



**Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración
Secretaría de Investigación y Posgrado**

Título de la Ponencia:

“El arte de hablar, escribir y utilizar correctamente, el idioma administrativo”

Temática del congreso en el cual se inserta la ponencia:

“Motivación y estímulos para el aprendizaje”

Ponentes:

Jesús Ignacio Rodríguez Pimentel

Ave. Mirador 3311 Colonia Sicomoros, Chihuahua Chih.,

Correo electrónico: ignacio.rodriquezp@hotmail.com

Teléfonos: Domicilio 614-4166602 Celular 614-1268524

Jesús Ignacio Rodríguez Bejarano

Ave. Mirador 3311 Colonia Sicomoros, Chihuahua Chih.,

Correo electrónico: jrodriguezbe@itchihuahua.edu.mx

Teléfonos: Domicilio 614-4166602 Celular 614-4270605

Chihuahua, Chih., junio del 2012

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen ejecutivo..... | 3 |
| A.- INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1.- Descripción del problema | 5 |
| 2.- Objetivo general..... | 5 |
| 3.- Objetivos específicos | 5 |
| 4.- Metodología | 5 |
| B.- PRIMERA PARTE..... | 6 |
| 1.- Introducción | 6 |
| 2.- La contribución del maestro..... | 6 |
| 3.- El lenguaje administrativo | 7 |
| 4.- Los dialectos administrativos..... | 8 |
| 5.- El egresado y el proceso | 8 |
| 6.- El fundamento del aprendizaje..... | 12 |
| C.- SEGUNDA PARTE | 14 |
| 1.- La contribución de la administración..... | 14 |
| 2.- Adquirir un vocabulario útil..... | 14 |
| 3.- Los modelos administrativos como una tecnología | 15 |
| 4.- Ejemplos que muestran los beneficios de adquirir un vocabulario preciso y operativo, facilitador del desempeño administrativo, destacando el cambio que provocan. | 16 |
| 5.- El criterio para seleccionar nuestras definiciones..... | 20 |
| 6.- El reaprendizaje administrativo | 20 |
| 7.- El paradigma de los paradigmas | 20 |
| 8.- Como descubrir paradigmas | 21 |
| D.- CONCLUSIONES | 21 |
| E.- COROLARIO | 22 |
| F.- BIBLIOGRAFÍA | 22 |

“El arte de hablar, escribir y utilizar correctamente, el idioma administrativo”

Resumen ejecutivo

Todos los días aprendemos algo nuevo, nos dice la sabiduría popular, sería irónico no aplicar la mejora continua en el re-aprendizaje administrativo, para hacer este aprendizaje intencionado, sistemático, continuo.

El estudio de la administración enfrenta un paradigma en la percepción de su terminología y no todos los participantes somos conscientes de su alcance. El mundo que conocemos a través de las palabras, **¡No es el mundo de la realidad!** es un mundo creado en nuestra mente, por nuestra mente y descrito con palabras, por ello, en nuestros cursos hemos definido administración -mitad en broma, mitad en serio- como “el arte de hablar, escribir y utilizar correctamente el idioma administrativo” para resaltar la importancia de que nuestros alumnos hagan uso correcto de los términos, como un requisito para su futuro desempeño, y la tecnología como cualquier herramienta o **“idea”** que incrementa la capacidad física, mental, emocional y/o espiritual del administrador, porque los términos, modelos y procesos administrativos pertenecen a una tecnología que llamamos conceptual.

La administración es una guía diseñada para facilitar el quehacer Directivo en una organización y lo hace en la medida que contribuye a “Simplificar y conducir de manera ordenada y entendible para todos los participantes, los procesos necesarios para: establecer objetivos, realizar las acciones necesarias que permitan conseguirlos y asegurar el aprendizaje de su organización; en un propósito intencionado de adaptarse de manera exitosa al entorno cambiante”..... ¿Y como lo hace?

A lo largo de su vida, nuestros alumnos han desarrollado una forma particular de pensar, de sentir, de actuar, de tomar decisiones y de trascender, configurando un modelo personal y único al cual en el curso del cual compartimos la experiencia, le llamamos “Estructura de Conocimientos, Experiencias y Aprendizajes”

Los Conocimientos representan su teoría, expresada con palabras, las Experiencias el resultado de su aplicación, y sus Aprendizajes, son la adopción personal de los conocimientos que hizo propios. El cambio en el comportamiento se inicia a partir de un cambio en la estructura de pensamientos, conceptos, definiciones, teoría, que le permiten a la persona “una nueva percepción” más objetiva, de sí misma, de las situaciones, de las personas, de los acontecimientos, de sus acciones, de sus decisiones, de los escenarios en

los cuales se desenvuelve. Por ello, uno de los propósitos subyacentes del entrenamiento administrativo, es desarrollar la capacidad para percibir lo que otras personas no perciben, para dotar de la capacidad que permita “interpretar” desde la perspectiva administrativa, lo que observa en las organizaciones.

