

IICA  
D10  
84

IICA - 110  
18 JUL 1977

134

AGRICOLA

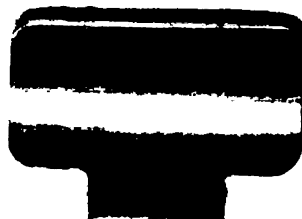
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas  
Zona Andina

GESTION DE LOS ORGANISMOS DE DESARROLLO AGRICOLA.

Dr. Luis Antonio Mendoza M.  
Especialista en Gestión para el Desarrollo Rural

Octubre de 1975

00005673



**Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas  
Zona Andina**

**GESTION DE LOS ORGANISMOS DE DESARROLLO AGRICOLA**

**Dr. Luis Antonio Mendoza M.  
Espec. en Gestión para el Desarrollo Rural**

**INTRODUCCION**

Las principales organizaciones que aportan su concurso al desarrollo del sector agrícola son los de: Investigación, Extensión, Crédito, Mercadeo, Colonización, Desarrollo de la Comunidad, así como las instituciones de Educación Agrícola, que preparan los profesionales técnicos para el sector.

La gestión de estas organizaciones implica el manejo de personal, recursos financieros y materiales, siendo necesario el que una buena gestión le de a cada uno de estos aspectos un determinado énfasis, de acuerdo a la naturaleza de las funciones y trabajos que realiza cada organización.

**NIVELES DE GESTION**

Generalmente una organización tiene numerosos niveles de gestión o management. Así, un organismo de comercialización tiene una gerencia nacional, regional y local. El servicio de extensión agrícola tiene un director nacional, así como directores a nivel regional o departamental y directores o jefes de unidades de capacitación en servicio, planificación, etc.

En cada nivel las limitaciones así como la libertad de acción son diferentes. Frecuentemente se piensa que el máximo ejecutivo (gerente o director general) de un organismo es el único que tiene completa libertad

de acción. Sin embargo, ningún administrativo goza de completa libertad de acción. Así, un ministro de estado se halla limitado por el gabinete o el presidente de la república. Un rector de una universidad es controlado por el consejo superior, etc.

En realidad, todo ejecutivo, de acuerdo a la situación, es un "hombre de mando medio", puesto que se encuentra situado entre un nivel superior administrativo y un nivel inferior que ejecuta sus órdenes.

## PERSONALIDAD Y ESTILOS DE GESTION

Cada ejecutivo, cualquiera sea el nivel en el que le toque actuar y cualquiera sea el tipo de organización que administre o gerente, imprime a su trabajo su propia personalidad, así como su manera particular de interactuar con los miembros de la organización.

Muchos estudios han demostrado que no existe un tipo de persona que sea administrador o gerente. Una gran diversidad de tipos de personas pueden ser buenos ejecutivos

## CONCEPTO DE GESTION (Management)

La gestión constituye un proceso dinámico, cambiante en el tiempo y con modalidades diferentes para cada situación y actividad.

El aspecto medular o central del proceso de gestión lo constituye la toma de decisiones.

Básicamente, la gestión consiste en:

1. Decidir qué es lo que se debe hacer.
2. Decidir cómo debe hacerse.
3. Decidir la relación que debe existir entre la acción y el intento.

función de los objetivos y metas de la organización. Su propósito final es el de "lograr que se realicen los trabajos y se cumplan las tareas", es decir, que las actividades alcancen las metas fijadas.

En este esfuerzo, deberá particularmente enfatizar los aspectos de administración de personal, puesto que es el elemento humano el que en última instancia ejecuta las acciones para el logro de los objetivos fijados.

Para ello él podrá, por una parte, seleccionar, capacitar, remunerar y comunicarse mejor con su personal subalterno, y por otra, motivar a su personal desarrollando la confianza de estos hacia los directivos, entendiendo mejor los aspectos humanos y conociendo en mayor detalle la naturaleza de los individuos y sus relaciones humanas.

Resumiendo, se trata de alcanzar relación:



También, el proceso de gestión se puede conceptualizar como la ciencia y el arte de aplicar eficientemente los medios para la consecución de fines, es decir, maximizar la relación insumo-producto. Así por ejemplo,

4. Decidir en relación a lo que actualmente se está realizando.

Por lo tanto, la gestión constituye un conjunto de actividades relacionadas que se cumplen de manera permanente y en forma dinámica.

