidumbre de nuestros recursos de acción, tanto individuales como institucionales, y permitirnos hacer pronósticos al futuro.[2]

Ross Ashby ha descubierto un principio que se refiere a la cantidad de incertidumbre que puede encontrarse dentro de un sistema. Este principio se conoce como **"Ley del requisito de variedad"**[3] y postula que "la capacidad de R como regulador no puede exceder su capacidad como canal de comunicaciones". En otras palabras, el sistema de información no puede exceder, por lo que respecta a la calidad y cantidad de la información comunicada (su relevancia, oportunidad y suficiencia) a la capacidad del conjunto de la organización, comportándose como un sistema administrativo que comunica esta información conforme se la necesite. Por lo tanto, las concepciones fragmentadas de los sistemas de información traen, como resultado, una suboptimización en diferentes partes específicas de la organización. Pero el sistema de información, de hecho, penetra todas las actividades del sistema administrativo.

4.1 La Comunicación y la Estructura.

"Comunicar" significa "compartir".

J. Feibleman y J. W. Friend[4] afirman que **"la estructura es la forma como se comparten sub-partes entre las partes"**. Este es el primero de sus ocho axiomas de organización ("reglas, en términos de cuáles son las partes y cuáles las relaciones que constituyen las organizaciones"). El resto de estas reglas, se puede resumir como sigue:

2.—La Organización es el orden único que controla la estructura.

3.—Se necesita un nivel más para constituir una organización, que el contenido por sus partes y subpartes. (Esto se relaciona con la afirmación que se hizo en el Capítulo 2, de que "un sistema es una unidad" distinta de los elementos que la componen).

4.—En toda organización debe darse una relación serial. (Este concepto se relaciona

---

[1] La información, al igual que cualquiera otro recurso, tiene un costo; llegar a estar totalmente informado resulta tan caro como no tener ninguna información. Así pues, hay ciertos rangos para maximizar los costos de la información.

[2] Aranguren, José Luis, en Human Communication, p. 19, dice que los signos son sucesos o ferentes (cosas) que están físicamente presentes y apuntan directamente al pasado (como las huellas en la arena o el perfume que deja alguien) o al futuro (como en el caso de una flecha que indica un camino), pero que invariablemente apuntan a algo que tiene cierta significancia o sea "otro suceso, referencia u objeto... que siempre se encuentra en el futuro".

[3] Ross Ashby, W., "Self-regulation and Requisite Variety", en Systems Thinking, de F. E. Emery, pp. 105-124, p. 115.

[4] Feibleman, et al., Op. cit., p. 34.

con el de "jerarquía" que esgrime Herbert Simon y con la función que cumple el elemento tiempo, tanto para construir la organización, cuanto para comprenderla).

5.—**Todas las partes son partes compartidas.** (O, en otras palabras, atributos compartidos).

6.—**Las cosas** que se encuentran en una organización **relacionándose con la organización, son partes de la organización misma.**

7.—**Las cosas que se relacionan a su vez con partes relacionadas directamente con la organización son también partes de la organización.** (Mientras que el sistema de la organización solamente consiste en una interrelación entre atributos, la organización en sí es una cosa "real" y, por lo tanto, la mayor parte de su comportamiento es incierto e impredecible, porque cuenta con una gran cantidad de atributos marginales que, pese a hallarse vinculados al resto, son desconocidos).

8.—**El número de partes y la relación entre ellas es lo que se llama "grado de complejidad"** (y, tal como se ha afirmado ya, es una función del factor tiempo).

Los estructuralistas franceses conciben dos estructuras interactivas: una, estática (que sigue un orden vertical y está formada por relaciones binarias de dicotomía entre opuestos), llamada sincrónica. La otra, se mueve horizontalmente a lo largo del tiempo y se le denomina diacrónica[5] o histórica. La primera es una especie de instantánea fotográfica, tomada en algún momento cualquiera de una realidad en movimiento constante. La segunda es el resultado de la oposición o el desequilibrio que se manifiesta entre distintas instantáneas tomadas en diferentes momentos. Los estructuralistas observan que las organizaciones no sólo crecen en complejidad sino que también, en algunos momentos, se destruyen o decaen. Mediante un apropiado análisis de las dos estructuras se pueden explicar las razones del crecimiento o la decadencia.

[5] Esta estructura se puede relacionar en lo general con la dialéctica hegeliana y marxista. Ver Althuser, Para leer el Capital, Siglo XXI, México.

4.2 La Comunicación en los Sistemas Administrativos.

Hemos visto ya que para describir una misma función pueden utilizarse dos palabras: **"comunicación"** y **"estructura"**. No obstante, los administradores en general y los autores de temas administrativos en particular, tienden a comprender el proceso de comunicación exclusivamente en términos de los medios utilizados: el papeleo, las redes telefónicas o las juntas de comités, o bien en términos lineales y de una sola vía (según una definición clásica, como "la adecuada comprensión de las instrucciones emitidas"). Coincidentemente, el primer modelo que se haya utilizado alguna vez de un sistema administrativo de información, fue el organograma: una instantánea que nos muestra un momento sumamente estable de la estructura orgánica y funcional. Como advierten Burns y Stalker,[6] el organograma es, al mismo tiempo, un "sistema de control y un escalafón profesional". Es un modelo del tipo de los algoritmos, que se bifurca como un árbol, abriéndose en ramas y subramas sucesivas a cada nivel, sin ningún ciclo de retroalimentación. Constituye una clara explicación de la diversificación de las tareas, las funciones, los campos de competencia y los tramos de responsabilidad desde el punto de vista de la alta dirección y también da alguna idea acerca de la sistematización de las labores, en términos central-periféricos (o de la centralización y descentralización) de ciertas actividades. Cualquier asunto que se salga de los límites de la responsabilidad funcional de una unidad cualquiera tiene que referirse a quien resulte competente según el organograma, y si el organograma no muestra a ningún responsable, a quien dirija la organización entera. Este **enfoque mecanicista** ha conducido a que se generen cuellos de botella en las comunicaciones, congestionando los altos niveles de dirección, debido a que "se ha desarrollado un sistema muy ambiguo de jerarquías de auto-

[6] Burns, Tom, et al., Op. cit., p. xii.

ridad responsabilidad, paralelamente con un sistema abierto o clandestino de relaciones directas entre el jefe de la organización y locenas de personas que ocupan diferentes posiciones subalternas en la administración de esa organización".[7] Burns y Stalker han observado que algunas soluciones que se han pretendido dar a este problema son "disfuncionales". Por ejemplo:

a) Volver a dibujar el organograma. Esta solución, por lo general solamente genera conflictos de política interna entre los administradores, porque todos tratan de quedar lo más cerca posible del jefe en el diagrama formal, y

b) Agregar más órganos a la jerarquía burocrática, creando intermediarios especiales para interpretar la información, tales como los **comités, los grupos de normalización, los coordinadores y los "oficiales de enlace"**. (Se considera que esta pretendida solución proviene de una actitud subyacente en los niveles directivos, que deriva de la tradición de las líneas de producción industrial, según la cual una persona solamente está "trabajando" cuando se le encuentra haciendo algo con sus manos, detrás de su escritorio o de la línea de montaje; "de esta manera, se ha encadenado rígidamente a los funcionarios a sus puestos físicos, y se ha hecho necesario nombrar especialistas en comunicación"). Lo contrario de este cuadro tan negativo sería una **forma organicista** de administración que utilizara diferentes formas de comunicación, con el fin de aprovechar las distintas estructuras de la organización y no sólo la jerarquía funcional. Se enfatizan, especialmente, "los contenidos de comunicación que consistan fundamentalmente en información y consulta (...prefiriendo así dar recomendaciones que órdenes)".

Estas mismas tendencias pueden observarse al analizar la evolución de lo que se ha dado en llamar "sistemas de información", desde la época de los primeros diagramas de organización militar: i) Se comenzó por informarse en hojas de balance y libros de contabilidad, en una época en la que, lo más importante —en ocasiones, la única variable que podrían manejar los sistemas administrativos— eran las pérdidas y ganancias. ii) La estructura informativa empezó a hacerse más compleja, hasta abarcar información financiera y datos para la planeación, cuando las crisis económicas mundiales comenzaron a poner en riesgo la estabilidad de organizaciones nacionales de todo tipo, e incluso de las internacionales y, finalmente, iii) Con la aparición de las computadoras se empezó a hablar de Bases de Datos y Centros de Información, así como de modelos Hombre-máquina. El futuro pertenece a los modelos más dinámicos y globalizadores, que tomen en cuenta las interfases y relaciones entre un individuo y otro, entre un hombre y un equipo de trabajo, entre el equipo de trabajo y la organización, entre el hombre y la organización, entre el hombre y la máquina, entre el equipo de trabajo y la máquina, y entre la máquina y la organización, así como una infinidad de relaciones variadas que pueden ocurrir entre todos estos factores y el medio ambiente. El problema que subyace a los procesos de comunicación[8] es que, por lo menos, el transmisor y el receptor forman dos sistemas interactivos. El transmisor es también receptor y viceversa porque, por lo general, la comunicación es de doble vía. Así pues, cuando nos referimos a la comunicación en una organización, estamos dando a entender que se comparten informaciones, experiencias y sensaciones comunes entre pares de sistemas interactivos o sea, en otras palabras, que tenemos un gradiente creciente de relación y mutuo reforzamiento entre dos fuerzas. Esto puede representarse por medio de una coordenada de vectores, como la Figura 2. Las dos fuerzas (x, y) pueden estar constituídas, según el caso, por una unidad central y una periférica (cuando el problema es de centralización o descentralización); por una relación entre un jefe y un subalterno; por el choque entre una per-

[7] Loc. cit., p. ix.

[8] Procesos que se ajustan a la secuencia siguiente: transmisor-filtros-canal-mensaje-filtros-receptor-retroalimentación.

Figura 2

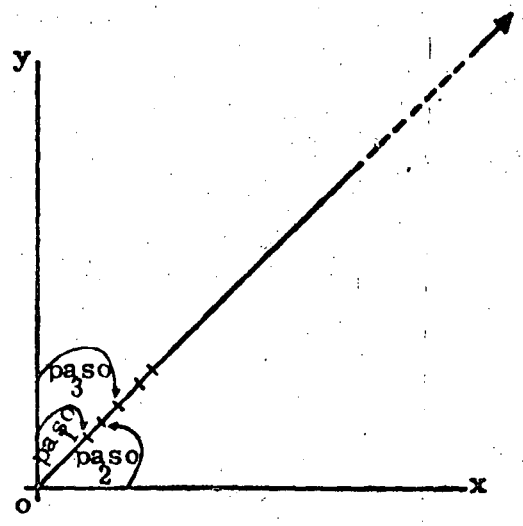
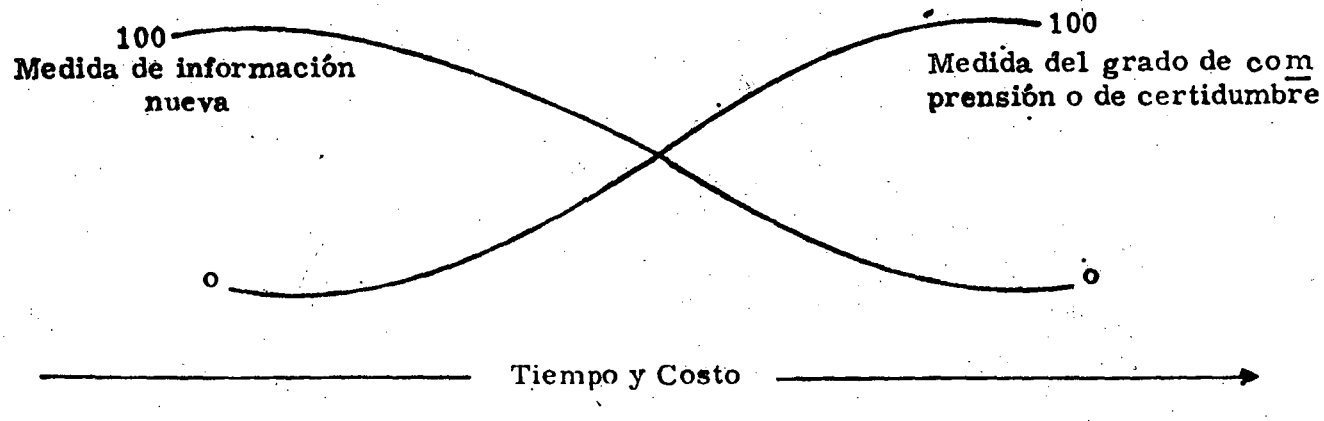


Figura 3



sona que entra a trabajar y las convenciones comunes establecidas en la organización, o por muchas otras interacciones como las ejemplificadas. Los administradores se responsabilizan de los ciclos de comunicación más importantes, entre todos estos ciclos posibles: de aquellos que se llevan a cabo con sus colaboradores; de los que se realizan con el resto de la organización, con las fuerzas externas a ella y con los sistemas institucionales de apreciación de valores y categorías que determinan y norman sus cursos de acción (así como, también, de la comunicación de sus propios sistemas personales de apreciación y de sus expectativas). Estos ciclos son iterativos, puesto que relacionan al transmisor con el receptor y a éste con el transmisor, con el receptor, con el transmisor, etc., y solamente terminan cuando ya se haya llegado a construir una probabilidad suficiente de certidumbre sobre la información comunicada, según muestra la Figura 3.

