

La verdadera aplicación administrativa

HERNAN SALAZAR*

RESUMEN

La diferencia fundamental que existe en todas las categorías de Administradores, radica en la eficiencia con que sea realizada la toma diaria de decisiones.

El proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una unidad orgánica para lograr metas deseadas, parece ser una tarea fácil de realizar.

La experiencia demuestra que esto no es tan SENCILLO.

En este sentido el artículo pretende hacer una aproximación al problema de la Administración en la práctica.

Es un hecho reconocido universalmente, que vivimos y nos mantenemos en un mundo de organizaciones que aunque tengan propósitos diferentes unas de otras, logran mantener dos elementos en común:

“Alcanzar una meta declarada”

“Mejorar la calidad de la vida”

En el mundo actual, en donde las empresas compiten en forma abierta, sin fórmulas secretas ni mercados protegidos, lo único que origina la gran diferencia en sus rendimientos, es la habilidad para administrar.

Existen muchos escritos, que exponen de una manera sencilla, los principios de una buena administración. Generalmente sostienen, que los buenos administradores, primero planean juiciosamente, interrelacionan estos planes a una organización ya existente, seleccionando subordinados calificados que logren llevar a la práctica lo que se está planteando manteniendo niveles de información y control que permitan una retroalimentación adecuada, asignando un presupuesto acorde con las capacidades de la organización y por último si es del caso ejecutan una serie de ajustes para que los resultados obtenidos sean lo más cercanos posibles a los inicialmente propuestos.

¡La realidad es otra cosa bien distinta!

Analícemos algunas consideraciones:

1. Constantemente los tres niveles de administradores permanecen entre dos fuegos que

* Administrador de Empresas EAN
Profesor Planeación Facultad de Administración EAN

mantienen intereses diferentes en la medida en que se desciende en la escala organizacional, pretendiendo alcanzar objetivos con el mínimo esfuerzo posible, pero eso si apropiándose de los éxitos obtenidos, lo cual origina una serie de obstáculos que limitan la eficiencia administrativa.

La Junta Directiva ejerce presión sobre el subgerente general, quien debe a través de una óptima administración lograr resultados para primero informar y mantener contentos a los accionistas y segundo permanecer y perdurar en el cargo. Y cómo lo hace?

Debe diseñar una serie de planes atractivos realizables a corto plazo que produzcan buenos rendimientos económicos, que mejoren la calidad de su producto o servicio al menor costo posible y que mantengan la imagen de su empresa.

Cuentan con jefes o directores de división que se encargan cada uno de una función específica tal como producción, finanzas, ventas, relaciones industriales, etc., cuya misión es conseguir un control efectivo sobre los recursos asignados y contribuir al logro de los objetivos diseñados por su gerente general. Estos directores de división que también son del grupo directivo (alta gerencia), inducen a los administradores del siguiente nivel (directores del nivel medio) con una serie de instrucciones más completas para alcanzar objetivos específicos de una área perfectamente definida.

Los directores del nivel medio, por lo general dan órdenes escritas o verbales comunicando a los jefes de primera línea las acciones que en su criterio deben realizar para obtener resultados y así mostrar su grado eficiente de administración.

Finalmente, los directores de primera línea deben coordinar personalmente los trabajos

de un mayor número de personas con funciones perfectamente definidas para alcanzar las metas definidas de su departamento en particular. El círculo se cierra cuando los trabajadores realizan sus labores asignadas de la mejor manera posible.

En definitiva, la sumatoria de logros departamentales, deben concurrir a los objetivos de toda la organización.

De toda esta maraña empresarial se concluye que existen afines en todo lo extenso de la línea que podrían resumirse así:

- a. En cada nivel se trabaja con personas y por medio de éstas se alcanzan los objetivos establecidos previamente.
- b. Los jefes son el reflejo del trabajo que realizan sus subordinados.
- c. Cada administrador debe propender por ser cada día mejor como persona y como profesional para albergar oportunidades de ascenso y satisfacción personal.
- d. Todo administrador debe lograr la mayor productividad posible alcanzando un clima ocupacional satisfactorio en donde se obtengan los mayores rendimientos posibles y los mejores beneficios para los individuos.
- e. El número de subordinados con quienes se tiene contacto directo y permanente aumenta en la medida en que se desciende en la escala organizacional.

Frente a la situación anteriormente expuesta, cada día se hace más importante para el éxito del administrador moderno intensificar:

- a. Su habilidad para "vender" positivamente las ideas de necesidades de producción, mejoramiento de servicios, maximización de la calidad, reducción de costos, etc.
- b. Conocer de todos los procesos involucrados en la elaboración de sus productos o en la prestación de los servicios.
- c. Entender e intentar comprender las diferentes personalidades de los individuos con quienes se mantiene relaciones permanentes.

