

REVISTA DE ESTUDIOS DE LA VIDA LOCAL

Depósito legal, M. 1.582 - 1958.

AÑO XXIV

JULIO-AGOSTO

NUM. 142

I. SECCION DOCTRINAL

El trabajo personal del Secretario y del Interventor: su ordenación

por

JULIAN CARRASCO BELINCHON

Secretario de primera categoría y

Profesor del Instituto de Estudios de Administración Local.

SUMARIO: I. *Introducción*: 1. Planteamiento. 2. Propósito. 3. Plan de exposición. II. *Técnica de la ordenación del trabajo del jefe*: 1. Planteamiento. 2. Concepto. 3. Obstáculos que se oponen a la ordenación: A) Extrínsecos. B) Intrínsecos. 4. Principios. 5. Procedimiento: A) Inventario de tareas. B) Clasificación en delegables e indelegables. C) Clasificación de las tareas indelegables. D) Cálculo de tiempo. E) Distribución temporal de las tareas. F) Confección del cuadro-horario. 6. Medidas complementarias.—III. *La jornada de trabajo del Secretario y del Interventor*: 1. Planteamiento. 2. La jornada de trabajo del Secretario de tercera categoría. 3. La jornada de trabajo del Secretario de segunda categoría. 4. La jornada de trabajo del Secretario de primera categoría. 5. La jornada de trabajo del Interventor.—IV. *Conclusiones*.

I. INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO.

El desarrollo de las diversas funciones que legalmente tienen asignadas el Secretario y el Interventor da lugar a múltiples actividades, que suponen para ellos una acumulación de trabajo que en ocasiones suele ser superior a lo que sus propias fuerzas per-

mite atender, con lo que se originan retrasos en el funcionamiento de los servicios y se suscitan en los propios interesados nerviosismos y preocupaciones al observar esta situación, que dan lugar a su vez a errores y equivocaciones en su actuación (1).

2. PROPÓSITO.

El objetivo del presente trabajo es precisamente el examinar este problema desde el punto de vista de la Técnica de la Organización, considerando las posibilidades que existen de tratarlo convenientemente, con el fin de hallar una solución apropiada.

No pretendemos, ni mucho menos, exponer la «fórmula mágica» que resuelva todos los problemas de esta índole, no. Aspiramos únicamente a llamar la atención sobre las posibilidades que existen de encontrar remedios a la agobiante situación de tener que realizar múltiples actividades simultáneamente y sin respiro.

3. PLAN DE EXPOSICIÓN.

Comenzaremos exponiendo la *técnica de la ordenación del trabajo del jefe*, en la que comprenderemos el examen de los principales problemas que se plantean y el procedimiento para solucionarlos.

Reseñaremos después cuál es aproximadamente la *situación actual del trabajo del Secretario y del Interventor*, tomando como base las encuestas realizadas con funcionarios pertenecientes a uno y otro Cuerpo que han pasado por las aulas de la Escuela Nacional de Administración y Estudios Urbanos.

Y por último expondremos una serie de ideas que se deducen de la comparación de la *técnica* con la *situación actual*, a la vista de la legislación vigente, y que pueden constituir las conclusiones del trabajo.

(1) El incremento del volumen del trabajo del jefe—advierten E. DALE y L. F. URWICK—puede ocasionar el conocido fenómeno de la reducción de su efectividad directiva, manifestado por una insuficiente atención, superficialidad, hastío e impaciencia, y baja moral entre los subordinados: el individuo que trabaja en excesiva tensión es fácil que incurra en algunos fallos personales. (*El staff en la Empresa*, Bilbao, 1963, pág. 49).

II. TECNICA DE LA ORDENACION DEL TRABAJO DEL JEFE

1. PLANTEAMIENTO.

El cometido de todo jefe es, como es sabido, el de dirigir la unidad a cuyo frente se halla, entendiéndose dirigir en sentido amplio, es decir, como desarrollo de todas las funciones directivas: organizar, planificar, mandar, coordinar, controlar, disciplinar, impulsar y formar.

Ahora bien, el desarrollo de todas y cada una de las funciones requiere tiempo, y como éste es limitado, se impone una ordenación del mismo, con el fin de aprovecharlo al máximo. De aquí el que sea preciso, como cuestión previa, el que todo jefe planifique su actuación, única forma de lograr este aprovechamiento indispensable.

Se requiere, pues, una ordenación del trabajo del jefe, para conseguir encuadrarlo en el tiempo disponible. Encuadramiento que no es más que una programación cuyo objetivo es atender los múltiples cometidos que sobre él pesan; cuyos medios son el estudio de las actividades que tiene que realizar, y cuya disposición es el orden de prioridad dentro de las mismas.

2. CONCEPTO.

A nuestros efectos, consideramos que la ordenación del trabajo del jefe consiste *en la programación de las actividades que tiene que realizar, estableciendo la secuencia de ejecución y el tiempo que se asigna a cada una de ellas.*

La ordenación persigue un triple objetivo:

1.º Permitir al jefe atender debidamente cada uno de los cometidos que tiene que realizar personalmente, dedicándoles el tiempo que su importancia requiera.

