

de obtener datos exactos ha sido repentinamente centuplicada por la automatización en los servicios de archivo y documentación y por los cerebros mecánicos de gran velocidad en el cálculo.

El jefe se ve hoy puesto a prueba por esta inundación de información, que le llega más deprisa que lo que su capacidad de decisión le permite. Surge así otra virtud cada día más necesaria —la serenidad—, que le permitirá mantenerse al ritmo que la aceleración en la información le va imponiendo, sin verse desbordado o «agobiado» en ningún momento.

### 3. Comunicación

La decisión ha de ser transmitida, y ello ha de hacerse de modo que tal transmisión sea clara y concisa y pueda ser perfectamente asumida por los demás. La mera autoridad —que viene dada para la jerarquía— de nada sirve si las órdenes son confusas o mal expuestas.

## REGLAS PRACTICAS PARA REALIZAR UNA REORGANIZACION

Una reorganización de cualquier tipo supone una serie de cambios personales y materiales que han de hacerse según un cierto sistema racional, para evitar la anarquía o el desánimo entre quienes han de experimentarlos. Se estudia aquí el caso de una reorganización de gran envergadura, es decir, cuando se trata de implantar todo un «sistema nuevo». Esta labor deberá ser realizada bajo la alta dirección de una

En otros casos, el grupo que recibe estas órdenes decide no ejecutar una tarea del modo prescrito o no hacerlo en tanto no se baje a describir hasta los más ridículos detalles. El autor considera que este pretendido derecho a «no hacer lo que no se quiere hacer» es, en muchos casos, el causante de la inaplicación de las decisiones tomadas, pero que en todo caso no hay que olvidar que la transmisión precisa y escueta de tales decisiones hará desaparecer en muchas ocasiones esta resistencia pasiva y que, por tanto, hay que achacar un tanto de culpa al jefe, que no ha sabido expresar debidamente sus deseos, provocándose así una situación de desobediencia más o menos premeditada.

Estos tres verbos —organizar, decidir y transmitir— son una síntesis, pues, de las labores de dirección, sin que con ello se quiera decir que cada uno de ellos no implica otra serie de actividades y cualidades, capaces de hacer a aquéllas eficaces y auténticas.—  
J. M. A.

Toda reorganización de una empresa privada o pública requiere seguir una serie de normas prácticas, que son expuestas por G. DE LIGNY en un artículo publicado en el número 194 (de enero de 1961) de la revista *Hommes et techniques*.

sola persona, que llamaremos «organizador», sea cual sea su posición dentro de la escala jerárquica del organismo a reorganizar.

Se divide el estudio en dos partes: la primera, dedicada a exponer las dificultades que tales cambios implican, y la segunda, destinada a enumerar las reglas que el organizador debe seguir en la práctica.

## I. Las dificultades del cambio

El cambio de un sistema de organización plantea problemas de técnica, de determinación o cualificación de puesto de trabajo y de psicología.

### 1. PROBLEMA TÉCNICO.

- Es muy delicado encontrar una nueva forma de funcionamiento para un mecanismo complejo ya en marcha, sobre todo cuando son muchas las personas puestas en juego, y se requiere un sincronismo muy preciso.
- Aún es más difícil, una vez se ha proyectado la nueva estructura, el organizar el paso del antiguo al nuevo sistema sin obstaculizar, sin perturbar, el normal funcionamiento de la empresa.

### 2. PROBLEMA DE CUALIFICACIÓN.

- Los puestos de trabajo requeridos por el antiguo y el nuevo sistema son, en general, diferentes o al menos dosificados de distinto modo.
- El personal que ha servido bajo el antiguo sistema no es siempre «remoldeable» a los nuevos puestos de trabajo.
- En tal caso es el personal recientemente seleccionado y formado el que debe ser destinado a las zonas «inéditas» del nuevo trabajo.

