

NORMAS PARA UNA UTILIZACION OPTIMA DEL PERSONAL AUXILIAR *

La nueva estructuración de la Función pública y la puesta en práctica de todas las medidas de reforma burocrática, dan un relieve especial a la necesidad de obtener el mayor rendimiento posible de todos los cuerpos de la Administración. Por lo que respecta al cuerpo auxiliar son muy pocos los trabajos efectuados en el campo de la Administración pública, y por ello, nos ha parecido de gran interés traducir, para su publicación

en DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA, este «Manual para supervisores», avalado por el rango y la experiencia de su editor original, la Comisión del Servicio Civil de los Estados Unidos. El manual es fruto de las reuniones celebradas por 157 supervisores e instructores que, representando a 55 departamentos y agencias federales, tuvieron una serie de contactos e intercambios de ideas antes de llegar a la redacción de su recomendaciones que luego la Comisión revisó. En su espíritu práctico, en sus normas sencillas y concretas tienen todos los que están al frente de personal auxiliar o

* De la serie Administración de Personal de la Comisión de Funcionarios de los Estados Unidos.

son responsables de sus programas de formación, un positivo caudal de ideas y enseñanzas de gran utilidad.

I. Introducción

Las disposiciones administrativas no son suficientes para lograr una utilización más adecuada de la capacidad y pericia de mecanógrafas y taquígrafas. Una inspección puede demostrar que el rendimiento logrado no es el deseable, pero no remediará los males existentes. Solamente los jefes inmediatos del personal en cuestión pueden conseguir los resultados buscados. Solamente a través de un control continuado de su trabajo diario puede ayudárseles a colaborar a pleno rendimiento con los programas del departamento en que presten sus servicios.

II. Ocho normas prácticas

1. UTILIZAR EN LAS MEJORES CONDICIONES LAS ENERGÍAS DEL PERSONAL

Para ello se tomarán las siguientes previsiones:

- Colocar las mesas de trabajo donde haya más luz.
- Disponer las sillas de tal forma que los pies de los mecanógrafos reposen firmemente en el suelo.
- Hacer que la base de la máquina de escribir esté 25 centímetros más alta que el asiento de la silla.
- Facilitar el acceso a los materiales de equipo y repuesto necesarios.
- Suministrar soportes para evitar se fuerce la vista.

- Cuidarse de que los mecanógrafos comprendan los mecanismos de la máquina y se valgan de los variados recursos que proporciona la experiencia.

2. APROVECHAR EL TIEMPO

A este propósito los jefes cuidarán de:

- Ser breves y concisos en la redacción de cartas, informes y *memorándums*.
- Pedir el menor número posible de copias en papel carbón.
- Hacer todos los cambios de un borrador en sucio la primera vez.
- Indicar las correcciones de menor importancia en la minuta definitiva de tal forma que puedan borrarse.
- Hacer las correcciones, sin utilizar abreviaturas, cuando se trate de material no oficial.
- Utilizar máquinas de duplicar para no hacer demasiadas copias mecanográficas.
- Utilizar, siempre que sea posible, dictáfonos o cintas magnetofónicas.
- No malgastar el tiempo dictando material que está impreso o listo para ser copiado.
- Tener a mano un diccionario para resolver las dudas que puedan plantearse.
- Tener a mano hojas de papel de copia.

3. SIMPLIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS

Y para ello:

- Utilizar letras de molde y párrafos *standard* siempre que sea posible.

- Normalizar los principios y los finales de las cartas.
- Usar sobres ventana.
- Escribir, sin abreviaturas, notas cortas no oficiales.

4. OBTENER EL MAYOR PROVECHO DE LA APTITUD DEL PROFESIONAL DEL PERSONAL

Para lo cual deberán:

- No asignar a mecanógrafos y taquígrafos los trabajos que puedan hacer auxiliares o subalternos.
- Asignar los trabajos de copia a mecanógrafos y no a taquígrafos.
- Asignar el trabajo lento (etiquetas, tarjetas, impresos) a los mecanógrafos lentos.
- Dictar directamente a un mecanógrafo, si no se puede disponer de un taquígrafo.
- Hacer ver al personal la necesidad de sacar el máximo rendimiento a las aptitudes de cada cual.