A.- INTRODUCCIÓN

1.- Descripción del problema

La Administración, como toda profesión, tiene un lenguaje configurado por el conjunto de términos propios de la misma, la mayoría de los maestros universitarios nos hemos formado en la cátedra, estamos inmersos en el problema y nos haría bien reflexionar en las implicaciones de los procesos y elementos para integrar esa configuración, tanto en lo personal como de nuestros alumnos.

Si una persona nos está hablando en ruso, le entendemos o no le entendemos, eso está claro, la primera limitación de los términos administrativos es que utilizamos palabras de uso cotidiano para referirnos a ellos y quien está escuchando y no conoce la terminología administrativa “cree” que entendió. Lo peor es que a veces, también quienes estamos utilizando dichos términos “creemos” que nos entendieron, hasta que la experiencia nos demuestra lo contrario.

¿Se interesan nuestros alumnos por acuñar un lenguaje administrativo preciso, que les permita desempeñarse mejor profesionalmente?

¿Cuánto hemos contribuido involuntariamente sus maestros a crear esta situación?

¿Podemos hacer algo?

2.- Objetivo general

Compartir una perspectiva del proceso de transformación al cual es sometido un estudiante de la administración, los elementos clave de ese proceso y los beneficios de adquirir un vocabulario preciso y operativo, facilitador del desempeño administrativo; destacando ejemplos del cambio que provocan.

3.- Objetivos específicos

1. Compartir una perspectiva del proceso de transformación al cual es sometido un estudiante de la administración y los elementos clave de ese proceso.
2. Compartir ejemplos de los beneficios de adquirir un vocabulario preciso y operativo, facilitador del desempeño administrativo; destacando el cambio que provocan.

4.- Metodología

Utilizar el material complementario y de apoyo incluido en las materias de administración estratégica, relativo a los objetivos específicos de este trabajo, con las adecuaciones pertinentes para compartirlo en el congreso.

B.- PRIMERA PARTE

Compartir una perspectiva del proceso de transformación al cual es sometido un estuudio de la administración y los elementos clave de ese proceso.

1.- Introducción

El estudio de la administración tiene actualmente una debilidad derivada de la percepción de su terminología y no todos los participantes somos conscientes de su alcance: los términos técnicos que utiliza, como administración, objetivos, políticas, visión.... Son palabras de uso cotidiano, y la gente entiende fonéticamente la palabra que describe el término, creyendo los participantes que el mensaje ha sido enviado y recibido con el mismo significado para quien habla y para quien escucha.

¹Senge (2000) afirma: “Si millares de actores de distintos antecedentes muestran iguales patrones cualitativos de conducta, las causas de ese comportamiento tienen que estar fuera del individuo, tienen que residir en la estructura misma”

¿Cuáles son los elementos más relevantes de la estructura en la cual se dan los procesos de enseñanza, aprendizaje administrativo?

2.- La contribución del maestro

Las organizaciones y las personas justificamos nuestra existencia en una comunidad, en función de la necesidad que contribuimos a satisfacer, ²Drucker (2001) nos diría “ese es el negocio de cada persona, de cada organización” “su Misión” “su razón de ser” “su propósito Vital”

²Drucker (2001) nos comparte sobre el tema que nos interesa: “la mayor parte de las personas tiende a enfocarse en el esfuerzo, en las actividades” y agrega “las personas efectivas se enfocan en su contribución, miran hacia arriba, hacia el exterior, hacia los propósitos, de su puesto, de su departamento, de su organización, se pregunta en qué pueden contribuir que afecte significativamente el desempeño y los resultados de su organización”

El enfoque en la contribución de ²Peter Drucker (2001) es la clave para la efectividad:

1°.- En nuestro trabajo, porque enriquece su contenido, le da significado, nos obliga a establecer estándares de desempeño, a considerar los resultados que estamos aportando a nuestra Facultad.

2°.- En nuestras relaciones porque le da sentido a la comunicación, al trabajo en equipo, a nuestro desarrollo personal y al de nuestros compañeros de trabajo.

3°.- En el uso de las herramientas administrativas, porque les da propósito a *“todos los modelos administrativos”* reuniones de trabajo, reportes, informes anuales.....

Inclusive a modelos operativos específicos:

¿Cuál percepción le parece más significativa para el trabajo de nuestros conserjes?

- Definido en términos del esfuerzo: Usted es el encargado de barrer, trapear, sacudir, limpiar, aromatizar.... ó
- Definido en términos de su contribución: Usted es el encargado de (contribuir a) mantener un ambiente propicio para el aprendizaje, con espacios agradables, limpios, acogedores, cómodos, higiénicos.....

La contribución es un enfoque filosófico importante para promover el desarrollo de los maestros precisamente porque nos invita a orientarnos en los resultados de nuestro trabajo y con ello, detectar en qué áreas necesitamos capacitarnos más para “contribuir mejor al aprendizaje de nuestros alumnos”

3.- El lenguaje administrativo

En su acepción general “lenguaje” se refiere al empleo de las palabras como instrumento de comunicación en el contexto de una comunidad, en este caso, en una organización, enclavada en una comunidad.

