

Distribución y ambientación de los servicios de las Corporaciones locales

por

JULIAN CARRASCO BELINCHON
Secretario de 1.^a categoría de Administración Local

INTRODUCCIÓN

1. *Planteamiento*

En la actualidad, cuando se tiende al óptimo aprovechamiento de los recursos con que se cuenta, un aspecto que no debe descuidarse por los órganos rectores de las Corporaciones locales, es el de la utilización racional de los locales en los que se encuentran instalados los servicios de aquéllas.

Aspecto que ya de entrada suscita dos cuestiones básicas:

— La atención que debe prestarse a la utilización apropiada de los locales de que se dispone.

— El estudio y análisis de estos locales para lograr de ellos su máximo aprovechamiento. Estudio y análisis que a su vez comporta una doble consideración:

1.^a Cómo conseguir el empleo óptimo de los mismos.

2.^a Cómo lograr que este empleo satisfaga las exigencias del elemento humano que en ellos presta su trabajo.

Esta doble estimación entraña la apreciación de dos aspectos básicos:

— El de la distribución de servicios.

— El de la ambientación de los mismos.

Dicha apreciación, que es una exigencia primaria y elemental, no siempre es tenida en cuenta ni en la fase de establecimiento de servicios ni en la de funcionamiento de los mismos.

Y ello, porque normalmente en la vida de las Corporaciones locales en todo instante existen problemas más fundamentales a los que hay que hacer frente.

La complejidad de la actuación administrativa impone a sus órganos directivos una preocupación cotidiana por los problemas urgentes que en todo momento surgen. En consecuencia, los aspectos y cuestiones menos virulentos pasan a un segundo lugar, que frecuentemente es el del olvido, con lo que resulta que estos problemas, que tienen una indudable trascendencia —como después veremos—, no son atendidos debidamente.

¿Quiere esto decir que los órganos rectores pecan de negligencia? En forma alguna, significa sólo que ordinariamente no pueden atenderlos como fuese su deseo.

A veces, el olvido se debe, además de los motivos citados, a un menosprecio de la repercusión práctica de estas cuestiones, si bien en la mayoría de los casos es consecuencia de la excesiva carga que pesa ordinariamente sobre los respectivos órganos directivos, los que conscientes de su responsabilidad dan prioridad a los problemas más urgentes y más importantes.

2. *Propósito*

En el presente caso, el propósito que nos anima es doble. En primer lugar, destacar la importancia que tienen estos aspectos, a primera vista secundarios. En segundo término, exponer de forma sucinta las normas prácticas y criterios sugeridos para tratar y resolver los citados aspectos.

En definitiva, pretendemos, una vez más, contribuir al perfeccionamiento de los servicios locales, divulgando directrices organizativas, que se han mostrado fecundas, tanto en el campo de la empresa privada como en el de la Administración pública.

Se ha afirmado, y creemos que con acierto, que la reforma de la Administración en sus diversas esferas, si ha de ser fecunda ha de consistir especialmente en el mejoramiento de los detalles (1). Pues bien, detalles, y de gran interés, son el considerar la disposición de los servicios locales y su ambientación.

Quizás a primera vista pueda parecer que las páginas que siguen, si son útiles, lo son para las grandes Corporaciones, pero que resultan inaplicables para las pequeñas.

Creemos, que teniendo en cuenta las circunstancias de cada caso, son de aplicación, tanto en unas como en otras Corporaciones.

Lo importante no es la estricta consideración de las directrices que se siguieren. Lo fundamental es crear, o mejor dicho, tener conciencia de la repercusión práctica de estas cuestiones. Tener visión de que su estimación y tratamiento oportuno no es tiempo perdido, sino que es labor rentable para la Corporación en la que se sirve. Saber que unas Corporaciones con sus servicios debidamente instalados, puede conseguir mejor, con los mismos medios, los objetivos que pretende. Saber que los hombres y mujeres que en ellos prestan su trabajo demandan que se satisfagan una serie de exigencias que con frecuencia se relegan a segundo plano. No desconocer, en otro sentido, que la sociedad a la que se sirve tiene sus propias demandas, y que éstas no se satisfacen cuando se olvida la consideración y la atención que le es debida.

En conclusión, la disposición de los servicios y su ambientación han de ser tratados por razones humanas, de prestigio y de productividad como demostraremos.

A este respecto, es de destacar el hecho que a veces se observa en las Corporaciones locales, de servicios instalados deficientemente.

De servicios ubicados en locales que no reúnen las mínimas exigencias humanas y organizativas.

De locales lúgubres, inhóspitos e inadecuados, que invitan

(1) Antonio CARRO MARTÍNEZ: «¿Qué es la reforma administrativa?», publicado en el número 27 de «Documentación Administrativa» (marzo 1960).

a la ausencia de los funcionarios, a su letargo y a su inoperancia, y a la crítica fundada del vecindario que por necesidad tiene que visitarlos.

No postulamos locales lujosos y desproporcionados a las posibilidades, siempre limitadas, de las Haciendas de las Corporaciones locales; pretendemos únicamente que en cada caso se cuide al máximo la distribución y ambientación. Es decir, que partiendo del local de que se dispone, se sepa sacarle el máximo aprovechamiento para que los servicios sean más eficaces, y el personal que en ellos trabaje se halle más cómodo, facilitando, en los casos que proceda, el acceso y atención del público.

Frente a la despreocupación que en ocasiones existe, se pretende la consideración y tratamiento adecuados, teniendo siempre presente que un servicio bien instalado es más eficaz y más económico, y que un personal que trabaja en un ambiente grato labora mejor y más a gusto.

Por ello, el Secretario, como Jefe de todos los servicios generales y del personal, ha de prestar una especial atención a estos aspectos. De tal forma, que la disposición adecuada de servicios, independientemente de su cuantía y volumen, y la ambientación apropiada de los mismos, son un índice real de su capacidad como Jefe.

3. *Plan de exposición*

El trabajo lo dividimos en dos partes. En la primera analizamos los requerimientos organizativos de los servicios locales, desde el punto de vista de su distribución.

En la segunda, estudiamos las exigencias ambientales mínimas.

I. DISPOSICIÓN DE LOS SERVICIOS

1. *Planteamiento*

Si la disposición de los servicios se puede definir como «*la adecuada utilización del espacio disponible para proporcionar las mejores condiciones al trabajo a realizar*» (2), hemos de reconocer que al hablar de disposición de los servicios, pretendemos:

- a) La mejor utilización del espacio disponible.
- b) Proporcionar las mejores condiciones al trabajo a realizar.

Es decir, que entraña una doble preocupación: utilización óptima del espacio, y condiciones favorables para el desarrollo del trabajo respectivo. Lo que a su vez impone el estudio de cómo conseguir este aprovechamiento, y de cómo lograr las mejores condiciones.

La primera demanda entraña el previo conocimiento de la mejor utilización, o sea, el saber cuál es la problemática general de la distribución.

La segunda exigencia impone el previo conocimiento del trabajo que se realiza, para hallar las condiciones más favorables para su desenvolvimiento.

En consecuencia, la atención de ambas demandas o exigencias implica el conocimiento genérico de los fines, directrices y procedimiento de la distribución, para poder después tenerlos en cuenta y aplicarlos en cada caso concreto. No olvidando que su valor estriba no sólo en brindar criterios posibles de actuación, sino, sobre todo, en que nos imponen reflexionar sobre aspectos que normalmente estimamos como secundarios.

