



TEMAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Mejora de métodos de trabajo 65.01:001.8

Por JULIAN GIMENEZ ARRIBAS

La inteligencia humana, encauzada con un método basado en la lógica, el análisis y la autocrítica, puede conducir a resultados sorprendentes de mejora en los procesos de actividades administrativas.

A poco que nos detengamos a pensar en la forma de llevar a cabo cualquiera de nuestras actividades y preferentemente la profesional, se adquiere la evidencia de que no se realiza del modo más satisfactorio. Esto nos hace pensar en la posibilidad de conseguir mayor grado de perfección... De este pensamiento, al *deseo* de alcanzar esa mayor perfección, sólo hay el escalón de la voluntad. Aquí pretendemos partir de ese *deseo* y, auxiliados por ciertas armas—o técnicas—de carácter general, llegar a mejores resultados que los alcanzados hasta ahora en nuestras misiones respectivas.

En todas estas técnicas recientes, el método general de mejorar, es decir, de realizar nuestro *objetivo* de manera más simple, menos costosa, más rápida, de mejor clase o, simplemente, de manera más descansada es el siguiente:

- DESPRENDERSE DE LA RUTINA
- LOCALIZAR LO INÚTIL Y
- SUPRIMIRLO.

Para lo primero hace falta una gran fuerza de voluntad, a fin de apartar los prejuicios; acaso por esto están en mejores condiciones las personas ajenas a nuestra organización.

Para lo segundo es preciso, a fin de llegar *antes* a esa "localización", servirse de ciertas normas clásicas.

Para lo tercero... sólo hace falta ¡valor!, pues habrá que luchar contra muchos, de punto de vista opuesto, a quienes aún atenaza la fuerza de la costumbre.

PEQUEÑA HISTORIA

Del método que vamos a exponer hay antecedentes en las obras de Aristóteles en cuanto al empleo de la lógica y la observación. Alguna de sus partes también se encuentra en un hexámetro de Quintiliano, eminentemente interrogativo, y más adelante, en el siglo XVII, René Descartes, en su *Discurso del Método*, sienta los principios de la *evidencia racional del análisis y de la síntesis*.

No son, pues, sus elementos nuevos ni inexpertos y es modernamente cuando se elabora como doctrina de aplicación práctica, dándole forma ordenada en América, en reuniones de estudio de gran amplitud, en las que intervinieron profesores y expertos de toda clase de especialidades (Psicología, Administración, Universidad, Banca, Comercio, Industria...).

Su base es la observación, experiencia, análisis, deducción, lógica y evidencia. Tiene su filosofía, pues trata de encontrar una *perfección*, y de ahí su alcance y sugestiva fuerza de penetración.

PREMISAS DE EMPLEO DEL METODO

De la misma manera que cuando se desea que una semilla fructifique, son precisas ciertas labores o cuidados previos y sólo en determinadas condiciones de ambiente se da la mayor probabilidad de fruto; así, este Método requiere como muy necesarias *dos* condiciones de "clima":

1. Formación de ambiente de mejoras.
2. Espíritu de equipo.

CREAR AMBIENTE

La primera premisa es previa a toda mejora. Consiste en la creación de un ambiente favorable. Hay que convencer a dirigentes, a jefes y a emplea-

dos (y llamamos la atención sobre el orden en que los mencionamos) de la utilidad colectiva de las mejoras. Serán beneficiosas para todos, ya que les permitirán disponer de más tiempo al poder trabajar con menos agobio, en plazo más corto y con mayor comodidad.

Aconsejan los especialistas que este espíritu de utilidad, durante su difusión, lleve anejo el pensamiento siguiente: LAS MEJORAS SE DEBEN A LAS IDEAS DE LOS PROPIOS EMPLEADOS, lo cual, además de ser normalmente una realidad, es fácil de difundir, ya que las ideas más útiles es natural que sean de los que conocen el trabajo respectivo.

Comenzar la labor de ambiente por los dirigentes es evidente para que la mejora pueda prosperar. Nada se conseguirá con proponer una supresión de firma o un cambio en la organización si el superior no la autoriza o no la comprende por no estar iniciado en estas técnicas. Igualmente tiene como razón la necesidad de que el directivo aliente, acoja y patrocine las mejoras que le proponga su personal o los especialistas y hasta se autodepure en su propio trabajo.

