



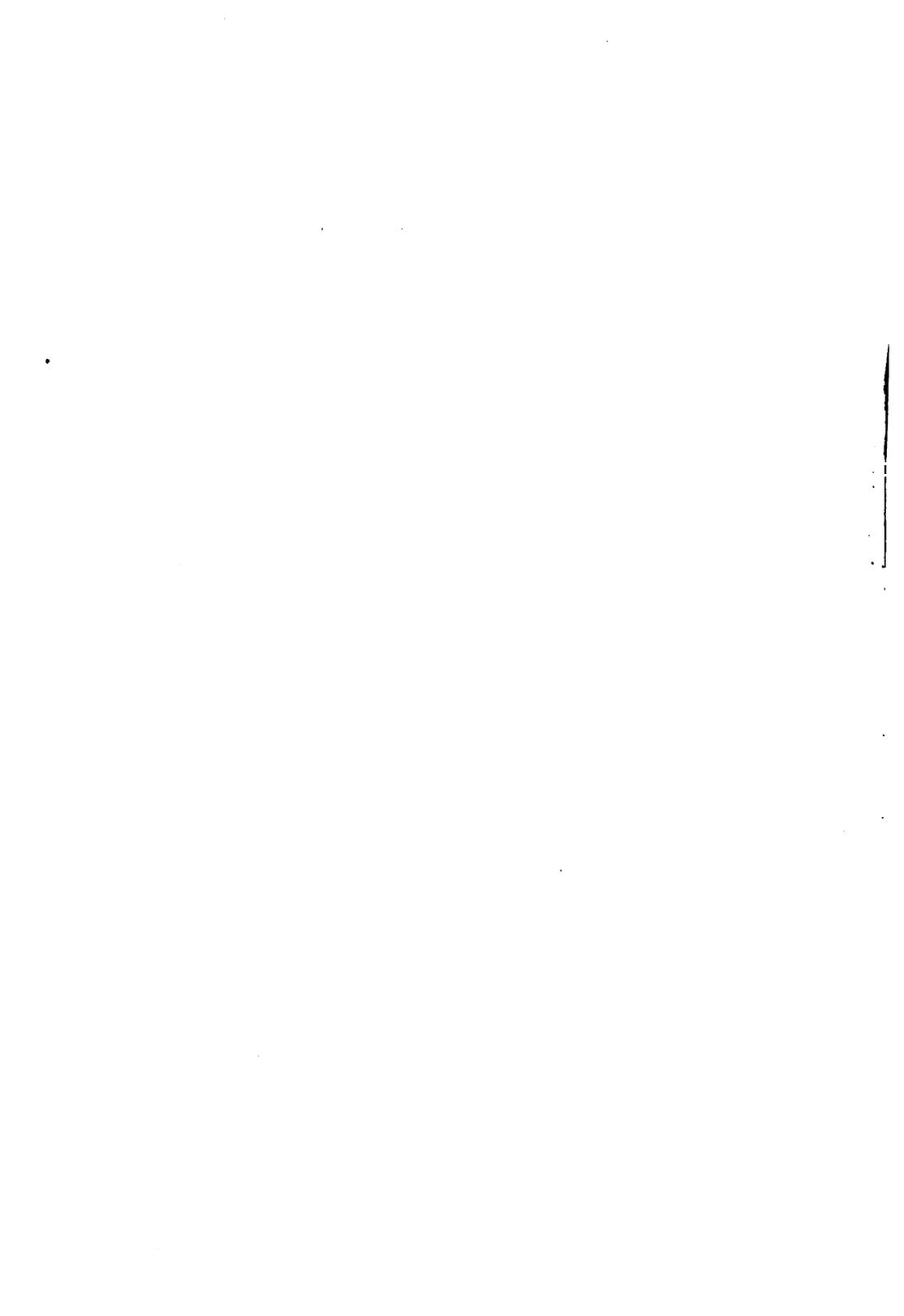


SERIE DESARROLLO INSTITUCIONAL No. 6

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS

A. T. Mosher

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS



SERIE DESARROLLO INSTITUCIONAL No. 6

**ADMINISTRACION DE
ORGANIZACIONES
AGROPECUARIAS**

A. T. Mosher

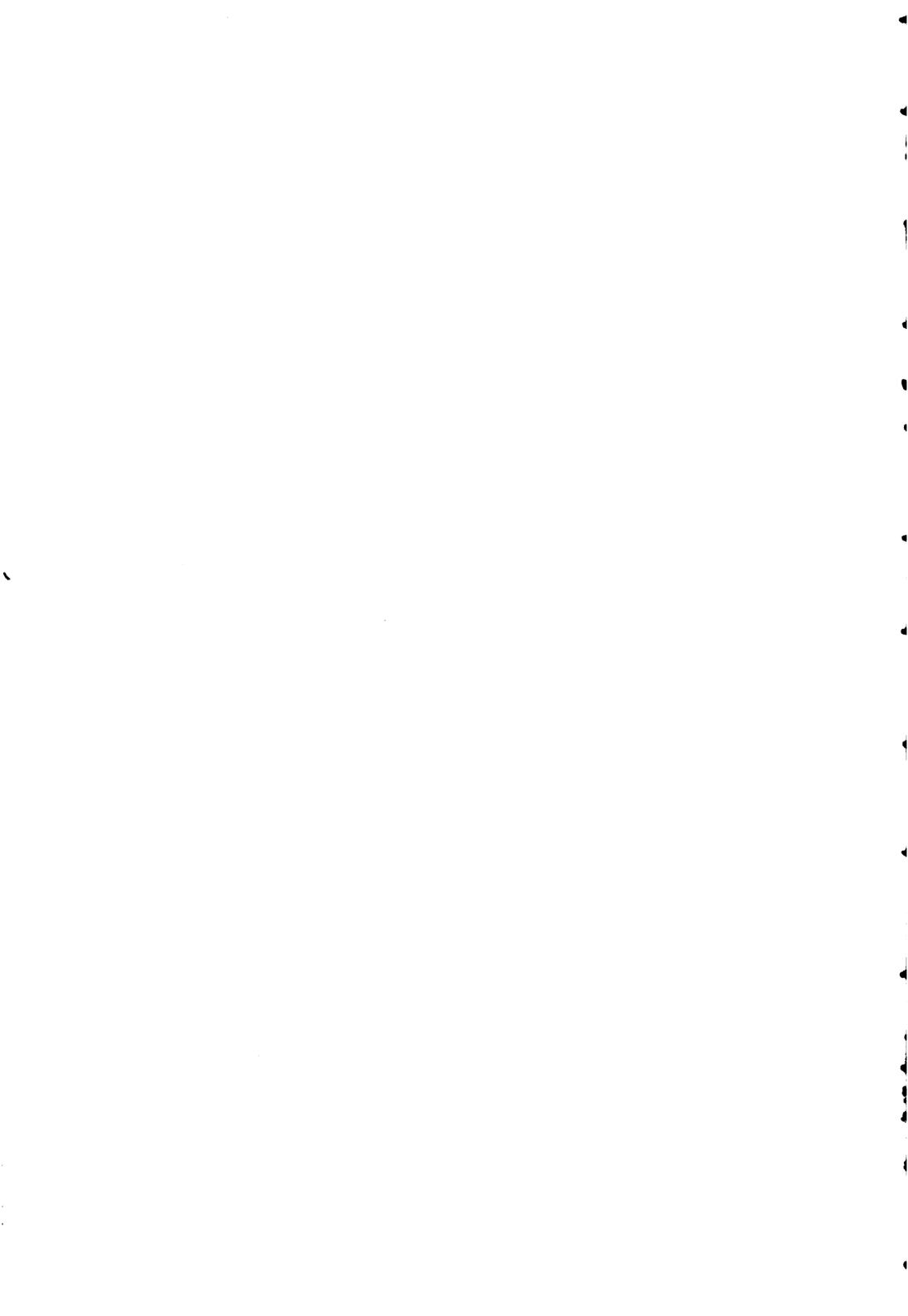
INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

00008006

11CA
DI-
6

CONTENIDO

	Página
Introducción a la edición en español	i
Prefacio a la edición en inglés	iii
Introducción de A. T. Mosher	ix
CAPITULO I	
Familiarizándose con un cargo administrativo	1
CAPITULO 2	
Trabajos esenciales de la administración	9
CAPITULO 3	
Trabajos estratégicos de la administración	37
CAPITULO 4	
El tiempo del administrador	51
CAPITULO 5	
Tentaciones y oportunidades	61



INTRODUCCION

Para el suscrito es muy agradable presentar al público que habla española la obra del Dr. Arthur Mosher "Serving Agriculture as an Administrator", que nosotros hemos traducido como "Administración para Organizaciones Agropecuarias".

En esta obra, como en varias otras obras suyas, que también han sido traducidas por el IICA, el Dr. Mosher entra en una de las áreas más complejas y difíciles de tratar, la administración de organizaciones agropecuarias, con una facilidad tan extraordinaria que le permite hacer sencillo el tratamiento de un tema aparentemente complicado.

Evidentemente, esta obra será de gran utilidad e importancia para los administradores de organizaciones y programas agropecuarios, especialmente para aquellos que sin haber sido adiestrados como administradores, están manejando y dirigiendo entidades y programas agropecuarios y constituyen la gran mayoría de nuestros ejecutivos.

La obra consta de cinco capítulos.

En el Capítulo 1, el autor se coloca en la posición de aquella persona que, sin haber recibido adiestramiento en administración, es designada para un cargo administrativo y que por tanto debe familiarizarse con la organización, la función, el sector económico y la agricultura, con los que estará vinculado en su nuevo cargo.

Los Capítulos 2 y 3 dan a Mosher la posibilidad de ensayar una novedosa y sencilla clasificación de los trabajos que deben realizarse en la organización. El habla en el Capítulo 2 de los Trabajos Esenciales y en el Capítulo 3 de los Trabajos Estratégicos de la Administración y en ambos capítulos resume magistralmente técnicas y estrategias administrativas de gran uso y provecho.

El Capítulo 4 nos habla de un elemento muy importante, pero que a menudo ha sido olvidado en los libros de administración, esto es, la importancia del uso y distribución del tiempo del administrador.

El Capítulo 5 trata de las tentaciones y oportunidades que debe manejar un administrador y los peligros y frustraciones que producen las unas y las posibilidades y desafíos de las otras.

La obra ha sido traducida y publicada mediante un acuerdo del IICA con el "Agricultural Development Council". La traducción ha sido hecha por Kay Herrera.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Emilio G. Araujo', written in a cursive style.

*José Emilio G. Araujo
Director General*

PREFACIO

Si bien hay muchos artículos que hablan de estrategias y políticas generales para ayudar al desarrollo de la agricultura y otros enfocan aspectos técnicos y económicos específicos tales como crédito agropecuario, distribución de fertilizantes, riego, enseñanza de extensión, etc., relativamente se ha dedicado muy poca atención a como manejar estas actividades. Sin embargo, la administración inteligente es fundamental para el éxito de cualquier esfuerzo organizado para el desarrollo agropecuario. Una abundancia de planes, fondos y pericia técnica es poco útil, a no ser que sean efectivamente movilizados y transformados en acciones específicas que se ajusten a las necesidades de los agricultores durante un período de tiempo.

No es fácil mejorar la administración de programas agropecuarios. Parte del problema se debe a que las necesidades de la administración varían mucho entre las organizaciones y en varios puntos dentro de la misma organización. Manejar un programa para crédito de producción es muy diferente a manejar un programa para el mercadeo de arroz. Ser el director nacional de una agencia grande es muy diferente a ser director de un distrito de esa agencia.

El gerente de un programa agropecuario tiene muchas tareas en común con las tareas de administrador de una instalación industrial o un proyecto de viviendas públicas. Todos tienen que manejar eficazmente la toma de decisiones, la estructura de las organizaciones, relaciones humanas, comunicación, responsabilidad financiera y desarrollo del personal. Pero el ambiente agropecuario presenta desafíos únicos también. Alcanzar cientos y miles de campesinos en lugares lejanos, a menudo requiere cadenas de pequeñas oficinas en el campo y operaciones logísticas especiales. Las necesidades de los programas y los resultados son muchas veces difíciles de pronosticar, no solamente por el clima, rendimiento y fluctuaciones de los precios, sino también por la incertidumbre de cómo responderán los agricultores y los agroindustriales. Hay que adaptar los programas agropecuarios de acuerdo con una gran variedad de elementos geográficos, institucionales y cul-

turales. Hay que planear las acciones para que engranen con las estaciones de las cosechas. Coordinación estrecha entre varias agencias separadas, como entre grupos locales rurales, es muy importante. Muchas veces el mejorar los ingresos o el aumento de la producción no son el único interés; elementos menos tangibles como mejorar la calidad de la vida rural, la conservación de los recursos y disminuir el descontento social muchas veces entran al cuadro al tratarse de movilizar programas agropecuarios.

Otra faceta del problema, es que muchas naciones han heredado patrones administrativos diseñados originalmente para regular la agricultura y para realizar operaciones repetidas, con énfasis sobre el control por unas pocas personas a la cabeza. En contraste, para dar un apoyo eficaz al desarrollo agropecuario se necesita generalmente una manera creativa de administración que ponga énfasis en la adaptabilidad a las condiciones de cambio rápido, la delegación de considerable responsabilidad y sensibilidad a los problemas y las actitudes locales.

El movimiento que se aparte de los patrones anticuados de la administración agropecuaria no puede pretender, tampoco, tener validez universal. Hay que tratar con diferencias importantes en culturas nacionales y regionales. El trabajo que hay que hacer varía de un lugar a otro, y de un año a otro. El estilo y la estructura de la administración de programas depende del ritmo de cambio que sea factible y de los talentos que estén disponibles. Así es que el desafío no es tanto buscar respuestas fáciles, sino enfrentar los trabajos siempre cambiantes de la administración agropecuaria con un enfoque innovador y adaptado a las condiciones vigentes.

La falta de administradores adiestrados está atrasando el desarrollo agropecuario en muchos países. Los problemas urgentes de la alimentación y el bienestar rural deben ser resueltos. Se están creando diariamente nuevas agencias, programas y proyectos. Muchas veces los administradores de estos programas son técnicos competentes pero han tenido poca preparación o experiencia en el liderazgo dinámico de programas. Por lo tanto y pese a los problemas, no podemos postergar tranquilamente el tomar pasos positivos para fortalecer la administración de las actividades de apoyo a la agricultura.

Para responder a esta necesidad el A/D/C/ patrocinó una serie de cinco talleres RTN (Red de Investigación y Adiestramiento) en administración agropecuaria durante el período 1970/73. Participaron de seis a diez profesionales norteamericanos con expe-

riencia en desarrollo agropecuario, asistencia internacional, enseñanza no formal, economía, sociología y administración del desarrollo. Algunos de ellos participaron en todos los talleres. El enfoque de los talleres estuvo centrado en las necesidades de adiestramiento de directores de programas agropecuarios en los países en desarrollo, principalmente para los que están operando en niveles ejecutivos de implementación de programas y que han sido recientemente asignados a funciones de administración. La meta de los talleres era de:

1. Identificar las habilidades y perspicacia más frecuentemente necesitadas por tales administradores, bajo el supuesto que no tienen adiestramiento o experiencia administrativa previa.
2. Reunir tanto como producir material didáctico que podría ser usados en cursos cortos y otras actividades para el adiestramiento en administración agropecuaria.
3. Discutir algunas ideas sobre el diseño efectivo y el manejo de actividades de adiestramiento para nuevos administradores de programas agropecuarios.

En nuestras mentes estaban no sólo las características, los servicios públicos agropecuarios (tales como extensión, crédito agrícola y la colonización de tierras) sino también servicios para grupos semi-privados (tales como cooperativas de mercadeo y asociaciones de agricultores).

En los primeros talleres RTN se hizo claro que, aún cuando muchos materiales y técnicas de administración de negocios y administración pública podrían ser útiles, relativamente pocos tienen que ver directamente con las necesidades especiales de los administradores de programas agropecuarios de nivel bajo y medio en países en desarrollo. El énfasis de documentos recientes en administración sobre la toma de decisiones y comportamiento humano ayuda mucho. Pero varios de los textos y artículos disponibles ponen demasiado énfasis sobre la estructura organizacional idealizada, ideas corrientes sobre lo que hay, y lo que no hay que hacer, y técnicas de análisis complicados fuera del alcance del personal que actualmente administra. Otros materiales presentan comprensivos estudios de casos, algunos relacionados a la agricultura. Estos ayudan a vincular todo, pero los conceptos que hay que aprender no son siempre obvios y las situaciones son demasiado complejas para usar en actividades de adiestramiento básico en administración. Los estudios de la administración para el desarrollo y comparada —un campo relativamente nuevo de estudio—

sintieron que el grupo RTN representaba medios fructíferos para el análisis de la administración agropecuaria en ambientes políticos y culturales que se encuentran en transición. Pero aquí también hay relativamente pocos documentos que se refieren específicamente a las necesidades de los administradores de programas agropecuarios a niveles operacionales y en términos que ellos pueden entender.

Por lo tanto, el grupo del taller RTN pensó que sería útil desarrollar y adaptar algunos materiales y enfoques de capacitación de relevancia directa al adiestramiento de administradores de programas agropecuarios en naciones en desarrollo. Se puso énfasis en un sencillo patrón de pensamiento sistemático para evaluar los requerimientos del ambiente y de manejo de los problemas administrativo de la tarea específica que se desea resolver, en vez de dar respuestas fáciles a un nivel muy alto de sofisticación. Algunos artículos nuevos, incluyendo esta monografía, han sido productos directos de las discusiones RTN; tal vez la mayor contribución de la serie de talleres es el haber sido el vehículo que se ha podido usar para cambiar ideas, experiencias y materiales, tanto como el respaldo que ha ofrecido a los esfuerzos que hay en los EE.UU. y otras partes en relación con el adiestramiento en administración agropecuaria.