(2) La expresión «distribución en planta» nos dice SUÁREZ FRANCK— se usa corrientemente para designar la acción desarrollada con el fin de obtener el máximo y más racional aprovechamiento del espacio disponible en un lugar de trabajo (*Organización y administración de empresas*, pág. 180, Madrid, 1960).

2. *Fines de la distribución*

Ya hemos indicado que, genéricamente, con la disposición se pretende un óptimo aprovechamiento del espacio para proporcionar mejores condiciones al trabajo a realizar. Sin embargo, podemos matizar más esta afirmación reiterada, enunciando los principales objetivos concretos que se pueden alcanzar con ella. Y en este sentido, podemos destacar, entre otros, los siguientes (3):

1.º *Empleo racional del espacio*

Empleo o utilización del espacio disponible que demanda:

- a) El estudio de los puestos de trabajo a establecer o colocar en el mismo.
- b) Análisis de las funciones que tienen que realizar.
- c) Examen del personal que ha de desempeñarlas.
- d) Estimación del equipo (mobiliario y máquinas), que tienen que utilizar.
- e) Apreciación de las relaciones que tienen que mantener dichos puestos de trabajo con los restantes existentes en toda la Corporación respectiva.

Es decir, que este objetivo, aspiración primaria de toda distribución de servicios, impone la previa confrontación de cinco aspectos básicos:

- Elementos que han de instalarse.
- Funciones que han de desarrollarse.
- Sujetos que las han de llevar a cabo.
- Medios con que se cuenta.
- Relaciones que se mantienen.

Toda distribución que inicialmente no considera estos sumandos es, podemos afirmar sin temor a equivocarnos, baldía, cuando no contraproducente.

(3) Vid. C. L. LITTLEFIELD y R. L. PETERSON: *Modern Office Management*, páginas 120 y ss., 1956.

2.º *Instalación adecuada del personal*

Al hablar de instalación adecuada del personal, nos referimos al establecimiento de las condiciones más favorables para que los funcionarios puedan desarrollar satisfactoriamente las tareas encomendadas.

Objetivo que en especial hace referencia a las condiciones ambientales; cuyo examen realizaremos posteriormente.

En definitiva, se ha destacado la atención de este objetivo, que impone:

- a) El conocimiento de las exigencias del personal.
- b) El conocimiento de las medidas que se deben adoptar para satisfacer adecuadamente dichas exigencias.

3.º *Secuencia continua y eficaz del trabajo*

Se ha puesto de relieve que uno de los aspectos que más se han de cuidar al estudiar la disposición en planta, es el de garantizar al trabajo una secuencia continua y eficaz.

Secuencia continua y eficaz que demandan proyectar la instalación de las distintas unidades administrativas, y dentro de éstas los puestos de trabajo que la constituyen, de forma tal que se eviten los vaivenes, retrocesos, demoras y pérdida de tiempo.

Es decir, que hemos de evitar que en la tramitación de los expedientes, éstos vuelvan a pasar por los mismos puestos de trabajo. O lo que es lo mismo, que hemos de disponer estos puestos de tal forma que en cada uno se realicen todas las operaciones que proceden, no abandonándolos hasta que las mismas se hayan concluído totalmente.

Este objetivo demanda una delimitación de funciones de modo tal, que permita agruparlas en los casos que sea preciso, para evitar los citados vaivenes y retrocesos (4).

(4) El trabajo —nos dice Gilbert Frost— deberá fudir del modo más ordenado posible; y este objetivo queda mejor atendido si se coloca a los diversos empleados por el orden en que deban atender la circulación o curso del trabajo. Si esto se descuida, se creará una situación en la cual cada empleado

4.º *Control efectivo*

Un aspecto que también ha de tenerse en cuenta al planear la distribución, es que ésta permita el control de actividades por parte de los encargados de realizarlo, es decir, de los jefes inmediatos.

En consecuencia, los puestos de trabajo han de disponerse de forma que sea factible una fiscalización real.

Contrario a este principio es la colocación de los puestos de mando en lugares que por su situación lejana, o por las dificultades existentes, impiden que lleven a cabo tarea tan esencial a toda Jefatura como es la de supervisar el trabajo de los subordinados.

En conclusión, los puestos de mando hemos de situarlos próximos a los asignados a los inmediatos colaboradores, cuyo trabajo incumbe fiscalizar.

Una vez indicados los cuatro objetivos principales de toda distribución: *empleo racional del espacio, instalación adecuada del personal, secuencia continua y eficaz del trabajo y control efectivo*, el problema que hemos de resolver es el de a cuál o a cuáles de dichos objetivos debemos dar prioridad cuando las circunstancias no permitan satisfacer simultáneamente a todos ellos.

Es evidente que los cuatro son esenciales, pero si tuviésemos que decidirnos por uno sólo, es manifiesto que debemos inclinarnos por la instalación adecuada del personal, por entender que ha de ser el punto central en torno del cual han de girar los restantes.

En efecto, ¿de qué nos sirve el empleo racional del espacio si el personal se halla deficientemente instalado? Terminante-

deberá levantarse repetidamente de su sitio y atravesar la oficina para recoger o entregar documentos. Lo peor del caso es que a eso se añade la pérdida de tiempo de los empleados en la inevitable charla que se produce al pasar de una a otra mesa o departamento (*Técnica de la dirección de empresas*, pág. 118. Barcelona, 1957).

mente para nada, pues el malestar que imperará entre los subordinados hará estéril toda mejora implantada.

En términos análogos podemos manifestarnos con respecto a los restantes objetivos.

Ahora bien, una vez destacado el objetivo preferente, ¿cuál es la prelación que debe establecerse entre los restantes? La realidad aconseja que en general el orden deseable sea:

- Empleo racional del espacio.
- Secuencia continua y eficaz del trabajo.
- Control efectivo.

En conclusión, primero hemos de procurar que el personal se encuentre bien instalado; luego tenemos que emplear racionalmente el espacio disponible; más tarde, debemos garantizar una secuencia continua y eficaz del trabajo y, por último, tenemos que facilitar el control efectivo de dicho trabajo (5).

3. Principios de la distribución en planta

Al hablar de principios de la distribución, nos referimos a las directrices prácticas que deben tenerse en cuenta, tanto al proyectar una nueva distribución como al enjuiciar la actual.

Estas directrices sintetizan los criterios de actuación que se han mostrado válidos en multitud de supuestos, tanto en el cam-

(5) Una oficina adecuadamente planeada —afirma Orrin G. SHERMAN— reducirá el costo de la conducción de los negocios. Las economías surgirán de las siguientes consideraciones que son el blanco del planeo apropiado para la instalación y disposición de las oficinas:

1. Proveer un espacio suficiente, pero no excesivo, para cada individuo y para la unidad de trabajo basado en un cuidadoso examen y en un análisis de todos sus requerimientos.

2. Proveer condiciones de trabajo conducentes al más alto grado de eficiencia, de trabajo y confort, en concordancia con las tareas que han de ser realizadas y que sean representativas del carácter y categoría de la organización.

3. Facilitar la supervisión, el control y el curso de trabajo a través de la oficina por medio de un plan de colocación y disposición apropiado, comodidades de intercomunicación y dispositivos mecánicos.

