PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Y SU APLICACIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL MILITAR

Lic DEMETRIO DE NASTCHOKINE

El objetivo del presente trabajo, es presentar un marco conceptual con los principios en el cual se desenvuelven las organizaciones, y su aplicación a la institución militar con miras a su desarrollo organizacional.

Según el autor Stephen R. Covey, los principios son como brújulas: siempre señalan el camino. Son Leyes naturales, evidentes por sí mismas y con un valor intrínseco que emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, fortalecen, ennoblecen e inspiran a las personas y a las organizaciones.

La organización lineal, el principio de unidad de mando, la escala jerárquica, el órgano asesor al personal de línea, la disciplina como requisito básico para una buena organización, son aportes históricos de la organización militar al desarrollo de las teorías administrativas.

Frederick Winslow Taylor señaló la gran perdida que sufre una organización y el país en su conjunto por la ineficiencia de casi todas nuestras acciones cotidianas. El primer objetivo de cualquier buen sistema tiene que ser formar hombres con los conocimientos, habilidades necesarias para su función, consustanciados con los valores de la organización.

Henri Fayol definió los principios generales de administración y una estructura que se caracteriza por tener jerarquías que se fundamentan en el principio de unidad de mando.

Afirma que el mejor método para apreciar la organización y establecer las reformas que conviene introducir en su funcionamiento consiste en el estudio de lo que ha denominado utilaje administrativo que está formado por una vasta documentación que abarca el pasado, el presente y el porvenir de la organización, que pone a la dirección en condiciones de adoptar las decisiones mediante las cuales puede apreciar mejor las consecuencias y repercusiones de las mismas.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, colocando el énfasis en las personas en aspectos psicológicos y sociológicos.

La escuela neoclásica retoma los principios de la escuela clásica y enfatiza el principio de eficacia. Considera que toda organización existe no por sí misma sino para alcanzar objetivos y producir resultados.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la consecución de los objetivos.

Según esta teoría se puede exigir a una persona para que actúe y se comporte de una manera predeterminada, la cual debe explicársele con exactitud y minuciosidad.

Max Weber enfatiza la sociedad legal, racional o burocrática en la que predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de medios y fines.

H. A. Simon con su enfoque de la Teoría del Comportamiento, considera que la persona que actúa en una organización, es poseedora de una conducta racional pero limitada y constreñida por el entorno.

Para encontrar las condiciones de aplicación de cada principio administrativo se requiere el análisis del proceso en términos de decisión.

Los límites de la racionalidad son los reflejos, las aptitudes, los valores, las motivaciones, el conocimiento personal de la situación y la información disponible.

Describe tres etapas en el proceso de toma de decisiones: el descubrimiento de las ocasiones que requieren una decisión (diagnóstico), el análisis de acontecimientos provocados por cada acción (previsión) y la selección de una acción (opción).

Decisión e influencia son los dos aspectos básicos, racional y motivacional que determinan el comportamiento humano, y por ende el de las instituciones en que el hombre se agrupa. La escuela clásica, y la Administración Científica siguen siendo el marco para orientar la faz racional de la organización: la decisión.

Dice el Dr. Federico Frischknecht: "La escuela de relaciones humanas ofrece descripciones pertinentes y de gran interés para la otra faz, motivacional de la organización: la influencia".

Decisión e influencia, administración y política, son dos ingredientes inseparables e interactivos del gobierno de las instituciones. Son dos procesos en permanente interacción que H. A. Simon ha explicado con claridad.

La política es la solución motivacional del conflicto, mediante la maniobra, la negociación y la persuasión. La administración lo resuelve racionalmente, con normas, planes, estructuras y procedimientos.

El enfoque situacional explica que hay una relación funcional entre condiciones del ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización. Según este enfoque, la estructura de una organización dependen de su relación con el medio ambiente.

En 1972 Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch llevaron a cabo una investigación sobre la relación organización/ambiente que marca el surgimiento de la Teoría Situacional. Según esta teoría no existe una manera única de organizar, por el contrario las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a las condiciones ambientales.

