

# **D** TEMAS

## **LA PROGRAMACION DE LOS TRABAJOS EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

331.87:35

Por **LUIS ALBERTO PETIT HERRERA**

La programación de los trabajos ha producido excelentes resultados en determinados sectores de la producción. En los trabajos administrativos encontró cierta resistencia, fundada en que no es fácil someter a planes el trabajo de este carácter. Sin embargo, la previsión del trabajo a realizar, la determinación de los medios de que se dispone—personal y material—y el cálculo de las unidades necesarias para cumplir la tarea son de gran utilidad, lo mismo que el control de la obra ejecutada.

### **I. INTRODUCCION**

Plan, planificación, programación, *planning*, planteamiento, son palabras que se repiten con frecuencia en estos momentos y que reflejan un determinado estado de espíritu que en la Administración española se ha iniciado últimamente.

En efecto, aunque ya con anterioridad existían programas, se ha sentido la necesidad de reflejar estos planes de modo que quede constancia escrita o gráfica de ellos, en orden a poder controlar ulteriormente su cumplimiento.

A modo de definición, se podría decir que la programación es una función de preparación que tiene por objeto conseguir la utilización óptima de todos los medios de que se dispone para ejecutar un trabajo que nos ha sido encargado, de la forma más ventajosa y en las condiciones que se exigen. Por consiguiente, de lo que se trata en el fondo es de reducir al mínimo, si es que no se pueden suprimir totalmente, los períodos de rendimiento nulo, o sea los lapsos de tiempo durante los cuales los expedientes o los funcionarios están parados por cualquier causa.

A pesar de su innegable necesidad, la programación ha encontrado dificultades para su puesta en marcha dentro de la Administración Pública, debido, según hemos podido observar en algunos casos, a cierto deseo de calma y de tranquilidad en muchos funcionarios, que no origina estados de espíritus favorables a los cambios de métodos y de sistemas, y a la tendencia de otros a considerarse, debido a su trabajo, como empleados superiores que no quieren ver su trabajo reglamentado y especificado como el de los obreros de las fábricas.

No obstante, la experiencia demuestra con qué gran frecuencia es posible especificar los trabajos administrativos, ya que un gran porcentaje de los mismos se puede someter perfectamente a estudio, igual que cualquier otra índole de tareas; solamente los trabajos estrictamente intelectuales pueden ser excluidos.

## II. VENTAJAS DE LA PROGRAMACION DEL TRABAJO

La programación del trabajo en las unidades administrativas es de gran utilidad y reporta varias ventajas:

- Permite determinar con precisión las necesidades de personal de un servicio determinado.
- Permite determinar las necesidades de material, máquinas, impresos, etc. Facilitando de esta forma el cálculo de los *stocks* que deben existir en los almacenes de cada uno de los elementos necesarios para el trabajo.
- Facilita el orden en el despacho de los expedientes evitando el que sean relegados a último término los de difícil solución.
- Hace posible la determinación de los plazos que los directores fijan para la resolución de los asuntos.
- Facilita el trabajo de los altos funcionarios, o jefes superiores, que programando su trabajo no sufren interrupciones con visitas o llamadas telefónicas tanto de los propios subordinados como de extraños. Pudiendo dedicar gran parte del tiempo a su verdadero trabajo de pensar, estudiar y tomar determinaciones.
- La programación permitirá realizar ajustes de las previsiones iniciales con el progreso real del trabajo, jalonando y coordinando las actividades, ya que en cuanto surge un retraso con respecto a lo programado se debe pasar una nota del Jefe del Negociado respectivo, para que adopte las medidas que crea oportunas con objeto de ponerse al día, o para que en todo caso tenga conciencia del referido retraso.

## III. ETAPAS DE LA PROGRAMACION

El proceso de programación consta de las siguientes fases:

- Previsión de los trabajos a realizar.
- Capacidad de trabajo.
- Planeamiento.
- Control.

Solamente cuando estas etapas se han considerado en toda su amplitud se puede esperar un resultado fructífero del sistema de planificación que se establezca.

Un sistema de programación debidamente establecido procurará, en primer lugar, determinar unas previsiones más o menos aproximadas de las tareas encomendadas a la unidad administrativa.

Cada una de estas tareas supondrá una lista de trabajos distintos. Cada uno de esos trabajos tendrá una duración, y ésta se podrá determinar por medios estadísticos, entre los cuales está dando últimamente un gran resultado el sistema del muestreo de trabajo, expuesto ya en estas mismas páginas. (Una aplicación del Muestreo del Trabajo, por F. de Lacalle. DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA número 14, febrero de 1959.)

