

Del verdadero viajero, y no del turista moderno, debe tomar el experto la curiosidad infatigable, pero una curiosidad comprensiva, la que intenta descubrir un pueblo, una cultura, un alma nueva y no se contenta con observaciones pintorescas.

Con todas estas cualidades la misión podrá estar coronada por el éxito habiendo colaborado en una de las más grandes empresas de los hombres, que es la cooperación internacional y la asistencia entre los países.—L. H.

LOS METODOS RACIONALES

DEL TRABAJO

EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

65.011/12:35

Método significa sucesión de actos dirigidos a la consecución de un determinado objetivo. Racionalizar un método determinado significa eliminar todo lo que no sea indispensable para alcanzar el fin propuesto. Se ha de tener en cuenta que "método racional" no siempre es equivalente a "método más económico".

En la actividad administrativa la "racionalidad" del método depende de circunstancias diversas: eficacia de la estructura de la organización, calidad del personal medio o instrumentos disponibles; depende también del conjunto de la actividad desarrollada, de los procedimientos en uso por otros sectores del trabajo, de las necesidades consiguientes a la acción de coordinación desarrollada por los dirigentes.

SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

La simplificación del trabajo representa un método sistemático para identificar y analizar los problemas del trabajo, efectuar mejoras y analizar nuevas soluciones.

En Italia, al igual que en la mayor parte de los países, preocupa hondamente el problema de la Reforma Administrativa. Una de las facetas más interesantes es el estudio de la mejora de los métodos de trabajo. Sobre este tema de normas precisas y concretas, el Dr. Domenico Macri, en la memoria titulada «I metodi razionali di lavoro nell'attività amministrativa», publicada en la revista «La tecnica delle Organizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni» (julio-septiembre 1957).

Comprende una serie de técnicas llamadas *análisis de la distribución del trabajo, determinación del volumen de trabajo, análisis del recorrido del trabajo, estudio de los movimientos y análisis de la disposición de las oficinas.*

ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Se efectúa sintetizando en un impreso *ad hoc* (Gráfico de la distribución del trabajo) las funciones asignadas a la oficina, la labor realizada por cada funcionario y cuando es posible el número de las unidades de trabajo producidas. El gráfico sirve esencialmente para poner en evidencia los puntos que requieren un más profundo análisis. Para la determinación de dichos puntos conviene seguir el siguiente cuestionario:

- ¿Qué función requiere más tiempo?
- ¿Qué esfuerzos están mal dirigidos?
- ¿Se hace buen uso de toda la capacidad individual?

- ¿Hay empleados que desarrollan tareas demasiado heterogéneas?
- ¿Están las tareas excesivamente divididas?
- ¿Se halla el trabajo uniformemente distribuido?

Un análisis sistemático de los datos contenidos en el gráfico ofrece la posibilidad de alcanzar los siguientes resultados:

- Eliminación de las tareas no necesarias.
- Reducción del tiempo empleado en las funciones relativamente menos importantes.
- Eliminación de duplicidades.
- Mejor distribución del trabajo.
- Mejor utilización de la capacidad personal.
- Visión real de las necesidades de personal.

ANÁLISIS DEL VOLUMEN DE TRABAJO

Dicho análisis sirve para determinar el volumen de trabajo expresado en unidades de medida, conducente a proceder a ulteriores valoraciones sobre la eficacia de una oficina y a prever nuevas mejoras.

Para poder obtener mejoras es preciso que todas las actividades se valoren y midan en unidades idénticas, que deben ser concretas e indicadoras del trabajo desarrollado.

Si una actividad no puede descomponerse en unidades elementales idénticas, aun recurriendo a artificios, la técnica de análisis del volumen de trabajo no puede aplicarse.

Con una valoración sistemática de los elementos de trabajo, se consiguen los siguientes resultados.

- Mejor programación del trabajo.
- Eventual redistribución de las tareas.
- Localización de los puntos de atasco del trabajo.
- Posibilidad de valorar mejor al personal, comparando la cantidad de trabajo que desarrollen unos y otros.

ANÁLISIS DEL RECORRIDO DEL TRABAJO

El fin de este análisis es reducir los tiempos y las distancias de cada proceso, eliminando, combinando y cambiando las distintas fases del desarrollo del trabajo.

El principal instrumento es el diagrama del recorrido, que ofrece un cuadro claro y preciso de cada proceso.

El proceso se divide en las fases elementales que lo componen, cada una de las cuales se representa por un símbolo.

Las fases pueden ser: "operación", "transporte", "inspección", "espera" y "archivo".

Todas ellas se miden por los tiempos empleados, excepto la de transporte, que se indica por la distancia recorrida y, siempre que sea posible, el tiempo.

Cada fase del proceso se analiza con las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Dónde se hace? ¿Podría cambiarse? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? Contestadas las preguntas, debe tomarse nota de las posibles mejoras.

ESTUDIO DE MOVIMIENTO

Tiene por objeto precisar los movimientos más racionales en la ejecución de cualquier trabajo, para eliminar las pérdidas de tiempo y el desperdicio de energías.

Dicho estudio se aplica a las operaciones mecánicas y a las actividades de oficina que se efectúan con carácter continuo.

Como norma general y siempre que sea posible, deben seguirse los siguientes consejos:

- Las dos manos deben comenzar y terminar su movimiento al mismo tiempo.
- Es conveniente realizar movimientos simultáneos.
- Es necesario que los movimientos sean simples y espontáneos.
- Es preferible efectuar movimientos

curvos y rítmicos en sustitución de los rectilíneos.

- Deben eliminarse todos los movimientos que no sean indispensables.