En 1972 un interés parecido se presentaba en el Instituto Este-Oeste de Alimentación (ENFI) que consistía en desenvolver y probar enfoques creativos para fortalecer las habilidades de administradores agropecuarios de nivel medio en la región Pacífico-Oeste. El personal del Instituto de Alimentación había tomado parte activa en los tres primeros talleres RTN. En abril de 1972 el Instituto patrocinó un cuarto taller conjuntamente con A/D/C en Honolulu. Entre los participantes se incluían no sólo norteamericanos, sino también nueve administradores y profesores de programas agropecuarios de países en desarrollo. La idea era concretar las ideas previamente discutidas y buscar las reacciones de los que participaban directamente en el mejoramiento de la administración agropecuaria. Del taller en Honolulu resultó una colección de materiales en borrador para enseñanza, bosquejos de cursos cortos y listas de libros para leer. Durante los próximos meses, el Instituto Este-Oeste de alimentación mejoró, pulió y complementó estos materiales así como la base para una propuesta de programa piloto para Administración de Nivel Medio (MLM). A fines de 1972, el primer curso piloto del Instituto Este-Oeste de Alimentación fue ofrecido en cooperación con la Comisión Mixta de Reconstrucción Rural (JCRR) en Taiwan para un grupo de administradores de asociaciones de agricultores. Al principio de 1975

estos materiales de adiestramiento y enfoques se habían mejorado y ensayado con administradores de programas agropecuarios y rurales en Korea, Malasia y Filipinas, tanto como con otros grupos de Taiwan. En el otoño de 1974, trece profesores y expertos asociados con el programa MLM se juntaron por un mes en Honolulu para repasar las experiencias pilotos de adiestramiento, explorar conceptos adicionales de administración y enfoques de enseñanza y para empezar a hacer un borrador de un libro de material básico para el estudio de la administración agropecuaria del Instituto Este-Oeste de Alimentación. Las ideas básicas exploradas en los primeros talleres RTN están todavía al fondo del enfoque de enseñanza del MLM y, a su vez, el grupo RTN ha aprendido mucho de la experiencia del Instituto de Alimentación con estos cursos piloto.

Estas actividades del RTN y el Instituto de Alimentación son solamente parte del número creciente de esfuerzos para mejorar el adiestramiento de la administración de programas agropecuarios en países en desarrollo.

- La Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. (Oficina de Administración para el Desarrollo) ha reforzado las actividades de investigación y adiestramiento en agencias agropecuarias y centros de adiestramiento en varios países, en cooperación con las Universidades de Connecticut, Harvard, Estado de Michigan y Vanderbilt, tanto como el Instituto de Asuntos Gubernamentales y el Instituto de Administración Pública.
- El Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos ha ayudado con una serie amplia de seminarios de adiestramiento para los administradores de programas agropecuarios a varios niveles en Turquía.
- El Instituto para el Desarrollo Económico del Banco Mundial ha dado más atención a aspectos de implementación en sus cursos cortos sobre el análisis de proyectos agropecuarios.
- Varias universidades de los Estados Unidos —incluyendo Hawai, Estado de Michigan, Minnesota y Tennessee— ofrecen cursos específicamente relacionados a la administración de programas agropecuarios en países en desarrollo.
- Los especialistas de administración para el desarrollo en las universidades de Indiana y Pittsburgh se han fijado mucho

en el empleo de su disciplina a los problemas de la administración agropecuaria.

Varios seminarios del Grupo Asesor del Desarrollo del Sureste de Asia, de la Sociedad Asia (SEADAG) han puesto énfasis especial sobre los aspectos administrativos de los programas agropecuarios y rurales.

Estas y otras actividades similares realizadas por muchos otros grupos en el mundo están generando una corriente creciente de materiales y de ideas innovadoras para la enseñanza. Estas serán muy útiles a los profesores y técnicos de la administración agropecuaria. Varias publicaciones, tales como la nueva revista trimestral "La Administración de la Agricultura", (Applied Science Publishers, Essex, England) suministran vías copartícipes de estas ideas; pero queda mucho por hacer. Hay muchos documentos sobre la administración de programas agropecuarios con valiosas ideas, pero necesitan simplificarse y adaptarse para uso en el adiestramiento. Hay que aplicar y probar los nuevos conceptos y técnicas de la administración comercial, pública y para el desarrollo en ambientes de programas agropecuarios, especialmente, ya que enfoques y estilos de administración que trabajan bien en los Estados Unidos o en otros países desarrollados tal vez no se ajusten a las culturas y las instituciones de áreas en desarrollo.

Esta monografía representa solamente el principio. Será seguida en una fecha temprana por una segunda monografía, **Aprendiendo Administración y el Administrador Agropecuario**, y un juego de **Artículos Selectos** sobre la administración agropecuaria. Esperamos que estos actúen como estímulo a otros para generar conceptos, materiales y enfoques de enseñanza adicionales mejores adaptados a lugares y programas específicos.

A.M. Weisblat, Director
Red. de Investigación y
Adiestramiento

INTRODUCCION

Como fue explicado en el Prefacio, esta monografía es uno de los productos de la serie de Seminarios RTN sobre la administración de actividades relacionadas con el desarrollo agropecuario. Otros productos del Seminario entran en mucho más detalle con respecto a muchos temas. El propósito de éste, es dar una introducción no técnica al tema. Es poco más que un bosquejo, de los trabajos y problemas de la administración, con algunas explicaciones de por qué diferentes trabajos administrativos son importantes. Aún cuando lleva solamente el nombre de una persona como autor, todos los miembros del Seminario hicieron contribuciones importantes.

Un administrador o gerente es alguien que consigue resultados principalmente a través de las acciones de otra gente.

Hay dos maneras de hacer un trabajo. Una es que una persona lo haga sola; la otra es a través de una organización, a través de la cooperación de mucha gente, cada persona siendo responsable para una parte del trabajo en particular. En el último caso, el trabajo se planea, organiza, coordina y dirige por alguien y esa persona es el administrador. El trabajo por hacer es generalmente técnico, pero muchas de las habilidades que se necesitan para llevarlo a cabo con éxito tienen que ver con trabajar eficazmente con otra gente.

Qué es más importante para un administrador: adiestramiento técnico en un aspecto en particular de las actividades de su agencia o, adiestramiento como administrador? Hay muchas discusiones infructuosas sobre este tema pero la conclusión lógica parece ser que ambos tipos de habilidad son importantes. Casi siempre, cualquier persona que sea candidato para un cargo administrativo ha tenido adiestramiento formal únicamente en uno de estos tipos de habilidad. El tiene que tratar de remediar su deficiencia en la otra por sus propios esfuerzos. Si ha tenido adiestramiento técnico, debe tomar las medidas para aprender tanto como pueda de la administración. Si ha sido entrenado en la administración, debe aprender tanto como pueda de la materia técnica con que trabaja su agencia.

Esta monografía se dirige principalmente a las personas en agencias relacionadas al desarrollo agropecuario quienes han teni-

do adiestramiento técnico y quienes quieren ahora aprender más de la administración.

Al preparar una monografía tal como ésta, un problema principal es que los trabajos administrativos varían mucho entre distintos tipos de organizaciones y en puntos diferentes dentro de la misma organización. Manejar un sistema de crédito es muy diferente de manejar una organización de mercadeo. Ser el director nacional de un programa grande es muy diferente de ser un gerente de un distrito en la misma organización.

Además, la mejor manera en que una persona se desempeña en un cargo administrativo en particular depende tanto de la propia personalidad como del trabajo que hay que hacer.

Por estas razones, aunque mucho se sepa y se aprenda de la administración, no es posible hacer guías exactas sobre como servir en la manera más efectiva como administrador en cualquier tipo especial de organización.

Un estudioso de la administración ha dicho:

“En práctica, el mayor número de principios de organización y administración son reglas empíricas pragmáticas, los resultados de la experiencia y los pensamientos de la experiencia . . .

“Estos principios son en el mejor de los casos instrumentos limitados; si son usados en una manera prudente y cuidadosa algunos de ellos resultarán muy valiosos. Tanto como los instrumentos de un cirujano o de un dentista. Pero no trabajan solos. Ni siquiera son siempre confiables. Así es que nuestro problema, es desarrollar habilidades y discernimiento para saber cuando hay que cortar, cuando hay que coser, cuando hay que taladrar y cuando hay que rellenar . . .

“Lo mejor que uno puede esperar son algunas guías para el diagnóstico”¹.

Y eso es lo mejor que uno puede esperar de este libro: algunas guías para el diagnóstico y algunas sugerencias para su consideración mientras que usted trata continuamente de mejorar sus habilidades como administrador.

1. W.J. Siffin, “Principles of Organization for Effective Program Management”, Agricultural Policy Seminar, April 1971.

CAPITULO 1

FAMILIARIZANDOSE CON UN CARGO ADMINISTRATIVO

Con frecuencia una persona es nombrada en su primer cargo administrativo sin aviso previo y sin ninguna oportunidad para estudiar el cargo antes de asumirlo.

De repente se encuentra como administrador. No hay tiempo ahora para un estudio sistemático de administración. Se tiene que empezar a funcionar, Cómo debe empezar? Este capítulo ofrece algunas sugerencias.

CUAL ES EL TRABAJO DE LA ORGANIZACION?

El trabajo de la organización puede ser muy amplio, como por ejemplo "extender crédito a los agricultores" o "proporcionar servicios de extensión" o "distribuir fertilizantes". O puede ser más exacto, como por ejemplo, "proporcionar crédito para producción a los agricultores con menos de 10 hectáreas de tierra" o "distribuir fertilizantes a arroceros en una determinada región".

Puede ser que usted no encuentre en ningún lugar una definición de las metas de su organización por escrito. O puede ser que encuentre que había un objetivo definitivo para la organización escrito hace tiempo, pero que el programa actual se ha ampliado o se ha reducido más de la cuenta. Si es posible, averigüe cuáles eran las metas de la organización, según su predecesor y los fundadores. Lo que usted está buscando no es una declaración de lo que usted cree debe ser el trabajo. Eso puede esperar para más tarde. Lo que usted necesita ahora para proseguir su nuevo cargo es una declaración de:

1. Lo que debe ser la meta de la organización (tal como está escrita en la ley o decreto ejecutivo); y
2. lo que ha sido la meta real en el pasado reciente, por escrito, aún si usted tiene que escribirla por sí mismo, después de estudiar el programa.

CUALES SON LAS OPERACIONES RUTINARIAS DE LA ORGANIZACION?

Qué es lo que usted debe hacer? Desde el primer día usted va a tener que ocuparse de papeles que empezarán a llegar a su escritorio. Tal vez subordinados inmediatos se encargarán de asuntos que previamente tenían que presentar a su predecesor con la esperanza que usted les permitirá seguir haciéndolo. De otra parte, tal vez, puede ser que le presenten asuntos que ellos mismos habían manejado anteriormente, por no estar seguros de cómo va a ser su manera de administrar. Puede ser que usted tenga un asistente administrativo que sabe como trabajaba su predecesor y quien tratará de seguir el mismo patrón o tratará de cambiarlo. Si es posible, pregunte a su predecesor sobre todos los detalles de cómo operaba y por qué.

De todos modos, es importante que usted empiece rápidamente a manejar esta parte de la rutina de la organización para que la transición de liderazgo sea continua e ininterrumpida.

Qué hacen sus subordinados inmediatos? Después de hacer una breve vista de cortesía a cada uno de sus subordinados principales en su propia oficina, es preferible reunirse con todos ellos en un grupo y pedir a cada uno que explique cuáles son sus responsabilidades, cómo las cumple y cada cuánto tiempo y en qué forma él reportaba a su predecesor. En esta forma se permite que cada uno oiga lo que dicen los otros. Sería ideal estimular una discusión entre ellos, pero sería prematuro de su parte expresar opiniones o tratar de reconciliar diferencias. Su propósito primordial es el de aprender cómo trabaja la organización actualmente y qué acostumbra hacer cada uno de sus subordinados inmediatos.

Qué hacen las personas que dependen de cada uno de sus subordinados inmediatos? Para hacer esto, un método efectivo es reunirse con un subordinado inmediato tras otro, cada uno con su personal, y sin nadie más presente.

Awise con bastante anticipación esta reunión para que cada participante tenga la oportunidad de pensar sobre las preguntas que le puedan hacer. Las preguntas que usted haga deben limitarse a aquellos tópicos que clarifiquen las cosas para usted, para que usted esté seguro de comprenderlo bien. No exprese opiniones ni sugiera cambios todavía.

Cuáles son los recursos financieros y las facilidades de la organización? Un próximo paso lógicamente sería estudiar el pre-

supuesto de la organización y examinar su planta física. Defectos que se han observado anteriormente pueden ser explicados por uno u otro de éstos. Sería un error culpar a las personas por lo que ocurre cuando se debe realmente a facilidades defectuosas o a falta de fondos.

Cada cuánto tiempo y en qué forma debe usted presentarse a su superior o a la Junta Directiva? Sería una buena idea averiguar ésto al principio y mejor aún preguntárselo personalmente a su superior o al Presidente mismo de la Junta. Al hacer ésto, usted les da la oportunidad para decir cualquier cosa que quisieran comentar sobre su organización, su trabajo y su rendimiento en el pasado.

Cuando usted se ha familiarizado con su nuevo cargo más o menos en la forma escrita, estará en posición de mantenerlo funcionando mientras que examina el trabajo a realizar más a fondo.

UN ANALISIS MAS PROFUNDO

Hasta el momento, hemos tratado de conocer cuál es el trabajo existente y cómo funciona la organización. Lamentablemente muchos administradores no siguen más adelante, tratan de mantenerla funcionando como hacia en el pasado y no más.

Un buen administrador hace más que eso. El trata de capacitarse para mejorar su organización y su rendimiento. Para hacer eso, necesita hacer un análisis que es más amplio y más profundo. El no debe emprender eso hasta que esté familiarizado con la organización tal como es, pero no debe demorarse mucho, aunque se demore algún tiempo en poner en práctica sus conclusiones.

CONOCIMIENTO DE LA AGRICULTURA COMO UN SISTEMA

Antes de tomar un cargo administrativo, una persona puede haber sido especialista altamente capacitado en algún campo relacionado con la agricultura pero puede ser que no haya prestado mucha atención a la agricultura como un sistema total. Ahora, como administrador, él necesita tal conocimiento. Necesita tener un buen conocimiento de la manera en que las fincas agrícolas, los agricultores, una amplia variedad de servicios de apoyo, los transportes, las industrias que fabrican insumos agrícolas o que

procesan productos agrícolas caben en una moderna agricultura^{1,2}. A menudo, lo que parece ser bajo rendimiento de una agencia en particular no se debe a mal manejo, sino a un rendimiento inadecuado de otras agencias, o una falta de coordinación entre agencias en ciertas regiones agrícolas.

CONOCIMIENTO DEL DESARROLLO AGROPECUARIO

Además de un conocimiento amplio de la agricultura, un administrador necesita un conocimiento igualmente amplio del desarrollo agropecuario.

A esta etapa cuando la agricultura se está poniendo más comercial pero grandes grupos de fincas de agricultura de subsistencia todavía quedan, y cuando los insumos comprados son más y más importantes en la agricultura, los programas públicos de apoyo agrícola se necesitan especialmente con respecto a tres propósitos algo distintos:

1. Para ayudar a aumentar la producción de la capacidad existente;
2. ayudar a aumentar la capacidad del país para la producción agrícola;
3. contribuir a ajustes dentro de la agricultura y entre la agricultura y la economía nacional más amplia.

Cuáles son los mecanismos y los procedimientos por los cuales cada uno de estos propósitos puede obtenerse?

No todas las organizaciones pueden cumplir con todos estos tres propósitos, pero cada uno necesita evaluarse para saber lo que puede y debe contribuir. Para poder hacer eso los administradores en todas las agencias necesitan un conocimiento amplio del desarrollo agrícola como un proceso³.

LA RELACION DE UNA ORGANIZACION CON OTRA

A medida que uno va profundizando en la comprensión del desarrollo agropecuario, puede ver más claramente por dónde y

-
1. A.T. Mosher, *Getting Agriculture Moving*. Praeger, New York, 1966.
 2. Ray A. Goldberg, *Agribusiness Coordination — A System Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*, Harvard Business School, Boston, Mass., 1968.
 3. A.T. Mosher, *To Create A Modern Agriculture*, A/D/C, 1971, Part I.

cómo su propia organización encaja o debe encajar en este desarrollo. En este momento es importante familiarizarse con los administradores de otras agencias. Con frecuencia, se encuentra que agencias distintas tienen programas similares. También es muy posible que existan ciertas funciones importantes que ninguna agencia esté realizando. La mejor manera de averiguarlo es familiarizándose con el trabajo de todas las agencias cuyos trabajos estén relacionados con la suya, visitándolas y hablando con sus administradores. Entonces se puede empezar a estudiar cuáles modificaciones en el trabajo y/o programa de su propia agencia serían deseables.

COMO SIRVE DE BIEN LA ORGANIZACION A SUS CLIENTES?

A quién debe servir la agencia? Si es una organización de crédito agrícola, los clientes son agricultores. Con qué perspectiva ven ellos la organización? La ven ellos favorablemente y usan sus servicios? O la critican mucho, en general o en cuanto a aspectos específicos de sus procedimientos? Son los procedimientos de la agencia demasiado complejos? Están los oficiales demasiado lejos de los agricultores? La utilizan los agricultores para ciertos tipos de financiamiento, pero no para otros? Por qué?

Una organización puede estar bien organizada, funcionando perfectamente, entregando sus informes a tiempo y sin embargo no estar sirviendo las verdaderas necesidades de sus clientes. Cursos universitarios pueden tratar de temas de poca utilidad para los estudiantes. Puede que se hagan investigaciones sobre temas sin importancia. Se puede manejar bien sistemas de irrigación hasta hacerlos llegar a los canales principales, pero los calendarios de distribución de agua no llenan las necesidades de los agricultores. Un administrador necesita conocer sus clientes: sus requisitos, sus problemas y lo que piensan de su organización.

