

EL CURSO DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA REAL TESORERIA BRITANICA

65.01+001.8:35.088(42)

Durante los meses febrero-marzo de 1959 el autor de esta crónica asistió en Londres al curso de O. y M., cuya organización y contenido expone como muestra de la labor que la Tesorería Real lleva a cabo en materia de perfeccionamiento de funcionarios.

I. INTRODUCCIÓN

La Tesorería Real ejerce en materia de formación y perfeccionamiento de funcionarios una función de coordinación y supervisión general. Aparte de ello ejerce funciones específicas de formación y perfeccionamiento, que se concretan en cursos para altos funcionarios de las distintas clases.

Entre estos cursos los más importantes son los destinados a formar a los instructores departamentales y regionales y a los funcionarios que desean especializarse en el trabajo de O. y M. y entrar al servicio de las Divisiones de O. y M. de los distintos Departamentos.

Estos cursos de la Tesorería Real duran normalmente unas cinco semanas. A ellos asisten funcionarios de la clase ejecutiva, y con frecuencia se permite la asistencia a los mismos de funcionarios de países de la Comunidad Británica o de las colonias y, más raramente, de otros países.

Algunos de los asistentes formaban parte ya de alguna División de O. y M.; otros deseaban pasar a las mismas o—como el precedente de Bermuda—habían sido seleccionados por sus Gobiernos para colaborar en la organización de la correspondiente División de O. y M.

La organización del curso estuvo a cargo de la sección de formación y perfeccionamiento *Training & Information Branch* de la División de O. y M. de la Tesorería Real.

Las sesiones del curso tuvieron lugar en el edificio de la Tesorería Real, en una dependencia del *Privy Council*.

II. PROGRAMA

Sin que existiera propiamente un programa, las materias explicadas pueden dividirse en dos partes: una parte general y un estudio más detallado de algunas cuestiones concretas.

1. Lo que podríamos llamar parte general comprendía ocho sesiones, distribuidas a lo largo de las cinco semanas, en las cuales se desarrollaba un cuestio-

nario de temas agrupados bajo el título genérico de *Discussions on the Practice of O. and M.* Los temas eran los siguientes:

- *Introducción:* La organización de la función de O. y M. en la Administración pública y fuera de la misma.—El emplazamiento de la función de O. y M.—Necesidad de la función de O. y M.
- *Supuestos metódicos de la función de O. y M.:* La actitud del asesor de O. y M. en el ejercicio de su función.—Imparcialidad e integridad.—Disciplina de la investigación.
- *Planificación e iniciación de la investigación:* Cómo y cuándo surge la demanda del asesoramiento técnico de O. y M.—La delimitación del campo de estudio (términos de referencia).—El examen preliminar.—Factores que condicionan la iniciación de la investigación.—Programación de las fases principales de la investigación.
- *La investigación:* Hechos: Métodos de obtener información acerca de los hechos: Documentación escrita. Observación. Conversación con el personal afectado. Muestreo. Cuestionarios.—Conveniencia de mantener un cierto grado de cohesión e ilación en la investigación.—Errores más frecuentes en la determinación de los hechos.—El acuerdo de las personas afectadas con respecto a los hechos.—Importancia de la cuantificación de los hechos.—Examen de los objetivos, actividades y organización.—Examen de las condiciones ambientales y de su influencia en el trabajo.
- *Formación de las conclusiones:* Disciplina del razonamiento: análisis y síntesis.—Estudio de la experiencia ajena.—La perspectiva y la conveniencia de la generalización.—Formación, revisión y desarrollo de las ideas.—Examen crítico de las recomendaciones.
- *El problema de la aprobación de las recomendaciones:* Cómo conseguir la aprobación.—La resistencia al cambio.
- *El informe:* Necesidad de los informes.—Planificación del informe.—Confección del informe.—Estructura, estilo y presentación.
- *Control de la puesta en práctica del informe:* Colaboración y asistencia del asesor en la puesta en práctica de las recomendaciones.

Estas conferencias corrieron a cargo de uno de los especialistas de la Training & Information Division, J. P. MILLER.

2. Completando esta teoría general de la función de O. y M., fueron explicados en forma más detallada los siguientes temas:

- *Diseño de impresos:* A este tema fueron dedicadas dos conferencias a cargo de W. A. R. WEBSTER, jefe de la Sección de Formación e Informa-

ción de la División de O. y M., y una tercera a cargo de Mr. BUTLER, del *Inland Revenue Department*.