La cantidad de información nueva que se insume va disminuyendo cada vez, conforme la cantidad de comprensión (o establecimiento de convenciones comunes) se vaya incrementando pero, por supuesto, siempre existe una restricción en tiempo y en costos y, por lo tanto, es casi imposible lograr el estado ideal de "comunicación total". Así pues, siempre existe una cierta cantidad de "variedad" (incertidumbre interna del sistema) o de riesgo en todo sistema de información, no ob tante lo "integrado" que pueda parecer La alta dirección de un sistema administrativo debería saber que no todo puede ser formalizado, e inclusive que no todo lo que se formaliza puede comunicarse de inmediato. Hay una holgura bastante grande por la que se desliza la ambigüedad y ésta solamente puede resolverse si existe la suficiente confianza en los subalternos y se les delega autoridad, hasta que el ciclo interactivo de comunicación llegue a su fin y todo se esclarezca. La ambigüedad puede disminuirse por medio de la utilización de instrumentos flexibles de interpretación, tales como las actitudes críticas; el análisis y la formalización rigurosos, a distintos niveles; el mejoramiento de la capacidad personal para transmitir y recibir comunicaciones, y otros.

Los administradores que controlan por medio de marcos de referencia "cerrados" y burocráticos, se encuentran encerrados en una paradoja: al cabo de cierto tiempo, ellos mismos acaban por congestionar las comunicaciones, debido a lo que indica la Ley de Ashby. De esta manera, solamente se alejan más y más de la realidad, rodeándose cada vez más de ambigüedad y de incertidumbre, e ignorando (o dejando de lado) procesos enteros que en un momento dado podrían destruir al sistema. Como tienden a ser el único canal existente para la interpretación de la información, tienen una larga cola de datos y materiales esperando para ser interpretados. Les convendría más deshacerse del sistema que utilizarlo, porque se les podría aplicar el principio cibernético de que "aquel que llega sistemáticamente tarde, está sistemáticamente mal".[9]

4.3 La Importancia del Tiempo y de la Información en los Sistemas.

Norbert Wiener afirmó alguna vez que la información "no es ni materia ni energía".[10] ¿Qué es, entonces, la información? Ya hemos discutido su valor en términos de ordenación de ciertas abstracciones (atributos) de la energía y la materia del mundo real. En otras palabras, la información es, para efectos de un observador, una descripción sobre un orden de elementos dado.

A ese respecto, Gordon Pask dice que "el punto clave de la organización es la estabilidad, porque sólo puede describirse 'aquello que es estable' ".[11] Es evidente que toda organización contiene energía (cuyas propiedades describe el "sistema físico" de

[9] En un caso como estos, inclusive resultaría más eficaz reaccionar al azar que según el sistema.

[10] Citado por Duhalt Krauss en sus notas mimeografiadas sobre Los sistemas administrativos como sistemas duales.

[11] Pask, Gordon, Op. cit., p. 11.

esa organización)[12] e información. Se podría modelar rudimentariamente esta dualidad, por medio de una línea recta que tuviera dos puntas:

Energía x———|———y Información
o

Esta era más o menos, la idea de aquellos autores que consideraban que deberíamos tomar partido en la clásica pugna entre "idealistas" y "materialistas". Este modelo está permeado por la idea de que, si escogemos uno de los extremos, excluimos el otro (o sea, que si decidimos dar mayor énfasis al papel de la información, minimizaríamos el de la energía y viceversa).

No obstante, conviene darnos cuenta de que la energía y la información no son las dos puntas alternativas de una línea recta, sino que ambas condicionan el grado de estabilidad y complejidad de una organización (mientras más energía utilice, mejor se podrá describir y predecir sus comportamientos, porque su estabilidad durará más tiempo y su supervivencia será mayor).

Lo contrario de organización sería entonces entropía (la energía en su estado más probable, incontrolable y caótico) o ruido (una información caóticamente distribuída, en la que no se puede reconocer ninguna configuración). La Teoría de la Información postula que la cantidad de ruido es siempre correlativa a la entropía de la fuente o del canal de información (a mayor entropía, mayor ruido). Así, podríamos mejorar nuestro modelo de la siguiente manera:

ruido) Información
x————————————y
o organización
x'————————————y'
entropía) Energía (disponible)

Pero aún este módelo deja de lado el hecho de que, conforme nuestro sistema crece en comprensión, crece también en atributos físicos, que a su vez requieren describirse de alguna manera, y así sucesivamente. Esta secuencia es una función del tiempo. De manera que si lo modelamos en forma de coordenadas (Figura 4), podemos dar distintos valores a nuestras dos variables e ir trazando así el gradiente de crecimiento (o de movimiento) estable de la organización, por medio de una línea del tipo.. $y = a + bx$ (en la cual a es igual a 0 porque partimos de la base de que no había ninguna otra organización en ese mismo lugar), y este gradiente (T) (Figura 5), que corre desde un punto cero (entropía o ruido) hasta formas cada vez más complejas y eficientes de organización, es siempre una función del tiempo transcurrido. Cada punto de T se correlaciona con un punto de e y otro de I (o sea que, a cada momento distinto, nos encontraremos con una cantidad diferente de atributos configurados de energía y con una cantidad diferente de descripciones de esta configuración). Esto significa que la estructura o "sistema" cambia también a lo largo del tiempo, afectado por y afectando, a su vez, aquello que es, lo que sabemos acerca de ella y lo que hacemos con ella, así como también la forma como nos comunicamos estos datos entre nosotros mismos y con el sistema.

4.4 La Comunicación y el Tiempo en la Modelación de Sistemas.

El hecho de que los sistemas se fundamenten en una o más estructuras, compuestas de tal forma que las partes comparten o se comunican subpartes entre sí, así como el hecho de que la comunicación de la información y de la energía asume características secuenciales en ciclos iterativos, hacen que los sistemas mismos constituyan una función del tiempo. Algunos autores contemporáneos, como Rubin, hablan incluso de un "ciclo de vida del sistema"*.

En el caso de los sistemas administrativos,

[12] Entendiendo por "sistema físico" la información acerca de los elementos físicos presentes, de sus interrelaciones, del sistema en su conjunto y de los procesos que sirven para describir, manejar, y sistematizar toda esta información.

* Para explicar esta idea, se agregó el Apéndice final (ver infra).

Figura 4.

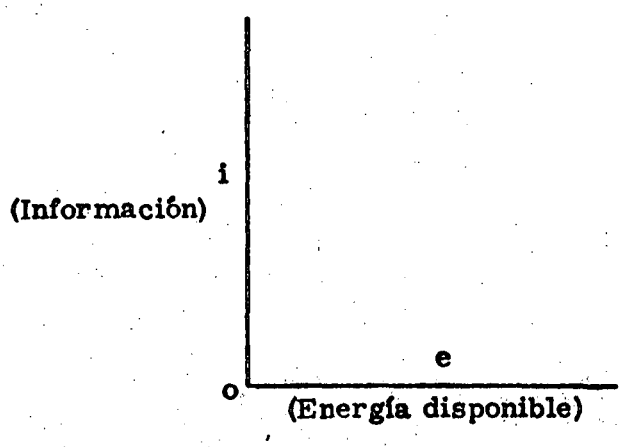
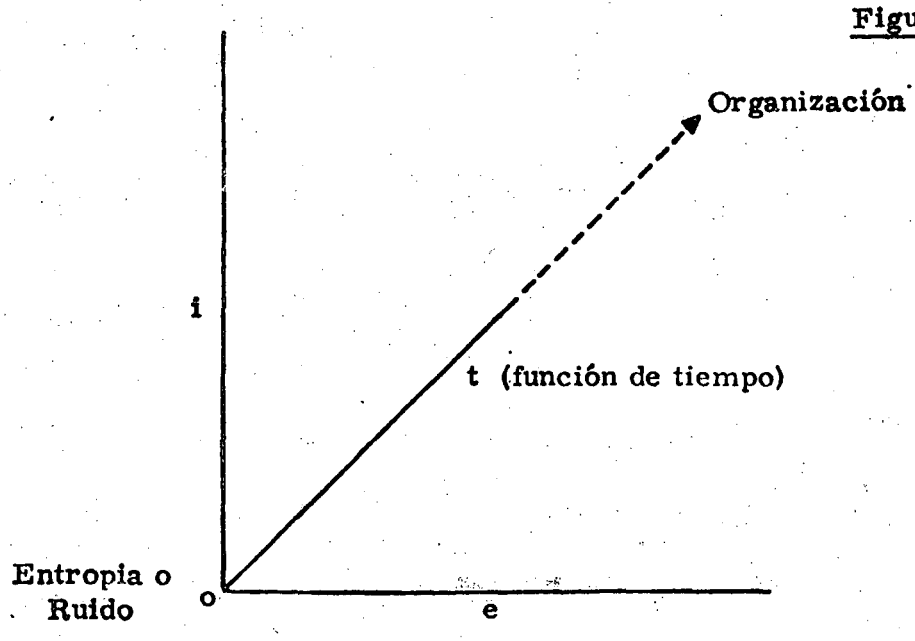


Figura 5



el ciclo de planeación y ejecución ha sido dividido según los distintos autores, en dos, cuatro, cinco, seis o siete "procesos". El modelo más utilizado en México es el de William H. Newman (Planeación, organización, integración, dirección y control).[13] El ciclo de vida de un sistema administrativo puede expresarse gráficamente de la manera que muestran las Figuras 6 y 7:

La Figura 6 se conoce como gráfica de "ciclo" o de "rueda". La Figura 7 es un diagrama de bloques. Ambos explican la misma información pero el diagrama de bloques puede utilizarse también para mostrar ciclos de comunicación de doble vía. Por ejemplo, supongamos que estamos queriendo dar a entender que, después de planear organizamos y entonces, debido a que hemos encontrado nuevas necesidades que no se habían tomado en cuenta en un principio, nos vemos obligados a planear de nuevo. Esto es lo que muestra la Figura 8, en sus versiones (a), (b) y (c). La Figura 8(a) significa que p planea y o organiza y retroalimenta su información a p. La Figura 8(b) muestra que existe cierto intercambio entre p y o. La Figura 8(c), que el tipo de información que recibe o es diferente de la que recibe p, etc. Estas y otras convenciones gráficas son más o menos universales y se pueden encontrar en cualquier libro de análisis de sistemas.[14] Las convenciones de los diagramas de bloques muestran el transcurso de cierto lapso de tiempo entre la acción y la reacción que registran, pero no son suficientemente claras, ni acerca de la naturaleza iterativa del ciclo, ni de cómo definir este ciclo iterativo de comunicación. Por eso proponemos algo distinto: p da cierta información a o ; p (como medio ambiente) estimula a o (como sistema); después, o da cierta información a p, el cual compara las dos informaciones[15] y de ahí surge una nueva solución negociada,[16] según muestra la Figura 9.

Espero que esta proposición sirva para explicar el importante papel que juegan las interrelaciones en la comunicación. Estas son, al menos, tan importantes como las funciones y operaciones que definen los diagramas de flujo clásicos. Si abocetamos nuestro modelo de sistema de información de esta manera, quizá podríamos explicarnos la influencia del tiempo y de la estructura en sus procesos.

Ahora regresemos al modelo de "rueda". Si abstraemos un atributo aislado de este ciclo (un punto discreto al que llamaremos "el sistema en sí") y partimos de la base de que este ciclo no es estático, sino que se mueve a lo largo del tiempo, el resultado sería semejante a la Figura 10.

Esta figura consiste en, o parece recordar, una onda. Las ondas, según los teóricos de la información, son "perturbaciones que ocurren a lo largo del tiempo".[17] Nuestro sistema toma todos los insumos que necesita de su medio ambiente disponible y, al interactuar con él, distorsiona su equilibrio (consumiendo sus recursos, cambiando su ecología, etc.). Por lo tanto, debido al principio de relatividad, que hace que todo sis-

---

[13] Citado por Duhalt Krauss en La Administración Pública y el Desarrollo en México.

[14] Los ejemplos provienen del libro de Van Court Hare, Jr., Systems Analysis: a Diagnostic Approach.

[15] Por lo general, tanto p como o están de antemano de acuerdo, en diferentes grados, sobre distintos aspectos básicos, pero se ha simplificado la convención propuesta para hacerla más explicativa.

[16] Esto significa que hay de por medio un proceso fluido de comunicación de doble vía: transmisión-recepción-retransmisión al primer transmisor, etc. En términos generales, consta de tres pasos: 1) el primer transmisor estimula, 2) se establece una negociación, durante algún tiempo, entre las partes y 3) el primer transmisor concluye la discusión al tomar una decisión:

a) Por medio de una solución de conflicto, o sea ganando la discusión y obligando al otro a someterse;
b) Por medio de un compromiso o acuerdo, o
c) Integrando ambas ideas en una sola.

