

La Administración como Profesión

CAMPOS DE ACCION PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR

Por CARLOS RAMIREZ CARDONA

Decano del Instituto de Especialización en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Administración Pública.

No pretendemos precisar aquí el campo de acción profesional de un Administrador, pero sí consignar algunos criterios recogidos de la literatura que sobre esta materia se viene produciendo especialmente a partir de 1930. Y para allanar el camino en la consideración de este punto, presentamos el tema distribuido en las siguientes partes:

1. - Qué es la Administración y cuáles son sus funciones.
2. - Areas en las cuales se ejerce la acción administrativa.
3. - Tareas o funciones del Administrador.
4. - La administración como profesión.
5. - Metodología de la Acción administrativa.
6. - El profesional y su Institución.
7. - El administrador como consultor o asesor.
8. - Cualidades personales del administrador.
1. - **Qué es la Administración y cuáles son sus funciones**

Se ha considerado la Administración como:

- a) La organización y dirección de hombres y materiales para lograr objetivos determinados.
- b) El arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos de la empresa o del Estado.
- c) Acción humana racional y cooperativa.
- d) Un tipo de esfuerzo humano que se realiza dentro de un alto grado de racionalidad.
- e) Un proceso de funciones básicas diferente de cualquier otro.



La Administración como proceso es intangible. Se le ha definido también como una fuerza invisible que se hace evidente por los resultados de su aplicación y se manifiesta como "orden administrativo", personal bien instruido y capacitado, trato jovial y suficiente rendimiento en el trabajo. Estas manifestaciones casi nadie las nota, dice un autor, y por extraño que parezca, la administración se manifiesta por contraste, es decir, por la mala administración. Los resultados de esta se notan con facilidad y es a través de ella como se puede apreciar claramente la función administrativa desde el punto de vista de la gente común.

Se atribuye a Henry Fayol el intento de clasificar y definir las funciones propiamente administrativas en su tratado "Administración General e Industrial", publicado en 1916. Decía él: "Cada empleado de una empresa: trabajador, capataz, Jefe de Taller, Jefe de División, Jefe de Departamento, Gerente (y si es una organización estatal, la serie se extiende hasta el Ministro o Jefe de Departamento de Estado) en mayor o menor medida tiene participación en el trabajo de administración, y tiene, consiguientemente, que usar y mostrar sus facultades administrativas. Por conocimiento administrativo entendemos, planeación, organización, mando, coordinación y control; puede ser este conocimiento muy elemental en el caso del trabajador, pero tiene que ser muy amplio en empleados de altas jerarquías, especialmente Gerentes de empresas importantes. Todos y cada uno necesitan algún conocimiento de tipo administrativo.

De lo anterior resulta que toda actividad humana se desarrolla dentro de un marco administrativo. Esto ha sucedido siempre en la historia, aunque hasta muy recientes épocas solamente se empezase la tarea de estructurar un sistema de principios o de preceptos configurativos de una nueva ciencia o arte susceptibles de ser enseñados y aprendidos como elementos integrantes de una profesión.

Siguiendo el curso de la historia se encuentra que desde hace siglos se ha descubierto una habilidad común administrativa para diferentes profesiones. En el presente siglo (1) los expertos en negocios así como la Administración Civil y Militar han tratado de hacer en Estados Unidos y en otras naciones lo que Fayol hizo en Francia para establecer la administración como un arte universal. En realidad la tesis Fayolista de la universalidad del proceso administrativo es hoy de aceptación general en los ámbitos científicos.

Siguiendo a Lepawsky encontramos en la página 38 una transcripción de un trabajo de Luther Gulick quien a su vez trató de interpretar a Fayol haciendo un intento por fijar las funciones de la Administración: cuáles son estas funciones? La respuesta es POSDCORB.

"Desde luego que POSDCORB no es más que un acróstico que sirve para llamar la atención sobre las principales funciones de un ejecutivo, y se hizo con las iniciales de esas funciones, con objeto de definir un poco

(1) A. Lepawsky. - "Principios de Administración" Pág. 20.

más los términos "administración" y "dirección" cuyo sentido actualmente ya no es muy preciso. Las actividades incluídas en "POSDCORB" son las siguientes:

Planeación: Proyectar en términos generales lo que se ha de hacer y, consiguientemente, determinar los medios que se requieran para llevar a cabo el objetivo de una empresa.

Organización. Que es el establecimiento de una estructura de acción, en la que la autoridad y responsabilidad se delimitan, y se especifica la división de funciones y se coordinan las relaciones de unos y otros, de tal modo que sea posible alcanzar un objetivo determinado.

Staff. O sea toda la administración del personal, desde la selección, contratación y enseñanza; el mantenimiento de la moral individual y del grupo; la obtención y continuidad de buenas condiciones de trabajo, el manejo de los salarios, la motivación, etc.