El ambiente entre el resto de los jefes y empleados es útil y necesario por la posibilidad de usar sus propias ideas o sugerencias, así como por la atmósfera de emulación que debe despertarse entre ellos y, que en caso negativo, puede llegar a ser una dificultad de tipo psicológico casi insuperable.

ESPÍRITU DE EQUIPO

La segunda premisa consiste en el espíritu de equipo. Es la necesidad de llevar a la mente de *todos* los que participan en una actividad común en cualquier unidad administrativa, comercial o industrial, la conveniencia de persuadirse de que cualquier cosa que beneficie a la Unidad o Entidad como conjunto beneficiará más o menos directamente a todos los componentes de ella, ya sean directivos, jefes o empleados.

Esto resulta evidente para los directivos o gerentes; es medianamente comprendido por los jefes a causa de que no siempre perciben esos beneficios; pero es *decididamente dudoso* para el personal, a causa de no existir costumbre de hacerle partícipe de noticias, resultados reales, informaciones de amplio alcance y, aún menos, de mejoras de tipo económico.

No se concibe hoy día una actividad en la que el esfuerzo individual supere al esfuerzo colectivo, ni puede abordarse empresa alguna en que no sean necesarias las colaboraciones y ayudas de otras personas o grupos.

Es oportuno señalar—y creemos estará en el ánimo de todos—que este *equipo* que cada cual debe tratar de formar en su sección u oficina, y en

el más elevado que deben tratar de formar los directivos de toda Entidad, incluimos a TODOS por modesta e insignificante que sea su labor. La misma tarea de vaciar las papeleras o reponer una lámpara en un despacho, son necesarias para el conjunto y se precisará que sean hechas en el momento y lugar oportuno, casi igual que la firma de un convenio o el nombramiento de un magistrado.

Estas dos premisas, ampliamente difundidas y sabiamente empleadas, hacen fácil la búsqueda de soluciones a nuestros inconvenientes y, aún más, simplifican la puesta en práctica de las mismas, ya que salen al paso del interrogante natural del individuo ante cualquier modificación:

—¿Y a mí qué me va en todo esto...?

—Pues a usted le va el interés propio y también el interés general, que también es el suyo, además de su comodidad, mejor rendimiento o menor ocupación de tiempo.

METODO GENERAL A SEGUIR

Hemos enunciado este escrito *Mejora de Métodos* cuando, en realidad, se debería titular: *Métodos para mejorar los Métodos*, pues así es más apropiado su significado. No se trata, pues, de mejorar ningún método actual concreto, sino de divulgar un sistema (metodizado), que es de aplicación cuando se pretende conseguir una mejora en algún proceso, actividad de trabajo o tarea de cualquier clase.

Puede considerarse condensado en *cinco* puntos:

0. Elegir el problema más urgente.
1. Analizar detalladamente la tarea.
2. Adoptar una actitud interrogante.
3. Deducir la nueva disposición o sistema.
4. Poner en práctica el nuevo procedimiento.

(Se ha numerado ex profeso con el cero el primer punto, ya que en esa etapa *aún* no se ha hecho labor positiva.)

Vamos a comentar ligeramente estos puntos explicando el alcance y misión de cada uno.

Punto 0. Elegir el problema más urgente.—Se refiere al problema que debemos abordar en orden a su magnitud o preocupación. No es lógico considerar más urgente un exceso de gastos de escobas para la limpieza que una lentitud comprobada en los servicios interiores de la correspondencia.

Es aconsejable en este punto redactar una lista con los problemas existentes en la Unidad a nuestro cargo y hasta redactarla de acuerdo con nuestro jefe inmediato, para decidir debidamente el orden de importancia.

Punto 1. Analizar con detalle la tarea.—Representa la realización de una *observación* detallada de la tarea en cuestión, con una descomposición en sucesos más simples o elementales, lo que nos podrá llevar a soluciones parciales más fáciles. Este análisis puede ser hecho de diversas maneras y sistemas, cada uno aconsejable a determinado caso.