[17] Para obviar problemas de excesivo detalle matemático, vamos a postular que estas ondas son del mismo tipo de las ondas armónicas, que se manifiestan como una función $f(x) = a_1 \sin x + a_2 \sin 2x + \ldots + a_n \sin nx + b_1 \cos x + b_2 \cos 2x + \ldots$

Figura 6
(Simplificada)

EL CICLO ADMINISTRATIVO

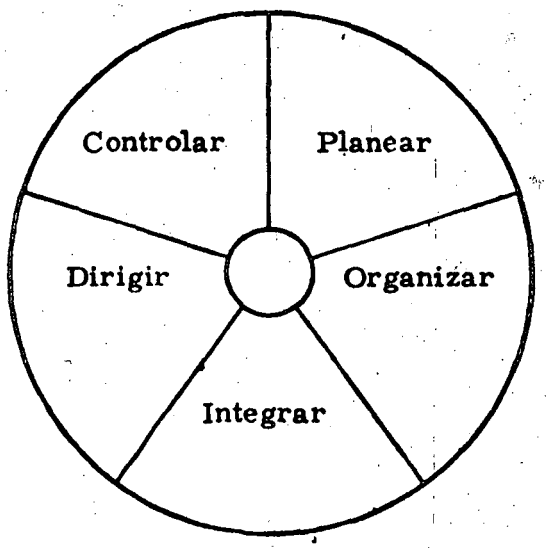


Figura 7

EL CICLO ADMINISTRATIVO
(diagrama de bloques)

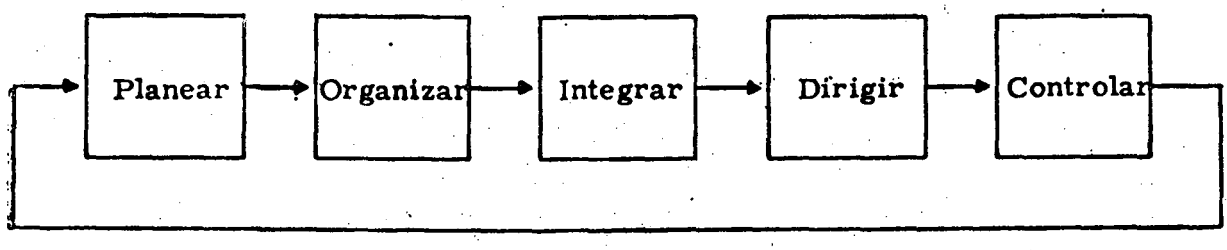
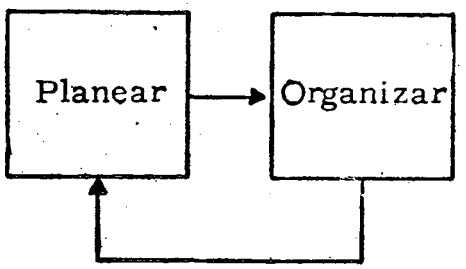
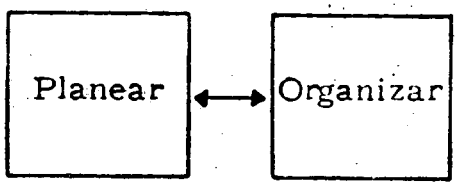


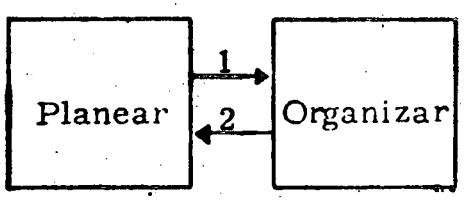
Figura 8



8 a.



8 b.



8 c.

Figura 9

Un ciclo de negociación (comunicación), en un sistema de información

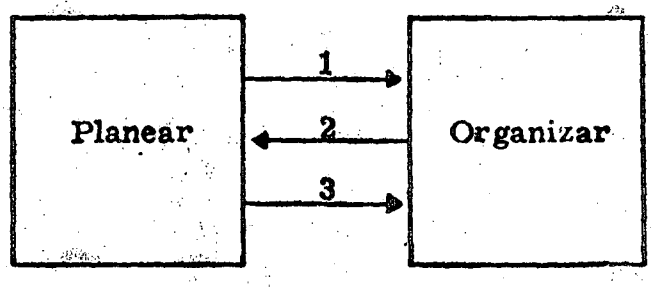
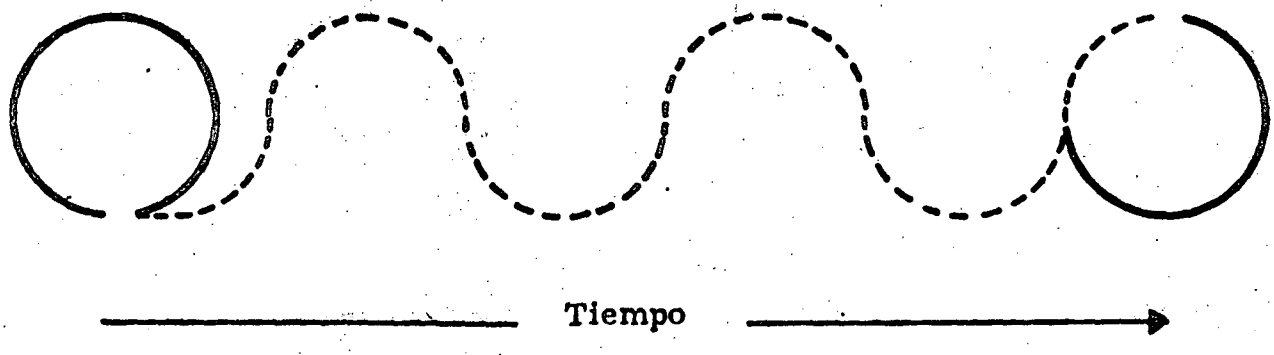


Figura 10



tema sea un sistema interactivo, es perturbado a su vez, de la misma manera, por las circunstancias cambiantes del medio ambiente (véase la Figura 11).

Utilizando una metáfora musical, esto significaría que la "armónica" principal del sistema: esto es, su actividad que perturba el medio ambiente, las perturbaciones que recibe de ese mismo ambiente y la onda "carrier" (mínimo de energía con que cuenta), se mueven a lo largo del tiempo durante toda la "vida" del sistema. Debido al principio de relatividad, cada subsistema sufriría los mismos efectos. Pero también la "armónica global" o general de la relación entre sistema y medio ambiente, se regiría por armónicas más amplias o de más largo plazo (como, por ejemplo, el conjunto de la organización; el sistema socio-económico en que se encuentran inscritos, o la humanidad en general).

Al analizar la onda que representa al sistema, entonces podríamos verla combinarse con otras ondas, tanto internas como externas al sistema, en un complejo despliegue de armónicas menores y mayores. Los cambios en la amplitud[18] y en la frecuencia[19] de cada una de estas ondas depende de los insumos de energía que tome de las otras. Así puede ocurrir que, mientras el conjunto del sistema se mantiene, o inclusive crece, sus elementos van cambiando de tono, de acento, de volumen y de rango, combinándose entre sí en "notas" consonantes o disonantes. No se puede llegar a alcanzar un equilibrio final, pero toda perturbación es a su vez perturbada (o modulada) y, por lo tanto, hay un proceso de constante regulación, un equilibrio dinámico. Las ondas se combinan en armónicas, suben o bajan, se subdividen de muchas nuevas maneras distintas e inclusive el silencio tiene un significado, que se puede interpretar en términos del conjunto. Cuando el sistema se vuelve demasiado rígido para adaptarse a las otras perturbaciones que va encontrando en el mismo campo de acción,[20] termina en una nota discordante (muere), lo cual significa que se rompe en pedazos, abrumado por la suboptimización de sus propios subsistemas o por un estímulo destructivo[21] del medio ambiente y, entonces, los atributos que conformaban este sistema vuelven a quedar disponibles para configurar otros nuevos.

El administrador es, al mismo tiempo, el compositor y el director de esta sinfonía. No es costumbre suya tratar directamente con los instrumentos musicales, sino con información acerca del estilo y el ritmo de la melodía. Pero si no se aísla para controlar su propio ritmo, acabará por ser controlado por los tambores de la orquesta, por las toses del primer violinista o por los bostezos del auditorio. Parece que la analogía de las ondas puede servir para modelar sistemas dinámicos y pienso utilizarla en el capítulo siguiente. Pero para evitar una fácil dogmatización de tendencia tecnócrata o fascista, conviene anotar que las organizaciones no solamente están compuestas de información y energía en abstracto; están integradas por las conductas y aportaciones de seres humanos, que son probablemente los materiales más delicados, peligrosos e impredecibles que se puedan encontrar en este planeta.

---

[18] Amplitud es la medida de la distancia entre el punto más bajo o más alto de la onda y la parte media o "carrier".

[19] Frecuencia es la medida de la distancia entre un punto de intersección y otro. Es sinónimo de la longitud de onda y del tiempo transcurrido (véase la Figura 12).

[20] Como, por ejemplo, cuando el sistema consume las reservas de sus recursos habituales y no tiene la capacidad de adaptarse y sobrevivir con otros recursos que ese medio ambiente le puede proporcionar.

[21] Feibleman, et al., Op. cit., ver el cuadro de "estímulos del medio ambiente", p. 45.

Figura 11

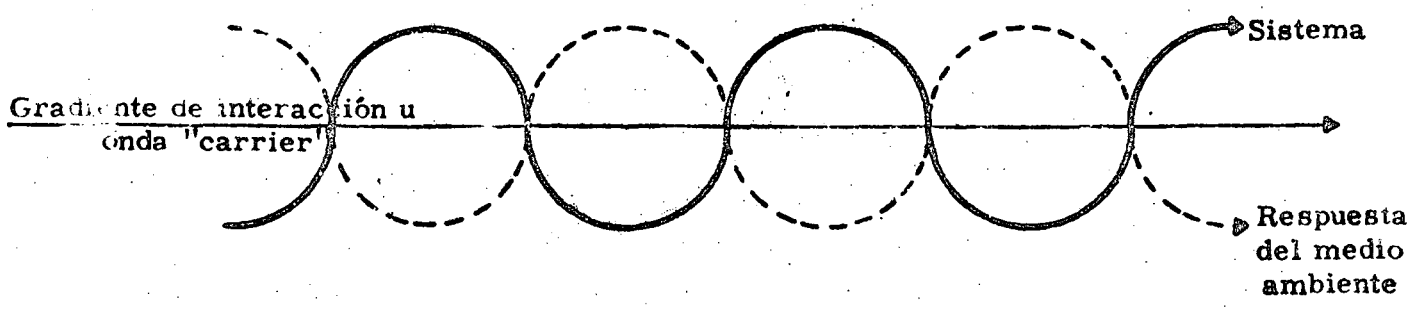
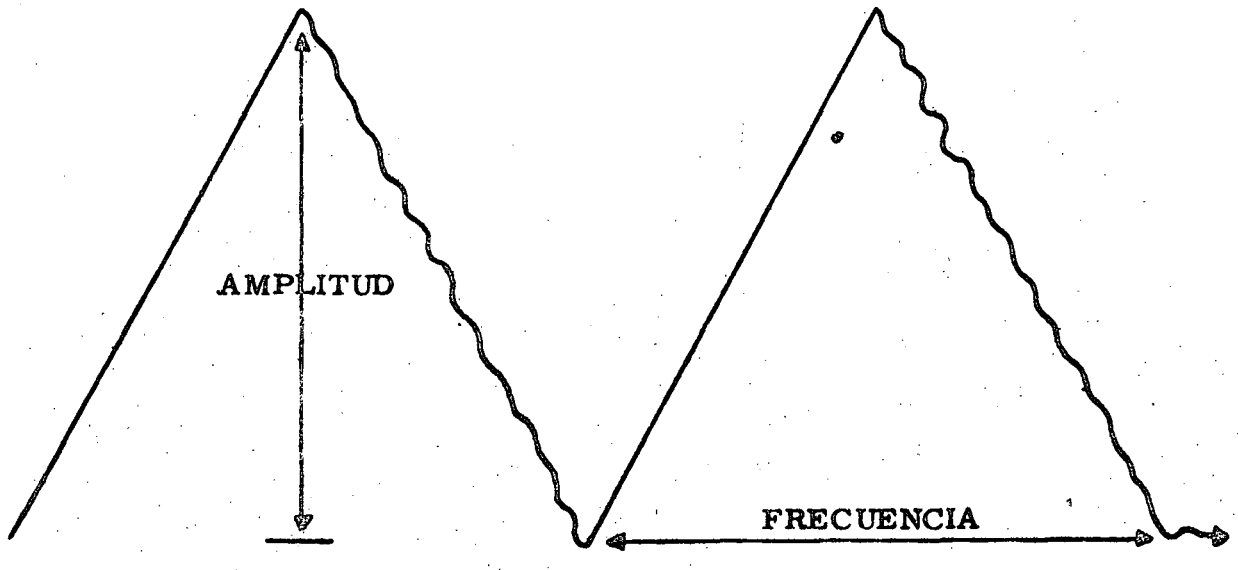


Figura 12



CAPITULO 5.

UN MODELO INTEGRADO BASICO

Las concepciones fragmentadas sobre los sistemas administrativos de información (que han sido objeto de discusión más arriba) podrían integrarse si se contara con un enfoque más panorámico, que al mismo tiempo tomase en cuenta los dos componentes principales de cualquier sistema de información: el tiempo y el sistema de comunicaciones (o sea la manera como los flujos de información del sistema más amplio se regulan y comparten entre las demás partes estructurales).

Este enfoque no solamente vería las variables internas del sistema sino también las variables externas y los intercambios que ocurren entre el sistema y su medio ambiente. Si elaborásemos un diagrama de flujo para simular la operación del sistema, tendría que mostrarnos la intercomunicación que se produce entre los siguientes tres niveles fundamentales:

El nivel de factura de políticas,* que está siempre profundamente determinado por las condiciones del medio ambiente y que, a su vez, las afecta. En algunos casos, incluso puede decirse que este nivel se encuentra "afuera" del sistema administrativo propiamente dicho porque, por ejemplo, la alta dirección de una unidad específica de la administración pública solamente podría asignar recursos con base en las decisiones de otras autoridades políticas, externas a esa unidad en particular (este es el caso de una Secretaría o dependencia pública) o bien puede estar atada, por la ley o por compromisos anteriores, a cumplir ciertos objetivos y políticas.[1]

El nivel de organización, al que consideraremos como "relativamente aislado" para enfatizar que los procesos más importantes a analizar ocurren, bien sea dentro de él, o en los intercambios que mantiene con su medio ambiente.

La "caja negra" externa (medio ambiente), de la que todo lo que sabemos es incierto, excepto aquello que la organización considera relevante y digno de su comunicación.

Estos tres parámetros, que vamos a separar en un arreglo horizontal, no son más que una instantánea de la estructura de interrelaciones, comunicaciones, negociaciones, procesamientos, reprocesamientos e interpretaciones de datos de la que depende la supervivencia de los procesos de organización y la "vida" misma del sistema. Estos tres niveles o elementos (y no las máqui-

---

* He preferido la locución factura de políticas porque conserva el sabor sintético del término inglés policy-making. Habría podido también llamarlo Nivel de señalamiento de directrices y estrategias básicas.

