

MÉTODOS DE TRABAJO DEL ORGANIZADOR

65.011

Los procedimientos de trabajo del organizador de un servicio determinado son analizados en este artículo de André Chassaing, aparecido en el número 62 de la *Revue Administrative* (marzo-abril 1958).

I. PRINCIPIOS GENERALES

En las oficinas se elaboran productos no materiales—ideas y órdenes—cuyo curso de elaboración o de transmisión es difícil seguir. Esta es la razón por la cual la organización del trabajo en el campo administrativo no dispone de un método tan elaborado como el que rige los puestos de trabajo, los tiempos, los movimientos, y los circuitos de fabricación en las empresas industriales.

El estudio de los servicios administrativos somete a la sagacidad del organizador tres problemas cuyos supuestos y soluciones están íntimamente relacionados:

- *un problema de estructura,*
- *un problema de relación,*
- *un problema de métodos.*

El estudio bien entendido de un servicio administrativo comienza por una fase analítica y termina con una labor de síntesis que debe coordinar las estructuras, las relaciones y los métodos de trabajo.

La realización de esta síntesis exige que el propio organizador tenga un método de trabajo adecuado y no se abandone al azar de la inspiración.

II. LA FASE ANALÍTICA

A) Estudio de los textos que constituyen la «ley» del servicio. El organizador debe ante todo conocer la

«ley» del servicio constituida por textos de carácter vinculante (textos legislativos e instrucciones diversas) y exigencias técnicas. Todo análisis de una colección de textos requiere un trabajo de clasificación.

El organizador debe prestar atención a dos aspectos:

1. *Contenido del texto:*

- campo de aplicación,
- derechos y obligaciones, y
- definiciones.

2. Actos técnicos originados de la aplicación del texto, esto es, *operaciones administrativas de ejecución*. Estos actos técnicos deben estar concebidos de manera que aparezcan netamente:

- los circuitos administrativos,
- la naturaleza de las operaciones materiales a efectuar,
- informes de los que debe disponer el servicio,
- controles que deben ser considerados necesarios,
- puntos comunes a los diferentes circuitos, y que, en términos generales, representan las relaciones que deben ser mantenidas.

Nada impide proponer simplificaciones o mejoras en la reglamentación del servicio.

B) Análisis de la estructura y de las relaciones:

- *Directo*: Debe consistir en un interrogatorio de todos los jefes y de todos los ejecutantes, y en un examen profundo de su trabajo (métodos, medios de acción, etc.).
- *Rápido*: Es preciso evitar que jefes y empleados se impacienten.
- Metódico, completo y detallado.

El análisis debe comprender las siguientes fases:

1. Análisis de la estructura jerárquica y funcional, que proporcionará la fotografía exacta del servicio en un momento determinado, con sus funciones, sus direcciones, sus servicios y sus puestos de trabajo. Sin embargo, esta visión interna es de carácter estático y, por tanto, insuficiente; las órdenes, los documentos y las informaciones circulan, y de ahí la necesidad de un nuevo análisis.

2. Análisis de relaciones que hará aparecer el funcionamiento general y particular del conjunto, las articulaciones y los documentos. Este análisis debe permitir plasmar la vida interna del servicio en un gráfico de relaciones y de circulación.

3. Análisis cuantitativo: destinado a mostrar el número de operaciones y los tiempos necesarios para realizarlas:

4. Análisis relativos al acondicionamiento de los locales, utillaje administrativo, condiciones de trabajo, etc.

Una vez reunidos los elementos del análisis, es preciso recoger las informaciones recibidas en un informe. Anexo, se incluirán diagramas de estructura, fichas de atribuciones y gráficos de circulación.

III. LA FASE CONSTRUCTIVA

A) *Estudio crítico de los análisis:*

- Estudiar las confusiones de competencias y las atribuciones mal delimitadas.
- Clasificar los circuitos por actividades, lo que debe permitir la agrupación de operaciones similares y de técnicas vecinas.
- Investigar las operaciones provenientes de la dirección para diferenciarlas de las operaciones de ejecución. En la práctica, las operaciones de ejecución se reconocen fácilmente porque pueden inscribirse en documentos preparados con anticipación (impresos, por ejemplo) que no exigen redacción.
- Estudiar las operaciones que deben eliminarse.
- Estudiar los documentos de «vida corta» que cumplen, por lo general, una función de información demasiado limitada, constituyendo a menudo de mala organización.
- Estudiar los documentos «dominantes». Se denomina así a un documento considerado indispensable en un circuito administrativo.
- Estudiar las circulaciones viciosas o inútiles de documentos.
- Estudiar los documentos que presentan constantes, esto es, registros o rúbricas que se repiten en diferentes impresos.
- Estudiar las operaciones que pueden prestarse al trabajo mecanográfico.
- Tratar de clasificar las relaciones administrativas internas en las tres categorías siguientes: relaciones jerárquicas, de coordinación y de cooperación.

- Estudiar todas las relaciones externas: ¿pueden realizarse más simplemente? ¿Son todas útiles? ¿Son siempre oportunas?, etc.
- Estudiar los documentos de posición. A cada documento de posición debe corresponder en principio un puesto de trabajo diferente.

Llegado a este punto, el organizador posee suficientes ideas o informes que le permiten una visión sintética de la organización que conviene establecer, de acuerdo con los principios de la organización científica del trabajo.

B) Proyecto de reorganización:

El trabajo anterior pone al organizador en posesión de todos los elementos necesarios para estructurar una nueva organización, pero es a la autoridad administrativa a la que corresponde decidir en última instancia sobre la ejecución del proyecto.

El informe redactado en forma clara y concreta, debe incluir:

- Los gráficos de estructura.
- Los diagramas de relación.
- Las fichas de atribución por puesto de trabajo.

- Los modelos de impresos o documentos.
- El utillaje administrativo previsto, dando los detalles necesarios a fin de que los suministradores conozcan las condiciones técnicas que es preciso cumplir.
- Las instrucciones por puesto de trabajo.

La presentación del informe de reorganización puede variar según la naturaleza del servicio estudiado. Sin embargo, la práctica muestra que conviene atenerse al siguiente plan:

- Exposición de los fines de la reorganización proyectada.
- Exposición de los puntos débiles de la antigua organización.
- Análisis teórico de la organización proyectada.
- Justificación del proyecto presentado.

Después de esto no queda sino someter el proyecto de reorganización al examen y discusión de las autoridades administrativas responsables. Esta discusión implicará necesariamente retoques que conducirán a la formación del proyecto que deberá ser ejecutado.

M. J.