

ADMAGISTRACIÓN, UN NUEVO CAMINO ORGANIZACIONAL

GONZALO SOBRINO LÁZARO*

SUMARIO: I. Conceptuación. II. Neutralizar los 7 fenómenos conductuales de la antigerencia. III. La admagistración recomienda. 1. Debe evitarse que gente inepta ocupe los cargos directivos. 2. No debe permitirse que la gente competente sea usada como figura decorativa. 3. Los líderes títeres deben ser identificados y manejados con habilidad desde abajo para propiciar su cambio por un líder auténtico. 4. La convicción debe prevalecer siempre en una empresa y la corrupción debe ser denunciada y erradicada. 5. El individualismo y el egocentrismo deben ser sustituidos por una atmósfera de trabajo en equipo. 6. Las relaciones humanas deben fortalecerse en forma permanente con miras a sacar adelante a la empresa. 7. La conducta de aislamiento, dispersión y disgregación debe ser sustituida por un espíritu de cohesión laboral que evite áreas vulnerables e improductivas. IV. Neutralizar los 11 síndromes de la antigerencia. 1. El síndrome de evasión de responsabilidad o SER. 2. El síndrome de peloteo de asuntos y personas o SPAP. 3. El síndrome de interferencia del nivel superior o SINS. 4. El síndrome de indiferencia y resistencia al cambio o SIRC. 5. El síndrome de intenciones aceleradas para la lentitud o SIAL. 6. El síndrome de intención colectiva de sugerir sin actuar o SICSA. 7. El síndrome de aislamiento y reticencia para escapar de problemas o SAREP. 8. El síndrome de incomunicación y retraso para evitar implicaciones o SIREI. 9. El síndrome de inclinación y con-

* Alumno de la Maestría en Administración Pública, Universidad del Mayab, Campus Campeche.

descendencia ante órdenes superiores equivocadas o SICOSE. 10. El síndrome de evasión y desvío de atención para proteger ineficiencias o SEDAPI; 11. El síndrome de inconformidad y forcejeo en la acción de niveles de autoridad o SIFANA; V. Selección de jefes; Primera. El jefe debe salir de abajo, no de arriba; a) Aplicación de una cédula de evaluación; CÉDULA DE EVALUACIÓN DE APTITUD PARA EL ASCENSO; I. SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD; II. NIVEL DE COMPETENCIA; III. RELACIONES HUMANAS; IV. MADUREZ; V. DISCIPLINA; b) Asignación de tareas específicas; Relativa al sentido de la responsabilidad; Relativa al nivel de competencia; Relativa a las relaciones humanas; Relativa a la madurez; Relativa a la disciplina; Segunda. El jefe debe salir por consenso; VI. Colofón.

I. CONCEPTUACIÓN

Para comprender con exactitud este concepto nuevo de "Admagistración", analizaré primero el término tradicional de "Administración". Según Agustín Reyes Ponce¹ la etimología de esta palabra es la siguiente: *ad*: significa junto a, contigüidad, relación; *minister* tiene dos partículas *minis* o *minus* y *ter*; la primera significa menor, pequeñez o minoría y la segunda es un comparativo que establece desnivel; la desinencia "ación" quiere decir actividad o proceso. Es el proceso dirigido por una minoría mediante jerarquías o niveles de acción.

Por tanto, "Admagistración" sustituye la partícula *minis* que significa *minoría* por el vocablo *magis*, que significa mayor, grandeza o mayoría. La fuerza directiva debe ampliarse al máximo tratando en todo momento de dirigir y conducir con la voluntad de la base mayoritaria y no simplemente con el criterio de una minoría como se maneja tradicionalmente la administración, sea pública o privada. Admagistración es la clave de la dirección moderna, que debe caracterizarse por la conducción por consensos. Representa la excelencia de lo que equivaldría a una "dirección democrática".

Su resultado puede compararse con una dirección orquestal en la que cada uno de los integrantes está bien compenetrado de lo que debe de hacer, de tal suerte que quien lleva la batuta coordina y enlaza perfectamente a todos los participantes. Cada uno es experto en tocar su instrumento y en esto no puede ganarle el "admagistrador", pero éste, al igual que un director de orquesta, tiene la audición, visión y percepción globales de la acción conjunta, y, por tanto, podrá coordinar perfectamente los esfuerzos para obtener el resultado deseado.

¹ AGUSTÍN REYES PONCE, *Administración de personal. Relaciones humanas*, Limusa, México, 1976, p. 245.

Para poner en práctica la admagistración se requiere tomar medidas acordadas por consensos para neutralizar los 7 fenómenos y los 11 síndromes que caracterizan a la antigerencia organizacional. Se deberá actuar por etapas: en primer lugar, deben neutralizarse los 7 fenómenos conductuales de la antigerencia; y en segundo lugar, deben ser neutralizados los once síndromes.

II. NEUTRALIZAR LOS 7 FENÓMENOS CONDUCTUALES DE LA ANTIGERENCIA

1. Gente inepta ocupa los cargos directivos.
2. Gente competente es usada como figura decorativa.
3. Los líderes se convierten en títeres.
4. La convicción tiende a ser sustituida por la corrupción.
5. El "yo" sustituye al "nosotros".
6. Las relaciones humanas se desvanecen.
7. Aparece el comportamiento de "sálvese quien pueda".

III. LA ADMAGISTRACIÓN RECOMIENDA

1. Debe evitarse que gente inepta ocupe los cargos directivos.
2. No debe permitirse que la gente competente sea usada como figura decorativa.
3. Los líderes títeres deben ser identificados y manejados con habilidad desde abajo para propiciar su cambio por un líder auténtico.
4. La convicción debe prevalecer siempre en una empresa y la corrupción debe ser denunciada y erradicada.
5. El individualismo y el egocentrismo deben ser sustituidos por una atmósfera de trabajo en equipo.
6. Las relaciones humanas deben fortalecerse en forma permanente con miras a sacar adelante a la empresa.
7. La conducta de aislamiento, dispersión y disgregación debe ser sustituida por un espíritu de cohesión laboral que evite áreas vulnerables e improductivas.

