

- Análisis de procesos y métodos de trabajo en una organización existente.
- Análisis del material impreso.
- Análisis de la distribución en planta, ambiente y equipo de trabajo.
- Análisis del costo y rendimiento de los servicios.

Es evidente que estas modalidades pueden aparecer combinadas entre sí en el desarrollo del estudio de un problema concreto. Así, por ejemplo, el análisis del material impreso y de la distribución de dependencias y puestos de trabajo se desarrolla normalmente en conexión con el análisis de procesos y métodos, etc.

3.5.- Fases del análisis administrativo

Aun cuando estas etapas o frases se verán con más detalle al tratar del análisis de procesos, conviene hacer en este lugar una somera indicación a los distintos momentos que se registran en el desarrollo de la actuación encaminada a resolver un problema completo.

Fundamentalmente cabe distinguir las cuatro etapas siguientes:

- Investigación preliminar
- Acopio de datos
- Análisis y crítica de la situación actual
- Elaboración y aprobación de la solución
- Puesta en práctica y control de resultados

- La investigación preliminar consiste en la exploración previa del problema realizada, normalmente, a través de conversaciones con el jefe administrativo, visitas a los locales de trabajo y contactos con el personal. A esta exploración previa debe seguir la elaboración de un programa de acción en el que se contemplen las fases futuras del análisis señalado el tiempo probable que habrá de ocupar.

- El acopio de datos consiste en la recogida de la mayor cantidad de información posible sobre el problema estudiado. Las fuentes utilizadas en el acopio de datos incluyen el examen de documentación y disposiciones, observación personal y directa de circunstancias de hecho, entrevistas con los jefes y con el resto del personal, anotación de sugerencias, etc. Toda la información recogida deberá ser ordenada y clasificada de forma que se facilite su posterior manejo.

- La fase de análisis y crítica supone el fraccionamiento del problema en sus partes más simples, sometiendo cada una de ellas un examen riguroso, realizado con el auxilio de medios instrumentales que normalmente consisten en representaciones gráficas de la situación actual (organigramas, diagramas de procesos, representaciones en planta, etc.), y aplicación de relaciones de interrogantes (checklists) utilizadas para facilitar el examen pormenorizado de cada punto concreto del problema.

- La elaboración de la solución supone, a diferencia de la fase anterior, una actividad creativa o de síntesis. En ella el analista utiliza como materia prima las respuestas obtenidas a cada aspecto concreto del problema en la etapa de análisis y crítica. La propuesta de solución se confecciona, en principio, con carácter provisional al objeto de someterla a la aprobación del dirigente. Obtenida la conformidad se extiende la propuesta definitiva, que deberá ser acompañada de todos los elementos auxiliares necesarios para su correcta interpretación y aplicación. Entre estos elementos figurarán, por lo general, representaciones gráficas de la estructura o de los procesos propuestos, modelos de formularios e impresos, planos de los cuales de trabajo, guías de adiestramiento, manuales de organización y de procedimiento y otros varios según la naturaleza del problema examinado.

- La fase de puesta en práctica y control abarca todas las operaciones necesarias para la aplicación de la solución aprobada. En ocasiones resultará aconsejable rodear la puesta en práctica de ciertas garantías o medidas de precaución. Entre ellas pueden citarse como más importantes las siguientes:

- Aplicación en escala reducida. Ciertas propuestas que han de afectar a un conjunto de dependencias semejantes son susceptibles de ser aplicadas, por vía de ensayo y durante un cierto período de tiempo, en alguna de las unidades afectadas.

Ello permite valorar y eventualmente retocar la solución antes de su puesta en práctica total.

- Aplicación escalonada: Determinadas reformas admiten una puesta en práctica fraccionada o por etapas, de modo que hasta la consolidación de la primera fase no se pone en práctica la segunda y así sucesivamente.

- Aplicación acumulada. En algunos casos resulta posible aplicar la solución elaborada manteniendo durante cierto tiempo la situación anterior, que sólo se suprime por completo cuando la aplicación de la propuesta ha quedado contrastada y consolidada. Así, por ejemplo, la sustitución de un determinado fichero por otro que obedezca a principios distintos, puede hacerse manteniendo en funcionamiento el primitivo simultáneamente con el nuevo durante un cierto plazo.

