



## CRONICA

### LA INSTALACION RACIONAL DE LAS OFICINAS PERTENECIENTES A LA SECCION DE VISADOS DEL CONSULADO «X» \*

351.756.4 : 35.06

SUMARIO : 1. Planteamiento del análisis.  
2. Reconocimiento de la situación.—3. Elab-  
oración de las soluciones.—4. Aplicación  
de las propuestas.

#### INFORME DE REORGANIZACION

##### 1. Planteamiento del análisis

###### 1.1 LOCALIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

En la sección de visados del consulado X se habían venido recibiendo últimamente frecuentes quejas del

público visitante, relacionadas con dificultades habidas en la obtención de los visados de entrada al país representado. Dichas dificultades se referían esencialmente a las numerosas idas y venidas que dentro de sus oficinas tenía que realizar el público para cumplimentar los trámites ne-

---

\* La sistemática seguida en este informe de reorganización responde al esquema propuesto por su autor en su trabajo titulado «Metodología en el análisis de las actividades administrativas», *Documentación Administrativa* número 75, marzo de 1964; págs. 21-30.

La descripción de las técnicas de instalación de oficinas utilizadas en esta reorganización pueden consultarse en el siguiente trabajo, también del mismo autor : *Organización y Métodos.—Métodos, primera parte*, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, 1964, págs. 37-53.

cesarios. Examinadas tales quejas, el jefe de la antedicha sección apreció personalmente que algunos de los desplazamientos que tenía que hacer el público para la obtención de los visados se repetían cuatro veces seguidas.

## 1.2 DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Aprovechando que recientemente los Servicios Centrales del Ministerio correspondiente habían destinado tres funcionarios de recién ingreso al consulado, con objeto de ampliar la plantilla de la sección de visados, se pensó en simultanear el estudio de estas dos cuestiones: La instalación de los tres nuevos puestos de trabajo, de una parte, habilitándoles sitio y medios materiales, y, de otra, la instalación general de toda la sección de visados, a fin de aminorar los excesivos recorridos inherentes al proceso de trabajo que motivaban las cuantiosas quejas recibidas del público.

## 1.3 PREPARACIÓN DEL ESTUDIO

Considerando que el plan de instalación de oficinas, como resultante del estudio emprendido, comprendería toda la sección, se estimó oportuno implicar en dicho estudio a todo el personal adscrito a la misma. Para ello, se empezó por trazar el organigrama de los puestos de trabajo de la sección (véase el gráfico anexo número 1), continuando con la celebración de reuniones del jefe de la sección y de los dos jefes de negociado, con sus respectivos subordinados inmediatos. En las reuniones que se celebraron se les definió el pro-

blema a resolver, se fijó el alcance del estudio y se trazó la línea de acción a seguir, destacando así el deber que tenía todo el personal de la sección de facilitar cuanta información se le requiriese, como también el derecho a opinar y discutir con sus superiores acerca de las conclusiones que en las reuniones de trabajo posteriores se fuesen alcanzando. El propio jefe de la sección se encargó de dirigir personalmente todas las fases de la reorganización iniciada.

## 2. Reconocimiento de la situación

### 2.1 OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS

Se apreció que, dada la instalación actual, faltaba sitio para disponer las mesas de trabajo de los tres funcionarios recién destinados, teniendo en cuenta que deberían estar próximos a sus jefes inmediatos. Se notó que no se aprovechaba al máximo la luz natural, por falta de utilización de todas las ventanas, por la lejanía de las mismas y porque la mayor parte de los funcionarios se encontraban en la sala que menos luz natural recibía. Además, el vestíbulo era excesivamente amplio y mediante modificaciones en las divisiones interiores se podría con poco trabajo dar más amplitud a las oficinas. Se observó asimismo que el público distraía considerablemente a los funcionarios solicitándoles información con la que orientarse frente a unos recorridos tan complejos como los actuales.