1. *Debe evitarse que gente inepta ocupe los cargos directivos*

La gente con más antigüedad en la empresa, es decir, aquellos que han hecho carrera en la organización, en merecimiento a que han dejado en ella su juventud, su experiencia y parte de su vida, deben actuar con espíritu reflexivo y analítico y considerar varias situaciones: *a)* ellos ya son parte importante en la vida de la empresa; *b)* la empresa es ya parte importante en la vida de ellos, y *c)* parte importante de la empresa, cuando menos de manera filosófica y virtual, ya es de ellos. Si reflexionan con vehemencia en estas situaciones llegarán a la conclusión de que deben cuidar el prestigio y la imagen

de la organización para la cual prestan sus servicios y, por tanto, deben hacer todo lo que la ley les permita para oponerse a que gente inepta ocupe los cargos directivos.

Deben buscar el apoyo de los ejecutivos experimentados para proponer que sean precisamente las personas mejor preparadas, las más aptas, competentes y capaces las que sean designadas para ocupar los puestos de dirección empresarial. Debe fomentarse en los empleados el sentimiento de unidad y protección hacia la empresa que les otorga una fuente de ingresos, con criterio ético y con miras a lograr gran excelencia y éxito.

Debe motivarse la capacidad pensante y de reflexión de la gran mayoría; deben trabajar siempre con espíritu y vocación de servicio pero jamás con servilismo ni con la cabeza agachada y la dignidad pisoteada.

Los trabajadores deben luchar porque se erradiquen las decisiones de tipo dictatorial y unilateral y aspirar a un clima universal y laboral de libertad, justicia y democracia.

2. No debe permitirse que la gente competente sea usada como figura decorativa

Debemos entender como gente competente en una organización, la que precisamente ahí haya demostrado serlo y no aquélla de la que se hable bien porque se sabe que en otra u otras partes ha demostrado su excelente aptitud.

Para la masa laboral solamente es cierto aquello que ha podido constatar directa o indirectamente, pero siempre en el contexto de su empresa. Por tanto, la gente competente no solamente goza del reconocimiento de sus compañeros de trabajo sino que se ha ganado a través de los años un respeto y un prestigio, a pesar de que no falta nunca un porcentaje de envidiosos y resentidos que no aceptan la superioridad ajena.

Si los empleados de una empresa se dan cuenta de que una persona competente es manipulada y utilizada como figura decorativa con fines desleales y aviesos, deben poner en práctica los siguientes mecanismos para proteger la imagen de la organización: *a)* deberán evitar que se denigre la personalidad del compañero competente para lo cual harán evidente que si incrementan su rendimiento lo están haciendo precisamente por la presencia de ese trabajador reconocido y respetado; *b)* deben dar a conocer su simpatía permanente hacia él a través de saludos y gestos similares de cortesía y buenas relaciones para manifestar con esto a propios y extraños que la persona competente a quien se pretende hacer pasar como figura decorativa, no lo es en realidad y que nunca lo será no importa quien o quienes pretendan aprovechar su imagen de prestigio y de respeto, y *c)* deben mantener un ambiente de cordialidad y comunicación con fines de solicitar consejo y asesoría al compañero competente haciendo resaltar que su intervención directa y efectiva es altamente positiva y benéfica para la buena marcha de la empresa y que quien resulta una figura decorativa es la otra persona a quien se pretende hacer quedar bien frente a los trabajadores.

3. Los líderes títeres deben ser identificados y manejados con habilidad desde abajo para propiciar su cambio por un líder auténtico

Trabajar a las órdenes de un líder títere no reporta ningún aliciente para el trabajador porque sabe que su jefe nunca apreciará con autenticidad su esfuerzo productivo en la búsqueda de un ascenso. Por el contrario, un líder títere tratará de minimizar los méritos de quienes están debajo de él en la escala jerárquica, con objeto de evitar que le hagan sombra o que le resten figura a su protagonismo apoyado desde arriba.

Una vez que los trabajadores se hayan dado cuenta de que están siendo manejados por un líder títere, deberán poner en práctica algunas acciones para restar fuerza, figura y confianza a dicha persona con miras a que la empresa opte por cambiarlo.

La masa trabajadora deberá aplicar la PACEOS, que significa: Presión Amistosa Colectiva para Encauzar las Órdenes Superiores. He aquí la explicación resumida. Las disposiciones del nivel de autoridad llegan a los empleados con el aval del líder manipulado, pero en el momento en que debieran cobrar fuerza para cumplirse, conviene aplicar sobre ellas una fuerza o presión intencionada pacífica y amistosa acordada previamente, que inicie el debilitamiento de las órdenes, a efecto de que puedan ser mejor orientadas y encauzadas en otro sentido para que ocasionen la menor molestia posible a quienes van dirigidas.

No se trata de rebelarse o insubordinarse contra las órdenes superiores; nada de eso; de lo que se trata precisamente es de cumplirlas, pero de manera modificada en su exterior mas no en su contenido interior, de tal suerte que impliquen el menor esfuerzo adicional posible para que no se cambie el ritmo de trabajo o la velocidad con que marcha la organización.

Los empleados que van a recibir la orden directa deben prepararse anímicamente para restarle importancia y eliminar el mito de la figura del líder títere de la empresa. Si la orden es muy importante, cuando se transmita a los niveles iguales e inferiores deberá ser considerada como rutinaria o poco importante.

El riesgo que se corre es un aumento en las llamadas de atención y aumento de la desconfianza y supervisión de parte de los jefes; esto último es benéfico para la mayoría pues, para hacer prevalecer su opinión y sus órdenes, el jerarca empezará a pensar en recurrir al diálogo y a la negociación, abriéndose así la puerta a la ADMAGISTRACIÓN.

4. La convicción debe prevalecer siempre en una empresa y la corrupción debe ser denunciada y erradicada

La identificación plena del trabajador con su empresa es parte fundamental en la relación laboral. El empleado debe tener la seguridad total de que su trabajo no es simplemente una forma de ganarse la vida sino de que su es-

fuerzo es valioso y sirve día con día para labrar un futuro más sólido para la organización y para él mismo como parte de ella.

Es válido recordar ahora la anécdota de los tres albañiles que estaban haciendo lo mismo, cuando se acercó a ellos una persona que casualmente andaba por ahí; al preguntarles qué cosa estaban realizando el primero de ellos respondió: —estoy ayudando a pegar estos bloques con cemento. El segundo de los trabajadores dijo: —estoy levantando una pared. Pero el tercero, que tenía un aire de mayor satisfacción con lo que estaba haciendo, contestó con una sonrisa —estoy construyendo el Palacio Nacional.