Dirección. O sea la tarea continua de tomar decisiones que se han de asumir en órdenes tanto generales como específicas, en instrucciones y, además, el hecho de llevar a cabo el papel de guía de la empresa.

Coordinación. Que significa la importantísima tarea de interrelacionar todos los diversos elementos de trabajo.

Reporte. Que quiere decir, mantener informados oportuna y cabalmente a los superiores acerca de lo que sucede y a los subordinados de lo que se quiere y espera de ellos, lo cual supone obtener esa información para sí mismo y para sus subordinados, por medio de archivos, investigaciones e inspecciones, informes y todo otro medio de comunicación.

Balancear Presupuestos. Que incluye todo lo que se refiere a la planeación fiscal, contabilidad y control".

Sobre este modelo se han construído la mayoría de los tratados de Administración, poco conocidos aún en nuestro medio y recientemente incluídos en la bibliografía que usan las Escuelas de Administración, especialmente en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra y en las que han surgido como producto de los esfuerzos de la asistencia técnica y de las Universidades y Organismos Internacionales.

2. - Areas en las cuales se ejerce la acción Administrativa

Mirando la actividad del Administrador desde otro ángulo encontramos que este es responsable por:

- a) formulación de Políticas;
- b) organización del aparato para la ejecución de esas políticas;
- c) determinación de procedimientos; y
- d) determinación de métodos.

La transcripción de los siguientes párrafos de la obra de Terry servirá para entender mejor este tipo de responsabilidades administrativas. (1).

"Una política es una norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente. Esto quiere decir que una política establece las normas generales o las limitaciones que dan la orientación que debe seguir la acción administrativa. Las normas proporcionadas por las políticas ayudan a mantener las actividades dentro de los límites que marcan los planes".

"Las políticas son normas amplias, generales, elásticas y dinámicas. Pueden considerarse como un código que define las orientaciones que debe seguir cada uno de los miembros de la empresa. Mientras más realistas sean las políticas, mayor el éxito de las acciones que por ellas se determinen".

"En la práctica, al término "política" se le da a veces un sentido un tanto vago. Es común que cuando se discute el concepto, se le dé el significado de una regla, un hábito o una decisión y por ello parece conveniente analizar cada uno de esos significados brevemente. Una política no es lo mismo que una regla. Es cierto que una regla no es una guía o norma, pero es una norma específica que dictamina algo así como una manera estandarizada o acostumbrada de llevar a cabo una actividad determinada. Una regla se aplica exactamente igual cada vez que se la emplea. En otras palabras, no hay interpretación dentro de ciertos límites".

"Una regla dice con exactitud qué se debe hacer y qué no se debe hacer. En contraste, una política es relativamente amplia, general, e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, discreción y juicio para decidir qué es lo que debe hacerse en situaciones específicas".

"Las políticas de una empresa son una parte de la planeación y ayudan a ella. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes o administradores, para que sirvan de guía o norma a las acciones que deban emprenderse, para obtener los resultados deseados. Las políticas dan a conocer las intenciones de los dirigentes, concernientes a las distintas actividades, y son decididas antes de que aparezca la necesidad de dar a conocer tales intenciones. Las políticas tienden también a dar estabilidad e infundir confianza en los esfuerzos de planeación, por lo general, las políticas de una empresa dada señalan normalmente un curso firme, sin cambios frecuentes".

"Pero lo que es más importante, las políticas dan significado a los objetivos. La meta puede haberse expresado en términos tan generales, que prácticamente carezcan de significado para los miembros de la empresa; pero por medio de las políticas, las metas adquieren una expresión significativa, individual e íntima pues de todas las políticas emanan las directivas que deben seguirse para lograr aquellas".

(1) George Terry "Principios de Administración" Pags. 215 y siguientes. Tercera edición.

"Las políticas son también necesarias para coordinar eficientemente los esfuerzos de un grupo; ayudan a producir acciones armónicas, de tal manera que cada una se adapte al conjunto que va contribuyendo al logro del objetivo final; fijan los límites generales de cada actividad y permiten la libertad de acción, aunque sin dejar de tomar en cuenta que la suma de todas esas actividades "libres" van dirigidas a la meta. Es pues, por medio de las políticas como un gerente puede mantener las actividades dentro del marco de acción prescrito".

"RELACIONES ENTRE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS"

"Un procedimiento describe una serie de labores por orden cronológico que señalan el curso de determinadas operaciones. Es una lista de pasos que han de darse para lograr la cantidad y calidad de trabajo predeterminadas. Está hecho a la medida para realizar un trabajo específico para el cual se recomienda. En cambio, las políticas dan el panorama general o las normas a que deben sujetarse los procedimientos. En otras palabras, las labores indicadas por los procedimientos deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas. Para utilizar una política, un dirigente debe interpretarla para la situación en particular a que se enfrenta, mientras que en la aplicación de un procedimiento no se requiere de ninguna interpretación. Una política es general y un procedimiento es específico".