5. EXPLICAR EL TRABAJO

Comprobar que todos los auxiliares saben:

- Cómo hacer el trabajo.
- Por qué el trabajo es importante.
- Qué equipo y materiales se han de utilizar.
- Qué niveles de calidad y cantidad se esperan.
- Cuáles son sus respectivas responsabilidades.
- A quién se ha de rendir cuentas del trabajo efectuado.

- A quién se han de consultar las dudas y problemas que se les planteen.

6. MANTENER LA APTITUD DEL PERSONAL DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- Impulsar el perfeccionamiento del personal auxiliar cuyo rendimiento sea superior al exigido por el puesto de que se trate.
- Limitar el perfeccionamiento al tiempo estrictamente necesario para garantizar un rendimiento óptimo.

7. DICTAR EFICIENTEMENTE

- Impedir interrupciones innecesarias.
- Tener a mano información completa.
- Hablar claramente.
- Deletrear palabras poco comunes y nombres propios.
- Acompasar la velocidad de dictado a la de la mecanógrafa.
- Hacerse responsable de la gramática y la estructura de las frases.
- Informar al taquígrafo sobre:
 - a) El número de copias que se necesitan.
 - b) Qué material ha de despacharse con prontitud.
 - c) Qué material puede conservarse en el borrador en sucio.
- Fomentar las propuestas por parte del personal.

8. COOPERAR CON OTROS

- Cooperar para conseguir implantar *pools* taquimecanográficos.

- Realizar acuerdos bilaterales con otros jefes para sacar adelante el trabajo extra en épocas de gran volumen de ocupación.
- Informar a la oficina de personal en caso de contar con más funcionarios que los precisos.

III. Casos prácticos

1. PARA PONER DE ACUERDO APTITUDES Y TAREAS A REALIZAR

A) *El problema:* ¿Existe algún sistema para asignar puestos de trabajo de dificultad variable a mecanógrafas de distinta capacidad?

La oficina central de un departamento importante tenía 40 funcionarios para tareas mecanográficas. Sus velocidades variaban entre 15 y 80 palabras por minuto. A menudo, se asignaban mecanógrafos de gran capacidad a puestos de trabajo que exigían poca velocidad, como, por ejemplo, escribir tarjetas o etiquetas o llenar impresos. Por otra parte, muchas veces se encargaban trabajos que exigían velocidad, como copiar libros, a mecanógrafos lentos. El problema consistía en aumentar los resultados de los mecanógrafos adjudicando trabajo rápido a mecanógrafos rápidos o adiestrando a aquellos cuya capacidad no estaba de acuerdo con las exigencias de su trabajo.

B) *La solución:* El departamento llevó a cabo un estudio de sus diversas actividades mecanográficas para determinar las exigencias de capacidad para cada clase de trabajo. Se hizo una lista de ocho clases diferentes de trabajos y se fijó para cada una de ellas un mínimo de pa-

labras por minuto de la forma siguiente:

Trabajo	Mínimo de palabras
Tarjetas y sobres	24
Impresos y escritura en párrafos	24
Copia de minutas en sucio	30
Dictado a máquina	30
Copia de libros	40
Tablas estadísticas - Exigencia especial - Destreza en núms. clave.	40
Operador, preparador fichas alfabéticas	20 ¹

¹ O 100 columnas de tarjeta por minuto.

Una vez que se hubo establecido la clasificación de tareas, se exigió a todos los jefes de sección que comprobaran el nivel de capacidad de su personal y que recomendaran la práctica de un curso de adiestramiento a aquellos cuya capacidad estaba por debajo del mínimo necesario para ser asignado al puesto de trabajo. Se les indicó también que los mecanógrafos cuya capacidad fuera superior a la exigida para el puesto de trabajo que desempeñaban fueran trasladados a trabajos más difíciles, y que en cuanto a los mecanógrafos de nuevo ingreso se les clasificara y ocupara según su aptitud.

C) *Comentario:* El programa se estableció con la intención de ayudar a los supervisores a lograr una utilización más rentable de los mecanógrafos disponibles. Tal programa produce, en sus fases iniciales, un aumento de moral de trabajo y la seguridad de obtener un rendimiento mayor, que se desprende de la satisfacción del personal al ser asignado

a unas tareas más adecuadas a su capacidad y más al alcance de sus posibilidades ordinarias.

