

# PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

Resumen del trabajo que con el mismo título ha publicado BRUCE L. SMYTH en la colección de estudios del «Centro de estudios monetarios latinoamericanos». (1958.)

## I. Sistemas utilizables para realizar los trabajos de organización

Para realizar los estudios técnicos que exige la técnica organizativa pueden seguirse diversos procedimientos, entre los que cabe destacar los siguientes:

### a) *Encomendar la tarea de organización a los funcionarios de «línea».*

Este sistema tiene sus ventajas y es aconsejable en los organismos pequeños. Las principales ventajas son que los jefes de cada unidad conocen mejor los problemas y los detalles que cualquier persona extraña, y que la implantación de reformas encuentra menos obstáculos que si vienen aconsejadas por personas ajenas al servicio.

Las desventajas de esta solución se fundan en que los jefes inmediatos:

- No ponen la necesaria independencia e imparcialidad.
- No pueden hacer cambios que perjudiquen al personal.
- A veces tienen intereses personales que les impiden adoptar decisiones objetivas.
- No tienen la necesaria preparación.
- La rutina les impide ver con claridad los problemas.
- No disponen de tiempo para un análisis profundo.

### b) *Encomendar la tarea a consultores externos.*

Los consultores externos especialistas de organización tienen la ventaja de que han aprendido a analizar metódicamente, a través de una gran experiencia en muchas empresas, y pueden detectar fácilmente los problemas orgánicos porque han sistematizado su estudio.

Pero el consultor externo:

- Halla en su trabajo resistencia de algunos casos invencibles.
- Ha de confiar en los datos que le suministran los funcionarios.
- Existe una gran competencia entre los consultores; lo que hace que discrepen en cuestiones fundamentales.
- Existe el peligro de que el consultor persiga fines espectaculares de reducción de costos, y para ello proponga soluciones perjudiciales en el futuro.

Estadísticas realizadas entre empresas que siguen este procedimiento demuestran que un 70 por 100 de los contratos realizados tuvieron éxito.

### c) *Encomendar las tareas de organización a un departamento especializado de la misma empresa u organismo.*

Es una solución intermedia entre los dos extremos expuestos en los apar-

tados anteriores. Como tal solución intermedia puede tener resultados totalmente distintos:

- Reunir las ventajas de las soluciones extremas o reunir los defectos. La solución aconsejable en muchos casos es que no debe emplearse un solo sistema, con exclusión de los demás.

Los factores a tener en cuenta para adoptar una decisión respecto a la conveniencia de cada sistema son los siguientes:

- Conocimiento técnico y formación del equipo.
- Experiencia en tareas de organización.
- Disponibilidad de tiempo y de medios.
- Capacidad para reunir los resultados del análisis.
- Objetividad.
- Independencia.
- Posibilidad de hacer cambios desagradables.
- Conocimiento detallado del trabajo que ha de organizarse.
- Facilidad para persuadir a los empleados para introducir nuevos métodos.
- Peligro de introducir reformas estudiadas a la ligera.

La mayoría de estos factores aconsejan en una organización suficientemente grande la creación de un servicio especializado de organización.

## II. Objetivos del departamento de organización

Las principales funciones son:

- Mantener una información al día respecto a la teoría y práctica de la organización y de los mé-

todos, estudiando la aplicación de estos conocimientos a los problemas del organismo (investigación).

- Mantener al día la información sobre evolución y progreso del equipo técnico utilizable en el organismo.
- Realizar un estudio analítico completo del organismo en que trabajan y de los problemas que tiene y que pueden plantearse.
- Cuidar la más perfecta coordinación entre los diferentes departamentos.
- Estudiar, cuidar y mantener el control de los sistemas de comunicación interna de la organización.
- Mejorar los métodos de relaciones públicas del organismo, interviniendo en su ejecución.
- Otro fin esencial, aunque no el único, es la reducción de los costos del organismo; este fin se alcanzará a través de todos los demás. Un servicio de organización que no corrija este fin tendrá gran dificultad para justificar su existencia; pero es de advertir que las medidas únicamente encaminadas a obtener costes más reducidos son, a veces, contraproducentes porque debilitan el control interno del organismo.

## III. Estructura del departamento de organización

### a) Nivel en que debe situarse.

En general puede afirmarse que el servicio de organización debe depender directamente de aquel dirigente que tiene autoridad suficiente para

imponer las reformas necesarias. Debe estar situado fuera de los órganos de «línea» para alejarlo de los conflictos de política interna y eliminar toda sospecha de imparcialidad.

El jefe del servicio debe tener imaginación y capacidad creadora, no debe ser detallista y debe evitarse que sea un funcionario acostumbrado a dirigir un gran organismo.

#### b) *Estructura interna.*

La peculiar constitución de este servicio y las funciones que realiza determinan la necesidad de adoptar una organización que los especialistas llaman invertida. Aquí no se debe pretender la división y subdivisión de diferentes niveles jerárquicos al personal que actúa. El grueso del personal, a diferencia del órgano ejecutivo, está colocado arriba y no abajo. La única distinción de categorías que es posible es entre especialistas de experiencia, especialistas principiantes, ayudantes y oficinistas. El responsable total de cada trabajo debe ser un especialista experimentado, con el que colaboran los demás. Los auxiliares pueden trabajar a la vez para varios especialistas y esto es lo que le da carácter a la estructura típica de estos servicios.

#### c) *Especialistas.*

Existen diversos criterios sobre el grado de especialización que es deseable. Hay diversas ventajas en la solución de especialización total—especialistas para máquinas, impresos, relaciones humanas, relaciones públicas, etcétera—; sin embargo, esta excesiva especialización supone dificultades en la programación y es un inconveniente en los casos que plantean problemas más generales que requieren una decisión global.

La selección de los especialistas es el problema principal de los jefes de estos servicios, porque su éxito depende de la calidad de aquéllos; para facilitar la tarea de selección conviene analizar las cualidades que debe reunir el especialista de los servicios de organización.

Elles M. Derby dice que deben tener: habilidad analítica, capacidad creadora y facultad de persuasión. Respecto a esta última, deben reunir—según JOEL DEAN—las siguientes cualidades: habilidad para ganarse la confianza y causar buena impresión, tacto, imparcialidad, competencia técnica, capacidad conciliadora, capacidad analítica y selectiva.

Además de las cualidades expuestas, deben tener facilidad de expresión escrita y oral y entusiasmo por su trabajo.—J. A. A.