"Por ejemplo, supongamos que una empresa de negocios sigue la política de cubrir vacantes mediante ascensos de sus propios trabajadores. Para implantar esta política se requiere de cierta interpretación por parte de los gerentes. Por ejemplo, deberá un trabajador ascender únicamente dentro de su departamento, o podrá cubrir una vacante en cualquiera otro? Qué deberá tomarse en cuenta para decidir a quién le corresponde el ascenso, cuando hay varios candidatos igualmente capacitados? Nunca podrá traerse a una persona de fuera de la compañía para ocupar un puesto de alto nivel que se encuentre vacante? Para esto se necesitan procedimientos adecuados a la política de ascensos, es decir, una manera ordenada de determinar qué empleados deben elegirse para ascender. Por medio del procedimiento se determina qué deben hacer en un caso dado los gerentes y demás empleados".

"NATURALEZA DEL PROCEDIMIENTO"

"Existen procedimientos para cada parte de la empresa y han sido objeto de gran atención en las esferas de la administración, la contabilidad y la ingeniería industrial. En algunos casos conciernen a los diversos pasos que deben darse al tramitar algunos documentos. En otros, el procedimiento se refiere a las diversas formas de producción de los artículos".

"Los procedimientos se consideran aplicables a trabajos que se repiten, que es la clase común de trabajo en una empresa típica. Una vez que se ha establecido el procedimiento para realizar un trabajo, puede ser empleado una y otra vez, evitando de ese modo al administrador los problemas de decidir una y otra vez cómo ha de ejecutarse el trabajo".

"DEFINICION DE METODO"

"Un método es fundamental para toda operación. La forma en que deba efectuarse una labor específica constituye un aspecto importante de la fundamental función administrativa de formular planes. Un método puede definirse diciendo que es la determinación de la manera de efectuar una labor determinada, tomando debidamente en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total de dinero, tiempo y esfuerzos. En otras palabras un método se ocupa de las labores que constituyen uno de los pasos de un procedimiento. El curso de la acción para realizar esta labor, debe ayudar a alcanzar el resultado final que se pretende, utilizando el equipo disponible y dentro de los límites razonables de los costos totales".

"La determinación del método que haya de emplearse en caso dado depende, principalmente, de la experiencia, conocimientos e ingenio del administrador. Cuando un gerente se enfrenta con problemas de métodos, se atiende primeramente a su experiencia. Qué ha dado antes un buen resultado en un caso similar? Es razonable suponer que este problema se pueda resolver con los mismos métodos? Qué ha dado resultados no satisfactorios? Es una excepción del caso actual?"

"El conocimiento de los métodos que se pueden emplear, también es utilísimo. El conocimiento, la comprensión y la familiaridad con los diversos métodos son de vital importancia, pues sin ellos tal vez no sea posible adoptar el mejor método. Por lo común, existen varios métodos para cada caso que se presente en cualquier esfera determinada. Mientras más de estos diversos métodos conozca un gerente, mayor será la posibilidad de que escoja el mejor en cada ocasión".

"El ingenio es otro factor de importancia en la determinación del método que haya de usarse. Muchas veces la manera o los medios de lograr un objetivo requiere de la habilidad de saber pensar, de inventar la manera de llevar a cabo una actividad. El ingenio de discurrir nuevos medios de ejecutar el trabajo esencial, es parte de la contribución de los dirigentes relacionados con los métodos. Ellos aceptan prontamente el reto de idear "una manera de hacerlo" e inventar métodos que antes no se creía posible lograr".

"En la práctica, los métodos se aplican generalmente a los trabajos de taller y de oficina, más bien que a otras actividades. Sin embargo, los métodos se encuentran en todas las actividades. En la planeación de ventas, por ejemplo, es fundamental decidir el método que hayan de seguir los vendedores que entrevistan personalmente a los probables clientes".

Hemos creído de utilidad las transcripciones anteriores para aclarar más el punto relacionado con el campo de acción del administrador, aunque en realidad nos damos cuenta de que esta parte es más apropiada para una clase de administración que para una oportunidad como la presente.

3 - Cuáles son las funciones del Administrador

La respuesta a esta pregunta no es fácil. Podría contestarse simplemente diciendo que las tareas serán todas aquellas relacionadas con POSDCORB. Pero un análisis más minucioso de la acción del Administrador nos podría dar datos que nos acerquen más al conocimiento de la naturaleza de su actividad.

Seguindo a Donald C. Stone (1) podemos decir que la totalidad del trabajo comprendido en lo que se llama "Administración" "puede dividirse en tareas o funciones con propósito de análisis y en especial para comprender los deberes que corresponden al administrador. El tiempo y la secuencia en los cuales el administrador o la administración ejecuta tales funciones no pueden ser fácilmente especificados, así como tampoco es posible determinar exactamente la relativa importancia de aquellas respecto de su contribución al proceso administrativo general".