- *Análisis de tareas y organización*: Tres conferencias a cargo igualmente de W. A. R. WEBSTER.
- *Medida del trabajo*: Una conferencia a cargo del mismo Mr. WEBSTER.
- *Muestreo de actividades*: Una conferencia a cargo de Miss D. M. ROGERSON; esta conferencia constituyó, en realidad, una tercera sobre el tema anterior, pues así fué indicado en el correspondiente programa semanal. (V. infra.)
- *Simplificación del trabajo*: Tres conferencias a cargo de J. P. MILLER.
- *Diagramas de procesos*: Una conferencia de Mr. WEBSTER.
- *Uso de gráficos en los informes de O. y M.*: Una conferencia de Mr. WEBSTER.

3. Aparte de estos temas, que en realidad no eran sino un desarrollo más amplio de algunos aspectos de la parte general, fueron objeto de atención por separado los siguientes temas:

- *Sistemas de reproducción de documentos*: Dos conferencias a cargo de Mr. H. R. VERRY, especialista perteneciente a la plantilla de la División de O. y M., autor de diversas obras sobre la materia.
- *Costes*: Una conferencia a cargo de Mr. L. H. BUNKER.
- *Investigación de Operaciones*: Una conferencia a cargo de H. R. WATKINS, la Compañía Shell British Petroleum Co., Ltd.
- *Muestreo Estadístico en las Investigaciones de O. y M.*: Una conferencia a cargo de Mr. A. BALCKWELL.

4. Quizá con la finalidad de contribuir a crear un clima de acercamiento a los sistemas de la Empresa privada, los organizadores procuraron aludir con cierta frecuencia a los estudios de O. y M. de grandes compañías, como *Unilever, Ltd.*, *Imperial Chemical Industries, etc.*, aparte de dedicar una conferencia al tema: O. y M. en *Standard Telephones and Cables, Ltd.*

III. SYNDICATE DISCUSSIONS

Se trata de sesiones de estudio en grupo dedicadas a problemas específicos, ya resueltos, de trabajo de O. y M. El mecanismo es el siguiente: los asistentes son divididos en cuatro grupos de cinco. Cada grupo es presidido por un *chairman*, cuya misión es, aparte de aportar su propia contribución a la solución del problema, recoger las sugerencias y soluciones de los demás y dar

forma a la solución que el grupo va esbozando mediante su progresivo acuerdo sobre las distintas cuestiones y sugerencias. Cada miembro del grupo va asumiendo por turno la función de *chairman*.

- Las reuniones, que suelen ser dos normalmente, van precedidas de una primera reunión con un técnico, que en su día tuvo a su cargo la elaboración de la solución. El técnico hace una breve exposición de los antecedentes del asunto, introduciendo, por otra parte, a los asistentes en el ámbito propio del problema. Después de su presentación del asunto, contesta a las preguntas que se le formulan al respecto. Los asistentes reciben, además, un expediente, en el cual se expone el problema, sus antecedentes, etc., y se limitan las soluciones a formular.

Después de celebradas las dos sesiones de que consta normalmente el seminario, los distintos *chairman* van exponiendo por turno ante el técnico y un representante de la dirección del curso las soluciones que han ido elaborando sus respectivos grupos. Esta institución del *chairman* no limita en modo alguno la libre iniciativa de los miembros del grupo, ya que, terminada la exposición del *chairman*, el tribunal, ante el cual la hace, integrado por las personas antes indicadas, invita a los demás miembros a exponer sus discrepancias con respecto a la solución elaborada por el *chairman*.

Finalizadas las exposiciones de los *chairman* y, en su caso, las objeciones o discrepancias de los miembros de cada grupo, el técnico, después de injuiciar brevemente las soluciones expuestas, pasa a exponer la que él mismo elaborara o dirigiera en su día, sus vicisitudes, etc., contestando a continuación las preguntas que los asistentes le formulen.

En el curso de referencia las sesiones de estudio fueron las siguientes:

- *Organización del trabajo administrativo del control de las operaciones de entretenimiento de los distintos de un buque de guerra.*
- *Simplificación del sistema de control de los gastos de un enfermo internado en un hospital del Estado.*
- *Simplificación del sistema de presupuestos y contabilidad de la F. A. O.*
- *Organización de los servicios de correspondencia postal devuelta.*

IV. EJERCICIOS PRÁCTICOS

Fueron los siguientes:

1. *Dibujo de impresos.*—Se entregó a cada asistente al curso un impreso del censo electoral, que consistía en una declaración jurada, a cumplimentar por los propietarios o arrendatarios de viviendas, expresando las personas resi-

dentes en sus respectivos inmuebles que se hallaren en posesión de la nacionalidad británica o de la República irlandesa, o sea, las personas con derecho a voto. Se trataba de un impreso plegable, transformable en carta-sobre.