[1] En mi opinión, esto ocurre incluso en aquellos casos en que la alta dirección se encuentra efectivamente en el más alto nivel de factura de políticas

Esta es otra forma de presentar el viejo problema de definir el límite o frontera de un sistema. El nivel de factura de políticas es, de hecho, como una amplificación fotográfica de las sucesivas "cortezas" probabilísticas que, como los anillos de un árbol, forman el límite o la frontera y pueden también ser motivo de un estudio detallado (como puede llevarse a cabo mediante el análisis de puestos), pero su principal tarea, que consiste en regular y modular las entradas y las salidas y, por ende, el proceso global de la organización, es tan importante que tendemos a dar importancia a sus ámbitos más internos de acción. No veo ninguna razón plausible para romper decididamente con esta pauta de pensamiento pero, para efectos de este documento, podemos postular que la alta dirección es un "punto denso" (o sea que hay mayores posibilidades de encontrarlo en el sitio en donde se le ha ubicado que en cualquier otro sitio) que tiene cierta probabilidad de ser localizado en cualquier lugar que se halle entre el elemento de planeación y el elemento de definición de los objetivos (o bien, por simplificar, entre el "ámbito de la organización" y el "ámbito externo"). Este postulado podría quizá servir para mostrar, incluso, el papel que juega la alta dirección —no solamente como intérprete o filtro de las condiciones externas, sino— como medio ambiente (y por lo tanto, como una amenaza; el tipo de amenaza que proviene de la incertidumbre sobre los movimientos subsiguientes de ese elemento) para todos aquellos que trabajan dentro de la organización, lo cual es especialmente notorio en aquellas situaciones en las que ocurren innovaciones o cambian las políticas iniciales.

nas) son los auténticos transmisores y receptores (y, por supuesto, los transformadores) de la información.

Los tres niveles están colocados en el orden que muestra la Figura 13(a), como una forma convencional de plantear la relación que existe entre un administrador y sus condiciones externas. El orden que muestra la gráfica no implica ningún prejuicio ni ningún juicio de valor, sino que es sólo la forma más simple de dibujar el modelo sin que se entrecrucen las flechas. De la misma manera, se podrían considerar otros arreglos igualmente válidos (como por ejemplo, los de las figuras 13(b) y 13(c). De hecho, quizá el modelo más realista sería el de la Figura 13(c), que muestra a estos tres elementos como fuerzas que se interactúan mutuamente.

Aparte de ello, podemos dividir verticalmente estos grandes procesos de comunicación en cinco etapas macroadministrativas (planeación, organización, integración, dirección-ejecución y control). Así tendríamos una cuadrícula de tareas y funciones, dentro de la cual podríamos encontrar algunas "masas críticas"[2] que, aparte de cumplir otras actividades, también reciben, transmiten, transforman y negocian información entre sí.[3] Estos son los principales elementos (16 en el modelo) de nuestro sistema de información. Entre ellos ocurre todo tipo de posibles intercambios de información: ciclos iterativos de comunicación, comunicaciones unidimensionales de estímulo y respuesta y comunicaciones de doble vía, así como transmisiones no reversibles, de una sola vía. Los nueve elementos que se definen dentro de los límites del "sistema interno" se comunican a lo largo del tiempo por medio de un proceso no reversible. Esto significa que se les puede analizar en términos de los niveles de organización de un organograma y también indica que puede existir algún tipo de relación entre una secuencia de funciones en el tiempo y una jerarquía estática.[4] Después de haber descrito el modelo que muestra la Figura 14, trataremos de ejemplificar la forma de analizarlo en términos ulteriores. Advierto, desde ya, que un modelo tan complejo tiene muchas dificultades para su análisis. Aún así, la conciencia de que existe un elemento o variable y de que influye en el sistema, es esencial para el análisis de sistemas y, por lo tanto, es mejor que se le considere como una "caja negra", a que se le deje fuera del modelo por no contar con los medios suficientes para definirlo formalmente.

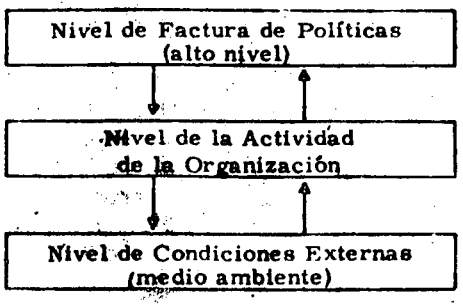
El ciclo comienza cuando el elemento A (objetivos y políticas de la organización) estimula al elemento B (recursos internos) y al elemento D (planes), con el fin de interpretar las políticas y los objetivos del sistema; el elemento B es receptor de las

[2] Masa crítica es la cantidad de energía necesaria para permitir que se desencadene cierta función. Es un concepto tomado de la física probabilística.

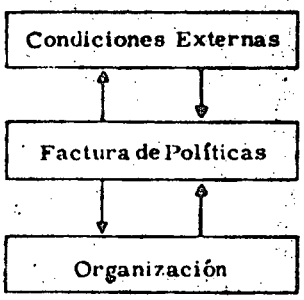
[3] He puesto de relieve "sus otras actividades" porque, aparte de las tareas y las informaciones especializadas que puedan manejar —por la rama técnica o científica a que pertenezcan—, los administradores (a partir del nivel de supervisor) acostumbran todos regular recursos humanos, materiales y financieros.

[4] Sobre este aspecto me he hecho dos reflexiones, sin contar con ninguna prueba de mi parte todavía. Creo que sería interesante tratar de comprobar si: a) como los seres humanos tienden a abarcar más que lo que les permiten los papeles sociales o individuales que juegan, los administradores (y en especial los mandos intermedios) pueden ser hallados jugando papeles distintos, en diferentes elementos del mismo sistema de organización, y b) si midiéramos el tiempo que transcurre a lo largo de nuestro "sistema interno" con una regla horizontal logarítmica, quizá podríamos deducir algunos datos interesantes por lo que se refiere a la correlación entre la medida del tiempo (o concepción del tiempo, o ritmo de trabajo), y las tareas a realizar: por ejemplo, las relaciones tiempo-autoridad o tiempo-responsabilidad. Imagino que, posiblemente, la diferencia entre los niveles jerárquicos de la organización podría ser explicada mediante los números que aparecen en la regla, mientras que los lapsos de tiempo durante los cuales se ejerce autoridad o por los cuales se deben rendir cuentas disminuyen conforme el nivel jerárquico se desagrega, alejándose de la unidad (la regla logarítmica tiende a "encogerse" de un número a otro); supongo que estas reflexiones podrían estimular el estudio de algunos problemas doctrinales del estudio de las jerarquías en general.

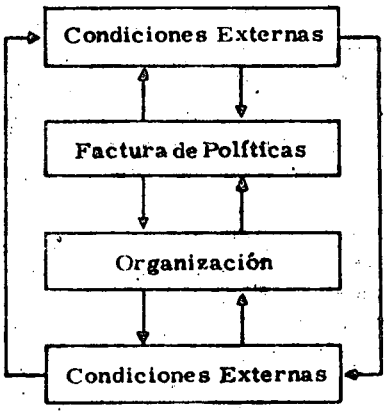
Figura 13



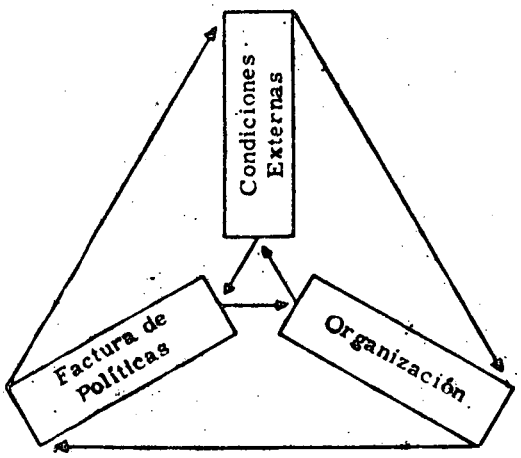
13 a.



13 b.



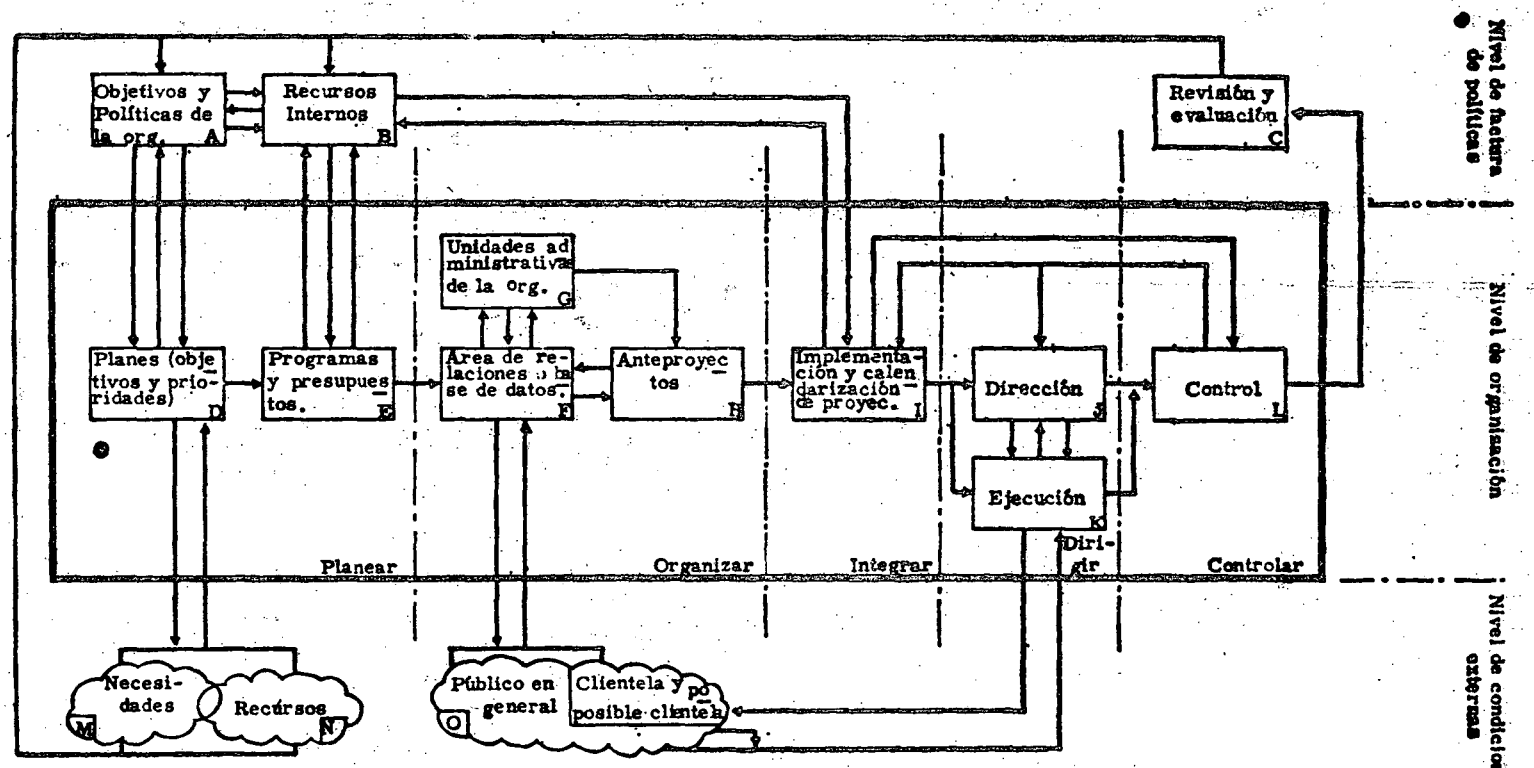
13 c.



13 d.

Figura 14

EL MODELO BASICO PARA UN SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION
(en términos de sistema operativo)



principales políticas relacionadas con la utilización, la inversión y aún las fuentes de obtención de los recursos que se van a utilizar efectivamente. El elemento D recibe una meta o un objetivo global, sobre el que ha de trabajar hasta verlo convertido en un plan. El elemento D averigua, en los elementos M (necesidades) y N (recursos), que no están perfectamente delimitados, porque sus fronteras no son claras e inclusive, en ocasiones, se traslapan entre sí (como cuando ocurre que los recursos de hoy son la causa de los problemas de mañana, según ha demostrado el movimiento en favor de una ecología sana para el planeta). Con el fin de conocer cuáles son las necesidades que se van a satisfacer y cuáles los recursos potenciales que existen en el medio ambiente para satisfacer esas necesidades (por supuesto, se puede ir mucho más allá de simplemente cuestionarse "cuáles son"), los datos obtenidos se procesan en el elemento D, de acuerdo con los criterios con que se hicieron las investigaciones y se presentan al elemento A para su decisión. Aquí comienza un ciclo iterativo para negociar el plan, el cual solamente termina cuando se autoriza una estructura de prioridades y objetivos cualitativos. El plan pasa entonces a manos del elemento E (programas y presupuestos), que lo convierte en un programa, al descomponerlo en sus metas y costos específicos. Este elemento solicita recursos al elemento B, el cual evalúa las estimaciones hechas, así como las presunciones que subyacen a los programas y, en caso necesario, negocia de nuevo con el elemento A, para persuadirlo de que se requieren mayores cantidades de las previstas. El ciclo iterativo A - B termina cuando el elemento A toma una decisión final sobre el asunto (la cuál, por cierto, puede consistir en volver a empezar todo de nuevo) y B vuelve entonces a negociar con E, como en un principio. La iteración entre E y B termina con la aprobación de un persupuesto para el programa que ha elaborado E.

