

## LAS LISTAS DE COMPROBACION EN EL ANALISIS ADMINISTRATIVO

### Una aplicación práctica

Las listas de comprobación o de compulsas (*check list*) son, simplemente, relaciones de interrogantes referidos a los principales aspectos o puntos-clave de una determinada categoría de problemas.

Su finalidad es esencialmente instrumental. La lista de comprobación constituye un recordatorio sistemático que se utiliza para facilitar el análisis, evitando que ciertas cuestiones puedan pasarse por alto y que-

den sin examinar al estudiar una situación concreta.

El empleo de tales listas se encuentra muy extendido entre el personal especializado de algunas oficinas de O. y M., principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

Un ejemplo de lista de comprobación que puede ser utilizada para el análisis de la estructura de las organizaciones es el siguiente:

1. ¿Es suficientemente clara la estructura de la organización? ¿Exis-

ten aspectos confusos o difíciles de precisar? ¿Cuáles son éstos?

2. ¿Está excesivamente elaborado el esquema formal de la organización? ¿Está, por el contrario, insuficientemente desarrollado? ¿Aparece la estructura como excesivamente rígida o excesivamente fluida?

3. ¿Existen divergencias de importancia entre la organización oficial y la organización de hecho? ¿Cuáles son estas divergencias y qué consecuencias determina cada una de ellas?

4. ¿Es completa la división de funciones dentro de cada nivel orgánico? ¿Existen funciones necesarias, dentro de un determinado escalón, no asignadas a ninguno de sus elementos? ¿Existen, dentro de alguna unidad, actividades no encomendadas específicamente a ninguno de sus miembros?

5. ¿Existen duplicidades o superposiciones de actividades? ¿Se producen interferencias en el desarrollo de las funciones asignadas a los distintos elementos de la organización?

6. ¿Es homogéneo el contenido funcional de cada puesto de trabajo y de cada unidad orgánica? ¿Coexisten, dentro de un mismo nivel operativo, elementos cuyo contenido aparezca fijado con arreglo a diferentes criterios de departamentalización?

7. ¿Existen en la organización unidades regulares y permanentes con rango indeterminado o sin asimilación expresa?

8. ¿Se guarda el debido equilibrio en el esquema de la organización? ¿Existen diferencias acusadas en los volúmenes de trabajo asignados a cada puesto o a cada unidad dentro de un determinado nivel o grado? ¿Existe algún sector de la organización

excesivamente desarrollado atendiendo al volumen e importancia de sus funciones?

9. ¿Existen unidades elementales en el sector operativo formadas solamente por uno o dos puestos de trabajo? ¿Pueden agruparse tales unidades de forma que su existencia separada descanse sobre un soporte suficiente?

10. ¿Se aplican criterios uniformes en la formación de las denominaciones de los distintos puestos y unidades orgánicas? ¿Es clara y suficientemente indicativa la nomenclatura utilizada? ¿Existen denominaciones innecesariamente largas y complicadas? ¿Existen puestos de trabajo sin denominación alguna?

11. ¿Están las responsabilidades o deberes asignados a cada miembro acompañados de autoridad en medida equivalente? ¿Existen posiciones o puestos configurados como responsables por las actividades de otros sobre los que carecen de autoridad formal?

12. ¿Están las funciones decisorias excesivamente concentradas en las posiciones más elevadas de la escala jerárquica? ¿Qué atribuciones podrían ser delegadas por las jefaturas de cada nivel?

13. ¿Existen jefaturas con un número de subordinados inmediatos claramente superior o inferior al que puede ser dirigido de modo efectivo? ¿Qué subdivisiones podrían realizarse en aquellas unidades cuya jefatura presenta una esfera de control exagerada? ¿Cómo podrían agruparse aquellas otras cuyos jefes poseen esferas de control excesivamente reducidas?

14. ¿Existen órganos o puestos de trabajo directamente responsables an-

te más de un superior inmediato? ¿Es absolutamente necesaria, en tales casos, la concurrencia de jefaturas? ¿Está claramente determinada, en el supuesto de que la concurrencia de líneas de autoridad se considere necesaria, cuál de ellas ha de prevalecer en caso de conflicto? ¿Están claramente repartidas las funciones entre las jefaturas concurrentes?

15. ¿Es adecuado el número de niveles o grados de la escala jerárquica? ¿Existen, dentro de la misma, niveles innecesarios? ¿Podría ser reducida la longitud de la escala jerárquica suprimiendo o refundiendo aquellos niveles que presenten esferas medias de control excesivamente limitadas?

16. ¿Está realmente justificada la existencia de órganos configurados con el carácter de segundos jefes? ¿Qué carácter revisten las segundas jefaturas existentes? ¿Actúan como un nivel orgánico más en la tramitación de toda clase de asuntos sometidos al jefe superior? ¿Están, en otro caso, delimitados claramente los supuestos en que ha de intervenir cada una de las jefaturas sucesivas? ¿Aparecen las segundas jefaturas establecidas con el carácter de órganos de *staff* general del jefe superior?

17. ¿Está establecido un procedimiento para asegurar la sustitución en las jefaturas de los distintos niveles? ¿Es acumulada la jefatura, en

caso de ausencia o vacante accidental, a otro puesto del mismo grado o es llamado a desempeñarla un subordinado inmediato del jefe ausente?

18. ¿Es correcto el funcionamiento de las unidades de *staff*? ¿Tienen a imponer directamente sus puntos de vista a las unidades del sector de línea? ¿Se producen fricciones o conflictos entre ambas clases de unidades?

19. ¿Muestran las unidades de *staff* tendencia a absorber e incorporar a su estructura funciones propias del sector de línea? ¿Existen atribuciones de naturaleza operativa delegadas por el jefe superior en órganos de *staff*?

20. ¿Están las unidades de *staff* excesivamente fraccionadas? ¿Se guarda la debida relación entre el desarrollo orgánico dado a las actividades de *staff* y el alcanzado por el sector de línea? ¿Se mantiene la estructura vertical de las agrupaciones de *staff* dentro de límites que no afecten a su agilidad? ¿Existe un número excesivo de niveles orgánicos dentro de dichas agrupaciones?

Naturalmente, la anterior relación no pretende ser completa ni supone una enumeración de defectos de las estructuras administrativas. Trata solamente de indicar los principales aspectos o zonas en que suelen localizarse los problemas más frecuentes.—

L. BLANCO DE TELLA.