2.º Hacer posible el despacho y relación con sus colaboradores, conforme a un método.

3.º Facilitar el normal funcionamiento de los servicios, al no

sufrir éstos entorpecimientos a causa de demoras provocadas por el retraso en las decisiones que incumben al jefe.

3. OBSTÁCULOS QUE SE OPONEN A LA ORDENACIÓN.

Los obstáculos principales a la ordenación del trabajo los podemos clasificar en extrínsecos e intrínsecos.

A) *Extrínsecos:*

1.^º *Las interferencias de los superiores*, que continuamente están interrumpiendo el trabajo con sus peticiones, consultas, etc.

Este obstáculo es grave y no fácil de eliminar, ya que no sólo trunca el programa elaborado al sustraer un tiempo con sus peticiones, consultas, etc., sino lo que es peor, que la atención a estas peticiones, consultas, etc., requiere a su vez nuevo tiempo, con lo cual se impone una alteración del programa. Alteración que puede ser continua si permanentemente están formulando peticiones o consultas.

La solución de este obstáculo sólo se logra si se consigue convencer al superior de que, en beneficio del servicio, las peticiones y consultas las debe ordinariamente formular en el momento de despachar con él, y que sólo excepcionalmente las debe plantear después. En la medida en que se logre convencerle de que es lo que más le conviene, el obstáculo desaparecerá en igual grado. En otro caso, el obstáculo subsistirá y será amenaza continua para la programación del trabajo.

2.^º *Las consultas de los inferiores*, que pueden también interrumpir continuamente el trabajo del jefe. Este obstáculo es más fácil de superar, ya que el propio jefe tiene en sus manos la posibilidad de regular tales consultas. Como medidas se recomiendan:

1.^ª Establecer como norma general que las consultas se formulen en el momento del despacho.

2.^ª Dar instrucciones completas y claras cuando se encargue cualquier trabajo.

3.^ª Invitar al funcionario a que en ese momento formule cuantas preguntas considere oportunas.

4.^a Comprobar que la instrucción dada ha sido plenamente comprendida, y en caso negativo, dar las aclaraciones y explicaciones que sean procedentes.

5.^a Fomentar la iniciativa de los funcionarios, reconociéndoles el mérito de la misma, y haciendo frente, en los casos que sea preciso, a las consecuencias que se puedan derivar de los errores en los que incurran como consecuencia de dicha iniciativa.

3.^o *Las visitas del público*, que interrumpen el trabajo, consumen el tiempo, cansan al jefe y le desordenan sus actividades. La mayor o menor facilidad para eliminar este obstáculo depende de diferentes factores, unos subjetivos y otros objetivos.

Como *factores subjetivos* podemos destacar la importancia, ya sea pública, ya sea social, del visitante, así como también los vínculos familiares, sociales o económicos de dicha persona con los superiores del jefe.

Como *factores objetivos* ocupa un primer lugar *la costumbre* y, en segundo término, *la situación física del despacho del jefe con relación a las restantes dependencias*. En cuanto al primer factor, hay que reconocer que si el público está habituado a visitar al jefe en cualquier momento, costará trabajo cambiar tal costumbre imponiendo un régimen restringido. Respecto al segundo factor, si el despacho del jefe está contiguo a las restantes dependencias y a éstas el público tiene libre acceso, será difícil impedirle el paso e imposible no atenderle cuando se presenta en el despacho.

Ante este obstáculo, en general, las actitudes que se pueden adoptar las podemos reducir a dos:

1.^a *Rígida*, consistente en limitar las visitas a un horario previamente establecido, negándose a recibir fuera de ellas. Tiene la ventaja de que normalmente se consigue eliminar las perturbaciones que la presencia de los visitantes implica. Ahora bien, presenta el inconveniente de que provoca, si supone un cambio brusco con respecto a la situación anterior, la reacción de los afectados que se consideran personalmente ofendidos con tal medida, pues lo entienden como un agravio que se les hace, y como

consecuencia, su actitud en el futuro será manifiestamente contraria hacia el jefe.

2.^a *Flexible*, consistente en demostrarles que se les puede atender mejor si se presentan en el momento destinado a visitas. Ahora bien, esta demostración tiene que llevarse a cabo con habilidad, para que ellos lleguen al convencimiento de que sólo entonces se les puede dedicar el tiempo que su caso precisa.

Como complemento de esta medida flexible, se debe procurar hacerles ver que en muchos casos se habría resuelto igual el caso si en vez de venir personalmente hubieran expuesto su problema por teléfono, o se hubieran dirigido al colaborador del jefe que está encargado directamente del asunto que les preocupaba.