Originalmente pensamos referirnos a un lenguaje administrativo en el contexto de una organización, pero pronto nos dimos cuenta que de hecho existen varios lenguajes, sub-lenguajes o dialectos, porque cada una de las áreas funcionales y sus diferentes secciones, manejan sus propios modelos, términos, elementos, acciones y expresiones.

Por ejemplo; en el área financiera funciona un sistema contable para “registrar, clasificar y resumir de manera significativa, las actividades expresables en términos monetarios realizadas por la organización”. El departamento de contabilidad presenta “Estados Financieros” relativos a la situación (financiera) de la organización a una fecha determinada y los resultados (financieros) obtenidos durante un periodo, estos documentos son importantes particularmente en los negocios, porque reflejan lo que acontece en cada una de sus áreas y les permite, a quienes entienden este lenguaje, interpretar lo adecuado o inadecuado de la situación y los resultados financieros del negocio.

Si nuestros egresados conocen el “idioma contable” podrán entender, interpretar, en sentido estricto, traducir, lo que le están diciendo de la organización los Estados Financieros.

4.- Los dialectos administrativos

Uno de los propósitos del entrenamiento administrativo, es desarrollar la capacidad para percibir lo que otras personas no perciben, dicho esto sin la intención de sugerir cierta superioridad de los administradores, simplemente para destacar el hecho que un especialista está entrenado para ver las situaciones y acontecimientos pertinentes, desde la perspectiva de su especialidad, inclusive internamente dentro de las organizaciones desde la perspectiva del área funcional correspondiente.

En otras palabras, el entrenamiento curricular le debe dotar al egresado, de la capacidad para interpretar lo que observa en la organización; **lo que es la organización, lo que tiene, lo que hace, como lo hace, inclusive, lo que no es, lo que no tiene, lo que no hace, como no lo hace, porque de ello dependen las estrategias:**

- **en el área de mercadotecnia**, los productos, precios, plaza, publicidad, clientes, competencia...
- **en el área de producción**, los insumos, procesos, productos...
- **en el área de finanzas**, las fuentes de procedencia de los recursos, los destinos de inversión, el rendimiento de esas inversiones...
- **en el área de personal**, los procesos de reclutamiento, selección, contratación...

.... y así sucesivamente, cada especialista, en su área es capaz de ver, y expresar en el idioma de su propia especialidad, aspectos que en el resto de la organización no ven y entienden con la misma claridad

5.- El egresado y el proceso

Con el debido respeto por la comparación, en administración de operaciones utilizamos un modelo de insumos, procesos y productos que nos permitiremos utilizar para resaltar una ventaja competitiva de nuestras instituciones respecto a cualquier otro giro: la materia prima y producto final del aprendizaje es un ser pensante, participante y beneficiario de su acabado final, responsable de su propia calidad, de su actualización y mejora permanente.

Imagínese un producto procedente de este proceso de producción, por ejemplo un automóvil de los años 80 capaz de mantenerse actualizado por si solo con los adelantos de la industria automotriz, que en este momento contara con computadora parlante, GPS, bolsas de aire, sensor de reversa, capacidad de estacionarse solo, control de estabilidad, de tracción.....

5.1.- El mecanismo del aprendizaje administrativo

El proceso por el cual pasa un alumno en el aprendizaje administrativo, implícito en cada materia, incluye tres etapas: *El alumno antes, durante, y después del curso.* No resistimos la tentación de resaltar que esta estructura de antes y después, utilizada en publicidad para vendernos las bondades de un producto en función de lo que hará por nosotros, nos proporciona una opción para “vender” nuestros cursos.

A lo largo de su vida, el alumno ha desarrollado una forma particular de pensar, de sentir, de actuar, de tomar decisiones y de trascender, configurando un modelo personal y único al cual en el curso del cual compartimos la experiencia, le llamamos “Estructura de Conocimientos, Experiencias y Aprendizajes”

Los Conocimientos representan su teoría, las Experiencias el resultado de su aplicación y su Aprendizaje, es la adopción personal de los conocimientos que hizo propios.

Esta estructura es importantes porque:

- Es resultado de todos sus aprendizaje previos
- Determina sus creencias, sus valores, su forma de percibir, pensar, decidir, actuar, trascender, antes del curso.
- Determinará sus creencias, sus valores, su forma de percibir, pensar, decidir, actuar, trascender, durante y después del curso.
- El propósito del curso es transformar, para mejorar **esa estructura.**
- Las actividades de un curso son en consecuencia, **estímulos** para promover la transformación de dicha estructura