"Cada administrador debe propender por ser cada día mejor como persona y como profesional para albergar oportunidades de ascenso y satisfacción personal".

d. Implementar estímulos psicológicos que hagan sentir importante a todos los individuos de la organización.

e. Acceder a la mayor cantidad de información cierta y sencilla que permita conocer a todos los individuos lo que se espera de cada uno de ellos.

f. Mantener niveles de información personales e interdepartamentales capaces de motivar decisiones rápidas, oportunas y precisas.

2. La cultura colombiana en la que se desempeña el administrador de hoy, le exige fundamentalmente:

a. Sentirse por voluntad propia comprometido en la fijación de los objetivos del área bajo su responsabilidad y con cierta libertad para elegir los métodos que se aplicarán para lograr lo deseado, así como poder asignar la(s) persona(s) con sus correspondientes tareas al igual que contar con la asignación de recursos necesarios para obtener los objetivos inicialmente diseñados.

b. Inculcar a través de su propio comportamiento la realización honesta de los trabajos, el mejor servicio dentro de las personas de su propio departamento, en interacción con otros departamentos de la organización así como con el personal externo.

c. Investigar permanentemente su producto o servicio tratando de reforzar todos aquellos aspectos positivos al igual que mejorar en aquellos que no los sean tanto.

d. Actualizarse día a día en el desarrollo de nuevos productos o servicios similares al propio y si es del caso estudiar la posibilidad de adaptar esas mejoras en sus productos.

e. Propender por la creación o fortalecimiento de la cultura organizacional que logre armonizar objetivos empresariales e individuales.

3. Sin importar el tamaño o naturaleza de la organización se deben diseñar y/o evaluar periódicamente los procedimientos establecidos para la elaboración de las diferentes fun-

“Revivir aquel concepto válido en años anteriores que consiste en sentir pertenencia a una organización en donde los éxitos de la misma sean valorados como propios y en donde los fracasos o las incongruencias nos motiven a la acción para mejorarlas sin importar si rehacen o no directamente bajo nuestra jurisdicción”.

ciones, llevando registros actualizados de las inconsistencias o mejoras incorporadas.

4. Insentivar la participación de todos los individuos de la organización en la presentación no solo de problemas sino de soluciones de fácil implementación.

5. Revivir aquel concepto válido en años anteriores que consiste en sentir pertenencia a una organización en donde los éxitos de la misma sean valorados como propios y en donde los fracasos o las incongruencias nos motiven a la acción para mejorarlas sin importar si rehacen o no directamente bajo nuestra jurisdicción.

6. Definitivamente se debe destinar por lo menos la primera y la última hora de la jornada diaria a la función de planear serenamente las actividades del día y como mínimo del siguiente día lo que nos va a permitir tener un marco de referencia y cierta continuidad en la ejecución de las labores permanentes realizando con la frecuencia que lo merezca, los ajustes que se consideren oportunos.

7. El profesional de la administración particularmente de la EAN, debe ser un líder dentro del grupo en el cual le corresponde desarrollarse, capacidad ésta que es creada o reforzada a lo largo del pensum educativo especialmente en las asignaturas que correspondan al área administrativa, a través de la investigación, análisis, discusión, y sustentación de casos reales de nuestra problemática empresarial cuestionando con elementos de juicio si tales situaciones deben perdurar o por el contrario necesitan de un pensamiento de acciones agresivas orientadas al cambio que busca el equilibrio entre los logros individuales y organizacionales.

8. En la medida en que la empresa sea más grande existirá un mayor número de intereses y conflictos individuales y departamentales pa-

ra alcanzar los objetivos, que "el gran director", procura armonizar para conseguir un desarrollo uniforme en su organización.

Una técnica usualmente aplicada en la solución de problemas y con excelentes resultados para los gerentes de los tres niveles es la siguiente:

- a. Identifique los problemas por áreas.
- b. Seleccione como máximo los tres más importantes problemas de cada área tomando como criterio para escogerlos la contribución que cada uno mantiene en la consecución de los objetivos organizacionales.
- c. Exija la creación de grupos de trabajo.
 1. Documentétese sobre cada problema, defínalo en términos sencillos, diagnóstique sus posibles causas.
 2. Busque soporte especializado.
 3. Evalúe alternativas y escoja la mejor.
 4. Implemente la solución, haga seguimiento y realice los ajustes necesarios.

"Las compañías nacionales sin importar su tamaño, deben justificar su desarrollo no en el poder económico para permitirse ciertos desórdenes organizacionales sino por el contrario eruirse como estructuras administrativas sólidamente fundamentadas".

d. Si la solución para un problema en particular requiere apoyo del grupo directivo solicítelo oportunamente.

e. Enfrente un problema a la vez, elimínelo y concentrese en el siguiente.

f. Haga y exija compromisos en cuanto a la selección del problema, al establecimiento del límite de tiempo, así como la(s) persona(s) involucradas.