Es evidente que, en ciertos casos no resultará posible acudir a ninguna de las medidas de precaución que quedan indicadas. La aplicación ha de hacerse, por tanto sustituyendo de plano la situación anterior por la solución aprobada. Pero cualquiera que sea la forma de aplicación de la propuesta, la puesta en práctica, ha de ir siempre seguida de un control de resultados cuya duración se limitará al tiempo indispensable para asegurar la interpretación y aplicación correcta, evitando la aparición de rutinas o desviaciones contrarias al espíritu de dicha solución.

4.- MANDO O DIRECCION

No basta para la jefatura administrativa con la adopción de un plan o programa de actividades y el establecimiento del

dispositivo estructural más adecuado. Una vez cumplidas las dos anteriores funciones, que como se ha indicado revisten carácter preparatorio, el dirigente ha de conducir la organización hacia sus objetivos mediante actos concretos de impulso. Estos actos constituyen la función de mando o dirección.

4,1.- Concepto

Para Fayol "mandar es hacer funcionar el personal". A primera vista parece que, según esta definición, la función de mando se limita a la emanación de órdenes o mandatos dirigidos a los subordinados y encaminados a obtener, en cada caso, un resultado concreto exigido por los fines de la organización. Tomada literalmente la expresión "mando" (commandement) puede resultar demasiado restringida para designar toda la gama de actividades del jefe que tienden a la consecución de las prestaciones de los miembros de la organización. Quizá por ello algunos autores, como R. Riccardi denominan "función de actuación" a la que Fayol llama "función de mando". Indudablemente la expresión "actuación" resulta más comprensiva, hasta el punto de que quizá pueda ser considerada como excesivamente amplia. La misma objeción cabe formular a otras denominaciones que por vía de sustitución propone la doctrina para designar la función de que se trata.

De todas formas, en este punto ha de verse solamente un problema puramente terminológico, ya que el contenido que Fayol atribuye a la función de mando no debe limitarse ni mucho menos, a la elaboración y curso de órdenes o mandatos, sino que debe incluirse otros aspectos de la actividad del jefe, y aun menos actitudes de éste, capaces de promover y estimular la colaboración del personal.

En definitiva, estimamos que la función de mando o dirección en sentido estricto, engloba todos los actos concretos del jefe que ponen en marcha y conducen a la organización hacia la consecución de los objetos propuestos.

4,2.- Delegación de funciones

Uno de los defectos más acusados en los organismos de la administración es la excesiva concentración de funciones decisorias en los niveles superiores. Para salvar este defecto se debe acudir a la delegación de atribuciones en los subordinados inmediatos.

El jefe administrativo que no sabe o no quiere delegar no puede ser considerado nunca un buen jefe. Los individuos de personalidad absorbente y los que desconfían de la capacidad de sus subordinados o temen las consecuencias de sus posibles errores son reacios a delegar la más mínima función.

Una buena delegación estimula el sentido de responsabilidad y la iniciativa del personal, libera al jefe de tareas de detalle y le permite desempeñar mejor las funciones que verdaderamente corresponden al grado que ocupa en la escala jerárquica.

Las reglas que suelen indicar los autores como aplicables en esta materia son, fundamentalmente, las que siguen:

- La decisión se debe descentralizar al nivel más bajo capaz de adoptarla.
- El nivel llamado a decidir debe ser, en principio, el que posea originalmente la cantidad y calidad de información necesarias para basar la decisión.
- Los escalones superiores no deben nunca asumir la función de decidir sobre problemas rutinarias o de detalle.
- La responsabilidad del delegante ante su superior subsiste en todo caso, no obstante la delegación efectuada.
- La delegación debe ir acompañada de la autoridad necesaria para poder cumplir las tareas asignadas.
- X - Algunas atribuciones que se poseen por delegación del superior no deben delegarse.
- X - La decisión no debe delegarse en las unidades de staff, sino únicamente a lo largo de la cadena de mando.
- X - La programación de actividades facilita la delegación de atribuciones.

4,3.- Forma de emanar las órdenes

Mandar es algo que plantea difíciles problemas técnicos y humanos. Puede afirmarse, sin temor a exagerar, que en la mayoría de los casos el cumplimiento defectuoso de las órdenes es imputable a la forma de emanarlas más que a ninguna otra circunstancia.

Las contraórdenes, rectificaciones, aclaraciones complementarias y de más remedios frecuentes, son muestras de que esta función se realiza mal. Por ello es necesario atenderse a ciertas orientaciones en el ejercicio de esta función, si no se quiere producir en los subordinados una lamentable impresión de falta de seguridad o de incompetencia.