Jorge Etkin en su obra Identidad de las organizaciones dice que utilizamos el concepto de autoorganización para referirnos a la capacidad de las organizaciones de mantener los rasgos de su identidad frente a perturbaciones del medio circundante y capacidad para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis.

La autorganización significa que el sistema tiene capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y las leyes que regulan su funcionamiento.

Hablar de autoorganización requiere tener en claro fundamentos de invariancia que constituyen sus rasgos de identidad y su misión que provienen de aspectos fundacionales.

Los procesos de autoorganización ponen en relieve la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones del sistema que son fenómenos que coexisten en el desarrollo organizacional.

En el artículo publicado en la Revista de la Escuela Superior de Guerra Oct./Nov. 96, su autor Tte. Cnel. Antonio Faraj presenta el marco conceptual para comprender las organizaciones. En este marco conceptual integra el marco externo de la organización, su marco interno, la interfase ocupado por el conductor y el proceso de retroalimentación que muestra la dinámica del sistema.

El marco externo está formado por la cultura, los valores, la tradición, la inteligencia estratégica, la visión del mundo, el marco legal y la misión de la organización, factores que incidirán en el desarrollo organizacional.

El marco interno está formado por la visión de la organización, su cultura, valores, la conceptualización de la acción, la estrategia, lo operacional y lo táctico, las tareas y la estructura de la organización.

Con el proceso de retroalimentación, la conducción tiene como misión desarrollar una organización altamente competitiva que pueda enfrentar con éxito las exigencias impuestas por el mundo exterior, desarrollar la cultura de la organización, mantener la hipótesis de emergencia, es decir ajustarse a las limitaciones y desafíos que impone el marco externo y la hipótesis de configuración, sosteniendo la consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño.

En relación a la visión del hombre existe consenso en la idea de que las personas son la base de las organizaciones. La nueva concepción de las organizaciones se construye en la confianza, en la creatividad y aprendizaje continuo de sus integrantes.

Todo el sistema de capacitación del personal debe estar absolutamente correlacionado y definido por la conducción, que es la que posee la visión integral de la estrategia de la organización.

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente general que envuelve a la organización y le exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia y desarrollo.

El cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o nuevo comportamiento de la institución.

La administración del cambio empieza por el análisis de fuerzas exógenas y endógenas que crean la necesidad de cambio, luego se hace necesario diagnosticarlo e implementarlo a través de la capacitación del personal.

Los autores del desarrollo organizacional enfocan a las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables, capaces de resolver problemas.

El desarrollo organizacional y el cambio planeado requiere de la administración participativa, el desarrollo y fortalecimiento de equipos, en el sentido de darles autonomía y responsabilidad en las tareas y en los resultados y la investigación/acción que comprende la investigación para los diagnósticos y la acción para los cambios.

Con la investigación y evaluación los agentes de cambio, aprenden los diversos aspectos de la organización que necesitan mejoramiento en como se puede ayudar a la organización para llevar a cabo los proyectos de mejora.

La organización debe contar con un plan estratégico y sobre todo con un método para la determinación y mantenimiento de su estrategia.

La estrategia es en su esencia una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy, con lo que quiere ser mañana de un modo sustantivo y concreto.

Gordon R. Sullivan y Michael Harper dicen que el carácter esencial de la estrategia es que relaciona los fines con los medios, se puede pensar a la estrategia como un puente, los valores son la base en que se afirman los estribos del puente.

La orilla cercana es la realidad de hoy, la orilla lejana es la visión, la estrategia es el puente mismo.

Una organización que se desarrolla es una organización que está expandiendo continuamente su capacidad de crear el futuro.

Podemos pensar al desarrollo organizacional, como dice el autor Gareth Morgan, usando el concepto de imaginación, como un proceso creativo donde nuevas ideas e imágenes pueden crear nuevas acciones.

Todo el proceso de desarrollo organizacional está supeditado a formación de líderes que puedan tener la visión, estudiar la situación y crear la estrategia para llegar a concretarla basados en los valores de la organización.