4. Proveer para la expansión, si fuera ésta necesaria, con el monto mínimo de trastornos y gastos («Plan de colocación», pág. 173 del *Manual de organización y administración de oficinas*, II. Buenos Aires, 1947).

po privado como público. Representan pues, experiencia satisfactoriamente empleada, que ha redundado en el éxito de quienes han sabido aplicarlas (6).

Ahora bien, su mayor valor quizá estribé en que ponen de relieve los puntos claves que merecen una mayor atención. Son los focos luminosos que nos guíen en nuestro caminar en busca de la utilización óptima del espacio disponible. Nos orientan permitiéndonos avanzar, si bien no siempre tenemos que forzosamente seguirlos, ya que a veces las circunstancias pueden aconsejar prescindir de alguno de ellos.

Una vez destacada su importancia y posibilidades, pasemos a examinar los principales:

1.º *Relaciones entre las unidades administrativas*

Toda Corporación está formada por diversas unidades administrativas, unas veces muy complejas, otras sumamente sencillas, de tal forma que coinciden con los puestos de trabajo.

Tanto en un caso como en otro, el primer principio de distribución es la consideración de estas relaciones, con lo cual se tiene en cuenta la forma como se desenvuelve la actividad y el modo de alcanzar una mayor eficacia con ella.

El análisis de las relaciones nos permite determinar:

- a) Cuáles son las relaciones fundamentales.
- b) Qué unidades están más vinculadas entre sí.
- c) Qué unidades son subsidiarias o complementarias de las restantes.

(6) Según GIMÉNEZ ARRIBAS, los principios en que se basa la técnica de distribución de oficinas, son:

- La disposición de las oficinas deberá amoldarse al flujo del proceso tanto como sea posible.
- La disposición adoptada debe tender a que el flujo de documentos o actos sigan la línea recta siempre que sea posible, evitando retrocesos.
- La distribución debe procurar alcanzar la mayor comodidad física para el mayor número posible de empleados.
- Deben combinarse adecuadamente los medios de transporte humanos, mecánicos o eléctricos (*Distribución de oficinas*, publicado en «Documentación Administrativa», núm. 23, noviembre 1959).

d) Qué unidades tienen contacto con el público.

Efectuado este análisis, impuesto por el principio que examinamos, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1.ª Dónde hemos de situar las unidades básicas.

2.ª Disponer contiguas o lo más próximas posibles aquellas unidades muy relacionadas.

3.ª Situar las unidades subsidiarias (archivos, etc.) equidistantes de las diversas unidades que utilizan conjuntamente sus servicios.

4.ª Colocar las unidades que tienen mucha relación con el público en los lugares más accesibles a las entradas (escaleras, ascensores, etc.) para facilitar su afluir y evitar que molesten a las restantes unidades.

2.º *Progresión constante del trabajo*

Los puestos de trabajo han de situarse de forma tal que la tramitación de los expedientes, la realización de las operaciones administrativas, etc., se efectúen de modo total en cada uno de ellos, para evitar, como ya se indicó, los retrocesos, demoras, etcétera.

Contraria a este principio es la dispersión de trámites en los distintos puestos de trabajo, que impone el retorno y el nuevo examen, después de haber pasado con anterioridad por los mismos.

Este principio impone el reagrupamiento de tareas, para permitir que de una sola vez se puedan verificar todas las operaciones en cada unidad administrativa.

La única excepción admisible a este principio es el registro, por donde necesariamente debe pasar el expediente al principio y al final.

Ni siquiera por el puesto de trabajo del Jefe del expediente debe pasar más de una vez: al resolverlo. Todo trámite que no tenga esta naturaleza decisoria, no debe pasar por este puesto de trabajo.

Como reglas prácticas, se han indicado, con respecto a este principio:

1.^a Que el trabajo debe fluir siempre hacia adelante, formando una línea lo más recta posible.

2.^a Que el trabajo debe llegar hasta el empleado en vez de que éste tenga que ir a buscarlo.

3.^a Que las máquinas de oficina, archivadores, etc., deben estar cerca de los empleados que los utilizan (7).

3.º *Aprovechamiento del espacio*

En virtud de este principio, se ha de procurar utilizar al máximo la superficie de que se dispone, teniendo en cuenta las demandas de las tareas que en ella se realicen y las exigencias del personal que las ejecuta.

Ahora bien, al analizar dicha superficie no se puede desconocer que sus posibilidades están en función de una serie de variables que pueden alterar el grado de aprovechamiento.

En efecto, entre otras, hay que destacar:

a) La forma de la habitación o nave. No es igual de útil si tiene forma rectangular o cuadrada, que si presenta grandes ángulos, entrantes, salientes, etc.

b) La situación y número de elementos fijos, tales como puertas, ventanas, radiadores, columnas, etc.

Por otra parte, el grado de aprovechamiento depende del tipo de trabajo a realizar y de los elementos auxiliares que requiera.

Efectivamente, si vamos a instalar puestos típicamente administrativos, se precisará menos espacio, que si vamos a colocar, por ejemplo, a funcionarios contables, que requerirán mesas mayores, máquinas de contabilidad, etc.

Como asignaciones tipo de espacio, se expresan en el siguien-

(7) Charles B. HICKS e I. PLACE: *Organización de oficinas*, pág. 344. Barcelona, 1960.

te cuadro, las que pueden servir de orientación en las Corporaciones locales:

Puesto de trabajo	Dimensiones aproximadas	Metros cuadrados
Auxiliar u Oficial administrativo..	1,80 por 2,00	3,60
Jefe de Negociado.....	2,00 por 3,00	6,00
Jefe de Sección.....	3,00 por 4,00	12,00
Oficial Mayor y Jefe de Servicio o Dependencia.....	4,00 por 4,50	18,00
Secretario, Interventor y Depositario.....	4,50 por 5,35	24,00
Presidente de Corporación.....	5,35 por 6,00	32,00

Con respecto al principio que estamos examinando, el problema más importante que se plantea es el de si debe tenderse a establecer amplias oficinas o si es preferible proporcionar despachos independientes.

En este dilema chocan las aspiraciones normales de todo funcionario: «tener su despacho», y las exigencias de la organización, que postula grandes espacios.

Se ha destacado cómo la tendencia actual de la organización es hacia grandes áreas, con las que se reducen los problemas generales de aprovechamiento del espacio, iluminación, ventilación y calefacción; se facilita la fiscalización; se fomenta la corriente de circulación y se hace factible la expansión y cambio de los servicios (8).

Mientras que los despachos individuales no proporcionan estas ventajas, así a este respecto, Ángel Caso manifiesta que el despacho individual es más discreto, más aislado y más dispendioso.

(8) En este sentido se manifiesta Harry Arthur Hoff, cuando afirma que el principio de la oficina abierta está rápidamente siendo aplicado en todos los edificios modernos y está justificado por las siguientes razones:

- Promueve el movimiento de avance del trabajo.
- Permite la colocación efectiva de los equipos móviles y ficheros.
- Ordenación apropiada de las mesas.
- Menos circulación de los empleados.
- Fácil supervisión.

— Hace posible proveer entradas y salidas apropiadas (*La adecuada instalación de las organizaciones comerciales para un eficiente funcionamiento*, publicado en «The Architectural Forum», abril-mayo 1933).

