

D A C R O N I C A S

UN CASO DE REDISTRIBUCION DE PERSONAL Y SIMPLIFICACION DE OPERACIONES

35.084.8/9:658.54

Se expone un caso práctico en que el deficiente funcionamiento de un servicio era debido a la inadecuada distribución del personal, derivada de una antigua fijación de plantillas que no se habían actualizado de acuerdo con el volumen de servicio de cada oficina.

El ejemplo práctico constituye una forma de enseñar y divulgar los resultados obtenidos con las técnicas de Organización y Métodos. Como muestra ofrecemos, abreviado, un caso real debidamente estudiado y resuelto. Sobre sus posibilidades de aplicación a otros problemas similares no hay la menor duda; únicamente es cuestión de adaptar las soluciones aquí propuestas a las particularidades de cada caso.

EL PROBLEMA

Un determinado Servicio tiene como único cometido expedir *licencias* o *permisos*. El Servicio cuenta con una Oficina Central y tres oficinas regionales, encargadas cada una de ellas de servir un área geográfica.

Las fases fundamentales o actividades del servicio son las siguientes:

- I. Admisión de las solicitudes de licencia.
- II. Información sobre las circunstancias del solicitante para ver si procede la concesión de la licencia, por reunir las condiciones exigidas.
- III. Concesión o denegación de la licencia.

El problema, que desde hace tiempo venía agudizándose, consistía en que en las oficinas regionales el servicio se prestaba con una demora considerable y las licencias se despachaban con dos y hasta con tres meses de retraso, cuando el plazo normal no debía exceder de quince días. Se apreciaba una gran acumulación de solicitudes pendientes de información en casi todas las Oficinas, lo que se reflejaba en el plazo de despacho de las licencias y en un aumento del número de reclamaciones.

POSIBILIDADES

En un primer examen se ofrecieron varias posibilidades para solucionar el problema.

1. Aumentar el número de funcionarios.
2. Coaccionar al personal para que aumentara el rendimiento.
3. Someter a un estudio minucioso el problema.

La primera solución era simple y no necesitaba de técnicas especiales; sino de la necesaria influencia o dotes de persuasión del jefe con la Sección de Personal, a fin de que se le aumentara la plantilla de las Oficinas regionales que tenían trabajo acumulado. El argumento parecía lógico: aumento del número de licencias.

La segunda posibilidad requería la presión constante sobre el personal; seguramente poco eficaz cuando habría de ejercerse a distancia sobre los jefes de las Oficinas regionales y, a través de éstos, sobre los empleados de la misma. Por otra parte, una presión o exigencia permanentes es siempre difícil de aplicar y, posiblemente, sólo se lograría aumentar el rendimiento transitoriamente.

La última solución parecía más lógica, aunque era más larga; sin embargo, fué la adoptada, huyendo así del camino de menor esfuerzo.

ANÁLISIS DEL SERVICIO

Las actividades fundamentales, bien diferenciadas, eran dos: de una parte, los trabajos de oficina necesarios para la admisión, estudio, examen del informe y consiguiente concesión o denegación de la licencia; y de otro, la labor de información mediante visitas realizadas por los inspectores, a fin de elevar un dictamen sobre cada una de las solicitudes y condiciones de los solicitantes.

A) Oficina

Entre la oficina central y las tres regionales había un total de 33 empleados, que debían tramitar un promedio mensual de 14.465 solicitudes, así repartidas:

Oficinas	Empleados	LICENCIAS			Porcentaje de licencias denegadas
		Solicitadas	Denegadas	Concedidas	
Central	15	5.000	2.120	2.880	42,4
A	6	3.115	1.195	1.920	38,6
B	7	3.425	615	2.810	17,9
C	5	2.925	903	2.022	30,8

Al determinar los tiempos medios de trabajo invertidos en cada una de las operaciones, tomando como unidad el tiempo invertido en la operación más corta (admisión) se pudo fijar la siguiente ponderación:

Admisión y comprobación de documentos	1
Examen y denegación	2
Examen y concesión	5

Aplicando estas ponderaciones se determinó el tiempo total de trabajo ejecutado en cada Oficina, multiplicando el número de operaciones realizadas en cada una por los factores 1 (admisión), 2 (denegación), y 5 (concesión); obteniéndose el siguiente cuadro:

TIEMPOS DE TRABAJO				
Operaciones	O. central	O — A	O — B	O — C
Admisión	5.000	3.115	3.425	2.925
Denegación	4.240	2.390	1.230	2.208
Concesión	14.400	9.600	14.050	10.110
Trabajo (t)	23.840	15.105	18.705	15.241
Personal (p)	: 12	: 6	: 7	: 5
Relación t/p (rendimiento) ..	1.970	2.517	2.672	3.048

Al repartir el número de unidades de trabajo entre el número de funcionarios, se consideró que prestaban sus servicios en la Oficina Central sólo 12 empleados, ya que los tres restantes atendían a las actividades generales del servicio. Así, se obtuvieron los resultados indicados en la *relación t/p* que muestran el trabajo por funcionario, enormemente desigual entre la Oficina Central y la Oficina C, y algo más uniforme entre las oficinas A y B.

