

## ALGO SOBRE ORGANIZACION

Por

Alvaro DEL POZO Concha  
Capitán de navío (R), Armada de Chile



**E**N UNA oportunidad que asistía a las charlas semanales dictadas en el Apostadero Naval de Talcahuano, me tocó escuchar a un economista disertando sobre su especialidad, quien al iniciar su conferencia hizo la siguiente declaración:

“Siento tratar un tema que es de por sí enormemente árido, lo que me permite comprender de antemano las manifestaciones tediosas que puedan observarse, similares seguramente a las que yo debí exteriorizar cuando instalado como Uds. entre las butacas del auditorio, contemplaba a la persona ubicada en un sitio análogo al que en estos momentos me ha correspondido, esmerándose en hacernos comprender sus tesis económicas”.

Estas palabras cautivaron a la numerosa concurrencia concentrada en un ambiente de extraordinaria atención, ante una charla plena de subyugante interés.

Lo anterior corrobora la alta calidad del conferenciante que le permitió jugar con el tema exponiéndolo en forma sumamente amena, a pesar de la aridez declarada.

Me toca a mí expresar ahora una frase similar al iniciarse el desarrollo de esta materia; ojalá pudiera tener un epílogo tan auspicioso como el del conferenciante aludido.

En realidad el estudio de “Organización” mueve con elocuente facilidad al hastío; no obstante, cuando se le empieza a comprender, apasiona, provocando indignada reacción constatar la existencia de tantas personas que imponen su desafortunado criterio en estas materias, sin preocuparse siquiera de comprenderlas en forma elemental, con lo que atropellan fundamentos inherentes a estas disciplinas, cuyo estudio profundo es posible que no alcance a resolver todo el complejo engranaje de la vida humana en sus múltiples actividades, para transformarlas en sencillas rutas de acción que faciliten el normal desenvolvimiento de las cosas.

He ahí en síntesis lo que el estudio de “Organización” persigue.

En estos apuntes deseo abarcar lo esencial; mejor aún, lo elemental, sin preocuparme que no pocos corroboren que estas líneas no les están dirigidas a ellos, pero me reservo la satisfacción inmensa de poder cooperar a esa mayoría que al parecer ignora que existen estudios especialmente encauzados a resolver estos problemas.

Considero indispensable aclarar la terminología más usual en este campo, ya que su mala aplicación es la primera muestra de ignorancia de estos conocimientos. Es como escuchar a cierto pasajero que al embarcarse en Valparaíso, queriendo hacer gala de su sapiencia envió un mensaje que decía: “En estos instantes zarpo

"rumbo" a Punta Arenas". Para un profesional que entiende de rumbos, esta redacción le causa vergüenza ajena, debiendo contenerse para no borrar aquella palabra simplificando el radiograma. En casos excepcionales podrá ser correcto decir rumbo uniendo dos puntos muy distantes, si se viaja en avión, pero aún así es posible que la ruta requiera el desarrollo de varios rumbos y la terminología siga mal empleada. A un arquitecto o constructor le resultará igualmente absurdo escuchar a su cliente referirse a "una magnífica construcción levantada hace poco, de cal y ladrillo" . . .

En la práctica las ignorancias antes expuestas como ejemplos, se dan por inadvertidas, pero el profesional oculta en su fuero interno el concepto exacto de aquellos personajes, como nulos en conocimientos náuticos o de edificación.

Tal ocurre con mucha frecuencia en el campo de la "Organización" y los estudiosos de estas materias deben contemplar con desaliento y pesar cómo se implantan medidas contrarias a lo que la ciencia aconseja y se vulneran principios fundamentales muy conocidos, logrando sólo destacar la completa ignorancia de quienes se atreven a abusar de un tema que no conocen.

Contra esa falta de noción, por lo general extraordinariamente atrevida, van estas consideraciones elementales "Aplicables a toda Administración".

Quedarán aquí grandes vacíos y es natural que así sea: no se puede dominar cierta doctrina de jerarquía, métodos o conducto regular, cuando su práctica ha sido ignorada por haber desarrollado una vida totalmente ajena a su aplicación y haber sido en absoluto indiferente a ilustrarse en las numerosas publicaciones relacionadas con estas materias. Por otra parte, si el dominio de estas disciplinas significa años de particular dedicación, absurdo sería suponer que en cuatro líneas pueda abarcarse toda la gama de sus conocimientos.