Discreto, en cuanto permite tratar asuntos en su interior, alejándose de los ojos y de los oídos de los demás. Pero de la misma manera que el público es ignorante de lo que en el despacho pasa, los que en él están desconocen lo que sucede en la oficina general.

El aislamiento en que se coloca quien trabaja en el despacho da posibilidad al estudio de ciertos problemas que, por su magnitud y por su gravedad, exigen atención especial. Pero este aislamiento resulta, de esta manera, en detrimento de la buena marcha del trabajo, ya que impide la vigilancia y, con ésta, el control del negocio, de una manera absoluta, por el Jefe.

El despacho individual es más dispendioso. Ciertos aparatos que pueden resultar útiles, para un mayor número quedan estancados por el uso o bienestar de uno solo o de unos cuantos: la luz, la calefacción, los teléfonos y aun las máquinas, resultan de uso exclusivo de uno o de pocos (9).

En consecuencia, se propugna una postura restrictiva respecto a la asignación de despachos individuales, afirmándose que sólo en tres supuestos se deben conceder:

(9) En este sentido, Harry Arthur HOFF, destaca que entre los requerimientos que deben ser tenido en cuenta al planear el aposento físico que se ha de proveer para la realización del trabajo, se encuentran los siguientes:

1. Necesidad de organización y control más efectivos.
2. Necesidad de creciente exactitud y precisión en el despacho en lo que se refiere a las operaciones de rutina.
3. Necesidad de una mejor ajustabilidad del espacio a los requerimientos de las operaciones.
4. Necesidad de alcanzar *standards* más elevados de iluminación, ventilación, acústica y otros factores fisiológicos.
5. Introducción de aparatos mecánicos de intercomunicación.
6. Ubicación adecuada de series de habitaciones centralizadas para los ejecutivos, como así también de oficinas para los jefes de departamentos.
7. Ubicación adecuada de depósitos para archivos y departamentos de suministros.
8. Provisión de elementos de servicio adecuados.
9. Provisión de comodidades adecuadas para la recepción del público.
10. Adaptabilidad del espacio a grados variables de crecimiento departamental.
11. Mantenimiento de un sólido equilibrio entre la expansión horizontal y la expansión vertical (en artículo citado nota anterior).

a) Cuando la importancia del puesto que se desempeña lo requiere.

Importancia que debe estar establecida dentro de la respectiva entidad.

En este sentido, es evidente que en las Corporaciones locales, los Presidentes, Secretarios, Interventores, Depositarios, Oficiales Mayores y Jefes de Dependencia o Servicio requieren contar con despacho propio.

También es conveniente que dispongan de despacho los Jefes de Sección. Si bien es aconsejable que para poder realizar la función de fiscalización sobre los Negociados que dirige, la separación entre ellos fuese de cristal, con lo cual hay la deseable separación, y al mismo tiempo mantienen una visión directa.

b) Cuando la naturaleza del trabajo que se realiza exige concentración en quienes lo efectúan. Concentración que es difícil de conseguir en amplias naves, por sí ruidosas y tendentes a la distracción.

Tales son los trabajos de estudio, dictámenes y elaboración de proyectos, entre otros.

c) Trabajos que exigen gran discreción, por la índole reservada de su contenido.

Tales son los servicios de investigación, etc.

Aspecto también interesante con respecto al principio que examinamos, es el de cómo deben colocarse las mesas de los empleados en cada nave o amplia área.

En este sentido, en primer lugar, si se cuenta con reducido espacio, se pueden colocar las mesas de dos en dos, de forma que la superficie total que se necesite para dos mesas sea de 5,94 metros cuadrados.

En cambio, si se colocan separadas, cada mesa requiere 3,60 metros cuadrados.

Es decir, que colocando las mesas de dos en dos, se consigue una economía de espacio de casi el 20 por 100.

Ahora bien, esta modalidad sólo es aconsejable cuando el espacio es muy reducido, pues no se puede desconocer que presenta una serie de desventajas, ya que los funcionarios afectados:

- Se sienten incómodos, por estimar que pierden libertad.
- Se distraen más.
- Se molestan entre sí.

En segundo lugar, se recomienda que las mesas se coloquen en forma que todos los empleados miren en la misma dirección, con lo que no se inoportunan unos a otros.

En tercer término, se previene contra la colocación de las mesas en forma que la luz natural o artificial moleste a los funcionarios. Es decir, que se debe evitar que estén sentados enfrente de las ventanas o de los focos de luz artificial.

Finalmente, una cuestión interesante relacionada con el aprovechamiento del espacio, es la de la aplicación de la directriz de concentración de actividades, en virtud de la cual, se tiende a la reunión en un único lugar de todas las actividades de contenido similar que se realicen en la respectiva unidad o servicio.

El caso más frecuente de aplicación de dicha directriz es el de la sustitución de las mecanógrafas en los despachos de los jefes, por una sala única de mecanografía.

Con respecto a las salas de mecanografía nos encontramos con que mientras la técnica de la organización la propone, la teoría de las relaciones humanas la rechaza. Es decir, surge conflicto en la aplicación de dos corrientes que normalmente son paralelas y complementarias.

Veamos las razones de cada postura.

Desde el punto de vista de la organización, se defiende la sala de mecanografía alegando:

a) Se garantiza un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, que de otra forma se hallan dispersos y con un rendimiento menor.

b) Se distribuye de forma uniforme el trabajo entre todo el personal.

c) Se puede tener más fácilmente el trabajo al día.

d) Se asegura un mayor control de las actividades.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas se rechaza diciendo:

a) Se despersonaliza a la funcionaria.

b) Se le priva de estímulos.

- c) Se fomenta el desánimo entre el grupo.
- d) Se crea un ambiente de rendimiento decreciente.
- e) Se diluye la responsabilidad de los errores o faltas en el trabajo.

El examen de la argumentación de ambas tesis, nos lleva a inclinarnos por la segunda, es decir, por la postura contraria a las salas de mecanógrafas, sustentada por la teoría de las relaciones humanas.

Las salas de mecanografía presentan más inconvenientes que ventajas brindan, por lo que no son aconsejables. Son una complicación que deshumaniza aun más el trabajo, al convertir a su autor en un número de la sala, en vez de ser una persona que presta su colaboración en forma directa al Jefe respectivo.

4. Programación de la distribución

Si partimos de la consideración de los objetivos que se pretende: empleo racional del espacio, instalación adecuada del personal, secuencia continua y eficaz del trabajo y control efectivo; y si tenemos en cuenta los tres grandes principios que han de tenerse presentes: facilitar las relaciones entre las unidades existentes, permitir la progresión constante del trabajo y garantizar el aprovechamiento de la superficie disponible; es manifiesto que al preparar la distribución, lo básico tiene que ser:

- Conocer la realidad de la que se parte.
- Saber el objetivo que se aspira alcanzar.
- Conocer cómo alcanzarlo de la mejor forma.
- Hacer participar a los interesados e informarles de lo que se pretende.

A) *Conocimiento de la realidad de la que se parte.*

La problemática de este conocimiento depende, en términos generales, de cuál sea la situación de la que se parte.

En este sentido, hemos de distinguir varios supuestos distintos.

En primer lugar, la distribución puede plantearse por hallarnos en el momento de crear o suprimir un servicio.