En definitiva, ante las visitas, posiblemente la conducta más adecuada es:

- Establecer un horario determinado para atenderlas.
- Procurar que el secretario particular atienda a los visitantes que se presentan en horas distintas, encauzándolos, en los casos en que sea posible, hacia las personas que puedan resolver su problema. Cuando esto no sea factible, les indicará que sería más conveniente que viniesen a las horas marcadas, pues entonces el jefe les podría atender mejor.
- Si insisten, *hacerles esperar* y, al recibirles, rogarles que perdonen la espera, que ha sido debida «a un trabajo urgente», por lo que se les aconsejará que en el futuro vengan a las horas establecidas, para mayor comodidad de ellos.
- Invitarles para que en el futuro utilicen, siempre que sea posible, el teléfono, bien para solventar los asuntos o para concertar el momento de la visita, con lo cual «ellos no perderán su tiempo».

B) *Intrínsecos.*

Al hablar de obstáculos intrínsecos nos referimos a *los que tienen su origen en la propia personalidad del jefe*, con lo cual son más difíciles de superar, ya que son consustanciales con él. Por ello, el jefe que pertenece al grupo de los afectados por estos obstáculos, como no se los reconoce, trata de justificar su actitud

afirmando «que es imposible programar su trabajo», «que sus múltiples actividades no pueden ordenarse», etc. Afirmaciones que encubren una manifiesta incapacidad para encuadrar en un programa sus diversas tareas.

Como principales obstáculos intrínsecos se suelen mencionar:

1.º *La tendencia a la improvisación*, que conduce a una conducta totalmente imprevisora, que determina que las actividades se vayan acometiendo a medida que se presentan.

2.º *La propensión a que los asuntos se resuelvan por sí mismos*, no porque se les busque solución, sino porque el tiempo haga que dejen de ser problema.

3.º *La inclinación natural a intervenir en todos los asuntos*, con lo cual complica el propio trabajo, se dificulta el de los demás y se hacen más complejas todas las actividades.

4.º *La tendencia a la dispersión en el trabajo*, que impulsa a intervenir simultáneamente en varios asuntos distintos, en vez de concentrar la atención en tareas concretas en forma sucesiva.

5.º *La falta de un sistema o método en la actuación*, con lo cual no se prepara cada tarea que hay que ejecutar, en base a la propia experiencia, sino que se cae repetidamente en los mismos defectos.

6.º *La inclinación natural a perder el tiempo* mediante conversaciones innecesarias o trabajos totalmente inútiles.

En conclusión, vemos que estos fallos en la conducta profesional: *improvisación, irresponsabilidad, intervencionismo, dispersión, desorden y despúlfero del tiempo*, son los obstáculos intrínsecos principales a la programación del propio trabajo. Ante ellos, la solución es: reconocer los propios defectos, convencerse que hay que corregirlos, adoptar las medidas oportunas que contrarresten esta tendencia natural, aplicar dichas medidas, y estar atento para evitar su reproducción.

Como *medidas más importantes a adoptar*, podemos indicar las siguientes:

1.º *Estudiar y preparar anticipadamente* todas las actividades que se tengan que desarrollar. El tiempo que se invierte en

el estudio y en la preparación se gana después en la ejecución.

2.^a *No dejar sin resolver ningún asunto* que corresponda solucionar, pues en otro caso se van acumulando y se convierten en un obstáculo insalvable.

3.^a *Intervenir personalmente sólo en aquellos asuntos* que no puedan resolver los colaboradores, a los que se deberá ir adies-trando para que cada día puedan atender nuevos cometidos.

4.^a *Enfrentarse con los asuntos uno a uno*, no pasando al siguiente hasta haber concluido el anterior, pues en otro caso se pierde más tiempo, se retrasan las decisiones y se paraliza a los colaboradores (2).

5.^a *Establecer un método de actuación*, que puede consistir, según recomienda Charles A. CERAMI, en considerar siempre estos puntos:

¿Es verdaderamente necesario realizar esta tarea? ¿Es indispensable hacer toda esta tarea? ¿Existen otros procedimientos para ejecutarla? ¿Hay algún procedimiento que resulte más ventajoso? ¿Puede esta tarea agruparse con otras similares y recurrir de este modo al trabajo en serie? (3).

6.^a *Programar los descansos*, de forma que impidan el agotamiento y faciliten el aprovechamiento de todas las energías.

7.^a *Reducir el papeleo*, entendiendo por éste los documentos, correspondencia, etc. Es decir, se debe procurar tener entre manos la menor documentación posible, para que no se convierta en un obstáculo en la realización del trabajo. Para conseguir este objetivo, Lester R. BITTEL recomienda:

Pedir únicamente la documentación que sea indispensable. Retirar la documentación con la que no estamos trabajando. Estu-

(2) A este respecto, C. L. LITTLEFIELD y R. L. PETERSON afirman que apenas empieza el jefe una tarea, debe seguir hasta acabarla; a veces es muy duro, pero si lo hace ahorrará mucho tiempo, pues si suspende bruscamente un trabajo a medias y lo reanuda después, tendrá que emplear cinco, diez o quince minutos volviendo a orientarse y poniendo en orden sus ideas para seguir lo que estaba haciendo. (*Organización de oficinas*, México, 1960, página 525).