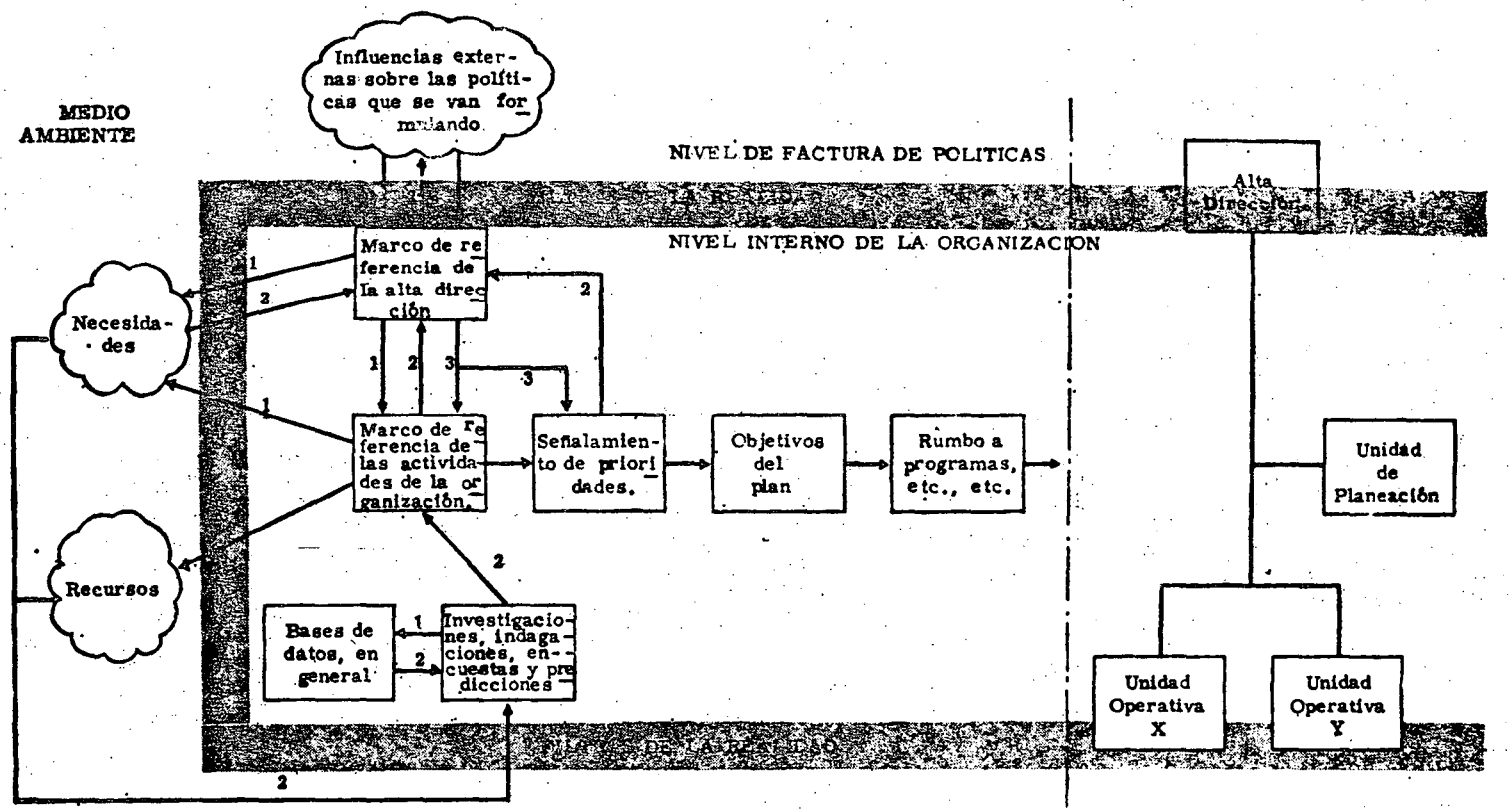
Los documentos aprobados pasan a una "área de relaciones", o sea a aquellos organos que cumplen funciones de relación, integrados en el elemento F (por ejemplo, un centro de información formalizado o bien, las funciones de relación de un administrador). El elemento F reúne toda clase de opiniones (quejas, sugerencias, etc.), tanto del público en general como de la clientela de la organización. Esta función siempre se cumple de alguna manera, aún cuando no se haya definido formalmente, porque todos los miembros de la organización forman también parte del público en general o de la clientela (o posible clientela) de su propia organización.

El elemento F también informa al elemento G (unidades administrativas de la organización), acerca de los programas y negocia con éste lo que el sistema de la organización espera de sus programas. A partir de ese momento, estas unidades preparan sus propios recursos de acción. El elemento H (anteproyectos) podría parecer redundante, pero algunas organizaciones han formalizado la necesidad de contar con anteproyectos para su consideración. De todas maneras, es conveniente para los administradores darse cuenta de que pueden escoger entre alternativas de proyectos y, sobre todo, de que es mejor hacer esta selección cuando los proyectos todavía se encuentran a nivel de anteproyectos y bocetos, que cuando ya se ha invertido una gran cantidad de tiempo y de trabajo para preparar hasta el detalle más fino. Así pues, el elemento G a través de los anteproyectos presentados en el elemento H, negocia los proyectos finales con el elemento F, el cual escoge los que se van a ser implantados. Aparentemente, esta situación no existe en aquellas organizaciones en las que las instrucciones se producen en forma dictatorial, en vez de sujetarse a un proceso de negociación. En realidad, lo que ocurre en estos casos es que la alta dirección absorbe personalmente estas funciones por completo y lleva a cabo las negociaciones dentro de sí misma, en vez de hacerlo dentro del sistema de organización, con toda la catarata de consecuencias que puede traer consigo este tipo de actitudes.

El elemento I (implementación y calendarización de proyectos) recibe, tanto los proyectos del elemento H, como los recursos del elemento B y entonces puede em-

FIGURA 15

UNA REVISION GENERAL DEL SUBSISTEMA DE PLANEACION



a) En términos sistémicos (diagrama de bloques)

b) En términos orgánicos (organograma)

pezar a plantear la integración y calendarización de cada proyecto. El elemento I es de una naturaleza sumamente proteica y dinámica, y es el sitio ideal para quienes están en posición de mando intermedio y tienen ambiciones y dinamismo. Este elemento elabora todas las normas y procedimientos para el trabajo que se va a realizar, controla las desviaciones y, en caso necesario, asigna mayores recursos de los que se habían estimado para ese trabajo. Así pues, tiene una influencia directa sobre el elemento B y sobre la regulación de los recursos internos. Los elementos J (dirección) y K (ejecución) reciben los calendarios y las instrucciones, para ejecutarlas y para supervisar su ejecución. Hay una interacción constante entre la dirección y la ejecución de los proyectos (inclusive, pueden considerarse como los dos lados de la misma medalla). Los encargados de la ejecución de proyectos (en los niveles de ejecución operativa y de supervisión), tienen trato directo con el público y constituyen la trinchera de primera línea en donde se recibe toda clase de demandas, preguntas, quejas y problemas. Ningún otro elemento, excepto A, está expuesto a tal flujo de información del mundo exterior (y en ocasiones, ésta es una información sumamente negativa y antisinergística para el sistema).

Con los informes de J y de K, el elemento L controla el trabajo, entendiéndose con esto que compara los resultados de J y de K con las normas que vienen del elemento I. Si encuentra desviaciones menores, las hace saber al elemento J para su resolución y las desviaciones de mayores alcances, que pueden necesitar una mayor cantidad de recursos de los que se habían presupuestado, se notifican al elemento I, para encontrarles una solución o para detener hasta nuevo aviso ese proyecto específico. El elemento L informa también al nivel de factura de políticas, al elemento C, con el fin de evaluar los resultados específicos, e inclusive el comportamiento del sistema entero, para determinar su funcionamiento futuro.

El gran ciclo se cierra con los cambios que genera la evaluación del elemento C en los objetivos y políticas de la organización: altera la forma en que se van a comprender ahora los recursos internos y la forma en que se van a estimar, en lo futuro, los recursos externos y las necesidades de la organización.

5.1 Parámetros para una Revisión General del Sistema.

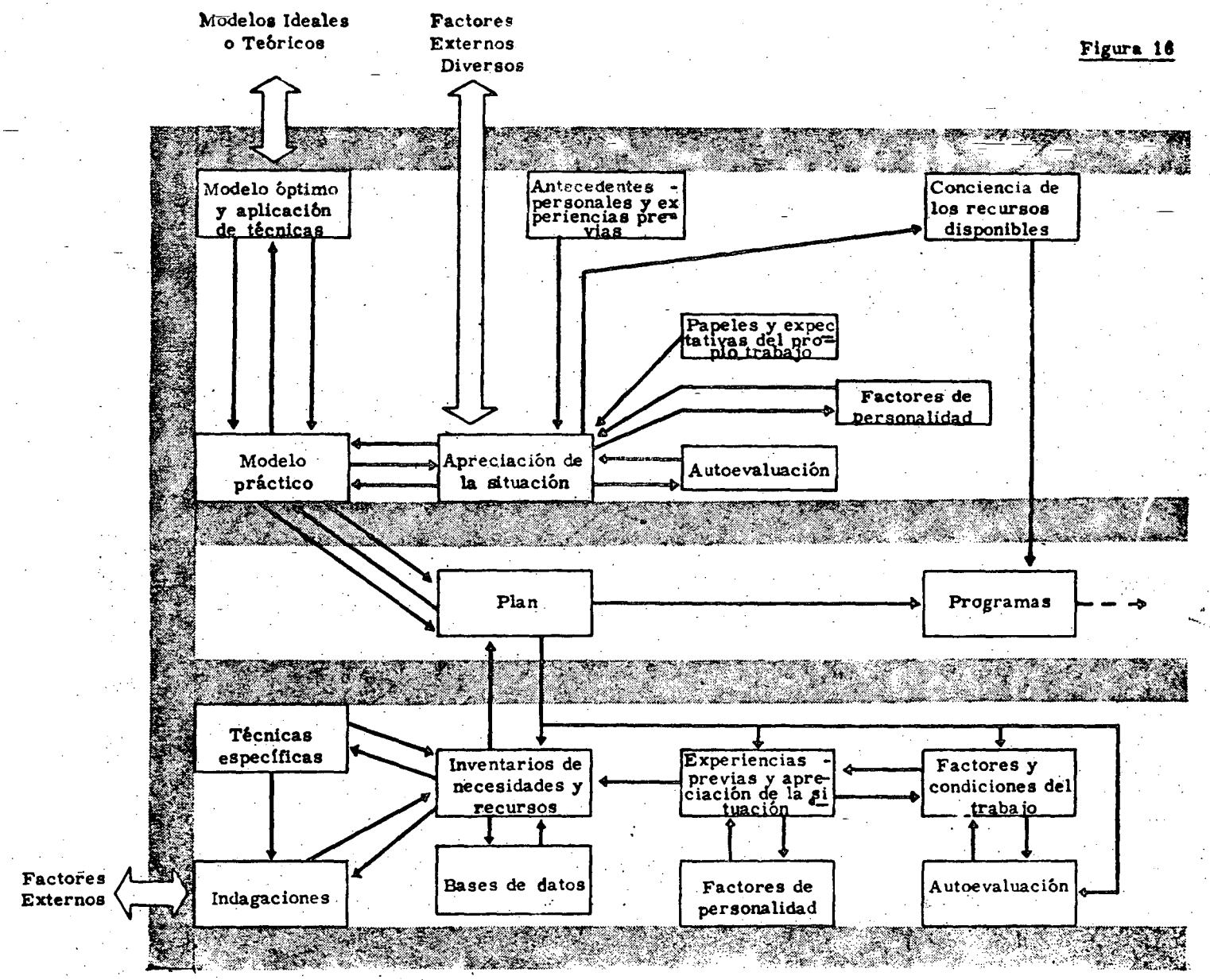
Para ejemplificar la forma en que este modelo nos puede llevar a un análisis más detallado, trataré de observar el primer subsistema o proceso "horizontal", el de planeación. Lo mismo se podría hacer con cada uno de los demás subsistemas, verticales u horizontales (de hecho, esto es lo que comúnmente se denomina "macroanálisis", y consiste en el estudio de un parámetro institucional o de conjunto de la organización).

Vamos a llamar "Sistema P" a esta parte de nuestro modelo y a tratar de mostrarlo gráficamente, como en la Figura 15.

El sistema de la organización está separado del resto de la realidad por medio de fronteras que actúan como filtros para interpretar las informaciones que le entran. Los más altos niveles de dirección negocian sus políticas con diversas fuerzas externas y esta negociación no solamente afecta a esas políticas, sino que también afecta al propio marco personal de referencia de los administradores. Todo ello se ve, a su vez, afectado también por los datos que se pueden obtener informalmente, por la vía de estímulo-respuesta, sobre las necesidades y las fuentes de recursos del medio ambiente así como, adicionalmente, por la negociación de los objetivos dentro de la organización y por la forma como se hayan formalizado las prioridades anteriormente.

El personal dedicado a la planeación ayuda a los altos directivos a tener una visión formalizada de las partes del medio ambiente que se consideren más importantes, de tal manera que se promueva la satisfacción de necesidades y la posibilidad de localizar recursos; este personal realiza investigaciones, levanta inventarios y elabora pronósticos, todo lo cual negocia con la alta dirección como propuesta de un plan o estimaciones de un orden de prioridades. El

Figura 16


Modelos Ideales o Teóricos
Factores Externos Diversos
Modelo óptimo y aplicación de técnicas
Antecedentes personales y experiencias previas
Conciencia de los recursos disponibles
Papeles y expectativas del propio trabajo
Factores de personalidad
Modelo práctico
Apreciación de la situación
Autoevaluación
Plan
Programas
Técnicas específicas
Inventarios de necesidades y recursos
Experiencias previas y apreciación de la situación
Factores y condiciones del trabajo
Factores Externos
Indagaciones
Bases de datos
Factores de personalidad
Autoevaluación

conjunto final de prioridades se establece como un plan aprobado y se convierte, a partir de ese momento, en un nuevo marco de referencia que va a afectar todas las actividades de la organización. Este marco de referencia o "plan" decide los nuevos objetivos y prioridades que se van a tomar en cuenta y se seguirá trabajando en él hasta convertirlo en programas que permitan cuantificar las metas a alcanzar. La propia Figura 15 muestra este estructura dinámica en términos estáticos, como los de un organograma.