ANÁLISIS DE LAS DISPOSICIONES DE LAS OFICINAS

Los objetivos principales son:

- Hacer más fácil el recorrido del trabajo reduciendo las distancias entre los distintos puestos.
- Obtener una mejor utilización de los locales, del personal y de los instrumentos de trabajo.
- Mejorar las condiciones del trabajo.

Para realizar este análisis es necesario disponer de un diseño o plano de la planta en que se halle la Oficina. Deben indicarse bien la situación de puertas y ventanas, la disposición de los focos luminosos, la disposición actual de los muebles y, cuando sea posible, el recorrido de los distintos procesos.

Para estudiar una nueva disposición, pueden adoptarse las normas siguientes:

- Evitar que en un mismo proceso un documento o expediente vaya más de una vez a un mismo puesto de trabajo.
- Colocar todo lo cerca posible a los empleados que hayan de tener más contactos.
- Los archivos y clasificadores deben situarse lo más cerca posible de quienes hayan de utilizarlos a menudo.
- El personal que utiliza los mismos clasificadores o archivos debe estar convenientemente agrupado.
- Las máquinas ruidosas deben colocarse en salas separadas.
- Debe procurarse que la temperatura, la luz y la ventilación sean las adecuadas.
- Debe obtenerse la máxima ventaja de la luz disponible y evitar los efectos de deslumbramiento.

LA NORMALIZACIÓN

Entran dentro del campo de la normalización:

- Ordenar las ideas y sus expresiones, esto es, establecer normas para la terminología y la clasificación.
- Determinar para cada tarea, cada elemento, cada producto, la característica que asegure la aptitud para el uso a que se destine. La adopción de la normalización produce las siguientes ventajas: unificación y simplificación.

Las aplicaciones más corriente de la normalización al trabajo administrativo son las relativas a los formatos y características de los papeles; normas sobre la correspondencia; impresos; instrumentos varios.

LA "STANDARDIZACIÓN" DE LOS TRABAJOS

Después que el trabajo se ha simplificado y normalizado debe tratar de determinarse el tiempo que requiere la realización de cada actividad administrativa. Esto es sólo posible en aquellas tareas de naturaleza típicamente mecánica en que los límites de ejecución varían relativamente poco. No es posible en aquellas otras de naturaleza esencialmente mental y en las que, por la dificultad de su resolución, varían mucho de un caso a otro.

Se ha de calcular la duración de cada movimiento, bien por medida directa, o bien por medio de instrumentos especiales que operan sobre la base de los datos contenidos en tablas que indican la duración de los movimientos más corrientes que se realizan en el trabajo estudiado. A la suma de los tiempos empleados en los movimientos han de añadirse las pérdidas normales por período de descanso, retrasos, etc.

Ello permite establecer el número de uni-

dades de trabajo que pueden producirse en la unidad de tiempo y ofrece la posibilidad de juzgar, con datos concretos, sobre la necesidad de más personal, sobre la eficacia de cada empleado y sobre la necesidad de los que se requieren para la ejecución de un determinado programa.

La determinación de los *standards* debe realizarla un experto en la cuestión. Hay

que advertir que deben determinarse tomando como base la cantidad de trabajo que es capaz de desarrollar un empleado de capacidad media en condiciones normales.

Ponen de relieve la ineficacia del personal menos hábil y capacitado y constituye un buen medio para valorar la capacidad del personal.—J. M. C. M.

LA PRODUCTIVIDAD

EN LA

ADMINISTRACION

PUBLICA ITALIANA

331.87:35.047(45)

Desde hace algunos años Italia está realizando un gran esfuerzo en el empeño de obtener una mayor eficacia en la Administración Pública, esfuerzo comprendido en el plan general de aumento de la productividad en los sectores más importantes de la vida económica del país.

Dada la reciente creación del Estado italiano, parecería lógico que su estructura administrativa estuviera inspirada en criterios particularmente progresivos. En realidad no ocurre así: en primer lugar, debido al proceso especial de formación histórica del Estado unitario, en la segunda mitad del siglo XIX, en segundo lugar en razón del peso, quizá exagerado, de su tradición jurídica, y por último, a causa de la estructura un poco atrasada de la organización del Estado, heredada de la de los grandes imperios de los que formaba parte antes de su unificación.

Para comprender la acción concreta de modernizar la organización del Estado, fué designado un ministro sin cartera, expre-

samente encargado de la reforma de la función pública, y, por otra parte, se contó con la asistencia técnica del Comité Nacional de Productividad.

Las Oficinas del ministro de la Reforma administrativa del Estado y las del Comité Nacional de Productividad han trabajado conjuntamente, con los mismos fines, pero por distintos caminos. Las Oficinas del Estado están dedicadas más especialmente a la actividad legislativa, en el cual se incluye una descentralización más intensa de la actividad administrativa y la aceleración del ritmo de trabajo de los órganos del Estado; las oficinas del Comité Nacional de Productividad se ocupan en una acción más modesta, pero no menos importante, ensayando procedimientos para obtener una productividad más elevada dentro de la organización actual del Estado.

El primero de los escollos con que han tropezado en su actuación ha sido el salvar una serie de dificultades de orden ma-

Los problemas con que se ha enfrentado Italia para la reforma de la Administración son muy análogos a los que tiene nuestro país. De ahí, el interés que ofrece todo cuanto en este aspecto se refiere a aquel país. El siguiente artículo es un resumen del publicado en la «Revista Internacional de Ciencias Administrativas», del que es autor el profesor Claudio Alhaique, director del Comité de Productividad de Italia.