LOS REQUERIMIENTOS DEL MEDIO

Todo lo que se ha discutido bajo el título "Un Análisis Más Profundo" tiene que ver con lo que especialistas en administración pública llaman "LOS REQUERIMIENTOS DEL MEDIO".

Cada organización tiene un trabajo. Persigue ese trabajo dentro de un medio formado por: 1) los propósitos y las metas del país; 2) los requerimientos técnicos del trabajo; 3) otras organizaciones; y 4) los clientes. Estos están en su mayor parte fuera de la organización misma pero ejercen una profunda influencia

sobre el efecto de lo que hace. Para comprender el trabajo, es igual de importante comprender el MEDIO.

EL RESULTADO DEL ANALISIS ANTES MENCIONADO

El resultado de haber hecho el análisis detallado arriba es doble:

Primero, le da al administrador una visión amplia de los recursos de su organización: recursos de 1) personal, 2) fondos, 3) planta física, 4) procedimientos establecidos, y 5) programas de otras organizaciones que afectan el uso que los clientes de su propia agencia pueden hacer de sus servicios.

Segundo, da las bases para empezar sobre las modificaciones que podrían hacer más efectiva su propia agencia.

PROPUESTAS PARA CAMBIO

El sugerir que un administrador debe seguir con este análisis más profundo poco después de asumir su cargo no significa que debe proponer cambios radicales inmediatamente. Generalmente los cambios amenazan a alguien en las organizaciones y muchas veces a otras organizaciones. Puede que sean rechazadas. Además, si se hacen repentinamente pueden ser imprudentes o prematuros.

En vez de eso, se propone que un administrador empiece lo más pronto posible a hacer un análisis del trabajo y del ambiente de trabajo de su organización. Debe empezar luego a involucrar los otros miembros de su personal en el análisis, pidiendo su ayuda para hacerlo y discutir propuestas tentativas de cambio. Debe estar alerta a la posibilidad de que haya llegado el momento de modificar el objetivo de la organización o de cambiar la manera en que opera.

Las conclusiones de tal análisis pueden verificar que hay igual número de prácticas adecuadas como de políticas cuestionables y que hay que cambiar. De todas maneras, al hacer el análisis el administrador será señalado como alguien que está pensando en el trabajo de su organización, que quiere verlo tan efectivo como sea posible, y que no tiene miedo al cambio, pero que no propondrá cambios sin buenas razones.

PREGUNTAS

1. a. **Escriba un plan de trabajo de su organización como usted lo vea.**
b. **En realidad trabaja la organización de acuerdo con su plan de trabajo?**
2. **Ha cambiado el trabajo de la organización desde que fue establecida?**
En qué ha consistido estos cambios?
3. **Es probable que cambie su trabajo principal en el futuro?**
4. **Está la organización en peligro de vivir más de lo conveniente?**



CAPITULO 2

TRABAJOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION

A medida que avanzamos por éste y el capítulo siguiente, será obvio que la administración no es sólo un trabajo, sino una serie de trabajos, de los cuales todos son importantes para una administración efectiva. Además, será obvio que el trabajo de un administrador no es tanto hacer el trabajo, sino que es guiar y dirigir un **proceso administrativo** en el cual muchos de sus colegas pueden y deben participar. El administrador no es solamente responsable por ver hacer el trabajo de la organización, sino hacer esto a través del manejo del proceso administrativo mismo. El puede delegar algunos aspectos del último a sus colaboradores; en otros aspectos él mismo debe jugar un papel activo.

Es esta multiplicidad de trabajos administrativos y la acción recíproca íntima de requisitos técnicos, detalles organizacionales y la moral y acción recíproca de personalidades humanas, dentro y fuera de la organización, la que hace que muchos de los conocedores destacados de la administración digan que "la administración es un arte más que una ciencia". Al mismo tiempo, lo que realmente quieren decir los que hablan de "la ciencia de la administración" por esta concepción es que hay un número de procedimientos probados que un administrador puede realizar al hacer su trabajo.

Un paso preliminar para ser un buen administrador es llegar a familiarizarse con los varios trabajos componentes, que juntos, conducen a la buena administración.

Estos trabajos pueden ser de dos tipos. 1) **los trabajos esenciales**; ellos son los que hay que hacer para mantener funcionando la organización y su programa. 2) **los trabajos estratégicos**; éstos pueden ayudar a mejorar la calidad del programa y a desarrollar una acción recíproca con las otras agencias. Aunque los dos trabajos se unen y actúan recíprocamente, serán discutidos separadamente en las páginas que siguen.

Los trabajos esenciales son los que nos interesan mayormente en este capítulo. Hay doce de ellos:

A. Planeamiento Previo

1. Fijar las metas de cumplimiento para el próximo período fiscal
2. Presupuesto
3. Fijar un calendario de trabajo
4. Planear los flujos de información

B. Ejecución

5. Asignar los trabajos
6. Dirigir el personal
7. Autorizar los desembolsos
8. Mantener facilidades físicas
9. Resolver los conflictos
10. Revisar programas para calzar las situaciones que surgen
11. Controlar y medir el progreso
12. Seleccionar y ascender los empleados

Al leer esta lista, la primera reacción del administrador podría ser que sus propias responsabilidades y oportunidades como un administrador, son menos amplias. Alguna otra persona o agencia ya ha fijado los objetivos, otra agencia determina el presupuesto, y si usted necesita más personal tiene que aceptar el que le mande la Comisión de Servicio Público o alguna otra agencia. Todo eso puede ser cierto. Hay muchas ocasiones en las que la forma de la organización existente limita o inhibe la buena administración. Aún cuando la forma de organización sea buena, las personas bajo su nivel de administración pueden ser responsables únicamente por parte de estos trabajos. Sin embargo, es una buena idea repasar todos los trabajos incluídos en una buena administración y **después hacerse las preguntas siguientes:** (1) cuál es la mejor manera en hacer estos trabajos en mi organización, (2) cuántos de ellos puedo hacer, dentro de mis restricciones actuales u obteniendo que una o más de esas restricciones sean aflojadas un poco?

A.— PLANEAMIENTO PREVIO

Planee el trabajo y entonces trabaje el plan". Este lema es todavía válido. Como hemos señalado arriba, cuatro de los trabajos esenciales de la administración tienen que ver con el planeamiento del trabajo; realmente no hacen ningún trabajo de la agencia, pero son componentes importantes al prepararla para hacerlo. Los otros ocho contribuyen directamente a hacer el trabajo; ellos llevan a cabo lo que ha sido planeado previamente. Hablaremos primero de los trabajos del planeamiento previo.

1. Fijar las Metas de Cumplimiento para el Próximo Período Fiscal

El objetivo total de una organización está escrito generalmente en legislación o decreto ejecutivo. Pero puede ser que el objetivo sea tan amplio que no permita decir mucho sobre actividades específicas necesarias para su cumplimiento. Aunque sea explícito en cuanto a actividades, la legislación o decreto casi nunca fija una meta de cumplimiento para ciertos plazos. Generalmente el período de tiempo dentro del cual hay que fijar los objetivos de realización es el año fiscal, porque este es el período del manejo de los recursos financieros especificados en un presupuesto. Demasiadas veces aún esta determinación sencillamente no se hace. En cambio, el administrador espera hasta que se haya hecho su asignación presupuestaria y entonces se pregunta qué es lo que su organización puede hacer dentro de esa restricción. Pero, si él hace eso ha ayudado a fijar los límites de su propia libertad de acción.

La oportunidad para influir el presupuesto es antes de que éste sea hecho. Aún cuando el administrador no tome parte en el proceso formal de "hacer el presupuesto" él debe haber revisado la situación previamente, y consultar con los miembros de su personal de lo que piensan que la unidad¹ deba tratar de cumplir dentro del siguiente período fiscal.

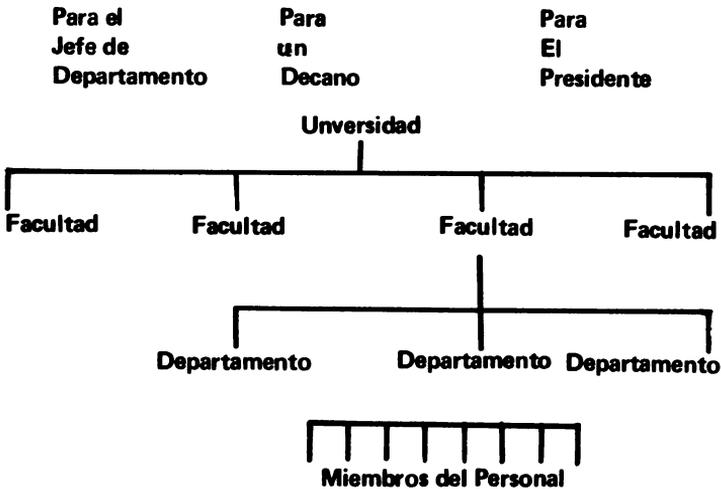
1. Cuando se usa la palabra "unidad" aquí, quiere decir la unidad de administración que es la responsabilidad de un administrador especialmente. La palabra "organización" se usa cuando se refiere a una organización como totalidad. Por ejemplo, en una organización de crédito la organización en total es la unidad de administración para su director nacional. Cada director regional o jefe de una oficina de personal tiene el programa en su región u oficina como su unidad; cada director de distrito tiene el programa de su distrito como su unidad. Igualmente, una universidad es una *organización* y es también la unidad de administración para el jefe oficial administrativo de la universidad. Dentro de una universidad, una "facultad" es la unidad de administración para su decano. Un "departamento" es la unidad de administración para un jefe o director de departamento.

Estos objetivos de cumplimiento deben especificarse en términos de:

- a. Actividades por hacer
- b. Qué es lo que se espera realizar a través de cada actividad, y
- c. Cuánto de cada actividad se podrá cumplir dentro del siguiente año fiscal.

Ejemplos de "Unidades" de Administración

Unidades de Administración



Las actividades de una organización pueden ser numerosas y ellas pueden constar de varias partes. Una organización de mercadeo puede negociar en varios productos, cada uno en partes diferentes del país. Sus objetivos de cumplimiento deben especificar lo que propone hacer, donde lo hará, con respecto a cuáles productos, y lo que estima será la magnitud de sus servicios. Cada Asociación de Agricultores necesita determinar cuanto esfuerzo va a dedicar a las actividades de extensión, cuanto a crédito agrícola, planes a extender, cuáles insumos agrícolas distribuirá y cuantos de cada uno, cuales productos agropecuarios comercializará. Los objetivos de cumplimiento de un departamento de una universidad serán en términos de cursos a dar (y cuantos estudian-

tes en cada uno). Los proyectos de investigación a realizar (con el propósito y la significación de cada uno) y las actividades de servicio público o extensión proyectadas para el año.

2. El Proceso Presupuestario

Cuando los objetivos de cumplimiento provisionales para el siguiente período fiscal se han fijado, nos encontramos en el momento para presupuestar. Por lo menos, el presupuesto debe fijar la cantidad de fondos disponibles a la unidad dentro del siguiente período fiscal, junto con una clasificación de usos específicos de esa cantidad.

Los presupuestos son de varios tipos. Tal vez los más corrientes son los que incluyen elementos separados en partidas para sueldos, viajes, equipo, construcciones, vehículos.

Otro tipo de presupuesto en uso creciente en los años recientes es el "presupuesto por programas", que reemplaza las antiguas categorías de gastos por cosas nuevas, cada una de las cuales representa un proyecto o programa específico. Tiene la ventaja de relacionar los desembolsos con los objetivos de programas específicos. Sin embargo, no se aplica fácilmente a ciertos tipos de agencias tales como un programa de crédito o una organización para distribuir insumos agropecuarios.

Por esencia un **presupuesto por programas** es un importante instrumento de la administración, pero presentar una lista de gastos de cosas para cada proyecto en solamente una forma de lograrlo. Otra manera de hacerlo es detallar los productos a lograr, estimar los recursos financieros necesarios para alcanzar cada uno de esos productos y entonces reclasificar los desembolsos de acuerdo con el patrón de gastos aceptables a la Dirección del Presupuesto o Ministerio de Hacienda del Gobierno.

No hay un tipo de presupuesto que sirva para todos los tipos de organizaciones, pero un modelo uniforme de presentación del presupuesto es muy necesario cuando se juntan los presupuestos de todas las agencias gubernamentales.

El proceso presupuestario debe ser iniciado por el administrador jefe de cada organización. El puede hacerlo en una reunión o en un memorandum enviado a los administradores inmediatamente responsables ante él. Al hacer esto debe exponer sus propios objetivos de cumplimiento y las priori-

dades tentativas para la organización en su totalidad. Entonces cada uno de los administradores de las siguientes unidades más pequeñas debe llamar a su propio personal, transmitir los comentarios del administrador jefe, las prioridades y estimular una discusión sobre ellos y pedir que los administradores de cada unidad preparen un pedido presupuestario preliminar para su unidad. Cuando esos pedidos preliminares estén listos, deben revisarse y consolidarse y devolverse hasta la línea del administrador jefe para su revisión y preparación del presupuesto final para la organización.

PROCESO PRESUPUESTARIO IDEALIZADO

Papel del Administrador Jefe

1. Fija las guías generales de los programas y solicita propuestas presupuestarias de:
5. Hace ajustes en los presupuestos para variar unidades y prepara la propuesta presupuestaria final para entrega.

Papel del Administrador Subordinado al Jefe

2. Cada uno de los cuales interpreta las implicaciones de las guías de los programas para su propia unidad y pide propuestas presupuestarias de sus subordinados:
4. Las propuestas presupuestarias de varias unidades se ajustan y se juntan.

Papel del último nivel de Administración

3. Quienes preparan propuestas presupuestarias preliminares para sus unidades, consultando con los miembros de sus personales.

Pero supongamos que el administrador jefe no le da participación a administradores subordinados al hacer el presupuesto. Habrá algo que esos subordinados (o cualquiera de ellos) puedan hacer? Si, lo hay.

Sea que el jefe invita a un administrador a que proponga el presupuesto tentativo para su unidad o que no lo haga, es responsabilidad de un buen administrador hacerlo:

Primero, si se prepara un presupuesto (aunque no se lo haya pedido) puede que llegue el momento de introducirlo durante el proceso de hacer el presupuesto. Un administrador superior puede que no invita los subordinados a preparar objetivos de cumplimiento y presupuestos, sin embargo, puede que se influya por los presupuestos que ya están preparados y le llaman la atención.

Segundo, si no se presenta tal oportunidad, el presupuesto ya preparado ayudará al administrador de la unidad a decidir en que forma más efectiva utiliza la asignación presupuestaria que reciba al final. Al haber hecho los análisis preliminares de lo que se puede hacer con diferentes cantidades de recursos financieros y al haber discutido las prioridades relativas de las distintas actividades con su personal, tiene la ventaja en preparar un programa de trabajo consistente con el presupuesto que sea aprobado al final.

Un administrador tiene dos responsabilidades principales con respecto al presupuesto. La primera es iniciar el proceso, mantenerlo funcionando, ver que todos los que deben participar en el proceso estén incluidos y llevar el proceso a una conclusión definitiva. Su otra responsabilidad es estar seguro que el presupuesto esté razonablemente equilibrado, que el producto final represente una combinación óptima de actividades desde el punto de vista del objetivo total de su unidad.

Cada persona que participe en formular presupuestos puede creer que su propio tipo de trabajo es el más importante. El quiere verlo crecer. Eso es excelente desde el punto de vista de entusiasmo del personal y la vitalidad de la unidad. Pero en el proceso presupuestario un administrador tiene que estar seguro que esto no desequilibre el programa total de la organización. Hay algunos subordinados que generalmente son más aptos para hacer un presupuesto y en escribir justificaciones convincentes para sus actividades presupuestas que otros. Algunos hablan más frecuentemente y con más fuerza en las conferencias de personal que otros. Algunos entregan pedidos presupuestarios que ellos saben son demasiado altos para asegurar que reciban bastante. Es responsabilidad del administrador compensar estas diferencias y,

después de una consulta adecuada, estar seguro de que la propuesta presupuestaria final sea una que él puede endosar con plena conciencia y entusiasmo.

Aunque se haya discutido separadamente la determinación de los objetivos de cumplimiento y el presupuesto, con frecuencia se hablan de ellos como formando ambos el proceso presupuestario. El punto importante es que la determinación de los objetivos de cumplimiento no sea omitido. Es importante indicar que lo que se espera poder realizar como la base para hacer pedidos presupuestarios.

3. Establecer el Programa de Trabajo

Cuando el presupuesto de una unidad ha sido aprobado, el administrador sabe con que va a tener que trabajar durante el siguiente período fiscal. Ahora ha llegado el momento de preparar un programa de trabajo de lo que hay que hacer mes por mes, y a veces semana por semana, dentro del período fiscal por cada persona dentro de la unidad². Es solamente con base de un programa de trabajo parecido que el administrador puede, en forma adecuada, dirigir el trabajo bajo su responsabilidad y ver hasta que punto se están cumpliendo los objetivos de cumplimiento previamente establecidos.

Como hacer el programa de trabajo y la forma que debe tomar, debe variar entre los diversos tipos de organizaciones y entre las unidades de la misma organización de acuerdo con la naturaleza de sus trabajos. El trabajo de algunas organizaciones agropecuarias tiene que ser coordinado estrechamente con la estacionalidad de crecimiento de los diferentes cultivos, las temporadas de nacimiento de diferentes clases de ganado y el año agrícola. Eso es aplicable especialmente en:

Programas de extensión
Programas de crédito agropecuario
Organizaciones de mercadeo
Programas para atribuir insumos agropecuarios
Agencias para la distribución de agua de riego

2. Para algunas unidades este programa de trabajo puede incluir hasta una rutina diaria, pero para muchas otras no se puede o no se debe.

