

"ENSAYO"

LA ADMINISTRACION

- QUE ES?
- CUAL ES SU IMPORTANCIA?
- COMO SE PUEDE APLICAR?

- | | |
|---------------------------------------------|---------------------------|
| I Introducción. | VI Coordinación. |
| II Antecedentes Históricos. | VII Planeación. |
| III Definición. | VIII Organización. |
| IV Organización Militar. | IX Ejecución. |
| V Dirección y políticas de personal. | X Control. |
| | XI Conclusiones. |

I — INTRODUCCION

El siguiente ensayo es una serie de capítulos sobre principios de Administración y algunas aplicaciones en la vida Castrense. Su realización está basada en apartes extraídos de algunos textos y conferencias sobre Administración.

La importancia de este ensayo es la de dar a conocer al personal que labora con la Institución Militar, algunos principios y normas mediante las cuales y por medio de un análisis personal y examen de conciencia Administrativa, los interesados podrán obtener algunos beneficios y corregir algunas deficiencias de acuerdo a su criterio y actuación Administrativa, relacionada con los grados y cargos, actuales y futuros.



TFCA MISAEL ALVAREZ RINCON

Bachiller de la Escuela Naval de Cadetes. Oficial de deberes generales a bordo del ARC "20 de Julio". Oficial Instructor en la Escuela de Grumetes. Jefe de suministros del Fondo Rotatorio, sucursal Cartagena. Jefe de control y ejecución del presupuesto de la Armada. Estudios de Administración Naval, Administración por Objetivos y actualmente Economía en la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Escalonado como Profesor Militar de V Categoría.

II — ANTECEDENTES HISTORICOS

La Administración, la Economía y el Comercio, nacieron en los albores de la humanidad, cuando el hombre se encontró en la imperiosa necesidad de subsistir, procurándose aquellas cosas indispensables para mantenerse con vida, dentro del ambiente geográfico, político y religioso en el cual se desenvolvía.

Estas tres ciencias o artes, se iniciaron en forma individual mediante el trueque espontáneo, es decir, intercambiando los elementos que la naturaleza les proporcionaba.

El hombre poco a poco va ampliando su actividad, se va agrupando en comunidades, se comienza a crear la demanda, la oferta y la especialización en el trabajo.

Posteriormente aparece la compraventa no monetaria, originada en la dificultad encontrada en el intercambio de los artículos o mercancías y en la difícil corespondencia de gustos e inclinaciones de los comerciantes.

La necesidad de agilizar y simplificar las transacciones comerciales, crean la moneda, donde algunos metales son considerados como mercancía de cambio por sus cualidades y propiedades.

Las Ciencias Administrativas, Económicas y Comerciales van adquiriendo mayor importancia, se amplían los límites geográficos, se multiplican las vías de comunicación y se incrementa el transporte.

Por fin llega la época del progreso, el gran salto de la humanidad, después de infinidad de ensayos, contratiempos y grandes sacrificios "La época de la

Revolución Industrial" donde ya estas Ciencias juegan un papel primordial y gracias a ellas el progreso y el adelanto hasta la fecha se pueden considerar paralelos a una progresión geométrica.

III — DEFINICION

Administrar es un proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud se conviertan en acción efectiva. Por medio de la Ciencia Administrativa se adquiere la virtud esencial de fijar objetivos y alcanzarlos, ordenando los esfuerzos humanos y agrupando las actividades aparentemente aisladas para afrontar así los problemas de inmediato, señalar las posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones obteniendo así un santo y seña de progreso constante.

Para administrar correctamente, lo primero que se debe hacer es fijar un objetivo en forma clara y definida, el cual va a ser a partir de ese momento el centro de todos los esfuerzos empeñados en alcanzar una meta.

Como segunda parte, se debe encaminar el logro de dicho objetivo mediante los esfuerzos de los subalternos y colaboradores; esto se puede resumir así:

"Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno y con ello alcanzar una meta definida".

IV — ORGANIZACION MILITAR

Es la línea de autoridad más sencilla, su práctica es la organización de un grupo de personas y elementos en sus actividades de línea de operaciones, se-

parando las funciones estratégicas, de planeación y logísticas.

