

## 5. CONCLUSIONES

Para asegurar un mayor éxito del sistema, es preciso tener en cuenta que:

— La iniciativa para una operación semejante debe partir de los niveles directivos superiores; cuanto menor es el prestigio del servicio del cual la

iniciativa emana, más aumenta la resistencia de los afectados.

—El servicio de personal es el más calificado para emprender una operación semejante. El papel del servicio de personal en este campo es un papel de promoción, desarrollo y coordinación, ya sea en la fase de realización del egograma, ya en la fase de su aplicación.—L. E. V.

## LA RACIONALIZACION DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LA CAJA DE AHORROS Y DE RETIROS DE BELGICA

65.011:35(493)

Con este título, el número 101 de *L'étude du travail* (noviembre 1959) publica un artículo de VAN PUYVELDE, que estudia los procedimientos de racionalización del trabajo administrativo utilizados en la Caja de Ahorros y de Retiros de Bélgica.

La Caja General de Ahorros y de Retiros de Bélgica es una institución paraestatal integrada por seis organismos: las Cajas de Ahorros, de Retiro para Obreros, de Pensiones para Empleados, de Seguros de Vida, de Seguros de Accidentes de Trabajo y Nacional de Pensiones de Guerra. Estas diversas Cajas están reunidas bajo una dirección única, empleando a más de 2.400 agentes, distribuidos en unos cincuenta servicios.

En el mes de mayo de 1947 se creó

un servicio de organización, que consagró su atención a la racionalización del trabajo mediante la simplificación de métodos, medición de tiempos, etc.

### I. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

La mejora de métodos de trabajo —primera fase del proceso de organización— se realiza mediante un análisis del trabajo que permita eli-

minar elementos superfluos y llegar a un procedimiento correcto de ejecución.

1. *La hoja de registro.*—El medio más eficaz para saber lo que ocurre realmente en un servicio, es que cada uno de los empleados haga constar durante un determinado período de tiempo las operaciones que realiza, el tiempo que en ellas invierte y la periodicidad de los diferentes tipos de actos. Para ello se sirve de la «hoja de registro».

El reverso de la hoja contiene dos apartados, en los que se recogen las sugerencias para mejorar la ejecución de los trabajos registrados y se hace constar el tiempo perdido por esperas, anomalías, etc.

Al lado de esta hoja de registro individual es conveniente que los jefes de los servicios confeccionen una lista de los trabajos ejecutados por el personal a sus órdenes en el período de un año. A esta lista se añade una estimación del porcentaje de tiempo absorbido por cada clase de trabajo, así como una indicación de la categoría de los empleados que realizan los diferentes tipos de operaciones.

2. *Las hojas de operaciones.*—Para conseguir un procedimiento racional de ejecución de un trabajo es preciso descomponer éste en operaciones más simples, y éstas, a su vez, en actos elementales.

Este análisis permite una descripción detallada de la naturaleza de las operaciones, respetando el orden de sucesión de sus elementos componentes, y hace resaltar las operaciones inútiles y los hábitos viciosos, dando como resultado un método de trabajo más eficaz y racional.

El procedimiento de ejecución corregido se consigna en la «hoja de operaciones».

3. *El gráfico de circulación de documentos.*—El trabajo administrativo se materializa en una serie de escritos y en la circulación de documentos. Es preciso realizar un estudio dinámico para seguir los pasos de los diferentes documentos desde el momento de su creación hasta su archivo, su salida del organismo que los emite o su destrucción.

Este análisis se realiza mediante un «diagrama del recorrido», que consta fundamentalmente de una columna vertical en la que se especifica cada una de las operaciones, indicándose horizontalmente el documento utilizado. Las combinaciones sucesivas operación-documento se reflejan mediante un símbolo adecuado y su sucesión queda indicada por una línea de circulación.

Cuando el conjunto de operaciones estudiado ha quedado reflejado en el gráfico de circulación, se procede a un estudio sistemático de cada uno de los documentos. Este estudio da lugar a un nuevo gráfico de circulación, que deberá ser comparado con el anterior, a fin de determinar las posibles economías.

4. *La mecanización.*—Los trabajos más adecuados para la mecanización son los de ejecución, caracterizados por un número importante de operaciones idénticas, realizadas en serie y en condiciones uniformes. Estas operaciones, confiadas por lo general a una misma categoría de empleados especializados, son monótonas y, por tanto, fatigosas.

Como primer paso en el proceso de mecanización, el servicio de organización estudia el anterior método de trabajo: cantidad, frecuencia, precio de coste de sus diversos componentes, etcétera. Todos estos datos se reflejan en un gráfico que proporciona una vi-

sión de conjunto de las operaciones analizadas y facilita el estudio crítico del método de trabajo.

