

(1950), sobre organización y funcionamiento de los Poderes públicos a partir de la Presidencia del Consejo; en Bélgica (1951); en los Países Bajos; en Gran Bretaña otro recientemente en el año 1956, cuyo tema fué el funcionario y la protección de los ciudadanos. En el pasado año de 1957 se ha verificado otro en Italia.

b) INTERCAMBIOS BILATERALES ENTRE FUNCIONARIOS

Otro medio de actuación de la Comisión es la de los intercambios de funcionarios; en este aspecto los países miembros han desarrollado una gran actividad. Funcionarios belgas han asistido en Gran Bretaña a los cursos de formación organizados por el "Treasury". Funcionarios británicos asisten en Bélgica a cursos sobre seguridad social, problemas de trabajo, etc. Francia abre los cursos de su Centro de Altos Estudios Administrativos y su Escuela Nacional de Administración a los funcionarios de los países miembros de la U.E.O.; Alemania hace la misma oferta para su Escuela de Administración de Spira; Italia ofrece su Universidad de Bolonia para recibir en su Escuela de Ciencias Administrativas a los funcionarios extranjeros.

LOS PRINCIPIOS

DE LA

ORGANIZACION

ADMINISTRATIVA 35.047

ERRORES ORGANIZATIVOS

CORRIENTES EN LA ADMINISTRACIÓN

Es conveniente pasar revista a ciertos errores comunes en la Administración pública como etapa previa al conocimiento de sus condiciones ideales de organización.

c) ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS Y PUBLICACIONES

La Comisión para profundizar en los temas de su competencia se propone unos temas de estudio, de los cuales pueden ocuparse los distintos "correspondientes" de los países miembros, las Memorias elaboradas se discuten en reuniones periódicas. Actualmente los temas sometidos a estudio son: "La organización política administrativa y judicial de los países miembros de la Unión Europea Occidental" y "La delegación de autoridad en la Administración pública". Otros temas que se han discutido o discuten por la Comisión de Administración pública versan sobre "la modernización de los métodos de trabajo administrativo", con referencia especial a la automación, a la cibernética, etc.

La labor de esta Comisión tiene una gran trascendencia para los estudiosos y para los administradores; ella colabora al conocimiento recíproco para que de éste nazca la comprensión que es el más sólido fundamento de la colaboración europea, y prepara la formación de unos funcionarios "europeos" que han de constituir el tejido administrativo de la Europa Unida.—J. A.

La actividad administrativa suele desarrollarse de acuerdo con unos errores ya muy clásicos, producidos generalmente por desconocimiento de los principios de una buena organización administrativa. El profesor J. H. Harris aborda este interesante problema en la revista italiana «La tecnica della organizzazione nelle pubbliche amministrazioni» (abril-junio, 1958).

1. Uno de los más corrientes y poco considerado es el desajuste de personas que intervienen en cualquier proceso administrativo en relación con la *organización* para realizar el trabajo, pues si se dispone de personal pero se carece de la organización, no es posible dar calidad a la actividad administrativa.

2. Otro error es creer que *organización* es usar simplemente ciertos principios básicos en todos los casos. Muchas personas dan por sentado que una vez hecho el organigrama la organización está hecha, olvidando que el organigrama es cosa muerta y la organización tiene vida.

3. Un error frecuente también es creer suficiente el establecimiento de la *organización formal*, oficial o legal, cuando es sabido que al lado de ésta y superpuesta insensiblemente con ella, hay una *organización de hecho* que no estará traducida al organigrama teórico.

Así puede aparecer como jefe cierta persona cuando realmente es otra la que dirige la organización.

Otras veces es el mismo jefe el que se rodea de una organización no acusada en el esquema teórico.

Puede suceder también que la información necesaria a todo jefe, al no llegarle de manera completa oficialmente, tenga que ser buscada mediante nuevas comunicaciones al margen de los oficiales.

4. Otro error bastante general es la aplicación rígida de principios y máximas de organización con carácter uniforme, incluso para casos contradictorios. Es preciso tomar contacto con la realidad de cada caso, valorar los efectos y limitar la aplicación según las circunstancias.

5. Es error característico de la Administración la *no concesión de autoridad* equivalente a la *responsabilidad* que se le entrega al funcionario. Este está sometido a innumerables normas restrictivas, pues, además de indicarle la ejecución de un trabajo, se le amenaza con correcciones si no lo hace de tal manera, con tal procedimiento y con tales detalles.

En realidad, si al personal no se le confiere libertad para actuar (autoridad), no se le puede hacer responsable de los defectos que vienen detalladamente reseñados en leyes o Reglamentos.

6. Es indudable la *excesiva rigidez* de la Administración pública, pues hasta hay países donde es la Constitución la que

especifica los poderes, organización y funciones de determinados cargos. En todo caso, los cargos públicos suelen estar cristalizados en normas formales que desconocen las circunstancias, competencia y adelantos técnicos que ofrece la realidad.

7. Otra faceta característica de la Administración pública es el enorme número de organismos y dependencias que posee; y es corriente que cada jefe rebase los "cinco" clásicos subordinados y hasta los prohibitivos "diez".

8. Es también corriente en la Administración pública crear organismos no sujetos al control normal y cuya función no puede ser coordinada con el resto de la actividad administrativa.

También perjudica el no usar la Dirección Conjunta mediante el empleo de oficinas auxiliares (*staff*), cuya utilización como asesoras o consultivas no disminuye el carácter operativo de las otras unidades.

9. Otro inconveniente es que *no se reconozca* en la Administración pública la necesidad de organizar y reorganizar y que el administrador público *no pueda* realizar cambios que sean aconsejables y no disponga de personal adecuado para estudiarlos y proponerlos (oficinas de O. y M.).

PRINCIPIOS PARA UNA BUENA ORGANIZACIÓN

Son los siguientes, entre los más importantes:

1. Definición de objetivos, deberes, responsabilidad y niveles de trabajo y determinación; medios empleados para alcanzarlos.

2. Asignación de cometidos y competencias para obtener la máxima utilización de la capacidad de los empleados.

3. Fomentar la especialización, favorecer iniciativas y premiar esfuerzos.

4. Óptimo empleo de medios, espacio, instrumentos, etc.

5. Control suficiente, con respecto de las respectivas "esferas de control".

6. Unidad de mando.

7. Comprensión clara por todos del fin y objetivo de la organización.

8. Programa, dirección y coordinación adecuadas a la actividad.

9. Autoridad igual, cuando menos, a la responsabilidad.

10. Empleo de personal consultivo para mejor eficacia de la especialización.

11. Delegación de las cuestiones de detalle administrativo.

12. Perfecta delimitación de responsabilidad.

13. Coordinación y cooperación entre unidades administrativas.

14. Señalar y reducir duplicidades y superposiciones. Tender a lo funcional.

15. En caso de propuesta de reformas hay que tener en cuenta: dificultades, efectos sobre los empleados, intereses políticos, de grupo o de público y consecuencias legales.

Cuidar que los cambios sean convincentes para el personal afectado.—J. G. A.