5.2 Análisis Detallado de un Subsistema.

Cuando se analiza con un microscopio el "Sistema P", podemos observar los factores que muestra la Figura 16, y que actúan dentro de los límites estrictos del nivel interno de la organización. Algunos de estos pueden ser considerados como "irrelevantes" por otras convenciones administrativas; al sistema de información le conviene profundizar en todos aquellos factores que pueden producir, canalizar o cambiar la información y el ruido.

La Figura 16 muestra tres niveles de actividad: el nivel de la alta dirección, el nivel técnico (de la planeación) y un campo intermedio, en donde se establece la negociación. La alta dirección está afectada por los factores externos y a su vez los afecta (entre otros factores, cabe mencionar la existencia de modelos "ideales", académicos o teóricos, diseñados por diferentes ciencias para encarar distintos problemas). La primera etapa de esta secuencia consiste en que la alta dirección tiene que adaptar algunas de las tecnologías o modelos que tiene a su disposición, probándolos para ver cuáles tienen algún valor práctico para los efectos del trabajo que realiza su organización (esto también puede hacerse sobre una base empírica: el administrador inventa su propio modelo ideal y lo aplica a las circunstancias especiales de su administración). La diferencia entre un modelo "ideal" y uno "óptimo" es semejante a la diferencia que existe entre la ciencia pura y la ciencia aplicada, o entre una ideología dogmática y una constitución o ley que se basa en esa ideología. El modelo práctico (en términos globales) es el propio sistema administrativo de la organización, con sus objetivos, sus valores y sus expectativas, tal como lo entiende la alta dirección a cada momento específico de su "vida". Está influído por y también influye, tanto al plan mismo, como a la forma en que el administrador puede juzgar la situación. Estos juicios, a su vez, están condicionados por:

a) Los antecedentes biográficos, los estudios y las experiencias del propio administrador;

b) Su propia personalidad y los papeles sociales que tenga la capacidad de jugar, así como sus expectativas en distintos niveles;

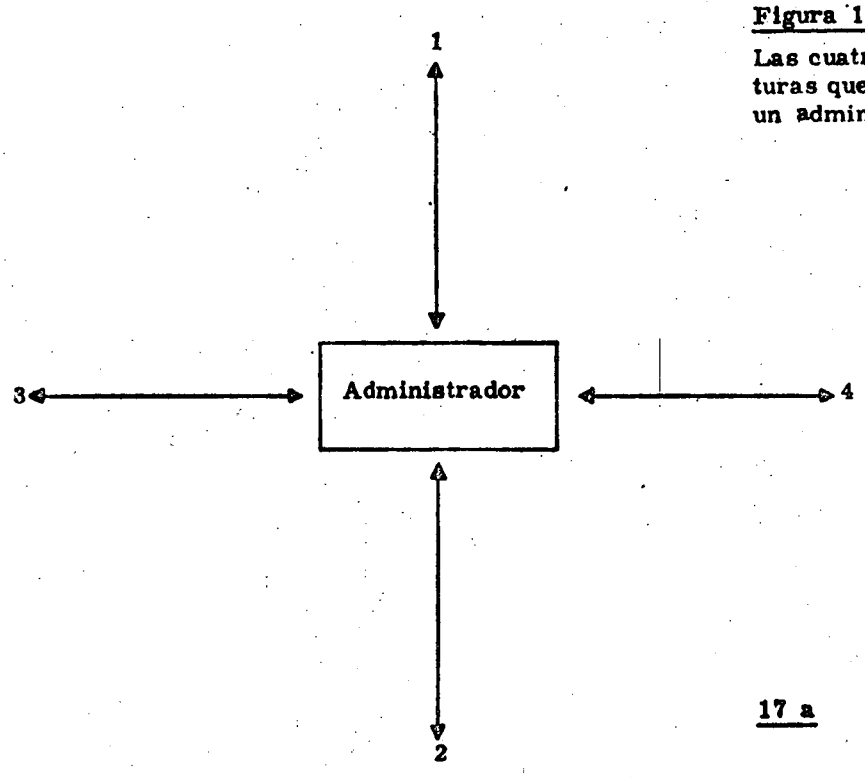
c) Lo que la organización requiere de él (el papel y las expectativas de su puesto y la forma en que él las interpreta), y

d) Otros factores externos, con los cuales se encuentra en contacto.

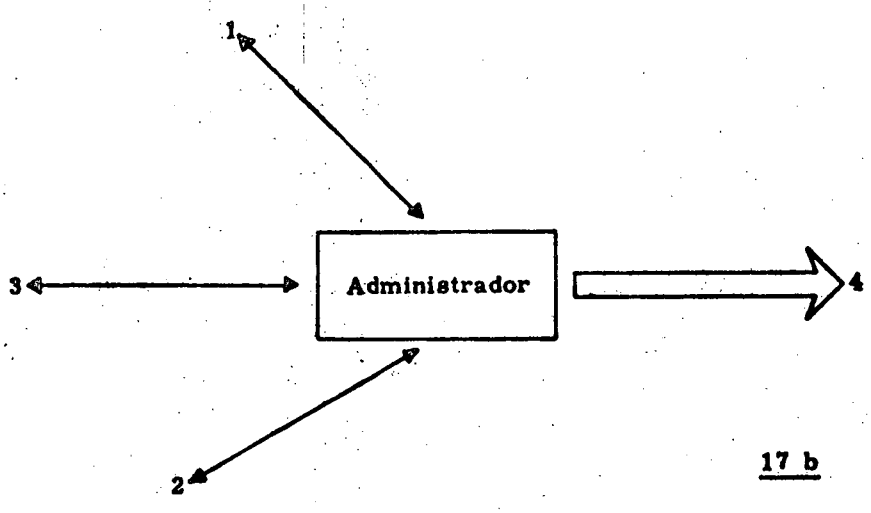
En términos generales, un administrador "administra" o regula cuatro estructuras al mismo tiempo, según muestra la Figura 17(a). La estructura número 1 estaría formada por las influencias externas a la organización (los grupos familiares y sociales a los que pertenece; sus relaciones y compromisos de carácter político, etc.); la número 2 consistiría en la estructura misma de la organización, vista como un sistema; la número 3, estaría formada por la estructuración de la personalidad del propio administrador, habiendo asimilado toda clase de experiencias (lo cual incluye la experiencia específica de haber administrado esa organización y el conocimiento de la forma de reaccionar de su organización ante diferentes problemas), sus actitudes y sus expectativas. La estructura número 4 es aquella sobre la cual se mueve el administrador, con toda su organización, a lo largo del tiempo: es una estructura secuencial y caleidoscópica, compuesta por todas las pro-

Figura 17

Las cuatro estructuras que regula un administrador



17 a



17 b

FUENTE: Mr. Norman H. Page.

bables situaciones, los problemas y las disyuntivas que han de venir (Figura 17(b))*.

El mismo tipo de análisis se puede hacer, prácticamente, con el resto de las personas que laboran en la organización (en este caso, por ejemplo, al personal de planeación, por lo que se refiere al Sistema P), salvo que, para ellas, la estructura número 1 sería la propia organización y la estructura número 2 consistiría, en parte, de las estructuras informales dentro de la organización y, en parte, de estructuras externas a la organización. A fin de poder preparar y negociar los proyectos de plan, tendrían que interactuar de distintas formas, con los siguientes elementos a su disposición:

a) Técnicas específicas, (como las estadísticas o la investigación de operaciones) cuyo uso condiciona y a su vez está condicionado por los nuevos casos que se tuviesen que resolver.

b) La investigación de los factores externos, interactuando con estos factores (así como también con la forma en que la información proveniente de estos factores parezca ser útil o no para los efectos de la organización), y

c) Las Bases de Datos (que pueden o no estar computadorizadas), así como la situación personal de los individuos que conforman esta unidad administrativa, por lo que se refiere al papel que juegan dentro de su organización, en relación con esa organización y en relación a sí mismos.

Todos estos factores, tanto los de los empleados como los de la administración, se encuentran y se interactúan para poder construir el plan y establecer las prioridades. Ambas partes tienen solamente fragmentos de la información que debe integrarse en el plan: los administradores cuentan con la autoridad, la responsabilidad y el concepto global de lo que se debe hacer (si son suficientemente críticos, también tienen el "porqué" de lo que se va a hacer, aparte del "qué"). Los subalternos, en cambio tienen la razón, porque cuentan con pruebas e informaciones detalladas, y su tarea consiste en presentarlas de diferentes maneras alternativas. Tanto la concepción global como la pertinencia de algunas de las alternativas en lugar de otras, van cambiando durante el curso de la negociación, hasta llegar a alcanzar un nivel de certidumbre, al que se ha de llamar plan y que abarca a ambos puntos de vista. Este plan, ya definido, se sigue desglosando en programas, que nuevamente están afectados por lo que el administrador piensa, sabe y siente, acerca del uso de recursos para satisfacer las prioridades asentadas en el plan.

5.3 Para Analizar la Importancia del Tiempo en el Modelo.

Todas estas interacciones de comunicación pueden también explicarse en términos de ondas, a lo largo de una escala de tiempo (véase la parte final del Capítulo 4). Vamos a tratar de hacer, al menos, un apuntamiento general acerca de cómo podría utilizarse este método de análisis, a diferentes niveles (advirtamos que este apuntamiento dará apenas la idea general y no la explicación matemática).

La comparación que hacen los administradores entre los objetivos de política general y los planes, puede simularse por medio de una curva extrapolada (una onda) entre estos dos aspectos, como si fuesen dos niveles:

1.—Objetivos de política general (Véase Figura 18).

2.—Planes

Esta curva extrapolada puede llegar a integrarse con otra semejante, por la cual se comparen los inventarios y las estimaciones sobre los recursos disponibles, en relación con las necesidades y los recursos externos analizados. Más adelante, podríamos irles agregando todos los demás elementos micro y macro, hasta llegar a constituir un ciclo más amplio de planes y programas, como el de la Figura 19.

Esta onda más amplia podría perturbar

* Corresponde a un "árbol de decisiones" muy complejo.

Figura 18

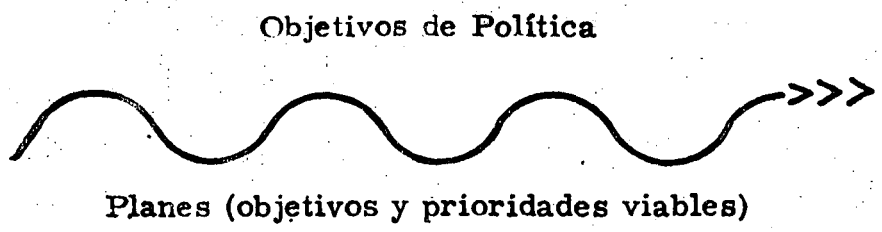


Figura 19

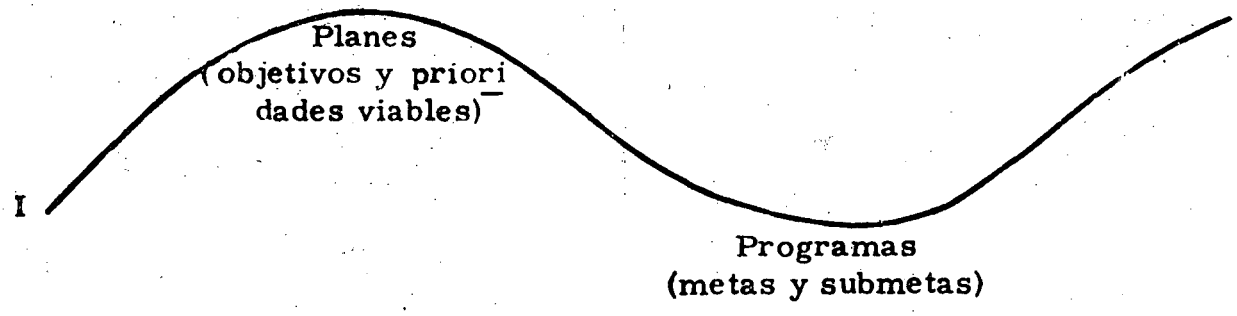
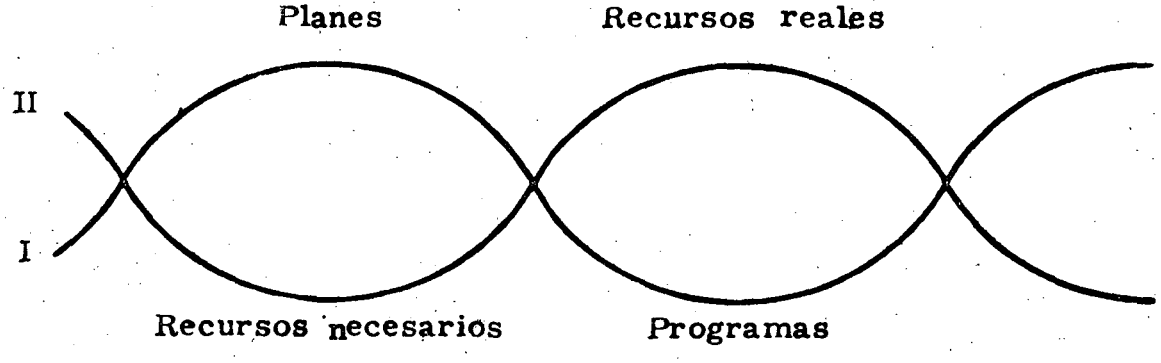


Figura 20



la relación que existe entre los recursos existentes (con los que ya se cuenta) y los necesarios (y esa relación, a su vez, es una función de la que se presenta entre los recursos internos y los externos), según muestra la Figura 20.