### 2.2 ANOTACIÓN DE LAS OBSERVACIONES

El proceso de trabajo objeto principal del análisis (expedición del vi-

sado de entrada para visitantes «no emigrantes») estaba constituido por las siguientes etapas: 1.<sup>a</sup> Información y revisión de documentos (A). 2.<sup>a</sup> Consulta de antecedentes y cumplimentación de informes (B) o (C). 3.<sup>a</sup> Entrevista, firma e información complementaria (F), (G), (H) o (I), indistintamente según iban quedando disponibles. 4.<sup>a</sup> Anotación en ficha y pasaporte, y estampación de huellas (M) o (N), y 5.<sup>a</sup> Autorización final y visado del pasaporte (L) o (LL). Existía una variante o subproceso para visitantes «emigrantes», que difería del proceso anterior en los siguientes trámites: 1.<sup>o</sup> y 2.<sup>o</sup>, igual; 3.<sup>o</sup>, realizado por (J) o (K); 4.<sup>o</sup>, autorización final (D) o (E), y 5.<sup>o</sup>, anotación en ficha y pasaporte, estampación de huellas y visado final «grápidole» al pasaporte un documento complementario (M) o (N). Este subproceso representaba un doce por ciento escaso del total de visados tramitados.

### 2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

A la vista de los hechos observados y de las anotaciones complementarias tomadas, se diseñó el oportuno diagrama del proceso. Teniendo en cuenta que dicho proceso había sido establecido muy recientemente, tras un cuidadoso análisis, se estimó oportuno mantenerlo en todas sus fases, así como en los puntos de ejecución, secuencia y sistemas seguidos. A continuación se levantó un plano a escala 1:25 reflejando todos los elementos fijos y móviles, prescindiendo del despacho del jefe de la sección que, aunque se encontraba próximo al sector estudiado, no estaba afectado

directamente por el proceso en cuestión (véase gráfico anexo número 2). Sobre dicho plano se trazó la línea de circulación seguida por el proceso dominante: visado para «no emigrantes» (véase gráfico anexo número 3). Ambos gráficos, y demás anexos que siguen, han sido reducidos a escala 1:200 para adoptarlos al formato normalizado UNE A 4 de este informe (\*).

### 3. Elaboración de las soluciones

#### 3.1 EXAMEN ORDENADO Y SISTEMÁTICO

Para aplicar los criterios de «máxima proximidad» de los puestos de trabajo que más se relacionen entre sí, «máxima comodidad» en los desplazamientos de visitantes y funcionarios y «máxima flexibilidad» en la nueva instalación al objeto de permitir futuras modificaciones, se dispuso un nuevo plano con sólo los elementos fijos (véase gráfico anexo número 4) para de esta forma ensayar distintas localizaciones de elementos móviles. Estos se obtuvieron recortándolos primero de una copia del gráfico anexo número 2 y utilizándolos después a modo de piezas sueltas de un supuesto «juego de rompecabezas», en el que el objetivo principal consistía en procurar que las líneas de desplazamiento fuesen lo más cortas y rectas posible. Se tuvo en cuenta que la puerta principal había de seguirse utilizando como única entrada y que igualmente se mantendría como única salida la de acceso a la calle lateral del edificio.

(\*) Para su publicación en esta revista, tales medidas han sido objeto de nueva reducción.

### 3.2 CONSIDERACIÓN DE POSIBLES ALTERNATIVAS

Como puede apreciarse gráficamente en el plano correspondiente al anexo número 5, la línea de desplazamientos personales ha quedado considerablemente reducida, la luz natural se aprovecha al máximo, se ha separado el personal subordinado afecto a los dos negociados, y la entrada y salida de los visitantes se ha ordenado con vistas a un mejor control y fluidez. Nótese el pequeño cruce de líneas de circulación entre las etapas cuatro y cinco, que podría haberse evitado invirtiendo la posición de ambas oficinas, lo que se consideró sin importancia, puesto que tal ventaja no se compensaba con la desventaja que suponía distanciar subordinados y jefes adscritos al Negociado de Visados para no emigrantes. En la nueva distribución de oficinas puede comprobarse que la circulación del proceso que se presenta como variante—visados para emigrantes—también queda bastante simplificada (véase gráfico anexo número 6). Asimismo, los tres nuevos funcionarios (Ñ), (O) y (P) disponen de lugar amplio y oportuno.

### 3.3 REDACCIÓN DE LAS PROPUESTAS

Con los datos, razonamientos y conclusiones alcanzados hasta el momento del estudio se elaboró un anteproyecto de nueva instalación que fué distribuido entre todo el personal de la sección. Se celebraron reuniones a nivel negociado y sección para conocer la opinión del personal y se explicaron las conclusiones

obtenidas, rectificándolas en ciertos detalles, a la vista de algunas sugerencias que durante el curso de dichas reuniones se expusieron. El resumen del estudio realizado constituye el texto del presente informe.