El primer concepto básico que debe tenerse presente en todo estudio de "Organización", es el que se enuncia con la siguiente sentencia: "Centralizar la Dirección, Descentralizar la Ejecución".

Para muchos surgirá de este fundamento la pregunta: ¿Dónde se centraliza la Dirección?

Muy sencillo, en la persona cabeza del escalón o nivel estudiado. Así por ejemplo: en el nivel industrial, la centralización debe quedar en manos del gerente; en cambio en el nivel "Sociedad Anónima" al cual pertenece la industria referida, la centralización queda en el Directorio y si éste cuenta con un Presidente Ejecutivo con atribuciones de tal, la centralización en este nivel estará en su persona.

No obstante lo anterior, las centralizaciones referidas al Presidente de la Sociedad y al Gerente de la industria, no tienen parangón alguno.

Lo anterior corrobora la estructura "Piramidal" que debe darse a los "Organigramas" que facilitan comprender la administración implantada. Hay personas que defienden su tesis para llenar de líneas desordenadas estos esquemas y atropellar el primer fundamento enunciado, declarando que cuentan con la experiencia obtenida después de haber efectuado muchos de estos trabajos. Tal explicación es corriente escucharla; pero contra ella sólo cabe lamentar los múltiples errores que han esparcido por tantas partes.

### **Doctrina común, Iniciativa y Espíritu de Cuerpo**

He aquí tres términos que se asocian directamente con el primer principio: "Centralizar la Dirección, Descentralizar la Ejecución".

#### **Doctrina Común:**

Es un sistema de reflexión, un modo de pensar en conjunto ajustado a ciertas actividades y métodos personales de tratar los problemas basándose en una especie de modelo general.

La Doctrina Común permite al más modesto de los colaboradores pensar y actuar en ciertas circunstancias como actuaría o pensaría el propio jefe.

Es corriente en oficinas o entidades "Mal Organizadas" que se desconozca este fundamental concepto, ocurriendo que en ausencia del superior atiende el subalterno la consulta de un extraño, dando informaciones o sentando precedentes que con posterioridad el jefe desautoriza por no concordar con su propio pensamiento.

La Doctrina Común es posible implantarla solamente cuando los "Objetivos o Puntos por Alcanzar", de los cuales se hablará más adelante, son del dominio general de quienes correspondan su conocimiento. Si a los jefes subalternos se les mantiene ignorantes, es imposible obtener una Doctrina Común.

Se necesitan jefes capaces de coordinar el esfuerzo y el pensamiento individual hacia objetivos comunes, porque sólo así puede cumplirse el esfuerzo personal (Littlerfield & Peterson).

### Iniciativa:

Es la cualidad de poder adelantarse a realizar lo que se espera sea ejecutado en un tiempo posterior o que existe el propósito de ordenarlo, ante el temor de que pase inadvertida su importancia.

Esta cualidad puede ser desarrollada con éxito sólo cuando existe la Doctrina Común.

Es importante establecer normas a seguir en las distintas actividades de una empresa, especialmente en el trabajo de las oficinas; dicho sistema ofrece muchas ventajas siempre que no coarte la iniciativa. Lo anterior fue comprobado por Frederick Taylor por el año 1915, al aplicar el sistema en fábricas norteamericanas.

La "Iniciativa" no quiere decir en ningún momento que ella trate de absorber las actividades con una ostentación de egolatría o que se consiga ocultando informaciones para evitar que otro se adelante restando lucimiento a una actividad meritoria que podría ser elogiada por el jefe. Esta última modalidad, si existiera, iría contra el tercer fundamento enunciado: el "Espíritu de Cuerpo".

En toda organización se requiere mantener una coherencia inalterable entre sus componentes, en orden a conseguir un mejor éxito de conjunto.

La preocupación constante de apoyar al que se ve deprimido, al que no logra reaccionar favoreciendo la labor del equipo, es naturalmente una parte de gran valía del Espíritu de Cuerpo.

El celebrar el éxito de un compañero con igual alegría que un triunfo personal, el acompañarlo en su dolor, el proporcionarle los medios para el mejor resul-

tado de su trabajo, el sentir como propias las vicisitudes de su entidad, son manifestaciones elocuentes de un buen Espíritu de Cuerpo, base indispensable para levantar cualquier estructura de organización.

