

- Reproducción de los nombres de los funcionarios en las puertas y mesas de las diversas dependencias.
  - Sistemas de información interna, como boletines para el personal, etcétera.
  - Sistema de sugerencia que den cabida a las iniciativas de los funcionarios.
  - Aumento de las reuniones de trabajo y de las decisiones «colegiadas».
- Todo ello tenderá a crear un ambiente de «personalización» de los puestos de trabajo y de «humanización» de la Administración que a su vez preparará los espíritus para una mayor responsabilización de las tareas de cada uno.—J. M. A.

## INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION Y DE LA MECANIZACION SOBRE LAS PERSONAS

65.012.3 + 681:558.3

El Profesor H. PASDERMADJIAN, de la Universidad de Ginebra, trata en su artículo, publicado en la revista *Chefs* (marzo de 1961), de las influencias—beneficiosas en ocasiones y en otras no—que las nuevas técnicas de organización y de mecanización pueden tener en el personal.

Las dos fuerzas dominantes en la estructuración de las asociaciones y grupos de personas (sean industriales o administrativas) son sin duda la mecanización y la organización. Estas dos realidades, cada una de las cuales tiene su propia e innegable entidad, se interrelacionan sin embargo entre sí y tienen una influencia conjunta sobre las personas que forman un grupo organizado.

La mecanización, por ejemplo, ha suprimido muchos puestos de trabajo, no ya sólo en el campo industrial, sino en el de la Administración. Esta disminución tendrá evidentemente influencia en la reorganización del grupo. Por su lado, una organización más perfecta puede concentrar tareas y trabajos uniformes hasta permitir procesos en gran escala, en los que los métodos mecanizados son rentables. Así, pues, en el momento de analizar

la influencia de la mecanización y de la organización sobre las personas, conviene no olvidar que estos conceptos no son independientes ni susceptibles de un estudio aislado. Es evidente que cada una de ellas *per se* también influye en los miembros del grupo, pero en todo caso la realidad nos muestra que la distinción no es fácil de realizar.

La influencia que estos dos fenómenos—organización y mecanización—tienen sobre las personas que forman parte de los grupos a los que ellos se aplican, se estudia en tres partes o clases de personas: de los ejecutores, los cuadros y los dirigentes, que la terminología más acorde a la administrativa serían: el escalón auxiliar o semiauxiliar, el escalón técnico-administrativo o ejecutivo y el escalón dirigente u órganos de decisión.

### 1. Influencia sobre los ejecutores

Puede señalarse la acertada distinción que hace el autor de este trabajo al separar el concepto de trabajador especializado y de trabajador cualificado. El trabajador cualificado es «anterior a la mecanización» y es el hombre que domina una materia o un aspecto del proceso—industrial o administrativo—conociendo perfectamente todos sus posibles problemas. El trabajador especializado puede tener unos conocimientos ligeros, pero le son suficientes, pues cuenta con «la máquina». Por ello, el Profesor Pasdermajian dice que la especialización tal como se entiende hoy es una especie de degradación de la calificación.

La organización deberá tener en cuenta no sólo la disminución de puestos de trabajo, consecuencia de la mecanización, sino—sobre todo en lo que se refiere a la evaluación de puestos de trabajo—el menor grado de iniciativa y responsabilidad que ésta trae consigo.

### 2. Influencia sobre los cuadros

Dos fenómenos deben ser destacados siguiendo al autor de este trabajo: la centralización y la sistematización. La centralización o concentración de muchos servicios que antes se encontraban «diluídos» en los diversos cuadros o dependencias es una característica típica del moderno proceso de organización. Se crean oficinas centrales de control, de organización y métodos o de información. Las labores organizativas, las de dirección, las que exigen un criterio, una «política», una manera de pensar y, en general, las que suponen una aportación intelectual más elevada, son absorbidas, como con una aspiradora, hacia la cumbre. Gabinetes de estudios, de personal, de presupuestos, realizan las

labores de mayor responsabilidad. La consecuencia de este fenómeno es clara. Aquí también el papel de los cuadros intermedios gana en facilidad lo que pierde en responsabilidad. El personal que ocupa estos puestos de trabajo se ve influido por este criterio de organización, y las personas designadas en el futuro para ocuparlos pueden cumplir su tarea con una preparación mucho más sencilla que antes.

El otro fenómeno, el de la sistematización, tiene su origen en la mecanización, y sus influencias en el personal son parecidas. La mecanización, e incluso la mera racionalización de las actividades, imponen una labor de sistematización que también es la base de toda política organizativa. La sistematización trae consigo la realización de «acciones preestablecidas», es decir, de *patterns* de conducta en los que el papel de la imaginación y de la intuición es cada vez menor. El personal pronto se da cuenta de que su papel se hace cada día más mecánico.

Sin embargo, esta tendencia se intenta frenar hoy y los procesos de descentralización y descongestión de funciones no son sino una marcha atrás en esta carrera que amenazaba con hacer irresponsables a todos los miembros del grupo menos uno, o quizá a éste también. Claro está que condenar a la organización por esta deshumanización sería injusto, pues la labor de descentralización requiere no menos una gran dosis de organización para que no se convierta en auténtica desintegración.

### 3. Influencia sobre los dirigentes

El dirigente ha cambiado en cuanto a su papel. La organización ha llegado también a él. La figura tradicional del dirigente unía a la idea un poco ro-

mántica de hombre dinámico, progresivo, con gran sentido de la coyuntura y del riesgo, la figura del «organizador». Tanto en la pequeña industria como en la Administración, el empresario o el dirigente era un *businessman*, pero también era un técnico en organización y mando.

Ahora, estas dos funciones se han desdoblado. Todo lo que tiene un matiz de tecnicismo se traspasa al técnico en organización y métodos, al «organizador», que presenta informes y soluciones de todo tipo: económico, técnico, jurídico... El dirigente sólo tiene que decir: sí o no. Pura «*decision-making*» a la vista de los datos que le son facilitados sin el menor esfuerzo.

Pero también aquí el autor descubre peligros. Entre otros, el de que los técnicos en organización han querido abarcar algo más sutil y que en pureza de competencias no les corresponde: las relaciones humanas. El Profesor Pasdermadjian cree que esta zona debe quedar reservada a los dirigentes, que es en ella donde mejor pueden poner a contribución su capacidad directiva. Se puede «organizar» (en el sentido técnico que esta palabra hoy indica) un proceso administrativo, pero un programa o una política de relaciones humanas sólo puede «dirigirse», o si se quiere, organizarse en el sentido vulgar de la palabra, como equivalente a puesta en marcha.—J. M. A.