

REGLAMENTACION; NORMAS PARA SER CUMPLIDAS

Eugenio Varela Munchmeyer
Teniente 1º (INE)

Toda institución, empresa u organización requiere una reglamentación, preferentemente escrita, para la adecuada interrelación de sus partes, en vista de lograr la finalidad de su existencia, meta u objetivo con el mínimo esfuerzo, desgaste y pérdidas.

Introducción

La cita anterior no tiene ninguna aplicabilidad si no existe la voluntad y la disciplina para cumplir la reglamentación que guía una institución. Esto trae a nuestra memoria que el hombre es el factor primordial en toda organización, por muy perfecta que sea, y el triunfo en las empresas que acometa dependerá básicamente de la capacidad de sus miembros para no desviarse de la planificación inicial.

Todos hemos escuchado que algún reglamento es malo o bueno, obsoleto o de plena actualidad, que demora ciertos trámites, etc. Normalmente, todos los reglamentos tienen defensores y atacantes, y sus puntos de vista dependen casi siempre del marco de referencia desde donde se los analice. Como cada persona tiene un marco diferente al de otra, las opiniones son diversas; ello no produce ningún daño al sistema mientras se mantengan a nivel de opiniones, pero cuando, en vista de la discrepancia con lo establecido, ciertos miembros de la organización ignoran o alteran los procedimientos y actividades reglamentarias o estipuladas, el sistema empieza a perder eficiencia en el logro de sus objetivos, aunque la variación en los procedimientos haya sido efectuada con la mejor de las intenciones y el más sólido

de los argumentos. No se quiere decir con esto que las empresas no deban tener una renovación o dinámica en su organización y reglamentación (lo que es muy importante para que esté acorde con su entorno), sino que lo que está acordado o planeado puede variarse, pero la variación debe ser una mejora en la reglamentación.

Reseña histórica

La forma más primitiva de reglamentación es la reglamentación social, y dentro de ésta la religiosa. Sin ser normas escritas, por lo general nacieron en forma espontánea o como producto de un hecho trascendental en la vida de un grupo social. El hecho es que la reglamentación nació, y el hombre, que era inicialmente un ente individual o socialmente desorganizado, ordenó sus esfuerzos individuales en aras de un fin. Junto con esto se normalizaron las conductas de los integrantes de la sociedad, a objeto de poder mejorar las relaciones entre cada uno de sus miembros y evitar que existieran trabas entre ellos para el cumplimiento de alguna meta.

A medida que el hombre continuó su desarrollo cultural, unos pocos, en diferentes sociedades, lograron un nivel de razonamiento lógico superior al resto de

sus congéneres y tomaron los destinos de su grupo social en sus manos. Eran los guías, los hijos de los dioses, los elegidos, los magos y los jefes, quienes bajo la motivación del poder, ordenamiento social u otras causas diversas, desarrollaron una reglamentación social-religiosa que llegó a niveles tales que sociedades enteras vivían en función de la voluntad divina, interpretada –por supuesto– por los “elegidos”. Hasta este instante, los esfuerzos del grupo organizado se dirigían exclusivamente hacia satisfacer las necesidades básicas de la sociedad e incrementar el poder de sus dirigentes.

Roma logró canalizar la idea griega, y quizás previamente la egipcia, de la sociedad organizada por normas que tienden al engrandecimiento de la misma y no sólo de una *élite* de ésta, naciendo el concepto de que hasta el dirigente supremo tiene normas a las que debe ceñirse, en bien del sistema o grupo a que pertenece y dirige.

Los años pasaron, hasta que, en la actualidad, toda organización tiene su reglamentación normalmente escrita, como leyes, reglamentos, directivas, etc., y las menos, en forma tácita, como costumbres, tradiciones, etc., prevaleciendo el concepto de que “todo dirigente debe ceñirse a sus reglamentaciones”.