Henry Fayor, Industrial Francés, resumió los requisitos para el mando o para el funcionamiento de una organización de tipo Militar así:

- 1) Tiene que existir un conocimiento completo.
- 2) Hay que eliminar la incompetencia.
- 3) Tiene que existir un reconocimiento justo entre la Dirección y sus Empleados.
- 4) Los que ejercen la Autoridad, tienen que dar ejemplo a los Trabajadores (en nuestro caso los Subalternos y Colaboradores).
- 5) La organización tiene que examinarse periódicamente con la ayuda de cuadros, gráficos, conferencias, etc. (1).

Entre las ventajas de la Organización Militar, se pueden enumerar las siguientes:

- 1) Existe una división neta entre la autoridad y la responsabilidad, entendiéndose por **autoridad** la facultad o el derecho de actuar, de ordenar, o de exigir a los subalternos y colaboradores para que se cumplan los objetivos predeterminados y se alcance la meta deseada, desde luego la autoridad implica la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Como **responsabilidad** podemos anotar que es la obligación de responder ante los Superiores por los actos realizados u ordenados a los Subalternos o colaboradores en

(1) Conferencias sobre Administración, Capítulo, Tipos de Organización, P.1 (Escuela Naval de Cadetes).

uso de la jerarquía Militar o de la posición laboral.

- 2) Es muy estable y prueba de esto son las pocas variaciones que ha tenido la estructura desde su comienzo.
- 3) Facilita la rapidez de acción debido a la sencillez de su cuadro orgánico y sentido de autoridad.
- 4) La **disciplina** es fácil de mantener, considerando esta como un auxilio de las funciones administrativas (planeación, organización, ejecución y control).

La disciplina no es como la entienden algunos "un método de castigo", sino una íntima cooperación, un completo entendimiento y un perfecto conocimiento de los reglamentos laborales.

Vistas ya algunas ventajas pasaremos a enumerar algunos inconvenientes de este tipo de organización:

- 1) La organización es rígida e inflexible, es decir, no da facilidades para realizar cambios de organización de acuerdo a la tecnología actual y métodos modernos.
- 2) Es sensible; esto es, que existen algunas tolerancias y que en algunos casos no existe la exigencia que requiere una organización que tiene los objetivos y métodos definidos exactamente, en la misma forma a veces se ve trastornado el funcionamiento de la organización por variados sentimientos de humanidad y cabe decir por compañerismo o amistad mal entendidos.
- 3) Siendo un sistema auténtico puede funcionar sobre una base arbitraria

y dictatorial y con alguna frecuencia se nota que los Jefes de Departamentos actúan independientemente unos de otros a menudo de acuerdo a sus caprichos.

- 4) Se confía excesivamente en la pericia y los conocimientos de los trabajadores dando como resultado que la pérdida de uno o dos hombres capaces puede descalabrar la organización, asimismo las personas más importantes o que realizan trabajos principales, pueden estar sobrecargados de trabajo.

Enumeradas algunas ventajas e inconvenientes de este tipo de organización, en los próximos capítulos se irán desarrollando las principales recomendaciones, lo mismo que explicando su importancia y aplicación en la vida Castrense.

V — DIRECCION Y POLITICAS DE PERSONAL

De acuerdo con la "American Management Association" se puede dar la siguiente definición:

"Una buena dirección de personal significa organizar y tratar los individuos que trabajan de modo que utilicen al máximo sus capacidades individuales, alcanzando así la máxima satisfacción personal de grupo y prestando su máximo servicio a la empresa de la que forma parte" (2).

La Dirección de Personal, constituye las normas de organización y trato de los individuos en su trabajo, de modo

(2) Conferencias sobre Administración, Capítulos, Relaciones Industriales, P.1 (Escuela Naval de Cadetes).

que se consiga la aplicación máxima para sí mismo y para su grupo, dando con ello a la Institución de la cual forma parte, ventajas competitivas, resultados óptimos y realización de los objetivos prefijados con anterioridad.

Las relaciones de personal hoy en día tienen una importancia capital en la vida de las Instituciones; antiguamente el trabajador era mirado como una maquinaria a quien se le asignaban deberes, pero no le correspondían derechos; en la actualidad se deben encaminar las políticas de personal hacia el bienestar, buen trato y armonía en las labores diarias.