Ciertos tipos de investigación agropecuaria, pero no todos, también deben conformarse al año agropecuario. La enseñanza de algunas materias, aunque no de la mayoría, en programas formales universitarios también debe estar relacionada con la estacionalidad de la producción agrícola.

El PERT³ es un instrumento útil de la administración cuando la unidad de trabajo es un **proyecto** que requiere el desempeño coordinado de un número de trabajos diferentes para su realización. Es un método para hacer programas de trabajo que indican cuando cada trabajo debe iniciarse y cuando debe terminarse para que el proyecto adelante en una forma pareja. Todos los administradores deben estudiarlo por el tipo de análisis que significa sea o no aplicable directamente a sus unidades. Cada administrador debe saber lo que es y como se puede usar.

Aún cuando no se desarrollo formalmente un cuadro PERT, es importante incluir demoras o cuellos de botella posibles y no esperar solamente que ninguna demora ocurra. Esto es especialmente importante cuando ciertas actividades (tales como la distribución de fertilizantes) si están demasiado atrasadas son completamente inútiles.

Es muy deseable que todo el personal de cada unidad⁴ participe en la preparación de su programa de trabajo. Una ventaja es que el personal subordinado frecuentemente están en la mejor posición para saber los detalles de lo que hay que hacer si se alcanzan ciertos objetivos de rendimiento y aproximadamente cuanto tiempo se necesita para cada uno de ellos. Otra cosa es que, al participar en establecer un programa de trabajo que ellos saben que tienen que seguir, hace que la supervisión subsiguiente sea más fácil. Los subordinados no pueden discutir diciendo que les están pidiendo demasiado si ellos participan en hacer el programa. Por su-

-
3. Program Evaluation and Review Technique (Técnica para la Evaluación y Revisión de Programas).
 4. Excepto tales personas como mandaderos, choferes u otros operarios de maquinaria. Los supervisores de oficina o secretarías deben incluirse. Pueden ayudar en calcular cuanta ayuda clérica sea necesaria para programas específicos. Además, si saben cual es el horario de trabajo para su unidad, pueden recordar a las personas con quienes trabajan en las labores por hacer y, el participar en la discusión del horario de trabajo, les levanta el estado de ánimo.

puesto, se harán errores al estimar los requerimientos de trabajo. Faltará plata para algunos propósitos. Faltará tiempo para ciertas actividades. Y la unidad puede desviarse del programa por acontecimientos inesperados. Pero hacer un programa de trabajo es importante para el cumplimiento óptimo, por mucho que tenga que modificarse al pasar el tiempo. En muchas organizaciones, sobre todo tal vez en las universidades, una falta de un programa de trabajo realista conduce a mucha ineficiencia. Pero es igualmente importante para todo tipo de organizaciones y unidades. Las grandes diferencias entre las necesidades de programa de las diferentes organizaciones y unidades están principalmente en el grado de detalle o rigidez que el horario debe tener.

4. Planear los Flujos de Información

A medida que uno va familiarizándose con los trabajos múltiples de un administrador, se puede concluir que la toma de decisiones es la base de todas sus responsabilidades. Pero, qué decisiones debe hacer por sí mismo y cuáles debe dejar a otros? Cuál debe ser su criterio al tomar cada uno de los muchos tipos de decisiones? y qué **información** necesita para hacer esas decisiones tanto como para llevar a cabo sus otros trabajos efectivamente? El hecho es de que mucha de la actividad de un administrador consiste en "recibir y mandar mensajes"; en tomar decisiones entre el recibir ciertos tipos de información y transmitir los resultados de sus decisiones y la información relacionada a otros.

Por consiguiente, una fase importante en prepararse para el trabajo de una unidad durante un período fiscal, es hacer planes para que la información fluya adecuadamente de y hacia cada administrador.

El tipo de información que se necesita para la buena administración de una organización o unidad son muy específicos al tipo de trabajo de la organización. En general, un administrador necesita estar al día en cuanto a lo que está pasando en su organización o unidad y **en su ambiente de trabajo**. El necesita saber (1) lo que se está haciendo, (2) cuáles problemas se están encontrando, y (3) qué es lo que piensan sus subordinados que se puede hacer con esos problemas. Y en cuanto a los problemas que se le presenten en busca de una solución, él necesita todos los datos sobre ellos y sobre las soluciones posibles.

En una organización de crédito, la información más importante que se necesite podría ser un informe mensual de préstamos hechos, cobrados y sin cobrar y solicitudes para préstamos negados. En una organización de mercadeo, el énfasis puede estar en compras y ventas, en control de inventario —cuanto de cada producto estará en almacenaje, cuanto sale del almacén y está en tránsito— y los movimientos actuales de precios y pronósticos de precio para el futuro cercano y más distante. En una organización de extensión, un administrador necesita saber qué es lo que está haciendo su personal, qué problemas tienen y qué problemas especiales tienen o probablemente tendrán los agricultores en el futuro.

Un administrador debe esperar recibir estos tipos de información de sus subordinados y debe hacer planes para recibirlos regularmente. Puede ser que necesite recibir otro tipo de información para lo que puede establecer una oficina asesora creada especialmente para recoger y procesar ciertos tipos de información para él⁵.

Las diferentes organizaciones utilizan muchos métodos para recoger y procesar los datos que necesitan. Los métodos más frecuentes son:

- Informes escritos
- Conferencias de personal
- Visitas al campo
- Correspondencia.

Los informes escritos son una característica corriente de la rutina de la mayoría de las organizaciones. Sus ventajas son: (1) que pueden usar un formulario pre-establecido que asegura que se incluyen todos los tipos de información deseados, (2) que están en una forma que se puede retener para uso subsiguiente y archivos permanentemente.

La gran desventaja de los informes escritos es que se demoran mucho, tanto en prepararlos —tiempo que hay que qui-

5. "Línea" y "Asesoramiento" son importantes términos técnicos en la literatura administrativa. Básicamente un oficial u oficina de línea es uno que cumple la función principal de una organización mientras que un oficial u oficina asesora recoge y procesa datos para un administrador y le aconseja a él y a su personal en como solucionar los problemas que aparecen. Un administrador realiza el trabajo principal de su unidad a través de oficiales y unidades de línea; los oficiales y unidades asesoras le ayudan en eso.

tar del trabajo del momento— como para procesarlos después de llegar a la oficina del administrador.

Informes escritos periódicamente son una necesidad para la mayoría de las organizaciones. Pero aunque sean necesarios, es muy importante que los formularios para ellos estén diseñados para pedir solamente los datos esenciales y que se llenen en un mínimo de tiempo. Es igualmente importante que los informes llenados se lleven al administrador rápidamente y **efectivamente sean estudiados por éste oportunamente**. La queja que los informes aparentemente nunca han sido estudiados o tomados en cuenta es solamente secundario a las quejas del tiempo que se demora en prepararlos, según los comentarios de muchos empleados.

Las conferencias de personal son una excelente manera de recoger y distribuir información en muchos tipos de organizaciones. Los informes en tales conferencias son probablemente orales en vez de escritos. Los informes orales son probablemente menos comprensivos, pero generalmente eso está compensando por el hecho de que están más al día, y, por la oportunidad que las conferencias de personal dan para discutirlos inmediatamente. Reunidos una vez al mes, las conferencias de personal aseguran por lo menos algún contacto cara a cara entre un administrador y su personal. Su eficacia depende considerablemente en como se les manejan, si todos participan igualmente y hasta que punto el administrador **está escuchando**.

Las visitas al campo, incluyendo las visitas a las propias oficinas de los empleados individuales, son un tercer tipo general de recoger información. Algunos administradores olvidan el valor particular de las visitas al campo y las consideran principalmente como recorridos de inspección para “controlar” los empleados. Si obtienen alguna información en el proceso, es pura casualidad o ellos lo consideran de importancia secundaria. Al invertir las prioridades entre estos dos aspectos de las visitas de campo se puede tener efectos dramáticos en la calidad de la administración. Si un administrador hace bien claro y **es sincero** en decir que el propósito principal de las visitas de campo es **ayudar la persona visitada y adquirir información para hacer mejor su propio trabajo**, conseguirá de todas maneras lo que necesite con respecto a la inspección de las actividades de los empleados y es probable que el administrador y sus subordinados harán mucho mejor trabajo.

La correspondencia y las llamadas telefónicas son medios importantes para transmitir información, pero a diferencia de los informes y las conferencias de personal, pocas veces se planean de antemano ni hay necesidad de hacerlo. Sin embargo, hay que planear como se maneja y se archiva la correspondencia. Con demasiada frecuencia, rutinas establecidas para manejar y archivar correspondencia se establecieron hace décadas y no han sido modernizadas. Hay que revisarlas para que se contesten las cartas rápidamente, se archivan de manera que se puedan volver a encontrar rápidamente, revisarlas y eliminarlas cuando sea necesario o almacenarlas de vez en cuando.

Finalmente, hay dos combinaciones para los flujos de información que son apropiados para algunas organizaciones o unidades, pero no para todas.

Una es hacer planes para que se emprendan estudios especiales para explorar y sugerir mejoras con respecto a una u otra forma de como la organización hace su trabajo. Algunas organizaciones efectivamente utilizan una unidad especial de investigación de varias personas vinculadas directamente al administrador como una oficina de "asesores" para emprender tales estudios. Como alternativa, o además, tales estudios se pueden conducir por contrato, por una universidad u organización independiente de investigación.

El otro método para facilitar los flujos de información que es apropiado para las organizaciones relativamente grandes con trabajos complejos es una **sala de operaciones**, arreglada con mapas y planos de las actividades en progreso que pueden ser actualizadas continuamente y usadas para reuniones en las cuales se discuta periódicamente el programa.

Son los flujos de información los que son importantes. La información por sí sola tiene poco valor. Demasiada información puede impedir el flujo⁶. Demasiada información puede ser una carga. Como consecuencia es importante distinguir entre información esencial e información adicional que sería útil tener y tomar decisiones difíciles sobre lo que se debe eliminar de esta última, para que la carga de recoger y procesar información no sea demasiado grande.

6. Llamado a veces "Presa de información" (information choke-up).

No se necesitan todos los tipos de recolección y procesamiento de información en todas las organizaciones o unidades. Cuanto se necesita de cada una es una pregunta importante. Aunque algún tipo de informes son necesarios como archivo permanente, **el propósito principal de los flujos de información es permitir que la unidad se integre efectivamente y que opere de día a día.** Por eso, el flujo regular de información, que esté disponible en el momento que puede mejorar la toma de decisiones y facilitar la ejecución de lo que se decide hacer, es el propósito de planear los flujos de información.

RESUMEN DE TRABAJOS DE "PLANEAMIENTO PREVIO" DE LA ADMINISTRACION

Tenemos entonces, cuatro trabajos esenciales de la administración que tienen que ver con el planeamiento previo de lo que la organización o la unidad tiene que hacer dentro de un período fiscal y de como lo va a hacer.

1. Fijar las metas de cumplimiento
2. Manejar el proceso presupuestario
3. Fijar un programa de trabajo
4. Planear los flujos de información.

Desgraciadamente, muchos administradores prestan muy poca atención a estos trabajos. En cambio, se lanzan en actividades relacionadas con las operaciones de día a día, haciendo cada día lo que parece más urgente para mantener funcionando la organización. Bajo estas circunstancias, los miembros del personal requieren mucho más dirección que si se hubiera planeado cuidadosamente el trabajo. Y surgen muchas más emergencias.

"Un trabajo bien planeado está medio hecho". Vale la pena para un administrador dedicar una cantidad considerable de su tiempo en el planeamiento previo.

B.— EJECUCION

Además de sus trabajos de "planeamiento previo", cada administrador tiene trabajos que debe hacer todos los días y todas las semanas para asegurar que el trabajo de la organización o unidad se cumpla en realidad. Estos son los "trabajos relacionados con la ejecución".

Los trabajos relacionados con la ejecución varían muchísimo entre las organizaciones y unidades de acuerdo con la naturaleza del trabajo por hacer. Sin embargo, todos estos trabajos son de ciertos tipos generales y el discutir y pensar de estos en términos generales puede ayudar en aplicarlos a una organización o unidad en particular.

Los trabajos relacionados con la ejecución incluyen:

1. Asignar los trabajos a los miembros del personal
2. Supervisar el personal
3. Autorizar los gastos
4. Mantener las facilidades físicas
5. Resolver conflictos
6. Revisar los programas para enfrentar situaciones coyunturales.
7. Informar y evaluar programas
8. Seleccionar y promover a los empleados

Sin embargo, lo anterior no es solamente otro trabajo esencial más, sino más bien es una consideración muy importante que hay que tener presente en cada uno de los ocho trabajos esenciales de la ejecución antes mencionados. Volveremos sobre la función de "mantener alta la moral del personal" en el Capítulo siguiente.

Nosotros consideramos que la tarea de "mantener alta la moral del personal" es simultáneamente una demostración de buena administración en general y asimismo un contribuyente muy importante en el éxito final de la organización.

Teniendo en consideración lo anterior, un buen administrador debe preguntarse en cada una de las tareas relacionadas con la ejecución:

1. Cómo podemos cumplir esta tarea de forma más efectiva? y

2. De qué manera que cumplamos esta tarea contribuimos más a que la moral del personal se mantenga alta?

1. **Asignar los Trabajos**

El primer paso a la administración exitosa es colocar cada persona en un trabajo para el cual esté bien calificado. En ningún momento es más importante tomar en cuenta las diferencias personales entre los miembros del personal que al asignarles los trabajos. Algunas personas trabajan muy bien y sin aburrirse demasiado, cuando se les da trabajos rutinarios y repetitivos. Otras personas se aburren rápidamente con trabajos rutinarios pero sobresalen con un trabajo en el cual necesitan usar su propio juicio frecuentemente. Algunas tienen aptitudes y entusiasmo para llevar cuentas financieras y exactas y para manejar fondos honestamente, mientras que otras no. Algunas trabajan muy bien en acción recíproca constante con otra gente; otras prefieren trabajar solas, ocupándose de materiales o ideas.

Además, algunas combinaciones de gente trabajan juntas mejor que otras. Una persona en particular puede causar problemas cuando se le obliga a trabajar con ciertos miembros de una organización, pero puede trabajar bien con otros miembros del grupo.

Al asignar los trabajos una consideración importante es tomar en cuenta estas varias diferencias personales.

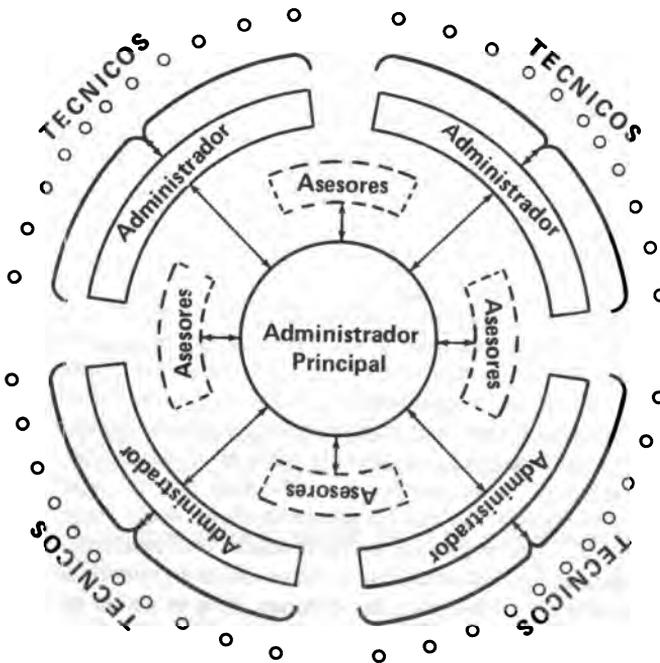
Es útil consultar con varios miembros del personal antes de asignar los trabajos. Ellos saben que en el último análisis el administrador tiene que hacer las asignaciones. Se dan cuenta que él no puede dar siempre a cada persona el cargo que más preferiría. Sin embargo, agradecen el hecho de haber sido tomadas en cuenta sus preferencias y haber recibido razones honestas por las asignaciones hechas al final. Y las asignaciones generalmente serán más apropiadas que si los miembros del personal no hubieran sido consultados.

2. **Supervisando el Personal**

Si un administrador hace su trabajo a través de las actividades de otras personas en la organización (como efectivamente lo hace), puede que alguien suponga que dirigir el personal es el trabajo principal y más importante de un adminis-

trador. Paradójicamente, tener que dedicar mucho tiempo a la supervisión directa es un índice que un administrador no ha hecho sus otros trabajos bien. Para decirlo en otra manera, los mejores administradores no tienen que gastar mucho tiempo en la supervisión directa del personal. Si los trabajos se definen claramente en cuidadosas descripciones de trabajo, si "los procedimientos estándares de operación" son realmente apropiados a la organización, si las relaciones entre unidades y entre los miembros del personal son bien especificadas y si todos tienen la capacitación adecuada en como hacer sus trabajos y los instrumentos con que trabajar, entonces mucha supervisión directa no se necesita.

Alguna supervisión es siempre esencial y es igualmente importante para los miembros competentes como para los miembros incompetentes del personal.



Algunas personas no harán el trabajo que se les ha asignado o lo harán **descuidadamente** a menos que sepan que están siendo observados⁷. De otra parte, empleados conscientes que saben que ellos están haciendo su trabajo bien desean que sus jefes presten atención a lo que ellos están haciendo. Para ambos tipos de empleados (y todos los otros tipos que quedan entre ambos) errores inadvertidos se hacen pero éstos deben ser identificados y corregidos.

Por consiguiente, un importante trabajo del administrador es mantenerse informado sobre lo que está haciendo cada miembro de su personal, observar la relación entre lo que realmente se hace y lo que se deseaba que se hiciera por cada uno, discutir con cada uno y de como su desempeño podría mejorarse (si es necesario) y expresar aprobación a los que están haciendo un buen trabajo.