Sólo el ponernos a observar en los mismos lugares de trabajo el modo de realizarlo actualmente, es un gran paso para que nos salten a la vista las anomalías o inutilidades; no es todo, pero es bastante y este punto nos pone ya en camino de las mejoras.

Punto 2. Actitud interrogante.—Consiste este punto en plantearse a uno mismo diversas preguntas sobre cada punto, suceso o circunstancias obtenidas en el análisis anterior, con el fin de buscar la razón o causa de que se realicen de la manera en que hoy tienen lugar o tratar de ver si se podrían efectuar de otro modo.

Son, realmente, *siete* preguntas clave:

¿Por qué?

¿Qué?

¿Cuál?

¿Quién?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

Afectan al motivo de hacer las cosas y a las circunstancias de persona, lugar, tiempo, manera y forma, por si es posible mejorarlas y, sobre todo, *si es que realmente hay que hacerlas.*

Es el punto más importante del método: Examen de conciencia y actitud inquisitiva con todos los pormenores del trabajo. Se parte de la duda de la razón de *todo* lo que hoy se hace, se exige de todo el *¿por qué?* y la razón

convinciente. Mr. Maynard, uno de los modernos especialistas de estas técnicas, llama a esta actitud "el detonador del pensamiento" y así es realmente, pues en cuanto nos proponemos o nos planteamos estas preguntas para cualquier asunto, surgen en seguida las ideas y soluciones a borbotones: buenas, regulares o malas, pero que debemos anotar (no confiando a la memoria), ya que luego serán depuradas y elegidas las mejores o convenientes.

En los interrogatorios criminales se emplean también, aunque con otra finalidad de descubrimiento de la verdad, estas mismas preguntas, con resultado igualmente positivo.

Punto 3. Deducir el nuevo sistema o método.—En este punto se utilizan las respuestas ocurridas a las preguntas y nos da las ideas posibles de mejora, que en esencia son de cuatro tipos:

ELIMINAR = Lo inútil, lo innecesario, lo no productivo, etcétera.

REORDENAR Y COMBINAR = Lo que se mantiene como necesario, en otro momento o lugar o por diferente persona, con vista a la economía, comodidad, coste, etcétera.

SIMPLIFICAR = Procurando la sencillez y simplicidad en todo lo que se mantenga como imprescindible.

Además, se tendrán en cuenta las circunstancias de comodidad, seguridad o clase de equipo auxiliar del que ejecuta la labor, con el fin de que todo le sea más beneficioso, a ser posible.

Este punto es muy personal... Es una elaboración *mental*, según nos hayamos planteado el problema, las preguntas y las respuestas de la solución que juzgamos más razonable, teniendo en cuenta todas las consecuencias o posibilidades. Es difícil dar normas para llevar a cabo este proceso mental. Cada cual conseguirá una solución distinta, a veces parecida a la de otro, pero rara vez iguales exactamente, y esto no quiere decir que se puedan aplicar u obtener varias soluciones, sino, sencillamente, que unas serán mejores que otras..., pero siempre debe tenerse presente que ¡puede haberla mejor aún!

Punto 4. Aplicar el nuevo método.—En esta etapa se hace balance de las ventajas e inconvenientes de las diversas ideas que hemos podido reunir respecto al anterior sistema empleado, a fin de acumular razones para convencer a jefes, interesados y subalternos. Se pasa a la acción y se mantiene la vigilancia necesaria para la puesta en marcha y control posterior.

Ocasiona un trabajo tenaz de perfilado de todos los detalles del nuevo método pensado, su redacción definitiva, la consulta con los superiores, con los servicios interesados y con los empleados a quienes afecte, pues pueden tener ideas aceptables que nos eviten fracasos inesperados. Requiere una debida valoración de economías de tiempo, de espacio, de personal o de coste, así como una vigilancia asidua durante su implantación, para evitar fallos o falseamientos del sistema por ignorancia o por otras causas.

Este es muy resumido el método; parece simple, aunque su aplicación requiere práctica, y, como todas las cosas, el especialista o el analista (como también se le llama a veces) está en mejores condiciones de obtener ventajas que el simple aficionado.

Su eficacia es indudable y está suficientemente comprobada en los años de aplicación que lleva.

IMPRESOS PARA MEJORA DE METODOS

Suelen emplearse ciertos impresos que facilitan la ejecución y aplicación de los puntos del Método.