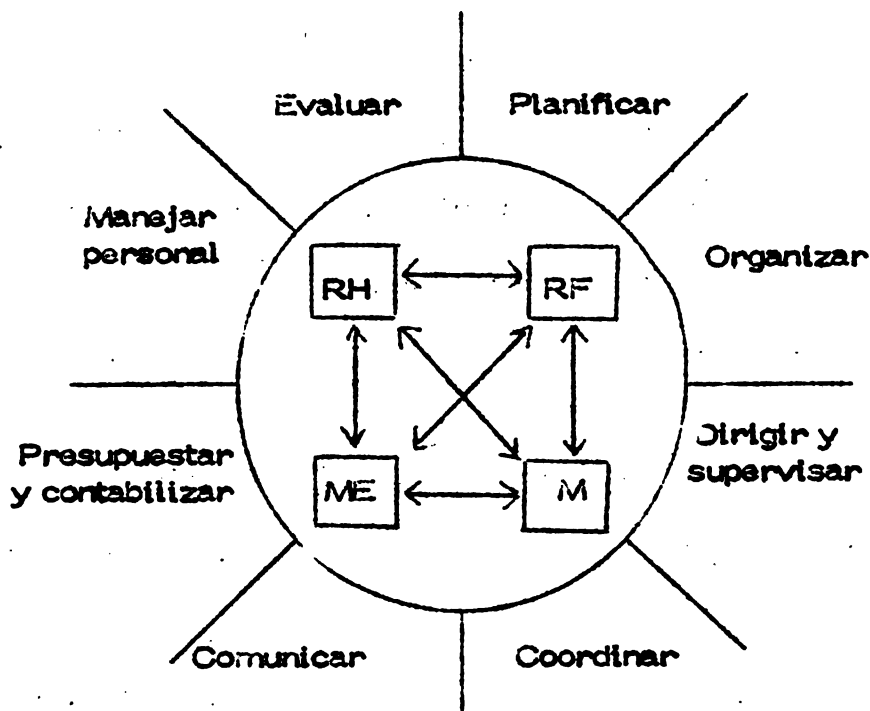
Como proceso, la gestión tiene dos características básicas, ligadas a un inevitable efecto. Las características son: el juzgar o evaluar y el predecir; el efecto es la existencia de cierto grado de incertidumbre en los resultados de la acción gerencial.

La tarea esencial de la gestión (management) es tomar decisiones, haciendo todo lo posible: a) por que la calidad de las decisiones tomadas sean del mejor nivel posible, es decir, lograr que las decisiones sean altamente racionales; b) maximizar las posibilidades de que las decisiones sean ejecutadas o realizadas de la manera más adecuada; c) hacer lo posible por que los resultados de las realizaciones no se alejen de los verdaderos propósitos en los cuales se basaron las decisiones.

El proceso de gestión involucra múltiples elementos que se presentan en las más complejas interrelaciones. Por lo tanto, la gestión es mucho más que un proceso mecánico de tomar decisiones, organizar y supervisar, etc. Es más bien el arte crucial de generar un medio ambiente creativo, desarrollar un consenso en torno a la utilidad de los propósitos de la organización, elegir lo importante y descartar lo intrascendente, prestar atención y tener interés por las reacciones humanas, así como visualizar y prever los acontecimientos futuros que pueden incidir en el funcionamiento de la organización.

Por lo tanto un buen ejecutivo (manager) será aquel que adapte su personalidad y estilo de gestión a las características del grupo que dirige, en

Las organizaciones de investigación agrícola cuentan con: Recursos Humanos (RH): investigadores, personal administrativo, auxiliar y de servicio; Recursos Financieros (RF); Materiales y Equipos (ME), que son invertidos por la organización y canalizados al logro de las Metas Específicas (M).



La acción administrativa por lo tanto, está dirigida a cumplir en la forma más eficiente todas las funciones administrativas anotadas en el esquema anterior, con el propósito de lograr que los insumos sean utilizados en la forma más adecuada posible para alcanzar las metas fijadas.

Cuanto mayor sea la eficiencia administrativa, mejor será el funcionamiento de la institución, en cuanto a la utilización de insumos y el logro de las metas establecidas.

## TAREAS BASICAS DE UN DIRECTOR O JEFE

El proceso de gestión comprende tareas que son comunes a todas las actividades gerenciales y el conocimiento respecto a las mismas puede servir de ayuda para cumplir más acertadamente la función de dirigir o gerentar una organización dada.

La labor administrativa no consiste en realizar el trabajo solo o en forma aislada, sino más bien conducir y dirigir un proceso administrativo en el cual los compañeros y colegas de trabajo puedan participar activamente.

El administrador, director, jefe o gerente es responsable no solamente de ver que la función o el trabajo de la organización sea realizado o cumplido, sino el "orquestrar" todo el proceso administrativo. Algunos aspectos de este proceso pueden ser delegados a algunos subalternos, que han sido entrenados adecuadamente; otros deberán ser cumplidos personalmente por el ejecutivo, dando a los miembros la mayor atención posible.

La multiplicidad de las tareas administrativas, la interacción interna de los requerimientos técnicos, los detalles organizativos, la moral y la interacción de las personalidades humanas, tanto dentro como los de fuera de la organización, se refieren al "arte y la ciencia de la administración", puesto que existen un conjunto de procedimientos que un buen administrador puede emplearlos cuidadosamente en la realización de su trabajo.

Consecuentemente, una primera etapa a ser cumplida en el camino a seguir para llegar a ser un buen administrador, es el reconocer los varios componentes o tareas que unidas en conjunto, conforman una buena función administrativa.



De acuerdo a Mosher,<sup>1/</sup> hay dos grupos de estas tareas administrativas o de gestión. El primero que podría ser llamado "tareas en el manejo de asuntos caseros", es decir aquellas que deben ser cumplidas para mantener la organización y sus programas, marchando o funcionando normalmente. El otro grupo de tareas podría ser denominado "tareas estratégicas", las mismas que estarían encaminadas a mejorar la calidad de los programas y la interacción productiva con otras agencias.