La determinación de los objetivos es el punto de partida de la dirección de personal (planeación). Una vez analizados los objetivos se pueden determinar qué trabajos son necesarios y cómo se pueden desarrollar (organización). Cuando el trabajo se está realizando se debe regular y dirigir hacia los objetivos fijados (ejecución); también se debe verificar que no se presenten conflictos ni duplicaciones de trabajo (control).

Para que estas funciones (planeación, organización, ejecución y control) se conviertan en acción efectiva y armónica, se debe capacitar completamente a todo el personal de la naturaleza y propósitos de los objetivos de la Institución.

Como normas generales sobre las relaciones superiores-subalternos, podemos citar las siguientes:

- 1) Pagar a todos los empleados adecuadamente por los servicios prestados.
- 2) Mantener horas razonables de trabajo.

- 3) Laborar en un lugar que proporcione la máxima comodidad en cuanto a construcción, ambiente y elementos de trabajo.
- 4) Procurar que la ocupación sea continua.
- 5) Colocar a los empleados en la clase de trabajo que mejor se adapte a sus capacidades.
- 6) Ayudar a los empleados a progresar dentro del servicio y cuando estén necesitados.
- 7) Fomentar las actividades sociales, deportivas y recreativas.
- 8) Realizar el trabajo diario en espíritu amistoso.

Las políticas de personal son las normas preestablecidas por una organización en las cuales se determina y establece el rumbo para ejecutar el trabajo y alcanzar los objetivos finales.

Toda política de personal deberá cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Ser definida y comprensible.
- 2) Ser razonablemente estable.
- 3) Ser flexible para soportar las variaciones durante su realización.
- 4) Que pueda ser reemplazable por otras políticas superiores.
- 5) Que pueda ser complementada por otras políticas similares.

A continuación se citan los principales tipos de políticas de Personal y algunos de sus principios:

- 1) **Política de desarrollo:** Se fundamenta en las clases y bases de promociones, programas de adiestramiento para distintos niveles o cargos que se puedan realizar, en el sitio de trabajo o fuera de él, aprovechando los Institutos de enseñanza como son el

SENA, el INCOLDA, la ESAP, FENALCO, etc.

- 2) **Política de compensación:** Pagos relacionados con los cargos y acordes con las funciones y deberes de los empleados, uso de incentivos como pueden ser las felicitaciones, distinciones, premios, etc.
- 3) **Políticas de integración:** La acción o el proceso de unificar el grupo de empleados, coordinar sus actividades y cuando sea el caso hacerlos partícipes de las decisiones directivas.
- 4) **Política de mantenimiento:** Cómo pueden ser los servicios que se van a prestar a los empleados y programas de bienestar.
- 5) **Política de reclutamiento:** La cual es determinada por las necesidades de personal. Para el reclutamiento se debe hacer uso de las fuentes principales, como son agencias de empleo, Institutos de enseñanza, organizaciones fraternales, etc., las cuales ofrecen personal especializado.

VI — COORDINACION

“Ha visto en acción a un equipo de remo durante una regata?. Los ocho remeros, al unísono, levantan el remo, lo avanzan describiendo un arco en el aire, lo hunden de nuevo en el agua e impulsan; el compás que llevan es controlado hasta una fracción de segundo, mientras los ocho trabajan rítmicamente a la voz del timonel que va diciendo: Rema... Ya? Rema... Ya? Rema... Ya?.

“Cada uno de los miembros del equipo sabe con precisión qué debe hacer

y cuándo debe hacerlo. Cada esfuerzo individual se combina en perfecta armonía con el esfuerzo total del grupo. He aquí la coordinación en forma elemental”. (3)

La coordinación se puede considerar, como la combinación y unificación de los esfuerzos ajenos para cumplir el objetivo fijado y alcanzar la meta deseada, con los elementos requeridos y en el tiempo determinado.

Con la coordinación se obtiene mayor armonía en el trabajo, lo mismo que mayor colaboración, cooperación y contribución por parte de los miembros que conforman el grupo de trabajo.

El éxito administrativo se fundamenta en el resultado de coordinar eficazmente las cuatro funciones administrativas:

PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y CONTROL

Todos los planes que se piensen proyectar en un futuro, deben tener estricta relación entre sí para que se mantengan en el rumbo indicado y al mismo tiempo se deben considerar, los efectos inmediatos y futuros, lo mismo que sus posibles soluciones.