En los tiempos modernos existe una diferencia intelectual no muy marcada entre dirigentes y dirigidos, por lo que han aumentado considerablemente los cuestionamientos hacia la reglamentación establecida. Esto ha llevado a los dirigentes a pensar en métodos para que el sistema funcione acorde a lo planificado. Para acercarse a la solución hay básicamente dos caminos, no mutuamente excluyentes: uno, es el incremento de la disciplina en el cumplimiento de la reglamentación, por medio de sanciones o premios, y otro es que los individuos de la organización capten el beneficio intrínseco para la misma, y por ende para ellos, derivada del cumplimiento de la reglamentación.

¿Qué es la reglamentación?

Podemos definirla como el resumen de las buenas ideas tendientes a organizar un grupo humano, de modo de alcanzar y mantener un objetivo final con el mínimo de esfuerzo y pérdidas.

Normalmente, es el producto de años de ajuste y mejoramiento de los conceptos originales, trabajo hecho por cientos de personas inteligentes y bien intencionadas que han ido detallando y normalizando el accionar de los individuos de la organización, en vista de una adecuada interrelación entre ellos.

Reglamentación y eficiencia

Cuando se crea una institución o grupo humano organizado normalmente, es producto de la persecución de un objetivo. Considerando que la idea es llegar a la meta en la forma más eficiente posible y con el mínimo de pérdidas, además de que los recursos materiales y humanos son limitados, se debe reglamentar el accionar de los individuos a objeto de aprovechar de la mejor forma los recursos disponibles, para llegar y mantener el objetivo en la forma más eficiente.

Del concepto anterior nacen los reglamentos de una institución, y el accionar como está establecido en ellos es la forma más eficiente de trabajar para la empresa.

Es normal encontrar entre los integrantes de los grupos organizados, instituciones, empresas, etc., a muchos que tienen una tendencia a sobrepasar las normas estipuladas para el funcionamiento de la misma, ya sea por desconocimiento de ellas, por rebeldía, porque en su opinión es mejor hacerlo de otra forma, por dejar su sello personal, por acelerar el proceso, etc. Quizás muchas de las razones sean muy justificadas, pero quienes así actúan hacen gran daño a la institución, ya que –aun cuando no se pretenda alterar las normas establecidas– con solo actuar al margen o paralelamente a ellas,

se entraba seriamente la coordinación y el rendimiento global.

Por ejemplo, si una de las jefaturas de la empresa no contempla la línea de acción trazada por el reglamento, como pueden ser, decisiones o actividades que deberían haber sido compartidas por otras partes del sistema, tales acciones toman características de aisladas, haciendo que la unidad responsable de esta actividad deba gastar directamente muchos más recursos para llevarla a su fin; a la postre puede suceder que estos recursos adicionales ya existen en la institución y se desperdicien, o que al llegar a su fin el resultado adolezca de una serie de defectos que pudieron haber sido observados por las partes que no tuvieron contacto con la actividad. Lo anterior afecta la obtención del objetivo al menor costo.

Otro ejemplo podría ser el hecho de existir en la empresa un jefe de cierto nivel, con extraordinarias capacidades administrativas y gran entusiasmo por el logro del objetivo a corto plazo. Para lograr esto, considera que la institución no es lo suficientemente ágil como para resolver adecuadamente el problema, por lo que, con muy buena intención, aporta los medios para que se agilicen las actividades administrativas de su cargo; así, comienza a aumentar el número de personal para esa actividad, que fue diseñada para funcionar con los miembros originales; se efectúan tareas paralelas a otros organismos de la empresa, que estaban preparados para cumplirlas en mejor forma; aumentan los consumos, sueldos, etc., y todo con miras a lograr el mismo objetivo para el cual fue diseñada la organización; esta vez, el costo aumenta considerablemente y el producto es prácticamente el mismo.

Recordemos que los medios o recursos de todas las partes de la organización son, normalmente, el resultado del modo de accionar adoptado deliberadamente en pos de un objetivo, y que estos recursos implican un costo, por lo que se debe elegir el camino de acción que sea más eficiente, a objeto de minimizarlo. Esto es lo que inicialmente se hace al diseñar la

organización; mas, con el paso del tiempo, las condiciones del entorno de la organización varían y esta debe ir mejorando sus procedimientos. Para esto hay que cambiar la reglamentación, lo que implica modificar o incrementar los recursos; en tal marco, el sistema crecerá ordenadamente.