Se debe fomentar en toda empresa la idea de alcanzar metas superiores con gran seguridad y convicción de manera tal que los empleados se sientan no solamente identificados con ella sino que luchan por ella y trabajen con lealtad por ella en forma honesta y con estricto apego a los reglamentos de la misma. Cuando los trabajadores identifiquen deslealtad y corrupción deben evitar que estos defectos progresen y contaminen a otras áreas; de inmediato deben buscar el consejo de los empleados más experimentados, serios y responsables a quienes deben pedir asesoría y orientación para hacer la denuncia de los hechos ante los jefes idóneos con objeto de erradicar los procesos negativos que pudieran ganar adeptos y/o desorientar a los empleados, sobre todo a los de ingreso más reciente a la organización.

5. El individualismo y el egocentrismo deben ser sustituidos por una atmósfera de trabajo en equipo

Es muy importante que se aliente y fomente entre los empleados el espíritu de solidaridad y cooperación de unos para con otros, siempre en bien de los intereses de la empresa a la cual prestan todos sus servicios.

Los supervisores deben estar atentos a descubrir con prontitud la conducta segregacionista, separatista y/o protagonista de ciertos empleados que se vuelven incommunicativos, como si tratara de cumplir con excelencia su tarea particular cada persona y ya.

La atmósfera laboral va mucho más allá; se debe buscar una intercomunicación y relación conducida y orientada por los jefes de los departamentos o áreas, que permita que se trabaje con el ideal de un solo equipo fuerte, con cohesión y sólidamente estructurado. Debe prevalecer el lema de los tres mosqueteros de “uno para todos y todos para uno”, queriendo decir que cada uno de los trabajadores debe de estar listo y disponible para apoyar a sus compañeros de empresa y que el pensamiento colectivo en este mismo sentido, debe propiciar que se preste apoyo al trabajador o área que lo requiera en un momento dado.

Algunos empleados creen ser autosuficientes e insustituibles; piensan que no necesitan ser ayudados por nadie y que por ser los más adelantados en su ramo, la organización tendrá que reconocer su valía. Mucho cuidado con este tipo de trabajadores, sobre todo si asumen una conducta de egocentrismo,

yoísmo, individualismo y protagonismo interesándose única y exclusivamente por cumplir su tarea en forma brillante, sin pensar en que forman parte de un gran equipo empresarial en el cual cada cual tiene una tarea importante, pero más importantes son los intereses superiores de la empresa.

6. *Las relaciones humanas deben fortalecerse en forma permanente con miras a sacar adelante a la empresa*

Es muy importante hacer una diferenciación entre a) el comportamiento que debe pedirse a un empleado que solamente tiene que tratar con otros empleados, y b) el que debe tener un trabajador que además tiene que tratar con el público consumidor de bienes y/o servicios. No obstante, ambos tipos de empleados deben ser motivados constantemente para que su conducta sea lo más amable y armónica posible.

Si un trabajador del tipo a) es conflictivo, su conducta repercutirá en la productividad y en la calidad; si lo es un empleado del grupo b), la clientela disminuirá, pero, sobre todo la imagen de la organización de deteriorará y disminuirá su prestigio ante la sociedad. Se debe actuar con mucha cautela para tratar de cambiar el comportamiento de los empleados que tienen una conducta inadecuada para los fines de la empresa.

Los empleados indiferentes fríos y apáticos deben ser motivados de una manera y los hiperquinéticos y conflictivos de otra. Existe una tendencia en las empresas gubernamentales a cambiar constantemente de área a los empleados que consideran problemáticos en lo que respecta a las relaciones humanas; lo único que se consigue es pasear el problema y diseminarlo. En otras ocasiones concentran a los elementos indeseables en una sola área a la que los empleados van denominando familiarmente "la Siberia de la empresa".

Ninguno de estos procedimientos es bueno para cambiar la conducta de este tipo de trabajadores: debe buscarse un diálogo consensuado entre los buenos y los malos empleados que permita a los primeros censurar la conducta de los segundos y enderezar su rumbo ya que existe una tendencia innata de las personas a hacer más caso a compañeros de su mismo nivel laboral que a otras personas.

7. *La conducta de aislamiento, dispersión y disgregación debe ser sustituida por un espíritu de cohesión laboral que evite áreas vulnerables e improductivas*

El trabajador que considera que su mundo laboral está constituido por su persona y por su rendimiento en las tareas asignadas, sin que le importe lo que ocurre fuera de ese contexto personal en el que se considera como útil a la empresa, no está identificado plenamente con los intereses de la organización. Sólo le interesa su empleo en la medida en que le permite obtener a cambio una remuneración para solventar ciertas necesidades.

Este tipo de trabajador considera que debe limitarse a cumplir para salvar su responsabilidad en lo que concierne a sus tareas específicas y que no debe interesarle en lo más mínimo si sus compañeros cumplen o no cumplen. Si esta conducta es imitada por otros empleados, pronto se tendrán elementos que actuarán como islotes disgregados y dispersos sin afán de coordinar sus acciones para incrementar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la empresa.

Nadie se inmiscuirá en los asuntos de otros y con este pretexto fingirán ignorancia cuando un jefe pregunte sobre un asunto del departamento o área, que por ser de importancia debe ser del conocimiento general. Cuando un empleado manifiesta que no le importa lo que los demás hagan y que a él solamente le interesa cumplir con su tarea asignada está siendo presa del trastorno de conducta llamado "sálvese quien pueda", el cual le hará perder el sentido de compañerismo; poco a poco la contaminación de otros trabajadores hará que se vaya perdiendo la cohesión laboral y aparecerán áreas improductivas y frágiles en cuanto a su interés por la superación.

Para corregir estos defectos es preciso programar sesiones con grupos pequeños; de preferencia tratar los casos en forma individual con cada una de las personas afectadas para hacerle sentir que cada empleado es un eslabón importante en una cadena pero que si un eslabón se separa de la cadena ésta dejará de serlo o verá reducida en gran medida su efectividad. Vale la pena recordar aquí aquella frase que dice que "una cadena es tan fuerte como lo es el más débil de sus eslabones".