La **organización** es vital para la realización de los planes, ella nos determina la delegación de autoridad y las asignaciones de actividades individuales y mediante la coordinación de estas actividades se debe llegar en forma armónica al objetivo fijado.

Con la coordinación durante la **ejecución**, se logra que todos los miembros

(3) Principios de Administración por G. R. TERRY PH. O. P. 55.

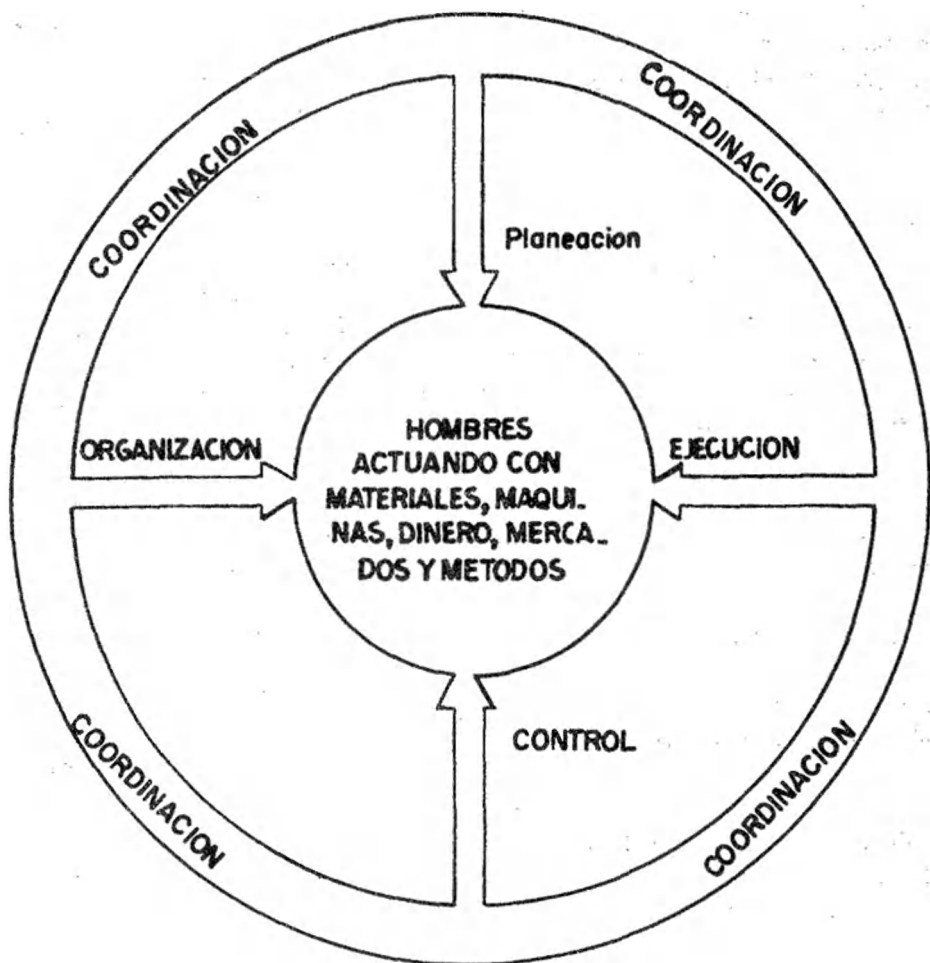


GRAFICO No: 1

del grupo tengan un concepto acorde con el objetivo determinado y se familiaricen con el trabajo que están desempeñando, y por último el **control** nos determina, la apreciación constante de progreso, lo mismo que la posibilidad de efectuar las correcciones que sean necesarias.

La gráfica Nº 1 (4) nos muestra claramente la relación que debe existir entre la coordinación y las funciones administrativas.

Para obtener una máxima colaboración, la unificación de los esfuerzos de

(4) Principios de Administración por G. R. TERRY PH. O. P. 55.

be tener un propósito común, se debe estimular a los miembros del grupo para que presenten e intercambien sus ideas, y hacerlos partícipes de la toma de decisiones, y no olvidar el conocimiento y sinceridad que debe existir entre los Jefes y Subalternos.