Por otra parte, el plan produce una serie de consecuencias indirectas:

1) Ayuda a establecer sistemas realistas de adiestramiento, basados en las exigencias del trabajo.

2) Proporciona una base para valorar trabajos y establecer niveles.

2. UTILIZAR CARTAS-TIPO

A) *El problema*: ¿Cómo se pueden utilizar cartas-tipo al objeto de eliminar el dictado y la escritura a máquina?

Una oficina regional de una agencia federal recibía 2.500 documentos anualmente de agencias estatales de su región y acusaba recibo por carta de cada una de ellas. Como además cada informe se remitía a Washington, había que preparar en cada caso un oficio de remisión. Tanto la carta como el oficio de remisión eran rutinarios, pero su preparación representaba trabajo mecanográfico y cuidados especiales. Un estudio del problema hizo patente que acusar recibo era imprescindible y que, igualmente, era necesario hacer el oficio de remisión. El problema radicaba, pues, en conseguir los mismos resultados sin dictar y mecanografiar cartas individuales y oficios con cada documento.

B) *La solución*: Se ideó una carta-tipo, que exigía un mínimo de mecanografía, para sustituir al oficio de remisión. Se envió una copia en carbón de cada carta-tipo a la agencia estatal como aviso de que los documentos habían sido recibidos por la oficina regional y remitidos a Washington. El cambio hizo desaparecer por completo la carta a las agencias

estatales y eliminó casi totalmente el texto mecanográfico en los oficios de remisión a Washington. Se estimó que, como resultado del nuevo método, la oficina regional lograría un ahorro anual de 25.000 líneas a máquina, aparte del costo de materiales y mano de obra invertida en la preparación de 2.500 cartas. Además del ahorro en dinero, la agencia consiguió trabajar más de prisa y no entretener excesivamente los servicios de las mecanógrafas en tareas rutinarias.

C) *Comentario*: Este ejemplo ilustra los sustanciales ahorros que se pueden lograr diseñando cartas-tipo (cartas-formulario) para reemplazar cartas de trámite y oficios. Otro procedimiento para eliminar el dictado (si no se pueden suprimir las cartas) es el de diseñar «párrafos-standard» que un mecanógrafo puede incorporar a las cartas.

Una agencia llevó todavía más adelante la idea del párrafo-standard: «se puso de acuerdo con sus oficinas y proporcionó al jefe de de cada una de ellas un juego de «párrafos-standard». Las consultas de cada oficina se contestaban enviando los números de los párrafos adecuados, eliminando así las cartas de contestación.

3. ESTABLECIMIENTO DE «POOLS» DE SECRETARIAS

A) *El problema*: ¿Cómo puede establecerse una pool, que se ocupe de todo el trabajo mecanográfico y taquigráfico de su unidad, con secretarias adscritas individualmente a diversos miembros del equipo directivo?

En una división de una agencia federal, doce secretarias estaban asig-

nadas a miembros del equipo técnico. Otros elementos del equipo dirigente dependían para su dictado y trabajo mecanográfico de un pequeño *pool*, dos taquígrafos y dos mecanógrafos, supervisados por un funcionario administrativo. Como consecuencia de los relevos y la dificultad de reclutar nuevos mecanógrafos y taquígrafos, el *pool* funcionaba con ciertas interrupciones. Esto dejaba a la unidad sin medios a utilizar por alguno de los dirigentes y sin recursos para hacer frente a tareas extra o trabajos de emergencia.

B) *La solución*: Las doce secretarías se integraron en un *pool* descentralizado bajo la dirección del adjunto administrativo, al que el personal directivo envió peticiones de colaboración taquimecanógrafa. El adjunto administrativo distribuyó las asignaciones de trabajo a las diferentes secretarías, que continuaron haciéndose cargo de la labor particular y concreta de los directivos a los que estaban asignadas.