El trabajo de las oficinas no debe convertirse en un fin sino en un medio de la organización para alcanzar un fin determinado, lo que obliga a cuidar su preparación y labor para lograr una meta clara y exitosa, reduciendo al mínimo el costo de las actividades.

Para alcanzar lo anterior es imprescindible hacer circular las informaciones en ambos sentidos, tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, única forma de poder conseguir una franca cooperación.

Gibson Pleasants definiendo a un ejecutivo de oficina dijo: "Es aquel alto funcionario que debe sentir casi con fervor sagrado el poder declarar que nadie sufrirá jamás el menor contratiempo, por causa de informes tardíos, errores o fallas del servicio".

Lo acertado no es registrar y transmitir "toda" información, sino saberlas valorar comunicando sólo una síntesis de las "realmente necesarias".

### Administración científica

Todo estudio conducente a establecer un método de organización, debe ser comprobado en sus bondades verificando primero si obedece a un "Objetivo" claro y determinado, como asimismo si éste se cumple mediante el "Planeamiento", la "Metodización" y el "Control". (De estos puntos se hablará más adelante).



De las tres funciones antes citadas, el "Planeamiento" resultará siempre el más activo, pudiendo asegurarse que normalmente nunca los resultados superan a los planes.

Durante siglos y por desgracia con ramificación a ciertas entidades actuales, la Organización se estuvo fundamentando en el sistema de la "Tradicición" o en el "Respeto" a normas establecidas en antiguos escritos, códigos o reglamentos que debieron haberse modificado según la imposición de una modalidad nueva, basada en conceptos científicos.

La administración se ha volcado gradualmente a considerar con mejor conciencia el factor humano, y las empresas, posiblemente presionadas por los sindicatos y las leyes sociales, empezaron a considerar sus obligaciones hacia sus empleados y hacia la sociedad. La filosofía de la administración tuvo que aceptar cambios drásticos que dieron origen a lo que hoy se conoce con el nombre de "Administración Científica".

El concepto de "Administración" está íntimamente involucrado en el de "Organización", constituyendo en sí aquella parte que citamos como "Metodización".

Hay quienes, ignorando la amplitud inmensa que abarcan los fundamentos del estudio de la Organización, dirigidos hacia todos los campos con igual valía, rechazan aquellas facetas que perjudican su egoísmo libertario o su emancipada arbitrariedad, diciendo: "Estará bien tal determinación en las Fuerzas Armadas, pero no en agrupaciones libres que deben exonerarse de restricciones inconfortables, etc. . . . A estas personas les respondo una y mil veces ¡NO! La Administración Científica no es inicua, abusiva o despótica; es simplemente un método aceptado por los estudiosos de estas materias para aplicarse en todas las agrupaciones o trabajos; por otra parte, si un sistema de organización fuera injusto o simplemente absolutista, no tendría cabida en las Instituciones Armadas, cuya superior cultura las rechazaría ante el repudio de la ciencia.

Hasta aquí nos hemos preocupado de industrias o empresas similares; podríamos haberlo hecho del comercio, la política o la banca, como asimismo de labores docentes.

En los Institutos de Educación Superior diríamos que se ha llegado a una época en la que es indispensable considerar el factor humano entre el elemento estudiantil, al que deben reconocérsele

ciertos derechos respetables para llegar a tener éxito en las duras imposiciones que es imprescindible exigirle. Esto dista mucho de querer significar con ello actos libertarios de indisciplina y subversión; en cambio, quiere decir mantener un permanente diálogo que les haga comprensibles las medidas tomadas y los guíe por el camino de la cordura, del bienestar y el respeto mutuo que facilitará escuchar sus dificultades o ponencias.

A F.W. Taylor, llamado el padre de la Administración Científica, se le debe la nueva ruta imperante en los conceptos modernos de Organización, borrando con desprecio la antigua política basada en la tradición y la audacia. Su procedimiento lo definió diciendo: "Saber exactamente lo que se quiere que hagan los hombres, vigilando que lo hagan en la mejor forma posible y de la manera más humana y económica".

