

Organización

y

Métodos. 65.012,3:001.8

Por JULIAN GIMENEZ ARRIBAS

Este estudio diseña lo que debe ser una de las piezas fundamentales para la reforma administrativa. Los servicios de O y M. serán siempre una preocupación constante de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA.

1. DEFINICIÓN

Es difícil en un espacio limitado explicar el alcance que modernamente se da a esta agrupación de palabras y que todavía resulta más inexplicable si se las encuentra reducidas a sus iniciales *O.* y *M.*

Es socorrido acudir a su definición académica:

Organización: Acción de establecer o reformar una cosa sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes.

Métodos: Modo de decir o hacer una cosa y también orden que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Aunque no completas en el sentido que hoy día expresa su empleo simultáneo, son bastante ilustrativos sus significados.

Modernamente su empleo simultáneo significa una reunión de técnicas, procedimientos y raciocinios que tienden a la perfección y "organización científica del trabajo".

De la Organización Científica del Trabajo, da ROBERT SATET la siguiente definición: "Espíritu y conjunto de medios que permiten establecer un mayor rendimiento del personal, del material y del capital empleados o invertidos en una empresa con el mínimo coste y la máxima satisfacción para los dirigentes, el personal y la clientela."

Ya después de esta definición se comprende que este ideal *no puede* ser conseguido *sólo* con "buen deseo o buena voluntad". Es precisa una *ciencia* en la que se basen sus determinaciones y una *técnica* que las ponga en práctica. No es establecer un campo acotado inaccesible para los no iniciados; es simplemente prevenir contra la buena actuación, pero mal basada en cuanto a concepto y también contra lo razonable pero mal ejecutado...

A este respecto es aleccionadora la definición que sobre *Organización* nos da otro especialista: JEAN CHEVALIER.

"Organización *es simplificar* las cosas complicadas y desde luego no

complicar las sencillas. Por esto, si no se ve la cosa de manera simple, es tarea inútil multiplicar el número de auxiliares y de instrumentos.

”Los pseudo-organizadores, que son una legión, son más temibles que un incendio, ya que complican cualquier problema minúsculo, a fin de apropiarse el mérito de haberlo resuelto. Los daños ocasionados por el fuego se pueden cubrir con un seguro, pero los daños de las falsas organizaciones son irreparables, pues los errores de principio se renuevan hasta el infinito.

”Nada se hace bien sin método: Un buen método presupone orden en las ideas y en los actos, y no se puede poner orden si no se ha sabido llevar todas las cosas a su simplicidad elemental”...

Por nuestra parte, y a modo de resumen que sirva a la vez para animar a todos a seguir el camino de la “Organización” y del “Método” en sus propias actividades, podemos decir que *todo* es sentido común y experiencia en esta especialidad, pero... “ordenado metódicamente”.

2. CAMPO QUE ABARCA O. Y M.

Es muy amplia el área de su influencia, pues su acción benéfica se puede dejar sentir en todos los factores que intervienen en un proceso de trabajo (y aun en nuestras actividades diarias familiares, pero que no son de este lugar):

Capital = Inversiones, equipo, edificios...
Trabajo = Modo de realizarlo, tiempo empleado, personal...
Producto = Utilidad, economía, sencillez...

Concretándonos al terreno administrativo se puede establecer un cuadro de equivalencias entre los diversos factores influyentes en el trabajo y las técnicas correspondientes que son adecuadas:

- | | |
|-----------------------------|---|
| — La unidad administrativa. | — La estructura y su organización. |
| — La superioridad. | — Sus dotes, su selección, su espíritu de equipo. |
| — Los jefes. | — Su formación, sus condiciones. |
| — La tarea en sí. | — Su análisis y su valoración. |
| — El modo de realizarla. | — Mejora de métodos. |
| — El coste. | — Control de costes. |
| — La remuneración. | — Salarios, sus escalas. Los incentivos. |

- | | |
|----------------------------------|--|
| — La distribución de la oficina. | — Distribución funcional. |
| — Los elementos auxiliares. | — El puesto de trabajo y la economía de movimientos. |
| — El empleado. | — Selección, formación y mejora. |
| | — Relaciones humanas. |
| — El público. | — Relaciones públicas. |

Todas estas facetas y su respectiva técnica de actuación no son independientes, no se puede pensar que con el empleo aislado de alguna de ellas se consigan resultados apreciables; SON UN CONJUNTO, son un *todo*. Son todas ellas, *a la vez*, las que, empleadas, dan resultados eficaces.

Se puede hacer una comparación aclaratoria, a fin de meditar y comprender esta simultaneidad. Es el caso de un enfermo o recién nacido (unidades administrativas existentes y anticuadas o recién creadas), el cual debe acudir al médico o “especialista”, y éste, después de cierta exploración o reconocimiento, que es probable empiece por análisis, para cerciorarse de la auténtica dolencia y su emplazamiento, emitirá su diagnóstico y *su consejo*, que es probable comprenda diversas medicinas y tratamientos.

¿Será suficiente aplicar *uno sólo* de los tratamientos o productos recomendados? ¿Podemos esperar éxito de esta aplicación restringida?

Es análogo lo que sucede en la práctica administrativa con estas técnicas, pues aunque el caso no sea de *enfermedad* lo podemos calificar de *anemia* y es preciso actuar desde todos los frentes posibles para una lucha eficaz.

3. FORMA DE ACTUACIÓN

La acción o aplicación de estas medidas corresponden, según la experiencia de otras Administraciones, a unas unidades llamadas de Organización y Métodos (O. y M.), cuyo papel se limita a acudir *donde son requeridas* o donde *se les señala* por la superioridad que acudan, para estudiar la situación.

