

los plazos de entrega. Debe nombrarse un responsable en la oficina ejecutiva, para que se cumplan las fechas de entrega, y se compruebe si están completos. Otra misión de este ayudante será el manejo del archivo de asuntos pendientes, cuyo empleo adecuado dará al ejecutivo una magnífica reputación de buena memoria, precisión, exactitud, etc.

Se insiste en la importancia de la sencillez, aunque no es fácil crear un instrumento sencillo de esta naturaleza. Necesitará observación, análisis y gran atención al detalle. No admite errores. Es tarea de expertos en organización, pero una vez obtenido el sistema, los resultados son fuente de la mayor satisfacción.—J. G. A.

FORMACION DE EXPERTOS

EN MATERIA DE

"ORGANIZACION Y METODOS"

35.08:[001.8:65.01]

1. EL PROBLEMA EN ITALIA

En Italia, por iniciativa de la Presidencia del Consejo de ministros (Oficina para la Organización Administrativa y Comisión Nacional de Productividad), se han organizado cursos para funcionarios públicos y viajes de estudio a países que, como los Estados Unidos, se han dedicado a los estudios de la Ciencia de la Administración. Esto ha originado la formación de grupos de expertos en organización y métodos de trabajo que son precisamente los llamados a constituir en los distintos organismos de la Administración las Oficinas de O. y M.

En esta denominación se comprenden las materias de técnicas de la dirección, técnicas de la estructura orgánica, técnicas del personal, relaciones humanas, etc.

2. DEFINICIÓN

Pueden definirse los funcionarios O. y M. como aquellos que, después de una

Los problemas planteados por la modernización y reforma de las administraciones públicas exigen la formación de un personal especializado en estas actividades; esto ha dado lugar al nacimiento en distintos países de grupos de expertos en Organización y Métodos (O. M.). Sobre el carácter y actividades de estos funcionarios en Italia, se pronuncia el Dr. Franco Faina, en la revista de Roma *La tecnica della organizzazione nelle pubbliche amministrazioni* (Año IV-1957, abril-junio, págs. 220-225).

cuidada preparación, se dedican a estudiar de una manera clara y analítica la realidad y efectivo funcionamiento de un organismo, y de los métodos que se usan en él; proponen la modificación de aquellos aspectos que parecen menos racionalizados, con arreglo a determinadas técnicas; y siguen los resultados de su experimentación, haciendo un balance comparativo de los mismos.

En muchas ocasiones sus funciones son más amplias, aconsejando a la dirección, preparando manuales operativos y de aprendizaje, etc. En general, la tarea de estos funcionarios es muy delicada.

3. OBSTÁCULOS QUE ENCUENTRAN LOS FUNCIONARIOS O. & M.

Estos funcionarios, en ocasiones, son mirados con recelo por la alta dirección, sobre todo al principio de su actuación. No simpatizan con estas nuevas ideas los clásicos escépticos, los que no estiman posi-

ble la mejora de la Administración Pública por medio de técnicas. Algunos estiman que cada reforma exige un cambio de mentalidad de los funcionarios, y esto resulta extremadamente difícil.

A estas objeciones pueden contestar los servicios de O. y M., que disponen de medios eficaces para modificar la mentalidad de los funcionarios: cursos de capacitación, conferencias, reuniones, etc.

Otro posible obstáculo de estos funcionarios es la excesiva confianza en su labor, son los que creen en una rápida revolución y que los expertos de O. y M. poseen la varita mágica que ha de resolver todos los problemas.

Por otra parte, el trabajo O. & M. se desarrolla en etapas de gran dificultad y lentitud. Es necesario, primeramente, reunir los elementos de trabajo, elaborar después soluciones teóricas, aplicarlas en forma experimental, seguir de cerca las reacciones del personal y el resultado obtenido; es difícil al fin convencer a la alta dirección de las ventajas, y a los funcionarios inferiores de la conveniencia de emplear los nuevos métodos o nuevas técnicas. Sin embargo, aunque lleno de dificultades el camino de los funcionarios de O. & M., la tarea es de las más interesantes. Es una tarea que estimula al hombre a la acción, que ensancha su mentalidad, que le confiere su estilo, y que le lleva a adquirir un gran caudal de experiencia.