IV. NEUTRALIZAR LOS 11 SÍNDROMES DE LA ANTIGERENCIA

1. *El síndrome de evasión de responsabilidad o SER*

Se debe evitar que los empleados eludan y evadan su responsabilidad laboral precisando dónde comienzan y dónde terminan sus atribuciones. Es necesario que se cuente con manuales de procedimientos, flujogramas y profesigramas de todas las áreas para que nada quede sujeto a la improvisación, a la subjetividad o a la discrecionalidad o al capricho de las autoridades de la empresa ni a la decisión de los trabajadores.

Los reglamentos deben ser lo suficientemente precisos para contemplar todas las posibilidades que puedan presentarse, de tal manera que siempre se cuente con un apoyo documental para sustentar tal o cual opción por la cual se decida encaminar el rumbo de las acciones.

2. *El síndrome de peloteo de asuntos y personas o SPAP*

Debe fomentarse el sentido de atención y diligencia hacia el público. Es conveniente que se impartan frecuentemente cursos de relaciones humanas y de ética

laboral para ubicar moralmente a cada trabajador y hacerle ver que su papel es muy importante para la buena marcha de la organización.

El empleado debe ser capacitado para que mentalmente se ponga en el lugar del público que llega a pedir información o a solicitar bienes o servicios a la empresa, con la finalidad de que traten a los usuarios y clientes en la misma forma como les gustaría a ellos ser tratados cuando se encontraren en las mismas circunstancias, en el papel de solicitantes de la atención, información o algún servicio.

Por ningún motivo se hará perder tiempo a la clientela o al público mandándolos a que acudan a otro sitio; el problema debe ser resuelto en el menor tiempo posible, porque el tiempo es oro para todo el mundo.

3. El síndrome de interferencia del nivel superior o SINS

El nivel de jerarquía superior debe respetar la agenda de los ejecutivos que están a sus órdenes porque los asuntos agendados están hechos con base en los requerimientos de un mayor número de personas y/o funcionarios, pero, sobre todo, con base en las necesidades de un óptimo funcionamiento de la empresa, desde el punto de vista de ese nivel de autoridad o unidad administrativa o de dirección o control de la organización.

Un jefe no debe inmiscuirse demasiado en los asuntos de un área inferior porque corre el riesgo de interferir en asuntos importantes, los que debe tratar, controlar y resolver el jefe correspondiente porque para eso está ahí. Deberá apoyar y respetar las líneas de mando de acuerdo con los organigramas autorizados y evitar dar órdenes directas al personal cuya línea de autoridad recae en otro nivel intermedio.

Es necesario repetir una y otra vez la capacitación acerca de la estructura y organización de la empresa, para que todos estén familiarizados con las líneas de autoridad, de coordinación, de subordinación, de asesoría y de staff.

4. El síndrome de indiferencia y resistencia al cambio o SIRC

Es necesario que se impartan cursos motivacionales al personal para que se mantenga en ellos en forma permanente el espíritu de colaboración, de diligencia y de respeto a las órdenes de la jerarquía empresarial.

La empresa debe caracterizarse por infundir en todas direcciones entusiasmo, dinamismo, actitud positiva, seriedad, compromiso y respeto a las ideas, iniciativas, aptitud, capacidad y antigüedad de las personas. Se evitarán la parcialidad, la discrecionalidad, la subjetividad, el favoritismo y, de manera específica, la injusticia, que frustra los anhelos de superación y ocasiona pasividad, retroceso y rebeldía enmascarada por conformismo y mediocridad.

5. *El síndrome de intenciones aceleradas para la lentitud o SIAL*

Una forma segura de generar resentimiento es utilizar el chicote para hacer que los trabajadores rindan más en beneficio de la empresa. Lo máximo que se ganará es que queden condicionados por reflejo para esperar los chicotazos y entonces trabajar de la manera conveniente. Una vez desaparecido el estímulo condicionante el empleado volverá a su rutina de lentitud y bajo rendimiento.

El ser humano debe desde el principio ser convencido de que se le pagará por trabajar bien y por rendir lo mejor que se pueda para la empresa que lo está contratando. Generar en el empleado una actitud positiva desde el primer día que trabaja es de capital importancia para la marcha de la organización; sin embargo, esta situación es la mayoría de las veces difícil porque ningún contrato establece que el sueldo asignado es para hacer un trabajo de la mejor calidad y del máximo rendimiento y que dejará de merecerse el salario si el trabajador comete errores.

Solamente se pide un perfil previo para ser contratado; pero las cosas se agravan cuando el empleado es aleccionado por los demás para no trabajar bien y para no rendir lo conveniente para la empresa, o cuando se da cuenta de que se paga lo mismo por rendir poco o por rendir mucho y, sobre todo, cuando descubre que en la lista de pago hay personas que devengan un sueldo sin trabajar o que tienen concesiones especiales para rendir poco y recibir mucha paga.

Es perjudicial para toda empresa pedir que el trabajo asignado se reparta entre unos cuantos en tanto que el sueldo se reparte entre muchos; también es dañino que las utilidades no se repartan entre quienes debieran, excluyendo a los que merecen ser incluidos en los beneficios obtenidos.

6. *El síndrome de intención colectiva de sugerir sin actuar o SICSA*

El ser humano es por naturaleza aconsejador y siempre desea ser escuchado; lo que rara vez desea es desarrollar esfuerzos adicionales que no le serán reconocidos o que no significarán una mejoría en su salario.

Es muy importante que en toda empresa exista un sistema que permita otorgar estímulos y recompensas a los empleados destacados, porque eso inducirá a que los trabajadores no solamente aconsejen lo que debe hacerse sino que estarán dispuestos a materializar las ideas planteadas en resultados tangibles, inobjetables, incuestionables y verdaderamente útiles para la empresa.

El bla, bla, bla ya está muy desgastado en estos tiempos en que la demagogia ha saturado todas las esferas institucionales; se requiere de acción colectiva, corresponsable, emprendedora y participativa para lo cual debe de haber un acicate honesto y permanente que busque la mejora de la organización.

7. *El síndrome de aislamiento y reticencia para escapar de problemas o SAREP*

Las tareas y responsabilidades deben ser repartidas y asignadas con criterio imparcial, justo, en forma equitativa y bien precisa para evitar las “tierras de nadie”, es decir, para evitar lo que por obvio y por suposiciones pueda dejar de hacerse. Cuando una tarea o responsabilidad no queda bien definida, un empleado cree o supone que otro la hará y viceversa; y a fin de cuentas nadie la hace, quedándose el trabajo incumplido.