### Tareas en el Manejo de Asuntos Caseros

#### A. Planificación

1. Determinar objetivos ejecutables y/o metas para el próximo período fiscal.
2. Presupuestar
3. Determinar los calendarios de actividades
4. Planificar los flujos de información

#### B. Ejecución

5. Asignar tareas
6. Supervisar personal
7. Autorizar gastos
8. Mantener facilidades físicas
9. Resolver conflictos
10. Revisar programas para atender situaciones emergentes
11. Evaluar o precisar los progresos alcanzados e informar
12. Seleccionar nuevos empleados

---

<sup>1/</sup> MOSHER, A.T. Serving agriculture as an administrator. New York, Agricultural Development Council. First draft.

Las anteriores tareas, de ser cumplidas eficientemente, pueden contribuir a un mejor funcionamiento de la organización. Consecuentemente, resulta saludable para un ejecutivo que cumple funciones administrativas, el revisar las mismas y formular las siguientes preguntas: de qué modo las anteriores tareas pueden ser bien ejecutadas en mi organización o institución? cuántas de ellas podría yo ponerlas en práctica en las condiciones actuales de mi trabajo, con las limitaciones y restricciones existentes?

### Tareas Estratégicas de Administración

1. Mantener la moral del personal
2. Cuidar del desarrollo del personal
3. Visualizar las perspectivas
4. Fortalecer las conexiones con instituciones y organizaciones de acción complementaria
5. Desarrollar los recursos de la organización

En relación al primer grupo de tareas que debe cumplir un administrador, se anota el detalle siguiente:

### Tareas en el Manejo de Asuntos Caseros

#### A. Planificación

Planificar el trabajo para luego ejecutarlo. Cuatro de las tareas anotadas en la lista correspondiente al primer grupo están relacionadas con la planificación. Las otros ocho tareas hacen su contribución directa a ejecutar o realizar el trabajo planeado.

-3-

1. Establecer los objetivos de las realizaciones y/o metas para el próximo año fiscal

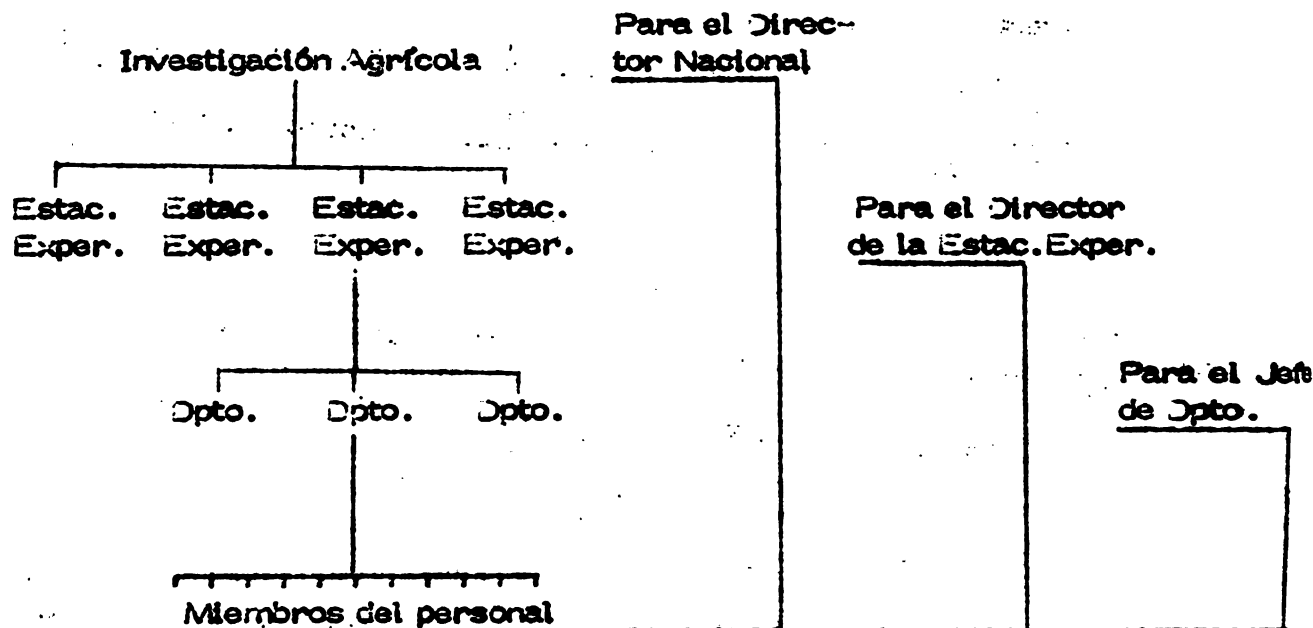
Los objetivos generales de una organización usualmente están anotados en la legislación o en las políticas institucionales, los cuales usualmente son muy generales y dicen poco en relación a las actividades específicas a ser cumplidas para alcanzar los mismos. Tampoco especifican los logros a ser alcanzados por cada realización o ejecución, en un período de tiempo específico.

El período de tiempo para el cual se establecen las metas es por lo general el año fiscal, ya que este es el período para el cual los recursos financieros son especificados en el presupuesto.

Por lo tanto, el administrador, decano o rector deberá revisar la situación en la que se encuentra la institución que dirige, con bastante tiempo de anticipación, antes de que se apruebe el presupuesto para el año fiscal que comienza, a fin de dar a conocer cuáles son las limitaciones que tiene, qué necesidades y problemas requieren solución y qué metas piensa alcanzar.

Para ello, debería consultar con sus compañeros qué es lo que piensa realizar cada una de las unidades que constituye la institución.