La lista siguiente no pretende dar respuesta a "donde", "como" o "cuando" se ejecutan las tareas de la administración, sino simplemente enumerar "qué" funciones deben ser ejecutadas, si una organización administrativa ha de funcionar con acierto y eficiencia.

Para administrar, entonces, un gerente o administrador debe ejecutar o vigilar que se ejecuten las siguientes funciones.

1 - Determinación de los objetivos de la Organización

- a) Fijación de los objetivos en términos de los resultados deseados.
- b) Determinación de las prioridades.
- c) Decisión sobre los métodos que deben emplearse en la consecución de los objetivos.
- d) Programación del tiempo, cálculo de costos y de cualidades deseables en relación con los objetivos.

2 - Programación

- a) Determinación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- b) Determinación de las prioridades en que deben desarrollarse tales actividades.
- c) Traslados de esas actividades a programas específicos mediante:
 - 1) Predicción de volumen de trabajo por cada actividad y distribución de ese trabajo por personas, grupos y unidades de organización.
 - 2) Determinación y evaluación de recursos disponibles: tiempo, materiales, capital, personal experimentado.

(1) Donald C. Stone. "The Tasks of Management". Mimeógrafo Universidad de Pittsburgh.

- 3) Identificación mediante análisis y estudio de factores especiales o situaciones que inciden en el desarrollo del programa (locales, temperatura, costumbres, hábitos, etc.).
- 4) Preparación detallada del plan de trabajo para desarrollar cada programa.
- 5) Fijación de fechas para cumplir cada etapa en particular así como también las etapas finales de cada programa.

3 - Planeamiento y estructuración de la Organización necesaria para realizar los programas

- a) Examen y comparación de los procesos de trabajo necesarios para la ejecución de los programas.
- b) Desarrollo de la estructura de la línea u otro tipo de organización para realizar tales procesos y actividades.
- c) Determinación de los requisitos que deben reunir las personas en cada escalón de la escala jerárquica y ejecución de un plan para la organización de las funciones del personal.

4 - Instalación de procedimientos y métodos para el desarrollo de cada actividad

- a) Descripción detallada de las rutinas, procedimientos y sistemas con los cuales deben trabajar las personas claves.
- b) Desarrollos de pautas y métodos de control que permitan:
 - 1) Distribución y secuencia del trabajo.
 - 2) Calendario y control del trabajo.
 - 3) Control de métodos de trabajo.
 - 4) Utilización de las habilidades y destrezas.
 - 5) Formularios, espacio, equipo, etc.

5 - Preparación de presupuesto y operaciones financieras

- a) Estimación del presupuesto necesario para el pago de personal, adquisición de equipos, suministros, etc., y programación de gastos por períodos.
- b) Estimación de ingresos y apropiaciones requeridos.
- c) Distribución del monto de ingresos según las prioridades.

6 - Manejo y organización del personal

- a) Definición y clasificación de las posiciones individuales y el número requerido en cada clase.
- b) Determinación de las prioridades en la consecución de personal.

- c) Reclutamiento y selección de personal.
- d) Adiestramiento de personal.

7 - Establecimiento de un sistema de comunicaciones.

- a) Determinación de la clase y tipo de información requerida por administración con el fin de:
 - 1) Evaluar la ejecución de los programas.
 - 2) Relacionar el progreso del trabajo con las metas programadas.
 - 3) Controlar la situación de fondos (informes contables) la situación de personal, el estado de las instalaciones, los equipos, el material en general.
- b) Información necesaria para controlar el rendimiento del trabajo.
- c) Sistema de archivos para el control de correspondencia, informes, etc.
- d) Sistema de auditaje administrativo, fiscal y técnico.
- e) Determinación de la información requerida por la comunidad, cuando haya programas que la afectan.
- f) Recolección de información y datos necesarios para el planeamiento.

8 - Análisis de información

- a) En relación con el programa de operaciones.
 - 1) Análisis de información sobre ejecución de los programas suministrados en los informes e investigaciones a fin de determinar:
 - a) Si ha habido desviación en los patrones de trabajo, comparación del trabajo realizado con el trabajo propuesto;
 - b) Cantidad de trabajo ejecutado en relación con el programa;
 - c) Ejecución de los calendarios para reclutamiento y selección de personal, inversiones y adquisiciones.
 - 2) Autorización de investigaciones o estudios especiales para determinar las causas del bajo rendimiento e ineficacia y para proponer la acción correctiva necesaria. (O&M).
- b) En relación con los objetivos:
 - 1) Revisión de la información sobre los efectos que el programa tenga sobre la comunidad;
 - 2) Análisis de estudios o investigaciones realizados por fuera de la organización;
 - 3) Evaluación de las medidas tomadas para corregir los procesos a la luz de la información obtenida.

