

3.3. Ejercicios sobre las comunicaciones. A partir de casos administrativos se intercambian ideas según las consignas elaboradas, partiendo de una observación de ROGERS. Se indica la conveniencia de que cada participante aporte el texto de un caso psicológico que haya vivido en su vida administrativa.

3.4. La entrevista. Ejercicios prácti-

cos bajo la dirección de un psicocólogo de la C. E. G. O. S.

3.5. Seminario de adiestramiento en las relaciones humanas. Organizado con la colaboración y según los métodos de la Asociación para la Investigación y la Intervención Psicológica (A. R. I. P.). Comprende sesiones de diagnósticos y sesiones teóricas.— F. P.

## EL EGOGRAMA: UN MEDIO PARA COMPROBAR EL EMPLEO DEL PERSONAL

003.63:658.312.5

Resumimos en esta nota el trabajo que el Servizio Studi e Formazione J. A. I. ha publicado, en el número 11 de la revista *Fattore umano*, año IV, 1959, bajo el título de «L'egograma: uno strumento di verifica dell'impiego del personale», donde se estudian las ventajas de una descripción gráfica de las relaciones de cada puesto de trabajo.

### 1. INTRODUCCIÓN

La utilización de esquemas y procedimientos de análisis organizativo, como instrumento de mejora, no sólo de la sistematización formal de un grupo o de un proceso de trabajo, sino también del empleo, gobierno y valoración del personal, toma día a día mayor importancia.

En el ámbito de la técnica de la organización, la descripción gráfica de un esquema de trabajo, competencias o relaciones jerárquicas (organigramas) se utiliza con normalidad y con gran utilidad, no sólo representativa, sino incluso analítica y valorativa, tanto en las estructuras ya vigentes

como en los proyectos de nuevas unidades o nuevos organismos.

Los organigramas deben confeccionarse partiendo del «puesto de trabajo», que es la unidad elemental. Para el estudio del «puesto de trabajo» se utiliza el «egograma», cuya utilización implica:

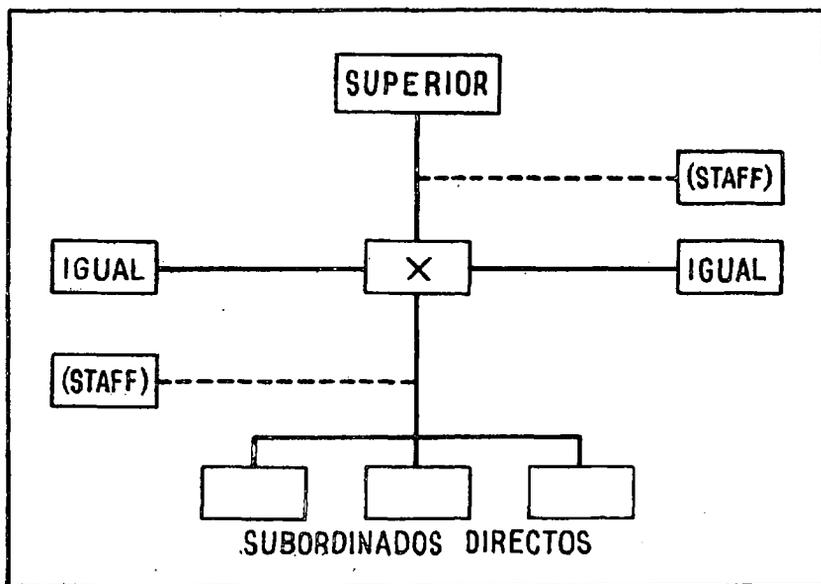
a) El análisis del trabajo y del proceso del trabajo, y de los medios para el desenvolvimiento de las competencias, la reconstrucción del flujo de comunicaciones y de los documentos de trabajo, y cualquier otro aspecto que manifieste el contenido operativo de los puestos concretos de trabajo y su correlación.

b) La definición de la posición de cada puesto de trabajo en el ámbito de la organización. En una estructura de tipo jerárquico-funcional, consistirá en poner de manifiesto las relaciones de mando y de dependencia de cada persona, y la relación funcional con los superiores, iguales e inferiores.

El egograma es la expresión gráfica de esa definición que manifiesta los cuatro niveles en conexión con cada puesto de trabajo:

- El superior inmediato.
- Los subordinados bajo dependencia directa.
- Los iguales, de posición equivalente.
- Las posiciones correlativas de *staff*.

Es decir, que denominando con una X la posición del interesado, resulta el gráfico siguiente:



## 2. EL EGOGRAMA COMO INSTRUMENTO DE DIRECCIÓN DEL PERSONAL

La realización del egograma responde a la exigencia de recoger los hechos y situaciones de carácter organizativo que ejercen una influencia en el clima de trabajo y en la eficiencia de la oficina o sección en que el trabajo se preste.