## 4. Aplicación de las propuestas

### 4.1 PRESENTACIÓN PARA SU APROBACIÓN

Teniendo en cuenta que el proceso de trabajo no ha sufrido modificación alguna, que la plantilla de puestos de trabajo ha permanecido inalterable y que sólo los elementos móviles de la planta han sido alterados, la presente reorganización sólo representó un nuevo modo de ordenar y agrupar los puestos de trabajo con arreglo a criterios de proximidad, comodidad y flexibilidad. En consecuencia, dado el susodicho alcance del estudio, se elevó al señor cónsul para su conocimiento y aprobación. Estas conclusiones, fruto del trabajo en equipo de todos los funcionarios adscritos a la Sección de Visados, hubieran podido ampliarse con el análisis del proceso de trabajo implícito y con el análisis de la distribución del trabajo existente en los puestos soportes del proceso, caso de que se hubiese estimado oportuno.

### 4.2 IMPLANTACIÓN GRADUAL, PREVIO ENSAYO

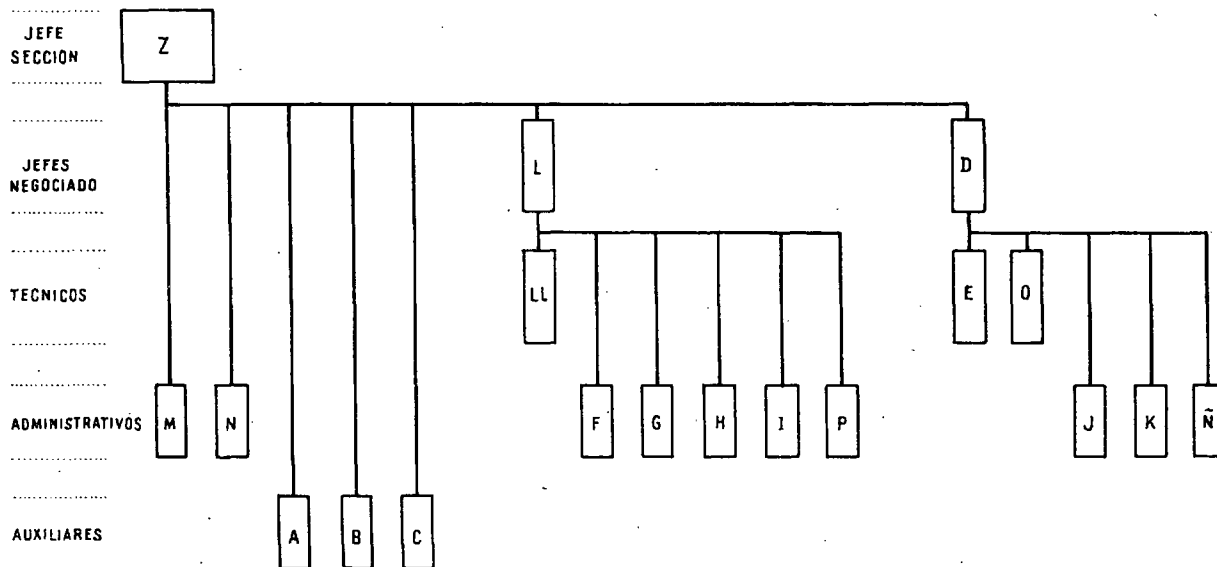
Una vez aprobada la reorganización expuesta y autorizada la implantación de las modificaciones contenidas en este informe, se distribu-

yeron copias definitivas entre los funcionarios afectados. Los jefes de sección y negociado se responsabilizaron de la necesaria instrucción de sus subordinados y ordenanzas de servicio a efectos de información al público. Dada la escasa complejidad de los trámites en cuestión y su carácter de actividad primordial de la sección, no se hizo necesaria una implantación gradual, habiéndose acometido en forma definitiva y completa. Por último, se creyó totalmente imprescindible señalar debidamente los puestos de trabajo (indicando persona, cargo y tareas encomendadas), las oficinas (denominación, funciones y horarios), los trámites a seguir (señalando en diagrama de tipo ilustrativo y bien visible el proceso principal y su variante) y también los accesos de entrada y salida del público.

#### 4.3 CONTINUIDAD Y CONTROL DE RESULTADOS

Los jefes de sección y negociado se hicieron responsables no sólo de la implantación de la reorganización, sino de cuidar de su continuidad y de subsanar las dificultades que pudieran presentarse en el primer período de aplicación. Mantuvieron el necesario control, en estrecho contacto con sus subordinados, y elevaron un informe de resultados transcurridos los primeros treinta días de su aplicación. Este informe de resultados fué presentado al señor cónsul. Asimismo, los ya referidos jefes quedaron obligados a poner en conocimiento del señor cónsul las repercusiones que en lo sucesivo pudiera tener, para la instalación de oficinas conseguida, cualquier modificación estructural o procedimental que afectase directa o indirectamente a la Sección de Visados.—MANUEL RUIZ CUBILES.