Después de una exposición de la cuestión a cargo de Mr. WEBSTER, el cual contestó a las preguntas que le formularon los asistentes, se dió una hora y media para que éstos fueran estudiando el diseño del impreso. Pocos días después se recogió el trabajo, y pasados varios días, se dedicó una sesión a comentar las particularidades más salientes de los distintos trabajos.

2. *Trazado del diagrama de proceso de las operaciones de alquiler y devolución de películas en el British Film Institute.*—El ejercicio se concretaba al trazado del diagrama del proceso existente con anterioridad al sistema actual y al del proceso del método mejorado. Por tanto, los hechos no habían de ser determinados, sino que venían dados. A tal efecto se tuvo una sesión con el secretario del Instituto, Mr. M. MENDOZA, el cual respondió a toda clase de preguntas sobre los hechos objeto de estudio, los asistentes recibieron una carpeta con la documentación (de impresos) y, además, fué dibujado en la pizarra un croquis de la disposición de los locales del B. F. I.

Cada uno de los asistentes hubo de entregar, varios días después, su diagrama. Cada dos asistentes entregaron, además, una propuesta de método mejorado.

Los hechos eran, en esencia, los siguientes: para alquilar una película había que cumplimentar el correspondiente impreso; si la película estaba en estanterías, se daba curso al pedido, siendo tomado el rollo y empaquetado. Si no estaba en estanterías, había que esperar a que fuera devuelta. Cuando estaba disponible, o, como en el caso anterior, si estaba desde el primer momento en estanterías, se confeccionaba otro volante de despacho. Al cabo del día se hacía otro volante con expresión de las películas despachadas en el día.

La devolución requería, además del correspondiente proceso de cancelación, el examen de las películas devueltas.

Transcurridos varios días se celebró otra sesión, en la cual Mr. MENDOZA comentó los ejercicios entregados y expuso a su vez el modo de cómo se había resuelto el problema en el B. F. I.

3. *Estudio del sistema de paga en un regimiento del Real Cuerpo de Pagaduría Militar (Royal Army Pay Corps).*—Si el primero de los ejercicios prácticos se reducía a proponer un nuevo diseño de un impreso, conociendo todos los demás datos, y el segundo, conocidos los hechos, se concretaba al trazado de los diagramas actual y propuesto; este tercer ejercicio tenía por objeto la determinación de los hechos, como base para un ulterior ejercicio, de redacción de un informe. El ámbito de estudio había sido previamente delimitado por medio de los oportunos «términos de referencia».

Este tercer ejercicio, sumamente complejo, comprendió: una primera sesión dedicada a un somero estudio de los sistemas de la paga, en la cual un oficial del *Royal Army Pay Corps* expuso las líneas generales del sistema de paga del ejército; una estancia de dos días en un cuartel del aludido cuerpo, y una sesión de recapitulación de lo realizado en el cuartel.

4. *Redacción de un informe de O. y M.*—Sobre la base de las impresiones de la estancia en los regimientos del *Royal Army Pay Corps* fué preparado otro ejercicio práctico, consistente en la redacción del correspondiente informe de O. y M.

Para ello fué formulada entre todos los asistentes y la dirección del curso la lista de los conceptos a incluir en el informe. Tales conceptos fueron distribuidos entre los asistentes para su elaboración.

5. Hubo otras sesiones que, sin constituir propiamente ejercicios prácticos, pueden ser encuadrados dentro de este grupo: la una fué el examen del sistema de funcionamiento del ahorro postal (*Savings Certificate*), a cargo de un funcionario del correspondiente negociado de correos; las otras dos fueron dos sesiones de proyección de diapositivas comentadas: en la primera de ellas fueron presentadas diversas soluciones posibles a determinados problemas de organización científica, como la disposición de casillas de los impresos, uso de cajetines para respuestas alternativas, reproducción, manejo de materiales en oficinas, uso de pestañas, sistemas de cosido, sistemas de guías y pestañas en ficheros y archivos.