Todos estos "macrociclos" formarían parte de un ciclo todavía mayor, que podría tardar un lapso más extenso (uno o varios años), para completar toda una fase.

Se podría comenzar por reunir los macrociclos de planeación; organización e integración, y ejecución, dirección y control. De esta manera, se podría identificar fácilmente dos puntos "neutrales": a) el momento en que se han aprobado los programas finales, y b) el momento en que los calendarios finales de los proyectos están listos para ser ejecutados. La fase entera también termina en un punto neutral, que es el momento en el que se ha terminado ya la evaluación de la fase anterior (véase la Figura 21) y aún no comienza otra nueva.

La función y la responsabilidad fundamentales de la dirección consisten en el manejo de la fase entera en su conjunto, e inclusive de ciclos todavía más amplios, que exceden esa fase en particular. Así, pues los errores que pudiera haber cometido un administrador en el macrociclo P_1 podrían no descubrirse sino hasta el final del macrociclo E/C_1, e inclusive hasta la fase V, o la fase X, o cualquiera otra.

Figura 21

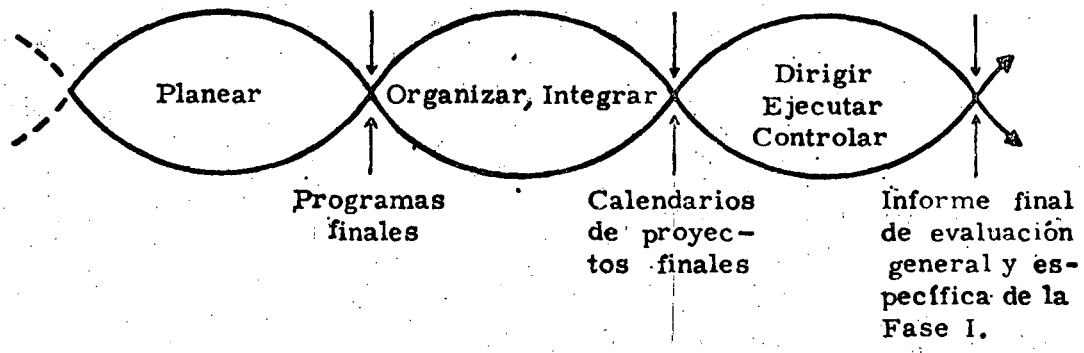
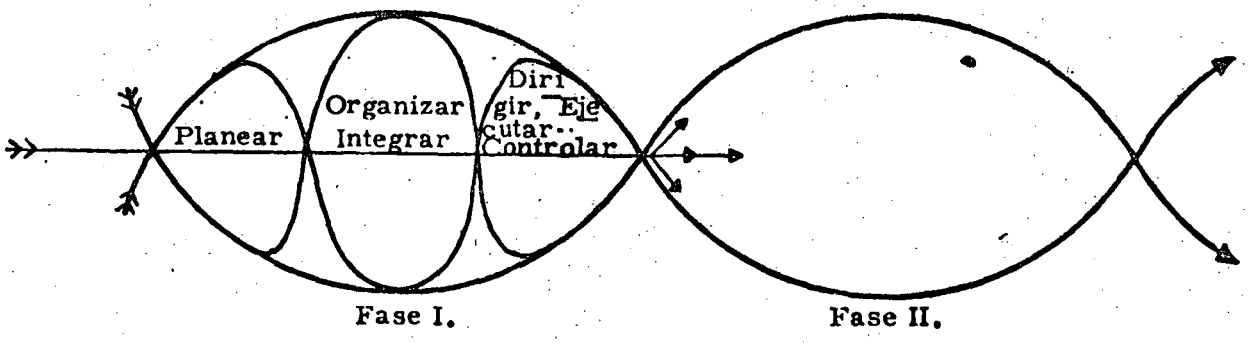


Figura 22



CAPITULO 6.

CONCLUSIONES:

6.1 Los sistemas de información, a mi juicio, no forman un conglomerado estático de unidades centrales y periféricas, y ni siquiera funcionan como una cascada formal de "comunicaciones" (informes pronósticos, formas, cartas, memorandos, conferencias telefónicas y reuniones de comités), sino como una filigrana sumamente compleja e intrincada, formada por ciclos iterativos de comunicación de distintos alcances, que se entrefiltran y se interrelacionan, moviéndose en su conjunto en forma ondulatoria, a diferentes niveles y por un tiempo global relativamente largo. Algunos de estos ciclos iterativos muestran amplitudes y frecuencias estadísticamente constantes, mientras que otros tienden a crecer o "instruirse" hasta llegar a llenar, en su extrapolación, la amplitud del ciclo inmediatamente mayor a su alcance.

6.2 La analogía con las ondas ("perturbaciones a lo largo del tiempo") podría significar algún valor para explicarse el principio de relatividad, según el cual cada elemento de un sistema de información es, de hecho, un sistema que interactúa —por lo menos con otro— y que, por lo tanto, está sujeto a ser perturbado (o regulado, o modulado) por el resto y, a su vez, perturba (o regula, o modula) a los demás. El sistema de información entero afecta, y a su vez es afectado, por la organización cuando actúa como un sistema administrativo y esta misma, por su lado, como cualquiera otra de sus partes y subpartes (todos ellos sistemas "abiertos" y "relativos"), sufre la influencia del resto del universo físico y social, e influye en él.

6.3 Debido a este principio de relatividad que subyace hasta la más mínima interrelación de carácter operativo que se pueda dar dentro del sistema administrativo, para efectos de este enfoque específico concluímos que cada una de las interrelaciones (e incluso, entre ellas mismas, la definición precisa de cada uno de sus elementos) descansa en comparar dos bits de información de diferentes fuentes y hacerlas "acordar" en un solo bit (esto no significa que se niegue la posibilidad de interpretar los contenidos de cada una de estas interrelaciones o bits de información con otros enfoques, como el jurídico, el económico o el meramente físico. Solamente propongo la idea de que es útil emplear un metalenguaje como el de los sistemas de información para entender el funcionamiento del sistema en sí, con el fin de evitar la suboptimización que puede generar cualquier enfoque técnico o profesional, e inclusive la suboptimización que, a veces, pueden propiciar las experiencias específicas acumuladas por administradores específicos). Así pues, toda decisión que se toma en una organización debiera ser "crítica", con lo cual quiero decir que no sólo debe cuestionarse el "cómo" o el "que" de la información que se analiza, sino también el "por qué". En otras palabras, una interrelación cualquiera, que ocurre dentro de un sistema de información, se vuelve informativa cuando se han definido sus parámetros y a partir de ese momento funciona como un elemento más del propio sistema. Inclusive el sistema, visto en sus términos globales, tiene un valor por lo que se refiere a su significado y este valor cambia de posición y de importancia en el interior de su propia estructura, según los diferentes momentos y situaciones. No puedo pensar en este momento en ninguna máquina que, como el hombre, tenga la posibilidad de hacer un procesamiento tan delicado de los datos, que el propio proceso se constituya en un dato más para ser procesado, siguiendo una cadena infinita de juicios de valor y de interpretaciones racionales.

6.4 No me he manifestado en contra de las computadoras, sino en contra del mito de que son "cerebros electrónicos" y en contra del desperdicio de recursos que supone, fundamentalmente en nuestros países en vías de desarrollo, la falta de una adecuada visión de sistemas y de una sistematización racional para utilizar estas máquins. Una computadora podría constituir una parte muy importante del sistema de información, ya que puede normalizar las convenciones y estandarizar los lenguajes y los procedimientos para comunicar la informa-

ción (especialmente cuando se trata de información cuantitativa, en grandes cantidades y para un ritmo relativamente rápido de toma de decisiones). Pero es necesario divorciar los conceptos de "Bases de Datos", "Análisis de Sistemas", "Sistemas de Información", e incluso "Procesamiento de datos", de la idea de "computadora". Convengo en que estos conceptos están fundamentalmente relacionados con los sistemas de información; no estoy de acuerdo en que solamente tengan que ver con las computadoras.

6.5 En relación con el control de los bancos de datos (y, si invertimos el proceso de pensamiento, según el cual un banco de datos sistematiza cierta cantidad de información, toda información sistematizada —por ejemplo, cualquier archivo de cualquier organización— es un banco de datos), convengo en la necesidad de controlar los bancos de datos por medio de salvaguardas tales como un tribunal administrativo que cuente con especialistas para asesorar a los demandantes en la revisión de los datos erróneos o anacrónicos que, en su perjuicio, alberga sobre ellos el banco de datos, según lo estatuye una nueva ley que se acaba de proponer en el Parlamento Británico),* pero creo que esto debería extenderse también a los bancos de datos no computadorizados. Un error, cualquiera que sea, puede siempre dañar ciertos derechos humanos. No obstante, como sería prácticamente imposible controlar todo archivo privado que exista en el mundo, aquí tenemos nuevamente campo bastante para la ambigüedad.

6.6 Finalmente, no considero que se debieran descartar todos los estudios que se han ido haciendo sobre los sistemas de información aún cuando muchos de ellos solamente pudieran jugar un papel fragmentado en una concepción integrada del sistema de información. Considero posible integrarlos, si se les reconoce un valor apropiado para cada caso, de acuerdo con cada situación específica que se tenga que resolver.

---

* En marzo de 1971.

APENDICE I.

El grupo Internacional de Naciones Unidas para Estudios en materia de Planeación Nacional (INTERPLAN) ha planteado que las siguientes características son las que con mayor prioridad se deben desarrollar, por medio de la capacitación, en los administradores de los países en vías de desarrollo:

"(a).—Capacidad para tolerar la ambigüedad;"

"(b).—Capacidad de vivir entre alternativas disonantes, mientras se esclarecen las posibilidades de hacer una selección sensata";

"(c).—Conciencia de la importancia de un clima de liberalidad en lo síquico y en lo social";

"(d).—Interés en una retroalimentación inmediata y en una evaluación continua";

"(s).—Deseos de seguirse instruyendo, de desinstruirse, de aceptar riesgos y de admitir errores";

"(f).—Un sexto sentido, para advertir aquellos momentos que requieran formas de persuasión más fuertes";

"Los aspectos relacionados con el medio ambiente implican:

"(a).—La necesidad de hacer exhaustivos análisis del medio ambiente";

"(b).—La conciencia de que la información ambiental siempre será imperfecta y requerirá ser interpretada";

"(c).—Aclimatarse a que, en cualquier momento, puede surgir lo inesperado o lo incontrolable";

"(d).—Las posibilidades de adaptación a condiciones nuevas, sin ceder en los objetivos más importantes".

"La formulación e implantación de planes y políticas de carácter nacional involucran la resolución de intereses conflictivos así como la existencia de planes divergentes bajo condiciones de información imperfecta, de ambigüedad, de presiones cambiantes y de medios ambientales turbulentos".

"Esto requiere una continua mejora e innovación de las artes y las técnicas de":

"1.—Negociación, compromiso e integración creativa;"
"2.—Organización de grupos y coaliciones;"
"3.—Persuación individual y de masas;"
"4.—Regulación y mando;"
"5.—Evaluación y control".

Appraising Administrative Capability for Development". United Nations, New York, 1969, St/TAO/M/46., pp. 80-81

APENDICE II

EL CICLO DE VIDA DE UN SISTEMA

Según diversos autores en materia de computación, los sistemas formales tienen un "ciclo de vida" que consta de cinco etapas:

1.—Síntesis
2.—Análisis
3.—Diseño y documentación
4.—Implementación,* y
5.—Mantenimiento

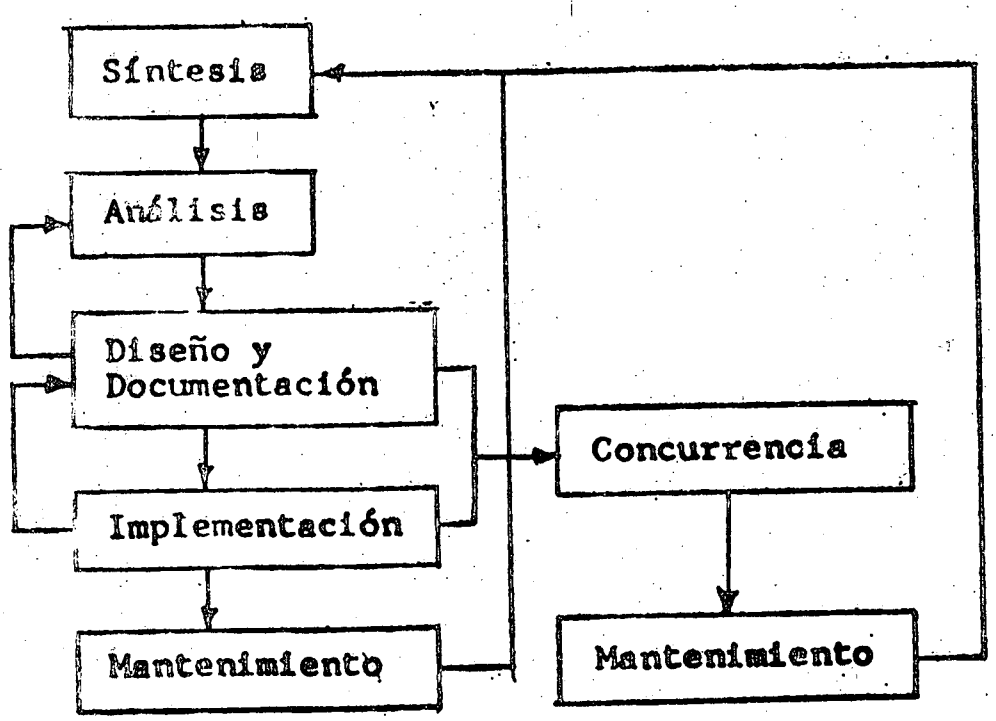
Si se integran dos o más sistemas, habrá una etapa extraordinaria, la de concurrencia.