## ORGANIGRAMA DE LA SECCION DE VISADOS



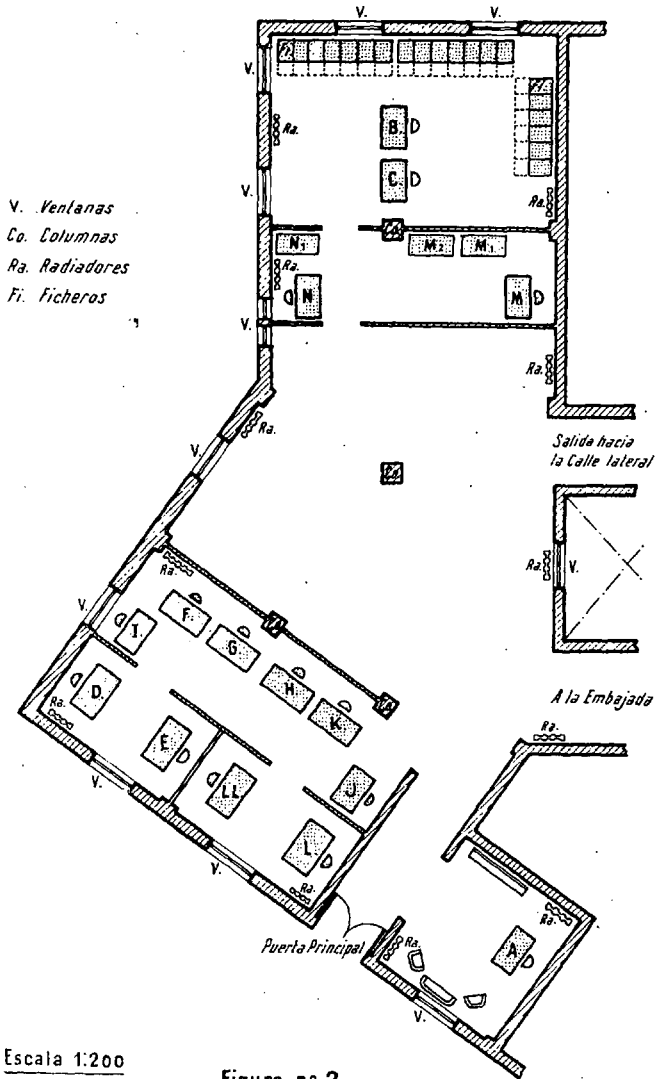
Ñ, O, P... SON LOS FUNCIONARIOS RECIEN DESTINADOS

L..... ES EL JEFE DEL NEGOCIADO DE VISADOS PARA "NO EMIGRANTES"

D..... ES EL JEFE DEL NEGOCIADO DE VISADOS PARA "EMIGRANTES"

Figura nº 1

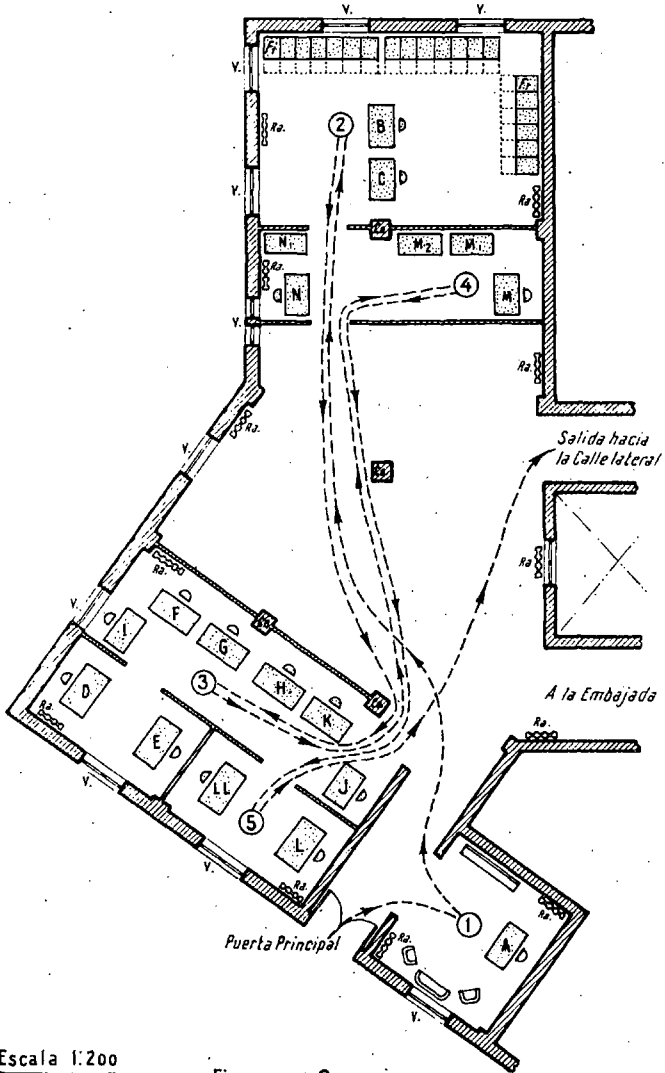
**OFICINAS DEL CONSULADO "X"**  
**DISTRIBUCION ACTUAL**