Una vez que se ha establecido la lista de trabajos y el tiempo que cada una de ellos requiere, conviene dejar mención del orden de sucesión en que se han de desarrollar las fases de los mismos y el personal necesario para llevarlo a cabo.

Como se ve, por consiguiente, la programación no supone una complicada técnica basada en grandes cálculos, sino que, por el contrario, forma parte, como la mayoría de las técnicas de organización, de un estado de espíritu, muy difícil, eso sí, de imbuir en muchos de los organismos de nuestra Administración Pública.

#### PREVISIONES

Deben establecerse por métodos estadísticos, y aunque muchas veces se ha discutido su utilidad, no es menos cierto que si los resultados no han sido en muchos casos los apetecidos ello se debe a que las previsiones no se habían establecido sobre bases científicas o estadísticas que permiten llegar a tener el 95 por 100 de probabilidades de acierto.

Es muy útil para la determinación de estas previsiones la técnica llamada de precauciones, o de promedios móviles, a las que por su importancia nos dedicaremos en otra ocasión con mayor detalle.

#### CAPACIDAD

La capacidad de trabajo de la unidad administrativa estará en función de los medios de que dispone, humanos y materiales.

Con la programación podrán utilizarse éstos con la máxima eficacia.

## PLANEAMIENTO

Consiste en estructurar el orden según el cual se han de suceder las distintas fases de un trabajo, determinando las unidades de personal y material necesarias para realizarlo.

## CONTROL

Cualquier programación es útil en tanto en cuanto se pueda comprobar su ejecución. No nos hemos de limitar a planificar nada más, sino que hemos de cuidar de ver si el trabajo planificado se lleva a efecto comparando el plan con los resultados obtenidos.

## IV. EXPRESION GRAFICA DE LA PROGRAMACION

La programación del trabajo requiere una materialización de forma sugestiva o expresión gráfica, para facilitar el control de la ejecución.

Conviene dejar aquí constancia clara y patente de que esa tal materialización no tiene por qué ser forzosamente un tablero de los llamados de *planning*; la programación no debe estar sistemáticamente relacionada con tales tableros, sino que, por el contrario, en cada caso concreto debe estudiarse cuál es la forma más idónea para dejar una constancia gráfica de la idea o plan que hemos establecido.

En algunos casos, una agenda; en otros, un fichero o un gráfico; en otros, unos tableros serán la solución ideal.

Si en muchos casos viene ocurriendo que los sistemas de *planning* no tienen la debida utilidad, ello se debe, desgraciadamente, a que en numerosas ocasiones se ha limitado un jefe administrativo a leer un anuncio de una manera comercial determinada de tableros de *planning* en un periodo cualquiera, e imbuído por aquella propaganda ha determinado su compra sin analizar previamente si aquel sistema de representación gráfica era el más adecuado precisamente a las necesidades de su caso concreto.

Muchas veces hemos visto, en efecto, que con la llegada del tablero de *planning* a un despacho se habían creído ya resueltos todos los problemas de programación de una Sección, y al cabo de algunos días hemos podido observar que el tal tablero seguía en la pared, formando parte, sin quererlo quizá, del conjunto del despacho, sin dar el resultado apetecido.

Quede, pues, bien claro que un sistema de programación sólo será útil en tanto en cuanto se adapte a las necesidades de la Sección de que se trate, no debiéndose utilizar nunca, para este problema, entre distintas Secciones de un mismo Departamento, sistemas normalizados.

#### CAPACIDAD

La capacidad se puede estudiar sobre un gráfico o sobre un cuadro en los cuales cada línea corresponde a un puesto de trabajo (a veces una máquina, si es que el costo horario de ésta es muy elevado, o bien un funcionario), y en los distintas columnas nos referiremos a las sucesivas unidades de tiempo, marcándose por medio de segmentos longitudinales (fig. 1) el tiempo previsto para llevar a cabo una tarea determinada, cuyo título se indica encima del segmento a que nos hemos referido.

En vez de los gráficos, que tienen el inconveniente de que a cada cambio de trabajo se tiene que borrar gran parte del mismo, a veces se utilizan cuadros de ranuras (fig. 2), compuestos de tiras de cartulina, cuya longitud también es proporcional al tiempo previsto, y sobre los cuales se escribe el título de la tarea a la cual nos referimos y que se va a ejecutar en un puesto de trabajo determinado.