El egograma puede ser empleado como instrumento de dirección del personal—en sentido amplio—con eficacia formativa. A tal finalidad se podrían utilizar los medios siguientes:

- Explicaciones en grupo sobre los fines, límites y significación del egograma y especialmente de los motivos que justifican su empleo.

— Coloquios con cada empleado sobre la técnica de confección del egograma y sobre las soluciones de las dificultades que se presenten.

— Coloquio con cada empleado, al término de la realización del egograma, para tratar de ver si efectivamente responde a la situación, o si su finalidad primordial estriba en variar o criticar situaciones anormales o contradictorias patentes en el egograma.

### 3. DIFICULTADES QUE SE OPONEN A LA CONFECCIÓN DEL EGOGRAMA

Son principalmente:

— Que el interesado, al frente del puesto concreto de trabajo de que se trate, se encuentre en condiciones poco claras de dependencia jerárquica, es decir, en una situación poco definida de autoridad y responsabilidad y, sobre todo, en posición variable respecto a los de igual categoría o rango administrativo.

— La tendencia del realizador del egograma a plasmarlo con arreglo a un procedimiento ortodoxo desde el punto de vista de la organización formal, perjudicando gravemente su utilidad. La finalidad del egograma es, por el contrario, recoger y materializar una situación individual y real, reflejar su funcionamiento y examinar y criticar sus eventuales anomalías.

### 4. UTILIZACIÓN POSTERIOR DE LOS EGOGRAMAS OBTENIDOS

Superada la fase de la realización del egograma, la Dirección dispone de una masa de esquemas que pueden ser utilizados según dos criterios fundamentales:

— Examen técnico, por parte del personal del *staff*, de los esquemas proporcionados; este examen puede constituir la base de un estudio de reorganización o de parcial revisión de la organización, cuyas conclusiones serán objeto de examen y discusión con el personal o con los grupos interesados, sobre todo con la finalidad de aclarar extremos oscuros; al terminar este examen, la Dirección está en disposición de tomar decisiones y de suministrar directrices para reorganizar las posiciones de trabajo que requieran una modificación.

— Estudio de los esquemas obtenidos por grupos constituidos por los exponentes de los cuatro niveles considerados en cada egograma y discusión nacida de la confrontación y combinación de los esquemas; de estas discusiones deben derivarse propuestas formales para las revisiones que se crean necesarias.

Este segundo criterio responde a la necesidad de lograr un «trabajo integrado», y sobre todo la participación activa de los jefes de cada nivel en el estudio y en la solución de los problemas organizativos.

Hay que mencionar, finalmente, algunas posibilidades de utilización auxiliar de los egogramas.

— Sirven de complemento y confrontación del *job analysis* para el puesto concreto de trabajo.

— Determinan el flujo de trabajo en los varios niveles de la dirección ejecutiva y operativa, con base en la dependencia y en la correlación funcional entre los diversos puestos de trabajo.

— Valoran las necesidades de sustitución o renovación del personal.

## 5. CONCLUSIONES

Para asegurar un mayor éxito del sistema, es preciso tener en cuenta que:

— La iniciativa para una operación semejante debe partir de los niveles directivos superiores; cuanto menor es el prestigio del servicio del cual la

iniciativa emana, más aumenta la resistencia de los afectados.

—El servicio de personal es el más calificado para emprender una operación semejante. El papel del servicio de personal en este campo es un papel de promoción, desarrollo y coordinación, ya sea en la fase de realización del egograma, ya en la fase de su aplicación.—L. E. V.

## LA RACIONALIZACION DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LA CAJA DE AHORROS Y DE RETIROS DE BELGICA

65.011:35(493)

Con este título, el número 101 de *L'étude du travail* (noviembre 1959) publica un artículo de VAN PUYVELDE, que estudia los procedimientos de racionalización del trabajo administrativo utilizados en la Caja de Ahorros y de Retiros de Bélgica.

La Caja General de Ahorros y de Retiros de Bélgica es una institución paraestatal integrada por seis organismos: las Cajas de Ahorros, de Retiro para Obreros, de Pensiones para Empleados, de Seguros de Vida, de Seguros de Accidentes de Trabajo y Nacional de Pensiones de Guerra. Estas diversas Cajas están reunidas bajo una dirección única, empleando a más de 2.400 agentes, distribuidos en unos cincuenta servicios.

En el mes de mayo de 1947 se creó

un servicio de organización, que consagró su atención a la racionalización del trabajo mediante la simplificación de métodos, medición de tiempos, etc.

### I. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

La mejora de métodos de trabajo —primera fase del proceso de organización— se realiza mediante un análisis del trabajo que permita eli-