Si un trabajador da una idea y de inmediato la tarea le es asignada, aun cuando esté saturado de tareas pendientes o en proceso, se ocasionará en él una actitud defensiva y evitará en lo sucesivo aportar nuevas iniciativas porque sabe que a él se le cargará la mano, en tanto que quienes permanecen silenciosos y no aportan nada son favorecidos con menos trabajo.

Tampoco es correcto que al que tenga mayor habilidad o destreza se le den siempre más tareas o se le den las más difíciles, porque se le irá neutralizando el espíritu de colaboración. Sí es conveniente hacerlo, cuando el trabajador es estimulado con una mayor paga o con días de asueto adicionales o si se le propone para un posible ascenso posterior.

8. *El síndrome de incomunicación y retraso para evitar implicaciones o SIREI*

La supervisión es necesaria e insustituible para verificar y dar fe de que las órdenes dadas se cumplan. Dice un antiguo refrán que “el ojo del amo engorda al caballo” y, por tanto, es conveniente para la buena marcha de la empresa que exista un proceso permanente y continuo de verificación o supervisión para mantener el control de las acciones.

Cuando no se tiene el control o dominio de todas las áreas de la organización se generarán ciertos territorios o grupos de personas poco sujetas a vigilancia y cuya decisión de actuar o de no actuar, de trabajar lento o de trabajar aprisa, mantendrán ahí un “islote” de poder, es decir “un feudo” donde prevalecerá la autoridad de los empleados en vez de la de la jerarquía organizacional.

Estos trabajadores se irán involucrando cada vez menos y alejándose cada vez más de los asuntos prioritarios, de manera tal que su comunicación y su información se hará paulatinamente más breve, más escueta, más lacónica y más silenciosa. Rendirán sus informes en el plazo máximo tolerable, no antes, sino justo a tiempo para no ser requeridos; no tratarán de sobresalir dando antes sus reportes con objeto de no ser notados para no ser objeto de revisiones ni de encomiendas mayores que los obligue a ser más responsables y a estar más atareados.

Estas anomalías de la empresa pueden ser fácilmente neutralizadas si se supervisa frecuentemente y si se establecen sistemas de información, supervisión y control que permitan evaluar las actividades periódica y frecuentemente en el seno de la organización.

9. *El síndrome de inclinación y condescendencia ante órdenes superiores equivocadas o SICOSE*

Existe un principio básico que debe regir en toda empresa: la lealtad. Sin este ingrediente será muy difícil mantener la cohesión estructural, sobre todo en los niveles de decisión y la fragilidad no tardará en menoscabar la solidez y prestigio de las líneas de autoridad.

Se debe fomentar la lealtad en todos los puntos de la organización; más lealtad hacia la empresa que hacia persona alguna en particular. Es el sentimiento de fortaleza interna por portar la camiseta que tiene el logotipo de la institución, que debe traducirse en un respeto a toda prueba hacia la jerarquía representada por los niveles de mando.

La lealtad se fomenta a partir de motivación, de estimulación positiva, de entusiasmo, de dinamismo, de movilización empresarial, de afán de superación, de alicientes permanentes fincados en la competitividad honesta, en la búsqueda del camino hacia el éxito. No debe confundirse la lealtad con el servilismo, con la sumisión, con la prevaricación, con la complicidad, con la condescendencia, con el "sí señor", con la obediencia ciega, con el fanatismo.

Lealtad es anteponer los intereses de la empresa a los intereses personales, es pensar en todo momento que el empleado se debe a la institución no solamente porque representa su fuente de ingresos de la que deriva el sagrado sustento para su familia, sino también porque representa la materialización de su fuerza física, espiritual, moral y mental, la cúspide de sus anhelos y la nobleza de sus esperanzas.

Cuando un jefe se equivoque en sus órdenes, se debe buscar el momento oportuno para que en privado se le formulen las observaciones pertinentes y se le aporten las iniciativas y sugerencias convenientes para la superación de la empresa que a todos apoya y a todos fortalece.

Lealtad es un valor ético que confiere dignidad y enaltece. La bandera de la lealtad bien enarbolada permitirá corregir errores en muy breve tiempo y conducir a la empresa por mejores rumbos de prestigio y superación con la anuencia de los jefes y con el entrelazamiento firme y solidario de todos los esfuerzos y voluntades.

10. *El síndrome de evasión y desvío de atención para proteger ineficiencias o SEDAPI*

Es necesario evitar las pérdidas de tiempo en asuntos superfluos y de banal importancia, sobre todo cuando son ajenos a los intereses de la organización.

Los diálogos innecesarios quitan tiempo y desvían la atención acerca de los asuntos que son relevantes y que revisten mayor importancia. Algunos empleados tienen una especial facilidad para propiciar diálogos o narrar situaciones que concentran la atención no solamente de otros trabajadores sino también de los supervisores y jefes de la empresa. A veces lo hacen para disimular sus errores o bajo rendimiento, o para involucrar a otras personas en su tarea disimuladora a efecto de causar la impresión de que su comportamiento es aceptado por el grupo o que tienen excusa para ser como son por la razón de que otros empleados los secundan en su actuación.

Para evitar la proliferación de parlanchines y "rolleros" que distraen y perjudican además de enmascarar sus propias ineficiencias, se debe propiciar el diálogo programado en reuniones de evaluación a partir de intercambio de opiniones y de acuerdos de consenso entre los grupos de trabajadores. Es muy importante fomentar la comunicación y el diálogo, pero acerca de asuntos relativos a la marcha e intereses de la empresa y no acerca de lo que sea ajeno a la misma.

11. *El síndrome de inconformidad y forcejeo en la acción de niveles de autoridad o SIFANA*

Los ejecutivos de los diversos niveles deben tomar cursos de capacitación y actualización gerencial con la finalidad de mantenerse al día en los estilos de dirección y de estrategia organizacional.

El directivo de cualquier nivel que esté bien compenetrado de sus atribuciones, responsabilidades, facultades, derechos y obligaciones no tratará de hacer prevalecer su criterio en lo que no le corresponda.