Así por ejemplo, por unidad administrativa en el servicio de investigación agrícola se entiende:



Las metas de trabajo deberán ser elaboradas en términos de: actividades a ser emprendidas; qué se espera alcanzar mediante dicha actividad; y, cuánto de dicha actividad puede ser exitosamente realizada en el período fiscal que se inicia.

Estas actividades podrán variar ampliamente, dependiendo de la naturaleza de la organización y la función que cumple. Por ejemplo, para el departamento de una universidad, las actividades a ser cumplidas podrán ser: enseñanza, investigación, servicio a la comunidad, etc. Por lo tanto, las metas fijadas deberán ser establecidas en términos de: cursos a ser dictados, proyectos de investigación a ser iniciados y proyectos específicos de servicio a la comunidad.

## 2. Presupuesto

Cuando las metas tentativas han sido establecidas para el próximo año fiscal, llega el momento para hacer el presupuesto.

Los presupuestos son de diferente tipo. Tal vez los más usados son aquellos que incluyen líneas de ítems separados para sueldos, viajes, viáticos, equipos, movilidad, materiales fungibles, etc.

Otro tipo de presupuesto de creciente uso actual es el presupuesto por programas, basado en el análisis de costos de cada meta fijada; tiene la ventaja de relacionar los gastos con los objetivos específicos de cada programa.

El presupuesto debe ser iniciado por el ejecutivo más alto de la jerarquía orgánica. El deberá reunir a los directores y jefes inmediatos y solicitarles que cada uno presente las metas tentativas a ser alcanzadas, así como las prioridades en la realización de las mismas; así mismo, el jefe de las unidades más pequeñas de la organización, calculando con los mismos el análisis de costos de cada meta fijada y formulando un presupuesto preliminar para cada unidad.

Cuando estos presupuestos preliminares se encuentran listos, deberán ser revisados y consolidados en sentido ascendente de la jerarquía orgánica, hasta el nivel del jefe ejecutivo más alto donde serán consolidados y revisados, preparándose el presupuesto final de la institución toda.

El director o rector tiene dos responsabilidades básicas con respecto al presupuesto. La primera es iniciar el proceso, cuidar de su ejecución, ver que todos aquellos involucrados en el mismo estén participando y conducir el proceso hasta su conclusión final. La segunda, es constatar que el presupuesto esté razonablemente balanceado, es decir, que el producto final represente una óptima combinación de actividades desde el punto de vista del objetivo general de su organización.

### Procedimiento Presupuestal

1. Solicita las propuestas preliminares del presupuesto de:  
↓  
Los directores y jefes inmediatos
  2. quienes a su vez solicitan las propuestas preliminares de:  
↓  
Los jefes de las unidades más pequeñas
  3. quienes preparan los presupuestos tentativos con los miembros de sus unidades
  4. Los presupuestos tentativos de cada unidad son consolidados y corregidos
  5. Preparan el presupuesto final a ser presentado
- 
- ```
graph TD; 1[1. Solicita las propuestas preliminares del presupuesto de:  
↓  
Los directores y jefes inmediatos] --> 2[2. quienes a su vez solicitan las propuestas preliminares de:  
↓  
Los jefes de las unidades más pequeñas]; 2 --> 3[3. quienes preparan los presupuestos tentativos con los miembros de sus unidades]; 3 --> 4[4. Los presupuestos tentativos de cada unidad son consolidados y corregidos]; 4 --> 5[5. Preparan el presupuesto final a ser presentado];
```

### 3. Determinación del Calendario de Actividades

Una vez que el presupuesto fue aprobado, el jefe de cada unidad sabe qué es lo que tiene que hacer durante el año fiscal, llegando el momento de preparar el calendario de actividades, determinando en detalle qué es lo que cada miembro de cada unidad debe realizar y si es posible, semanalmente.

Es solamente con base en este tipo de calendario de trabajo que el director o jefe está habilitado adecuadamente para supervisar el trabajo bajo su dirección y observar en qué grado las metas previamente establecidas están siendo cumplidas.

En el cumplimiento de esta labor, los métodos de PERT y CPM son instrumentos administrativos muy útiles, cuando la unidad de trabajo es el proyecto y se requiere para su ejecución, la coordinación de diferentes trabajos.

Por otra parte, resulta muy deseable que todo el personal que conforma cada unidad, participe en la preparación del calendario del trabajo. La ventaja radica en que el personal subordinado se encuentra en la mejor posición para conocer en detalle qué actividades o trabajos se deben realizar, qué metas se quieren alcanzar y cuánto tiempo requiere cada una de ellas.

Además, la participación del personal en la formulación del calendario del trabajo hace factible el que la supervisión sea realizada con más facilidad. En las universidades, la falta de un calendario de trabajo ajustado a la realidad, conduce a una gran ineficiencia.

#### 4. Planificar los Flujos de Información

Según un administrador (rector, director, jefe, gerente, etc.) desempeña sus funciones, se da cuenta de que entre las múltiples tareas que realiza, la que más trascendencia adquiere es la "toma de decisiones", ya que un considerable volumen de las actividades de un administrador consiste en "recibir y despachar mensajes", es decir, recibiendo cierta clase de información y transmitiendo el resultado de sus decisiones e informaciones relacionadas con otras personas.

Consecuentemente, una importante fase cuando se prepara el trabajo para una determinada unidad para el período fiscal es el formular planes para lograr un adecuado flujo de la información en ambos sentidos, desde y hacia el administrador.