(3) *Los problemas de la dirección de los negocios*, Barcelona, 1958, página 213.

diar y concentrarse rápidamente en los asuntos importantes, para concluir pronto (4).

4. PRINCIPIOS.

Se consideran como principios de la ordenación del trabajo personal del jefe los siguientes:

1.º Al programar el trabajo hay que dedicar tiempo a estudiar, tiempo a trabajar y tiempo a descansar.

2.º Concentrar la atención en las tareas directivas, eliminando al máximo las tareas de ejecución, que se deben encargar a los colaboradores (5).

3.º Agrupar las tareas similares, de forma que el trabajo especializado pueda hacerse de una sola vez (6).

4.º Programar el trabajo de forma que se comience con las tareas difíciles o menos gratas, salvo que se esté aprendiendo, en cuyo caso se debe invertir el orden; se alternen las tareas difíciles con las fáciles, y si esto no es posible, que al menos se alterne el ritmo, comenzando con el rápido; se cambie de tarea cada cierto tiempo para disminuir la fatiga y el aburrimiento, y si no es factible el cambio de tarea, se debe cambiar el ritmo: trabajar más de prisa primero y más despacio después; se eliminen los retrocesos, para lo cual cada actividad realizada debe conducir a la

(4) Vid. *Lo que todo supervisor debe saber*, Madrid, 1962, pág. 405.

(5) En este sentido se manifiesta Fernando HEVIA CANGAS, cuando afirma que la primera norma que un jefe debe aplicar para racionalizar su trabajo es la de dedicarse exclusivamente a las funciones más importantes de su cargo; a éstas debe dedicar el máximo interés, y todo lo demás debe encomendarlo a sus subordinados, no sólo solicitando su colaboración para todo y encomendándoles los trabajos que puedan realizar, sino, además, delegando en ellos el máximo de funciones. («Racionalización del trabajo directivo», conferencia pronunciada en Madrid, en abril de 1961).

(6) En este sentido se manifiestan Donald A. LAIRD y Eleanor C. LAIRD, cuando afirman que la agrupación de tareas ayuda a la concentración, y en consecuencia se debe programar el trabajo de modo que las tareas similares se puedan realizar todas a la vez, necesitando sólo un período de preparación, con lo cual se simplifica el trabajo. Por ejemplo, las llamadas telefónicas que se tengan pendientes se puede ir anotándolas para hacerlas todas juntas en forma sucesiva. De esta forma, además, los modales en el teléfono serán mejores, al no existir la sensación de enojo producido por haber tenido que dejar otro trabajo. (*Sicología práctica de los negocios*, Barcelona, 1961, pág. 81).

siguiente, sin tener que comenzar de nuevo; se reduzca el tiempo de búsqueda, para lo cual se deben tener ordenados y preparados los documentos y material que se emplean de ordinario.

5.º Señalar el plazo de preparación y de ejecución de cada trabajo, para evitar que se conviertan todos en urgentes (7).

6.º Realizar cada trabajo por completo y sin prisas, con lo cual se rinde más y se actúa con mayor perfección.

5. PROCEDIMIENTO.

La programación del trabajo personal del jefe comprende seis fases distintas:

Inventario de las tareas que se realizan. Clasificación de estas tareas en delegables y no delegables. Clasificación de las tareas indelegables en cotidianas, periódicas y extraordinarias. Cálculo de tiempo. Distribución temporal de las tareas. Confección del cuadro-horario.

Vamos a examinar por separado cada una de estas fases, para considerar los problemas que plantean.

A) *Inventario de tareas.*

Consiste en relacionar una por una todas las tareas que en el momento presente se vienen ejecutando personalmente en el puesto que se ocupa. Para confeccionar dicha relación se requiere *una gran meticulosidad*, con el fin de comprender en la relación todo, absolutamente todo lo que personalmente se ejecuta, desde la adopción de la decisión más importante hasta el abrir las cartas o sacar punta al lápiz, si es que estos trabajos se realizan de forma personal.

Para ello, lo más conveniente es hacer la relación, y después repararla varias veces para incluir las omisiones que se hayan producido, y puede ser útil pedir a los colaboradores su ayuda para que recuerden cosas que se hayan olvidado.

(7) Una fecha límite—se pone de relieve por SPIEGEL Inc.—siempre da por resultado que un proyecto se termine más pronto que si no se hubiese fijado fecha. (*¿Cómo anda usted de tiempo?*, México, 1960, pág. 237).

B) *Clasificación de las tareas en delegables y no delegables.*

Estimamos que es conveniente, previo al examen de esta clasificación, que consideremos brevemente algunos puntos de la delegación de funciones, para así comprender mejor la importancia extraordinaria que esta clasificación tiene para la ordenación del trabajo personal del jefe.

a) *Concepto de delegación de funciones.*

La delegación de funciones consiste *en transferir a un colaborador, respecto a funciones concretas, la facultad de adoptar las decisiones que a su juicio sean las más convenientes para alcanzar los objetivos fijados, utilizando los medios de que se dispone.*

Los objetivos que la delegación de funciones persigue son:

— *Respecto al jefe*, descargarle de las tareas secundarias de decisión y del mayor número posible de las de ejecución, para que pueda dedicar su atención a las decisiones importantes.