Si es creación, tendremos que estudiar debidamente cuáles son las exigencias espaciales del servicio que proyectamos, en base a las funciones a realizar, puestos que han de desempeñarlas, personal, mobiliario y equipo de los mismos y relaciones que han de mantener con otros, como aspectos más destacados. O lo que es lo mismo, arbitrar la disposición que nos permita colocar la materialización de estos aspectos en un espacio concreto, que es el que disponemos. Problema fundamentalmente de acoplamiento.

Si es de supresión, lo básico será cómo encajar materialmente en los puestos que subsisten las funciones y relaciones que se mantienen de los servicios suprimidos. Y al mismo tiempo, cómo reordenar en el espacio que ha quedado libre, los servicios que persisten. Se trata en este supuesto, de problemas de expansión y reajuste limitados.

En segundo lugar, la distribución puede suscitarse sin revestir un carácter tan excepcional, sino motivada por razones del ordinario actuar.

Así, se ha destacado, que cuando en el servicio, entidad, Corporación, etc., se produce un cambio en el procedimiento administrativo, procede que se examine la distribución, pues normalmente habrá que variarla. Y ello, en base a la estrecha vinculación existente entre el procedimiento que se sigue y los puestos de trabajo que en él intervienen.

En efecto, los puestos de trabajo, ya hemos repetido, deben estar dispuestos según las exigencias del procedimiento, por lo que todo cambio en éste lleva inexorablemente —o debe de llevar— a un reajuste en la distribución, para acoplarla a los nuevos requerimientos del procedimiento implantado.

Igualmente, toda modificación en la plantilla de los servicios, debe provocar un nuevo examen de la distribución. Si ésta debe cuidar las exigencias y comodidad del personal, al variar éste se debe reconsiderar la distribución para determinar las modi-

ficaciones que deben introducirse en la misma, para que en todo momento responda a sus objetivos típicos.

El conocimiento de la realidad de la que se parte, demanda:

a) Examinar el espacio que ocupan los puestos de trabajo que vamos a cambiar de lugar o reordenar.

b) Determinar el personal que desempeña dichos puestos.

c) Concretar el mobiliario y equipo que integran los referidos puestos.

d) Analizar los procesos administrativos en los que los mismos intervienen, así como también las relaciones principales que mantienen con otras unidades administrativas (10).

Para este conocimiento global, es indispensable:

1) Tener un plano del área actualmente ocupada, reseñando sobre él la colocación presente del mobiliario y equipo.

2) Disponer de la plantilla del personal de la unidad administrativa de que se trate.

3) Contar con un inventario del mobiliario y equipo, en el que se exprese:

— El número de piezas de cada clase.

— Las dimensiones de cada una de ellas.

4) Elaborar los correspondientes diagramas de los procesos administrativos en los que intervienen los puestos de trabajo (11).

Una vez que disponemos de estos cuatro elementos básicos, estamos en condiciones de plantear la disposición y pasar a la siguiente fase.

(10) Al trazar el plano de las oficinas —advierte Edward D. JONES— hay que considerar a éstas como una serie de elementos o lugares de trabajo cada uno de los cuales está dedicado a una función que guarda con las otras determinadas relaciones. Aquellos empleados que con mayor frecuencia hayan de comunicarse con los demás, deben estar situados a los lados. Las secciones que más estrechamente estén relacionadas, deben ser vecinas. La tramitación de los asuntos debe llevarse a cabo del modo más directo y más sencillo que sea posible ... (*Organización y administración de empresas industriales*, págs. 671-2. Madrid, 1958).

(11) Un estudio de la circulación del correo o de los documentos, a través de las oficinas —destaca H. PASDERMADJIAN—, permite discernir las corrientes principales que deben ejercer una influencia dominante sobre la elección de una nueva disposición de los locales... (*Agenda del organizador*, pág. 94, Barcelona, 1956).

B) *Objetivo que se aspira alcanzar.*

Conociendo la realidad de la que se parte, hemos de considerar qué objetivo u objetivos concretos perseguimos con la distribución que proyectamos.

El objetivo fundamental es una mayor eficacia de los puestos de trabajo, pero como ya se anticipó, hay que considerar a cuál damos prioridad. También vimos los problemas que suscitaba la prelación, por lo que nos remitimos a lo expuesto, destacando únicamente, que es fundamental de que en cada caso tengamos una idea clara del objetivo que perseguimos. Objetivo que normalmente será el de perfeccionar aquel aspecto que tuviésemos descuidado, o que las circunstancias hayan puesto de relieve como más urgente en la respectiva unidad.

C) *Conocer cómo alcanzarlo de la mejor forma.*

Indudablemente, debemos estudiar detenidamente la mejor forma de lograrlo y, para ello, además del conocimiento teórico de las exigencias de la distribución, resulta de gran utilidad contar con dos instrumentos auxiliares:

a) *El plano* a escala del espacio disponible con expresión de todos los elementos fijos existentes en el mismo: puertas, ventanas, radiadores, columnas, etc.

b) *Los modelos* del mobiliario y equipo.

Se denominan «modelos» las figuras de cartulina, a escala de cada una de las piezas de dicho mobiliario y equipo.

Estas figuras nos permiten hacer todas las combinaciones precisas sobre el plano hasta encontrar la colocación adecuada del mobiliario y equipo.

Con gran facilidad podemos hacer todas las pruebas precisas hasta encontrar a cada objeto la colocación más apropiada. Y ello, sin necesidad de mover ningún mueble o máquina.

Cuando, después de más o menos tiempo, hallamos la distribución ideal, estamos llegando al momento de decidir el cambio.

D) *Hacer participar a los interesados e informarles de lo que se pretende.*

Es esencial, una vez que tenemos el que podríamos llamar «proyecto de distribución», hacer participar en su elaboración definitiva al personal directamente afectado por el cambio que se prepara.

En primer lugar, para recoger ideas y sugerencias que perfeccionen nuestro proyecto. Los subordinados tienen siempre algo que decir, pues su experiencia, acumulada en el decurso de los años de servicio, cristaliza individualmente en una serie de directrices de indudable interés práctico (12).

En segundo lugar, es preciso informarles para que la natural resistencia al cambio se transforme en cooperación sincera, lo que sólo se logra si se sustituye la tradicional reserva ante los subordinados, por la costumbre de informar siempre a nuestros colaboradores de aquellos aspectos que les afectan.

El día que la información compartida sea una realidad, tanto en la Administración como en la empresa privada, se habrá sentado la base de una colaboración entusiasta, que sustituya a la sumisión debida por la adhesión sentida (13).

(12) Debe conseguirse una disposición de ánimo favorable de parte de los mandos intermedios y subordinados —resalta Richard OWENS—. Asimismo, debe animarse a aquéllos a estudiar y formular críticas al plan mientras se encuentra en la etapa de formación, incorporándose todas las sugerencias prácticas a la disposición final de la planta.

Los subordinados deben ser informados de los cambios propuestos. De ningún modo hay que permitir que se enteren de las informaciones por medio de rumores. Temores y suspicacias deben desterrarse mediante un libre examen de las alteraciones propuestas (*Empresas industriales*, pág. 241. Buenos Aires, 1959).