Un Organigrama Horizontal de Organización? Este podría ser un momento apropiado para discutir "Organigramas Horizontales de Organización" por la manera íntima en la cual están asociados con dirección. Prácticamente todos los organigramas de las organizaciones son verticales, con el nombre del administrador—jefe arriba, los nombres y responsabilidades de sus subordinados inmediatos en la próxima línea más abajo, y otros administradores y unidades arreglados en líneas sucesivas yendo hacia el fondo del cuadro.

El efecto de un organigrama vertical de organización es de fortalecer la tendencia natural de hablar del administrador jefe como el "gran jefe" y de pensar en términos de "niveles" de administración yendo de arriba a abajo.

Pero cuando se considera que son principalmente los técnicos en las unidades más pequeñas de cada organización ("abajo" en un cuadro vertical) los que realmente cumplen con el trabajo de la organización, uno se da cuenta que ellos son, en cierta forma, más importantes que los administradores. Por consiguiente, no debería estar ellos más arriba en un cuadro de organización. La dificultad con tal cuadro sería una implicación que los administradores están "bajo el control de" los empleados en las unidades más pequeñas de la organización. Esa implicación no es válida en cuanto concierne a la autoridad para dar órdenes. Pero es válida en el

7. Como cambiar dichas actitudes es en sí mismo un desafío muy importante para cada administrador.

sentido de que un administrador depende de los técnicos en las varias unidades de la organización para hacer el trabajo específico de la organización.

Un procedimiento que ayuda en solucionar este problema es pensar de un cuadro de organización como horizontal en vez de vertical y que tenga forma circular. En un cuadro de este tipo el administrador jefe está en el medio, rodeado inmediatamente por los subordinados jefes. Más alejadas en el círculo están las unidades que se ponen más especializadas al alejarse del centro del cuadro. Es importante pensar en ese cuadro como si estuviera plano encima de una mesa, con el lector mirándolo desde arriba.

Qué quiere decir un cuadro circular y horizontal de organización?

Primero, reconoce que son los técnicos en las unidades más especializadas quienes realmente hacen ese trabajo en la organización. Ellos son la línea de batalla de la organización así como los dientes son la parte que corta de un cerrucho circular.

Segundo, reconoce que el trabajo de la administración es principalmente para organizar, coordinar y facilitar el trabajo de los técnicos en las unidades más especializadas.

Tercero, reconoce que las conexiones directas del administrador jefe con sus administradores subordinados inmediatos de las unidades de "línea" (mostrados en cajas de líneas sólidas) y de las unidades "asesoras" (mostrados en cajas de líneas quebradas. No hay líneas entre las oficinas de "asesores" con los niveles operativos porque su trabajo es solamente aconsejar al administrador ante quien son responsables.

Cuarto, reconoce que la conexión directa de cada técnico es solamente con el jefe de su propia unidad.

Volvamos ahora a nuestra discusión del trabajo de la dirección.

Lo que debe preocupar realmente al administrador es la eficiencia de la operación de todos los técnicos en las varias unidades especializadas. Esa eficiencia depende de tres factores principales: (1) si entienden bien y son capaces de

realizar sus respectivos trabajos, (2) si trabajan diligente y cuidadosamente, (3) la calidad del personal y la acción recíproca de éstos con los administradores de sus unidades respectivas.

Así es que el trabajo de dirección de un administrador, después que ha hecho un previo y cuidadoso planeamiento y asignaciones de trabajo, es facilitar el trabajo de los administradores subordinados y técnicos lo mejor que pueda al mantenerse al día de lo que está pasando, comparando periódicamente el trabajo realizado con lo que se planeaba hacer, tratando de quitar los obstáculos para un rendimiento mejor y tratando a todos sus subordinados como seres humanos y colaboradores.

3. Autorizando los Gastos

El presupuesto es solamente el punto de partida en la buena administración financiera.

Quién debe autorizar los gastos? , es una de las preguntas más difíciles con respecto a la administración. Dos consideraciones opuestas tienen que reconciliarse. De una parte, los oficiales pagadores tienen que estar satisfechos de que alguien con la autoridad adecuada apruebe cada desembolso. Esta consideración conduce con frecuencia a que el administrador jefe de una organización sea quien tenga que hacerlo. De otra parte, ese procedimiento se carga mucho al administrador jefe. Tal vez aún más importante, es generalmente el administrador de cada unidad especializada, en vez del administrador jefe, quien tiene el mejor juicio de como utilizar mejor los fondos limitados destinados por el presupuesto a su unidad.

Las necesidades de las diferentes organizaciones y unidades para la administración financiera varían tanto que es casi inútil discutirlos en general. Indudablemente cualquier persona recién asumiendo un cargo administrativo necesita aprender cual es su responsabilidad con respecto a la autorización de desembolsos. Aunque se le pida o no, él debe hacer lo necesario para recibir un informe mensual de los desembolsos acumulados de una unidad u organización con respecto al presupuesto del año. Entonces sabe si está dentro de su presupuesto y puede estudiar la posibilidad de pedir una apropiación suplementaria, si eso es factible. Como alternativa, puede que sea necesario que ciertos rubros

para el resto del año sean ajustados selectivamente hacia arriba o abajo para mantenerse dentro del presupuesto.

Cuando se requieren reducciones presupuestarias, con demasiada frecuencia se reducen todos los rubros en el mismo porcentaje. Generalmente este es el procedimiento más dañino. En cambio, es mejor volver a estudiar la importancia relativa de cada rubro y hacer ajustes en forma selectiva.

En materia presupuestaria, aun cuando un administrador no esté obligado a mantener un estado al día de los desembolsos relacionados a una unidad, él debe hacerlo para su propia información. Mejorará la calidad de su administración.

4. Mantener las Facilidades Físicas y el Flujo de Abastecimientos

Las únicas facilidades físicas de algunas unidades son los escritorios, las máquinas de escribir y los archiveros. Otras tienen además equipo de oficina o laboratorio. Muchas tienen vehículos. Además algunas tienen inventarios de granos, fertilizantes o maquinaria.

El administrador es responsable de que todos estén disponibles cuando se necesiten, reparados y almacenados adecuadamente y tiene que responder por ellos. El administrador debe hacer esto por sí mismo solamente en aquellas unidades con pequeños inventarios. Pero si hay otros que se lo hacen, de todas maneras es su responsabilidad estar seguro de que los arreglos necesarios se hagan y pedir informes periódicos adecuados. La frecuencia de estos informes depende de la naturaleza de la unidad y el tipo de facilidades físicas o abastecimientos. Generalmente es necesario revisar los inventarios de equipo de oficina y laboratorio solamente una vez al año. Puede que sea necesario revisar una vez al mes los inventarios de abastecimientos de oficina y laboratorio porque es importante que a los subordinados no se les agoten los materiales con los cuales hacen su trabajo. Las reparaciones al equipo tienen que ser manejados puntualmente.

5. Resolver Conflictos

Los conflictos que un administrador tiene que resolver son de dos tipos.

Primero, puede haber conflictos entre unidades subordinadas. Las unidades de una organización dependen mucho una de otra. Lo que hace que una unidad dependa de lo que hacen las otras unidades. Si una se atrasa en su trabajo, impide que las otras hagan su trabajo según el plan de trabajo. En otros casos hay un conflicto entre unidades diferentes en cuanto a lo que quieren realizar. El interés de la oficina de contabilidad por un control estrecho de desembolsos y documentación amplia puede estar en conflicto con el interés de una oficina de extensión en responder rápidamente a nuevas necesidades. Otras veces una unidad de relaciones públicas puede tener interés en no revolver las aguas no reconociendo dificultades mientras otras unidades con una dificultad pueden tener interés en reportarla honestamente para buscar un remedio.

El trabajo de todas las unidades tiene que mantenerse "al mismo ritmo". Cuando están "fuera de ritmo", puede ser debido a la negligencia dentro de una unidad en especial. La razón de otra parte, puede ser más profunda, puede ser que una unidad en particular no tenga los recursos de personal o abastecimiento para mantenerse al día en su trabajo.

El otro tipo de conflicto es entre personalidades.

Algunas personas se llevan bien juntas, otras no. Algunas personas tienden a echar la culpa a otras, otras no. Desacuerdos pueden presentarse en cuanto a como tratar con un obstáculo inesperado.

En todos estos casos, es el administrador quien tiene que ver que los conflictos se resuelvan y como se resuelvan es de mucha importancia. Un busca pleitos muy rara vez puede ser echado. Es importante que un miembro del personal no se sienta rechazado cuando una decisión va en contra de su juicio con respecto a un asunto en particular. En general, es mucho mejor que una controversia entre miembros del personal se arregle entre ellos a que intervenga un administrador y él mismo tome una decisión. Pero esto no es siempre posible. El objetivo más importante es resolver el conflicto de tal manera que los que estén involucrados puedan seguir trabajando juntos efectivamente.

Revisando los Programas para Enfrentar Situaciones Coyunturales

Un programa de trabajo hecho de antemano puede ser solamente una estimación. Mientras va avanzando el período

fiscal, la experiencia indica frecuentemente que se han cometido algunos errores. Además, pueden cambiarse las circunstancias de tal modo que lo que fue planeado al principio del año, no se adapta a la nueva situación. Por ambas razones un programa de trabajo debe tratarse siempre como tentativo o provisional y un administrador debe estar listo para revisarlo cuando sea deseable. Los cambios demasiado frecuentes deben evitarse. Hay un valor considerable en la rutina. Pero un administrador debe animar a los subordinados a llamarle la atención sobre cualquier cambio circunstancial o deficiencias en las actividades planeadas. Esta reorientación se necesita para que él pueda considerar la posibilidad de hacer modificaciones en el programa por el resto del período planeado.

7. Informando y Evaluando el Progreso

La mayoría de los administradores tienen que entregar un informe anual. Indudablemente cada administrador debe evaluar lo que está realizando su unidad por lo menos una vez al año. Para aclararlo en su propia mente, debe hacerlo por escrito, aunque haya o no que entregarlo a otra persona.

Normalmente, sin embargo, evaluaciones anuales no son suficientes. Si hay que modificar el programa para ajustarse a las condiciones variables, se necesitan informes regulares a intervalos más frecuentes, pero la frecuencia depende del tipo de organización.

Lo que hay que recordar es que los informes se demoran en preparar, consolidar, absorber y considerar. No deben ser más ni menos largos de lo necesario.

Cada buen administrador **privadamente** debe fijarse frecuentemente en el progreso de su unidad. Él piensa, casi constantemente, en como modificar el programa para que sea más útil. También, a menudo, invita los comentarios de los subordinados sobre los asuntos que está estudiando. Pero, no cambia el programa de semana en semana o de mes en mes excepto con buenas razones.

Por lo menos, una vez al año, el administrador tiene la responsabilidad de evaluar lo que se ha hecho, por escrito, como parte de su informe final.

8. Seleccionar y Promover a los Empleados

De vez en cuando, es necesario reclutar nuevos miembros para la organización, sea como reemplazos o para aumentar el personal.

Un administrador no tiene siempre libertad en esto, pero debe pensar siempre el tipo de persona o personas que le gustaría elegir.

Algunas de las preguntas que hay que tomar en cuenta son:

- 1) Si para llenar un cargo fuera necesario un ascenso para alguien que ya está en la organización, podría ocuparlo en una forma aceptable? Si es así, se debe considerar primero a esa persona.
- 2) En cada cargo vacante a que debe dársele más importancia? A las habilidades técnicas, a las relaciones humanas, o a las habilidades administrativas?
- 3) Cuáles características personales deben buscarse en particular en el nuevo empleado? Ciertos tipos de trabajos requieren una variedad de características, algunas de las cuales se pueden cambiar con entrenamiento y otras que no se puede. Por eso es mejor seleccionar pensando en esas características que son más difíciles de cambiar con entrenamiento (tales como características de personalidad) y depender de entrenamiento después de que la persona asuma el cargo para desarrollar las otras características que se necesitan.

Un paso inicial muy importante, cualesquiera que sea la persona que seleccione o promueva, es una descripción de trabajo cuidadosamente escrita que diga exactamente lo que la persona deba hacer, junto con sugerencias relevantes de las calidades de personalidad consideradas más apropiadas para el trabajo.

RESUMEN

Hemos analizado hasta ahora doce trabajos esenciales de la administración que son importantes para el funcionamiento equilibrado de cualquier organización o unidad. Cuatro de ellos son partes del planeamiento previo, ocho son tareas que hacen conjuntamente el trabajo después de que ha sido planeado.

Tres comentarios sobre estos trabajos creemos pertinente hacer.

Primero, es obvio que los trabajos esenciales de la administración no los puede hacer todos una sola persona. El trabajo de un administrador no es hacer todo lo que cada trabajo significa por sí mismo, sino dirigir un proceso administrativo a través del cual los hace hacer. Sicológicamente, es aconsejable traer muchos miembros de su personal a este proceso administrativo, pero no cargarles excesivamente con los trabajos administrativos. Parte del rol del administrador es liberar tiempo de sus subordinados para que éstos puedan hacer el trabajo de la organización. Necesitan sentir que tiene que ver en la toma de decisiones, sin tener que hacerle el trabajo al administrador.

Segundo, los trabajos de ejecución no son del tipo que se les puede resolver y terminar uno tras otro en una secuela fija (como se le puede hacer con los trabajos de planeamiento previo). Por lo contrario, el administrador tiene que ir y venir, preocupándose de combinaciones diferentes de ellos de una semana a otra, y aún de una hora a otra.

Tercero, estos trabajos tienen importancia relativa muy diferente en diversas organizaciones y unidades y ellos varían mucho en cuanto a la libertad que tiene un administrador para tratar con ellos dentro de su propia organización.

Es importante que un administrador se preocupe de todos ellos, que opere efectivamente con respecto a los que tienen libertad de manejar y no frustrarse demasiado con respecto a los que estén fuera de su control.

Finalmente, es importante que un administrador delegue bastante autoridad a otros miembros del personal con respecto a varios aspectos de estos trabajos, para que él pueda tener una cantidad considerable de su propio tiempo para dedicarse a los trabajos estratégicos de administración, de lo cual hablaremos ahora.

PREGUNTAS

1. **Cuáles trabajos claves, esenciales enfrenta usted regularmente?**
2. **Cuáles tareas podrían ser productivamente:**
 - a. **Eliminadas?**

- b. Delegadas a otros?
 - c. Racionalizadas o simplificadas?
3. Cuáles trabajos descuida usted más fácilmente?
4. Hay manera en que usted y sus ayudantes puedan reducir el tiempo que los miembros del personal técnico tienen que dedicar en preparar informes?
5. Dentro de las guías trazadas para usted, hay maneras en que el presupuesto de su organización pueda ser reorganizada para ser más útil como instrumento para:
- a. El planeamiento de programas?
 - b. La implementación de programas?
 - c. La evaluación?
6. Cómo podría estar involucrado más su personal en planear los objetivos, fijar las prioridades y desarrollar un programa de trabajo, para que ellos sientan que participan más en estas tareas?
7. Para cuáles rubros de las facilidades físicas necesita su unidad mantener inventarios? Cuántas veces cree usted que cada uno de estos inventarios debe ser revisado?
8. Haga una lista de los tipos de cargos en su unidad y para cada uno de estos, (1) haga una descripción de trabajo apropiado de lo que una persona en ese cargo tiene que hacer y (2) haga una lista de los tipos de aptitud o habilidad necesaria. Entonces, para cada aptitud o habilidad indique: a) si esta habilidad debe tenerla la persona en el momento de asumir el cargo, o b) si es una habilidad que se pueda aprender y mejorar mientras trabaja.

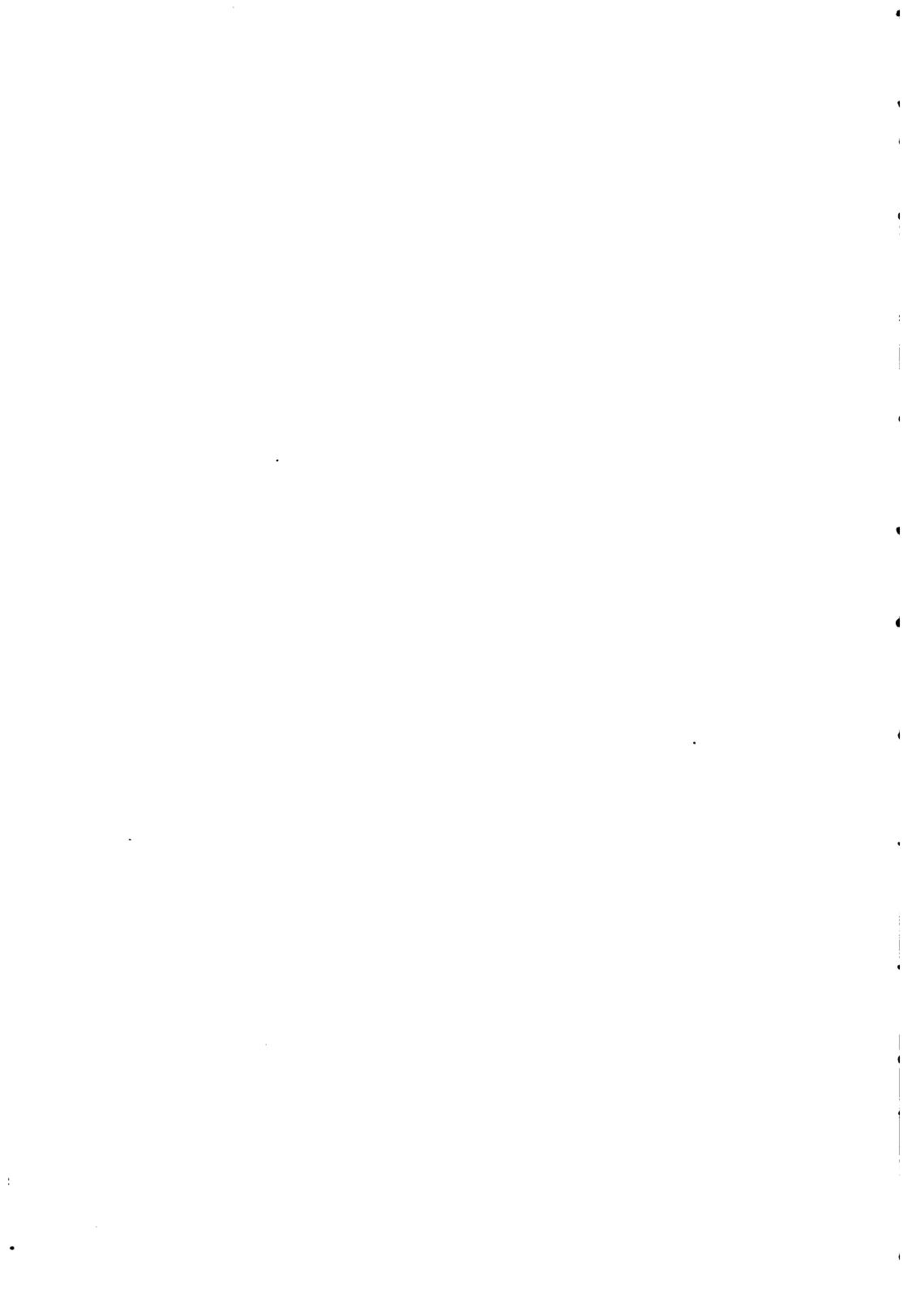
TRABAJOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION

Planeamiento Previo:

- Fijar las Metas de Cumplimiento
- Presupuestar
- Fijar un Calendario de Trabajo
- Planear los Flujos de Información

Ejecución

- Asignar los Trabajos
- Dirigir el Personal
- Autorizar los Desembolsos
- Mantener las Facilidades Físicas
- Resolver Conflictos
- Revisar Programas para Enfrentar Situaciones Coyunturales que surgen
- Controlar y Evaluar Programas
- Seleccionar y Ascender los Empleados



CAPITULO 3

TRABAJOS ESTRATEGICOS DE LA ADMINISTRACION

Los trabajos **estratégicos** de la administración son aquellos a los que un administrador mediocre hace caso omiso, pero a los cuales un buen administrador presta mucha atención. Hasta cierto punto, son trabajos **adicionales** pero también hasta cierto punto incluyen la manera en que se hacen los **trabajos esenciales**.