### 3. PROBLEMA PSICOLÓGICO.

Admitiendo el que las motivaciones dominantes en el personal administrativo, sobre todo en los niveles inferiores, sean la consideración y la comodidad, los cambios de organización que producirán mayor impacto psíquico en los empleados serán los que se refieren a:

- Las atribuciones (reales e incluso aparentes) de las personas.

- La estructura de los grupos de trabajo.
- Los locales de trabajo.
- Las costumbres y prácticas implantadas en el modo de realizar el trabajo.
- Y, por supuesto, la cuantía de las retribuciones.

Hay que recordar, por lo demás, que toda decisión de reorganización dentro de un sector de cualquier organización es considerada por el jefe de dicho sector como un verdadero reproche que se le hace, a no ser que él mismo sea el iniciador de tal cambio.

## II. Reglas que el organizador debe observar

1. Si es posible, ante todo, debe evitar todo cambio, sin creer que la razón de ser de un organizador es «cambiar algo» para justificar su labor. Ha de ser consciente también del costo de las revoluciones y comprender que la resistencia a realizar cambios puede no ser prueba de una falta de valor, sino de una sana prudencia.

2. Conseguir que, si este cambio es necesario, los propios interesados lleguen a desearlo. Para ello debe marcar a sus empleados una serie de objetivos que les impulse a salir de la situación actual y acaben por pedirle su colaboración para realizar el cambio que él mismo había planeado previamente. Así no habrá divergencia entre los objetivos del organizador y los de sus colaboradores.

3. Precisar los objetivos del cambio estudiando a fondo el nuevo sistema, en todos sus aspectos (técnicos, humanos ...) y en todos los casos particulares. Así estará en situación de demostrar la superioridad de la nueva situación y la necesidad del cambio. La peor crítica que se puede dirigir con-

tra un organizador es la de que «no sabe lo que quiere».

4. Prever con precisión el proceso del cambio, estudiando a fondo la fase de transición, del que deberá hacer el *planning* y el presupuesto, previendo también las posibles ayudas posteriores.

Sin embargo, y a pesar de que se haya realizado una planificación minuciosa, no hay que creer—ni hacer creer—que se trata de una «revolución en la paz», sino que hay que anunciar que habrá dificultades y desfases en el funcionamiento de los servicios en determinados momentos de la puesta en marcha.

5. Crear interés hacia los problemas técnicos entre los empleados. Las personas se interesan por sus puestos de trabajo y por todo lo que les pueda hacer evolucionar. Están, pues, dispuestos a recibir con alegría los pequeños y grandes hallazgos. Gracias a ello, si están de acuerdo en los aspectos técnicos del cambio, su adhesión podrá vencer las dificultades, mientras que si no comprenden el nuevo sistema y sus ventajas no estarán en disposición de hacer ninguna concesión en sus intereses.

6. Aceptar en principio todas las iniciativas sobre el cambio planeado. El hombre que propone una mejora se enrola psicológicamente en el sistema y ya nunca se opondrá a él, puesto que lo considerará, en parte, como cosa suya. Hay, por tanto, que animarle. Un sistema modificado por los interesados es mejor que un sistema sin enmiendas. El organizador no debe tener inconveniente en perder la propiedad de su proyecto.

7. Que la dirección sea quien en última instancia tome la decisión del cambio. Es el escalón jerárquico directivo el que debe, en último término, determinar la aplicación o no del proyecto. En caso de que se aplique, el

organizador no debe hacerse visible en las decisiones que atañen al personal. El es un técnico, sin mando ni autoridad. La dirección es, pues, quien «ordena» realizar el plan.

8. Conseguir algunos aliados honrados y situarlos bien. El organizador deberá mantener contacto estrecho con los hombres de ideas amplias y hacerse amigo de ellos; llegado el momento de la reforma, los propondrá para ocupar los puntos neurálgicos del nuevo sistema, sin atención alguna a su anterior situación. Deberá en todo caso alejarse de los intrigantes.