A continuación se explica la naturaleza de cada una de estas etapas, y posteriormente se plantean dos cuadros sinópticos, uno que especifica las consideraciones a tomar en cuenta para la toma de decisiones en cada etapa, y otro que muestra los tipos y métodos de trabajo, actividades típicas, recursos humanos necesarios y resultados típicos que se presentan en cada una de estas etapas. Los dos cuadros están sintetizados de la obra de diversos autores del período 1970-73, pero fundamentalmente de "The design of the management information system", de D. O. Matthews, editado por Auerbach en 1971.

* No existiendo un término español equivalente a implementation, he optado por castellanizarlo. Implantación, instrumentación y puesta en marcha no son suficientes, cada uno por separado, para traducir la idea completa.

CUADRO I

CICLO DE VIDA DE UN SISTEMA



Etapas

1a. **Síntesis:**

La necesidad abstracta y general que origina el proyecto puede resolverse de distintas maneras. Para empezar, hay que desarrollar una concepción del proyecto. Ello implica allegarse la información que permita especificar sus objetivos, sus fronteras o límites, los recursos que se requieren, diversas especificaciones generales, el valor que el sistema tiene para la organización y la probabilidad de que tenga éxito.
Esta fase termina cuando ya se cuenta con: a) especificaciones preliminares, hasta un nivel tal que se pueda diseñar al detalle; b) un plan y una estrategia para diseñar e implantar el sistema y c) la autorización del alto nivel para proseguir y para que se le asignen recursos al proyecto.

2a. **Análisis:**

La concepción del sistema se ve sujeta a una evaluación detallada para determinar cuáles métodos y técnicas son los mejores para conseguir sus objetivos. La fase de análisis puede llamarse "etapa de buscar dificultades". Todo elemento que habrá de formar parte del sistema debe ser revisado con lupa, en busca de problemas potenciales de operación. Cada posible error en la lógica del sistema debe ser expuesto; las lagunas que haya en el flujo de información identificadas; la ineficiencia o inadecuación de los métodos de entrada, de proceso o de salida, corregidos. Aquí se establecen los estándares, las normas y las convenciones rigurosas; se hacen revisiones periódicas del diseño y se simulan de distintas maneras los conceptos y los parámetros del sistema para probarlo.
La fase termina cuando se cuenta con: a) la seguridad de que va a funcionar técnicamente y de que es factible en ese ambiente social específico, b) convenciones acerca de los métodos, las técnicas y el equipo, conocidas por todos los que se van a responsabilizar de ello; c) las especificaciones del sistema y d) la aprobación para seguir adelante.

3a. **Diseño y Documentación:**

Los resultados del análisis se ampliarán entonces en un diseño detallado y habrá que registrar todos los aspectos de este diseño. Es esencial documentar todo el sistema. La mayor dificultad se encontrará en problemas relacionados con la definición de calendarios, responsables y mecanismos de coordinación. Si no hay documentación adecuada y no se puede formalizar, hay que rediseñar el sistema o elaborar una estrategia, paso a paso. En esta etapa se elaboran los programas de computación, en su caso; se determina la distribución física que se hará de los equipos y se elaboran los manuales, los procedimientos, el material de capacitación y los programas para selección, formación, etc., del personal.
La fase termina cuando se cuenta con: a) programas de computadora debidamente probados, en su caso; b) procedimientos operativos para todas las áreas que tendrán alguna responsabilización o uso en el sistema; c) documentación completa sobre los programas, procedimientos y equipos y d) programas de capacitación y desarrollo, tanto para personal operativo como para los administradores.

4a. **Implementación:**

Los elementos individuales del diseño ya detallado deben probarse en forma integral y colectiva y el sistema entrar en operación.
Este es uno de los aspectos más difíciles del ciclo de vida del sistema. Se requiere coordinación entre los diseñadores y todos los departamentos operativos, porque invariablemente ocurren

* Adaptado de Matthews, Op. cit.

problemas que no se pueden predecir. Muchos de estos problemas harán que haya que modificar, no sólo calendarios y mecanismos de coordinación sino, inclusive, objetivos y asignaciones de recursos. Es muy importante —sea cual sea el método que se utilice— probar el sistema total en una situación lo más cercana posible a la real, con participación o representación de los verdaderos usuarios y de los verdaderos problemas.

Podemos considerar terminada la etapa al tener: a) la prueba completa del sistema; b) el programa de capacitación andando; c) en su caso, la conversión del sistema antiguo al sistema nuevo y d) por lo general, la terminación del sistema antiguo.

5a. **Mantenimiento:**

La vida operante y efectiva del sistema puede llevarse varios años y necesitará un apropiado mantenimiento, acompañado de modificaciones y mejoras.

El mantenimiento de rutina, por lo general incluye la resolución de: a) problemas y fallas inesperadas; b) quejas por razones de error, negligencia o desinformación; c) cambios y mejoras.

Esta etapa sólo termina con el fin de la vida misma del sistema.

6a. **Concurrencia:**

Conforme el sistema crece y, sobre todo, si es muy grande, se le puede dividir en segmentos o módulos autónomos, tanto para su desarrollo como para su implementación. Entre otros problemas que se presentan en este caso, puede hallarse el de las fronteras traslapadas. Por ello conviene una visión modular, en la que cada módulo pueda concurrir con otros para formar un sistema más amplio.

CUADRO II (Sinopsis

	Síntesis	Análisis	Diseño	Implementación	Mantenimiento
CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA	—Definición del proyecto. —Enfoques alternativos. —Alcances del proyecto. —Valor del proyecto.	—Evolución de métodos. —Modelos (incluso matemáticos). —Configuración de equipos —Requerimientos de datos.	—Programas y documentación. —Manuales y Procedimientos. —Especificaciones y diseños del equipo. —Métodos de capacitación.	—Coordinación de conversiones. —Problemas de prueba. —Calendarios de capacitación.	—Fallas del equipo. —Errores del personal —Problemas de la lógica del sistema
RESULTADOS	—Especificaciones preliminares. —Plan de desarrollo. —Autorización. del alto nivel.	—Seguridades de factibilidad. —Métodos y técnicas. —Especificaciones del sistema. —Autorización para continuar.	—Procedimientos de operación —Programas de computadora (en su caso). —Documentación de procedimientos, programas y equipo. —Programa de capacitación.	—Sistema aprobado. —Personal capacitado. —Conversión al nuevo sistema. —Fin del viejo sistema.	—Corrección de problemas. —Análisis de las quejas sobre el sistema. —Mejoras al sistema.

CUADRO III

Etapa	Tipo de trabajo	Métodos de trabajo	Actividades típicas	Características de los recursos humanos requeridos	Resultados
Síntesis	Definir las necesidades de la administración y desarrollar concepciones que satisfagan las necesidades.	• Trabajo en equipo. • Entrevistas. • Investigación.	• Determinación de necesidades. • Definición de objetivos. • Negociación y estudio de temas.	Personal interno, con: • Antecedentes en la organización. • Capacidad creativa. • Experiencia a nivel directivo.	Un programa aprobado que se pueda implantar.
Análisis	Diseñar el sistema específico, incluyendo todos los modelos, definiciones de datos, requisitos para su desempeño, etc.	• Asignación de proyectos en abstracto. • Grupos pequeños o individuos. • Coordinación a fondo.	• Evaluación de métodos. • Definición de datos. • Flujo de información.	Analistas de Sistemas, con: • Capacidad analítica. • Habilidades matemáticas. • Especialización en campos limitados. • Experiencia multidisciplinaria.	Un diseño preliminar.
Diseño	Formular procedimientos, especificaciones para el procesamiento, formatos de documentos, transcripciones, necesidades de capacitación, etc.	• Asignación de proyectos a individuos determinados. • Objetivos específicos para cada uno.	• Estudio de procedimientos. • Diseño de formas. • Elaboración de material de capacitación.	Analistas de Sistemas, con: • Experiencias y antecedentes muy especializados. • Conocimientos técnicos generales.	Las especificaciones del sistema.
Programación (en su caso)	Convertir las espetrucciones para la cificaciones en insmáquina.	• Asignación de proyectos a individuos determinados. • Objetivos específicos para cada uno.	• Diseño de diagramas de flujo. • Codificación de programas. • Prueba de programas.	Personal con: • Capacitación técnica muy especializada. • Experiencia muy especializada.	Programas de computadora.

Etapa	Tipo de trabajo	Métodos de trabajo	Actividades típicas	Características de los recursos humanos requeridos	Resultados
Implementación	Probar el sistema, preparar los equipos para su uso, capacitar gente y hacer la conversión de un sistema a otro.	• Grupos pequeños e individuos. • Objetivos específicos para cada uno. • Capacitación mutua y consenso.	• Prueba del sistema. • Capacitación, secuencia o en • Conversión en paralelo, de un proceso a otro.	Personal con: • Conocimientos generales sobre el sistema. • Iniciativa personal. • Capacidad de comunicarse por escrito y oralmente.	Un sistema de operación.
Mantenimiento	Observar y evaluar constantemente la operación del sistema averiguando cómo se le comprende y se le utiliza, así como qué problemas produce para mejorarlo.	• Proyectos individuales. • Proyectos de corto plazo. • Proyectos que se inician por cuenta propia sobre la marcha.	• Recibir y evaluar las quejas. • Resolver problemas sobre la marcha. • Mejorar el sistema.	Personal con: • Conocimientos generales sobre el sistema. • Iniciativa personal. • Capacidad de liderazgo. • Capacidad para comunicarse por escrito u oralmente.	Consecución de los objetivos de la administración.

BIBLIOGRAFIA

1. Aranguren, José Luis, **Human Communication**, London, World University Library, 1967.
2. Burns, Tom & G. M. Stalker, **The Management of Innovation**, London, Tavistock Publications, Social Science Paperbacks, 1968.
3. Cherry, Colin, **On Human Communication**, MIT, Technology Press and John Wiley, 1957.
4. Cleland, David I, and William R. King, **Systems, Organizations, Analysis, Management: a Book of readings**", New York, McGraw-Hill Book Co., 1969.
5. Cohen, John and Ian Christensen, **Information and Choise**, Edinburgh, Oliver & Boyd, 1970.
6. Daniels, Alen and Donald Yeats, **Basic Training in Systems Analysis**, London, Pitman Publishing, on behalf of the National Computing Centre, 1970.
7. Duhalt Krauss, Miguel, **La Organización para el Desarrollo**, apuntes de una conferencia dictada en junio de 1968, en el Colegio de Economistas de México, A. C.
8. Duhalt Krauss, Miguel, **La Administración Pública y el Desarrollo en México**, México, 1970.
9. Duhalt Krauss, Miguel, **Los Sistemas Administrativos como Sistemas Duales**, apuntes para un libro, 1970, agosto.
10. Emery F. E., **Systems Thinking**, London, Penguin Modern Managemont Readings, 1969.
11. Emery, James C., **Organizational Planning and Control Systems, Theory and Technology**, Toronto, McMillan, Studies of the Modern Corporation Series, 1969.
12. Johnson, Richard, et. al. **Teoría, Integración y Administración de Sistemas**, México, Limusa-Wiley, S. A., 1966.
13. Katz, Saul M., **Guía para Modernizar la Administración para el Desarrollo Nacional**, Washington, Union Panamericana, 1968.
14. Langefors, Nils Borje, **Theoretical Analysis of Information Systems**, Lund, Sweden, Studentlitteratur, 1966, 2v.
15. Laver, F. J. M., **Introducing Computers**, London, H. M. S. O., 1965.
16. Morrisey, George I., **Management by Objectives and Results**. Reading. Mass., Addisson-Wesley, Publishing Co., 1970.
17. Pask, Gordon, **An Approach to Cybernetics**, London, Hutchinson/Radius Book, 1968.
18. Rabow, Gerald, **The Era of the System**, New York, Philosophical Library, 1969.
19. Rattray, Taylor, Gordon, **A New View to the Brain**, in "Encounter", February, 1971, vol. xxxvi, No. 2, p. 24, London.
20. Simon, Herbert A., **Administración de Empresas en la Era Electrónica**, México, Editorial Letras, S. A., 1968.
21. Sokolik, Stanley L., **The Personnel Process Line and Staff Dimensions in Managing People at Work**, Scranton, Pennsylvania, International Book Co., 1970.
22. Van Court Hare, Jr., **Systems Analysis: a diagnostic approach**, New York, Harcourt, Brace & World, Inc., 1967.
23. Vickers, Sir Geoffrey, **Towards a Sociology of Management**, London, Chapman and Hall, 1967.
24. Vickers, Sir Geoffrey, **The Art of Judgment**, London, Methuen/University Paperbacks, 1968.
25. **Administración Pública en América Latina**, Washington, D. C., Unión Panamericana, 1965.
26. **Aspectos Administrativos de la Planificación**, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina, Nueva York, 1968.
27. **Computer Development in Local Government**, Report of the computer panel of LAMSAC, London, September, 1969.
28. **Curso de Orientación en Sistematización Mecanizada de Datos**. Naciones Unidas, Nueva York, 1967.
29. **Appraising Administrative Capability for Development**, United Nations, New York, 1969.
30. **LAMSAC, an organisation designed to work for local authorities**, London, 1970.
31. **Manual de Administración Pública**. Naciones Unidas, New York, 1962.
32. **Seminario sobre sistemas de información en el gobierno**, Empresa de Servicios de Computo Limitada, con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Santiago, Chile, julio de 1969.