MATERIALES DE ENSEÑANZA EN
EXTENSION



EE-5/67 Nº 30

TRADUCCION

# UNA POLITICA DE ADMINISTRACION EN RELACION CON NORMAS DE TRABAJO

por

Joseph Di Franco
Extensionista

(Publicado en Inglés y Español)

Pueden solicitarse copias adicionales de esta publicación dirigiéndose a la Misión de Operaciones de los Estados Unidos de Norteamérica (Punto IV) en cada país, o escribiéndo a:

Economía y Ciencias Sociales
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O. E. A.
Centro de Enseñanza e Investigación
Turrialba, Costa Rica



Esta publicación ha sido preparada de acuerdo con el contrato firmado entre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrpicolas de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Instituto de Asuntos Interamericanos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) de los Estados Unidos de Norteamérica.

Turrialba, Costa Rica
Marzo, 1967

# UNA POLITICA DE ADMINISTRACION EN RELACION CON NORMAS DE TRABAJO

Joseph Di Franco

Es una tendencia común en la mayor parte de la gente la de querer tener normas y reglas claras mediante las cuales cada uno esté controlado. Con mucha frecuencia y en muchas circunstancias casi todos decimos "debiera haber una ley..." Esto ocurre invariablemente cuando hemos sido o pensamos que hemos sido maltratados, que han abusado de nosotros o que en una u otra forma nos sentimos disgustados. Sin embargo, también es cierto que cuando una norma, regla o ley interfiere con nuestras acciones y deseos personales, la censuramos enfáticamente. Esta característica humana ha sido siempre parte del modo de ser de la gente lo cual no permite llamarnos la atención sobre la necesidad de: (1) un deseo más cauteloso hacia la creación de más normas y regulaciones; y (2) una actitud más realista hacia cada uno de nosotros. Este trabajo no intenta profundizar en este aspecto aun cuando siempre habrá leyes y normas que cumplir a cada paso.

Lo que el autor desea es llamar la atención sobre la aplicación de las decisiones administrativas respecto al establecimiento y control de normas y regulaciones. El administrador es quien debe decidir cuándo aplicar la ley y cómo interpretarla hacia el intento de tomar decisiones basadas en ella. Mucha gente encuentra que éste es el aspecto más difícil desde el punto de vista administrativo; es tan importante que en algunos casos se considera como la mayor responsabilidad de la administración.

Hay gente que ignora las leyes. Este es un aspecto administrativo muy difícil de determinar sobre qué política debe adoptarse. Algunos aplican la ley sin discriminación, otros la aplican dependiendo de la organización y otros la ignoran totalmente. Cuál debe ser entonces la política a seguir?

Para contestar esto, un administrador necesita en primer lugar conocer y comprender el propósito de las decisiones formales. El autor cree que existe solamente una razón de significado por la cual las leyes son necesarias; esto es que a través de la adopción de decisiones formales el grupo se beneficia por los resultados de la acción tomada. O para decirlo de otro modo, cuando la mayoría de los individuos se benefician con una ley o reglamentación, ésta es necesaria. Por lo tanto los individuos se benefician debido a que el grupo a que pertenecen se beneficia. El énfasis es en el beneficio del grupo y no necesariamente en el del individuo. Por ejemplo los semáforos limitan la libertad de un conductor de vehículos, pero agilizan el movimiento del tráfico con menos caos y riesgos para los conductores en general. Esa disposición beneficia el grupo y a los individuos dentro del grupo, aun cuando en ciertas ocasiones el individuo sufra por esa disposición.

En adición al beneficio que obtiene el grupo se presume naturalmente que la mayoría debe entender qué beneficios emanan de una ley al hacerse efectiva; este aspecto debe ser comprendido en relación del aporte en sí de cada uno de los individuos. Un buen administrador debe estar seguro: (1) que todos los individuos afectados

por una ley deben entender la necesidad de ella y (2) que el grupo debe respaldarle.

En muchas organizaciones existe, sin embargo, un problema al querer aplicar o hacer obligatoria una norma cuando ciertos individuos van a ser afectados; no desde el punto de vista del individuo en sí, pero sí desde el punto de vista del administrador que ha de aplicarla. Cuando se trata de esto se considera una decisión crucial, pero de ahí el por qué debe haber administradores.