Un administrador necesita estar permanentemente informado sobre diferentes aspectos de la organización, el trabajo y el medio ambiente. Así

por ejemplo, requiere saber: qué es lo que se ha realizado; qué problemas se han encontrado en la realización; qué piensan los subalternos que se debería hacer en relación a estos problemas, etc.

El director o jefe de una institución u organización de desarrollo agrícola puede conseguir este tipo de información regularmente de sus subalternos, utilizando diferentes métodos de obtención o recolección de la misma. Los más frecuentemente empleados son los siguientes: presentación de informes orales y escritos; conferencias y reuniones de personal; visitas fuera de la universidad; y, correspondencia.

## B. Ejecución

En adición a las tareas anteriormente anotadas, que básicamente son de planificación, un administrador deberá cumplir día a día una serie de trabajos o actividades que aseguren el que el trabajo de la unidad o la organización toda, esté siendo realizado con la efectividad deseada. Ellas constituyen las tareas relacionadas con la ejecución; las mismas incluyen las siguientes:

### 5. Asignar Tareas

El situar a cada funcionario en el trabajo para el cual se encuentra bien calificado, es una de las principales etapas que debe cumplir un director o jefe. Se considera importante el conocer y tomar en cuenta las características y diferencias de personalidad que tienen los subalternos y colegas. Así, algunas personas trabajan mejor, sin sentirse molestas ni aburridas cuando se les asigna trabajos rutinarios y repetitivos, mientras que otras personas se sienten molestas con este tipo de trabajo,



prefiriendo ejecutar tareas en las cuales ellos puedan emplear su propio criterio y juicio. Algunos tienen aptitudes y se muestran entusiastas por llevar en forma exacta las cuentas financieras, manejar fondos con honestidad y cuidado, mientras otros no gustan de este trabajo. Algunos trabajan mejor en constante interacción con otra gente; otros prefieren trabajar solos, manipulando equipos y materiales pero aislados del resto del personal.

Frecuentemente un determinado individuo ocasiona problemas cuando tiene que trabajar con cierto miembro de la organización, pero puede trabajar muy bien con otros.

Por lo tanto, cuando se asignan trabajos, es importante tomar en cuenta las características y diferencias personales de los miembros de una organización, realizando consultas varias y preguntando a los interesados cuáles son sus preferencias.

## 5. Supervisión de Personal

Si se considera que un administrador (rector, director, gerente) ejecuta su trabajo mediante o a través de lo que los miembros de la organización realizan, se puede asumir que la supervisión del personal es una de sus primeras e importantes funciones que debe cumplir.

Paradójicamente, un buen administrador no es aquel que emplea gran parte de su tiempo en supervisar al personal, ya que esto representaría que él no cumple sus otras tareas administrativas satisfactoriamente.

Si los trabajos están claramente definidos mediante específicas descripciones de trabajo; si los procedimientos operativos estandarizados son realmente apropiados para la organización; si las relaciones entre unidades

así como entre compañeros de trabajo están bien especificadas; y si todos los miembros de la organización tienen una adecuada capacitación y entrenamiento sobre cómo realizar sus tareas y manipular sus equipos, entonces no se requiere efectuar mucha supervisión directa sobre el personal subalterno. Sin embargo, algún grado de supervisión es esencial en la organización, siendo igualmente importante tanto para el personal competente como para el incompetente, ya que algunos empleados no realizan su labor con esmero a no ser que sepan que están siendo vigilados; mientras que otros, desean que los superiores presten atención y valoren lo que están haciendo.

Además de las consideraciones anteriores, la supervisión del trabajo siempre es necesaria para identificar errores y defectos en el trabajo, y corregirlos oportunamente.

Por lo tanto, una importante tarea del administrador es estar informado permanentemente sobre lo que sus subalternos están haciendo, observar la relación existente entre los logros alcanzados y lo que cada uno esperaba o pretendía realizar, así como discutiendo con cada uno en qué forma sus realizaciones pueden ser mejoradas y felicitando a aquellos que realizan su trabajo de manera eficiente.

#### 7. Autorizar Gastos

Las necesidades de las diferentes unidades por gastos financieros varían considerablemente, por lo tanto, no se puede discutir al mismo en términos generales.

El individuo que se hace cargo de una dirección o jefatura, necesita conocer de inmediato cuanta delegación de autoridad tiene para autorizar

gastos. Así mismo, deberá estar permanentemente informado de los gastos realizados y los saldos existentes, controlados de manera acumulativa en relación al presupuesto asignado a la unidad para la gestión del año fiscal correspondiente.

Esta información le permitirá saber si se encuentran operando dentro del presupuesto y considerar si se requieren obtener fondos adicionales o realizar transferencias de partidas de una actividad a otra.

#### 8. Mantener Facilidades Físicas y Flujos de Suministros

Las únicas facilidades físicas con las que cuentan algunas unidades son: escritorios, máquinas de escribir, archivadores, teléfonos, sillas. Otras cuentan con laboratorios y sus respectivos equipos. Muchos cuentan con vehículos y algunos tienen en adición depósitos de fertilizantes, fungicidas, semillas, insecticidas, maquinaria agrícola, etc.

