

ADMINISTRACION RACIONAL: UN CONCEPTO DINAMICO PARA ORGANIZACIONES DINAMICAS

Por

Christian CALDERON Contreras

Teniente 2º (Rva.).

Alumno 3er. Año Escuela de Economía de la
Universidad de Chile, Miembro del Consejo Di-
rectivo del Instituto de Organización y Admi-
nistración de la Universidad de Chile.

A propósito del interesante artículo del
Capitán Sr. Scheihing Navarro, titulado
"Las Decisiones-Funciones del Mando"
(aparecido en la R|5|969), el autor preten-
de en estas líneas ampliar algunos con-
ceptos sobre tan importante tema.

S₁ pensamos en el tiempo transcurrido desde que el hombre utilizó la rueda como medio para transportarse más eficientemente, hasta que apareció el primer automóvil, y desde el primer automóvil hasta que el hombre llegó a la Luna, nos damos cuenta que el progreso tecnológico avanza casi describiendo una curva asintótica ascendente respecto al tiempo, de tal manera que se hace imposible determinar sus límites en el momento presente. Este avance ha exigido que las organizaciones se modernicen y los hombres adquieran conocimientos a un nivel intelectual mucho más alto para comprender y aplicar estas nuevas técnicas y satisfacer de una mejor manera los objetivos que justifican

su existencia; pero no solamente ha habido progreso tecnológico, sino que además progreso en las ciencias sociales o ciencias del hombre, principalmente porque éste ha tenido que realizar un gran esfuerzo para permanecer en el lugar que le corresponde.

En la mayoría de los órdenes —político, económico y social—, los hechos han ido más rápidos que las ideas, y las instituciones llevan retraso respecto de la práctica.

En todo este proceso, las Fuerzas Armadas no han quedado libres de ser afectadas en alguna medida.

Las técnicas de la guerra moderna han avanzado tanto como en otros campos,

el progreso de los medios de comunicación ha permitido a cada uno de sus integrantes poseer una visión mucho más amplia de la realidad en que viven, de tal forma que se les ha desarrollado un especial espíritu crítico que tiende a no aceptar solamente el "para qué", sino también buscar el "por qué".

Los conceptos "cambio" y "desarrollo" parecieran ser lo único constante en la actualidad y tienden a quedarse dando vueltas en la conciencia de cada uno, adquieren relevancia y provocan trastornos cuando no se les encuentra el ajuste preciso dentro de su propia realidad.

Las exigencias sobre la habilidad, el conocimiento y el desempeño de la oficialidad joven, se han duplicado con cada generación durante el último medio siglo. Hoy se espera que los que acaban de dejar la Escuela realicen cosas que sólo algunos eran capaces de hacer hace tres o cuatro décadas. Si antes se daba un mayor énfasis al desarrollo de la capacidad humana del jefe, es decir, aquel elemento indispensable que contribuye a construir cooperativamente en el equipo que él dirige, hoy debe agregarse una capacidad técnica (*) suficiente para cumplir con la mecánica del trabajo al que se le destina y además una gran capacidad conceptual para reconocer las relaciones de los diversos factores involucrados en la situación, los que han de permitir tomar el camino que reporte mayores beneficios para la organización.

La importancia relativa de estas tres capacidades parece variar según sea el nivel jerárquico. En los niveles inferiores se necesita más capacidad técnica que humana. En los niveles superiores, la eficacia depende fundamentalmente de las capacidades humana y conceptual. Finalmente en el vértice de la organización, la capacidad conceptual es la más importante. En todo caso, es necesario comprender que en la medida que se avanza en el nivel jerárquico, el proceso de toma de decisiones se va haciendo más complejo.

Las instituciones armadas deben ser las organizaciones más dinámicas, sobre todo por la naturaleza de su objetivo,

ya que "prepararse para la guerra" implica una gran variedad de objetivos, los cuales conforman las estrategias ofensivas o defensivas, que indudablemente no son permanentes, pero quizás lo más relevante es que cualquier acción está en íntima relación con los factores tiempo y espacio, lo que hace más compleja la necesidad de ser siempre eficiente.

El Oficial es un administrador por la naturaleza de las funciones que debe cumplir dentro de su organización, y en un sentido genérico, es un administrador del patrimonio nacional, al contribuir a satisfacer los objetivos de seguridad nacional.

Aquí nace entonces una relación directa entre los objetivos que debe satisfacer el Oficial y la administración racional como medio para cumplirlos.

Para conceptualizar la ADMINISTRACION, se podría partir de alguna de las definiciones existentes; sin embargo, éstas por sí solas no la explican en su verdadera dimensión, ya que las palabras que las conforman pueden tener diversos significados. Entonces es más fructífero tratar de explicar, describir y comentar el fenómeno administrativo.

Existe una serie de disciplinas que se ocupan en general de las relaciones e interrelaciones humanas. En el caso de la Administración, el principal objeto a estudiar es la orientación del esfuerzo cooperativo humano desarrollado dentro de una organización formal.

La observación nos revela que el Administrador está habitualmente tomando decisiones, ya sean éstas rutinarias, de innovación, de planificación, de control o de Dirección. Es decir, es propio del Administrador el tomar decisiones y de la Administración el proceso de la toma de decisiones.

Al hablar de toma de decisiones como sinónimo de Administración, no se significa sólo el acto final de seleccionar entre las alternativas, sino el proceso completo que considera, además de lo dicho, la identificación del problema y los posibles cursos de acción.