(13) En general, siempre que se efectúa un cambio importante —nos dicen B. B. GARDNER y D. G. MOORE—, sin preparar de antemano a las personas afectadas, aumenta la perturbación; en cambio, si se ha discutido de antemano, si los subordinados han tenido ocasión de manifestar su opinión, si han intervenido en su planteamiento, es más probable que se conformen a la idea y hasta que la acepten con buena voluntad. En cualquier caso, los superiores tienen que anticiparse a las reacciones de sus subordinados y concederles mayor atención durante el cambio y el periodo de adaptación (*Relaciones humanas en la empresa*, página 354. Madrid, 1958).

5. *Ejecución*

Elaborado el plan de distribución, y meditado suficientemente tanto por el Jefe respectivo como por sus directos colaboradores, procede llevarlo a la práctica, para lo cual es necesario:

1.º Adoptar las medidas oportunas para contar en cada momento con los elementos auxiliares precisos (mozos que hagan los cambios, cestos para recoger la documentación, etc.).

2.º Tener libre la superficie que se va a ocupar.

3.º Trasladar primero los objetos más voluminosos y pesados.

4.º Fiscalizar, tanto que el traslado se realice en la forma prevista, como la conservación de todo objeto, utensilio y documentos, para evitar su extravío o deterioro.

Finalmente, se aconseja que una vez llevada a la práctica la nueva distribución se mantenga sin variación durante un período de unos cuantos meses, normalmente se sugiere que por lo menos durante tres, hasta lograr la adaptación del personal afectado.

Precaución fundada en la ya resaltada natural resistencia al cambio, que lleve normalmente a los interesados a descubrir errores y fallos, como único cauce de exteriorización del desagrado por la modificación.

En cambio, cuando la acción del tiempo determina que los interesados se hayan adaptado a la distribución implantada, las críticas que formulen hay que pensar que es posible que estén fundadas, con lo cual hay que prestarles atención y, si procede, aceptarlas y adoptar las modificaciones que se estimen pertinentes (14).

(14) Con respecto al cambio de distribución, Orrin G. SHERMAN, afirma, que el planeo cuidadoso es lo fundamental. Debe elaborarse un programa de secuencia respecto al equipo para evitar la confusión y simplificar el proceso de la mudanza, tanto al dejar el antiguo lugar como al entrar en el nuevo. Los programas de trabajo de instalación eléctrica, plomería, cambios estructurales, etcétera, deben de ser coordinados con los programas de mudanza. Los movimientos de ascensores, camiones, etc., deben de ser estudiados y deben ajustarse dentro del plan general de la mudanza. El equipo que no pasa con facilidad por las puertas o ascensores, debe ser identificado por adelantado y deben tomarse las

II. AMBIENTACIÓN DE LOS SERVICIOS

1. *Planteamiento*

La atención de las circunstancias en las que se desenvuelve el trabajo administrativo sería incompleta si sólo comprendiese la consideración del aprovechamiento óptimo del espacio.

Es preciso que además, cuidemos el ambiente del trabajo, pues si la distribución es indispensable, sin embargo, es insuficiente, ya que es preciso tratar adecuadamente aquél.

El ambiente de trabajo es la resultante de diversos factores de contenido vario; unos son de orden síquico: Jefatura competente y humana y compenetración en el personal, son los motivos más destacados; y otros de orden físico: iluminación, ventilación, etcétera.

Dada la índole del presente trabajo sólo vamos a ocuparnos de los determinantes físicos del ambiente agradable:

- Iluminación suficiente.
- Colorido apropiado.
- Temperatura óptima.
- Humedad adecuada.
- Ventilación conveniente.
- Ausencia de ruidos.

Quizás pueda parecer a primera vista, que estos factores físicos de la ambientación carecen de importancia, y que no requieren que se les dedique atención. Sin embargo, la realidad ha puesto de relieve lo trascendentes que los mismos son para lograr una comunidad de trabajo eficiente.

No queremos decir que la atención y tratamiento de estos

debidas precauciones para su manipulación. Debe de considerarse el peso del equipo, tanto desde el punto de vista de su manejo como de la capacidad de los ascensores. El personal necesario para despachar y para colocar el equipo en el nuevo aposento debe de ser organizado dándole las correspondientes instrucciones. Tales puntos, como los expuestos, determinarán si la mudanza es llevada a cabo con rapidez y sin confusión o sucede lo contrario. Puede decirse, sin embargo, con toda seguridad, que todo el tiempo y esfuerzo que se emplee en el planeo de una mudanza rendirá generosos dividendos (artículo citado en nota 5).

factores deben ser preocupación fundamental del Secretario. Pretendemos únicamente reclamar para ellos una consideración de la que normalmente se sienten huérfanos.

No ofrece duda que una Corporación local, con sus servicios debidamente iluminados, pintados en forma adecuada, con ventilación, temperatura y humedad idóneas y con ausencia de ruidos, o éstos reducidos al mínimo, es un lugar que invita a trabajar.

¿Y qué sucede con harta frecuencia? Pues que las deficiencias arcas locales impiden que se atienda la iluminación de las dependencias de la Corporación, que las paredes, puertas y techos se pinten a intervalos más prolongados que las renovaciones de los miembros de aquélla, que la calefacción de dichas dependencias sea inapropiada, etc.

El destacar esta frecuente realidad no es con ánimo de crítica, pues, repetimos, conocemos el desenvolvimiento económico de las Corporaciones locales. Pretendemos únicamente llamar la atención sobre estas deficiencias que se suelen sobrellevar con conformidad, justificándolas en la situación financiera.

Y, sin embargo, se podrían superar modestamente, si se tuviese en cuenta que su cuidado es inversión rentable. No es dinero que se tira, sino dinero que se aprovecha, como puede comprobarse estimando los beneficios que reportan.

En conclusión, queremos llevar al ánimo de los titulares de las Secretarías, que estos aspectos no son baladíes, ni su atención tarea superflua y ni su coste dinero perdido.

Las Corporaciones locales deben cuidar la eficacia de sus servicios, pero también deben preocuparse por el decoro y ambientación de los mismos.

Las dependencias limpias, bien iluminadas y ventiladas y con ausencia de ruidos, fomentan el trabajo de los que día a día laboran en ellas. Son un lugar propicio al trabajo.

En tanto que unas dependencias descuidadas, como ya indicamos, son una perenne invitación a la pérdida del tiempo (15).

(15) Nadie niega la importancia del ambiente material —pone de relieve PAUL BERTIN-BOUSSU—, el cuidado en la elección de las instalaciones, la lucha contra

2. Iluminación

La iluminación suficiente, ya sea natural, ya sea artificial, es el factor ambiental más importante para los trabajos administrativos, por cuanto éstos, son fundamentalmente tareas que requieren una gran atención visual.

La recepción, clasificación, despacho y archivo de la documentación (expedientes y correspondencia, principalmente), imponen para ejecutarse con perfección, contar con la iluminación adecuada que permita ver bien y con la meticulosidad requerida por cada una de las labores a realizar (16).

En consecuencia, el Jefe administrativo, cual el Secretario, ha de preocuparse de que en las dependencias que dirige la iluminación sea la apropiada, para lo que debe tener en cuenta sus aspectos fundamentales, los que pueden concretarse en los siguientes:

- Cantidad.
- Calidad.
- Sistemas de iluminación.

A) Cantidad.