El director o jefe (administrador) es responsable de que todos los equipos sean conservados en perfecto estado de funcionamiento, cuidando de que sean reparados oportunamente, sobre todo aquellas unidades donde no se cuentan con personal auxiliar de administración. De todos modos, el director o jefe superior debe estar informado sobre las condiciones en las que se encuentran todos los equipos. La frecuencia de la información requerida sobre este particular, depende de la naturaleza de ambos, de la unidad y del tipo de equipos.

#### 9. Resolver Conflictos

Los conflictos que un administrador es llamado a resolver son de dos tipos: primero, conflictos que se generan entre las unidades de la organización.

Las unidades de la organización son altamente interdependientes, lo que hace que una unidad dependa en mucho de lo que hacen las otras. Si una falla en realizar su trabajo, dificulta o retrasa el trabajo de las otras unidades, impidiendo que se cumplan los eventos de acuerdo a lo programado. Por lo tanto, el trabajo de las unidades deberá ser desarrollado de manera balanceada y armónica. Para ello se necesita analizar las causas que originan su mal funcionamiento, las mismas que pueden ser debido a limitaciones económicas, deficiencias de personal, falta de equipos y materiales, etc.

Sin embargo, en todos los casos, es el director o jefe el que debe velar permanentemente por resolver los conflictos y hacer que los individuos en cuestión, puedan respetarse mutuamente y continúen cooperando mutuamente en su trabajo.

#### 10. Revisar los Programas para Atender Situaciones Emergentes

El calendario de trabajo formulado con anterioridad, constituye una estimación de lo que se pretende realizar. Según se desarrolla el trabajo en el año fiscal, la experiencia frecuentemente muestra que se cometieron muchos errores de estimación. Además, las circunstancias pueden cambiar haciendo que lo que se había planificado a principio de año, ya no concuerda con la nueva situación. Debido a las anteriores razones, un programa debería ser considerado como tentativo o provisional, y un administrador deberá estar listo a revisarlo y reajustarlo constantemente. Sin embargo, los cambios o modificaciones muy frecuentes deberían ser evitados a fin de prevenir un desequilibrio en el programa.

## **11. Estimar, Evaluar e Informar**

Por lo general, los directores o jefes (administradores) están obligados a presentar informes, sean estos mensuales, semestrales, anuales, etc. Para ello, se hace indispensable el estimar o evaluar el trabajo que se ejecuta, a fin de informar sobre el mismo, cumpliendo esta actividad en forma escrita y presentarla a quien corresponda.

Normalmente, las evaluaciones anuales no son suficientes. Si el programa debe ser modificado y reajustado a las condiciones cambiantes, se requieren estimaciones e informes en intervalos menores. Sin embargo, la frecuencia con que deben ser presentados los informes, dependerá del tipo de organización. No se debe perder de vista el tiempo que toma el preparar, revisar y considerar un informe; por lo tanto, el volumen de los mismos y la frecuencia con que deben ser presentados, deberán ser considerados muy en cuenta antes de ser solicitados a los subalternos.

## **12. Selección de los Nuevos Empleados**

De tiempo en tiempo se hace necesario el reclutar y contratar personal, ya sea para llenar vacancias o agrandar la organización. No siempre un administrador tiene la libertad necesaria para contratar el nuevo personal que él desearía tener; sin embargo, debería formularse las siguientes preguntas al respecto:

- a. Si el llenar la vacancia existente significaría una promoción para miembros de la organización. Y si así fuera, podría algún miembro de la misma, ser promovido a este cargo?

- b. ¿Se deberá dar mayor énfasis al aspecto de la capacidad y destreza técnica o administrativa en la vacancia existente?
- c. ¿Qué características personales deberán ser particularmente deseables en el nuevo empleado?

No importa quién realice la selección del nuevo personal; lo importante es que el mismo tenga una cuidadosa descripción de las tareas que el nuevo empleado se espera tenga que realizar, más el detalle de las características de personalidad deseadas para este cargo servirán para orientar a quién efectúa la selección del mismo.

### Tareas Estratégicas

Las tareas estratégicas a ser cumplidas por un administrador, se refieren a las siguientes:

#### 1. Mantener la Moral del Personal

La moral en el presente contexto se refiere al compromiso que el empleado tiene con su unidad y su trabajo, su confianza en el sistema y sus superiores (administradores) y el entusiasmo con el que ejecuta o realiza sus tareas. La moral es afectada por una variedad de factores, tales como: primero, una alta moral por lo general requiere el que el empleado sienta que el trabajo que cumple la organización como un todo es importante para el desarrollo de la sociedad. Segundo, la alta moral depende también de contar con un apropiado sistema para el trabajo de la organización; cómo está establecida la organización; cuán adecuadamente está organizada y administrada para cumplir con su cometido. Si la institución está adecuadamente organizada y administrada, los empleados se sienten seguros en

buenas manos. Tercero, la moral del personal es acrecentada si los empleados sienten que sus superiores los observan apreciando el trabajo que realizan, dándoles importancia y facilitando los medios para el cumplimiento de sus tareas. Cuarto, también existe una estrecha relación entre la moral alta y el hecho de que los superiores traten a sus empleados como a seres humanos, considerando sus creencias, sentimientos, deficiencias, problemas personales, etc. y no como a simples instrumentos de trabajo.