En este capítulo se hablará de cinco trabajos estratégicos:

1. **Mantener la Moral del Personal**
2. **Desarrollo del Personal**
3. **Pensar en el futuro**
4. **Alentar Enlaces con Organizaciones Complementarias**
5. **Aumentar los Recursos de la Organización**

1. **Mantener la Moral del Personal**

No es fácil definir la moral en palabras, aunque cada uno de nosotros tenga idea general de lo que es. La moral tiene que ver con el **compromiso** que los empleados tienen con su unidad y su trabajo. Incluye su **confianza en el sistema** y en sus administradores. Se expresa en el entusiasmo y atención en el cumplimiento cuidadoso con los cuales hacen su propio trabajo.

La moral recibe la influencia de una variedad amplia de factores, algunos de los cuales se discuten en las páginas siguientes. A través de todos ellos hay cuatro consideraciones muy importantes.

Primero, la moral alta casi siempre requiere que los empleados sientan que el trabajo de la organización es importante.

En cada organización agropecuaria es importante comprender como el trabajo de la organización está contribuyendo al desarrollo agropecuario y cómo está relacionada con el trabajo de otras organizaciones. Esto es un factor que contribuye mucho a la moral del personal, cualesquiera que sea lo rutinario del trabajo. Las grandes decisiones de política pueden ser hechas en otras partes; pero si los funcionarios comprenden la contribución exacta que su organización está haciendo y comprenden lo importante que es, la moral será mucho mejor que si ellos no la comprenden.

Segundo, la moral alta depende de tener un sistema total adecuado para el trabajo de la organización. Lo que afecta bastante a la moral es como la organización está establecida, hasta qué punto está organizada y administrada adecuadamente para hacer su trabajo. Tome nota que principalmente lo que está en discusión aquí es como los trabajos esenciales se organizan y se hacen.

Si la organización está estructurada y administrada adecuadamente, los empleados sentirán que están "en una buena empresa", además de hacer un trabajo importante.

Tercero, la moral se intensifica si los empleados sienten que sus administradores se consideran a sí mismos como encargados de tareas especiales cuyo objetivo básico es facilitar el trabajo de los técnicos en vez de considerarse principalmente como directores que dan órdenes. Por supuesto, algo de este último rol tiene que estar incluido. Sería muy conveniente que los empleados tengan confianza en el sistema total de su organización y que crean que cada administrador presta sinceramente la mayor atención posible y que trata de facilitar el trabajo de cada miembro de su unidad.

Finalmente, la moral se intensifica muchísimo, cuando los empleados sienten que sus administradores los consideran como seres humanos con diferencias individuales, problemas personales y metas personales, en vez de sentirse como instrumentos a través de los cuales el trabajo de la organización se realiza. Es cierto que los empleados son instrumentos importantes a través de los cuales el trabajo de la organización se hace pero, son instrumentos de un tipo especial. Los administradores no pueden tomar la responsabilidad de resolver todos los problemas personales de los empleados, pero pueden tratar de encontrar asignaciones que sirven al trabajo de la organización y a las metas personales de la carrera de los empleados. En síntesis, los administradores

deben tratar a los empleados como personas en vez de tratarlos como unidades de trabajo.

Estas cuatro consideraciones son las de mayor importancia para la moral del personal pero pueden ser influenciadas principalmente a través de técnicas administrativas más específicas.

Ajustando los trabajos a realizar con relación a la competencia y al interés de las personas. La moral es más alta cuando cada empleado está haciendo algo que le interesa y le gusta hacer. Además, el hecho de saber que un administrador está tomando en consideración factores personales como éstos al hacer las asignaciones de trabajo es parte de la satisfacción de sentirse tratado como una persona.

Salarios. Sin duda alguna, la moral del personal es influenciada por el nivel general de salarios en la organización en relación con los salarios que se ofrezcan fuera de la organización y por la relación entre niveles de salarios dentro de la organización. Se debe aprovechar de este hecho cuando sea posible. Pero, en muchos casos un administrador tiene poco o ningún control sobre los salarios, así es que no está en posición de utilizar este medio para exaltar la moral del personal, excepto, en algunos casos al recomendar ascensos.

Ascensos. La posibilidad de ascender a un cargo de más responsabilidad y con mayor salario dentro de la organización contribuye a la buena moral del personal, aún cuando puede conducir a celos y a una actitud de resentimiento por las personas a quienes se ha estado dejando a un lado en el proceso.

En este aspecto, muchas organizaciones y gobiernos se privan de buenas oportunidades para mejorar su administración. Frecuentemente reglamentos rígidos que especifican diferentes requisitos de educación formal evitan que las personas muy competentes asciendan a posiciones de más responsabilidad dentro de las organizaciones.

Aunque la oportunidad para ascender dentro de una organización puede mejorar claramente la moral del personal, hay que tener cuidado en no forzarlo demasiado. Recordémosnos del Principio de Peter, que dice que en "una organización cada empleado tiende a ascender 'al nivel de su incompetencia' ". Qué quiere decir ésto? Quiere decir que mien-

tras una persona desempeñe bien las posiciones sucesivas a las cuales ha sido ascendido, la tendencia es de seguir ascendiéndolo hasta que llege a una posición para la cual no sea completamente competente. Por el hecho de que no ha desempeñado bien esa posición no lo consideran para más ascensos. Por consiguiente, él queda en un trabajo para el cual no está bien calificado.

Lo que reconoce este principio es que para cargos más altos requieren también aptitudes relevantes diferentes. Algunas personas que trabajan muy bien en ciertos cargos no tienen las calificaciones personales o técnicas necesarias para cargos más altos. Por consiguiente, la técnica de ajustar los trabajos a la competencia y el interés (especialmente la competencia) debe preceder a la técnica de usar los ascensos para fortalecer la moral del personal. Los ascensos son una buena técnica hasta el punto donde el Principio de Peter¹ se aplicaría después del próximo ascenso.

Responsabilidades Claramente Definidas. La moral se exalta cuando las responsabilidades de cada empleado son claramente definidas por escrito para que no haya desacuerdo entre un empleado y su administrador en lo que debe hacer y para que un empleado pueda evaluar su propio cumplimiento cuantitativamente, aún cuando ésto no sea posible con respecto a calidad.

Buscando Consejo de los Subordinados. Es una buena táctica pedir consejo de los subordinados aún cuando un administrador estima que en realidad no lo necesita. Después de todo, él puede, no obstante, aprender algo nuevo. Y de todas maneras, que un empleado sepa que su jefe cree que puede aprender de sus subordinados levanta la moral del personal.

Buscando consejo de los subordinados puede tomar una de dos formas, cada una de las cuales es útil en las circunstancias apropiadas. Una es la técnica del "globo sonda". En esa, el administrador dice, en efecto, "estoy pensando hacer esto y lo otro. Cree usted que es una buena idea o no? Qué problemas nuevos podría significar ésto para nosotros? "

1. Ver Laurence J. Peter, and Raymond Hall, *El Principio de Peter*, Bantam, 1970 and Laurence J. Peter, *La Receta de Peter*, Morrow, 1972.

La otra es el enfoque de puertas abiertas. En esta, el administrador dice "creo que tenemos un problema. Debo olvidarlo, o usted está de acuerdo en que esto es un problema significativo y que debemos resolverlo? Cómo sugiere usted que lo manejemos? "

Reconocimiento de Méritos. Un administrador puede o no estar en una posición para fijar los salarios, pero él siempre puede tener la opción de reconocer los méritos a sus subordinados, en privado y en público. Esto debe incluir reconocimiento tanto por ideas como por cumplimiento de trabajos rutinarios. Demasiados administradores entregan sugerencias a sus superiores que a su vez han recibido ellos de sus subordinados sin concederles mérito a éstos. No hay ninguna excusa para esto. Un buen administrador sufre poco como resultado de haber exaltado las reputaciones de sus subordinados. Por lo contrario, aumenta la moral del personal y su propia fama como administrador cuando concede mérito amplio a sus subordinados por lo que hacen.

Prácticas que deben Evitarse. Finalmente, además de las técnicas positivas arriba mencionadas para aumentar la moral del personal, hay cuatro prácticas que tienen un impacto negativo y que por eso un administrador debe evitar.

Una es el **favoritismo personal**. Cada administrador es un ser humano también. Se lleva bien y goza trabajando junto con algunos de sus subordinados más que con otros. Y los que le gustan más, puede ser que no sean los más competentes. Debe tener mucho cuidado de no dejar que sus preferencias y aversiones personales influyan en sus decisiones administrativas. Algunos miembros del personal se resentirán y deben resentirse si lo hace y la moral sufrirá.

La segunda práctica que hay que evitar es el **nepotismo**, es decir, tener familiares empleados en la misma organización. El nepotismo fácilmente puede resultar en favoritismo personal y al administrador lo criticarán por esto sin importar que sea o no culpable de ello.

La tercera práctica que hay que evitar es **fingir que uno sabe más de lo que realmente sabe**. Es un error corriente de los nuevos administradores estimar que ellos deben saber, personalmente, todo lo necesario para administrar bien un programa. Nunca una persona sabe todo. Un administrador siempre necesita aprovechar el conocimiento y la experien-

cia de su personal. No pierde nada al admitir sus propias limitaciones pero gana mucho, en conocimiento y en la moral del personal, al expresar sus necesidades de ayuda.

Al final, la moral del personal puede sufrir cuando un administrador se demora en tomar decisiones que se necesitan urgentemente. Atrasar una decisión para obtener más información o comprensión es una cosa. Atrasarla por descuido —o cobardía— es otra. Uno de los trabajos que un administrador no puede delegar es tomar ciertas decisiones. Su personal tiene el derecho de esperar que las haga y que las haga prontamente. Demorarse en hacer decisiones importantes inmoviliza la organización y baja la moral del personal.

2. Desarrollo del Personal

El segundo trabajo estratégico —desarrollo del personal— está estrechamente unido y coincide en parte con el de mantener la moral del personal pero es un poco diferente y merece una atención separada.

El desarrollo del personal es importante para la organización y para cada empleado individual.

Son pocas las veces que los miembros del personal llegan a una organización completamente capacitados para los trabajos que tendrán que hacer. Aún cuando es así, las obligaciones en la organización cambian con el tiempo y generalmente tienden a aumentar. Cada vez, más personal competente se necesita para cumplir con ellas. Por eso el personal que mejora continuamente en competencia es importante para cada organización. Además, un administrador que se esfuerza para ayudar a que los miembros de su personal aumenten en competencia, puede esperar obtener con ello mejor moral del personal.

El interés de los empleados individuales en las políticas de desarrollo del personal proviene de su propio deseo de adelantar en sus carreras. No hay mejor y más directa manera de que un administrador pueda expresar su interés en los miembros de su personal como personas que en las oportunidades ofrecidas a ellos para su perfeccionamiento profesional.

El desarrollo profesional viene de la experiencia, todo el mundo "aprende haciendo". Pero ese desarrollo puede ser

exaltado considerablemente al (a) pensar en la propia experiencia de uno, y (b) obtener nuevos conocimientos relevantes con respecto a los trabajos profesionales de uno.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MORAL DEL PERSONAL

- I. Sentir que el trabajo de la organización es importante.
- II. Confianza que el sistema de la organización es apropiado a su trabajo.
- III. Administradores que facilitan el trabajo de los técnicos más que dirigirlos.
- IV. Tratar a los empleados como personas en vez de unidades de trabajo.

TECNICAS UTILES

- Ajustar los trabajos a la competencia y el interés de los empleados.
- Salarios
- Ascensos
- Responsabilidades claramente definidas
- Buscar consejo de los subordinados
- Reconocer mérito

PRACTICAS QUE SE DEBEN EVITAR

- Favoritismo personal
- Nepotismo
- Presumir de que uno sabe más de lo que realmente sabe
- Demorar tomar decisiones urgentes

Cuáles son las técnicas específicas por las cuales se puede alentar el perfeccionamiento del personal?

Una es el realizar series de seminarios de personal, regulares, fijados a intervalos, tal vez mensualmente, con la participación de los administradores y los técnicos de una unidad o de toda la organización. Se pueden dedicar algunos de estos seminarios a la discusión de los varios aspectos de los programas de la organización. Otros pueden dedicarse a la discusión de los programas de las agencias complementarias. Otros pueden dedicarse a los problemas más amplios del desarrollo agropecuario. Algunos pueden presentar conocimientos nuevos relevantes. **Todos** deben incluir tiempo suficiente (tal vez la mitad de cada sesión) para discusión abierta.

Una segunda técnica de desarrollo del personal es aumentar poco a poco la responsabilidad de los subordinados prometedores. Algunas veces esto se puede hacer al delegar autoridad a uno de ellos para realizar una tarea provisional que aumenta su competencia, librándolo de su tarea regular solamente hasta que haya terminado su trabajo provisional.

Una tercera técnica es hacer cambiar trabajos a dos subordinados prometedores, dándoles así a cada uno de ellos una experiencia más amplia de las actividades de la organización.

Una cuarta técnica es programar períodos regulares de entrenamiento en servicio formal, normalmente para un grupo de entre 15 y 30 empleados. Es especialmente apropiado donde las actividades de la organización se están cambiando en maneras que requerirán habilidades nuevas de un número de empleados. Es también apropiado donde es deseable dar conocimiento adicional fuera de la organización a un gran número de empleados.

Una quinta técnica es designar a uno o más empleados para tomar un período de entrenamiento fuera de la organización, tal vez en una universidad o en un instituto de capacitación especial, o cumplir una misión en otra agencia con funciones similares.

TECNICAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

- Seminarios y conferencias del personal
- Aumentos graduales de responsabilidad
- Intercambio de trabajos entre dos funcionarios subalternos prometedores
- Capacitación formal en el trabajo
- Entrenamiento periódico fuera de la organización

Una de las tareas estratégicas de la buena administración, es tomar medidas especiales para mantener el personal profesional de una organización aumentando constantemente en su capacidad, cualquiera que sea la combinación de técnicas utilizadas.

3. Pensar en el Futuro

Otra diferencia entre los administradores mediocres y los buenos es que los primeros están completamente absorbidos en problemas diarios mientras que los segundos dedican una parte significativa de su tiempo en pensar para el futuro.

Parte de este pensamiento hacia el futuro tiene que hacer con la propia organización del administrador. Puede incluir entonces el obtener un mejor entendimiento de la comparación entre lo que la organización está haciendo y lo que el país realmente necesita de ella.

Debe incluir un estudio de los métodos usados por organizaciones similares en otros países. Puede que sea necesario incluir un estudio cuidadoso de la administración misma tal como se aplica a su tipo particular de organización. Con frecuencia se puede ganar comprensión de los problemas de administración de un tipo, al examinar las necesidades administrativas diferentes de otro tipo de organizaciones.

Además de pensar en el futuro con respecto a su propia organización, cada persona que ya tiene un cargo administrativo, de cualquier tipo que sea, debe tratar de crecer profesionalmente como un **estadista para la agricultura**.

Uno de los problemas serios del desarrollo agropecuario es que prácticamente todos los técnicos competentes son **especialistas**. Prácticamente todos los administradores conocen solamente sus propios campos especializados, o su competencia queda principalmente en la administración como tal. Pero es importante que haya muchos líderes en cada país que pueden ver y que miran la agricultura como una totalidad y que tratan de aprender constantemente más del **proceso del desarrollo agropecuario**.

Es fácil decir que este último trabajo pertenece a los ministros de agricultura y a los planificadores. Hasta cierto punto, es cierto. Pero se encuentran problemas severos si los administradores de agencias especializadas no tienen también una comprensión total considerable de la agricultura y del desarrollo agropecuario. Además, verdaderos estadistas para la agricultura están en mucha demanda en todas partes.