— *Respecto al funcionario en quien se delega*, aprovechar al máximo sus capacidades potenciales y reales y, al mismo tiempo, adiestrarle para que pueda asumir tareas más importantes, y

— *Respecto al servicio en el que tiene lugar la delegación*, se ha puesto de relieve que se elimina la concentración de decisiones, se facilita que las adopte quien se encuentra en mejores condiciones para tomarlas, y se consigue una mayor rapidez en el funcionamiento al aproximar el plano de decisiones al de ejecución.

b) *Requisitos.*

La delegación de funciones alcanza los objetivos mencionados cuando:

El jefe está convencido que tiene que delegar; está dispuesto a transferir facultades para adoptar decisiones; sabe elegir el colaborador o colaboradores en quienes delegar, y confía en la capacidad de éstos para ejercer las atribuciones que les delega. *Los colaboradores* tienen capacidad para asumir la delegación, la comprenden y la aceptan libremente. *En el servicio en el que se pro-*

duce la delegación reina un clima de armonía humana y de confianza recíproca.

c) *Colaboradores en quienes se debe delegar.*

Los funcionarios en quien se delegue deben reunir las siguientes condiciones:

- 1.^ª Dependier directamente del jefe delegante.
- 2.^ª Poseer condiciones personales o profesionales adecuadas para desempeñar los cometidos que se les transfieren.
- 3.^ª Disponer de tiempo para poder asumir tales cometidos.

d) *Límites de la delegación.*

Al delegar hay que tener en cuenta:

1.^º Que no se puede delegar ninguna función directiva referida a la totalidad de la unidad a cuyo frente se está, y sí sólo aspectos parciales de dichas funciones.

2.^º Que por el hecho de delegar, el jefe no ve disminuida su responsabilidad ante su respectivo superior, sino que sigue siendo igual de responsable que antes de delegar.

3.^º Que al delegar una función se tiene que transferir la autoridad precisa para poderla desempeñar, siendo siempre la responsabilidad del delegado ante el delegante proporcionada a la autoridad que le haya conferido.

4.^º Que no se pueden delegar más funciones y, como consecuencia, más atribuciones y responsabilidades que las que permitan los conocimientos, aptitudes y experiencia del delegado.

e) *Procedimiento.*

Al delegar es preciso:

1.^º Determinar los objetivos que se persiguen con la delegación, así como el campo de acción de ésta y las atribuciones que se confieren y la responsabilidad que se contrae.

2.^º Informar convenientemente y de manera permanente al delegado, para que pueda en todo instante desarrollar eficientemente sus cometidos.

3.º Establecer la forma en que se vigilará el ejercicio de las atribuciones conferidas.

4.º Hacer saber al delegado que su actuación acertada será apreciada y recompensada.

Una vez que hemos examinado brevemente los aspectos principales de la delegación, estamos en condiciones de considerar cómo debe hacerse la clasificación de las tareas, en tareas delegables y tareas no delegables.

La forma de llevarla a cabo consiste:

En primer lugar, en clasificar todas las tareas que actualmente se ejecutan personalmente y que están comprendidas en el inventario que se ha efectuado, en estos tres grupos:

1.º Tareas que *indispensablemente* tiene que realizar el propio jefe, bien porque un precepto legal lo disponga así de forma expresa, bien por ser una función directiva referida a la totalidad de la unidad a cuyo frente se está, o bien por requerir unos conocimientos, aptitudes o experiencias que únicamente el jefe posee.

2.º Tareas que *indistintamente* puede ejecutar el jefe o alguno o algunos de sus colaboradores, aunque éstos no las sepan realizar con tanta perfección como el jefe.

3.º Tareas que pueden *realizar* mejor los colaboradores, bien por su preparación, bien por el tiempo de que disponen (8).

Y en segundo término, en considerar como tareas delegables las comprendidas en los grupos citados, segundo y tercero. Es decir, que sólo deben ser indelegables aquellas tareas cuya ejecución indispensablemente tenga que correr a cargo del propio jefe.

Una vez que se considera que las restantes son delegables, lo

(8) A este respecto, Carl HEYEL sugiere el siguiente cuestionario:

— ¿Hay algo que otro pueda hacer mejor que usted?

— ¿Hay algo que otro puede realizar en lugar de usted, aun cuando no tan bien?

— ¿Hay algo que puede hacer otro, con menos costo que usted?

— ¿Hay algo que otro puede llevar a cabo más a tiempo que usted?

— ¿Hay algo que contribuya a la formación y promoción de alguien?

(*Cómo organizar el director su propio trabajo*, Bilbao, 1962, páginas 113 y 114).

procedente es transferirlas a los colaboradores teniendo en cuenta las directrices ya expuestas, por lo que en la ordenación del trabajo personal del jefe, a partir de este momento, se tendrán en cuenta únicamente las indelegables, que son las que se tienen que programar.