Es decir, el cambio en el comportamiento se inicia a partir de un cambio en la estructura de pensamientos, conceptos, definiciones, teoría, que le sugieren a la persona una nueva

percepción, más objetiva de sí misma, de las situaciones, de las personas, de los acontecimientos, de sus acciones, de sus decisiones, de los escenarios en los cuales se desenvuelve. La percepción es un elemento fundamental de nuestra comunicación y de nuestro aprendizaje. Si nuestro principal instrumento de comunicación son las palabras, parece ser el secreto mejor guardado del aprendizaje, que el proceso básico de transformación funciona utilizando las palabras como materia prima ¿porque? tal vez porque los sistemas educativos nos han inducido a memorizar definiciones para obtener buenas calificaciones y ello además de que no nos agrada, nos ha distraído y nos ha impedido apreciar el principal beneficio del aprendizaje: **lograr nuestra transformación, con el apoyo de los sistemas educativos.**

5.2.- Lenguaje y aprendizaje

Parte importante de nuestro aprendizaje es:

1. Agregar palabras o expresiones nuevas a nuestro vocabulario
2. Darles un significado nuevo -objetivo- a palabras o expresiones que ya conocemos
3. Utilizar palabras o expresiones más adecuadas a la realidad que describen.

Cambiar las palabras y los títulos, para modificar la percepción del objeto descrito, lo ha practicado el ser humano por generaciones, por ejemplo:

1. Si palabras como Padre, Madre, les parecían a nuestros antepasados insuficientes para manifestar su cariño, en el transcurso del tiempo las cambiaron por mamá, mami, mamita, mamacita, papá, papi, papito, papacito....
2. Si otras palabras les parecían desagradables, las cambiaron por unas más tolerables, como pipí, popó....

5.3.-Ejemplos de nuevos significados

Responsabilidad

1. Una persona **ANTES**: Sentía una fuerte carga emocional cada vez que le decían, tu eres responsable de..... porque percibía **-definía-** la palabra responsabilidad como una carga, una obligación, un deber, un riesgo de perder su empleo si no hacía bien lo que le encargaban.

2. A esa persona **DURANTE EL PROCESO**: Se le ofrece la oportunidad de Incorporar una nueva definición para ella del significado de responsabilidad: “la capacidad de responder adecuadamente, ante una determinada situación”
3. Esa persona **DESPUES**: Se siente halagada cada vez que escucha la misma expresión, porque hacerla responsable de algo, “significa” un reconocimiento de que es capaz de hacerlo bien.

Felicidad

1. Una persona **ANTES**: Se quejaba de que no conseguía ser feliz, Felicidad significaba para ella “que las cosas salieran como quería” lo cual no se daba con mucha frecuencia.
2. A esa persona **DURANTE EL PROCESO**: Se le ofrece la oportunidad de Incorporar como significado –definición- de felicidad, “el arte de encontrar satisfacción con lo que esté aconteciendo en cada momento”.
3. Esa persona **DESPUES**: Esta participando y disfrutando de crear y vivir cada vez mayores momentos de felicidad, porque cambió su definición.

Pleitos conyugales

1. Una pareja **ANTES**: Utilizaba el término “pleitos conyugales” para referirse a sus discusiones, con resultados cada vez más desastrosos, estaban por divorciarse, porque en los pleitos alguien gana y alguien pierde.
2. A esa pareja **DURANTE EL PROCESO**: Se le ofrece la oportunidad de utilizar la expresión “consensos amorosos” para describir la misma situación..... “Que ridículo” dijeron al principio los participantes.
3. Esa pareja **DESPUES**: Ha mejorado notoriamente su relación al darle un significado nuevo al mismo proceso, al incorporar un contexto respetuoso y amoroso para conciliar sus puntos de vista.

En una organización

La empresa Bimbo en un memorando de marzo de 1987 como apoyo para “**modificar**” la actitud de la organización y del personal involucrado en y ante, las situaciones descritas, sustituyó como se indica, los siguientes términos: “Rotación” por “permanencia”..... “eventual” por “nuevo ingreso” y “período de prueba” por “período de inducción y entrenamiento”

6.- El fundamento del aprendizaje

6.1.-La teoría

En este documento nos referimos a la teoría, como los conocimientos subyacentes de nuestras acciones, es decir, suponemos que cuando actuamos, lo estamos haciendo por alguna razón, que seguimos un proceso mínimo de razonamiento para determinar que vamos a hacer, elegir la forma de hacerlo y hacerlo; de manera que cuando actuamos, estamos aplicando nuestra propia teoría, haciendo uso de los modelos mentales de nuestra personal estructura de conocimientos, experiencias y aprendizajes. En pocas palabras, actuamos de acuerdo a lo que verdaderamente hemos aprendido, porque el conocimiento pasado por el tamiz de nuestra experiencia, nos transforma constantemente.

Como alumnos, parece que en algún rincón de nuestra mente, tenemos la ilusión de vernos transformados con un mínimo de esfuerzo, de adquirir las capacidades, hábitos, habilidades, destrezas, valores y cualidades incluidas en un curso, si es posible al instante, quisiéramos “descubrir” un elixir, una poción que al beber, o una palabra que al pronunciar, “como por arte de magia” en ese preciso momento nos transformara. Lo inevitable es que cada quien debe participar en la preparación de su propio elixir, en su propio aprendizaje y además, a su propio ritmo y cuando lo decida.