La cantidad o intensidad de la luz requerida en cada caso depende de la índole del trabajo que se realice. Una tarea que exija una gran precisión, pulcritud o detalle, demanda mucha más luz, que una labor que no requiera gran atención.

Como norma general, se indica la conveniencia de tener siempre presente la Ley de Broca, según la cual «Toda labor debe

el ruido, el calor, etc., constituyen generalmente, el objeto de esfuerzos basados en técnicas bien fundadas y en constante perfeccionamiento.

Pero el ambiente moral no exige menor atención. A los dirigentes incumbe que reine la cordialidad en las relaciones exigidas por el servicio entre todos los miembros de la empresa, lo que facilita las condiciones de ejecución del trabajo (*La comprensión mutua en la empresa*, pág. 70, Barcelona, 1958).

(16) Vid. F. CARVALHO HENRIQUES: *La Gerencia y el personal de la empresa* páginas 51-2. Madrid, s/f.

ejecutarse con iluminación suficiente para que pueda verse en todos sus detalles a una distancia triple de la que requiere la tarea normal».

Por otra parte, la iluminación que se ha de prever, sea natural o artificial —destaca Pierre Camusat—, depende de las particularidades del ojo: sensibilidad, agudeza y velocidad de percepción.

a) *Sensibilidad*: el ojo no es igualmente sensible a los diferentes colores. Se necesita tanta más luz cuanto más oscuro es el color del objeto.

b) *Agudeza*: es la facultad de distinguir un objeto del fondo sobre el cual está situado. La agudeza es función:

— De la claridad: cantidad de luz.

— De las dimensiones del objeto.

— Del material y del color del objeto: cuanto más brillante es un objeto, la agudeza visual resulta mayor.

— Del contraste del objeto con respecto al fondo.

c) *Velocidad de percepción*: la vista percibe tanto más aprisa el objeto cuanto más iluminado está.

En definitiva, la mejor iluminación es la que favorezca tanto la sensibilidad del ojo como su agudeza, con la mayor velocidad de percepción posible (17).

B) *Calidad*.

Se ha puesto de relieve que más importante aún que la cantidad es la calidad de la luz, pues la mayoría de las reclamaciones que el personal formula al respecto, se basan en las deficiencias de la calidad.

En este sentido, las características de una buena iluminación, según W. Ruffer, son las siguientes:

1.ª No poner en evidencia, en la medida de lo posible, las sombras proyectadas.

2.ª No presentar desigualdades demasiado sensibles.

(17) *Compendio de organización industrial*, págs. 147-8, Barcelona, 1960.

- 3.^a No provocar ni reflexión ni deslumbramientos molestos.
- 4.^a Adaptarse al fin y al carácter del local.
- 5.^a Ser bastante fuerte y económica (18 y 19).

C) *Sistemas de iluminación.*

Siguiendo a Angel Caso, podemos fijarnos en los cuatro sistemas principales :

a) *Directo.*

Que se caracteriza :

- La fuente de luz es visible.
- La luz toca primero techo y paredes y luego el objeto iluminado.

Se estima que el sistema es directo, cuando el 100 por 100 de la luz es enviada por este procedimiento.

Los defectos principales que presenta la iluminación directa, son :

- Que produce deslumbramientos.
- Que la iluminación es muy concentrada, con lo que las luces y las sombras son muy contrastadas.

(18) *La iluminación como factor de rendimiento*, pág. 87, Berlín, 1930.

(19) En términos análogos se manifiesta Pierre CAMUSAT, cuando afirma que la iluminación es mala, si es insuficiente y, también, si deslumbra o produce sombras.

a) *Deslumbramiento.* Puede ser producido directamente por la fuente luminosa (el sol, lámparas no provistas de pantallas o difusores, etc.) o bien por reflexión (brillos y reflejos del suelo, las paredes o los objetos brillantes como los materiales pulidos).

El deslumbramiento se evita, para la luz natural, por medio de toldos, cortinas o persianas; para la luz artificial ocultando la fuente luminosa con difusores.

b) *Sombras.* En el caso de iluminación natural, las sombras se deben a objetos que se interponen a la fuente luminosa (nubes, muros, marcos de ventanas, etcétera).

En el caso de iluminación artificial, las sombras se deben al mal emplazamiento de los aparatos luminosos (aparatos muy alejados, demasiado próximos, unos a otros, o demasiado cerca de los muros, demasiado altos o demasiado bajos (obra citada, pág. 148).

Se utiliza combinándose con el sistema indirecto, y últimamente se emplea con gran frecuencia con la luz fluorescente.

b) *Indirecto.*

Se caracteriza por las siguientes notas:

— La fuente de la luz es invisible.

-- La luz toca primero techo y paredes y luego el objeto iluminado.

Se estima que es indirecta, cuando el 100 por 100 de la luz se envía de esta forma.

Como principales defectos, se destacan:

— La iluminación no es concentrada, por lo que no es idónea para tareas de gran agudeza visual.

— Requiere una constante limpieza de los aparatos de iluminación, para evitar que absorban luz.

— Demanda mayor número de unidades lumínicas.

Se utiliza, como ya queda dicho, combinada con la directa, y es útil en aquellos locales que no precisan una iluminación intensa, sino más bien tenue.

c) *Semidirecto.*

Se considera que es tal, si predominando las características del sistema directo, éste no es absoluto. Es decir, que de un 60 a un 90 por 100 da directamente sobre el objeto iluminado, y de un 10 a un 40 por 100 sobre techo y paredes.

d) *Semiindirecto.*

En cambio, si predominan las características de la luz indirecta, pero ésta no es absoluta, se estima que es semiindirecto. Es decir, que de un 10 a un 40 por 100 da sobre el objeto iluminado y de un 60 a 90 por 100 es reflejada.

Este sistema, que es el que generalmente se recomienda en la iluminación a base de lámparas incandescentes, ofrece como

ventajas principales: que la difusión es buena, que se reducen los reflejos y que se disminuyen las sombras (20).

Finalmente, queremos destacar con respecto a la iluminación dos aspectos interesantes.

En primer lugar, la importancia que para el trabajo burocrático tiene la iluminación natural. Y ello, en un triple sentido. Por una parte, produce un efecto psicológico: al funcionario le agrada que su puesto de trabajo goce de luz natural, pues considera que esto implica el reconocimiento de la relevancia de las tareas que tiene confiadas. Por otra, normalmente las actividades efectuadas bajo luz natural originan una menor fatiga y agotamiento. Y, por otra, también tiene un efecto con respecto a la salud, pues como pone de relieve Leverett D. Bristol, debe tenerse siempre presente que los gérmenes de enfermedades crecen y se reproducen con más rapidez en las habitaciones de las cuales el sol está ausente. La luz solar es uno de los más eficientes germinicidas, mientras que al mismo tiempo sirve para enriquecer y vitalizar la sangre y los tejidos del cuerpo humano (21).

En segundo término, las posibilidades inmensas que brinda la luz fluorescente, siempre que se la sepa utilizar convenientemente, en especial instalando suficiente número de tubos en hilera e interponiendo entre ellos y el personal finas capas traslúcidas de plástico que absorben las oscilaciones. Es decir, empotrando los tubos en el techo y colocando en éste las referidas capas.