Los tipos de impresos son muy diversos y dependen del detalle con que sea preciso estudiar cada problema. Aquí nos limitaremos a dar un guión de los *imprescindibles*, para abordar un problema medio y que a la vez puedan servir para la persona que comienza a utilizar el Método sin una preparación más allá de la que aquí hemos expuesto.

Todos los impresos tienen un objetivo, cada uno el suyo, pero como carácter general tienen todos ellos el de obtener *precisión* y *exactitud* sin dejar nada a la suposición o memoria: todo concreto y con base real y evidente.

— Modelo de impreso para aplicación del punto 0:

0. RELACION DE PROBLEMAS EXISTENTES EN LA UNIDAD			
Unidad:		Fecha:	
Problema (enunciado del mismo)	Consecuencias que ocasiona.	Valor aproximado de la dificultad.	Orden de importancia apreciado.
Excesivo gasto de impresos en Sección de "Altas".	Desperdicio y coste de imprenta.	5.420 pts./mes.	6.º
Quejas del público por retrasos. etc.	Trabajo agobiado y disgusto. etc.	Mala impresión. Mal concepto. etc.	4.º etc.

Esta lista deberá renovarse cada trimestre o cada semestre y, en todo caso, cuando alguno de sus problemas haya sido abordado y corregido.

— Modelo de impreso para la aplicación del punto 1.º:

1. ANALISIS DEL PROBLEMA.—METODO ACTUAL Fecha:			
Núm.	Etapas o sucesos	Circunstancias, detalles	Tiempo, coste Distancia, núm. de veces
1	Tomar ficha de cajón.	Debe levantarse y andar.	3 m. y 1/2 min.
2	Regresar y colocar papel.	Deja ficha en la mesa y ordena papeles.	22 veces al día.
3	Rellenar el impreso a máquina.	Original y tres copias, máquina carro grande, el fichero está lejos.	12 minutos aprox.

1. ANALISIS DEL PROBLEMA.—METODO ACTUAL

Fecha:

Núm.	Etapas o sucesos	Circunstancias o detalles	Tiempo, coste, distancia, número de veces, etc.
1	El botones trae y coloca sobre la mesa de el jefe la relación de clientes.	Viene con ella desde el servicio de ventas.	Recorre 45 ms. Tarda 1 minuto.
2	El jefe llama al señor T. de su sección.	Da una voz nombrándole. El señor T. está sentado y de espaldas al jefe.	Distante 8 ms.
3	El señor T. interrumpe el trabajo que hace y se levanta.	Deja la pluma que usa y cierra un fichero que le estorba para levantarse.	—
4	El señor T. va a la mesa del jefe.	Va a paso normal y, por la estrechez, molesta al señor Q. al pasar.	Recorre 8 ms.
5	El jefe entrega al señor T. la relación y da instrucciones.	Las instrucciones son siempre las mismas, y la labor a hacer siempre igual.	—
6	El señor T. vuelve a su sitio.	Vuelve a molestar al pasar al señor Q. y le interrumpe.	Recorre 8 ms.
etc.	etc.	etc.	etc.

— Modelo de impreso para aplicación del punto 2.º:

2. ACTITUD INTERROGANTE FRENTE A CADA ETAPA DEL PROBLEMA			
Fecha:			
Núm.	¿Por qué se hace? ¿Qué razón hay? ¿Cuál es su objeto? ¿Es necesario?	¿Quién lo hace? ¿Cuándo se hace? ¿Dónde se hace? ¿Porqué de esto?	Posibles ideas de cambio de sistema. ¿Cómo pudo hacerse mejor?
1	Conforme, pero sin levantarse.	—	Acercar el cajón a la mesa.
2	No necesario si se tiene en cuenta al realizar el detalle núm. 8.	Puede ser hecho por un auxiliar en vez de el jefe.	Hacerlo en punto 8 por un auxiliar, a la vez que el otro.
3 etc.	etc.	etc.	

— Modelo de impreso para la aplicación y reseña del punto 3.º:

3. DEDUCCION DEL NUEVO METODO			
Fecha:			
Núm.	Etapas o sucesos proyectados	Circunstancias, detalles	Tiempo, coste, distancia, número de veces
1'
2'
3'

Los nuevos números 1', 2', 3', etc., no tienen que coincidir, como es lógico, con las anteriores etapas, ya que responden a una nueva ordenación.