Estos cambios de trabajo se presentan con frecuencia por la aparición de nuevas tareas, cambio de urgencia en las mismas, etc.

El sistema de las tiras de cartulina tiene el inconveniente de que han de cortarse previamente, según una longitud determinada a escala. Tiene, por el contrario, la ventaja, frente a los gráficos, de que los cambios de urgencia, apariciones de nuevos trabajos, etc., no suponen nada que borrar, sino tiras de cartulina que trasladar.

Finalmente, a veces se utilizan tableros de clavijas (fig. 3), cada una de las cuales supone una unidad de tiempo determinada, existiendo gran cantidad de modelos de cualquiera de estos sistemas.

#### PLANEAMIENTO

Cada horizontal en un gráfico o tablero supone una fase determinada de un trabajo, y las sucesivas columnas, igual que en la «capacidad», suponen una unidad de tiempo.

En esta etapa conviene que las primeras fases se coloquen a tope por la izquierda, de tal forma que las tareas puedan terminarse a la mayor brevedad.

## CONTROL

Para esta función se utilizan cuadros en que cada fila corresponde a un trabajo determinado y las distintas columnas a las distintas unidades de tiempo, como en los casos anteriores.

Por medio de tiras de cartulina, clavijas, etc., de distinto color, se compara el tiempo previsto con el tiempo realmente empleado.

## V. DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA PLANIFICACION Y CONTROL

Para realizar cuanto antecede se deben utilizar diversos documentos.

Sería muy aventurado establecer en estas notas generales cuáles son los documentos necesarios para poner en marcha un sistema de planificación, ya que ello depende primordialmente de la magnitud de la Sección, longitud de los procesos, duración de cada una de las fases del mismo, etc.

En principio conviene establecer una orden de trabajo (fig. 4), mediante la cual se ordene, por parte del jefe respectivo, llevar a cabo una tarea determinada. Esta orden de trabajo puede suponer la necesidad de una serie de documentos, impresos, formularios, que se han de solicitar del almacén de impresos, mediante el correspondiente vale (fig. 5).

Las distintas etapas o fases de la tarea han de ser a su vez motivo de otros tantos boletines de trabajo (fig. 6), que justifican la actuación de cada funcionario, en lo que este expediente se refiere.

A la recepción de vales y boletines, el encargado de planificar podrá ir anotando en qué etapa se encuentra el expediente o asunto. A su vez, puede ir acompañado de una hoja de ruta (fig. 7), en la que se marcan desde el principio las sucesivas etapas que recorrerá el expediente en cuestión y en la que se indican los tiempos previstos y los reales.

Si se trata de un tipo de trabajo que se repite cíclicamente, conviene tener establecido un resumen de operaciones, que sirve de una vez para siempre y del que se transcriben a las hojas de ruta las secuencias de operaciones.

En muchos casos no es necesaria esta colección de documentos, y así en algunos casos nos ha bastado con una hoja de ruta adecuadamente concebida.







**Orden de trabajo**

<b>TRABAJO</b>	NUEVO PERIODICO COMPLEN?	SOLICITANTE	CON CARGO A	Nº
	1	ENTREGAR A	EJECUTAR EN	
OBJETO:				EMPEZADO EL
				PREVISTO PARA
				APLAZADO
SOLICITANTE				TERMINADO
4				

*Figura 4*

Nº					
LUGAR	CANTIDAD A ENTREGAR	CANTIDAD ENTREGADA	UNIDAD		
DESIGNACION			VALE DE MATERIAL		
ESTABLECIDO EL.....			DIA	MES	AÑO
			ENTREGAR A:		
SALIDO EL.....			ENTREGADO:		
			ALMACEN	PLANING	RECIBI:

Vale de material

*Figura 5*

RECIBIDO:		TRABAJO N°	
REMITIDO:			
FUNCIONARIO:			
DESIGNACION			
TIEMPO	DESCUENTOS		VALE
			NO VALE
			BOLETIN DE TRABAJO

Boletín de trabajo

Figura 6

DESIGNACION DEL TRABAJO			SECCION: PEDIDO PARA N°
FECHA DE EMISION	DIA	MES	AÑO
FECHA DE CUMPLIMENTACION			HOJA DE RUTA PREVIA: NR. .... HOJA DE RUTA QUE ESPERA: NR. ....
FASES		TIEMPO	FECHA PREVISTA      FECHA REAL

Hoja de ruta

Figura 7