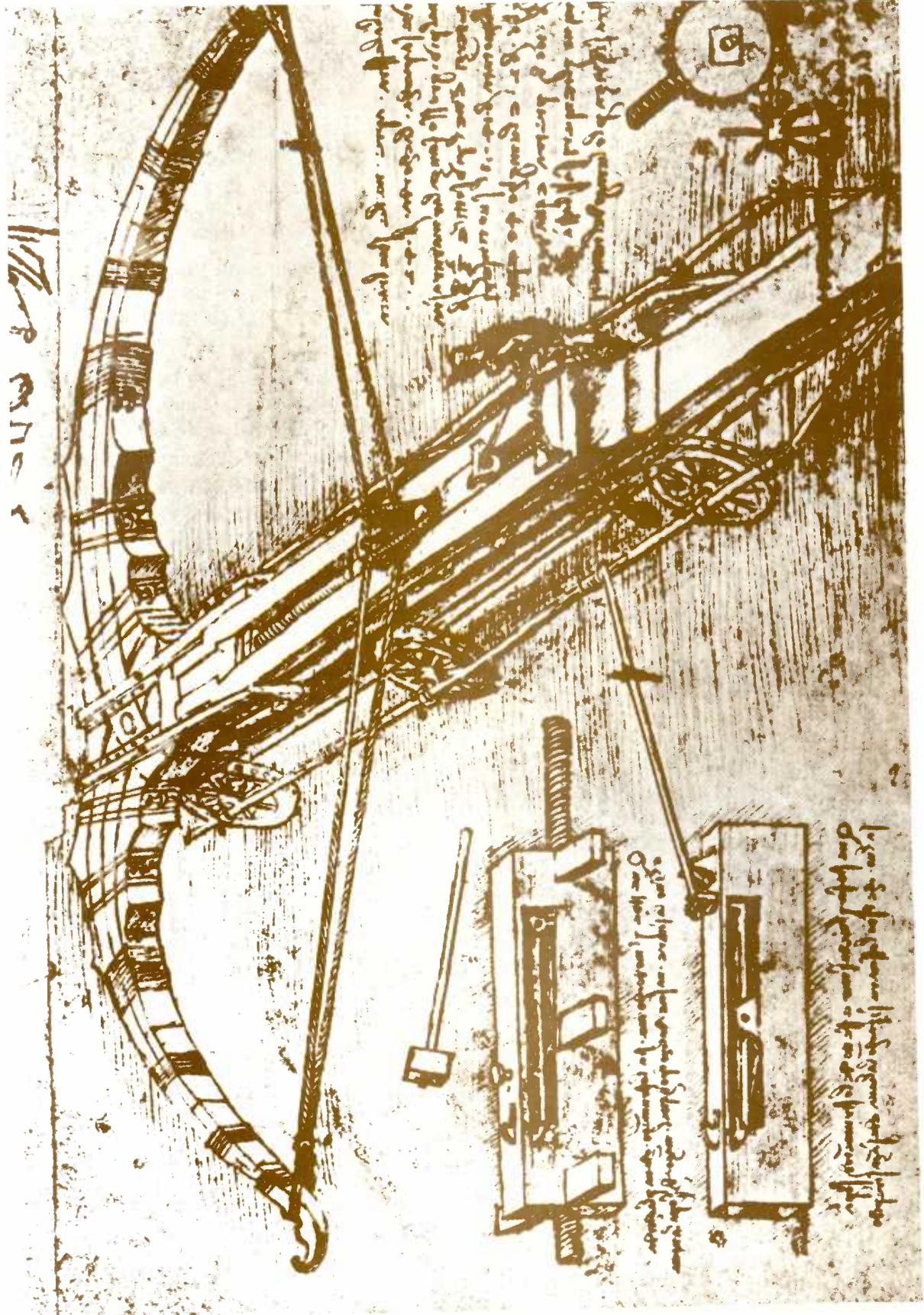
g. Lleve un registro sobre cada problema.

CONCLUSION

Es muy posible que en estas cuantas líneas haya estado divagando en algunas simplificaciones, la intención nunca fue sentar una gran doctrina sobre el comportamiento del administrador de hoy, como por el contrario solo se pretendió llamar la atención sobre ciertos aspectos que si bien son conocidos pareciera que quisieramos dejar pasar desapercibidos y sobre los cuales se sustenta en una buena proporción la realidad administrativa de algunas empresas colombianas.

Las compañías nacionales sin importar su tamaño, deben justificar su desarrollo no en el poder económico para permitirse ciertos desórdenes organizacionales sino por el contrario eruirse como estructuras administrativas sólidamente fundamentadas.

El administrador de esta época definitivamente debe ser un líder con capacidad para encontrar un equilibrio en la combinación de todos los recursos de una empresa que sustenten un rendimiento económico, garanticen un crecimiento social y permitan beneficios individuales.



BALLESTA DE RUEDAS INCLINADAS: Dibujo a pluma; 20 x 27 cm.; Milán, Biblioteca Ambrosiana (Cód. Atlántico, fol. 53 verso b).