De esta forma todas las secretarías, estuviera o no su jefe en la oficina, estaban continuamente ocupadas. El trabajo esencial taquimecanográfico de la división, así como los trabajos de emergencia se cumplieron sin retraso, a pesar de que no existía un *pool* de mecanógrafos y taquígrafos. Gracias a la supervisión del adjunto administrativo, las cargas de trabajo se equilibraron, con aumento de la eficiencia de la unidad e incluso con reducción del personal.

C) *Comentario*: Una variante de esta idea consiste en nombrar a una de las secretarías secretaria jefe, encargada de recibir las peticiones de trabajo y distribuirlo entre los demás. Los supervisores que han utili-

zando este sistema del *pool* descentralizado afirman que produce buenos resultados *si el jefe de la unidad presta su apoyo decidido a la persona que se pone al frente del pool y colabora sin reservas.*

4. LAS COPIAS EXTRAORDINARIAS

A) *El problema*: ¿Cómo se puede aliviar a los mecanógrafos del trabajo extra de hacer copias a máquina de ciertos informes? Una agencia con delegaciones en todo el mundo recibía un original y una copia carbón de informes importantes que, por razones de urgencia, tenían que ser circulados inmediatamente entre funcionarios de la agencia. Los originales se enviaban directamente al jefe de la agencia, mientras que las copias a carbón se retenían en la oficina de correspondencia, en la que un *pool* de mecanógrafos preparaba copias extra de todos los informes que llegaban. Estos mecanógrafos se necesitaban para otros trabajos.

B) *La solución*: Ordenar a las delegaciones que en lugar de remitir original y copia enviaran original y clisé para reproducciones. Cuando se recibía el informe en la oficina central, el original se enviaba directamente al administrador y las copias para el restante personal directivo se tiraban en la máquina de reproducir. Los mecanógrafos de las delegaciones podían preparar el clisé con poco esfuerzo extra, ya que lo insertaban con un papel carbón especial en su máquina después del original. Las copias a carbón normales, para archivo en la delegación, podían ser mecanografiadas a la vez, colocando el papel carbón detrás del clisé.

Alguno de los informes estaban escritos en papel muy fino, para ser

enviados por correo aéreo. Ya que el chisé no podía ser enviado por avión, el problema se solucionó reproduciendo los informes fotográficamente. Para obtener una impresión nítida en el original, se ordenó a las delegaciones que mecanografiaran el informe con papel carbón colocado boca arriba tras el papel fino.

C) *Comentario:* El número de copias legibles que se pueden hacer a la vez en una máquina es muy pequeño. A menudo, resulta más económico preparar copias extra por medio de un proceso de reproducción. Por este sistema se pueden obtener de un chisé alrededor de 200 copias a la vez. Además, los mecanógrafos pueden hacer correcciones sobre el chisé más fácilmente que sobre el número que sea de copias a carbón y, en consecuencia, ahorrar mucho tiempo. Cuando se necesiten varios cientos de copias, la utilización de clichés permitirá un ahorro considerable de tiempo.

5. PARA ALIVIAR A LAS SECRETARIAS DE LAS TAREAS DE ARCHIVO

A) *El problema:* ¿Cómo se puede aliviar a las secretarias de la necesidad de tener al día los ficheros individuales; requeridos por los distintos elementos directivos?

En una sección que tenía a su cargo un gran volumen de correspondencia, dictado por ejecutivos, las secretarias de cada una de ellos llevaban su archivo de correspondencia por separado. Se reconocía que el buscar la correspondencia y el archivar eran deberes de los que procedía se liberase a la secretaria, pero se consideraba que no era oportuno centralizar los archivos de la oficina.

B) *La solución:* Los sistemas de archivo utilizados por las diferentes secretarías eran tan semejantes que un análisis relativamente simple y la instauración de cambios de poca entidad los pusieron de acuerdo. Se fijaron unos tiempos, iguales para todas las secretarías para localizar correspondencia y archivarla luego. Se proporcionó a la sección un número adecuado de archiveros, debidamente adiestrados, y se montó el programa.

Los archiveros giraban una rápida visita a todas las oficinas, después de la llegada del correo, para sacar de los archivos todos los antecedentes que las secretarías les indicaban. Efectuaban el archivo en una serie de visitas antes y después de las horas de entrega de correspondencia. Se ordenó a las secretarías que cesaran de archivar totalmente y que solamente sacaran material de los archivos cuando se trataran de asuntos sencillos.

