

**DESCRIPCION SUMARIA
DEL TRABAJO
INDIVIDUAL**

331.72

Por ANTONIO DE P. ORTEGA COSTA

La descripción del trabajo a cargo de cada persona reducida a sus notas características, se presta a muy variadas aplicaciones. En este trabajo se da idea sucinta de un método analítico que facilita la introducción de pequeñas reformas, deducidas del examen circunstanciado de las declaraciones individuales.

1. Introducción

Con frecuencia nos valemos de la declaración personal para revisar la jornada de trabajo de cada individuo, procediendo a un análisis sustantivo de su labor típica o habitual.

Un observador atento hallará valiosas indicaciones en la simple descripción que sirve para caracterizar la actividad de un sujeto o de un grupo, incluso cuando sólo se pongan de manifiesto aspectos parciales de su cometido.

Por el manejo combinado del conjunto de tales descripciones es posible formar juicio de la eficacia de los equipos que cooperan en una oficina determinada, así como deducir conclusiones en relación con diversos aspectos orgánicos de la misma.

2. Descripción sumaria individual

La base de este análisis crítico es la declaración del sujeto respecto a la índole de su labor diaria. Generalmente se pide una estimación del promedio de esta labor, pero a veces es preferible reflejar con fidelidad lo que resulte de computar una jornada elegida al azar.

La descripción se califica de sumaria porque se reduce a las indicaciones precisas para caracterizar cualitativa o cuantitativamente los grupos genéricos de tareas. No es una descripción de movimientos elementales, sino más bien especificación de tareas unitarias o genéricas, clasificadas en forma de grupos homogéneos.

Por otra parte, es individual, abarca la actividad de una sola persona, la que suele suscribir su propia declaración, y representa, por tanto, un punto de vista parcial.

Entendida así, la descripción sumaria de tareas es una indicación ordenada, un índice de las principales actividades de un sujeto, que

expresa el contenido de su labor habitual o típica, en la forma que con venga a la aplicación deseada.

Puesto que las declaraciones de esta clase son de uso corriente y sus finalidades tan diversas, pasaremos por alto otros detalles y nos limitaremos a poner de manifiesto la sustancia del método en el caso general.

3. Sus defectos

Consideremos primeramente un supuesto sencillo: El jefe de un Negociado, al posesionarse del cargo, pide a quienes colaboran a sus órdenes una descripción individual de su respectivo empleo. De momento, lo que pretende es informarse y entender la función compleja de cada agente; es decir, que en este primer acto predomina el efecto ilustrativo, pues se espera obtener información sobre la labor que desempeña cada uno de los componentes del equipo.

En una segunda fase, el mismo jefe puede proponerse, dentro de sus atribuciones, una revisión crítica del modo de operar. Las declaraciones individuales se orientan hacia puntos concretos y ya se trata de adoptar ciertas medidas que contribuyan al mejor ajuste y perfeccionamiento de la actividad de su oficina. La descripción del trabajo se hace como un anticipo de reformas a efectos modificativos.

Así, pues, mientras sólo se proponga manifestar de algún modo las aptitudes del sujeto, o cualquier detalle estructural, o la índole peculiar de una operación compleja, o la trayectoria que siguen los documentos, etc., la descripción a efectos meramente *ilustrativos* tendrá por objeto facilitar al jefe o superior los conocimientos precisos sobre la organización o el funcionamiento del dispositivo sobre la condición o el carácter de los recursos disponibles. Sirvan de ejemplo las declaraciones de funciones o aptitudes, las que complementan y ayudan a fijar el organigrama, las reseñas de trayectoria y elaboración de documentos, así como otros muchos diversos.

En cambio, hablamos de descripción a efectos *modificativos* cuando la declaración obedece al propósito preconcebido de efectuar alguna clase de reformas. Entonces, la información ha de someterse a revisión y crítica para deducir las medidas correctivas que hayan de introducirse en el momento oportuno; por ejemplo, una delimitación de competencias, o en general, cualquier reforma que implique transfe-

rencia de actividades, especialización por funciones, delegación en sentido descendente, etc.

No es raro que se recurra a las mismas descripciones con idea de simultanear los efectos ilustrativos con los modificativos. Tal es el caso particular de ciertas inspecciones de Servicios, en el curso de las cuales se hace algún uso de este método, a efectos mixtos de información localizada, de exploración y de corrección o retoque de determinados detalles.