“Cuando el alumno está listo, aparece el maestro” dice una frase oriental, cuando nos damos cuenta de que el maestro no es necesariamente una persona, todo es fuente de aprendizaje, el entorno parece estar confabulado para nuestro aprendizaje, pero tardamos en darnos cuenta porque una parte de nuestro aprendizaje, de la cual poco se nos advierte, es desarrollar la capacidad para saber interpretar los mensajes del entorno y en el contexto de la administración, esa capacidad representa por lo menos el 50% del desempeño de un estratega.

Observe por ejemplo que si usted busca con verdadero interés una fórmula para cambiar, estará en mejor disposición de aceptar el significado del aprendizaje como un proceso a través del cual y al final del cual, resultará transformado.

¿Es a través del aprendizaje como adquirimos nuevas y mejores formas de responder ante las diferentes situaciones que enfrentamos día con día?

¿Es el aula un laboratorio en el cual preparamos nuestro propio elixir inductor de los cambios deseados?

Las Instituciones educativas tienen como propósito contribuir al desarrollo del aprendiz, mejorándolo en algún aspecto, modificando para bien su comportamiento.

El “entrenamiento administrativo” es un proceso a través del cual resultamos transformados “modificando nuestra capacidad de percepción” por ello, una parte clave del entrenamiento de una estrategia incluye clarificar: clarificar conceptos, situaciones, **definiciones**, objetivos, significados, teorías.....

6.2.- El marco de verificación de nuestro aprendizaje

Si la entendemos, La realidad es lo que es.

Si no la entendemos, La realidad es lo que es.

El mundo que conocemos a través de las palabras, ¡No! es el mundo de la realidad, es un mundo creado en nuestra mente, por nuestra mente y descrito con palabras.

La partitura no es la música, el menú no es la comida, dice ⁷De Mello (1993).

Casi lo escucho advertirnos:

¡¡¡OJO!!! ¡¡¡ Los MODELOS administrativos no son la realidad!!!

C.- SEGUNDA PARTE

Compartir ejemplos de los beneficios de adquirir un vocabulario preciso y operativo, facilitador del desempeño administrativo, destacando el cambio que provocan.

1.- La contribución de la administración

La administración es una guía diseñada para facilitar el quehacer Directivo en una organización y lo hace en la medida que contribuye a “Simplificar y conducir de manera ordenada y entendible para todos los participantes, los procesos necesarios para: establecer objetivos, realizar las acciones necesarias que permitan conseguirlos y asegurar el aprendizaje de su organización; en un propósito intencionado de adaptarse de manera exitosa al entorno cambiante”..... ¿Y cómo lo hace?

Nos proporciona una tecnología para:

1. Observar las situaciones desde la perspectiva administrativa
2. Diagnosticarlas objetivamente y
3. Enfrentarlas satisfactoriamente

Desde este punto de vista la administración es intrínsecamente estratégica:

1. Establecer objetivos, corresponde a la Formulación de estrategias.
2. Realizar las acciones corresponde a la fase de Implementación
3. Aprender del proceso, corresponde a la fase del Control o Evaluación.
4. Adecuarse con éxito a su entorno es el propósito subyacente.

2.- Adquirir un vocabulario útil

Para resaltar la importancia de que nuestros alumnos hagan uso correcto de los términos como requisito para su desempeño exitoso, definimos administración como “el arte de hablar, escribir y utilizar correctamente el idioma administrativo” y les hacemos la siguiente recomendación: esté usted atento(a) a la parte “iniciática” de su entrenamiento porque en él le ofrecieron y le siguen ofreciendo a lo largo de su aprendizaje:

1. Un significado nuevo para palabras ya conocidas por usted, pero con un significado **útil** en el contexto administrativo; como “queja” “problema” “motivación” “objetivo” “planeación”

2. Palabras nuevas para significados que ya conocía, pero con un título nuevo, las cuales tienen la virtud de impactar mejor su esquema perceptivo, como “sinergia” “reingeniería” “benchmarking” “empowerment”.....

3.- Los modelos administrativos como una tecnología

Tecnología es cualquier herramienta o idea que incrementa la capacidad física, mental, emocional y/o espiritual del ser humano. Una forma simplificada de referirnos a la tecnología es “El Know-How” (del inglés saber-cómo) este es el talón de Aquiles de parte de la teoría administrativa, nos dice que hacer pero no nos dice cómo.

En el momento de cursar las materias de Administración Estratégica en las diferentes maestrías, el participante tiene configurada una estructura de conocimientos, experiencias y aprendizajes la cual en términos administrativos puede describirse como un conjunto de “modelos mentales” o “paradigmas” que le han permitido a quien los posee desenvolverse en su entorno particular y que al enfrentarse al proceso de aprendizaje y a su desempeño profesional, son a la vez una fortaleza y una debilidad, fortaleza porque le da una capacidad, debilidad porque lo limita.