C) *Clasificación de las tareas indelegables.*

Las tareas indelegables con respecto a su frecuencia en la ejecución y con vistas a su ordenación se clasifican en: *cotidianas*, cuando se tienen que realizar normalmente todos los días; *periódicas*, cuando de ordinario se tienen que llevar a cabo con una frecuencia dada, así, los días 15 de cada mes, los jueves de cada semana, etc.; *extraordinarias*, cuando ni tienen que hacerse todos los días ni tampoco con una frecuencia determinada, sino que su ejecución tiene que llevarse a cabo en ciertos momentos y de una manera esporádica.

D) *Cálculo de tiempo.*

Una vez que se tienen clasificadas las tareas, es preciso que se estime aproximadamente el tiempo que se necesita para la preparación y ejecución de cada una de las tareas cotidianas y periódicas, para determinar el tiempo que habrá que asignarles.

En cuanto a las tareas extraordinarias, podrá calcularse también cuando se presenten, en base a la experiencia anterior, y será preciso hallar la forma de intercalarlas para su ejecución entre las tareas cotidianas y periódicas.

Al efectuar el cálculo de tiempo hay que procurar ser realista, teniendo en cuenta el tiempo que normalmente se tarda en ejecutar cada una de las tareas que se desempeñan personalmente.

E) *Distribución temporal de las tareas.*

Conocidas las tareas que se tendrán que ejecutar y el tiempo que aproximadamente precisará cada una, procede que se las encuadre en el tiempo, y para ello se han formulado las siguientes directrices:

1.^a *Horario fijo para tareas cotidianas y periódicas*, con lo

cual se crea una costumbre y un orden que repercuten en la actuación del jefe y de sus colaboradores.

2.^a *Incomunicación temporal para concentrarse* y poder realizar los cometidos de estudio, dictamen y propuesta.

3.^a *Escalonamiento de las tareas según dureza e importancia*, es decir, comenzar la jornada con las tareas más difíciles e importantes, con lo cual, al estar más despejado, se afrontarán mejor.

4.^a *Sucesión ordenada de tareas, según la relación entre ellas*, con lo cual se conseguirá una secuencia progresiva, sin retrocesos.

5.^a *Eliminación de interrupciones y cambios de trabajo hasta concluir cada tarea*, con lo cual se aprovecha más el tiempo, se consigue un mayor rendimiento y se disminuye el cansancio.

6.^a *Elección del momento adecuado para despacho, visitas y reuniones*, para lograr una mayor eficiencia y un menor agotamiento.

En cuanto al despacho, hay que distinguir según que sea el ascendente o el descendente. El primero normalmente se fijará a la hora que más convenga al superior y, por tanto, no dependerá de la voluntad del jefe, aunque éste puede sugerir a aquél el momento más oportuno. Respecto al descendente, es el jefe el que lo determina, y en términos generales lo más conveniente es que sea al finalizar la fase de incomunicación, para encargar los cometidos y dar las órdenes oportunas.

Las visitas deben atenderse al finalizar la jornada, pues es el momento en el que la capacidad del jefe está más disminuída y por tanto, en realidad, el tiempo se pierde menos.

En cuanto a las reuniones, depende de la importancia que las mismas tengan. Si los asuntos a tratar son trascendentes, es preferible que se celebren al comienzo de la jornada, para tener la mente más despejada. A medida que su importancia vaya disminuyendo se pueden ir retrasando en el horario de la jornada, dejándolas para el final de ésta cuando los asistentes sean propensos a alargarlas excesiva e innecesariamente.

F) *Confección del cuadro-horario.*

La fase final de la programación del trabajo personal es la

confección del cuadro-horario, en el que se sintetiza la distribución de las tareas en el tiempo.

Teniendo en cuenta las directrices expuestas podríamos, simplemente a efectos teóricos, indicar el siguiente orden:

1.º *Fase de información*: conocer las comunicaciones recibidas, examinar las tareas que corresponde realizar en la jornada y tener conocimiento sintético de las novedades.

2.º *Fase de aislamiento*: estudio, dictamen y propuesta.

3.º *Despacho descendente*.

4.º *Ejecución de tareas*.

5.º *Visitas*.

Quedan fuera de la enumeración el despacho ascendente y las reuniones, aquél por cuanto dependerá del criterio del superior y éstas porque su momento estará condicionado por la importancia del asunto o asuntos.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que el valor práctico del cuadro-horario depende:

1.º Del realismo con que se confeccione.

2.º Del propósito del jefe en cumplirlo.

3.º De la flexibilidad con que se aplique.

4.º Del respeto que se logre de los demás para con dicho cuadro-horario.

Finalmente, hay que advertir que en la programación del trabajo personal la confección del cuadro-horario no es esencial, sino que tiene un valor simplemente complementario. Lo fundamental es que exista una preocupación y una atención por preparar y ordenar las actividades que se han de realizar, y que se establezca una secuencia adecuada en su ejecución. Si se tiene esta preocupación y esta atención, el cuadro-horario es accidental, aunque bien es verdad que facilita la labor. Por ello nos hemos referido a dicho cuadro-horario, que, repetimos, es útil cuando se confecciona en forma correcta.