No obstante, deberá tener siempre a la mano sus profesiogramas y sus manuales de organización y de procedimientos, así como sus flujogramas, para evitar que ante alguna situación no usual emita una orden equivocada. La currícula de los cursos deberá incluir la materia de relaciones humanas, a efecto de que se propicie y se favorezca en el seno de la empresa las excelentes maneras de convivir y de tratarse entre sí de los directivos. La contrariedad, la agresividad, el conflicto, la maledicencia, la calumnia y todos los comportamientos negativos deberán estar proscritos de la empresa.

V. SELECCIÓN DE JEFES

A continuación daré a conocer las dos características que la admagistración exige para un jefe:

Primera. El jefe debe salir de abajo, no de arriba

En esta modalidad debe seguirse el ejemplo de la elección del Papa. El Pontífice sale de los cardenales y no de otro lugar. A eso debe la Iglesia Católica su eficiencia y su estabilidad.

En algunas organizaciones, sobre todo en las gubernamentales, se acostumbra designar a un jefe en ocasiones desconocido, el cual nombra a sus subjefes y éstos a los que están debajo; y así sucesivamente. En la dirección por consenso un jefe debe ser seleccionado de entre los subjefes, de acuerdo con los siguientes criterios: a) Sentido de la responsabilidad; b) Nivel de competencia; c) Relaciones humanas; d) Madurez, y e) Disciplina.

El sentido de la responsabilidad vale 30 puntos; el nivel de competencia vale 30 puntos; las relaciones humanas 20 puntos; la madurez 10 puntos; y la disciplina 10 puntos. Total: 100 puntos, cuando la calificación es excelente. La tabla que sigue detalla la situación:

<i>Cualidad</i>	<i>Grado Bajo</i>	<i>Grado Mediano</i>	<i>Grado Alto</i>	<i>Puntuación</i>
Sentido de la responsabilidad	10	20	30	10 a 30
Nivel de competencia	10	20	30	10 a 30
Relaciones humanas	4	10	20	4 a 20
Madurez	3	7	10	3 a 10
Disciplina	3	7	10	3 a 10
5 criterios	30	64	100	30 a 100

Cada uno de estos criterios debe ser medido por medio de una evaluación personal, para lo cual se debe proceder siguiendo dos líneas de acción:

- a) Aplicación de una cédula de evaluación, y
- b) Asignación de tareas específicas.

a) *Aplicación de una cédula de evaluación*

Debe ser llenada por el candidato o candidatos a ocupar el cargo de mayor jerarquía. Sugiero el modelo siguiente:

Cédula de evaluación de aptitud para el ascenso

I. *Sentido de la responsabilidad*

Conteste si o no con una equis: (X)

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| | SI | NO |
| 1. Trabajo para desarrollar mis potencialidades y no exclusivamente para ganar dinero. | () | () |

2. Mi trabajo es más importante que mis amigos. () ()
3. Si una tarea es urgente, debo preocuparme por concluirla lo más pronto posible. () ()
4. Debo trabajar por la empresa con más entusiasmo y lealtad por que está de por medio su prestigio. () ()
5. Debo recordar que siempre es más tarde de lo que pienso. () ()
6. Nunca debo esforzarme por ser otra cosa diferente de mí mismo. () ()

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: 5 puntos por cada respuesta afirmativa, cero puntos por cada respuesta negativa. 2 puntos por cada abstinencia de opinión.

II. Nivel de competencia

Conteste brevemente estas preguntas.

1. (Relativa al concepto del área que maneja)
2. (Relativa a la principal actividad que desarrolla)
3. (Relativa a las áreas con las que se coordina)
4. (Relativa a la evaluación de sus metas)
5. (Relativa a los principales problemas de su área)
6. (Relativa a las propuestas de solución e iniciativas)

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: 5 puntos por cada respuesta correcta. Cero puntos por cada respuesta incorrecta. 2 puntos por cada abstinencia de opinión.

III. Relaciones Humanas

Conteste falso o verdadero anotando una "F" o una "V" en el paréntesis de la derecha.

1. La convicción no debe ser anulada por la negociación. () ()
2. La razón de la fuerza es mejor que la fuerza de la razón. () ()
3. El respeto al derecho ajeno no es la paz. () ()
4. La cooperación es necesaria para salir adelante. () ()
5. Debo resolver mis problemas sin ayuda de nadie. () ()
6. Si me dan los buenos días debo contestar. () ()
7. Si no he pedido ayuda no tengo por qué recibirla. () ()
8. Si trabajo más me tienen que pagar horas extras. () ()
9. Si me felicitan debo dar las gracias. () ()
10. No es mi obligación cuidar la imagen de la institución. () ()

CLAVE: 1:V, 2:F, 3:F, 4:V, 5:F, 6:V, 7:F, 8:F, 9:V, 10:F

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: 2 puntos por cada respuesta correcta, cero puntos por cada respuesta incorrecta. Medio punto por cada abstinencia de opinión.

IV. *Madurez*

Conteste si o no con una equis (X).

- | | SI | NO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. "Viejos los cerros y todavía reverdecen" es un refrán que debe aplicarse a la vida humana a cualquier edad. | () | () |
| 2. Si voy a una discoteca es un asunto completamente normal que no tiene por qué relacionarse con mi trabajo. | () | () |
| 3. Soy joven, me siento joven y debo vestir conforme a mi edad, sin importarme el lugar ni las personas. | () | () |
| 4. Las ideas de mi jefe están pasadas de moda. Actuaré de acuerdo con mi criterio que es el moderno. | () | () |
| 5. Me vale lo que piensen de mi comportamiento. Yo actúo de acuerdo con la época moderna. | () | () |

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: 2 puntos por cada respuesta negativa. Cero puntos por cada respuesta afirmativa. Medio punto por cada abstinencia de opinión.

V. *Disciplina*

Conteste falso o verdadero anotando una "F" o una "V" en el paréntesis de la derecha.

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. Debo concluir las órdenes, siempre y cuando estén de acuerdo con mis puntos de vista. | () | () |
| 2. Las normas pueden cumplirse si las personas lo juzgan conveniente. | () | () |
| 3. El personal debe obedecer las órdenes del nivel superior. | () | () |
| 4. Debo rechazar en todo momento el trabajo que no sea de mi área. | () | () |
| 5. Conviene desempeñar el trabajo con rectitud e imparcialidad. | () | () |

CLAVE: 1:F, 2:F, 3:V, 4:F, 5:V.