La filosofía de la administración, es una expresión con la cual se designa a la administración estratégica. Si Filosofía según el diccionario es: “El estudio racional del pensamiento, desde el doble punto de vista del conocimiento y de la acción” Administración es el estudio racional del pensamiento administrativo desde el punto de vista del conocimiento; para la acción.

Esta reflexión nos permite comprender mejor el “mecanismo” a través del cual, el aprendizaje administrativo mejora nuestro desempeño en el contexto de las organizaciones. El mecanismo básico sugerido por el área de operaciones de una empresa es el siguiente:

Insumos > Procesos > Productos

En este caso:

Percepción tradicional > Propuesta Administrativa > Percepción Administrativa

El proceso de aprendizaje administrativo lo podríamos resumir como sigue:

1. **Antes:** Una persona frente a una situación problemática utiliza la percepción tradicional, descrita por una palabra o expresión de uso cotidiano.
2. **Durante el proceso:** la administración le propone un término o modelo administrativo, con el cual se describe esa situación de manera objetiva.

3. **Después:** Esa persona adquirió un modelo administrativo, una percepción entrenada, para enfrentar de manera objetiva y con éxito, la situación problemática.

4.- Ejemplos que muestran los beneficios de adquirir un vocabulario preciso y operativo, facilitador del desempeño administrativo, destacando el cambio que provocan.

Ejemplo 1.- Organización como ente social

Las organizaciones son importantes para la administración porque constituyen el escenario en el cual desarrolla su tarea. Desde el punto de vista de ⁴Kreitner (1992) una organización como ente social, la definen: Un grupo de personas, con propósitos comunes explícitos y un sistema formal, que define y delimita el comportamiento de sus integrantes.

Un grupo de personas

Una Organización piensa, siente, actúa, y trasciende, a través de las personas que la integran, esto es obvio, lo que no parece tan obvio en los hechos es que las personas son un elemento sin el cual no hay organizaciones, comparativamente, un grupo de personas que coinciden en un elevador no constituyen una organización.

Propósitos comunes explícitos

Si los resultados que desea obtener el Director General de una organización durante su gestión están solo en su mente, tienen pocas probabilidades de hacerse realidad, por ello, administrar implica hacer explícitos y comprometer a sus colaboradores, con los Objetivos que desea conseguir en esa organización durante su gestión y explícitos significa “expresar de manera clara y determinante” los resultados deseados y los compromisos de desempeño.

Un sistema formal, que define y delimita el comportamiento de sus integrantes

Una función elemental que debe cumplir la administración ante un grupo de personas que buscan objetivos comunes es proveerles de un sistema, una estructura que requiere” un lenguaje común” que les permita establecer claramente y lograr con eficiencia sus objetivos, por ello la administración en cierto sentido, es un arte, “el arte de hablar, escribir y utilizar correctamente, el idioma administrativo”

Estos elementos son interdependientes y desde el punto de vista administrativo si falta cualquiera de ellos no tenemos en sentido estricto una organización, lo cual desde luego no significa que hemos perdido la batalla, lo que significa es que la primera tarea del

administrador es asegurar que la “organización” (palabra gramatical) sea una verdadera “organización” (termino técnico) de modo que su primer contribución serán los beneficios que aporte cuando esa organización cuente realmente con un grupo integrado de personas, procurando propósitos comunes explícitos y un sistema formal, que defina y delimite el comportamiento de sus integrantes en la búsqueda de esos propósitos.

Ejemplo 2.- Queja

La percepción tradicional de “una queja” descrita en el diccionario, es que se trata de una expresión de dolor o aflicción, una manifestación de disgusto, de resentimiento, de desagrado, de enojo, una acusación, una querrela, un lamento.

La propuesta conceptual de la Administración proporciona una descripción objetiva de la situación a las cual se refiere cuando nos dice: “una queja” es “una solicitud de servicio encubierta”

Con la percepción tradicional, no es de extrañar la reacción “natural” a la defensiva del encargado de atención al cliente ante una queja, muchos de nosotros hemos sido testigos de ello como clientes.

Con la percepción administrativa, el encargado de atención al cliente sabe que una queja es una solicitud de servicio encubierta y en consecuencia, está preparado para enfrentar de manera objetiva la situación, es decir sabe de antemano que un cliente que viene a exponerle una queja, en realidad le viene a solicitar un servicio, por lo tanto ya no se enfoca en la actitud, enojo, descontento o inclusive groserías del cliente, sino en qué puede hacer por él, en beneficio del cliente y de la imagen de su empresa.

Como ya lo indicamos la administración nos proporciona una tecnología para:

- 1. Percibir las situaciones desde la perspectiva administrativa**
- 2. Diagnosticarlas objetivamente y**
- 3. Enfrentarlas satisfactoriamente**

Ejemplo 3.- Problema

La Interpretación de la palabra problema en el contexto gramatical, se refiere a una dificultad, incomodidad, limitación, obstáculo, algo que la gente trata de evitar, que no desea, que no le gusta.