La otra sesión fué dedicada al examen de la simplificación de los servicios de préstamo y devolución de una biblioteca circulante municipal de la *City* de Westminster. El problema consistía en hallar el medio de eliminar las dificultades originadas por las «horas punta». Con el sistema antiguo el personal resultaba insuficiente y los servicios complementarios quedaban deficientemente atendidos, como consecuencia del exceso de trabajo de las «horas punta». El problema quedó resuelto, sin necesidad de aumentar el personal, por el procedimiento de dar una especie de crédito a cada socio, en forma de un cierto número de contraseñas (*tokens*), una por libro; en lugar de hacer la sustitución de nombres en la ficha del libro, con la fecha de la devolución y la del préstamo, se cambiaba una contraseña por un libro. Un empleado tenía a su cargo la vigilancia de los plazos de retención, enviándose la oportuna comunicación al recalitrante. El sistema nuevo constituía lo que se viene conociendo con el nombre de *calculated risk*, que era precisamente el título del serial de diapositivas proyectadas.

Estas dos últimas sesiones iban incluidas dentro del programa con carácter de complemento de los temas de teoría general de la función de O. y M.

V. PROYECCIÓN DE PELÍCULAS

Tres sesiones fueron dedicadas a la proyección de películas sobre temas de organización científica. Las películas fueron proyectadas en la sala de cine del Ministerio de Agricultura, Pesquerías y Alimentación, y a las mismas siguió un comentario.

Las películas tuvieron como temas los siguientes:

- Economía de movimientos.
- Medición del trabajo.
- Supervisión en el trabajo administrativo.

VI. DEMOSTRACIONES PRÁCTICAS

1. Se dedicaron dos sesiones, respectivamente, a los sistemas de reproducción, y a las máquinas de escribir, de contabilidad, de imprimir direcciones, de calcular, etc. La primera estuvo a cargo de Mr. VERRY, especialista en la materia, y la segunda, a cargo de Mr. L. PACKER, también de la plantilla de la División de O. y M. En contraste con la intención general formativa del curso, estas sesiones eran meramente informativas.

2. *Demostración del funcionamiento de las máquinas de fichas perforadas.* Se dió a elegir a los asistentes entre tres empresas de la especialidad: IBM, Hollerith y Powers Samas. A la demostración se dedicó un día entero.

La visita a la IBM comprendió dos partes, una a la sala donde se hallaban dispuestas distintas máquinas. Tanto las explicaciones como las demostraciones prácticas estuvieron a cargo del jefe del Departamento de Formación.

Primeramente hizo una exposición de las ventajas del sistema y de las características de la ficha IBM, pasando a hablar sucesivamente de las distintas máquinas. Las máquinas estudiadas fueron las siguientes: perforadora (824), lectora (024 y 026), verificadora (056), reproductora (514), interpretadora alfabética (552), contabilizadora (420), clasificadora (083), selectora y colectora (077), enlistadora e impresora (420 y 421) y, finalmente, la 626 (especie de cerebro electrónico de funcionamiento mecánico, en parte) y la 604 o cerebro electrónico propiamente dicho. También presenciamos la operación de *mark sensing* o «lectura» y «traducción» de señales de lápiz.

3. Visita al Centro de Comunicaciones del *General Post Office*.

A esta visita fué dedicada una mañana, y a la misma asistieron todos los participantes en el curso. El grupo fué dividido en dos partes, debido a lo reducido de las respectivas dependencias, realizando cada parte las distintas visitas en un orden diferente.

Primeramente, uno de los funcionarios del organismo hizo una exposición de los principios que constituyen la base de la técnica de la telecomunicación, como el «alfabeto» de la cinta perforada, etc. A continuación, mientras un grupo presenciaba una demostración del funcionamiento de las máquinas perforadoras de teclado, los transmisores automáticos y el *teleprinter*, el otro grupo presenciaba la del funcionamiento de las instalaciones de comunicación telefónica.

VII EL FORUM

La última sesión del curso fué dedicada al examen, por un equipo de tres funcionarios de larga experiencia, de las cuestiones planteadas por los asistentes. Para ello se dió a éstos un volante con una anterioridad de una semana al objeto de preparar la documentación correspondiente. Quizá la elección de tres funcionarios de larga experiencia no era la solución más adecuada, y, en efecto, la mayoría de las preguntas no fueron contestadas debidamente, sino sólo en base de la experiencia administrativa o de O. y M. de los funcionarios aludidos.