Lo anterior implica descubrir los principios que relacionan causas y efectos, medir y uniformar la ejecución y sobre todo razonar con base a hechos al tomar decisiones directivas. Normalmente no debe imponerse una labor que no pueda ser cumplida en un plazo de trabajo racional. Es funesto, causando un alto desprestigio, dar una orden que anticipadamente se sabe que no podrá ser cumplida o lo que es peor, que voluntariamente no se cumplirá por lesionar intereses perfectamente conocidos.

Si en un establecimiento educacional los alumnos tienen que recurrir a las horas destinadas al reposo para cumplir su tarea, se está demostrando que el "Plan de Trabajo" fue mal elaborado, que los "Programas" no fueron revisados en forma inteligente o que el "Control" fue mal cumplido, permitiendo que la iniciación de los trabajos se postergara indebidamente, llegándose al momento de la prueba con un atraso injustificable que no puede ser recuperado en las horas normales destinadas a estas funciones. De la falla antes anotada no debe responsabilizarse a los alumnos, porque ella es debida a mala organización y de esta grave anomalía sólo puede responder la Dirección.

Entre los numerosos seguidores de Taylor se menciona a H.L. Gantt, quien insiste que este método debe aplicarse

procurando establecer al máximo relaciones de confianza con los subalternos.

Todo hombre, sin excepción, palpa en su vida dos necesidades fundamentales:

- a) La de subsistencia.
- b) La psicológica.

La primera está resuelta con un salario justo a las modalidades imperantes en la localidad habitada. Deprimente sería imponer a los empleados la obligación de no constituir su propio hogar atendiendo la carga de una nueva familia, porque sus emolumentos están estudiados en forma exclusiva para satisfacer sus necesidades estrictamente personales, mientras otros funcionarios de la misma empresa disfrutan de ampulosa renta para subsistir holgadamente.

La segunda, que es la compensación espiritual a sus esfuerzos, lo obliga a desear ser aceptado en el conjunto como colaborador "Necesario e Importante" en las funciones que le sean asignadas.

Dostoiéwski en su obra "La Casa de los Muertos" dice: "Si se quiere "nulificar" a un hombre, bastará con dar a su existencia el carácter de "inútil".

De lo anterior puede desprenderse la actitud que tiene la obligación de asumir todo buen jefe en torno a sus subalternos, única forma de poder conseguir el éxito deseado en la organización ideal que quiera imponerse en sus actividades.

### Equilibrio de una Organización

De vital importancia es el equilibrio que debe existir entre los distintos servicios de toda entidad

Davis declara en uno de sus estudios: "Cada departamento debe desarrollarse proporcionalmente con su contribución al éxito general de la Empresa. Debe ser todo lo grande para el desarrollo de sus funciones, pero sería funesto que fuera mayor".

Si un departamento se subdesarrolla o superdesarrolla en importante medida respecto a los otros, "todos se perjudicarán".

Esto es posible que ocurra cuando espíritus absorbentes o que gustan alardear de su dominante actuación, traspasan a su departamento funciones que son características de otros. En dicha forma logran

imponer su funesta mentalidad, apocando un servicio para abrillantar el propio. Con ello sólo se consigue entorpecer la realización del principio fundamental de estos estudios que recomiendan el cumplimiento de las distintas funciones totalmente descentralizadas. La no observancia de esta disposición significa transformar el sistema imperante en el antiguo método vertical, en que la disposición iba pasando por una cadena de sucesivos eslabones desde la persona más caracterizada hasta el colaborador más anónimo, modalidad totalmente antagónica respecto al sistema científico de hoy, que conecta el punto central directivo con cada uno de los que tienen la responsabilidad inmediata del "Control o Ejecución" de las labores que le fueron encomendadas.

Es imperioso cuidarse de la tendencia de los especialistas o profesionales que en forma natural sobreestiman la aportación de sus propias secciones y subestiman las otras, olvidando la visión general con que debe observarse una Organización bien planeada. En esto puede contarse con el peligro de encontrar espíritus más mordaces o convincentes que otros y al ser atendidos podrían llegar a construir un imperio en su propio campo, sin preocuparse que con ello pueden dejar al resto reducido a la más desventurada mendicidad.