Un problema en el contexto administrativo, se define como “la diferencia entre una situación actual y una situación futura deseada” entre lo que es y lo que quisiéramos que fuera, lo cual de entrada enfoca más nuestra atención hacia el futuro que en el presente, sin dejar de considerar el presente como punto de partida para buscar opciones de mejorar esa situación no deseada.

Definir en administración un problema induce a detectar una oportunidad para mejorar, porque enfoca nuestra atención hacia una situación futura mejor que la presente; y desarrolla nuestra creatividad porque nos empuja a detectar situaciones de mejora aun cuando otras personas consideren que las cosas están bien.

La tecnología administrativa es un conjunto de instrumentos para mejorar nuestra capacidad de percepción, porque lo que para una persona puede estar bien, para alguien con entrenamiento administrativo puede estar mejor.

Donde una persona percibe un problema -la situación actual- un estratega percibe una oportunidad –una situación futura mejor- este mecanismo es lo que le permite a un administrador transformar un problema en una oportunidad. Confirmamos, así funciona el entrenamiento administrativo, define un término y esa definición nos facilita:

- 1. Percibir las situaciones desde la perspectiva administrativa**
- 2. Diagnosticarlas objetivamente**
- 3. Enfrentarlas satisfactoriamente**
- 4. Ver con mayor claridad la oportunidad de “hacer las cosas cada vez mejor”**
- 5. Adquirir Confianza, para enfrentar situaciones problemáticas.**

Un estratega tiene la capacidad de transformar los problemas en oportunidades, porque usa la tecnología administrativa, definiendo un problema como la diferencia entre una situación actual, no deseada, y una situación futura mejor, deseada.

Ejemplo 4.- Responsabilidad Social

Una definición es operativa en la medida que nos facilita ponerla en práctica y nos proporciona una mejor percepción de la situación que describe. En el área académico-administrativa, la responsabilidad social corporativa se ha entendido como la contribución “voluntaria” “de los negocios” para resolver los problemas que aquejan a su comunidad.

Wikipedia, la enciclopedia libre, nos proporciona una síntesis de estas ideas en la siguiente definición: La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial puede definirse como la contribución activa y “voluntaria” al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente “con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”. Por favor reflexione en el alcance de lo entrecomillado.

La mayoría de los autores citan a ³Peter Drucker (2001) se refieren a él, como “El pensador más destacado de la administración” sus aportaciones modifican inclusive paradigmas administrativos, veamos un ejemplo.

Para ³Drucker (2001) las “Responsabilidades Sociales” de las organizaciones -nótese por favor el plural- surgen de dos grandes áreas:

1. De los Impactos negativos que la propia organización causa a la comunidad. A ellos les llama lo que la organización hace “a” la sociedad.
2. De los problemas sociales propiamente dichos, de la comunidad de la cual forma parte dicha organización. A esto le llama lo que la organización hace “por” la sociedad.

Las organizaciones existen para satisfacer una necesidad social, ofreciendo un producto o servicio a una comunidad, obligadamente ubicada en un contexto social, geográficamente en una colonia, ciudad, estado, país, continente.

El Impacto negativo de un negocio va mas allá de la contribución específica positiva que pretende realizar y se refiere particularmente al “daño” al entorno que ocasiona como resultado de su operación, en algunas ocasiones atribuible al descuido, otras en función de su giro. Por ejemplo, nos dice ³Drucker, una fundidora no tiene como propósito contaminar su entorno con ruidos, humo y calor, pero son co-productos inherentes a su operación.

Bajo este criterio de responsabilidad social, no importa si el daño es intencional o no.

Los Problemas Sociales son disfunciones, de la sociedad, las organizaciones aparentemente se interesan en su entorno por razones filantrópicas, sin embargo deben interesarse también por razones de conveniencia porque no podemos concebir un negocio, una universidad, un hospital, sanos, en una sociedad enferma.

Ejemplo 5.- Objetivos

Un texto administrativo nos define un objetivo como una meta.

⁴Kreitner (1992) nos dice: “un objetivo es un compromiso específico, de lograr un resultado cuantificable, en un marco de tiempo”

Usted decide cual adoptar de acuerdo al criterio que compartimos a continuación.

5.- El criterio para seleccionar nuestras definiciones

El criterio para seleccionar y actualizar nuestras definiciones ya se indicó, deben ser operativas, deben facilitarnos su aplicación cada vez con una mejor capacidad de análisis, si quien va a poner en práctica esas definiciones somos nosotros mismos, nos conviene adoptar el criterio de seleccionar las que sean más útiles.

6.- El reaprendizaje administrativo

Todos los días aprendemos algo nuevo, es una expresión frecuente y es cierta, nuestra estructura de conocimientos, experiencias y aprendizajes está siendo bombardeada por un gran número de estímulos que sugieren procesar nueva información, pasarla por el tamiz de nuestra experiencia y aprender cosas nuevas. No es de extrañar que en vez de estar aprendiendo, estemos re-aprendiendo, en la medida que los temas del aprendizaje son repetitivos y el re-aprendizaje administrativo implica cambiar nuestros paradigmas.

