

Comprenden los exámenes una prueba escrita y otra oral; dos trabajos a realizar en el momento del examen (con el debido tiempo), y un trabajo a realizar en casa, sobre temas fijados por el Jefe de estudios. Este último trabajo exige el compromiso previo del examinado, de obrar sin ayuda ajena, mediante una cláusula *ad hoc* que se incluye en el mismo escrito, siendo sancionado todo fraude que se produzca.

La prueba oral consiste en:

- Una exposición — a preparar en siete días — de diez minutos sobre un tema señalado por el Jefe de estudios.
- Una prueba de preguntas orales sobre cuestiones de Derecho público, civil, ciencias sociales y económicas

y otras materias a fijar por la Academia respectiva.

El examinando suspendido sólo puede repetir el examen una vez, y ello transcurrido un año desde la anterior.

La aprobación del examen da derecho al Diploma de Administración. Su titular puede añadir a su nombre en los documentos la abreviatura «Werw. Dipl.—Inh» (Diplomado en Administración).

El Diploma es, ante todo, un documento acreditativo de la posesión de la formación necesaria para poder desempeñar cargos de responsabilidad de nivel intermedio. Los Gobiernos territoriales y regionales fomentan la asistencia a las Academias, concediendo ventajitas especiales en cuanto a cargos y ascensos a los funcionarios que obtienen el Diploma.—M. H. H.

LA PREPARACION CIENTIFICA DE LAS DECISIONES

65.012.424

La revista francesa *L'Etude du Travail* publica en su número 103 (enero de 1960) un artículo bajo el título «La Préparation Scientifique des Décisions», del que ofrecemos a continuación un breve extracto.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio del trabajo se compone de un cierto número de métodos o técnicas que, por haber sido estudiadas aisladamente, pueden parecer más o menos independientes (estudio de movimientos y de tiempos, simplificación del trabajo, preparación del trabajo, etc.). Sin embargo, el estudio del trabajo constituye una unidad y

no una mera yuxtaposición de técnicas diversas. Esta interdependencia de métodos debe reflejarse necesariamente en una especie de «modo de pensar» sintético que permita tomar en consideración el mayor número posible de factores presentes en el problema sometido a estudio.

Este modo de pensar, que en su forma general se denomina la «Preparación Científica de las Decisiones»

(P. C. D.), en su forma técnica recibe a menudo la denominación de «Investigación Operacional».

Varias observaciones hay que hacer a propósito de la «Preparación científica de las Decisiones»:

- La P. C. D. no es siempre necesaria ni útil en todos los problemas que el estudio del trabajo plantea. Es preciso evitar la aplicación de las técnicas complejas y costosas de la P. C. D. en aquellos casos en que, o bien no sería rentable o bien no sólo podría añadir escasas mejoras adicionales a las logradas, por ejemplo, por la Simplificación del trabajo.
- Los especialistas de la P. C. D. no pueden reemplazar en ningún caso a las personas responsables llamadas a adoptar decisiones. Los responsables deben tener en cuenta las informaciones valiosísimas proporcionadas por la P. C. D., pero sin aceptar ciegamente los resultados que de ellas se deducen.

II. LA PREPARACIÓN CIENTÍFICA DE LAS DECISIONES (P. C. D.)

De una forma general, la preparación científica de las decisiones o investigación operacional consiste en el estudio cuantitativo científico de una situación en su conjunto esencial, en función de las relaciones recíprocas existentes entre los factores relevantes, con vistas a la obtención de soluciones óptimas.

La P. C. D. debe, por consiguiente, investigar y analizar los diversos «mecanismos» que actúan en la situación considerada, tratando de traducirlos por medio de un «modelo» que refleje lo más fielmente posible la realidad de las cosas. Este modelo, que, a veces —aunque no siempre—, se presenta

bajo la forma de relaciones matemático-probabilistas, permite estimar los efectos recíprocos entre los diversos factores, buscar los mejores equilibrios posibles en función de los fines perseguidos, y deducir las decisiones cuya adopción parece más conveniente.

III. FASES DE LA PREPARACIÓN CIENTÍFICA DE LAS DECISIONES

Es difícil exponer el procedimiento seguido por la P. C. D. para la resolución de los problemas que se le plantean, pues, a diferencia de lo que ocurre en el caso de la simplificación del trabajo, no existe aquí un procedimiento tipo.

Sin embargo, se puede admitir que la sucesión de fases en la búsqueda de una solución óptima por la P. C. D. es la siguiente:

1. *Planteamiento del problema.*

- Los encargados de plantear el problema a los especialistas de la P. C. D. son los responsables de las decisiones y los técnicos en la materia objeto de estudio.

Para plantear el problema se debe hacer un «análisis-piloto» lo más amplio posible de la situación que se examina, de los objetivos que se persiguen, y de las posibilidades de acción a la vista de esos objetivos.

2. *Búsqueda de las informaciones.*

- Se efectúa, en principio, al mismo tiempo que se realiza el «análisis-piloto» para el planteamiento correcto del problema.

No siempre se concede la debida importancia a la búsqueda verdaderamente científica de los elemen-

tos básicos y de sus posibles variaciones. Sin embargo, esta búsqueda de datos es esencial ya que todas las previsiones se fundan más o menos directamente en ella. Una pequeña inexactitud en los datos puede hacer totalmente erróneos los resultados obtenidos por la P. C. D.

3. *Elaboración de un «modelo».*

— La tercera fase del procedimiento de estudio, en relación con las fases precedentes, es la elaboración de un modelo que refleje lo más fielmente posible la situación sometida a exámenes.

Este modelo se presenta generalmente en forma matemático-probabilista (fórmulas matemáticas, tablas de cálculos numéricos, etc.). Se puede acudir también al empleo de medios tecnológicos diversos (máquinas analógicas, ordenadores, etc.), a métodos de aproximaciones sucesivas, etc.

La elaboración del modelo es un trabajo delicado, no sólo por la imposibilidad de reproducir exactamente la realidad, sino también porque existen casi siempre diversos caminos posibles para «simular» la situación objeto de análisis.

4. *Comprobación del modelo.*

— Se ha visto ya que todo modelo lógico no es sino un reflejo más o menos exacto de la realidad. Además, el modelo se ha elaborado sobre la base de una situación ya pasada aunque generalmente haya sido elegida como la más representativa posible.

Todo ello obliga a comprobar la validez del «modelo» elaborado por la P. C. D. Esta validez se mide recurriendo a los datos conseguidos en un periodo de tiempo posterior.

5. *Control de la validez del modelo.*

— Con el transcurso del tiempo se hace preciso, más o menos tarde, introducir modificaciones en la forma del modelo, que tienden a transformar cuantitativa y cualitativamente los factores y las relaciones que influyen en una situación dada. Ciertos elementos anteriormente descuidados se manifiestan como esenciales en tanto que se atenúa la importancia de factores que parecían fundamentales.

Es preciso controlar la continuidad en la validez del modelo, sondear la propensión al cambio de los factores tenidos en cuenta, estudiar nuevos elementos, comprobar el momento en que las variables recogidas en el modelo comienzan a cambiar de forma importante, etc.

6. *Elaboración de las consignas de ejecución.*

— Una vez construido un modelo, es preciso elaborar consignas de ejecución lo más claras posibles para transformar el modelo y su control en una serie de operaciones que puedan ser utilizadas por los técnicos del Estudio del Trabajo. Estas consignas deben prestar especial atención a los aspectos negativos, esto es, a aquellos casos en que el modelo se hace «dudoso», y es preciso recurrir a los especialistas de la P. C. D.—M. J.