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: 2 puntos por cada respuesta correcta. Cero puntos por cada respuesta incorrecta. Medio punto por cada abstinencia de opinión.

b) *Asignación de tareas específicas*

I. Relativa al sentido de la responsabilidad

Ejemplo: Asignarle un trabajo que requiera un tiempo adicional de esfuerzo para cumplirse en la fecha indicada.

II. Relativa al nivel de competencia

Ejemplo: Darle una comisión precisa que requiera de gran capacidad de organización y de conocimientos.

III. Relativa a las relaciones humanas

Ejemplo: Asignarle una tarea que requiera gran esfuerzo de coordinación teniendo bajo sus órdenes a personal conflictivo.

IV. Relativa a la madurez

Ejemplo: Cumplir un trabajo que requiera solidez de conducta e identificación con un cargo que proyecte una imagen seria, circunspecta y estable.

V. Relativa a la disciplina

Ejemplo: Encargarle que aplique castigos a incumplidos que sean sus allegados o amigos.

CRITERIO DE CALIFICACIÓN: Aplicar la misma puntuación de la tabla ya mencionada.

Un ejecutivo excelente obtendrá un total de 200 puntos.

Segunda. El jefe debe salir por consenso

Una vez que tenga a los mejores candidatos deberá someterlos a votación de la gente del área que va a tener bajo su control. El proceso de votación puede ser por niveles, puestos homólogos, áreas semejantes, grupos compactos, u otros.

La votación debe ser secreta y directa. Nadie sabrá por quién vota otro y nadie podrá votar de parte de otro.

Una modalidad puede ser que primero se obtenga el consenso y luego la calificación mediante la cédula de evaluación y la asignación de tareas específicas. Lo importante de la admagistración es el consenso que indica que la mayoría dirige el cambio y la acción de la empresa.

VI. COLOFÓN

En una empresa donde se aplica el principio de la admagistración se genera como consecuencia obligada una mayor resistencia al control de los grupos de poder externos, que tienden a manipular toda la vida institucional de los países. La admagistración es el primer paso hacia un nuevo rumbo en la marcha de las organizaciones modernas, que pretende encauzarlas con transparencia, honestidad, realismo y, sobre todo, con sinceridad tratando de fomentar en todo momento el cambio mental radical que trate de asumir, con responsabilidad compartida, la renovación permanente de la conducta para propiciar el advenimiento de una sociedad con inusitados anhelos de progreso y de superación colectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ADIZES, ICHAK, *Cómo evitar la incompetencia gerencial*, Diana, México, 1982, 309 pp.
- ÁLVAREZ DEL CASTILLO, J., *Frases y anécdotas de hombres célebres*, Libro-Mex Editores, 1ª ed., México, 1981, pp. 207.
- ATKINSON, W. W., *La psicología del éxito*, Editora y Distribuidora Mexicana, México, 1979, pp. 156.
- BAENA, GUILLERMINA y MONTERO, SERGIO, *Tesis en 30 días*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1991, pp. 104.
- BEAL, GEORGE M., *Conducción y acción dinámica de grupo*, Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, 1980, pp. 332.
- BELL, GERALD D., *Los triunfadores*, Diana, México, 1978, pp. 230.
- BETHEL, LAWRENCE L., *Organización y dirección industrial*, Fondo de Cultura Económica, México, 1986, pp. 766.
- BLANCHARD, HENNETH y JOHNSON, SPENCER, *El ejecutivo al minuto*, Grijalbo, México, 1985, pp. 190.
- BLANCO COHEN, C., *Cómo seleccionar nuestro personal*, Limusa, México, 1978, pp. 206.
- BLOCH, ARTHUR, *Ley de Murphy III*, Diana, México, 1990, pp. 93.
- BUMP, GLEN HALE, *Cómo triunfar en los negocios sin dejar de ser cristiano*, Libros Clie, España, 1976, pp. 139.
- BUNTINX, LEOPOLDO, *Timidez, cómo vencerla*, Panamericana, Argentina, 1979, pp. 208.
- BUSCAGLIA, LEO, *Cómo amarnos los unos a los otros*, Diana, México, 1993, pp. 213.
- , *El arte de ser persona*, Diana, México, 1993, pp. 159.
- CABRAL, CESAR A., *Motivación*, Silbalba-Boedo, Buenos Aires, Argentina, 1976, pp. 158.
- CARNEGIE, DALE, *Cómo ganar amigos*, Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1975, pp. 249.
- CHEEK, LOGAN M., *Presupuestos base cero*, American Management Associations International, Editora Técnica, México, 1979, pp. 297.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, MacGraw-Hill, 5ª ed., México, 1999, pp. 1056.
- CONKLIN, ROBERT, *Cómo hacer que la gente haga cosas*, Grijalbo, 1993, pp. 290.
- COVEY, STEPHEN R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, México, 1999, pp. 382.
- D'EGREMY, A. FRANCISCO, *Cómo descubrir tu vocación*, Distribuidora Anamex, México, 1989, pp. 201.
- DEEP, SAM y SUSSMAN, LYLE, *Motivar y convencer en los negocios*, Ediciones Roca, México, 1994, pp. 347.

- DELGADO ALFONSO, JORGE R., *El hombre de relaciones industriales*, Diana, México, 1979, pp. 166.
- DYER, WAYNE W., *Evite ser utilizado*, Grijalbo, 1980, pp. 358.
- EVANS, GEORGE, *Club de los triunfadores*, Selector, Visual, México, 1992, pp. 116.
- FISHER, ROGER y URY, WILLIAM, *El arte de negociar sin ceder*, Compañía Editorial Continental CECOSA, México, 1991, pp. 166.
- FRANK, MILO O., *Comunique su opinión y convenza en menos de treinta segundos*, Grijalbo, México, 1994, pp. 170.
- FRIEDMAN, JONA, *Cómo vivir entre los demás sin ser jefe ni esclavo*, Trillas, México, 1980, pp. 92.
- GELLERMAN, SAÚL W. *Motivación y productividad*. Diana, México, 1979. 325 pp.
- GONZÁLEZ CORNEJO, AURELIO, *Desarrollo organizacional*, PAC, México, 2000, pp. 420.
- HÉLLER, ROBERT, *Cómo alcanzar la perfección*, Grijalbo, México, 2000, 72 pp.
- , *Cómo motivar*, Grijalbo, México, 2000, pp. 72.
- , *Cómo ser un buen líder*, Grijalbo, México, 2000, pp. 72.
- , *Comunicar con claridad*, Grijalbo, México, 2000, pp. 72.
- , *El arte de gestionar los cambios*, Grijalbo, México, 2000, pp. 72.
- , *La toma de decisiones*, Grijalbo, México, 2000, pp. 72.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS y BAPTISTA, LUCIO PILAR, *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México, 1999, pp. 501.
- KELLY, FRANCIS J. y KELLY, HEATHER M., *Maestría en Harvard*, Selector, México, 1991, pp. 224.
- KRAMER, CHARLES, *La frustración*, Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1969, pp. 214.
- KRAMER, EDWARD L., *Piense pero actúe*, Organización Editorial Novaro, México, 1974, pp. 131.
- LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER, *Estrategias para la planeación y el control empresarial*, Trillas, México, 1978, pp. 343.
- LOWE, SIGMUND, *Setenta pasos para alcanzar la sabiduría*, Panorama, México, 1997, pp. 61.
- LUNA CASTILLO, ANTONIO, *Metodología de la Tesis*, Trillas, México, 1996, pp. 130.
- MACCOBY, MICHAEL, *El ganador*, Lasser Press Mexicana, México, 1979, pp. 277.
- MACGREGOR III, CHARLES, *Atrévete a triunfar aún a los sesenta años*, Bruguera, México, 1999, pp. 71.