4. PUESTO DE ESTOS FUNCIONARIOS EN LA ADMINISTRACIÓN

En principio, naturalmente, deben estar allá donde sea necesaria su actuación; sin embargo, en las primeras fases de su planteamiento, deben adscribirse a las oficinas de más alto nivel de la Administración (Oficina del Consejo de ministros, Oficinas de las Secretarías Generales, etc.). Esto es muy conveniente; así pueden adquirir una visión de la estructura orgánica y de los procedimientos administrativos más completa, y, además, sus propuestas pue-

den convertirse más fácilmente en directrices generales que sean válidas para toda la Administración. Lo que parece conveniente, cuando se disponga de suficiente número de especialistas, es colocar un grupo en cada Dirección General o gran unidad de la administración periférica. El situar a los funcionarios O. & M. en un nivel o en otro debe ser impuesto por las conveniencias de la política administrativa.

5. ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN QUE INTERESAN A LOS FUNCIONARIOS DE O. & M.

Los principales aspectos que han de ser objeto de estudio de estos funcionarios, y que constituyen el contenido de la técnica administrativa pueden resumirse en los siguientes:

- a) Planificación de los objetivos, escrita en forma clara y simple.
- b) Determinación de la funcionalidad de las estructuras administrativas.
- c) Conseguir un procedimiento adecuado en cada actividad administrativa.
- d) Utilización real del tiempo y de la capacidad del personal.
- e) Utilización racional de los medios (espacio, instrumentos, aparatos, etcétera).
- f) Determinación de índices y cuadros de rendimiento, calidad, cantidad, coste, etc.
- g) Un programa para controlar los resultados (inspecciones, estudios estadísticos, reuniones periódicas, etcétera).

Los funcionarios de O. & M. están interesados en todos estos problemas porque su tarea es la de mejorar la Administración en todos sus aspectos.

6. REQUISITOS NECESARIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE O. & M.

Pueden agruparse los más importantes en tres grupos:

a) *Características personales.* Los funcionarios de O. & M. deben ser de una destacada honestidad, mente analítica, palabra fácil y convincente, facilidad de escribir, fe al afirmar sus puntos de vista, gran imaginación, ser hombres pacientes, meticolosos, tener en el corazón los problemas de personal, saber asumir responsabilidad, resignarse ante los fracasos iniciales, no ser tímidos, no creer demasiado fácil su trabajo, no pretender la perfección en su trabajo, etc.

b) *Adiestramiento.* Pueden prepararse estos funcionarios por cursos de instrucción, conferencias, viajes de estudio y con la mera práctica diaria. Es más aconsejable el primer sistema.

c) *Expediente anterior.* Parece necesario que estos funcionarios conozcan previamente el trabajo administrativo típico de cada carrera, formación de planes, programas, etc., y los varios servicios objeto de su estudio.—J. A.

CEREBROS

ELECTRONICOS 658.387.5

1. CEREBROS ELECTRÓNICOS

Desde hace unos pocos años, la técnica electrónica ha puesto al alcance de las organizaciones unos medios de ayuda de eficacia insospechada y que trabajan con inusitada rapidez.

Estos medios son las calculadoras o computadores electrónicos, más conocidos por "cerebros electrónicos", acaso porque el tipo de labor que son capaces de efectuar estaba antes reservado a la acción mental del empleado o técnico, pero el trabajo lo desarrollan con mucha mayor fecundidad y garantía.

Estos cerebros son máquinas complejísimo que alcanzan unos precios fabulosos. Ahora bien: el elevadísimo costo no es razón suficiente para descartar de antemano su adquisición o arrendamiento. Lo que simplemente sucede es que su empleo es un problema económico, y sólo después de estudiado será ocasión de comparar su utilidad y su precio, así como su posible amortización.

Las modernas máquinas de cálculo y clasificación, así como la era de automatización que vivimos, exigen conocimientos acerca del empleo y posibilidades de los llamados cerebros electrónicos.

2. TRABAJO ESPECÍFICO

Un cerebro electrónico realiza series innumerables de operaciones administrativas, y es capaz de resolver problemas complejísimo sin intervención del hombre. Lo único que tiene que hacer el hombre es dar órdenes a la máquina en lenguaje que ésta pueda entender, luego ella cumple esas órdenes rigurosamente sin más intervención. Su campo de acción es todo lo relacionado con conjunto de cosas tratadas como series de unidades.

Como detalle de su trabajo puede decirse que registra series de hechos diversos y les aplica una clave matemática para hacerlos utilizables; luego puede preguntarse sobre estos hechos registrados, coleccionarlos o clasificarlos y aún ordenarlos con arreglo a algún factor o particularidad tal como peso, coste, precio, fechas, etcétera.

Almacena tablas de valores, relaciones, inventarios, balances, etc. Puede también comparar o fundir dos sistemas de datos pertenecientes a diversos conjuntos.

Según el tipo de calculadora, puede usarse un lenguaje u otro. El lenguaje más