El liderazgo basado en principios se concentra más en la gente que en las cosas, en desarrollar relaciones más que en el equipamiento, en los valores más que en las actividades, en la misión, la finalidad y la dirección más que en los métodos, las técnicas y la rapidez dice W. Edwards Deming.

Alvin Toffler en su obra el Shock del Futuro describe una nueva sociedad dinámica y cambiante que existirá en el futuro.

La transitoriedad es la nueva temperalidad de la vida cotidiana del hombre. Además de sus lazos con otras personas podemos hablar de sus lazos con el medio institucional, con las ideas, o con la corriente de información.

Las cosas, los lugares, la gente, las organizaciones y las ideas son los componentes de todas las situaciones. Es la relación del individuo con cada uno de estos componentes lo que estructura la situación.

La transitoriedad puede definirse en términos de la velocidad con que cambian nuestras relaciones. Asistimos a la llegada de un nuevo sistema de organización al que llama adhocracia. El alto grado de cambio aparece simbolizado por el rápido auge de los proyectos con los cuales se forman equipos para solventar problemas concretos.

A medida que las máquinas asumen tareas rutinarias y que el impulso acelerador aumenta la cantidad de novedades en el medio, la sociedad debe dedicar su energía a la solución de problemas no rutinarios. Esto requiere un grado de imaginación y creatividad que, requieren de partes de organización flexibles y adaptables a los cambios.

La información fluye con tal rapidez y los cambios tecnológicos se producen tan súbitamente que unas nuevas formas de organización, de reacción instantánea caracterizarán el futuro.

En el caso particular de la organización militar, necesariamente convivirán los principios de las distintas escuelas y formas de organización enunciadas que edifican e inspiran el camino a seguir para lograr el desarrollo organizacional acorde con las exigencias y desafíos de los avances tecnológicos y la construcción de escenarios futuros.

Tendrá seguramente en cuenta, los principios de eficiencia, utilaje administrativo, eficacia, énfasis en las personas, la racionalidad limitada, decisión e influencia, proceso de retroalimentación entre marco externo, interno y la conducción, identidad y auto-organización, investigación-acción, fortalecimiento de trabajo en equipo, desarrollo del liderazgo basado en principios, planeamiento estratégico e imaginación.

Contará con las características de la burocracia por el respeto a las jerarquías y la rigurosidad que exige el desarrollo de las tareas operacionales, asumirá las características de la adhocracia por la necesidad de crear escenarios futuros, formar equipos para la investigación/acción y mantendrá el perfil de la organización misionera por su vocación de servicio y los altos valores e ideales que defiende, que hacen a su identidad.

BIBLIOGRAFIA

Etkin Jorge, Schvarstein Leonardo. 1992. Identidad de las organizaciones Invariancia y cambio. Ed. Paidos

Tte. Cnel. Faraj, Alfredo Antonio. Octure-Diciembre 1996. Marco conceptual para comprender las organizaciones. Revista de la Escuela Superior de Guerra.

Fayol Henri. Enero 1925. Extracto de la entrevista publicada en la Chronique Sociales de France.

Taylor Frederik Winslow. 1973. Principios de Administración Científica. Bs.As. Ed. El Ateneo

Sullivan Gordon R. y Harper Michael V. 1998. Bogotá Colombia. Ed. Norma

Mintzberg Henry. 2003. Diseño de organizaciones eficientes. Bs. As. Ed. El Ateneo

Drucker Peter. 2003. El Management del Futuro. Bs. As. Ed. Sudamericana

Drucker Peter F. 1999. Los Desafíos de la Administración en el Siglo XX. Bs. As.

Morgan Gareth. 1991. Imágenes de la Organización. México. Ed. Alfa Omega

Toffter Alvin. 1990. SOC del Futuro. Barcelona. Plaza y Janes Editores

Covey Stephen R. 1993 El Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona. Ed. Paidos

Robbins Stephen P. 2004 Comportamiento Organizacional. Méjico. Ed. Prentice Hall

Chiavenato Idalberto 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá. Ed. McGraw Hill