Sin embargo, también cabría pensar que un investigador de laboratorio toma un sinnúmero de decisiones durante

(*) Capacidad técnico-administrativa.

su actividad diaria. ¿Es él también un Administrador? El objeto sobre el cual el científico aplica su decisión es de carácter personal. En el caso del Administrador sus decisiones se aplican en un sistema constituido por recursos humanos y materiales que se interrelacionan funcionalmente para lograr los fines del sistema. Es decir, el acto administrativo está adscrito a una acción cooperativa.

En otras palabras, las decisiones administrativas son aquellas que aplicadas a una organización la conducen al fin que se ha determinado. Por lo tanto, el papel del administrador es el conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Esta conceptualización del administrador, como actor y gestor, es aplicable a cualquiera que sea el tipo de organización, independiente de su dimensión, naturaleza y finalidades, ya que en todas ellas se presentan las características básicas de constituir grupos interrelacionados, de manejar recursos y de seleccionar, entre los distintos cursos de acción o alternativas, aquellas que se encuentren en mayor consonancia con sus propósitos.

Así, es tan Administrador el gerente de una empresa, el director de un hospital, el comandante de un buque, el director de un centro de investigación, el director general de una repartición pública, el ministro de un ramo o el Presidente de la República.

A medida que se avanza en el grado de complejidad de las organizaciones, se hace más patente la necesidad de tomar decisiones en forma racional, es decir, Administrar.

El hecho de Administrar implica otro elemento que es particular de la acción del Administrador. Este elemento es la coordinación del esfuerzo de los grupos que se constituyen dentro de la organización.

En cualquier tipo de estructura social se tiende a subdividir el trabajo, para lo cual se establecen distintas unidades encargadas de llevar a cabo funciones específicas. Estas unidades se ordenan de acuerdo a cierta jerarquía de funciones.

Así tenemos las unidades para establecer objetivos, las unidades que fijan los cursos de acción para alcanzar los objetivos y las unidades que implementan los objetivos desarrollando las tareas concretas. El Administrador recibe los objetivos como metas. Estas son establecidas dentro de las esferas de política de la organización. Por lo tanto, la función del Administrador es la de establecer los cursos de acción para alcanzar los objetivos dados y tomar las decisiones sobre objetivos operacionales que sean consecuentes con éstos.

En resumen, la función del administrador es la toma de decisiones que se aplican a una organización para coordinar su esfuerzo cooperativo con el fin de lograr los objetivos y las metas fijadas por el sistema.

Así considerada, la Administración adquiere la forma de un proceso, de una secuencia lógica; es a eso lo que se denomina proceso administrativo.

Algunos autores señalan que el proceso de administración comprende diversas fases o factores. No existe un consenso unánime en lo que respecta a cuáles son estas fases, pero en general puede decirse que la administración básicamente abarca:

a) PLANIFICACION, o sea predecir el futuro y prepararse para sus contingencias y atender a que el plan de operaciones que se prepare sea estructurado cuidadosamente y en forma ajustada a la realidad.

b) LA ORGANIZACION, que es el agrupamiento de las actividades tanto en sus aspectos humanos como materiales, para conseguir los fines propuestos por el plan.

c) LA DIRECCION, que en este sentido implica poner en marcha el plan: Hacer que el personal cumpla con su trabajo y además encargarse de que los problemas particulares no trastornen el interés general.

d) CONTROL, o sea, verificar el correcto funcionamiento del organismo. "Ver que todo se haga de acuerdo con las reglas y las instrucciones que se han emitido".

Cada una de ellas, a pesar de tener modalidades propias y emplear elementos distintos, nace como lógica consecuencia de lo anterior y trae aparejada la siguiente.

En cada fase se hace necesario el "uso de diversos instrumentales técnicos", cuya mejor o peor utilización decidirá el éxito o fracaso en la obtención de los objetivos del sistema.

La Administración dista mucho de ser una ciencia exacta y sus principios se aplican con diferentes énfasis de acuerdo al tipo de objetivos de la organización.

He aquí el gran desafío: Comprender que la necesidad de ser siempre eficiente con factores de tiempo y espacio involucrados, que adquieren una principal relevancia en situaciones bélicas, exige cada día tomar decisiones más complejas, y éstas serán racionales en la medida de que se adquieran conocimientos sobre las modernas técnicas de administración.

Vivimos en un momento histórico que nos presenta una sola perspectiva: **SER SIEMPRE MEJORES.**

BIBLIOGRAFIA:

- 1.—INFORME PRELIMINAR A LAS JORNADAS DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION DE INSORA.
Roberto OYANEDER
Oscar JOHANSEN
Domingo SANCHEZ
Aristides TORCHE
José DAIE
Sergio CEPPI
- 2.—ASPECTOS INTRODUCTORIOS A LA ADMINISTRACION
José ELIAS
- 3.—CONDICIONES DE UN ADMINISTRADOR
Robert KATS
- 4.—EL GERENTE DEL MAÑANA
Peter DRUCKER
- 5.—PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George TERRY

*L*a sencillez es, paradójicamente, el signo externo y el símbolo de la profundidad de pensamiento. Me parece que la sencillez es lo más difícil de lograr en el estudio y la literatura. Muy difícil es la claridad de pensamiento y, sin embargo, sólo cuando el pensamiento se hace claro resulta posible la sencillez. Cuando vemos que un escritor brega con una idea, podemos estar seguros de que la idea es la que brega con él.

Lin Yutang.