7.- El paradigma de los paradigmas

Paradigma de acuerdo al diccionario es un patrón o modelo; para ⁵Barker (1992) es una serie de reglas y reglamentos que establecen límites y nos proporcionan fórmulas para resolver problemas dentro de esos límites. Según ⁶Markides (2000) son los “modelos mentales que tenemos acerca de “cómo” debe funcionar el mundo”.

Con frecuencia escuchamos la frase “romper paradigmas” pero no caemos en la cuenta que romperlos implica descubrirlos, entenderlos y considerar seriamente por cual paradigma lo vamos a sustituir, de otra manera no solo carece de lógica sino que implica un riesgo “romper paradigmas”

La literatura administrativa induce involuntariamente al paradigma de que los paradigmas son “malos” y nuestros egresados, como caballeros andantes, salen con la espada

desenvainada para romper paradigmas, tal vez con el inconveniente de que no les dijimos como detectarlos, como analizar la conveniencia de cambiarlos y por cual sustituirlo.

Los paradigmas no son buenos ni malos, son más o menos útiles, según nos permitan interactuar en este planeta, y son modificables atendiendo a este criterio de utilidad.

A veces nuestros paradigmas nos impiden ver la realidad, cuando nuestras normas, valores y patrones mentales, nos impiden considerar otras alternativas, nos impiden percibir con objetividad o nos impiden anticipar exitosamente el futuro, porque vemos ese futuro a través de una perspectiva inadecuada y para un egresado es fácil caer en la trampa de intentar que la realidad se apegue a alguno de los modelos que está ansioso por estrenar.

La Administración nos enfoca en el proceso de creación no en el proceso de destrucción, en la evolución que significa para nosotros el nuevo paradigma que vamos a adoptar en el futuro, porque ¡oh sorpresa! romper un paradigma implica adoptar otro paradigma.

8.- Como descubrir paradigmas

La receta administrativa para descubrir paradigmas es tan sencilla que de primera intención no la creemos, no la percibimos, de hecho la clave la indicamos párrafos atrás, cuando citamos la definición de ⁶Constantinos Markides (2000) precisando, que son los “modelos mentales respecto a “cómo” debe funcionar el mundo” esperamos la descubran, de lo contrario la incluiremos en una próxima ponencia.

D.- CONCLUSIONES

Primera: Si hemos sido capaces de explicarlo adecuadamente, tienen Ustedes una de las más valiosas enseñanzas de la Administración:

La “tecnología Administrativa” se diseña, construye y utiliza con precisión, o de lo contrario sus resultados son pobres, cuando no contraproducentes.

Segunda: Las definiciones, conceptos y términos administrativos, son la materia prima, los elementos básicos con los cuales se va edificando el verdadero aprendizaje administrativo:

- Precisión en su significado
- Atención reflexiva en su interpretación y
- Creatividad en su aplicación.....
- Determinarán la CALIDAD de nuestros resultados

Tercera: invitar a maestros y alumnos, a integrar y orientar sus conocimientos a la acción, a pasarlos por el tamiz de su potencial de aplicación, allegarse de definiciones operativas, susceptibles de poner en práctica, si la definición que comparte le permite utilizarla, adelante, si no le parece claro cómo ponerla en práctica, revísela, modifíquela, porque lo más probable es que, como dicen nuestros alumnos, se trata de puro “rollo”.

E.- COROLARIO

Urge integrar un comité de terminología administrativa, para seleccionar y compartir definiciones y modelos administrativos generalmente aceptados, en función de su aplicabilidad.

F.- BIBLIOGRAFÍA

¹Peter Senge, The Fifth Discipline citado por Constantinos C. Markides, En la Estrategia esta el Éxito, guía para formular estrategias revolucionarias, Harvard Business School Press, editorial Norma, 2000

²Drucker Peter F., The Essential Drucker Selections from his management work, Harper Business, New York 2001, ISBN: 0-06-621087-9, selection 14 “Focus on Contribution”

³Drucker Peter F., The Essential Drucker Selections from his management work, Harper Business, New York 2001, ISBN: 0-06-621087-9, Selection 5 “Social Impacts and Social Problems”

⁴Kreitner Robert, Management Fifth edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, ISBN: 0-395-47290-3

⁵Joel Arthur Barker, internet, libro y video de paradigmas.

⁶Markides Constantinos C. En la Estrategia Está el Éxito, Editorial Norma, Colombia 2000 ISBN: 958-04-5826-X

⁷Anthony de Mello, El canto del pájaro, Editorial Sal Terrae, México 1982, ISBN: 84-293-0638—2

⁸David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica decimoprimer edición, Pearson Educación, México, 2008, ISBN: 978-970-26-1189-9

⁹Jesús Ignacio Rodríguez Bejarano, Jesús Ignacio Rodríguez Pimentel, Programa de la materia, 14 lecturas de material complementario y 16 lecturas de material de apoyo.