### Estabilidad de la Organización

Davis, ya citado, hace especial mención en la importancia que debe asignarse en toda buena organización, a la peculiaridad de poder resistir la falta de cierto personal sin disminuir la eficiencia del servicio. Esto obliga a estabilizar los cargos mediante designaciones a largo plazo y al mismo tiempo a preocuparse por ir formando futuros funcionarios. Consecuencia de ello es la creación de escalafones que viene a ser una especie de inventario del personal, de tanta importancia como el referido a materiales y equipos.

De lo anterior surge la ineludible disputa sobre la existencia y bondades de los Reglamentos.

En general se dice que en nuestro país se ha abusado de tales disposiciones, abundando con serios perjuicios para el desarrollo de la "Iniciativa". En esto hay naturalmente algo de razón; pero existen

detractores que abominando la reglamentación, pretenden fustigarla con demagogia.

Se dice: "Nuestra entidad es pequeña, constituimos una verdadera familia y en la vida familiar no existen los reglamentos...".

¡Cuánto error encierran estas palabras! A mi entender no existe ningún hogar bien organizado que no cuente con esta colaboración. Muchas veces no se materializa mediante documentos escritos, pero en cambio está vivo en la mente de la buena dueña de casa. Para el funcionamiento cronométrico de su hogar ella estipula la hora en que sus hijos deben ser atendidos con el desayuno para concurrir oportunamente al colegio; la dedicación del jueves a las plantas con la concurrencia del jardinero; los viernes, al lavado y los lunes a encerar la casa, etc. y en no pocas residencias, la mujer diligente incluso redacta el menú para todo el mes anticipadamente.

¿No constituye esto un "Reglamento Familiar"? y si en la vida de una familia es indispensable para mantener un sistema ordenado, ¿no lo será con mayor fuerza en toda entidad que se precie de bien organizada?

El Reglamento debe observarse desde dos puntos de vista bien característicos:

- a) Como normalizador general de las actividades que deben desarrollarse.
- b) Como exponente de todo cuanto se deba hacer.

En el primer caso conviene un documento simple y sintetizado que no coarte libertades e iniciativas. En el segundo es preferible detallado, que sirva de guía e instrucción para aquellas personas que se reciben de un cargo en el cual antes no hayan servido; en este caso podrán estudiar por medio del reglamento, la fisonomía particular de ese servicio para llegar a atenderlo acertadamente.

¿Cuál sistema es más recomendable? He aquí una pregunta que no debe responderse, dejándose su elección al libre criterio de quien tenga que adoptar uno de los dos sistemas, pero haciendo la clara advertencia que ellos se estiman absolutamente necesarios.

## CONCEPTOS DE PROGRAMA Y PLAN

Para aclarar el significado de estos términos referidos al estudio de la "Organización", es indispensable dar a conocer algunas definiciones antes de discutir ideas de conjunto, que es lo fundamental en estas materias.

### Objetivo o Misión

Es el fin perseguido. La meta por alcanzar. El propósito hacia el cual se dirige el desarrollo de una actividad.

### Programa

Es la exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas o condiciones a que han de sujetarse.

Todo programa tiende a cumplirse; es decir: se elabora un "Programa" para darle cumplimiento, "cualquier tipo de Programa". Esto es muy importante y "debe recordarse permanentemente".

### Plan

Es un conjunto de medios o actividades organizados y encaminados hacia un fin.

Todo "Plan" tiende a "conseguir" un fin determinado. A cumplir un "Objetivo o Misión". Esto es muy importante y "debe tenerse presente".

### Lucubraciones

De los términos que se definieron, hagamos algunas deducciones:

Se dijo que "todo programa tiende a cumplirse", es decir: no corresponde hacer programas sobre materias que "no" se van a cumplir. Dicho en otras palabras; "todo programa es la meta por alcanzar", es el "fin perseguido". De esto se deduce que "el programa" tiene las mismas características que el "Objetivo o Misión" y en consecuencia se confunden.

Se dijo que "todo plan tiende a conseguir un fin determinado: cumplir un Objetivo o Misión".

Si cambiamos los términos "manteniendo el sentido", diremos:

"Todo plan tiende a cumplir un Programa, Misión u Objetivo".

Mejor aún:

"Los Planes se elaboran para cumplir los programas".

Si estos términos los aplicamos a actividades docentes diremos:

"El Plan de trabajo se elabora para cumplir el programa de estudios. Resultan así dos documentos distintos.