9 - Evaluación y mejoramiento del programa de operaciones y de sus objetivos

- a) Revisión y mejoramiento de la organización, de los procedimientos y de los métodos.
- b) Mejoramiento de la Administración de personal.
- c) Mejoramiento de los sistemas de adiestramiento y de supervisión.
- d) Alteración de los objetivos y de las actividades cuando las condiciones exteriores lo exijan.

10- Motivación de la organización

- a) Estudio y consideración de la reacción de los miembros de la organización respecto de la política y de los objetivos.
- b) Análisis de las fuerzas exteriores y de las condiciones que afectan las actitudes de los miembros de la organización.
- c) Suministro de información sobre la política de la organización.
- d) Interpretación y comunicación inmediata de los cambios en los objetivos.
- e) Promoción de incentivos sociales y económicos y de otros tipos.
- f) Plan de promoción de personal.
- g) Sistema de comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontal para intercambiar experiencias y opiniones, estimular a los funcionarios y coordinar el trabajo.
- h) Promoción de la participación responsable y de la iniciativa entre los trabajadores.
- i) Utilización de los datos sobre ejecución individual para informar a los funcionarios sobre su progreso.

11 - Mantenimiento de las facilidades y suministros

- a) Plan de instalaciones y de mantenimiento de la planta.
- b) Plan de suministros y equipos.

12 - Plan de relaciones externas con:

- a) El Gobierno.
- b) Con los Superiores.
- c) Con las organizaciones relacionadas.
- d) Con la clientela.
- e) Con el público en general.

13 - Expedición de órdenes para que se ejecuten las decisiones y las políticas para el desarrollo de un sistema de control para la producción y distribución de las publicaciones, informes, etc.

4 - La Administración como profesión

Es difícil definir la Administración como una profesión. En primer lugar porque su estudio y sistematización como ciencia es relativamente nuevo y en segundo lugar porque aún en nuestros días es confusa la idea que se tiene sobre lo que son las profesiones.

El Magistrado Brandeis de la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos ha definido lo que es una profesión como algo que se compone de los siguientes factores:

- a) Posesión de conocimientos especializados no utilizados en trabajo manual;
- b) Una actividad que se dedica preferentemente a servir a otros y no a sí mismo;
- c) Que la remuneración económica por esta actividad no se considera indispensable para el éxito de la misma.

El diccionario de la Real Academia Española aporta muy pocas luces sobre el tema de lo que es una profesión. Se dice allí "Profesión... Empleo, Facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente.

Es interesante transcribir aquí lo que Terry ha llamado LA ADMINISTRACION COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL (1) según el diccionario profesión es **una vocación que se profesa por haber adquirido conocimiento especializado que se aprovecha para instruir, guiar y aconsejar a otros.**

Se requiere tiempo para adquirir el conocimiento especializado y la habilidad en aplicarlo, necesarios a quienes intenten ser Directores o Administradores competentes. Muy pronto la simple ampliación del sentido común y la inteligencia -continúa diciendo Terry- no bastarán para conocer y comprender integralmente las necesidades administrativas de una empresa o de parte de ella. Los conocimientos administrativos serán necesarios a la vez que saber como aplicarlos en determinadas circunstancias.

Se advertirá también que el conocimiento especializado y la habilidad requerida para administrar se aprovecha para instruir, guiar y aconsejar a otros. Administrar implica el mejoramiento de cada empleado de tal manera que puede llenar con éxito los requisitos para ocupar las posiciones y cumplir las funciones que le corresponden dentro de la empresa.

La rapidez para responder a las necesidades de la humanidad ha caracterizado a todas las profesiones del hombre. Un administrador, es un profesional que acepta el reto y se apresta a desempeñar el papel que le

(1) George R. Terry "Principios de Administración" Pág. 30.

corresponde en la solución de las necesidades humanas. Precisamente en 1941 Charles A. Beard (2) en su obra "Public Policy and General Welfare" refiriéndose al papel de los administradores decía lo siguiente:

"La sociedad moderna es una gran sociedad. Está constituida por muy diversos grupos entrelazados e interrelacionados en un complicado proceso de producción. Cada empresa de esta gran sociedad y la misma sociedad dependen de la administración. La industria importante depende de la organización -es decir, de los gerentes que dirigen a numerosos grupos de empleados de muy diversos artes y oficios, y la disponibilidad de los elementos materiales. En algunas empresas se da el caso de que el mecanismo administrativo se desempeñe en un ámbito nacional, y aun en algunos casos, internacional. Miles y quizá cientos de miles de hombres y mujeres tienen que ser distribuidos entre muy diversos departamentos de producción. Tienen que ser valorados y clasificados en una amplia jerarquía económica, en la que se encontrarán los sitios prominentes, aquellos ingenieros y gerentes que realmente son hábiles, y las más bajas posiciones corresponderán a los jornaleros, pero a cada uno de ellos se le ha de asignar una tarea específica dentro de las operaciones de la organización. Todos ellos deben recibir dirección y control".