6. MEDIDAS COMPLEMENTARIAS.

Para lograr una eficaz ordenación del propio trabajo se precisa, además:

1.^o *Contar con una persona o varias que auxilien directamente en la ejecución del trabajo.* Nos referimos al personal de secretaría particular, que constituye un colaborador extraordinario para el jefe, cuando lo tiene bien elegido y adiestrado.

En especial, su cometido, desde este punto de vista, consiste: *en recordar* al jefe, anticipadamente, las cosas que tiene que hacer; *en preparar* la documentación que tiene el jefe que utilizar; *en facilitarle* la actuación, preocupándose de todos los detalles, y *en sustituirle* en la ejecución de los aspectos secundarios.

2.^o *Emplear medios auxiliares de memoria,* para impedir que se olviden las tareas que se tienen que ejecutar o que coincida en el tiempo la realización de dos o más. Para ello se recomienda el uso de blocs, agendas, memorándums, carpetas, bandejas, etc. (9).

3.^o *Disponer en forma correcta la documentación y el material de consulta.* Con respecto a esta medida se han formulado las siguientes directrices:

1.^a *Tener despejada la mesa de trabajo.* La mesa es para trabajar, no para acumularla de papeles, libros, etc. En consecuencia, sobre ella sólo debe estar lo que se precise para trabajar en cada momento; lo demás sobra y obstaculiza.

Contraria a esta directriz es la tendencia a convertir la mesa en un depósito de libros, carpetas, etc., con el propósito de impresionar al visitante. Normalmente, el efecto que se consigue es el contrario, es decir, causar impresión de desorden, inactividad, etc.

2.^a *Asignar a cada elemento de trabajo un sitio fijo:* útiles de trabajo, textos de consulta, etc., con lo cual no se perderá tiempo en su búsqueda y se conseguirá mantener el orden.

3.^a *Colocar más próximos los elementos que se usan con mayor frecuencia,* con lo cual es más fácil su utilización, y se pierde menos tiempo.

4.^a *Emplear carpetas o bandejas para tener clasificada la do-*

(9) Un buen sistema para recordar todos los asuntos—pone de relieve Fred de ARMOND—consiste en escribirlos en una libreta, por ejemplo. Todas las tareas aplazadas deben ser también apuntadas. Todo jefe debe anotar todas las cosas que tenga que hacer, pues si no sigue esta norma, se le pasarán muchas cosas por alto, con lo cual se hallará ante dificultades y pérdidas de tiempo. (*Dirección y eficiencia de empresas*, Barcelona, 1965, págs. 114-15).

documentación con la que se está trabajando; por ejemplo, se pueden usar cuatro distintas:

Pendiente de estudio, que comprende la que todavía no se ha podido examinar. Es decir, está esperando que le toque su turno. *Pendiente de informe*, que incluye la que precisa recibir algún dictamen o información ajenos al jefe. Es decir, está en suspenso su ejecución. *En estudio*, que comprende toda la documentación con la que se está trabajando; y *Archivo*, que incluye la que está pendiente de que por el funcionario correspondiente se coloque en el sitio que proceda.

III. LA JORNADA DE TRABAJO DEL SECRETARIO Y DEL INTERVENTOR (10)

1. PLANTEAMIENTO.

Como anticipábamos, vamos a examinar ahora brevemente los resultados de cuatro encuestas realizadas en la Escuela Nacional de Administración y Estudios Urbanos, referentes al tiempo que les ocupan las principales tareas que desarrollan personalmente los Secretarios de las tres categorías y los Interventores de Fondos.

Tenemos que advertir de entrada que dichos resultados los tomamos únicamente como base para un análisis, ya que siendo tan reducido el número de funcionarios consultados, ciento veinte en total, no puede darse a sus contestaciones el valor de muestra representativa.

Ahora bien, creemos que sí nos sirven para destacar una se-

(10) En un trabajo publicado en estas mismas páginas, «La programación en las Corporaciones locales» (núm. 114, noviembre-diciembre de 1960), expusimos sintéticamente la que podría ser la programación del trabajo del Secretario, presentando en unos cuadros la distribución del tiempo entre las diversas actividades. Si se comparan dichos cuadros con los que se contienen en el presente trabajo, se podrán advertir algunas diferencias, que son fruto de la investigación llevada a cabo en el intervalo de ambos estudios, que nos ha permitido profundizar y matizar más.

En definitiva, estimamos más aproximados los actuales, si bien hay que reconocer que los anteriores, en líneas generales, reflejan también la realidad, por cuanto entre ambos, salvando las diferencias, existe un gran paralelismo.

rie de hechos que merecen especial atención; por ello, en los cuatro cuadros que siguen exponemos sintéticamente los repetidos resultados, para después comentarlos detenidamente.

CUADRO I

Distribución de la jornada de trabajo del Secretario de tercera categoría.

