

## EL USO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

### 1. Principios generales

Los manuales de procedimientos de trabajo ofrecen múltiples ventajas. Sirven, en efecto, para establecer de forma clara la división del trabajo, describiendo detalladamente el modo de desarrollar cada tarea. Sirven, además, para la formación de personal de nuevo ingreso y para el adiestramiento de aquellos individuos que cambian de puesto o de servicio dentro de la organización.

Aparte de estas finalidades, los manuales pueden ser utilizados por el jefe administrativo como instrumento orientador para llevar a cabo la valoración del personal y para asistir a los subordinados en caso de dudas o dificultades en la ejecución del trabajo encomendado.

A través de los manuales se puede lograr la normalización de los procedimientos, suprimiendo la inseguridad que se produce a causa de la falta de criterios permanentes y objetivos. Esta normalización—de la cual tan necesitados están los organismos públicos—alcanza también a la terminología técnica del trabajo administrativo. No por ello ha de creerse que la normalización de los procedimientos

Resumen del artículo de ANTONIO GOGORRI, que con el título *L'uso di manuali nelle procedure di lavoro nelle Amministrazioni pubbliche*, publica la revista «La Scienza e la tecnica della organizzazione nella pubblica amministrazione» (núm. 3, julio-septiembre de 1961)

lleva consigo su invariabilidad. Los procedimientos normalizados pueden y deben ser revisados periódicamente, y en este aspecto resulta indudable que la existencia de manuales favorece la revisión al proporcionar una información de base para el estudio de eventuales modificaciones y simplificaciones.

Los procedimientos normalizados presentan, además, la ventaja de permitir establecer *standards* de rendimiento aplicables a los diversos servicios de un determinado organismo.

En definitiva, puede afirmarse que los manuales de procedimientos de trabajo figuran entre los principales instrumentos de que puede valerse el dirigente para incrementar el grado de eficiencia de la organización.

### 2. Un ejemplo de manual de procedimientos de trabajo

El Servicio de Impuestos Agrícolas Unificados (Contributi Agricoli Unificati) elabora actualmente un manual de procedimientos de trabajo destinado a sus servicios operativos. Este manual se presenta en forma de libro de hojas intercambiables, de forma-

to 120 por 180 mm. (Téngase en cuenta que la formalización de formatos en Italia no coincide con la establecida por las normas UNE.) El sistema de hojas sueltas facilita la sustitución o incorporación de nuevas materias.

La primera página contiene una descripción de los procedimientos desarrollados en el manual, indicando las claves numéricas atribuidas a cada uno. Esta descripción se dispone respetando la secuencia lógica de los procedimientos desarrollados por la organización. Sigue a esta descripción un calendario en el que se determinan las fechas de las operaciones fundamentales que han de realizarse a plazo fijo, tales como confección y envío de documentos que el Servicio ha de remitir a la Dirección General correspondiente.

En páginas sucesivas se reproducen y describen los modelos impresos empleados en la organización, indicando los procedimientos en que han de ser utilizados y la forma de uso de cada uno de ellos.

A continuación de la modelación, y formando el cuerpo del manual propiamente dicho, se desarrolla la descripción de los procedimientos de trabajo. Esta se hace dividiendo la superficie de cada folio en tres columnas. Sobre éstas, y ocupando la cabecera de la página, aparece un rectángulo horizontal en el que se indica el tipo de trabajo, con referencia a la clave numérica correspondiente, y el impreso básico sobre el cual se realiza el procedimiento.

En cuanto a las columnas verticales, su contenido es el siguiente:

- La primera columna de la izquierda describe las distintas fases, las cuales aparecen separadas y precedidas de números romanos.
- La columna central recoge los detalles relativos a la ejecución de cada fase, desde un punto de vista

material. Los distintos apartados figuran precedidos de números árabes.

- La tercera columna indica los distintos impresos que corresponden a cada fase y que, juntamente con el modelo básico señalado en la cabecera, intervienen en el procedimiento. Paralelamente se señalan también en esta columna los elementos auxiliares de que debe servirse el funcionario en el desarrollo del trabajo.

Desde el punto de vista literario se observa que la descripción de las operaciones se realiza en forma activa, limitando el uso de adjetivos e iniciando la descripción de cada fase con un verbo que expresa la esencia de la misma.

En la confección del manual se han observado las siguientes etapas:

- Entrevistas con el personal, al objeto de recoger una información de primera mano relativa al trabajo desarrollado.
- Observación directa de cada puesto de trabajo, a fin de completar la información anterior y realizar el oportuno análisis con vistas a introducir las simplificaciones oportunas.
- Discusión de las conclusiones con los jefes de las dependencias interesadas.
- Confección del manual y presentación al dirigente superior para su aprobación.

Evidentemente, dado el carácter de *staff* de las oficinas de O. y M., los manuales de procedimientos de trabajo no pueden ser impuestos a los servicios periféricos por aquellas oficinas, sino que deben ser objeto de aprobación por el órgano operativo competente.

### 3. Aplicaciones de los manuales de procedimientos de trabajo

Si los manuales se limitan a la descripción de las tareas, el campo de aplicación resulta excesivamente estrecho. La elaboración de manuales, realizada con miras más amplias, tiende a conseguir otros objetivos, incluso de matiz humano. En efecto, una enumeración de las posibilidades de aplicación de los manuales no puede pasar por alto los siguientes aspectos:

- Hacen posible una justa valoración de las actividades desarrolladas por cada individuo.
- Satisfacen la aspiración humana de conocer íntegramente las tareas asignadas.
- Justifican objetivamente los diversos incentivos establecidos, especialmente los ascensos y calificaciones.

— Evitan la aparición de causas perturbadoras del nivel moral de la organización.

Por tanto, puede concluirse afirmando que la elaboración de un manual de procedimientos no puede basarse de modo exclusivo sobre las técnicas del análisis del trabajo y de la división de funciones, sino que debe tomar en cuenta otras técnicas especiales que permitan determinar aspectos tan importantes como son el tipo de responsabilidad que cada tarea comporta, los requisitos de capacidad mental o habilidad manual que cada función exige, el grado de instrucción y de preparación profesional, la capacidad de análisis y síntesis, las dotes de iniciativa, la calidad y cantidad del trabajo realizado y demás extremos necesarios para basar un sistema de valoración del mérito.—L. B. T.

## FINALIDADES Y METODOS DEL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

### 1. Introducción

El adiestramiento puede concebirse como actividad o como técnica. En el primer sentido encaja de plano en el marco de las funciones directivas. En el segundo forma parte de las llamadas *técnicas instrumentales*, en cuanto que facilita un ejercicio racional del arte de dirigir las tareas ajenas.

Más concretamente, el adiestramiento se ha de incluir dentro de las técnicas de dirección del personal. Y como quiera que estas técnicas acostumb-

ran a dividirse en dos grupos, según prevalezca en ellas la orientación formal o el aspecto humano, resulta obvio que el adiestramiento ha de situarse entre aquellas que toman al individuo no sólo como titular o soporte de un complejo de deberes y responsabilidades, sino también—y de forma preponderante— como sujeto de dimensiones y atributos psicológicos propios, dotado de un mundo emocional y afectivo que se manifiesta incluso en el desarrollo cotidiano de sus tareas.

Resumen del artículo de CARLO GATTA, que con el título *Finalità e metodi dell'addestramento del personale* publica la revista italiana «La Scienza e la tecnica della organizzazione nella pubblica amministrazione» (núm. 3, julio-septiembre de 1961).