"Igualmente el Estado, dentro de la gran sociedad, depende, como las corporaciones privadas, de la administración. Así, cualquiera que sea la condición en que se presente el futuro, la ciencia y la administración siempre será un instrumento esencial para el bienestar de la humanidad. El derrocar un gobierno por medio de la violencia, es un simple juego de niños en comparación con la tarea de administrar el funcionamiento de una gran sociedad. Para Lenin y sus discípulos, fue comparativamente fácil acabar con la débil estructura política que la burocracia rusa heredó al gobierno de los Zares de la dinastía Kerensky. Después de la revolución, los bolcheviques se adueñaron de todas las fuentes económicas del poder el ejército, los ferrocarriles, los edificios del Gobierno, en una palabra, de toda la maquinaria del Estado; y a pesar de que tenían en sus manos las riendas del poder y de la fuerza, estaban tan débiles como nunca. Qué hicieron entonces? Se inclinaron hacia la ciencia de la administración, incluyendo los sistemas de Taylor, y recurrieron a la experiencia del capitalismo norteamericano. En resumen, la administración -no la espada es la llave para obtener la posesión y permanencia del poder en la gran sociedad".

Algunos escritores, además de Beard, han opinado que la administración es la piedra de toque de la ciencia de la sociedad moderna y este mismo autor hablando en público en 1937 sobre materia tan especializada como el estudio de la medición de la "unidad de trabajo" en la administración, afirmaba: "Ciertamente no hay cuestión más importante -desde sus más pequeñas ramificaciones en los costos unitarios y la contabilidad, hasta los extractos más complicados de los gastos fijos, que esta materia de la ad-

(2) Charles A. Beard "Public Policy and General Welfare". Pág. 148 y siguientes. Citado por Lepawsky "Principios de Administración". Pág. 32.

ministración. El futuro de los gobiernos civilizados, y quizá pienso yo, de la civilización misma, depende de nuestra habilidad para desarrollar una ciencia, una filosofía y una práctica de administración suficientemente adecuada para resolver el problema de la administración pública y de las funciones de la sociedad civilizada". En su incitante crítica acerca de las opiniones de Beard, el profesor Dwight Waldo se pregunta: "ha sido alguna vez un filósofo o un rey o un comunista o un partido fascista, enfrentado a mayor responsabilidad que la que se exige a los administradores?"

5 - Metodología de la Acción Administrativa

La Administración como profesión funciona dentro del método científico. Esto quiere decir que la acción administrativa por medio de la cual se materializa la profesión del Administrador sigue el método experimental de la ciencia. De aquí surge lo que ha llamado la dinámica administrativa y es el fundamento principal para que hoy se considere la Administración como una disciplina científica del grupo de las ciencias sociales. Sabemos que el método científico sigue de modo general las siguientes fases: a) Planteamiento de un problema o proposición; b) Reunión de información sobre el problema; c) Análisis; d) Crítica de la información y síntesis de la misma en forma de un enunciado de problema; e) Planeamiento de una o varias soluciones alternativas; f) Aplicación de la solución planteada o experimentación; g) Prueba de la efectividad de la solución planteada.

Sobre estas bases Edward H. Litchfield (1) ha hecho una incursión sobre las teorías en relación con la Administración considerada como una ciencia. Su estudio es indudablemente un feliz aporte sobre esta materia y su contribución principal es la definición de un proceso administrativo universal que se desarrolla por la aplicación de un medio que en líneas generales sigue la metodología científica. Al respecto dice Litchfield que "el proceso administrativo es un ciclo de acción humana que comprende las siguientes actividades específicas del administrador:

- " A - Decisión;
- B - Programación;
- C - Comunicación;
- D - Control;
- E - Evaluación "

Estos modelos de acción son encontrados en varias formas en todas las fases de la administración. Ocurren en las áreas de la política; son esenciales en el manejo de personal; en la gestión financiera y en otras actividades administrativas. Son también fáciles de identificar en la función ejecutiva". Cada actividad específica y el ciclo como totalidad, suminizan

(1) Edward Litchfield "Notes of a General Theory of Administration".

un mecanismo por cuyo medio la función administrativa es realizada. El ciclo que constituye el proceso administrativo total se repite en un ciclo más pequeño en la ejecución de las funciones específicas en las subfunciones y en las actividades técnicas o especializadas individuales.

La decisión puede ser racional, deliberativa, discrecional de propósito o puede ser irracional, habitual, obligatoria o combinada, pero en cualquier caso la decisión es tomada mediante los elementos de juicio que suministran las siguientes sub-actividades:

- a) Definición de la materia objeto de la decisión;
- b) Análisis de la situación existente;
- c) Cálculo y delineación de alternativas;
- d) Deliberación;
- e) Escogencia de la alternativa.