Efectúan un detallado estudio sobre la forma de efectuar la labor, los inconvenientes que presentan los procesos que se siguen, las características del trabajo y de los funcionarios que en él intervienen, etc., y después, a la vista de estos datos, tomados sobre el “terreno”, y con la ayuda y colaboración del personal de la unidad analizada, realizan un informe que es redactado en general, después de múltiples entrevistas con los interesados, y en el cual se señalan los puntos donde se estima posible que, mediante las

oportunas modificaciones, puedan mejorarse el rendimiento, la rapidez, la comodidad, la calidad, la economía, etc..., del trabajo.

La situación jerárquica de estos grupos de O. y M., dentro del Departamento general, podríamos decir que no es antes ni después que nadie. No tienen autoridad *ejecutiva*. Son elementos asesores y solamente *aconsejan* lo que estiman se debe hacer, pero *no imponen* ni tienen otra autoridad que la dimanante de la bondad de sus propios consejos. Volviendo al símil del médico, podríamos decir que el enfermo es muy dueño de no cumplir el tratamiento, pero también es probable que el mal persista o, cuando menos, se alargue la curación.

Así, pues, su exclusiva autoridad está basada en sus conocimientos y en su experiencia en el manejo de estas técnicas, pues respecto al trabajo que analizan no es posible que lo conozcan (ni es preciso), dada la gran variedad de tareas en las que pueden intervenir.

Esta es una característica importante en los servicios de O. y M. y que, junto con otras básicas, detallamos a continuación:

- No conocen el trabajo que analizan.
- No son responsables del resultado del trabajo que hace la unidad que analizan.
- No ejercen autoridad alguna sobre esa unidad analizada.
- Son responsables de su trabajo de asesoramiento, ante su propio jefe de O. y M.
- No buscan ineficacias y deficiencias sólo para presentarlas como defecto, sino para emplearlas como razonamiento que justifique las soluciones que aconsejan.
- No presentan sus propuestas en términos de *ultimatum* ni bajo presión alguna.
- Las modificaciones que sugieren están basadas siempre en hechos recogidos en la propia unidad.
- Suelen depender, en cuanto a su propia responsabilidad, de una autoridad o jerarquía de alto nivel (Dirección general, Subsecretaría, Organismo central de Gobierno, etc...).

No interfieren en absoluto la autoridad de cualquier jefatura, pues ésta es la que dirá "lo que debe hacerse", pero O. y M. puede *aconsejar* la forma en que debe hacerse, el "*cómo*" es mejor hacerlo. Podríamos decir, parodiando la célebre frase de los monjes y el lego:

“Ha dicho el padre prior que *bajemos* a la huerta a cavar, y que luego *subáis vosotros* a comer...”: ése es el espíritu de la actuación de los servicios de O. y M.

4. BREVE HISTORIA Y ANTECEDENTES

Estas actividades sobre racionalización del trabajo se inician con su gran precursor FREDERIC WINSLOW TAYLOR (1856-1915), cuya actuación comienza en 1883 determinadas actividades industriales. Descubre ciertas leyes de relación entre la fatiga, el trabajo y el rendimiento, así como la destreza y la *formación* que tenga el trabajador para su tarea.

Es contemporáneo de él FRANK GILBRETH, cuya actuación comienza en 1885 y que dedica su vida al estudio de los movimientos, los tiempos empleados en ellos y la descomposición en otros elementos (*therbligs*), a fin de buscar los más breves y descansados. Es ayudado eficazmente por su esposa Lillian en todos los trabajos, dada su especialidad de psicología.

Posteriormente (1841-1925) HENRY FAYOL, ya desde un punto de vista más alto (Dirección y Gerencia) establece los fundamentos de la técnica de Dirección, y facultades necesarias que deben reunir los directivos para ejercer de modo más favorable y eficaz su mandato.

Es a principios del siglo actual cuando todos estos estudios y experiencias llegan a constituir, sobre todo en América del Norte, un “cuerpo de doctrina” con una orientación específica: la organización científica del trabajo, que es aplicada sistemáticamente a la industria en primer lugar y como elemento tan primordial y necesario como las primeras materias o las máquinas.

Posteriormente, pasa al terreno administrativo y comienza su aplicación en las empresas comerciales, donde adquieren ya carta de naturaleza con la denominación de Servicios de Organización y Métodos que son necesarios y están presentes en casi todas las empresas y con carácter permanente.

La Administración, más lenta de movimientos que la empresa particular, por arrastrar las trabas legislativas, tarda algo más en adoptarlas, y son pocos los países que poseen estos servicios antes de la segunda guerra europea. La posguerra, con los planes de ayuda estadounidense a casi todos los países, los implanta como fijos en casi todas las Administraciones.

En España se comienza ahora con este impulso de autodepuración en la Administración, pues en el campo particular han sido muy notables las

aplicaciones hechas de estas técnicas (tanto más necesarias en los países débiles económicamente, que no pueden permitirse despilfarros de energías y medios), pero en cambio puede tenerse como ventaja la certeza del *buen resultado* y la experiencia anterior, que impide pasos en falso y hace innecesaria la controversia sobre su utilidad, lo cual puede permitir adelantar el terreno que nos llevan de ventaja otras naciones.

La tarea es colectiva, la acción es de *todos*; no es nada mágico ni milagroso, sino el resultado de una gran voluntad de muchos dirigida y aplicada a un mismo fin.