9. Contar con la confianza de la dirección, sobre todo en el momento de la puesta en marcha. Cualquier movimiento de desconfianza por parte del escalón directivo hacia la labor del organizador puede ser fatal para todo el proceso de reorganización.

Ahora bien; esta confianza no se da gratuitamente, sino que se gana por la competencia y por la honradez profesional:

- La competencia se refleja en la claridad del programa y en la puntualidad en su realización.
- La honradez se pone de manifiesto por la instalación de medios de medición objetivos y precisos, que permitan dar a la dirección en todo momento informes sobre la marcha del proceso, sus retrasos y los costos de las operaciones realizadas.

10. Dedicar mucho tiempo a la instrucción del personal. En especial, en la esfera ejecutiva, el organizador debe consagrar largo tiempo a instruir a sus miembros, ya que éstos serán luego quienes expongan el nuevo sistema a los empleados inferiores. Ninguna dificultad de detalle, ningún caso particular, debe dejarse sin solución clara y terminante.

11. Dejar el máximo de iniciativa

durante la ejecución, pero sin desentenderse de ella en ningún momento. Se debe permitir, pues, a los ejecutantes materiales dejar su «marca» en el sistema mediante retoques a su gusto, dejándoles redactar su propio guión de servicio.

Pero, sin embargo, el organizador debe cuidar que sus ideas no se vean

falseadas en la práctica, por ignorancia o incluso por exceso de celo. Un sistema nuevo puede ser mal interpretado por los colaboradores, que al intentar hacerlo mejor o más práctico lo pueden deformar, si la labor del organizador se limita a poner en marcha el mecanismo sin preocuparse de él posteriormente.—J. M. A.

**CONJUNTO  
DE OPERACIONES  
DE ANALISIS PREVIAS  
A TODA OPERACION  
DE DESARROLLO**

LOUIS-JOSEPH LEBRET describe en un artículo que se publicó en la revista del I. R. F. E. D., *Developpement et Civilisations* (núm. 3, de septiembre de 1960) las operaciones previas a toda política de desarrollo y la formación de los equipos técnicos que en cada escalón territorial debe llevar a efecto tales operaciones.

1. Las operaciones de desarrollo a escala regional o nacional suponen la formación de unos grupos de expertos, en los que se combinan tareas de organización económica y administrativa, estudio y análisis de la realidad presente y programación de las actividades a seguir. Sin embargo, la formación de estos grupos y las tareas a realizar no pueden llevarse a cabo sin una serie de operaciones de análisis previas, que nos dirán quién deben formar aquellos grupos y en qué deben consistir esas tareas.

Con frecuencia las misiones de expertos y técnicos se suceden en el país sin que sus estudios den ningún fruto. Los informes se amontonan o se archivan sin que ni siquiera se piense en emplearlos. Cada Ministerio y cada organización estatal autónoma hace venir especialistas que poseen sin duda un alto nivel de preparación, pero que sólo son llamados para «dar prestigio» al Ministerio, que

no piensa ni remotamente en coordinar esta acción con la de los demás departamentos. Los gastos que estas medidas inútiles traen consigo despiertan pronto una cierta animosidad hacia estas comisiones de expertos, que no resultan ser la panacea que se esperaba.

2. Se estudian así en primer lugar cuál debe ser la formación de tales comisiones. En primer lugar los expertos aislados sucesivos nada pueden solucionar, pues cada uno ha de rehacer en parte el trabajo de sus antecesores. Pero quizá sea peor aún la influencia de expertos aislados *simultáneos* (yuxtaposición de expertos) que no forman equipo y que no profesan las mismas ideas económicas ni siguen los mismos métodos. Un equipo con un programa sencillo, pedestre casi, puede hacer más por la fuerza que su propia cohesión le da.

Por otro lado, hay que «saber lo que se quiere» cuando se llama a un