C) *Comentario:* De acuerdo con este sistema, las secretarías pudieron afrontar el creciente volumen de dictado sin hacer horas extra y sin que se completara la sección con personal especializado. De esta forma las aptitudes taquigráficas no sufrieron ninguna dispersión.

6. PARA HACER UNA INSPECCIÓN

A) *El problema:* ¿Cómo se pueden analizar y ajustar los servicios taquimecanográficos de una sección entera?

Enfrentada con el problema de mantener las cargas de trabajo a pesar de la dificultad de reclutar nuevos funcionarios o sustituir los existentes, una importante agencia federal decidió llevar a cabo una ins-

pección del personal de todas las dependencias. Se dió una importancia especial al desarrollo de las tareas taquimecanográficas. Con la inspección se pretendía garantizar el que cada puesto de trabajo estuviera adecuadamente definido y clasificado, que cada funcionario estuviera en el puesto de trabajo más apropiado, que las secciones tuvieran la dotación de personal precisa, y que, siempre que fuera posible, el trabajo esencial estuviera debidamente simplificado.

B) *La solución:* Equipos de inspección, integrados por un analista de personal y un analista de métodos, trabajaron conjuntamente para analizar el personal y los procedimientos de trabajo en cada sección.

El equipo investigador presentó el programa al jefe de división y sus hombres clave, luego al jefe de sección y por último a los funcionarios. Del jefe de sección el equipo consiguió un organigrama de la sección, una relación completa del personal, un plano de distribución de la oficina, copias de impresos y correspondencia de entrada y salida y cifras de producción.

Para revisar la clasificación de puestos de trabajo y la adscripción del personal, el equipo de investigación pidió a cada funcionario que preparara una descripción del puesto de trabajo y una declaración de su cualificación personal en la que detallase su educación, experiencia y aptitudes especiales. Asimismo se rogó a cada empleado que llenara un cuestionario, dando su parecer sobre si se consideraba capacitado para el puesto que tenía asignado, si estimaba adecuada la clasificación del puesto, la carga del mismo y los métodos y condiciones de trabajo. Con tal motivo, el equipo investigador entre-

vistó por separado a los funcionarios para verificar y completar estas declaraciones.

El equipo de investigación estudió el volumen de trabajo ejecutado en la sección, obteniendo los datos necesarios de las cifras existentes o por cálculos. También se hizo un estudio de la producción media por empleado. En este punto el equipo estaba ya en condiciones de determinar las exigencias totales de personal, merced a una operación simple de dividir el volumen de trabajo por la producción media del funcionario. En su inspección de los métodos de trabajo, el equipo buscó oportunidades de eliminar pasos, simplificar procedimientos y facilitar operaciones.

Al final de la inspección, el equipo hizo un análisis final y preparó un informe oficioso de hallazgos y recomendaciones que afectaban a los siguientes extremos:

1. Personas a las que debería asignarse tareas más adecuadas.
2. Puestos de trabajo que procedía reclasificar.
3. Métodos de medir la carga de trabajo.
4. Personal necesario para efectuar el trabajo perdido.
5. Métodos de trabajo susceptibles de simplificación.

Estas recomendaciones se discutieron con los jefes de las dependencias; y las que resultaron de estas discusiones al jefe de la agencia. El equipo ayudó de inmediato a cada dependencia a poner en práctica las recomendaciones.

C) *Comentario:* El análisis se trajo en ahorro de personal taquimecanográfico. Por ejemplo, en una oficina grande, con 115 puestos de trabajo de esta naturaleza, la inspección trajo consigo 36 cambios de

asignación y la eliminación de siete puestos de trabajo. De 57 puestos sin cubrir, 30 se eliminaron. En una oficina pequeña con 31 puestos de trabajo de esta condición hubo tres cambios y cinco supresiones. De los cinco puestos de trabajo vacantes, dos se suprimieron.

Aunque en este supuesto concreto gran parte del análisis corrió a cargo de un equipo especializado, los principios aplicables sirven para cualquier jefe que se enfrente con un problema similar.