Además de los anteriores factores, también merecen ser mencionados los siguientes, que tienen relación con la moral funcionaria:

- a. El que el funcionario se encuentre efectuando un trabajo que sabe como hacerlo y que le gusta realizarlo.
- b. Los niveles de salarios, de acuerdo al nivel educativo, experiencia, antigüedad, eficiencia, etc.
- c. La oportunidad y posibilidad de ser promovidos a cargos más altos en la jerarquía orgánica.
- d. La clara definición de las responsabilidades hace que el funcionario tenga mayor seguridad de sus tareas, evitando desacuerdos con sus compañeros de trabajo y superiores.
- e. El reconocimiento a la labor realizada, tanto en forma privada como pública.

Las prácticas administrativas que deben ser evitadas, puesto que tienen una acción negativa, se refieren principalmente a:

- a. Favoritismos personales.- Todos los funcionarios deben ser tratados con igual consideración.
- b. Neopotismo.- El tener familiares o parientes empleados en la misma organización, despierta recelo y origina críticas, conduciendo generalmente al favoritismo.
- c. Asumir que uno sabe más de lo que realmente sabe. Este es un error común en los administradores, el querer saber más que los mismos profesores o especialistas en diferentes disciplinas.
- d. Tardanza en tomar decisiones inmoviliza la organización, causa perjuicio en el cumplimiento del trabajo de los subalternos y hace que éstos comiencen a desconfiar de la capacidad de sus superiores.

## 2. Cuidar del Desarrollo del Personal

El desarrollo o superación del personal es importante tanto para el individuo como para la organización.

Rara vez los empleados vienen a la organización completamente capacitados y entrenados para desempeñar el cargo para el cual han sido contratados; y aún si así fuera, los cambios que se producen en la organización y el continuo avance de la ciencia y la tecnología, hacen que se requiera un continuo proceso de capacitación en servicio, lo cual no solo redundaría en beneficio de la efectividad orgánica, sino también de la eficiencia funcionaria.

La superación profesional es permanente y se basa considerablemente en la experiencia "aprender haciendo", pero ese mejoramiento puede ser



acrecentado, ganando nuevos conocimientos a través del aprendizaje en el campo profesional de cada uno.

Las principales técnicas que pueden ser utilizadas en el desarrollo del personal son las siguientes:

- a. Seminarios y conferencias programadas e intervalos regulares, en las que se puede considerar temas relacionados con: los aspectos de los programas de la organización; los programas conducidos por algunos organismos relacionados; los problemas educativos en relación a las necesidades del desarrollo; y, la presentación de conocimientos y temas novedosos que sean relevantes para el mejoramiento de los programas de la organización.
- b. Gradual incremento de la responsabilidad. Esto puede ser alcanzado asignándole a un empleado nuevas tareas que pueda realizar temporalmente, ganando en esta forma nuevos conocimientos y experiencia.
- c. Delegación de autoridad, se refiere a otorgar a un empleado un campo mayor de decisiones que lo faculten para incursionar en nuevas áreas, así también ganar nuevas experiencias.
- d. Capacitación en servicio de tipo formal, por lo general, para 25 ó 30 empleados. Muy útil para impartir nuevos conocimientos profesionales-técnicos, así como nuevos métodos y estrategias para implantar nuevos programas de trabajo.
- e. Capacitación periódica fuera de la organización, enviando uno o más empleados a la universidad o instituciones especializadas,

etc. y cuidando que la capacitación que reciben esté relacionada con su trabajo, a fin de que los nuevos conocimientos adquiridos puedan servir para mejorar la ejecución del mismo.

Cualquiera sea la combinación de métodos de capacitación usada, lo importante es que se consiga una constante superación profesional y mantener así un buen nivel de eficiencia funcionaria.

### 3. Visualizar las Perspectivas

Tiene relación directa con el futuro de la organización, incluye el poder asegurar mejor la estabilidad de la organización, analizando lo que la organización se encuentra haciendo en relación con lo que la sociedad realmente espera o demanda de ella.

El visualizar las perspectivas, ya sea a mediano o a largo plazo, implica el que el administrador tenga pleno conocimiento de la capacidad de realización de su propia organización, como un claro entendimiento de su rol en el proceso del desarrollo del país.

Un buen administrador se mantiene pensando en la forma de mejorar su trabajo y la labor que cumple su organización. No deja de considerar cómo el trabajo que realiza la organización a su cargo podría ser mejorado el año siguiente, así como no se pierde las oportunidades de aprender y capacitarse mejor en relación a su especialidad, la administración y el desarrollo.

### 4. Fortalecer las Conexiones con Organismos de Acciones Complementarias

Generalmente las organizaciones de una organización se ven afectadas por la acción de otras organizaciones, dependiendo en cierto modo de cuan adecuados son los servicios que prestan cada una de las otras.

## ESTRATEGIA DE UNA GESTION POR OBJETIVOS

La estrategia de la "gestión por objetivos" se encuentra basada en lograr el máximo involucramiento y participación de los miembros de una organización cada en lo concerniente a la determinación de los objetivos de sus propias realizaciones, su realización y los métodos para medir los resultados alcanzados.

Las etapas que se deben cumplir para aplicar el método anterior, de acuerdo a Oestreich,<sup>1/</sup> son las siguientes:

### Primero: Los miembros de la organización escriben sus propias descripciones de trabajo

Los miembros de la organización (en el caso de las organizaciones de servicio que nos ocupan, los profesionales técnicos) están en la posición de:

- Clasificar y aclarar sus propias responsabilidades y deberes.
- Tener ideas concretas sobre los objetivos de su unidad o dpto.
- Conocer mejor los objetivos básicos de la organización para la cual trabaja.
- Enfocar primordialmente su acción al logro de los resultados.