Es bastante usual, en la administración, la tendencia de algunos a improvisar soluciones y actuar en forma paralela a los reglamentos, evitándolos cuando se estima que no son adecuados, u olvidándolos porque —a su juicio— no prestan un servicio eficiente. No obstante, por los demás integrantes que regularmente tienen que ver con esa parte de la reglamentación, ésta sigue en vigencia y, por consecuencia, actuarán como ella dicta; aparece con esto una dualidad de comportamiento en la institución, a todas luces inconveniente.

Si el reglamento adolece de problemas, es preferible cambiarlo o reorientarlo que dejarlo de cumplir, ya que con esto se logra un marco de referencia común y todos los individuos saben a qué atenerse ante cualquier tarea que se dé, reduciendo así el flujo de papeles explicativos. El proceso de adecuación debe ser, eso sí, ponderado y programado, evitando una constante alteración de la norma, pues si así no ocurriera, el reglamento —en vez de servir de orientación general— crea una contraproducente incertidumbre.

La reglamentación y los niveles jerárquicos y funcionales

La reglamentación se diseña para los distintos niveles de una institución. En los niveles más bajos, los reglamentos son cumplidos casi sin miramientos, casi religiosamente, ya que son la pauta para el trabajo diario y normalmente tienen la característica de orden que debe ser cumplida, y su incumplimiento implica una sanción. Pero, en la medida que se asciende en el nivel administrativo y jerárquico, las reglas comienzan a hacerse cada vez más generales y su cumplimiento va disminuyendo considerablemente, lo

que es muy natural ya que es de naturaleza del ser humano poner su sello personal en las cosas que realiza. Como el administrador de alto nivel es normalmente el gestor y guardián de estas reglas, para él éstas pasan a ser una mera guía o, peor aún, considera que son sólo para sus subordinados, y, sencillamente, las ignora.

El viejo adagio de que *los jefes deben ser los primeros en cumplir con lo que mandan* (y los reglamentos vigentes son parte de sus órdenes), se hace una necesidad palpable en estos tiempos de cambios constantes en el entorno de cualquier institución, a objeto de mantener el orden en el vertiginoso cambiar de los parámetros que debe controlar. No olvidemos que el camino más eficiente, y para el cual está preparada una institución, es el contemplado en el reglamento; por ello, cada vez que un administrador de alto nivel no observa las normas establecidas para el accionar general, la institución realiza un esfuerzo superior al contemplado en su planificación para poder llevar a cabo la acción encomendada.

Los jefes son los custodios de la institución; y la primera actividad que deben efectuar en su administración es controlar el cumplimiento estricto de lo planificado y reorientar la reglamentación, de modo de mejorar la eficiencia en el logro de los objetivos. En esta primera actividad es básico considerar la observancia, por parte de ellos mismos, de lo que han estipulado como normas para la institución, no sólo por dar el ejemplo, sino por el problema práctico de la eficiencia.

Conclusiones

- Una institución está diseñada de modo de alcanzar sus objetivos con la máxima eficiencia y el mínimo de recursos. Para ello se crean una serie de reglamentos que normalizan el accionar de sus individuos (desde el administrador de más alto nivel al último nivel de labores), a objeto de cumplir con el concepto anterior.

- El accionar según el reglamento es la forma más eficiente para obtener los mejores resultados en la realización y mantención de los objetivos, considerando los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

- Cuando un reglamento no cumpla con la tarea de entregar el camino más eficiente para el cumplimiento de la tarea, éste debe cambiarse, y evitar a toda costa accionar de otra forma o paralelo a él, ya que esto implica requerir un esfuerzo para el cual el sistema (organización) no estaba preparado. (Recordemos que la idoneidad del sistema depende de los recursos asignados a él).

- Debe recordarse que la maximización de la eficiencia en el uso de los recursos implica una mayor ganancia neta, en las empresas o instituciones productoras de bienes, y la capacidad de realizar mejor o más tareas, en el caso de las instituciones o empresas productoras de bienes sociales, como municipalidades, Fuerzas Armadas, etc.