La coordinación en todo momento debe ser dinámica y activa, esta no se genera espontáneamente y para su feliz realización es necesario que el personal que conforma el grupo sea idóneo y responsable en su trabajo.

VII — PLANEACION

La Planeación es la primera función básica Administrativa, la cual nos determina lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo; si no existiera la planeación, no habría nada que organizar, no se necesitarían personas para ejecutar y mucho menos para controlar.

El principio fundamental de la Planeación consiste en que el esfuerzo mental debe realizarse siempre antes que el esfuerzo físico; para planear nunca se deben tomar decisiones al azar, sino por el contrario, cimentar los planes en lo posible en hechos conocidos.

La Planeación requiere un ordenamiento de las actividades necesarias y un esfuerzo mental capaz de reflexionar y visualizar las actividades presentes y futuras y al mismo tiempo estudiar y prever las posibles alternativas que nos conduzcan al logro final del objetivo.

La Planeación debe ser continua y dinámica y los planes frecuentemente revisados, con el fin de efectuar las modificaciones, que sean necesarias de ac-

uerdo a las circunstancias que se vayan presentando.

Una buena planeación nos proporciona los métodos para realizar las actividades en forma ordenada y cronológica, dirigiendo todos los esfuerzos hacia un fin común, además, nos evita la pérdida de tiempo en trabajos improductivos y permite aprovechar en forma total los recursos disponibles.

El fin de la planeación es abocar un problema futuro cuyos resultados aún no se conocen, pero que se pueden prever. Para facilitar el rumbo a tomar durante la preparación de los planes G.R. TERRY indica los pasos a seguir contemplando algunas preguntas en forma completa y cuidadosa; estas son: ¿Que acción es necesaria? Nos indica las actividades necesarias y el orden de ejecución.

¿Por qué?

Esto nos hace incluir únicamente las actividades necesarias.

¿Dónde?

Nos indica el lugar preciso en que se pondrán en ejecución cada una de las actividades.

¿Cuándo?

Nos indica los tiempos en que se deben iniciar y terminar las actividades.

¿Quién debe hacerla?

Nos determina las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo.

¿Cómo debe hacerse?

Esta respuesta agrupa las preguntas anteriores y nos señala la forma en que debe ejecutarse el trabajo. (5)

(5) Principios de Administración por G. R. TERRY PH. O. P. 55.

VIII — ORGANIZACION

Por medio de la organización se ordenan los esfuerzos planeados, se combina el trabajo con los elementos necesarios, se determinan las relaciones que deben existir entre los grupos y los individuos y además, nos proporciona los requisitos para la ejecución del trabajo.

Para poder organizar debe existir un equilibrio normal entre la labor diaria, el personal y el lugar del trabajo, lo cual nos determina una serie de actividades planeadas, un personal especializado y que se cuente con los medios materiales necesarios para realizar el trabajo.

Existiendo una buena organización, cada miembro del grupo tendrá definidas sus labores y actividades por realizar, lo mismo que sus obligaciones y deberes, además, tendrá completamente definido el objetivo deseado.

IX — EJECUCION

Para poner en acción los planes determinados con anterioridad y los esfuerzos organizados posteriormente, es necesario actuar en forma dinámica, es decir, ejecutar esos planes mediante los esfuerzos de todos los miembros del grupo para lograr los objetivos finales.

En la ejecución juegan papel primordial las personas, ya sabemos que administrar es lograr un objetivo mediante el esfuerzo de los colaboradores, por lo tanto en la ejecución se deben aprovechar al máximo todas las cualidades laborales de los trabajadores como: energía, entusiasmo, habilidad, responsabilidad, etc.

Las Relaciones Humanas, el Don de Mando y las comunicaciones son fundamentales para que la acción se realice en forma armónica.

Mediante las **Relaciones Humanas** se obtiene el máximo aprovechamiento de las personas, con el **Don De Mando** se mantiene el sentido de autoridad y disciplina y por medio de las **Comunicaciones** se despliega la información requerida a todos los miembros del grupo.

Ya que el elemento humano es la parte primordial en la administración, se debe prestar la mayor atención al entusiasmo y colaboración del grupo de trabajo e individualmente, si es necesario, se debe enseñar y dirigir para que durante las labores, los subalternos sean personas competentes y responsables, y a la postre se sientan satisfechas y con sus aspiraciones realizadas.