Esta etapa requiere de considerable guía y cooperación por parte del director o jefe respectivo, a fin de que los técnicos tengan una perspectiva clara y real de como el trabajo realizado por cada uno encaja en la función de toda la organización, teniendo siempre presente cuáles son las verdaderas prioridades y necesidades.

---

<sup>1/</sup> OESTREICH, H.H. Management by objectives. San José, California State University, 1972.

La coordinación interinstitucional es altamente deseable, debiendo un administrador preguntarse así mismo qué puede hacer para contribuir a dicha coordinación y cómo puede hacer para contribuir al logro de ella.

Frecuentemente la coordinación interinstitucional se ve dificultada debido a que otra agencia quiere dominar la situación, ya que todas siempre quieren ser las que coordinan y ninguna sentirse coordinada por otras.

Otra barrera, es aquella ocasionada por la tendencia de cada organismo por preservar su territorio o cuidar lo que podría llamarse sus fronteras, repeliendo a cualquier intruso, etc.

El fortalecer las conexiones con organismos complementarios es un trabajo estratégico que puede ser realizado tomando un genuino interés por el trabajo que la otra organización realiza; analizando la mutua interdependencia que existe, y desarrollando relaciones personales con los otros administradores o directivos, alentando así mismo contactos formales e informales entre sus subordinados y aquellos de las otras agencias.

#### E. Desarrollar los Recursos de la Organización

Los medios que un administrador puede emplear para lograr este objetivo pueden ser los siguientes: primero, el dar a conocer al público lo que la organización realiza y los logros que alcanza en beneficio de la organización; esto mediante publicaciones, informes escritos, conferencias y propaganda en general. Segundo, identificar a la gente clave en la asignación y determinación de las partidas presupuestarias e influir en la misma, compenetrándola de la importancia del rol que tiene en la comunidad.

Segundo: Los miembros de la organización establecen sus propios objetivos para el período de realización

Cada técnico puede redactar de manera concreta y en términos específicos, qué es lo que cree o estima poder alcanzar en el período de realizaciones a iniciar.

La lista de los trabajos que el individuo aspira realizar, deberá estar lógicamente relacionada con los objetivos de la organización, su departamento y su posición (como debe reflejarse en la descripción de trabajo preparada por él mismo), así como con las prioridades determinadas para ser realizadas durante el período de tiempo establecido.

Tercero: Se establece un acuerdo en relación a los objetivos entre el técnico y sus superiores

Si bien el director o jefe de una organización dada, le da al técnico la libertad necesaria para que determine sus objetivos de trabajo (qué es lo que hará y cómo), deberá por su parte asegurar que las realizaciones propuestas por los técnicos, estén en línea con los objetivos y metas que la organización persigue. Estos dos aspectos deben concretarse y derivar en un acuerdo formal. En esta etapa, el rol del director es el de consejero y conciliador. Las sugerencias y recomendaciones dadas deben ser de carácter amigable.

Cuarto: Se establecen métodos y criterios de medición en forma anticipada entre el técnico y sus superiores

Toda función y actividad cumplida necesita ser analizada y evaluada con algún grado de precisión, ya sea con fines de control o para

reajustar las operaciones, evitando el que las acciones cumplidas se alejen de las metas fijadas.

Para esto, se requiere contar con determinados criterios y estándares de realización con los cuales se puedan evaluar las realizaciones de los técnicos.

Estos criterios evaluativos podrán incluir diversos aspectos de acuerdo a los proyectos, métodos empleados, tiempo, costo, aplicabilidad de los resultados, etc.

Sin embargo, lo relevante de esta cuarta etapa es que la determinación de los criterios de evaluación se hacen de mutuo acuerdo entre el técnico responsable de la actividad y su jefe inmediato superior, facilitándose considerablemente la evaluación a ser realizada, una vez cumplido el trabajo.

Quinta: Evaluación conjunta realizada por el director y el técnico, de los resultados obtenidos al final del proyecto o actividad, en términos de los criterios establecidos en la etapa No.4

Se considera importante que el profesional técnico tenga la oportunidad de participar en la evaluación de sus propias realizaciones, en lugar de ser simplemente informado o no, sobre la manera en que se considera su trabajo.

La valoración del trabajo de un profesional técnico, hecha en forma conjunta con su jefe inmediato superior, debe tener las características de una charla analítica, tratando de considerar las circunstancias en que se cumplieron las actividades, las limitaciones existentes,

qué metas fueron cumplidas y el "grado" en el que se cumplió el trabajo planificado.

La aplicación de la anterior estrategia de gestión por objetivos en las organizaciones de servicio del sector público agropecuario, deberá estar condicionada a las circunstancias imperantes en cada una de ellas, requiriéndose la habilidad y el liderazgo de quienes dirigen estos centros, para lograr el mayor rendimiento del personal profesional-técnico en las condiciones reales en las que actualmente trabajan estos organismos.

\*\*\*\*\*

FECHA DE DEVOLUCION

10 MAY 1982

IICA  
D10  
84

Mendoza M. Luis Antoni

AUTHOR

Gestión de los organismos

TITLE

rrollo Agrícola.

DATE DUE

BORROWER

10 MAY 1982

*Mendoza*

DOCUMENTO  
MICROFILMADO

Fecha: .....