Por lo demás, esta distinción de principio, basada en la aplicación que se tenga prevista, es relativa e imprecisa. Con descripciones de tipo ilustrativo cabe preparar, en ocasiones, un plan de reformas y viceversa, cualquier declaración estudiada a efectos modificativos sirve como información para quien necesite instruirse.

4. Aplicaciones

Las aplicaciones de la descripción sumaria del trabajo individual son muy numerosas y variadas.

De momento nos vamos a fijar en la gama extensa que cabe referir a ciertas aspiraciones de mejora, aumento de la eficacia de los Servicios o aprovechamiento más completo de los recursos disponibles. Dentro de este denominador común distinguiremos los siguientes grupos:

a) Aplicaciones cuya finalidad se relaciona con *problemas generales de organización*, tales como los de arreglo de la estructura, reajuste del organigrama, reparto de atribuciones y otros.

En estos casos las descripciones individuales permiten apreciar con facilidad muchos detalles, destacar los puestos clave y los nudos de comunicaciones, agrupar trabajos homogéneos, localizar defectos y promover numerosos perfeccionamientos. Ejemplo típico es el de la separación de Servicios o el nuevo arreglo de Negociados.

b) Aplicaciones que tienen por objeto *mejorar la productividad* de un grupo o equipo. Aquí se trata de coordinar acciones, revisar el procedimiento, descubrir lo que sea susceptible de mejor utilización, eliminar pérdidas de tiempo, etc.

Las declaraciones de los sujetos, como fundamento de un análisis en primera aproximación, tienen que facilitar elementos de comparación numérica e incluso dar idea de los tiempos de ejecución de las

tareas. Por otra parte, conviene favorecer el desarrollo de sugerencias sobre el asunto propuesto.

A la mejora de rendimientos contribuye también el reparto equitativo de la carga de trabajo, finalidad concreta que evita desequilibrios, abusos y desigualdades manifiestas harto frecuentes. Todo esto puede ponerse en evidencia por medio de dichas declaraciones.

c) Aplicaciones en materia de *Administración de Personal*. La descripción y autocritica del trabajo actual está muy difundida bajo formas distintas.

Por lo pronto, sirve de complemento al «curriculum». Este representa el pasado o antecedente histórico del sujeto, mientras que la descripción sumaria atañe al presente; ambos son piezas esenciales en la política de formación y perfeccionamiento de personal en régimen de entrevistas y en gran diversidad de circunstancias, ascensos, concursos, traslados, pruebas de aptitud, etc.

d) Aplicaciones varias. Por no extendernos más recogemos en este apartado otros usos de la descripción sumaria no menos interesantes.

Por ejemplo, el régimen ya aludido de visitas de inspección de Servicios se caracteriza por la extensión abarcada que ofrece gran posibilidad de actuaciones, y por otra parte, no excluye el examen profundo de problemas aislados. El inspector puede utilizar con éxito las descripciones sumarias del trabajo y encontrar en ellas la comprobación de supuestos dudosos, el indicio de ciertos defectos o la solución apuntada para remediarlos.

Otra aplicación apropiada se da al comparar el funcionamiento de oficinas que ofrecen cierto paralelismo o semejanza, sea para unificar modos de trabajo, sea para estudiar los defectos más aparentes o las prácticas viciosas en alguna de ellas.

En fin, el llamado método de los casos se vale con mucha frecuencia de estas descripciones al plantear cualquier supuesto táctico.

5. Idea del método

Para proceder ordenadamente, lo primero sería concretar el propósito u objetivo aproximado que se desea alcanzar con auxilio de la descripción de tareas individuales.

Según sean los efectos que se esperen, según las aplicaciones particulares que se pretendan, se concretarán los detalles del dispositivo en

tres fases principales, a saber, preparación del plan, descripción propiamente dicha y examen crítico.

El plan circunstanciado debe: a) En lo referente a personas, señalar los individuos cuyo trabajo va a ser estudiado; el funcionario o equipo que tenga a su cargo la revisión de las declaraciones en bruto, y el inspector a quien se someten las descripciones para crítica y conclusiones. b) Por lo que respecta al procedimiento, perfilar las instrucciones del caso y el formato de los cuestionarios, en evitación de dudas y confusiones.

La descripción sumaria suele cumplimentarla el propio individuo, rellenoando el cuestionario u hoja con instrucciones que se le facilita en el momento oportuno. Esta formalidad es preferible a la simple declaración oral ante el funcionario revisor, la cual, en cambio, puede bastar en casos muy sencillos o servir para resolver incidencias y para aclaraciones complementarias.