¿Es posible elaborar un "Plan" sin saber de antemano los puntos por alcanzar? ¿Es posible elaborarlos sin tener una "Misión, Objetivo o Programa" como término de los caminos elegidos o como orientación permanente?

La respuesta es categórica: ¡NO!

Urwick, autor de los Elementos de Administración, señala un interesante contraste entre elaborar un plan y solucionar un rompecabezas. El que se propone lo último observando primero cuál es el resultado a que se debe llegar, comete un acto antideportivo. Por otra parte, no determinar primero las metas por alcanzar al elaborar un plan, especialmente si en él entra en juego el factor humano, resultaría un acto irracional, cruel, ineficiente y dispendioso.

Lo anterior puede reafirmarse recordando que un "Plan" sólo constituye un método para llegar a "cumplir" un fin determinado.

Si el "Fin Determinado" no se conociera, es indispensable "deducirlo", porque la verdad es que en toda organización el "fin existe", pero puede ocurrir "que no se encuentre expresado".

### Conozcamos el engranaje de estas Funciones

Como ya se dijo, es fundamental tener un claro "Objetivo, Misión, Programa", etc. (cualquier nombre puede emplearse, lo que vale es el concepto). Con el propósito preciso de "Cumplir esta Misión", se debe ejecutar un estudio previo que aclare las facilidades o dificultades que el problema pueda presentar, deduciendo las fórmulas aconsejables para tener éxito. A este estudio previo se le conoce con el nombre de: "Estudio de Antecedentes, Estudio de los Medios" o mejor, "Apreciación de la situación".

Es casi seguro que del estudio antes indicado van a aparecer "Misiones Subsidiarias", para ir resolviendo parcialmente el problema, hasta poder cumplir en

forma satisfactoria la "Misión Principal" que es la meta dominante considerada en este engranaje.

Al contarse con la certeza que no es posible cumplir directamente la "Misión Principal" por aparecer otras subsidiarias que deben resolverse con anterioridad, llegamos a la conclusión de la "necesidad" de elaborar "Planes Subsidiarios" que tendrán por objeto ir aclarando primero las misiones subsidiarias.

Es decir, establecemos que de una "Misión Principal" pueden salir muchas "Misiones Subsidiarias" antes de llegar a cumplirse aquella "Misión".

Parece un círculo vicioso, pero no lo es.

### Ejemplo sencillo que aclara lo anterior

Una persona se encuentra en la esquina "A" de un barrio de gran tránsito y debe cruzar a la esquina "B". En este caso se presenta claramente la "Misión Principal" que la susodicha persona capta en su cerebro: "Cruzar la calle para alcanzar el punto "B".

Para cumplir esta misión, realiza en forma previa el estudio de la situación, ejecutada por un análisis pensante que le provoca ciertas incertidumbres. Si cruza directamente, lo arroja un camión que viene a gran velocidad. Si espera la luz semafórica que le asegure el cruce, perderá mucho tiempo. "Resolución": Cruzar primero a la esquina "C" donde el tránsito es favorable (primera misión subsidiaria) y esperar en "C" el momento oportuno para cruzar a "B", cubriendo una distancia mucho menor y ganando terreno recorrido (última misión).

En este ejemplo un tanto burdo y extremadamente sencillo, puede apreciarse la importancia de Planes y por cierto "Misiones" subsidiarias para poder llegar a cumplir la "Misión Principal".

### Otro ejemplo:

Una empresa fabril quiere aumentar sus ventas.

"Misión Principal": Intensificar las ventas del rubro XX de su producción.

"Conclusión del Estudio Previo": Es imposible acentuar las ventas en el mismo local de la producción, ya que existe

un intensivo comercio en las proximidades ofreciendo igual mercadería, que des plaza a la clientela hacia numerosos centros de atracción ante la imposibilidad de interesarla con precios competitivos.

"Resolución": Buscar otros lugares para acentuar las ventas.

"Misión Subsidiaria": Ubicar locales más apropiados para las ventas.

"Plan Subsidiario": Resolver las necesidades requeridas para llegar a cumplir la misión subsidiaria.

Nota: Obtenido el nuevo local se formulará el "Plan" definitivo para cumplir la "Misión Principal": "Intensificar las ventas".