La ley debe aplicarse fundamentalmente cuando sea obvio que con ella se beneficia la organización. Por lo tanto parece lógico que la ley no debe aplicarse si la organización no se beneficia. Muchos dirían: "pero hay una ley...." y asumir que, como hay una ley, ésta debe aplicarse. El uso de este enfoque nos conducirá a problemas. Puede que la ley sea anticuada, puede que sea necesaria solamente en casos específicos o extremos, son casos en los cuales para hacer completa justicia, la ley debe cancelarse, modificarse o ver que las circunstancias reúnan todos los requisitos para su aplicación.

El criterio, sin embargo, debe ser basado en que la aplicación de la ley beneficia la organización. Al hablar de organización en este caso significa la mayoría de los individuos que la constituyen.

Parece lógico que cuando un individuo solicita reconsideración de una norma que ordinariamente debe aplicarse, las circunstancias deben estudiarse para saber si esta reconsideración va o no contra

los intereses del grupo. Si no va contra los intereses del grupo ( o no hace mal a ninguno de los miembros del grupo) la excepción puede ser considerada (si también hay muchas excepciones a la regla, parece obvio que esta regla carezca de valor tal como es y necesita modificarse); el administrador (o juez) debe ser muy constante en esta interpretación.

Muchos administradores son extremadamente rígidos o inflexibles en hacer excepciones al aplicar ciertas normas porque creen que esta política les trae críticas o gran cantidad de protestas, si la política de interpretación está siempre basada en si la excepción hace daño o no a la organización o a sus miembros; pero una vez que esta política es entendida, la cantidad de excepciones se limitará solamente a casos válidos cuando las circunstancias garanticen atención especial solamente.

Es importante que el administrador cumpla con su política mediante el permanente contacto e información con sus trabajadores más allegados. Las reglas y leyes deben ser determinadas en las necesidades reales y deben ser eliminadas o modificadas según cambien las circunstancias dentro del desarrollo de cada grupo social.

Un buen administrador conoce las necesidades de su organización, conoce las reglas y regulaciones y cómo éstas tienen relación con su personal. Un buen administrador mantiene informado a cada uno de sus empleados, juzga las excepciones según el efecto que éstas vayan a tener en la organización de sus componentes; hace excepciones cuando es necesario, cuando nadie sufre o se perjudica al hacer una

excepción; hace modificar las disposiciones a medida que cambian las necesidades del grupo; siempre está seguro que los individuos entienden el porqué de las decisiones cuando éstas son hechas por el administrador.

Esto no elimina necesariamente todos los problemas pero sí los aminora. Este procedimiento ganará el respeto y la confianza de los compañeros de trabajo hacia el administrador aun cuando en algunos casos las decisiones a tomar vayan contra el interés individual de alguno de los miembros.

## PUBLICACIONES ANTERIORES

1. Filosofía de Extensión
2. Evaluación de Extensión
3. El Especialista en el Servicio de Extensión, su papel, sus problemas y su adaptación
4. Organización de Extensión - para administración y para desarrollo del programa
5. Elementos que contribuyen al éxito del Servicio Cooperativo de Extensión de los Estados Unidos
6. Los líderes locales en las labores de Extensión
7. Un conjunto de principios y guías
8. Prerrequisitos para el progreso de la agricultura; Tierra, Capital, Trabajo y Conocimientos
9. Coordinación - La llave del éxito de un servicio de Extensión Agrícola
10. El Servicio Cooperativo de Extensión de los Estados Unidos
11. Programación - parte del progreso de Extensión
12. Diferencias entre Extensión y Desarrollo de la Comunidad
13. Reforma Agraria y Educación de Extensión
14. La Naturaleza de Extensión - cambiar a la gente
15. Enseñanza versus Aprendizaje
16. Cómo organizar a la juventud rural en Extensión
17. Factores que no contribuyen a la eficiencia o efectividad del trabajo de Extensión en América Latina
18. Responsabilidades de adultos ante la juventud
19. Importancia de usar a la gente rural como líderes en el desarrollo rural
20. Una labor por realizar
21. La esencia de Extensión Agrícola

22. Liderazgo versus administración

23. Los hechos son el mejor antídoto para los rumores

24. Ciencia social - Elemento necesario para el Desarrollo Rural

25. Métodos de Extensión

26. Extensión no es una panacea

27. Adiestramiento básico para extensionistas y líderes agrícolas

28. La Enseñanza de Extensión es un arte

29. Importancia de los Servicios de Extensión Agrícola en el Dessarrollo Rural