CARLOS PARAMÉS

«TEST» DE AUTOVALORACION PARA QUIENES DICTAN

1. ¿Dedico un rato determinado de cada día para dictar?
2. ¿Doy al taquígrafo tiempo suficiente para transcribir el dictado antes de la salida del correo?
3. ¿Hago todos los esfuerzos posibles para impedir interrupciones innecesarias a la hora del dictado?
4. ¿Tengo a mano toda la información que voy a necesitar mientras dicto?
5. ¿Me concentro al dictar y no malgasto mi tiempo y el de la mecanógrafa?
6. ¿Indico claramente si el material dictado es un oficio, una carta, un informe u otra clase de comunicación?
7. ¿Indico el número de copias que preciso antes de que el material sea mecanografiado?
8. ¿Indico cuáles son las cartas que tienen urgencia especial?
9. ¿Utilizo un borrador en sucio cuando imagino que será necesario hacer modificaciones posteriores?
10. ¿Hago todas las correcciones, la primera vez, en un borrador en sucio para que la carta se copie sólo una vez?
11. ¿Deletreo las palabras poco corrientes y los nombres propios y digo las cifras con claridad?
12. ¿Pronuncio con claridad y hablo directamente a la taquígrafa?
13. Adapto mi velocidad de dictado a la velocidad de recogida de la taquígrafa?
14. ¿Doy al taquígrafo oportunidad de hacerme preguntas sobre puntos concretos que no están claros?
15. ¿Me hago responsable de la gramática y la estructura de las frases?
16. ¿Elogio al taquígrafo cuando su labor se traduce en una carta o informe de excelente presentación?
17. ¿Reconozco mi culpabilidad en los errores de los que soy responsable?
18. ¿Hago las pequeñas correcciones de tal forma que no sea necesario volver a mecanografiar el material?
19. ¿Hago corrección sin abreviatura en las comunicaciones no oficiales?
20. ¿Evito a mis auxiliares el emplear horas extras para hacer trabajo que puede hacerse al día siguiente?

«TEST» DE AUTOVALORACION
PARA SUPERVISORES

1. ¿He realizado las comprobaciones necesarias para ver qué porcentaje de tiempo dedican, a sus tareas específicas, taquígrafos y mecanógrafos?
2. ¿Asigno trabajos de rutina, que no exigen una preparación especial taquí o mecanográfica, a ordenanzas o auxiliares de los niveles inferiores?
3. ¿Encargo trabajo de copia a mecanógrafos y no a taquígrafos?
4. ¿Pido el menor número posible de copias carbón?
5. ¿Utilizo el sistema de clisés para evitar hacer muchas copias a máquina?
6. ¿He utilizado en lo posible el sistema de párrafos *standard* y modelos de carta o cartas-tipo?
7. ¿Escribo correspondencia de la oficina sin abreviaturas o utilizo el telegrama antes que dictar oficios?
8. ¿He informado a mis superiores de que cuento con número excesivo de personal o que su capacidad es muy superior a la exigida para el trabajo?
9. ¿Empleo a mis auxiliares en labores correspondientes a otras unidades administrativas en épocas de poco trabajo?
10. ¿Presto toda la ayuda extra precisa y facilito el adiestramiento necesario al personal que no alcance las exigencias de su puesto de trabajo?
11. ¿Dispone cada auxiliar de instrucciones concretas acerca de sus tareas y el modo de desempeñarlas?
12. ¿Conocen todos mis auxiliares la importancia de su trabajo?
13. ¿He explicado a mecanógrafos y taquígrafos el alcance de sus responsabilidades y la persona que puede exigirselas?
14. ¿Sabe cada auxiliar a quién debe dirigirse en busca de ayuda?
15. ¿He establecido unos niveles de calidad superiores a los exigidos por el trabajo?
16. ¿He llegado a un acuerdo con mis auxiliares sobre los niveles de calidad y cantidad deseables?
17. ¿Les critico constructivamente sus errores para ayudarles a superarlos?
18. ¿Les ayudo a suavizar las dificultades y contratiempos derivados de su trabajo?
19. ¿He hecho las comprobaciones precisas para observar si las mesas, el equipo y los materiales están colocados en los sitios más adecuados?
20. ¿Les proporciono todos los medios necesarios para facilitar el trabajo?