Veamos, por tanto, los consejos que suele formular la doctrina especializada acerca de la forma de emanar las órdenes:

- Meditar sobre el contenido de la orden antes de emanarla, a fin de evitar las aclaraciones posteriores.
- Emplear, perfectamente, la forma escrita.
- Utilizar, en lo posible forma personal.
- X - Insistir sobre los puntos fundamentales de la orden.
- Emplear un lenguaje claro y asequible al nivel de comprensión de los destinatarios.
- No exigir del destinatario de la orden la ejecución de actividades que excedan de su capacidad.
- Dar toda la información indispensable para una ejecución correcta de la orden.
- Indicar las razones objetivas en que se funda la orden, a fin de hacer sentir al subordinado la necesidad de realizar determinados actos.
- No acumular nuevas órdenes mientras otras estén aún pendientes de ejecutar.
- Cerciorarse de la comprensión de la orden.

Cuando se trata de órdenes dirigidas a una pluralidad de subordinados (circulares, etc.), es conveniente, antes de emitir las, someterlas a un contraste de puntos de vista que ponga de manifiesto aquellos extremos oscuros que puedan dar lugar a comportamientos diferentes.

5.- COORDINACION

La importancia de la coordinación es tan grande que cons-

tituye el fin interno y la propia esencia de la organización.- Lo que distingue a un grupo organizado de la mera suma o agregado de actividades es precisamente la coordinación, la actuación coherente y concorde de los diferentes individuos que persiguen un fin común.

5,1.- Concepto

Según Fayol "coordinar es armonizar todos los actos y todos los esfuerzos". En otras palabras, la coordinación es la actividad directiva encaminada a asegurar la unidad de acción en el escalón subordinado.

Cuando la organización es muy reducida, de forma que sus miembros se encuentren en contacto continuo, la coordinación - tiende a lograrse de manera espontánea. Lo mismo puede decirse de las unidades o células básicas en una gran organización. - En ellas el jefe no se encuentra con graves problemas de coordinación, pues ésta surge como consecuencia de la proximidad física de los subordinados que permite a cada uno de ellos saber, en todo momento, las tareas que ocupan la actividad de los demás.

Pero a medida que vamos ascendiendo en la escala jerárquica la coordinación va haciéndose progresivamente más difícil, hasta el punto de que llega a ser necesario institucionalizar esta función para dotar al jefe superior de una asistencia adecuada.

Cuando la coordinación se abandona en un determinado nivel de jefatura, las unidades subordinadas se convierten en compartimientos estancos, actúan independientemente, se desconocen de modo recíproco y pierden de vista progresivamente los fines de la organización.

5,2.- Factores que influyen en el grado de coordinación

En el grado de dificultad de la coordinación influyen factores muy diversos. Principalmente pueden considerarse los siguientes:

- Las dimensiones o envergadura de la organización.
- El número de subordinados inmediatos cuyas actividades hayan de ser coordinadas.

- El nivel o grado de jefatura que se considere.

- El grado de uniformidad y de repetición de las actividades.

- La forma o criterio empleado para realizar la división horizontal del trabajo.

- La rapidez y eficiencia del sistema de comunicación formal.

- El grado de coincidencia entre la organización formal y la organización de hecho.

X - La existencia de adecuados programas de trabajo.

5,3.- Formas y medios de coordinar

La coordinación se logra proporcionando a los subordinados la información necesaria y procurando su intercambio. Como dice Riccardi en su obra "La dinámica de la dirección", coordinar equivale a "asegurar un sistema de contactos".

Este intercambio de información entre los subordinados supone la existencia de procesos de comunicación en sentido transversal que son, precisamente, los que adolecen de mayor lentitud en las organizaciones administrativas.

Fayol preconiza el empleo de la vía directa en los procesos transversales de comunicación, rechazando el uso del conducto jerárquico por la lentitud extraordinaria que lleva consigo. Para dejar a salvo el resto al principio jerárquico propone completar la comunicación directa o "pasarela" con una notificación obligatoria de lo actuado, que deben rendir los subordinados a sus inmediatos superiores.

Pero la existencia de un buen sistema formal de comunicaciones no es suficiente para lograr un grado de coordinación satisfactorio. Los procesos no formales de comunicación revisten una importancia extraordinaria para el ejercicio de esta función.

Dentro de éstos merecen especial consideración las reuniones de trabajo. Nos atrevemos a afirmar que, si dichas reuniones sirven para algo, es precisamente para coordinar.