Las declaraciones originales, o en bruto, requieren una elaboración subsiguiente. Esta depuración tiende a perfilar y dar objetividad a las notas características de la descripción de tareas. Por otra parte, se han de salvar errores de interpretación, faltas de uniformidad y puntos oscuros que precisen de mayor desarrollo, pues cada sujeto pondera con propio criterio la calidad e importancia de su trabajo. Tal es la misión que muchas veces asume el jefe inmediato o uno de los superiores de quien dependa el declarante, es decir, persona que conoce y está en situación de apreciar la sustancia de la descripción. Otras veces la revisión se encomienda directamente a observadores especializados.

Llegamos, por fin, al estudio crítico de las declaraciones individuales, estudio que abarca la consideración aislada de cada una, la combinación orgánica de las que reflejan el trabajo de células o equipos y el examen coordinador del conjunto de todas ellas. Esta última fase de crítica correctiva es, sin disputa, la más delicada —y por otra parte la base del plan de reformas.

6. El cuestionario

Ya se entiende que las instrucciones y el formato del cuestionario han de adecuarse a los fines peculiares que se persiguen. Las instrucciones pueden ser escritas o verbales; el cuestionario, en gran número de casos, se reduce a mera orientación o pauta dividida en unos pocos apartados.

Para dar idea sencilla del contenido del cuestionario, en un supuesto general, tales apartados serían: Encabezamiento, descomposición de tareas, notas aclaratorias, cuestiones a consultar y sugerencias.

El encabezamiento refleja los datos personales del funcionario, su lugar de trabajo, dependencia y demás circunstancias locales. La descomposición de tareas es la parte esencial y debe señalar los grupos homogéneos o bloques principales que se distingan e identifiquen sin dificultad. Este índice ordenado se completa, por otra parte, con las notas aclaratorias u observaciones necesarias. La materia a consultar se presenta en forma de preguntas que se hacen al sujeto para que manifieste su opinión particular en relación con ciertos criterios, como veremos después. En fin, conviene reservar un apartado para la indicación de sugerencias.

Si bien no es raro el caso de funcionarios dedicados a la continua repetición de una tarea simple, casi elemental y hasta mecánica, es más corriente el de los que cumplen habitualmente un conjunto de actividades conexas, que ni siquiera tienen la condición de ser homogéneas. Esto es consecuencia de la dificultad de especializar los trabajos de cada puesto, sobre todo en dependencias pequeñas.

Muchas descripciones se reducen a la caracterización esquemática de las tareas, prescindiendo de su valoración o de estimaciones temporales; así sucede cuando sólo interesa reconocer la aptitud del declarante. Por el contrario, en otros supuestos, no puede faltar el cómputo o estimación del tiempo invertido «grosso modo» en cada grupo de operaciones; esta medida aproximada, a título de promedio indicativo, se expresa en tanto por ciento del tiempo total o jornada. Obsérvese que estos cálculos primarios nada tienen que ver con las técnicas de cronometraje; ahora sólo se quiere reflejar la ocupación variada del agente, dando idea relativa de cómo y en qué clase de labores distribuye su jornada.

La descripción se orienta también hacia objetivos concretos cuando hay puntos o cuestiones accesorias que conviene examinar simultáneamente; hay que revisar, por ejemplo, lo relativo a material de oficinas en función de los equipos formados, o la distribución espacial y el uso de los locales. Aún tiene mayor importancia el estudio particular de los enlaces y comunicaciones, y es ventajoso que el cuestionario recoja alguna indicación al respecto.

El acto de cumplimentar el cuestionario se presta, además, a otras iniciativas. Como conclusión, se invita al declarante a colaborar en la

localización de defectos, a apuntar sugerencias o indicar posibles mejoras. Muchos autores prefieren tratar como independiente este capítulo de las sugerencias—cuya metodización es por demás conocida—. Por cierto que no cabe esperar mucho de ellas en la generalidad de los cuestionarios descriptivos cuando no existe un sincero propósito de colaborar. A pesar de todo, vencida la apatía y el natural escepticismo del declarante, parece que este examen introspectivo se presta a la proliferación de iniciativas, y es oportuno fijarse cuidadosamente en las que puedan ofrecer interés.