También aquí la secuencia de la actividad desde la definición de la materia hasta la escogencia de la alternativa es ideal".

La decisión se convierte en una guía para la acción de que ella ha sido interpretada en la forma de programas específicos.

La decisión debe ser interpretada en programas específicos los cuales suministran la orientación para adelantar las operaciones en detalle. Algunas veces esta interpretación recibe el nombre de "plan" en el sentido de esquemas generales de alternativas. En este sentido el plan es parte de la misma decisión. En otras ocasiones "plan" es usado en sentido de "programa", en donde se señalan las acciones que deben ser tomadas en relación con actividades más específicas que vienen a ser los modos de ejecución de las decisiones. Se indican en estos programas los métodos y técnicas e incluyen asuntos relacionados con presupuestos de capital, presupuesto de operación, cuadros de personal, cartas de organización, inventarios de equipos, y una variedad de medios similares utilizados para trasladar a programas concretos la decisión tomada, para facilitar los planes de inversiones, la distribución del trabajo, la determinación de las líneas de autoridad, la utilización de recursos físicos, etc. Un programa completo es una interpretación exacta de la decisión original.

La efectividad en la ejecución de un programa puede ser de muy variada naturaleza según la eficiencia como éste haya sido comunicado a aquellos que deben actuar en relación con dicho programa.

Si se quiere obtener efectividad en los programas es necesario comunicarlos a todos aquellos que deben actuar en la ejecución y que no tomaron parte en la elaboración de tales programas".

La comunicación es un método por el cual un individuo o grupo de individuos trasmite el estímulo que modifica el comportamiento o actitud de otros individuos o grupos".

La comunicación es, pues, una actividad en administración efectuada entre individuos que no tuvieron una relación directa en la decisión y programación debido a la misma distribución del trabajo.

La acción requerida para la ejecución de una decisión programada y comunicada es más eficaz si se fijan normas de ejecución o controles que permitan una buena supervisión.

El control es la vigilancia para que la ejecución de la decisión ocurra en la forma como fué programada y comunicada. El control suministra normas que sirven como guías a los actores y como medios para medir y compeler sus acciones".

"Ambas, compulsión y standards, o patrones, son llevados a cabo por medio de técnicas de control. Puede haber técnicas destinadas a controlar programas y operaciones básicas tales como el presupuesto, los gráficos de organización y de procedimientos, funciones escritas, etc."

Las decisiones son basadas en hechos, en presunciones y en valores que están sujetos a cambio, por lo tanto, para mantener su validez, deben ser revisadas tan pronto como el cambio ocurra.

"Una desición que ha sido programada, comunicada y controlada vale solamente en la medida en que, durante el período del ciclo, no cambien de carácter los hechos y las circunstancias que sirvieron de base a la desición. De otra parte una decisión a la cual hayan seguido los pasos subsiguientes presenta en sí misma motivos suficientes para su propia reconsideración. Esto es lo que comunmente se llama evaluación".

En conclusión puede decirse que el Administrador tiene un método para el ejercicio profesional, método que es susceptible de ser enseñado y aprendido en una escuela tal como se aprende una metodología para la práctica de otras profesiones.

6 - El Profesional y su institución

En el numeral uno de este trabajo se habló de la Administración como una profesión. Hay quienes afirman que otra característica de las profesiones es la de que para su ejercicio estas tienen una institución propia o sea que los métodos o maneras como una profesión se ejerce necesitan de una entidad dentro de cuyos marcos tal ejercicio se institucionaliza. Así se dice por ejemplo, que el Abogado tiene su propia institución que es la Corte, el Médico el hospital, el Sacerdote la Parroquia, el Militar el Ejército, etc., pero, cuál es la institución dentro de la cual el administrador ejerce sus funciones? La respuesta es obvia: es "La organización administrativa". Podría decirse con Fayol que es la empresa. La organización es la estructura de las interrelaciones personales de autoridad, comunicación y coordinación. Esta estructura es un aparato perfectamente definido y susceptible de estudiarse, sobre cuyos mecanismos funciona el proceso administrativo que el administrador pone en juego.

La organización administrativa ha sido definida también como el proceso de combinar el trabajo que los individuos y los grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores ejecutadas constituyen los medios para la obtención de objetivos en forma eficiente. Esto es, que la organización como función administrativa se ocupa de promover y combinar la acción humana. Por esto se dice también que la principal tarea del administrador es lograr la acción humana racional y cooperativa dentro de un sistema administrativo. Se sigue entonces, que lo que se conoce como principios o preceptos de la ciencia administrativa tienen su aplicación cuando el administrador pone en funcionamiento la organización administrativa o sea dirige los esfuerzos de los individuos y los grupos hacia un resultado predeterminado. Es entonces dentro de esta entidad llamada organización en donde el administrador encuentra su campo de acción.