Uno de los trabajos estratégicos de un administrador es siempre pensar en el futuro, sea éste para el bien de la propia organización de uno o para las necesidades de una carrera a largo plazo del administrador en sí mismo. Para ello el administrador deberá:

- Profundizar su conocimiento sobre el trabajo de su propia organización.
- Ampliar su conocimiento de la agricultura y del desarrollo agropecuario, y
- Pensar en como las varias fases del desarrollo agropecuario pueden ser mejor logradas en el ambiente de su propio país.

Un buen administrador crece más rápido que su cargo actual. El "se mantiene adelante". El lo administra tal como es, pero por mientras sigue pensando en el futuro, pensando en como el trabajo de su organización puede mejorar el próximo año y aprovecharse de todas las oportunidades posibles para aprender más de su campo especializado, de la administración y del desarrollo agropecuario como una totalidad.

El es responsable para su propio entrenamiento en servicio.

4. Alentar Enlaces con Organizaciones Complementarias

Casi todas las organizaciones que apoyan la agricultura se complementan con muchas otras. Lo que puede hacer un servicio de extensión, está limitado por los resultados de investigación, las estructuras de mercadeo, la disponibilidad de insumos agropecuarios y crédito agropecuario, la adecuación de cambios rurales y el nivel de enseñanza de los agricultores. Se pueden hacer listas similares de dependencias para cada otro tipo de actividad. Pero generalmente cada uno de estos es la responsabilidad de una organización diferente.

Algunas de estas organizaciones son gubernamentales; otras pueden ser privadas. Algunas de las agencias gubernamentales están normalmente en el ministerio de agricultura pero otras están vinculadas con otros ministerios. Pero la ejecución de cada una se afecta por la ejecución de las otras. Por eso, la coordinación entre agencias es muy deseable y uno de los trabajos estratégicos de cada administrador es, primero, preguntarse lo que puede hacer para contribuir a esa coordinación y, segundo, hacer lo que puede por lograrlo.

En muchos casos, la coordinación entre agencias se dificulta por el temor (muchas veces justificado) que una agencia quiere dominar el proceso.

A todo el mundo le gustaría ser el coordinador; nadie quiere ser coordinado por otra persona.

Otro obstáculo, sobre todo cuando las agencias complementarias están en dos o más ministerios, es que algunos ministros desaniman a los administradores de sus programas individuales de tratar directamente con las unidades subordinadas de otros ministerios. En cambio, insisten en que ellos, personalmente, hagan los contactos que hay que hacer. Pero están demasiado ocupados para hacerlo y puede ser que no entienda realmente lo que se necesita hacer detalladamente.

Otro obstáculo es lo que llaman algunos sociólogos "mantenimiento de linderos" por las organizaciones. Hay una tendencia de parte de cada organización de "proteger su territorio" y de rechazar cualquier intruso que amenace con quitarle algunas de sus funciones o poder.

Cada uno de estos obstáculos es real. Hay que enfrentarlos, ya que no presentan problemas fáciles de resolver; en cam-

bio son factores duraderos con los cuales hay que vivir. Un administrador tiene una responsabilidad de asegurar la independencia suficiente de "coordinadores" para que la eficiencia no se perjudique. Debe trabajar dentro del sistema establecido de las organizaciones y los ministerios. Debe resistir la erosión de las funciones de su organización hasta el punto pero solamente parte el punto en que ello pueda significar que así se logren mejor de un desarrollo agropecuario integral.

Alentar los enlaces con organizaciones complementarias es un trabajo estratégico. Puede hacerse al tomar un interés sincero en el trabajo de las otras organizaciones, reconociendo la dependencia mutua que existe, y conociendo personalmente los administradores de los otros programas.

Un administrador puede alentar contactos informales entre sus propios subordinados y los de otras agencias. Puede insistir en acuerdos mutuos cooperativos entre organizaciones. Puede reconocer la interdependencia de las agencias diferentes y no tratar de agrandar la suya fuera de proporción al tamaño y recursos de otras agencias. A veces será apropiado insistir en que otras agencias se agranden para que puedan cumplir suficientemente otros roles.

5. **Ampliar los Recursos de la Organización**

Cuando se asume una posición de administrador, generalmente los recursos con los cuales la organización tendrá que trabajar ya están determinados. Pero los recursos que tendrá el año siguiente y el año subsiguiente pueden depender de lo que haga o no se haga ahora.

Cómo puede un administrador ampliar los recursos de su organización o unidad?

Primero, puede hacer planes para que lo que está haciendo su organización sea conocido por el público.

La manera más fácil y barata de hacer esto es a través de noticias y artículos entregados a los periódicos. Aunque algunos de éstos puedan ser escritos por el administrador, es mejor que algunos de sus subordinados escriban y otros firmen. Además debe invitarse a los reporteros de los periódicos para visitar la organización, asistir a sus acontecimientos públicos y entonces a escribir sus propios artículos.

Segundo, se pueden hacer y distribuir informes periódicos sobre el trabajo de la organización.

En ambos tipos de publicidad, es importante que el programa de la organización y el significado de ese programa para el desarrollo agropecuario sea claramente expuesto **pero no exagerado**. Tarde o temprano se descubren las exageraciones y esto hace daño a la organización en vez de ayudarla.

Tercero, un administrador debe identificar quienes son las personas claves en hacer los presupuestos. Su propio oficial superior es siempre uno de ellos. Otros pueden incluir los miembros de los consejos de universidades, miembros de comisiones de planeamiento y miembros de ciertos comités legislativos. En general no es una buena práctica buscar citas formales con esas personas para abogar por su organización, a no ser que uno esté muy arriba en la estructura administrativa. De cualquier modo, es una buena práctica conocerlos informalmente y sin ceremonia cuando sea posible sin que esto parezca artificial. Es aún más efectivo conocer sus asistentes personales y tenerlos al día con copias de informes y artículos actuales.

TAREAS ESTRATEGICAS DE LA ADMINISTRACION

- Mantener la moral del personal
- Desarrollar el personal
- Pensar en el futuro
- Fomentar relaciones con organizaciones complementarias
- Aumentar los recursos de la organización.

La acogida que tendrán solicitudes por mayores presupuestos depende en gran medida del conocimiento que los que toman decisiones sobre presupuestos, tengan de la organización y cuan favorable o desfavorablemente ellos se sienten hacia esa organización.

Las tareas estratégicas del administrador no son sustitutos para la tarea fundamental de mantener la organización operando efectivamente cada día. Estas son tareas adicionales que buenos administradores reconocen y tratan de cumplir. Otra diferencia es que es más fácil delegar tareas esenciales que tareas estratégicas. Por lo tanto una de las características de un buen administrador es que él delega bastante de las tareas esenciales como para que le quede considerable tiempo para ser dedicado a las tareas estratégicas.

PREGUNTAS

1. **Cómo evaluaría usted su organización en lo que respecta a la moral del personal?**
2. **Si hay problemas morales, cuáles son las causas aparentes de los mismos?**
3. **Qué podrían hacer usted y sus colaboradores para levantar la moral del personal?**
4. **Con qué otro tipo de organización es particularmente importante que usted establezca y mantenga relaciones? Para qué propósitos en cada caso?**
5. **Son las actuales relaciones de trabajo con esas organizaciones buenas?**
6. **Cuánto hace que usted ha felicitado a los miembros de su organización por el buen trabajo hecho? En privado? En público?**
7. **Cuáles miembros de su personal cree usted que pueden manejar más responsabilidades efectivamente? Sería en el interés de ellos que pasaran a otra organización si se presentara una posibilidad mejor para ellos? Los dejaría usted irse para que ellos puedan avanzar en sus carreras?**
8. **Qué tipo de adiestramiento en servicio cree usted que aumentaría la capacidad de miembros seleccionados de su personal? Puede ser dada esta capacitación por alguna universidad o algún instituto de capacitación ya establecidos? Puede organizarla usted mismo?**

CAPITULO 4

EL TIEMPO DEL ADMINISTRADOR

“La regla real es que el administrador debe imponer algún control en la distribución de su propio tiempo. Hacer ésto efectivamente es algo más difícil que decirlo, me digo a mi mismo, cuando me veo sentado ante la máquina de escribir a las 11:30 p.m.”¹.

El grado de libertad que un administrador se da para la distribución de su propio tiempo varía enormemente entre los administradores de acuerdo al tipo de trabajo que éstos tienen que realizar. Algunos tienen funciones que incluyen tantas tareas rutinarias y ocupan tanto tiempo en resolver problemas que éstas ocupan todo el tiempo que hay. Otras funciones son sumamente flexibles de manera tal que el administrador puede ejercer considerablemente discreción en cuanto a lo que hace y cuando lo hace.

En ambos casos no hay ninguna tarea más importante para el administrador que poder mandar sobre su propio tiempo y entonces disciplinarse uno mismo para usarlo efectivamente. El resultado, probablemente será diferente en cada caso particular. Este capítulo está dedicado hacia algunos datos que pueden usarse para atacar este problema.

A. EVALUANDO LA SITUACION

Hay tres enfoques para evaluar la situación en cuanto a como un administrador debe utilizar su tiempo y es tal vez usando mejor los tres combinadamente cuando se les utiliza mejor.

El primer enfoque consiste en hacer un inventario de como se está usando el tiempo de uno en relación con los muchos tipos de actividades diferentes. Cuanto tiempo se usa en:

1. W.J. Siffin. Documento aún no publicado.

1. Leer y contestar correspondencia
2. Conferenciar con el personal secretarial y los subalternos inmediatos
3. Conferenciar con visitantes que llegan sin estar invitados
4. Asistir a reuniones llamadas por el superior jerárquico de uno
5. Organizar y asistir a reuniones de rutina
6. Atender funciones ceremoniales
7. Leer informes y memorandums
8. Firmar aprobaciones de rutina
9. Escribir informes
10. Preparar y hacer discursos
11. Almuerzo y descansos para té y café
12. Lecturas personales y estudio distinto de las demandas inmediatas de los programas

y en otro tipo de actividades pertinentes a la posición particular. Lo anterior no significa que una de las formas señaladas sea la única o mejor manera de distribuir el tiempo de uno, de asignar el tiempo entre todas estas actividades. Más bien, es hacer una cuidadosa evaluación sobre como está uno usando su tiempo actualmente². El segundo enfoque es examinar como está siendo distribuido nuestro tiempo entre las tareas esenciales y estratégicas analizadas en secciones anteriores. Este estudio indicará qué tareas consumen ahora la mayor parte del tiempo y cuales han sido olvidadas.

El tercer enfoque es estudiar la distribución de nuestro tiempo desde el punto de vista de algunas actividades importantes que se presentan en todas las tareas esenciales y estratégicas. Estas actividades importantes pueden ser clasificadas como:

2. Una manera de conseguir esto es manteniendo un detallado record de la cantidad de tiempo usado cada hora de trabajo en cada una de estas (u otras) actividades por un período de varias semanas o meses.

1. Toma de decisiones
2. Ejecución de tareas
3. Mediación previa a la presentación de problemas y mantenimiento de la moral
4. Pensar en el futuro y auto-crecimiento de la organización

Es claro en los capítulos anteriores que éstas son responsabilidades importantes de un administrador. El problema es que a cualquier persona en particular puede que le guste una de ellas más que las otras y, cuando pueda elegir, dedique más tiempo a esa, a expensas de las otras.

Toma de Decisiones

Algunos administradores ven la toma de decisiones como su principal, y aún su única responsabilidad. Es cierto que es importante para fijar las metas, desarrollar un presupuesto y un programa de trabajo, planear flujos de información, asignar trabajos y elegir nuevos empleados. Además, cuando surjan desacuerdos, es el administrador quien debe resolverlos. Cuando un programa necesita una revisión para enfrentar situaciones que se presentan, es el administrador el que tiene por lo menos que dirigir el proceso de toma de decisiones.

Una decisión que un administrador tiene que tomar con frecuencia es determinar la rapidez con que debe tomar las decisiones. Ya se ha mencionado la ineficiencia en una organización que resulta cuando, un administrador se demora en tomar decisiones que se necesitan urgentemente.

Pero con frecuencia hay buenas razones para demorar en tomar una decisión. El administrador puede pensar que no tiene todavía la información suficiente. Necesita tiempo para juntarla. Esta es una buena razón para una demora si él trata inmediatamente de conseguir la información que cree que necesita. O tal vez sencillamente necesita tiempo para pensarlo, para estudiar la información que ya tiene y dejar cristalizar su propio juicio.

“Juntar todos los datos” es un principio sano, siempre y cuando uno se de cuenta de que muy pocas veces puede ser obtenido plenamente. La vida de un administrador es un proceso repetido de tener que tomar decisiones sobre acciones medio preparadas sobre la base de ideas no bien definidas. Estamos muy

pocas veces completamente preparados para actuar. Nuestra información siempre es parcial. Tenemos que seguir adelante y tomar decisiones de todas maneras.

Otra razón sana para demorar en tomar ciertas decisiones es que algunas de ellas pueden ser innecesarias. Hay un cuento de un ejecutivo que con frecuencia estaba fuera de la oficina por un mes. Cuando volvía a una gran cantidad de pedidos sin contestar, los arreglaba en dos grupos. En uno ponía los pedidos que necesitaba contestar de inmediato. En el otro, ponía los pedidos en cada uno de los cuales había escrito "E.T.R.E." que significa "El tiempo resolvió este". Con frecuencia el administrador tiene que tomar decisiones que aparecen importantes en el momento, pero que luego se consideran sin importancia o no pertinentes. Gastar tiempo en ellas es un gasto inútil.

Para tener eficiencia en la toma de decisiones hay que (1) tomar rápidamente las decisiones que están bien definidas; (2) demorar por un período corto si se necesita más información —o tiempo para pensar— o tiempo para calmarse, pero sin esperar la perfección; y (3) no tomar decisiones que parecen triviales o que luego no serán importantes.

Ejecución de Trabajo

Un administrador tiene que tomar decisiones, pero es responsable también de ver que se ejecuten las decisiones y que el trabajo de rutina siga adelante.

A esta altura puede que no nos hayamos dado cuenta que la mayoría de los puntos en los que la toma de decisiones es importante, son aquellos con referencia a los trabajos que hemos llamado de planeamiento previo de la administración. Como contraste, la toma de decisiones tiene un papel insignificante con respecto a muchos de los trabajos esenciales de ejecución.

Cuando un administrador evalúa como gasta de su tiempo puede descubrir que los trabajos de ejecución dominan su horario personal. Por consiguiente, una fase importante de apoderarse de su propio tiempo consiste en encontrar maneras para disminuir su participación en la carga de los trabajos de ejecución.

Dos técnicas íntimamente relacionadas son especialmente útiles en este momento. Una es la **delegación de autoridad**. La otra es de concebir el rol de un administrador como el de **conducir un proceso administrativo** en vez de hacerlo todo él mismo.

El administrador no puede evitar gastar una cantidad considerable de su tiempo en la ejecución de trabajos y no debe tratar de hacerlo. Pero lo que debe hacer es buscar maneras de aumentar la eficiencia con la cual ocupa su tiempo en la ejecución de trabajos. Puede hacer esto al delegar autoridad, fijar líneas bien definidas de autoridad, especificar claramente las responsabilidades individuales; hacer un programa de trabajo realista y disponer de un patrón definido de flujos de información para que la cantidad de intervención directa que él tiene que hacer personalmente se mantenga en un mínimo. Pero esto no debe ser exagerado hasta el punto en que el personal técnico aparezca como demasiado alejado de su propio trabajo. Acuérdesse de que uno de los roles del administrador es dar libertad a sus técnicos para hacer su propio trabajo.

Mediación Previa a la Presentación de Problemas y Mantenimiento de Moral. La cantidad de tiempo que estas dos actividades exigen de un administrador debe ser pocas en cantidad pero es muy importante que se les de el tiempo suficiente.

La función de mediación es una que no se puede calcular con exactitud de antemano. Si se le da bastante atención al planeamiento previo y a la buena organización, la necesidad de actuar antes que los problemas se presenten puede reducirse a un mínimo. Pero no puede ser eliminado y se puede esperar que surja en momentos imprevistos. Requerirá cantidades variadas de tiempo de acuerdo con la naturaleza y severidad de cada problema.

Ciertos aspectos del mantenimiento de la moral del personal puede incluirse en cualquier sistema, según fue descrito en el capítulo anterior. Pero es una fase importante del mantenimiento de moral que las medidas para promoverlo no sean demasiado rutinarias. Los subordinados son **personas** y quieren que los traten como tales. Por consiguiente, una cierta informalidad debe mantenerse. Tal vez las dos maneras más eficaces para asegurar esto son: (1) la participación del administrador en ciertos acontecimientos sociales con los subordinados y (2) la disposición del administrador a que le interrumpen sus subordinados cuando tienen asuntos que quieren discutir. Estos asuntos pueden parecer triviales al administrador, pero no lo son para los subordinados.

No estamos hablando aquí que el administrador haga una distribución formal de su tiempo en labores de mediación previa a los problemas y labores de mantenimiento de la moral. Por el contrario, se trata que su programa tenga suficiente flexibilidad como para que estas interrupciones pueden acomodarse sin problemas.

Pensar en el Futuro y el Auto-Crecimiento de la Organización

Dentro de las horas de oficina poco tiempo se puede dedicar a pensar en el futuro y auto-crecimiento de la organización. Definitivamente no se les puede dedicar todo el tiempo necesario en la oficina. Algunos aspectos pueden lograrse en discusiones junto con los subordinados de los programas organizacionales para el futuro y esa parte debe realizarse en la oficina. Pero hasta cierto punto, pensar en el futuro y auto-crecimiento son actividades para las cuales un administrador debe tomar el tiempo fuera de su oficina donde no sea molestado y fuera de las horas de oficina. Si logra arreglar su tiempo en la oficina para que otros trabajos puedan terminarse normalmente dentro de las horas de oficina, las otras horas de cada día estarán libres para su vida personal y sus esfuerzos planeados para auto-crecimiento.