### Veamos un ejemplo en el campo docente

Por el sistema de las disposiciones reglamentarias se confecciona primero un "Programa de Estudio", el cual constituye la "Misión" encomendada al profesor

De la "Misión" antes dicha, el profesor deberá proceder al estudio de los medios (Apreciación de la Situación) para llegar a elaborar un "Plan de Trabajo".

¿En qué consiste el estudio de los medios? Primero en conocer todas las horas disponibles para pasar la materia, en la reserva que debe considerarse para dedicarla a repases, en los tiempos muertos por imposiciones de certámenes, calificaciones de otras índoles, etc., en los días perdidos por feriados y vacaciones, por ceremonias o festividades estudiantiles, en la distribución de los capítulos a lo largo del período de trabajo, en el tiempo indispensable para recuperar materia, en los elementos disponibles para prácticas, etc.

El "Plan" que se confeccionará basado en estos estudios, estaría proporcionando elementos "Cuantitativos y de Desarrollo", es decir, relacionaría los factores "Tiempo y Espacio", características fundamentales de estos documentos.

En esta forma, fácil es comprender que entre "Programa" y "Plan" existe un enlace muy peculiar que en el caso de la docencia se enuncia el primero en líneas generales y el segundo pleno de todos los detalles inherentes a la distribución de tiempo y materia.

### Conclusiones al último ejemplo

El "Programa" es un documento que expresa toda la materia que deba desarrollarse en una cátedra determinada. (No su desarrollo).

El "Plan" es la distribución de las líneas a seguir para cumplir totalmente la materia programada consultando tiempo y espacio.

El "Programa" como la "Misión" es perfectamente definido, categórico, no deja dudas.

El "Plan", siendo líneas de acción, constituye en sí "una labor de trabajo" encaminada a distribuir en la mejor forma posible todos los medios de que se disponga para cumplir el "Programa" con el mayor éxito. Si esto no fuera posible, deberá reducirse el Programa u otorgarse mayor número de horas a la cátedra en referencia.

Por las razones expuestas, al programa de los cursos se le llama "Programa de Estudios" y al Plan, "Plan de Trabajo".

### Un paso más adelante

Las funciones administrativas no se detienen en la confección de los Planes, esta labor es sólo una parte a la cual van anexadas las actividades de "Controlar y Organizar".

Considerando la función de "Planear" (hay quienes llaman Planificar que mejor se ajusta a la función de confeccionar planes) ya comprendida, sólo nos restará referirnos a las dos últimas.

### Controlar:

Involucra la obligación de tomar todas las medidas para asegurarse que el trabajo se está ejecutando de acuerdo con el "Plan".

En el caso de las labores docentes, la Dirección controla mediante la supervisión, preocupación personal y revisión de documentos propios de la Escuela (asistencia, calificaciones, temas tratados en las clases, etc.) mientras el profesor controla a sus alumnos revisando periódicamente los trabajos elaborados y midiendo el aprovechamiento de cada cual, mediante pruebas calificadas.

**Organización:**

Llamada también "Metodización", debe preocuparse de proporcionar los medios materiales requeridos y cuidar de la salud, seguridad, eficiencia y comodidad del personal a quien se le debe facilitar el cumplimiento de sus deberes.

Clara evidencia de mala organización en una escuela, empresa o entidad cualquiera, es ordenar que los funcionarios, alumnos, empleados, etc., resuelvan los problemas del servicio en forma independiente; obligándolos a perder tiempo en oficinas de pesadas tramitaciones, lo que debería evitarse entregándoles sus requerimientos totalmente solucionados como índice de una "Buena Organización".

**Ultimo Resumen:**

Como un compendio general de lo expresado, es interesante repetir una síntesis

de las normas ineludibles en toda organización:

"Planear" - "Controlar" - "Organizar"  
"Orden" más "Contraorden", igual  
"Desorden"

"La independencia del Mando subordinado se mantiene, sin desoír la directiva permanente que "debe" ejercer el Superior, si éste se limita a indicar el "qué", el "cuándo" y el "dónde", callando siempre el "cómo".

**Punto Final**

Si estos apuntes mueven a discusión, si inducen a lucubrar mejores sentencias o ahondar el espíritu filosófico de esta materia, su autor quedará plenamente complacido.

Con estas anotaciones elementales se cumple el sabio proverbio del filósofo chino Lao Tse: "Una jornada de mil millas, comienza por un paso".