7 - El Administrador como consultor o asesor

Si aceptamos lo que se ha dicho en otro lugar o sea que una profesión es una "Vocación que se profesa por haber adquirido conocimiento especializado que se aprovecha para instruir, guiar y aconsejar a otros" y si aceptamos, además, que la administración constituye una actividad humana que se puede considerar como una profesión, no habrá dificultad en reconocer que ella puede ser ejercida en dos ámbitos diferentes: En la Gerencia o Jefatura y en el Servicio de Asesoría. El Gerente es un administrador que aplica por sí mismo la ciencia y el arte de administrar. El Asesor Administrativo aconseja, orienta y guía al Gerente o Ejecutivo para que su acción sea científica. El Administrador desde el punto de vista de Asesor o Consultor desarrolla su acción dentro o fuera de la Empresa. Cuando lo hace dentro de la Empresa se convierte en personal de Staff sobre cuyos hombros la línea delega la labor de análisis y planeamiento. Esto ha dado origen a una actividad muy vasta y valiosa cual es el análisis administrativo y al Administrador o persona que lo realiza se le llama Analista de Administración y Experto en Organización y Métodos.

A los administradores considerados como consultores o asesores se les encomienda el planeamiento de políticas, procedimientos y métodos administrativos. En consecuencia sus trabajos cubren campos muy amplios de los cuales la lista siguiente da una idea general:

- 1 - Planeamiento de la organización de la Empresa.
- 2 - Análisis de la organización administrativa.
- 3 - Análisis y proyección de procedimientos y métodos.
- 4 - Planeamiento de la producción.
- 5 - Planeamiento de controles administrativos.
- 6 - Diseño y control de formularios.

- 7 - Planeamiento de sistemas y archivos y trámite y control de documentos.
- 8 - Análisis de sistemas financieros y contables.
- 9 - Proceso electrónico de datos.
- 10 - Arreglo físico y diseño de plantas e instalación de oficina.
- 11 - Organización de suministros y almacenes.
- 12 - Medición y conteo de trabajo.
- 13 - Estudios de tiempo y movimiento.
- 14 - Investigación operativa.
- 15 - Planeamiento de sistemas de Administración de Personal.

8 - Cualidades personales del Administrador

En todo profesional se han buscado algunas actitudes y aptitudes personales complementos indispensables para que su ejercicio sea exitoso. Bien, cuáles serían estas características en un administrador que ejerce su profesión como Jefe o Gerente y cuáles las de aquel administrador que actúa en función de ASESOR? Coinciden los tratadistas de administración y los sociólogos y psicólogos, que observan el comportamiento de los administradores, en que en éstos, cuando lo son con éxito, se encuentran todas o algunas características personales de las que se muestran en el siguiente cuadro. Y opinan además que quien estudia para administrador deberá desarrollar tales aptitudes y actitudes, lo mismo que el médico, el abogado, el sacerdote, el maestro desarrollan las suyas propias.

A - Administrador-Gerente.

- 1 - Entendimiento de su misión
- 2 - Capacidad técnica.
- 3 - Imparcialidad.
- 4 - Iniciativa.
- 5 - Tacto.
- 6 - Entusiasmo.
- 7 - Equilibrio emocional.
- 8 - Buenas maneras.
- 9 - Madurez de juicio.
- 10 - Lealtad.
- 11- Mente receptiva.

- 12 - Coraje.
- 13 - Flexibilidad.
- 14 - Integridad.
- 15 - Capacidad para enseñar a otros.
- 16 - Honestidad.

B - Administrador-Asesor.

- 1 - Cultura General.
- 2- Capacidad de análisis.
- 3 - Ser sistemáticamente curioso.
- 4 - Paciente para verificar hechos.
- 5 - Imparcialidad y objetividad.
- 6 - Capacidad de expresión.
- 7 - Gran personalidad.
- 8 - Don de consejo.
- 9 - Conocimientos técnicos.

Discurso de Monseñor Mario Valle Cruz, Sacerdote
 arzobispado, pronunciado en el acto de inauguración del
 curso Rosary, Sr. Esteban M. de A.

Este curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.

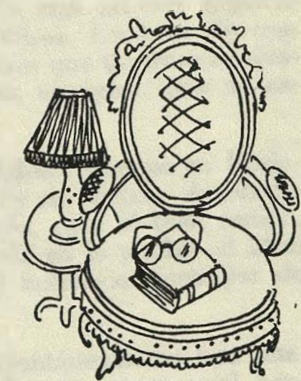
Este curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.

El curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.

En este curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.

Al estudiar el curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.

El curso Rosary, que se inicia hoy, es un curso
 de carácter general, que tiene como finalidad
 de servir a una persona que desea tener un
 mayor conocimiento de la vida humana.



Humanidades