X — CONTROL

El control es la actividad que nos determina que el trabajo se está ejecutando en la forma planeada y además, nos proporciona las medidas correctivas cuando estas son necesarias.

Si la planeación, la organización y la ejecución se realizan en forma perfecta prácticamente no habría necesidad del control.

Para ejercer un control adecuado se deben determinar los resultados que se desean obtener en cuanto a tiempo y forma, se debe verificar continuamente el adelanto del trabajo y compararlo con lo que se tenía previsto y por último aceptar o no los resultados finales,

los cuales nos proporcionarán las medidas correctivas necesarias.

El control se facilita cuando todo el grupo de trabajadores conoce perfectamente los objetivos finales y están familiarizados con el trabajo.

Ejercer un buen control es esencial para alcanzar el objetivo deseado y contribuye definitivamente a lograr que se realice el trabajo mediante el esfuerzo ajeno.

XI — CONCLUSIONES

La Administración es un proceso de vital importancia para el desarrollo de todas las actividades de la vida práctica,

para alcanzar un objetivo predeterminado se debe poner en práctica la coordinación de las cuatro funciones Administrativas: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

La gráfica N° 2 (6) nos muestra el proceso Administrativo y su sencillez. El objetivo que se inicia cuando el esfuerzo intelectual lo determina, se verá plenamente realizado mediante la aplicación en forma ordenada y metódica de los cuatro principios que son la base de toda exitosa Administración.

(6) Principios de Administración por G. R. TERRY PH. O. P. 55.

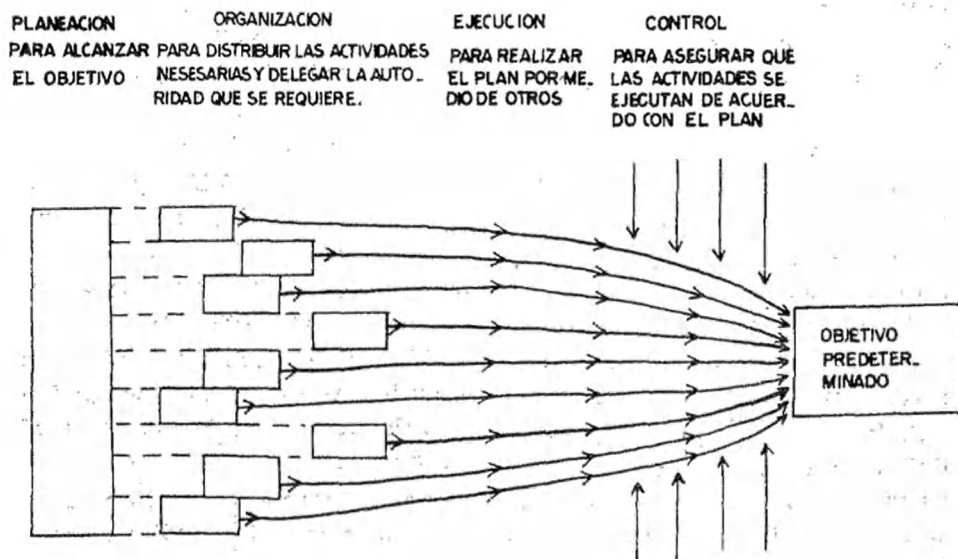


GRAFICO No. 2

Como en todo grupo de trabajo, existen distintos niveles Administrativos, ya sea por el grado, el cargo o la capacidad laboral; la gráfica N° 3 (7) nos indica como a cada nivel de trabajo tanto administrativo como directivo, le corresponde determinada participación, en la realización de las cuatro funciones administrativas.

Con un conocimiento elemental de la administración y siguiendo ordenadamente sus principios fundamentales, se pueden lograr todos los objetivos deseados, aumentar la satisfacción personal y en momento oportuno dar el parte del deber cumplido.

(7) Principios de Administración por G. R. TERRY PH. O. P. 55.