Una vez que se ha decidido la adquisición de un determinado tipo de máquina, es preciso elaborar un nuevo método de trabajo, ya que, en caso contrario, existe el peligro de traspasar los antiguos sistemas a las máquinas, sin obtener las posibles ventajas de la mecanización.

El nuevo método de trabajo decidido se representa por medio de un gráfico especial denominado *flow chart*, compuesto por varias bandas verticales, en cada una de las cuales figura una operación, esto es, un elemento componente del proceso de trabajo; las operaciones están gráficamente representadas por signos convencionales, numeradas y descritas brevemente. También se incluye el cálculo de su precio de coste y una estimación de los costes «máquina» y «mano de obra» expresados en horas.

Después de la confección de la *flow chart* se reúnen los costes horarios previstos, a fin de establecer el precio de coste global.

## II. LA MEDIDA DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

A efectos de medida, el trabajo se puede clasificar en dos grandes grupos:

- Trabajos que se caracterizan por una repetición constante de operaciones idénticas. Se trata de trabajos de ejecución, realizados en grandes series y confiados a una misma categoría de agentes. Para su medida, se emplea el «método analítico con componentes elementales».
- Trabajos variados que comprenden operaciones diversas de juicio, de memoria, de control, de investiga-

ción, etc. En este caso se recurre a los «cronometrajes globales» o al «método estadístico».

1. *Método analítico con componentes*.—Para medir el trabajo por el método analítico, las operaciones son descompuestas en componentes elementales y cronometrables:

- Componente elemental es el elemento de la operación simple, de una corta duración y susceptible de ser cronometrado. Estos elementos tienen una duración que oscila entre 1 y 15 centésimas de minuto, que es la unidad de medida de tiempo empleada.
- El ritmo óptimo es el que corresponde a un mínimo de esfuerzo y fatiga.
- Tiempo óptimo (T.O.) es el necesario para efectuar una operación al ritmo óptimo.
- Coeficiente de reposo. El agente que efectúa un trabajo necesita un cierto reposo para poder mantener un ritmo óptimo. Por esta razón, el tiempo óptimo se ve afectado por un coeficiente de reposo (r).
- Norma de rendimiento óptimo es la que corresponde al tiempo óptimo, incluido el reposo.
- Rendimiento óptimo (R.O.). Aparece expresado en el número de operaciones efectuadas a ritmo óptimo en una hora. El rendimiento óptimo corresponde al ritmo de trabajo de un agente excelente y no puede ser exigido a todo el personal. El «rendimiento exigido» corresponde al rendimiento óptimo, disminuido en un determinado tanto por ciento que, según las características del trabajo, oscila entre un 15 por 100 y un 35 por 100.

2. *Métodos de cronometraje globales*.—Se utiliza para determinar los

tiempos óptimos en trabajos que presentan por lo menos dos de las características siguientes:

- Implicar un procedimiento de ejecución muy variable, determinado por consignas complejas, particulares o accidentales.
- Presentar una larga duración de ejecución.
- Constituir un pequeño porcentaje de la tarea de un grupo de empleados.
- Estar destinados a desaparecer o a sufrir profundas modificaciones en breve plazo.

Se procede a una serie de medidas de tiempo, descomponiendo el tiempo total empleado en un documento o un expediente en períodos que oscilan entre algunas centésimas de minuto y varios minutos. Para controlar se miden simultáneamente el tiempo total por documento o expediente o para una serie de documentos o expedientes.

El tiempo óptimo se determina sacando la media aritmética de los tiempos obtenidos.

Los tiempos parciales óptimos conseguidos se suman para conocer el tiempo global por documento u operación de conjunto. A este tiempo global se aplica un coeficiente de reposo que varía entre el 10 y el 20 por 100.

Este método exige varios cronome-

trajes realizados en diversos momentos del día, efectuado a veces por diferentes cronometradores y relativos al trabajo de varios agentes.

3. *El método estadístico.*—Algunos trabajos implican operaciones cuya ejecución es de una duración muy variable, lo que hace difícil su medida. Estos trabajos pueden ser encuadrados en dos categorías:

- Trabajos para los que no se fija norma de rendimiento, pero en los que los ejecutantes están obligados a consignar el número de operaciones realizadas y el tiempo en ellas empleado.
- Trabajos para los que no se fija norma de rendimiento y en los que es imposible o inútil hacer constar el número de operaciones absorbido por cada uno de ellos.

Se procede al registro sistemático de estas operaciones durante un período de tiempo suficientemente extenso, lo que permite determinar:

- Las normas estadísticas para los trabajos que ofrecen la posibilidad de determinar y controlar el número de operaciones realizadas.
  - El tiempo que hay que dedicar periódicamente para aquellos trabajos en los que es imposible mencionar un número de operaciones.—
- M. J. G.