7. Autocrítica

La descripción del modo particular de desarrollar su trabajo hecha por el propio sujeto, con adición de notas y en su caso de sugerencias, favorece el ejercicio de la autocrítica. El sujeto considera el despliegue de actividades que vienen a rellenar su jornada habitual, y se plantea la posibilidad de establecer un orden más lógico en sus distintas partes, de introducir simplificación en los procesos, mientras localiza puntos de ruptura, piensa en arreglos que favorezcan las comunicaciones, o en el modo de atenuar fallos o de reducir el tiempo perdido, y en suma, analiza su labor con criterio de racional saneamiento.

El sentido autocrítico, más o menos desarrollado en cualquier individuo normal, se ejerce de ordinario y sin necesidad de estímulo, de manera que viene a estar presente, aunque no siempre despierto, en nuestro quehacer. Mas aquí hablamos de una autocrítica consciente y dirigida, que en cierto modo sirva de complemento a la descripción y suministre otras indicaciones.

El proceso autocrítico puede promoverse con carácter ordinario o extraordinario y ser de alcance general o parcial. Sus resultados aparecen en algunas notas de la descripción o cuestionario, pero sobre todo hay lugar a exponerlos en el curso de la revisión ulterior.

¿Qué frutos cabe esperar de la declaración autocrítica? En principio, hemos de suponer que el amasijo de impresiones, razonamientos e iniciativas se reduce a unas cuantas notas de valor desigual. Ahora bien, el individuo es la unidad mínima afectada por el propósito de las más pequeñas reformas; quiere decirse que de allí pueden nacer posibilidades de actuación inmediata, sean de ejecución directa, sean como fondo prospectivo a analizar.

De la manifestación autocrítica, el jefe u observador que se enfrenta con el declarante puede deducir elementos de juicio sobre los siguientes apartados: *a)* Argumentos o principales razones que justifican cualquier detalle orgánico o de procedimiento. *b)* Ilustración sobre puntos difíciles u oscuros o consulta sobre reformas en preparación. *c)* Obstáculos advertidos por el sujeto en la actualidad o previsión de los que puedan producirse por incidencia al adoptar ciertas medidas. *d)* Juicio aproximado sobre la capacidad y aptitudes del declarante.

Este, por su parte, tiene casi siempre alguna posibilidad de actuación libre, sin rebasar su esfera de competencia. Ello depende de la posición peculiar del individuo, de su grado de libertad para organizarse, para distribuir su tiempo, para dar preferencia a determinados quehaceres, etc.

En el grado de libertad de cada individuo influyen su posición jerárquica, por supuesto; el sistema de regulaciones vigentes, el carácter más o menos suelto de la estructura orgánica en la Dependencia de que se trate, y otros factores. Se comprende que en situaciones límite de trabajos muy simples, de secuencias engranadas, la autocrítica individual, reducida a estrecha visión, haya de ser de corto alcance y contraerse a la gestación de aisladas sugerencias.

8. Criterios

Una vez conformada, la descripción sumaria en bruto se somete, como queda dicho, a la necesaria revisión para retoque y aclaraciones, operación que cabe simultanear con la de discusión. En la discusión el declarante puede defender sus puntos de vista ante quien ha de revisarla, sea en privado, sea con intervención de los componentes del equipo y demás interesados.

Según la aplicación propuesta, se habrán señalado con anterioridad los criterios principales. Si se trata de materia opinable suele recomendarse consultar el parecer del declarante respecto a su propia tarea. Veamos algún ejemplo:

1. Tareas principales y accesorias. Esta distinción no siempre procede. La consulta sobre el particular suministra indicios útiles a varios efectos, como cuando se trata de dar a alguna de aquellas tareas un trato preferente, bien en cuanto al orden o momento de su ejecución,

bien en cuanto al esmero, a las comprobaciones a efectuar o al cumplimiento de determinados requisitos.

2. Tareas necesarias y superfluas. Importa dejar en claro cuáles son unas y otras, cosa menos hacendera de lo que puede parecer a primera vista. En el grupo de lo superfluo encontraremos proporción más o menos abundante de trabajos inútiles y contraproducentes, que habrían de ser eliminados; pero no todo lo superfluo es extirpable sin originar repercusión.

3. Tareas transferibles, tareas delegables. La posibilidad de transferir a otro funcionario de igual o inferior categoría una parte sustancial del conjunto de tareas asignadas al sujeto en cuestión, debe ser conocida para combinar la composición de equipos, sea como medida provisional o extraordinaria, sea con vistas a un nuevo arreglo u ordenación, sea para satisfacer exigencias diversas.