# OFICINAS DEL CONSULADO "X"

## DISTRIBUCION ACTUAL

(NO EMIGRANTES)

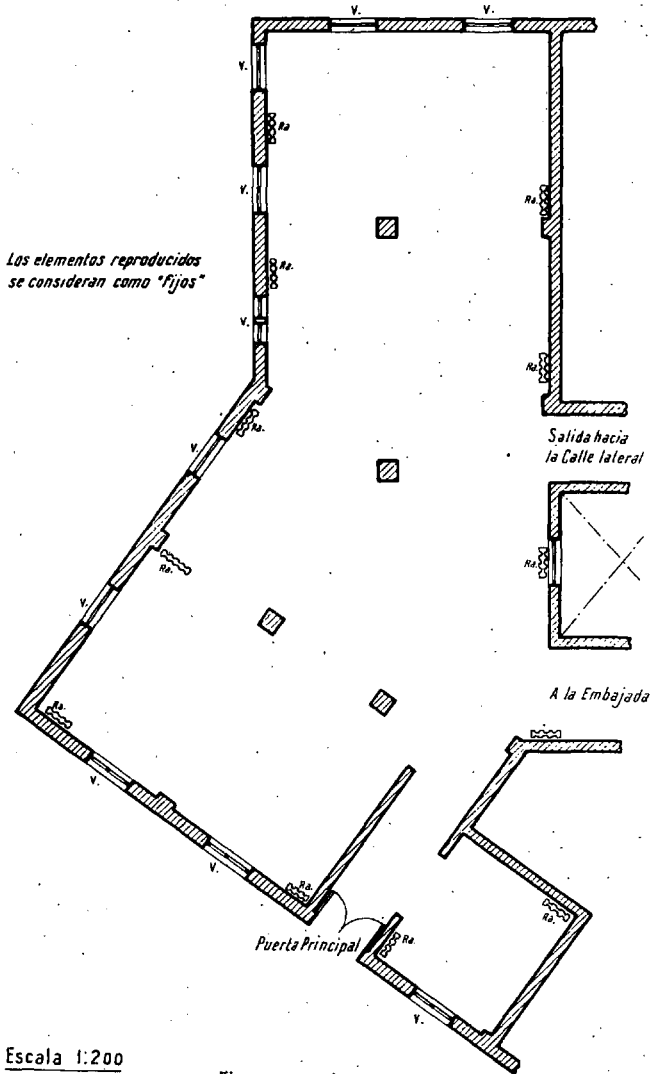


Escala 1:200

Figura nº 3



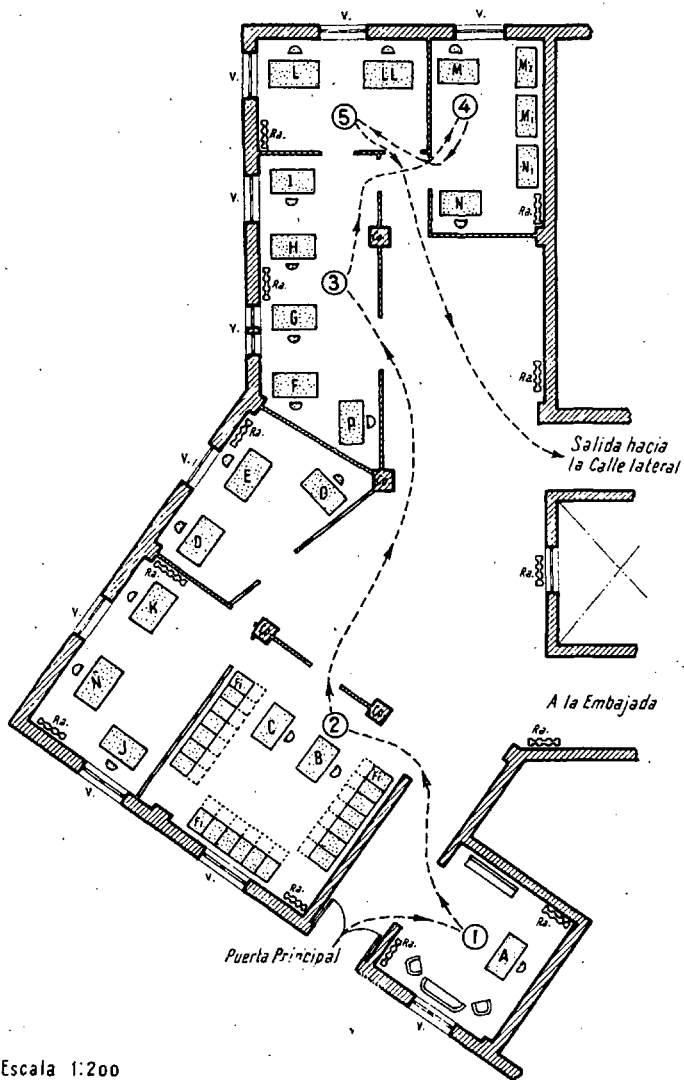
**OFICINAS DEL CONSULADO "X"**  
**PLAND PARA ESTUDIAR UNA FUTURA