Un corolario de esto es que un administrador debe arreglar los horarios de trabajo de tal manera que sus subordinados no tengan que trabajar más que las horas oficialmente requeridas para terminar sus trabajos asignados tampoco. Tienen derecho a sus vidas personales y también necesitan tiempo para pensar en el futuro y auto-crecimiento.

ALGUNAS INDICACIONES GENERALES

No hay ninguna clave mágica al uso más efectivo del tiempo de un administrador. Las responsabilidades son variadas. Los administradores son diferentes. Cada uno tiene que encontrar su mejor manera, única para manejar el problema. Por consiguiente, las indicaciones que se proponen a continuación son puntos para discusión y no una lista para aplicar a cualquier cargo indistintamente.

1. HAGA UN CALENDARIO DE LOS TRABAJOS ADMINISTRATIVOS

La mayoría de los trabajos administrativos tienen ciertos plazos anuales o estacionales. Cuándo hay que entregar el informe anual? Cuándo hay que entregar las propuestas presupuestarias? En qué fechas serán revisados los estudios financieros? Cuándo tienen que estar los informes de los subordinados en su escritorio para estudiarlo? Tener un calendario consolidado de estos plazos es un primer paso hacia el uso efectivo de su tiempo.

Además, hay una cantidad de trabajos que usted tiene que hacer cada semana. Si los hay, póngalos en una lista también.

Cuando se ha hecho lo arriba mencionado, hay que chequear los trabajos **esenciales** y **estratégicos** ya discutidos en los capítulos 2 y 3 y hacer tiempo en su calendario anual y semanal para los que usted cree necesitar de su tiempo personal.

2. DIRIGIR UN PROCESO

Un administrador puede muy pocas veces hacer solo todos los trabajos administrativos de su unidad u organización. Cuántos de los trabajos esenciales pueden delegarse a otros? Necesitarán ustedes, o alguno de sus subordinados más inmediatos un asistente administrativo para ayudarlo con estos trabajos?

Con los trabajos administrativos seleccionados asignados a otros, puede dedicar su tiempo a presidir el proceso administrativo en vez de hacerlo todo usted.

Pero algunos trabajos no pueden ser delegados. Cuáles tiene que seguir haciendo usted? Cuándo debe usted hacer cada uno de ellos? Cuando usted haya contestado estas interrogantes, entonces se les puede agregar a su calendario de trabajo.

Cuando usted decide qué hacer por sí mismo y qué hay que delegar a otros, es una buena idea seguir el principio de ventajas comparativas. Qué hace usted mejor? Qué hacen mejor otros de su personal? Cómo comparan sus fuerzas relativas con las de ellos? Delege trabajos en tal forma que ellos permitan que usted y los miembros del personal hagan cada uno, lo que mejor puedan hacer.

3. UNA RUTINA DIARIA O SEMANAL (?)

Puede que su trabajo necesite o no que usted establezca una rutina normal diaria y/o semanal de su tiempo. Si usted es un administrador de medio tiempo (por ejemplo, como Jefe de un Departamento en una universidad) sería aconsejable concentrar sus trabajos administrativos programados en dos o tres medios días de cada semana.

Puede ser afectada su eficiencia la parte del día cuando usted programa trabajos administrativos en particular. Mu-

chos administradores encuentran que es mejor fijar los trabajos rutinarios para la mañana. Otras los dejan hasta la tarde. Cuándo es mejor recibir visitas?

4. OPERANDO POR "DESCUIDO SELECTIVO"

La rutina diaria o semanal rígida, conviene más a algunos administradores que a otros. Algunos encuentran que sus trabajos se hacen mejor cuando se les puede dedicar cantidades substanciales de tiempo. Para hacer esto posible, postergan ciertos trabajos para dar más tiempo a otros. Pero no hay que cometer el error de descuidar repetidamente el mismo trabajo en esta forma. Tal vez, concentrar la atención en un solo trabajo por un día o una semana conduce con frecuencia a una eficiencia mayor.

No se debe olvidar la Ley de Parkinson que "el trabajo se dilata para llenar el tiempo disponible". Más trabajo se hace cuando uno está bajo presión de tiempo. A veces si se demora en hacer un trabajo y se acumula, puede terminarse más rápido de una vez que si se distribuye por varios días.

5. HACER LO DESAGRADABLE PRIMERO

Con frecuencia un administrador se encuentra posponiendo un trabajo principalmente porque sabe que será desagradable hacerlo. Un ejemplo clásico es regañar a un empleado por mal rendimiento, o resolver un conflicto entre dos subordinados. Si es desagradable, la tarea necesita seguramente atención urgente. Y mientras se posponga, es probable que el administrador se siga preocupando por ella, reduciendo así su propia eficiencia.

Haga lo desagradable primero, y así termine con ello.

6. MANEJANDO LAS INTERRUPCIONES

Es acertado decir que siempre que un administrador planea hacer algo en un día cualquiera, será interrumpido en el medio y cada interrupción le atrasará en lo que quería hacer.

Los buenos administradores resuelven este problema de diferentes maneras.

Algunos instruyen a su personal para que no los interrumpan sino durante ciertas horas específicas. Algunos hasta

rehusan ver a los subordinados excepto con cita. En general, esto no es bueno porque pone énfasis en una jerarquía vertical de autoridad en vez de una división de labor horizontal, en la cual el rol principal de un administrador es facilitar el trabajo de sus subordinados. Y algunas interrupciones reflejan situaciones que, a no ser que el asunto se arregle con prontitud, hará sufrir la eficiencia de la unidad u organización.

Hace varios años, el autor entró en la oficina de un hombre ocupado y le pidió disculpa por haberle interrumpido. "No se preocupe", dijo el ejecutivo, echándose para atrás en su silla, "mis interrupciones son cuando hago mi trabajo más importante. Mi horario planeado de trabajo es lo que hago cuando no me interrumpen".

Hay dos consideraciones conflictivas envueltas en como un administrador se arregla con las interrupciones. Una es que es importante arreglar sus días para poder trabajar con eficiencia y las interrupciones demasiado frecuentes o largas pueden hacer bajar esa eficiencia. La otra consideración es que muchas interrupciones reflejan problemas reales que necesitan resolverse y que son importantes a la persona que interrumpe.

Cada administrador tiene que aprender a manejar este problema en una forma adecuada.

7. CORTANDO LAS COSAS A TIEMPO

El administrador que se interesa en su trabajo y cree que es importante probablemente se va a encontrar pensando en ello más y más, trabajando largas horas y rumiando en los problemas aún cuando no esté en la oficina.

Un uso sensato del tiempo de un administrador requiere que él aprenda a "cortar el trabajo a tiempo". Desde un punto de vista físico, preocuparse continuamente de los asuntos de su organización le afectará su estado de ánimo y hasta puede afectar su salud. Desde el punto de vista psicológico, poder olvidarse de vez en cuando de un trabajo, puede resultar en una ejecución más efectiva. "Las actividades interrumpidas tienden a persistir", quiere decir que la mente subconsciente tiende a seguir pensando en problemas que han sido puestos a un lado por el momento. Así es que dejar de lado un trabajo medio hecho hasta puede ayudar a terminarlo más rápido.

No es una buena práctica que un administrador trabaje ininterrumpidamente. Es un mejor uso de tiempo concentrarse en un trabajo mientras uno está trabajando y después cortarlo.

RESUMEN

De todas las responsabilidades de un administrador, ninguna es más importante que como utiliza su propio tiempo. Generalmente hay algunas limitaciones en lo que puede hacer que esté fuera de su control. Pero siempre tiene alguna libertad.

Parte de la solución está en como organiza el trabajo total de su organización o unidad. Parte de ella está en delegar autoridad y dirigir el proceso administrativo. Parte está en analizar cuidadosamente los trabajos esenciales y estratégicos de su agencia y decidir cuanto de su atención personal debe dar a cada uno. Parte depende de con que efectividad se disciplina en seguir un programa planeado para asignar su tiempo.

PREGUNTAS

1. Si usted hubiera escrito esta parte, cuáles "indicadores generales" habría agregado a la lista?
2. Cuáles de las indicaciones discutidas cree usted que no son útiles en su actual o más reciente cargo administrativo?
3. Haga un calendario de trabajos de su cargo actual:
 - a. Para el año, apuntando fechas de ciertos plazos.
 - b. Para una semana típica.

CAPITULO 5

TENTACIONES Y OPORTUNIDADES

El administrador es un ser humano. Puede tener orgullo, autojustificación y hábitos como cualquier otro ser humano. Estas características humanas y otras, pueden conducirle a errores serios que son específicos al proceso administrativo. Puede llamar estas tentaciones, trampas, hoyos disimulados —lo que usted quiera— pero ellas pueden dañarle como administrador.

Al mismo tiempo, ser un administrador puede darle tales grandes oportunidades que bien valgan la pena todos los problemas y frustraciones porque se pasa.

A. TENTACIONES

CULPANDO AL SISTEMA

Ningún sistema de organización es perfecto y muchos de ellos son muy deficientes. Son pocos los administradores que están en una posición para crear su propio sistema. Casi todos tienen que ajustarse a un sistema creado por otros. Aún si su propia organización está bien diseñada, tiene que caber en un patrón más amplio de organizaciones, sobre el cual el administrador individual tiene poco o ningún control.

Bajo estas circunstancias, es fácil disculpar un rendimiento limitado en su propia organización o unidad "culpando al sistema". Eso es legítimo cuando es obvio que el sistema tiene la culpa. Pero parte del hecho de ser un administrador, es tener que trabajar con un sistema establecido. Su trabajo es el de aprender como usar el sistema —lo que sea— y no esconderse tras de sus limitaciones como una excusa a a enojarse con las frustraciones que impone.

CULPANDO A LOS SUBORDINADOS

La siguiente tentación es la de culpar a sus subordinados por las limitaciones de la unidad. Debemos acordarnos de que el

desarrollo del personal es uno de los trabajos estratégicos de un administrador. Parte de su trabajo es el de desarrollar en su personal la capacidad que necesitan para hacer bien su trabajo. Otra parte es el planeamiento previo y los trabajos ejecutivos que pueden apoyar un buen rendimiento.

La responsabilidad especial de no culpar a los subordinados acompaña a la delegación de autoridad que se haga en éstos. Hay que delegar bastante autoridad por el interés de un buen rendimiento organizacional, pero el administrador es siempre responsable. El presidente Truman tenía el siguiente lema sobre su escritorio: "El pasar la pelota termina aquí". Cada administrador está en la misma posición. Justificadamente puede culpar a los subordinados por trabajo deshonesto o descuidado, pero él siempre es responsable. Truman tenía otro proverbio favorito: "Si no puede aguantar el calor, salga de la cocina". Parte del trabajo de un administrador es aceptar la carga de la responsabilidad.

RECLAMANDO DEMASIADO PARA SU ORGANIZACION

Esto puede manifestarse en dos formas. Una es la tentación de exagerar las ejecuciones de la organización. La otra es exagerar la importancia del trabajo de la organización dentro del complejo total de las organizaciones que sirven la agricultura y el desarrollo agropecuario. Está bien estar orgulloso del valor de su trabajo, pero con frecuencia es desastroso exagerar fuera de proporción. Esto conduce a expectativas imposibles y al fin a la frustración.

AISLARSE

La mayoría de los administradores se sienten más cómodos cuando están en sus propias oficinas. Con tantas cosas que hacer, muchos de ellos se esconden en sus oficinas y fijan procedimientos complicados para evitar que extraños y hasta sus subordinados les interrumpen.

Pero los subordinados se sienten más cómodos en sus propias oficinas. Y los administradores de otras agencias prefieren que les llamen en vez de llamar ellos.

Un buen administrador necesita contactos frecuentes con sus subordinados, con los clientes de la organización (sean ellos agricultores, comerciantes o banqueros) y con administradores de otras agencias. Cualquier tipo de contacto con ellos es bueno, pero ir a ellos es mucho mejor que llamarlos.

Los mensajes que un administrador envía no son mejores que la información que él recibe. Es muy importante que él no se aisle.

TOMAR EL PAPEL DE DIOS

El administrador tiene poder. Es muy fácil para él caer en la trampa de actuar como si tuviera más poder que el que efectivamente tiene. Es muy fácil también, creer que él debe actuar como un experto que sabe de todo en todos los problemas que se presenten.

De esta manera, actuar como si fuera Dios es malinterpretar el rol de un administrador. Tal vez sea menos conocedor que muchos de sus subordinados en los aspectos técnicos de la especialidad de éstos, pero al administrador debe sentirse libre de admitirlo así. Su poder es para mantener la maquinaria de la organización caminando y para decidir entre varios criterios diferentes. El administrador es un "Oficial con poderes especiales para arreglos". Eso es todo, aunque esto sea mucho. El poder es para ser utilizado moderadamente, con gran respeto a las limitaciones del poder y a las de uno mismo.

B. OPORTUNIDADES

No todas las personas están hechas para ser administradores. Aquellas que están seguras de no serlo, no deben permitir el ser colocados en tales posiciones. Pero para quienes toman la posición de administrador, pueden soportar la presión y evitar las tentaciones, este puesto ofrece grandes oportunidades.

MANEJANDO Y MEJORANDO ORGANIZACIONES

En el mundo moderno, más y más funciones esenciales tienen que ser llevadas a cabo a través de organizaciones. En cada organización deben hacerse arreglos para que muchas personas que tienen habilidades especiales diferentes, trabajen armoniosamente hacia un mismo objetivo.

Muchas veces, la falta de adecuación de muchas organizaciones actuales proviene del hecho de que ellas fueron creadas hace muchos años para servir propósitos diversos a los actuales. Ellas no son adecuadas para las necesidades de hoy día.

Las organizaciones son hoy día necesarias para cumplir objetivos o tareas que nunca antes se realizaron en algunos países.

En otros casos, servicios antiguamente cumplidos en pequeña escala, deben ser ahora expandidos para servir a muchas personas, parcialmente a través de organizaciones más grandes. Todos estos desarrollos subrayan la gran importancia de administrar bien las organizaciones.

Esta es la tarea y la oportunidad de los administradores de hoy día.

AYUDANDO A LAS PERSONAS A HACERSE CARRERAS UTILES

Si comparamos el número de administradores con el número de personas que trabajan en las organizaciones, veremos que su número es pequeño. Cada empleado de una organización debe encontrar dentro de la misma, las satisfacciones que busca en su carrera, cualesquiera que ellas sean. Lo productiva y satisfactorias que estas carreras sean, dependerá en gran parte de la calidad del administrador de la organización.

Esto nos conduce a la segunda gran contribución que el administrador puede hacer: él puede ayudar a que muchas personas se construyan mejores carreras para sí mismos.

Esta contribución es a menudo descuidada porque nosotros pensamos generalmente dentro de un lapso de tiempo muy pequeño. Cuando uno está designado a una posición administrativa, no puede esperar estar en esa, en la misma organización por un período largo de años. Por lo menos el tiempo que uno esté en esa posición, tiene la oportunidad de ayudar a cada empleado de su unidad a trabajar productivamente y a aumentar su competencia profesional para el futuro.

Naturalmente, si un administrador mira a sus subordinados sólo como trabajadores especializados su contribución en este sentido será pequeña; pero si él los ve en primer lugar como seres humanos, la posición administrativa le ofrece a él una gran oportunidad.

PROMOVIENDO EL DESARROLLO AGROPECUARIO

Nuestra comprensión de lo que se requiere para alcanzar el desarrollo agropecuario ha aumentado enormemente en los años recientes. Sabemos que se requieren tecnologías mejoradas y que alcanzar esas nuevas tecnologías, depende del funcionamiento efectivo de las organizaciones de investigación. Sabemos que la

compra de muchos insumos agrícolas son requeridos y que ellos deben ser producidos y distribuidos a través de organizaciones. Sabemos que el crédito agrícola es frecuentemente necesario y que son necesarias las organizaciones que lleven el crédito a los agricultores. Sabemos que los mercados para los productos de la finca deben ser organizados y administrados eficientemente. Sabemos que a los agricultores se les debe llamar la atención en cuanto a nuevas posibilidades a través de canales de información bien organizados. Sabemos que técnicos agropecuarios bien adiestrados son necesarios en cada vez más grandes números y que ésta es una de las tareas de las universidades.

“El desarrollo de instituciones” ha llegado a ser una de las necesidades más reconocidas e insistidas si el desarrollo agropecuario se va a producir y acelerar. Esto significa hacer las organizaciones presentes cada vez más efectivas y creando nuevas para servir propósitos nuevos.

Los administradores son esenciales para todas estas actividades; pero no sólo administradores mediocres, tradicionales y rutinarios. La tarea requiere buenos administradores, administradores creativos, que estén dispuestos a tratar de cumplir sus responsabilidades poniendo mucho trabajo duro en la esencial tarea de administrar, dedicando atención considerable a las tareas estratégicas de la administración, dispuestos a tomar responsabilidades, aguantar las restricciones que los pobres sistemas les puedan imponer y tratar continuamente de mejorar la eficiencia de sus organizaciones.

Usted puede servir muy bien a la agricultura como un buen administrador.



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS OEA

El Instituto es el organismo especializado de la OEA para el sector agropecuario. Fue establecido en 1942 por los gobiernos americanos con el propósito de ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural, como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población.

Son países miembros del IICA: Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Trinidad-Tobago, Uruguay y Venezuela.

Países Observadores.

Alemania, Austria, Bélgica, Egipto, España, Francia, Italia, Israel, Japón, Portugal, Países Bajos.

La dirección postal de la Sede Central es: Apartado 55 - Coronado, Provincia de San José, Costa Rica; Cable: IICASANJOSE; Telex: 2144 IICA; Teléfono: 29-02-22.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 1979, en la Imprenta del IICA, en San José, Costa Rica, con un tiraje de 1.000 ejemplares.



IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA