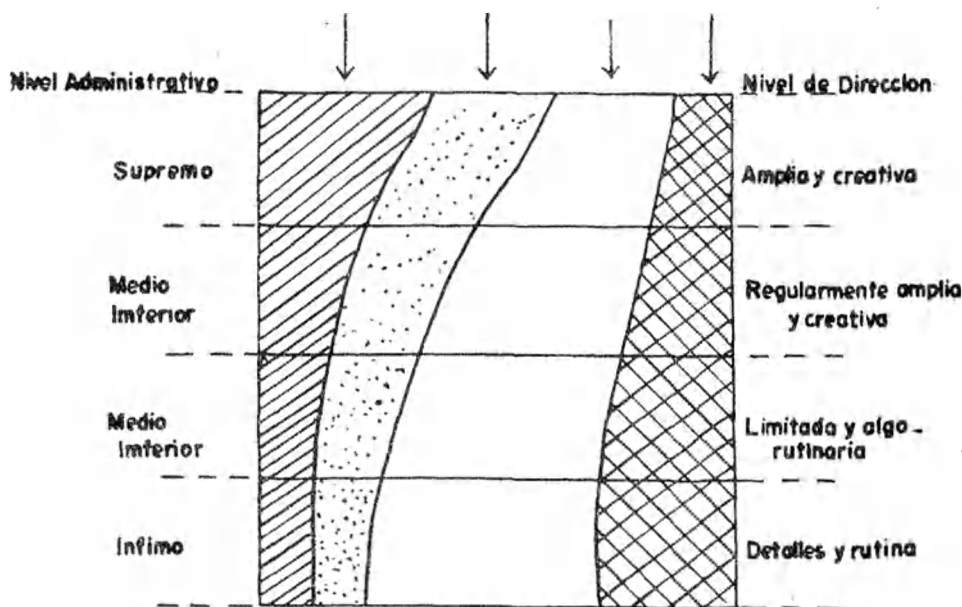
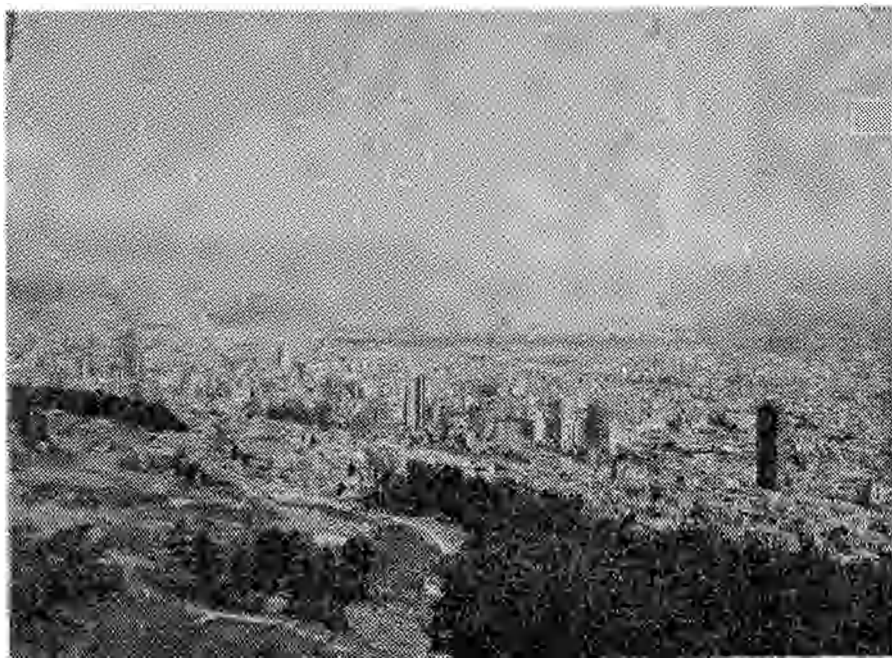


GRAFICO No. 3

**Salir de la rutina para
ir al encuentro del cliente.**



Esta ha sido y es nuestra mentalidad. Y nos hemos encontrado con quienes tienen la iniciativa y la imaginación para aprovechar las oportunidades que ofrece Colombia. Son hombres de empresa, en las ciudades y en los campos; en la producción o en el comercio; son profesionales y técnicos o, simplemente, gente con ideas para mejorar sus propias condiciones económicas y las del país. A su vez, nuestros clientes han encontrado en el Banco Cafetero un extenso sistema de modernos servicios y un criterio abierto a todas sus ideas productivas.



Banco Cafetero
y su filial Almadelco.