3. Colorido

Un factor ambiental complementario de la iluminación, es el colorido de paredes y techos de las oficinas y despachos.

Normalmente no se suele dar tampoco a este factor toda la importancia que realmente tiene.

(20) Vid. G. LEENER: *Tratado de organización de Empresas*, pág. 261 Madrid, 1956.

(21) «La salud de los trabajadores de oficinas», págs. 206-7 del *Manual de organización y administración de oficinas*, Buenos Aires, 1957.

Importancia que podemos destacar en dos vertientes. Una física y otra síquica.

En el primer sentido, como queda dicho, el colorido es complementario de la iluminación. Los colores claros al reflejar la luz aumentan el efecto de ésta. A la inversa, los oscuros al absorberla, la disminuyen.

En el segundo sentido, síquico, los colores producen un doble efecto:

A) Hay colores

— *Que son estimulantes*: los de tonos vivos.

-- *Que son sedantes*: verdes, etc.

— *Que son deprimentes*: los oscuros.

B) Hay colores

— *Que producen una impresión cálida*: rojo, amarillo, naranja, etc.

— *Que producen una impresión fría*: azul, violeta, verde oscuro, etc.

Teniendo en cuenta estas propiedades del color, se debe usar de la forma que nos proporcionen unos efectos más beneficiosos.

Por ejemplo, es evidente que en toda oficina interesa un colorido estimulante, que al mismo tiempo dé claridad y que sea complementario del clima reinante. Es decir, que en zonas cálidas hay que recurrir a los colores fríos, en tanto que en las zonas frías hay que acudir a los colores cálidos.

4. *Acondicionamiento del aire*

Bajo tal epígrafe no pretendemos proponer la instalación de equipos acondicionadores, pues si tal cosa hiciéramos entraríamos de lleno en el campo de la utopía, conociendo las posibilidades de las Corporaciones locales.

Queremos únicamente destacar cuáles son los factores determinantes del acondicionamiento del aire (22).

Factores, que como es sabido, son:

- Temperatura.
- Humedad.
- Ventilación.

A) *Temperatura.*

Cuando en la oficina hace mucho calor, se produce un amodorramiento y un cansancio grande en el personal que en ella trabaja, de tal forma que invita a la inactividad.

A la inversa, cuando hace excesivo frío, el desgaste de energías es mayor y también el rendimiento disminuye.

La temperatura ideal para el trabajo burocrático, oscila, según afirman los expertos, entre 18 y 21 grados centígrados.

Si la temperatura ambiental está fuera de esos límites ¿cuál debe ser la actitud del Secretario? Es evidente que la de procurar que se adopten las medidas oportunas para que en la Secretaría se disfrute de la más aproximada a dichos límites.

Pero ¿cómo? Si es por defecto, dotando a la misma de sistemas de calefacción, desde los más rudimentarios hasta los más perfectos, según las posibilidades crematísticas de la respectiva Corporación.

Si es por exceso, consiguiendo al menos ventiladores que mitiguen algo el calor que se padece.

Y si pese a los desvelos del Secretario no logra que la Corporación comparta esta preocupación y se proporcionen medios convenientes ¿qué debe hacer? Resulta claro que debe poner de manifiesto ante ésta que el rendimiento deficiente del

(22) Las medidas que pueden tomarse —propugna la Comisión Nacional de Productividad Industrial—, se orientan en el siguiente sentido:

1. Procurar una ventilación natural constante, aunque regulable, según las variaciones climatológicas.
2. Emplear procedimientos que purifiquen el ambiente.
3. Instalar y hacer funcionar aspiradores que recojan los humos, polvos, etcétera (*Mejora de métodos de trabajo*, pág. 185. Madrid, 1959).

personal no es imputable a éste, sino consecuencia de la negligencia ante esta necesidad.

Demstrar, además, que es posible el ahorro que se consiga al no atender este aspecto, provoque un déficit en el trabajo administrativo, que es mucho más caro que dicho ahorro. O lo que es lo mismo, llevar al convencimiento de los órganos de gobierno de la Corporación, que el costo de la referida atención es una inversión compensada con creces, por la mayor productividad que se consigue.

B) *Humedad.*

Intimamente ligado con el factor anterior está la humedad, que como sabemos, es la cantidad relativa de vapor de agua existente en la atmósfera.

Según que el aire sea húmedo o sea seco, a la misma temperatura, se siente una sensación cálida o fría.

Una humedad muy elevada deprime el ánimo y, como consecuencia, invita también a la inactividad.

En cambio, una baja humedad origina una sensación de sequedad, que igualmente es molesta.

De aquí el que se estime que la humedad óptima oscila entre el 40 y el 60 por 100.

C) *Ventilación.*

Por último, también debe cuidarse la renovación del aire en toda área cerrada, como son las oficinas, pues la falta de aire fresco provoca somnolencia y embotamiento en los que en ellas trabajan.

Se considera que en términos generales en los trabajos burocráticos, esencialmente sedentarios, cada funcionario necesita de tres a cuatro metros cúbicos de aire fresco por hora.

El problema de la ventilación es fundamentalmente cuestión de extracción del aire viciado y de introducción de aire puro.

Y ambos aspectos deben cuidarse debidamente por todo Jefe,

pues tienen repercusión sobre la salud, el estado de ánimo y el rendimiento de los subordinados que le están sometidos (23).

5. Ausencia de ruidos

Un aspecto al que tampoco se le suele dar importancia es al ruido que frecuentemente existe en las oficinas de las Corporaciones locales.

Parece que los ruidos son inherentes al trabajo burocrático, cuando la realidad es que los mismos impiden su desenvolvimiento normal.

El ruido, aparte de su efecto nocivo para la salud si es persistente, es contrario a la concentración que exige el trabajo administrativo; aumenta la distracción, fomenta los errores, etcétera (24).

Si reconocemos que en la Secretaría existen excesivos ruidos ¿qué debemos hacer?

En primer lugar, encargar a un funcionario que haga un inventario de los ruidos existentes: trepidar de las máquinas, chirriar de los archivadores, crujir de las puertas, etc.

En segundo lugar, encargar que se analicen las causas de cada uno de los ruidos inventariados.

En tercer término, estudiar la forma de eliminar todos y cada uno de dichos ruidos.

En último lugar, aplicar las medidas que los eliminen.

Puede parecer que esta atención a los ruidos y su tratamiento

(23) La influencia de la ventilación —destaca Norman R. F. MAIER—, sobre las actitudes y la rotación de la mano de obra afecta evidentemente a todos los tipos de trabajadores, y una actitud favorable de los empleados hacia la dirección es un beneficio indirecto, que no debería menospreciarse... (*Psicología industrial*, pág. 535. Madrid, 1960).

(24) El ruido —nos dice Jean BENIELLI— es una causa importante, aunque inconsciente, de fatiga y de disminución rápida de rendimiento. Si es prolongado o violento puede provocar enfermedades nerviosas, sobre todo entre el personal femenino (*El jefe administrativo y la organización del trabajo*, pág. 42. Barcelona, 1958).

to es tarea vana y estéril y, sin embargo, la experiencia ha puesto de relieve que es fecunda en resultados, por cuanto permite reemplazar una situación de malestar por una agradable.

Una Secretaría sosegada, con los ruidos indispensables, es un lugar apto para la reflexión, para la actividad y para el trabajo persistente y continuo.