*

El empleo de estos impresos *ordena nuestra mente* y nuestra *actuación* a través de la aplicación del Método, y permite dejar un registro permanente del estudio y de su detalle y meticulosidad.

— Modelo de impreso para aplicación del punto 4.º:

4. HOJA DE VALORACION Y RESUMEN DEL NUEVO SISTEMA		
Problema núm. =	Asunto:	Propuesta de: Presentada por:
	Servicio:	Fecha:
<p>MODIFICACIONES A REALIZAR.</p> <p>(Detalle ordenado de los cambios a implantar, tanto materiales como psicológicos o de costumbres.)</p> <p>VALORACION DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS.</p> <p>(Evaluación detallada por conceptos y en pesetas, a ser posible, de los nuevos equipos, extras o reformas que sean precisas.)</p> <p>VENTAJAS DE LA MODIFICACION.</p> <p>(Relación clasificada de las ventajas materiales de rapidez, de economía, de comodidad, de plazo, etc., que a veces no serán de ahorro directo de pesetas.)</p> <p>DESVENTAJAS A TENER EN CUENTA.</p> <p>(Anotación sincera de los inconvenientes que ocasione el cambio en su implantación, funcionamiento o previsibles a posteriori.)</p> <p>POSIBLE TIEMPO DE AMORTIZACION DE GASTOS.</p> <p>(Meses.)</p>		

NO CEJAR EN LA ACTITUD INTERROGANTE

Es muy frecuente al comienzo de la aplicación del método que, subyugados con la preocupación de obtener una mejora, *saltamos* con la imaginación directamente a una mejora que afecta a uno de los pasos de la tarea y aparecida repentinamente en nuestra mente sin ningún proceso deductivo. Posteriormente, nuestra actitud pasa a ser insensiblemente *defensora* (por

ser los autores) de esa mejora, y nuestro interior se esforzará en conseguir entonces un proceso de etapas en las que tenga cabida esa mejora, haciendo estéril la exuberante fuente del interrogatorio.

Por prevenirnos de ese peligro de la "idea luminosa", exponemos un ejemplo aclaratorio.

Veamos una hoja de análisis de un trámite administrativo realizado en una oficina en la que un botones trae una relación en un impreso, dejándola sobre la mesa del jefe de la oficina, el cual encarga la recoja uno de sus subordinados para realizar unos trámites conocidos y otras veces repetidos.

Veamos qué se puede deducir de la lectura de este análisis:

- a) El señor T. molesta al pasar al señor Q. dos veces cada vez.
- b) El señor T. debe interrumpir un trabajo que le mantiene enfrascado, y es de su misión, para recoger un impreso que puede traerle el mismo botones.
- c) El jefe da siempre unas instrucciones formularias que se repiten y que no son realmente necesarias.
- d) La llamada del jefe al señor T. en voz alta, el viaje del señor T. y la conversación distraen al resto del personal.
- e) Debe arreglarse la colocación de las mesas para evitar la interrupción que soporta el señor Q.

Hay una conclusión que ya se vislumbra ("Que el botones deje directamente la relación sobre la mesa del Sr. T.), pero no por esto vamos a dejar de aprovechar las ventajas del interrogatorio *inflexible, total...* sobre todos los puntos, pues puede que lleguemos a la conclusión de que no sea el señor T. quien deba hacer esa labor (que, acaso, pueda hacer un administrativo de menor categoría) o hasta que *no sea necesaria* esa labor, y esto, realmente, no es de desperdiciar.

Así, pues, tengamos presente que detrás de cada pregunta hay un cúmulo de posibilidades y de ideas a aprovechar y que nuestra labor no será del todo eficaz más que cuando hayamos pasado por la *criba* tenaz del interrogatorio *todas y cada una* de las partes o etapas del trabajo analizado.

Es la lucha en busca del *¿Por qué?* de todas las cosas, el nervio del método, aunque éste *por qué*, a veces, caiga fuera del ámbito de nuestra jurisdicción y esto nos lleve a investigaciones amistosas en otros terrenos.