DISTRIBUCION**



**OFICINAS DEL CONSULADO "X"**

**DISTRIBUCIÓN PROPUESTA**

(NO EMIGRANTES)



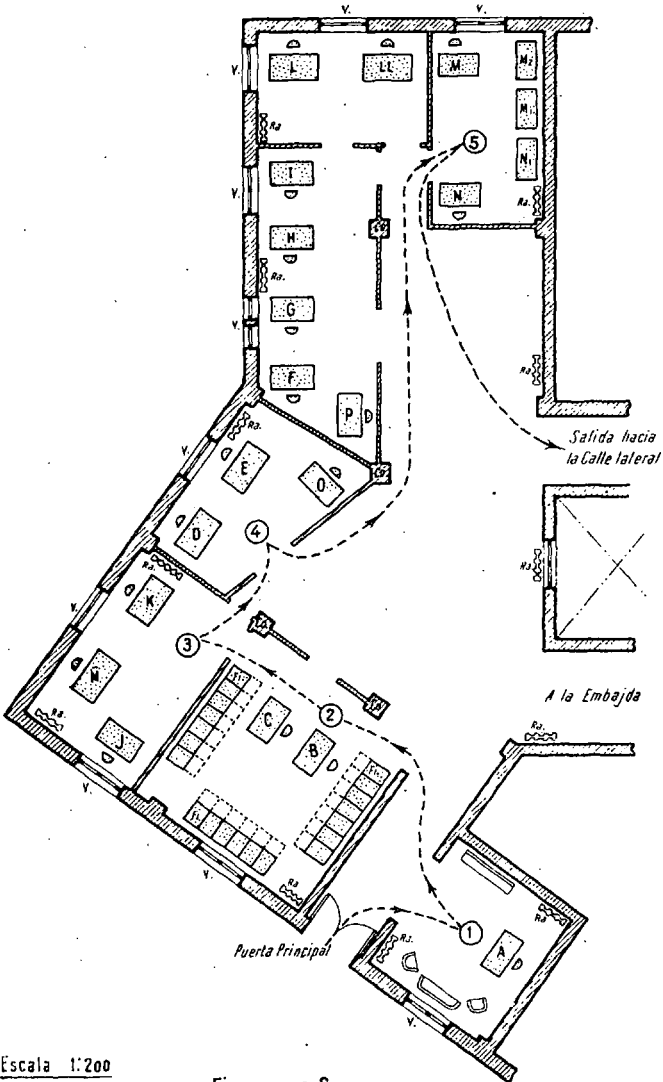
Escala 1:200

Figura nº 5

# OFICINAS DEL CONSULADO "X"

## DISTRIBUCION ACTUAL

(EMIGRANTES)



Escala 1:200

Figura nº 6