- MALTZ, MAXWELL, *Psicocibernética y autorrealización*, Compañía Editorial Continental CECSA, México, 1976, pp. 202.
- MANDINO, OG y KAYE, BUDDY, *El don de la estrella*, Diana, México, 1993, pp. 175.
- MANDINO, OG, *El éxito más grande del Mundo*, Diana, México, 1993, pp. 125.
- , *El milagro más grande del Mundo*, Diana, México, 1993, pp. 157.
- , *La elección*, Diana, México, 1992, pp. 204.
- , *Una mejor manera de vivir*, Diana, México, 1993, pp. 167.
- MATTHEWS, ANDREW, *Por favor, sea feliz*, Selector, México, 1993, pp. 175.
- MAURER, E. S., *La ciencia de la autodirección, clave del éxito personal*, Maurer, México, 1984, pp. 55.
- MCBEATH, GORDON, *Organización y planeación de recursos humanos*, Logos Consorcio Editorial, México, 1976, pp. 268.
- MEDINA LOZANO, LUIS, *Métodos de Investigación*, Editado por la Secretaría de Educación Pública, México, 1998, pp. 115.
- MODERN BUSINESS, REPORTS, *Cómo formular un programa de descripción de puestos*, Alexander Hamilton Institute, USA, 1980, pp. 100.
- , *Manual moderno de técnica de compras*, Alexander Hamilton Institute, USA, 1977, pp. 88.
- , *Métodos probados de motivación del personal*, Alexander Hamilton Institute, USA, 1979, pp. 80.
- , *Técnica moderna de las entrevistas y la selección*, Alexander Hamilton Institute, USA, 1979, pp. 86.
- OLIMPO, EDITORIAL, *Diccionario de pensamientos, máximas y sentencias*, 3ª ed., México, 1963, pp. 305.
- PARKINSON, C. NORTHCOTE, *Parkinson habla*, Diana, México, 1993, pp. 94.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de personal. Relaciones humanas*, Limusa, México, 1976, pp. 245.
- ROBBINS, STEPHEN P., *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1992, pp. 566.
- ROJAS SORIANO, RAÚL, *El proceso de la investigación científica*, Trillas, México, 1998, pp. 151.
- SÁNCHEZ GIL, M., *Deontología de ingenieros y directivos de empresa*, Aguilar, Madrid, España, 1961, pp. 453.
- SOBRINO LÁZARO, GONZALO, *El tesoro más grande del Mundo*, Porrúa, México, 2000, pp. 123.
- STEINER, GEORGE A., *Planeación Estratégica*, Compañía Editorial Continental CECSA, México, 1998, pp. 366.
- STEMBERG, LEONARDO, *Contranálisis*, Diana, México, 1993, pp. 147.
- TORRES, ADOLFO, *La llave de la vida y del éxito*, Orión, México, 1980, pp. 136.
- TUCKER, JAMES, *La empresa terapéutica*, Oxford University Press, México, pp. 149.

- VAN FLEET, JAMES K., *Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y cómo corregirlos*, Diana, México, 1979, pp. 220.
- VILLALPANDO, J. M., *Los fundamentos de la orientación profesional*, Porrúa, México, 1965, pp. 176.
- WRIGHT, HARRY, *Cómo conseguir empleo*, Costa Amic, México, 1968, pp. 124.
- ZAPATA, CLAUDIO, *Trabajar para vivir o vivir para trabajar*, Edamex, México, 1995, pp. 108.

GENERALIDADES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS, DENTRO DEL SISTEMA FISCAL ESPAÑOL

LUIS TELLO HERNÁNDEZ

SUMARIO: Introducción. CAPÍTULO I. *Exposición general y determinación de la renta de las personas residentes en España*. 1.1. Naturaleza, objeto y ámbito de aplicación. 1.2. Hecho imponible. 1.3. Componentes de la renta obtenida. 1.4. Exenciones. 1.5. Sugetos pasivos. 1.6. Residencia habitual en España. 1.7. Obligación de declarar. 1.8. Plazo de entrega y devengo del impuesto. 1.9. La base imponible: contenido general. 1.10. Méritos para determinar la base imponible. 1.11. Gastos deducibles. CAPÍTULO II. *Determinación de la renta de las personas físicas en España*. 2.1. Estructura de los ingresos: conceptos y definición. 2.2. Individuación de los rendimientos. 2.3. Situaciones patrimoniales afectas a los rendimientos económicos: bienes, valores o prerrogativas. 2.4. Incrementos y disminuciones de patrimonio derivados de elementos afectos a la actividad del patrimonio empresarial o profesional. CAPÍTULO III. *Determinación de las personas no residentes en España*. 3.1. Obligación de no residentes. 3.2. Rentas obtenidas en España por no residentes. 3.3. Rentas obtenidas en España por no residentes: circunstancias personales. 3.4. Rentas obtenidas en España por no residentes de no ciudadanos españoles. 3.5. Responsabilidades en el ingreso de la deuda tributaria. 3.6. Imprescritibilidad de los sugetos pasivos no residentes en España. Conclusiones. Bibliografía.