Un caso particular sobre el que sería preciso insistir es el que se refiere a cualquier clase de delegación de atribuciones en sentido descendente. Al hacer la crítica del trabajo de cada individuo no debe faltar un examen juicioso que cubra tal requerimiento.

4. Otros criterios auxiliares ayudan a perfilar el análisis de la actividad individual, y análogamente habríamos de especificar las tareas homogéneas y heterogéneas, individuales y combinadas o colectivas, regulares, circunstanciales y anómalas, etc.

9. Examen de las declaraciones

Cuando la descripción del trabajo refleja con alguna fidelidad la situación de hecho, puede procederse al examen crítico, o sea, a un repaso analítico estimativo de las declaraciones para deducir consecuencias. Esta misión suele atribuirse a uno de los jefes con autoridad ejecutiva o a inspector especializado, toda vez que para ello se requiere un conocimiento claro de la realidad y cierta experiencia como organizador.

Sin perjuicio de que pueda dirigirse a otros extremos, daremos idea superficial de los que comúnmente abarca esta revisión. /

A) Caracteres cualitativos.—A los diversos grupos de tareas corresponde un haz de atribuciones y una configuración más o menos definida del puesto de trabajo en cuestión. El observador experto se fija en sus características, en la consistencia y racionalidad de sus notas

esenciales. Cuando se advierten anomalías es posible proponer medidas para corregirlas.

Por el momento no se plantean abiertamente problemas relativos a la aptitud o idoneidad del sujeto. Lo que se pretende al reducir cada puesto de trabajo a sus caracteres cualitativos es examinar la compatibilidad y coherencia de los grupos de tareas. Con frecuencia, la complejidad del trabajo administrativo se resuelve por descomposición en unas cuantas actividades típicas ya conocidas, lo que facilita esta labor de crítica.

B) Problemas cuantitativos. — Supongamos formulada la siguiente pregunta: La actividad positiva de este sujeto, ¿corresponde a lo que razonablemente cabe esperar de una jornada tal como la que se ha descrito en la declaración o cuestionario?

Tres órdenes de problemas, todos ligados a la noción de medida, encontraremos sucesivamente: Primero, el de los tiempos improductivos; segundo, el de la eficacia y adecuación del conjunto de tareas, y tercero, el de los rendimientos personales.

Para contestar a la pregunta, con particular referencia a la cuestión del tiempo improductivo, la descripción sumaria rara vez contiene indicación precisa, y no siempre es fácil o práctico proceder a comprobaciones para reducirlo a unidades concretas en régimen de observaciones expeditas. El margen de tiempo que queda libre al sujeto (ociosidad involuntaria) puede deducirse, con alguna reserva, de su propia declaración; pero no así la ociosidad sistemática, cuyos efectos negativos se ocultan o procuran disimularse. En resumen, para llegar a conclusiones aproximadas con valor de orientación, sería preciso proceder a otras comprobaciones en los casos dudosos.

El juicio sobre la adecuación de las tareas en el plano individual guarda mucha relación con el reconocimiento de aquellas operaciones que son manifiestamente impropias, inútiles o ajenas a la misión particular del sujeto. En este caso, el análisis individual aislado es la preparación o fase anterior del análisis de conjunto o por equipos.

Respecto a rendimientos personales, con frecuencia basta comprobar que la actividad normal del sujeto no se aparta de ciertos valores mínimos ya conocidos. Para esa comprobación, cuando no hay otros datos, cabe recurrir a medios indirectos.

C) Procedimiento. — El examen crítico de la descripción sumaria atañe, además, a otros puntos, en cuanto puedan afectar al curso ma-

terial del despacho y a cualquier detalle del procedimiento administrativo.

El propósito de *verificación* se da, con carácter incidental o parcial, a efectos de comprobar que el comportamiento del sujeto responde al modelo establecido, es decir, que se cumplen con exactitud las instrucciones de servicio y que la documentación sigue el cauce previsto, sin irregularidad. Otras veces, propósito de *rectificación*, se pretende alguna mejora operativa, algún perfeccionamiento de detalle.

10. Conclusión

La descripción individual del trabajo ha de someterse al examen de conjuntos, observando la acomodación y concordancia de los elementos que forman equipo y el enlace de los diversos grupos en la totalidad de la organización.