A fin de repartir de forma más equitativa el trabajo en las cuatro oficinas se recomendaron algunas modificaciones en las plantillas, ya que éstas habían sido fijadas cinco años antes y siguieron inmutables sin tener en cuenta las variaciones del servicio.

NUEVA DISTRIBUCION DEL PERSONAL				
	Oficina Central	Of. — A	Of. — B	Of. — C
Trabajo (valoración)	23.840	15.105	18.705	15.241
Personal	9	6	7	6
Relación t/p	2.628	2.517	2.672	2.540

Se disminuía en tres empleados la plantilla de la Oficina Central: de ellos dos pasaban a otros servicios, mientras que otro se destinaba a reforzar la plantilla de la oficina C. Las otras dos plantillas de A y B, se mantuvieron invariables.

No obstante, el promedio de unidades de trabajo por funcionario era excesivo y hubo necesidad de rebajarlo a 2.200/2.300. Se recomendó el envío por correo de las solicitudes y documentación, con lo cual el trabajo de admisión se iría reduciendo, hasta lograr el promedio teórico fijado.

B) Inspección

Como todas las solicitudes eran objeto de una minuciosa información por los inspectores, se llegó—mediante examen directo—a determinar que el promedio de informes mensuales que podían hacer cada inspector era de 250 (unos diez diarios). La actividad en cada oficina era y podía ser la siguiente:

	SITUACION ANTERIOR			RECOMENDACION	
	Inspectores	Informes	Informe por inspector	Inspectores	I/I
Central	29	5.000	178	20	250
Of. A	10	3.115	311	12	259
Of. B	10	3.425	342	14	244
Of. C	9	2.925	487	12	243
	58			58	

Las recomendaciones preconizaban un nuevo reparto de los inspectores, dejando reducida a 20 la plantilla de la Oficina Central, aumentando dos a la Oficina A, cuatro a la Oficina B, y tres a la Oficina C, con lo cual el número de informes por inspector quedaba muy próximo al promedio teórico fijado.

EVOLUCIÓN DEL SERVICIO

Al analizar el número de solicitudes, de licencias y la evolución anual de las mismas, se determinó o fijó la tasa anual de crecimiento, aproximadamente, en un 4 por 100.

También se analizó la situación personal de los solicitantes y se apreció que entre el 10 y el 13 por 100 eran funcionarios públicos. Como las condiciones personales y otras que eran objeto de la información hecha por el inspector, debían reunir las

los funcionarios públicos, ya que éstos permanecían en el ejercicio profesional, se recomendó prescindir de la información para aquellos funcionarios públicos que, con más de diez años de servicio presentaran una certificación acreditando no poseer ninguna falta en su expediente personal.

Esta modificación permitió reducir en un 7 por 100 el número de visitas de los inspectores.

RESULTADOS

Como consecuencia de la redistribución de plantillas adecuándolas al volumen del servicio y fijando un *standard* de rendimiento, así como con la mejora de métodos, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Disminución de tres empleados en la plantilla de la Oficina Central.
2. Distribución equitativa del trabajo en todas las oficinas.
3. Disminución del trabajo de admisión aceptando el envío de solicitudes por correo.
4. Disminución del trabajo de los inspectores unificando y sistematizando los informes mediante formularios adecuados.
5. Distribución equitativa del número de visitas mensuales por inspector.
6. Disminución del número de visitas, eliminando las que se referían a funcionarios públicos que reunieran determinadas condiciones.

PREVISIONES

Aceptada una tasa de crecimiento del servicio del 4 por 100 anual, se estimaba que las simplificaciones del trabajo en la oficina y la eliminación de las visitas a los funcionarios públicos, garantizaban la efectividad de las nuevas plantillas por un período de tres años, ya que el rendimiento por funcionario no alcanzaba todavía el promedio previsto. Por consiguiente, la reorganización no sólo había logrado una redistribución del trabajo más equitativa, sino que había obtenido algunas simplificaciones y mejoras de rendimiento con las que el posible incremento del número de solicitudes (calculado para tres años) podía ser absorbido con las plantillas actuales sin necesidad de nuevos aumentos de personal.

FRANCISCO MERLO CALVO