	Tiempo invertido	P R O M E D I O		
		Real	Ideal	Diferencia
1. <i>Lectura de correo y Boletines.</i>	4,5 a 18%	7,5%	5%	+ 2,5%
2. <i>Estudio de expedientes</i>	3 a 30%	9 %	27%	— 16 %
3. <i>Despacho con el Alcalde</i>	3 a 18%	9 %	6%	+ 3 %
4. <i>Visitas</i>	6 a 28%	16 %	9%	+ 7 %
5. <i>Realización de trabajos administrativos</i>	33 a 78%	61 %	50%	+ 11 %
6. <i>Sesiones</i>	1,5 a 27%	4,5%	3%	+ 1,5%
			100%	
7. <i>Trabajos de Intervención</i>	7,5 a 33%	27 %	15%	+ 12 %
8. <i>Trabajos judiciales</i>	15 a 35%	30 %		

CUADRO II

Distribución de la jornada de trabajo del Secretario de segunda categoría.

	Tiempo invertido	P R O M E D I O		
		Real	Ideal	Diferencia
1. <i>Lectura de correo y Boletines.</i>	3 a 12%	7,5%	5%	+ 2,5%
2. <i>Estudio de expedientes</i>	3 a 57%	21 %	34%	— 13 %
3. <i>Despacho con el Alcalde</i>	3 a 18%	9 %	6%	+ 3 %
4. <i>Visitas</i>	3 a 35%	12 %	9%	+ 3 %
5. <i>Realización de trabajos administrativos</i>	9 a 61%	30 %	43%	— 13 %
6. <i>Sesiones</i>	3 a 27%	11 %	3%	+ 8 %
			100%	
7. <i>Trabajos de Intervención</i>	12 a 35%	22 %	20%	+ 20 %
8. <i>Trabajos judiciales</i>	9 a 27%	16 %		

CUADRO III

Distribución de la jornada de trabajo del Secretario de primera categoría.

	Tiempo invertido	P R O M E D I O		
		Real	Ideal	Diferencia
1. <i>Lectura de correo y Boletines.</i>	2 a 25%	6%	3%	+ 3%
2. <i>Estudio, dictamen y propuesta.</i>	4 a 25%	15%	30%	— 15%
3. <i>Dirección</i>	4 a 20%	8%	32%	— 24%
4. <i>Despacho</i>	12 a 70%	32%	20%	+ 8%
5. <i>Visitas</i>	9 a 60%	26%	5%	+ 21%
6. <i>Reuniones</i>	10 a 28%	13%	10%	+ 3%
			100%	

CUADRO IV

Distribución de la jornada de trabajo del Interventor de Fondos.

	Tiempo invertido	P R O M E D I O		
		Real	Ideal	Diferencia
1. <i>Lectura de correo y Boletines.</i>	2 a 15%	12%	5%	+ 7%
2. <i>Estudio, dictamen y propuesta.</i>	3 a 70%	40%	25%	+ 15%
3. <i>Dirección</i>	2 a 70%	38%	25%	+ 13%
4. <i>Fiscalización económico-financiera</i>	10 a 80%	60%	25%	+ 35%
5. <i>Despacho</i>	3 a 45%	30%	10%	+ 20%
6. <i>Visitas</i>	5 a 50%	31%	5%	+ 26%
7. <i>Reuniones</i>	2 a 25%	17%	5%	+ 12%
			100%	

2. LA JORNADA DE TRABAJO DEL SECRETARIO DE TERCERA CATEGORÍA.

En el cuadro I se recoge sintéticamente esa jornada, referida a un período de trabajo ideal de seis horas diarias, con lo cual ya de entrada podemos llamar la atención sobre los siguientes hechos:

1.º Que, en todo caso, esa jornada es de bastantes más horas diarias.

2.º Que no se comprende la atención a las funciones de In-

terventor, que aproximadamente suponen de sesenta a ciento veinte minutos diarios.

3.º Que queda fuera también el desempeño *honoris causa* de la Secretaría judicial, que requiere su tiempo diario.

4.º Que el tiempo que se asigna diariamente a sesiones es el cociente de dividir el tiempo que mensualmente se invierte a tal atención entre las jornadas laborales del mes.

5.º Que al fijar el promedio ideal de tiempo para cada actividad, se ha tenido en cuenta la importancia relativa de cada una de ellas con respecto al total.

Previas estas advertencias, podemos afirmar que si la distribución del tiempo de trabajo del Secretario de tercera categoría fue poco más o menos como se indica en el cuadro I, resultaría:

A) *Que invertiría excesivo tiempo* en el despacho con el Alcalde y en recibir visitas.

B) *Que dedicaría poco tiempo al estudio* de expedientes, informe y dictamen.

C) *Que pesaría sobre él una carga excesiva* en la realización material de trabajos burocráticos.

Ante esta situación, *las medidas aconsejables* serían:

1.ª Procurar reducir a lo indispensable el tiempo de despacho con el Alcalde, y de atender a las visitas.

2.ª Simplificar al máximo los trabajos burocráticos mediante la utilización de impresos, estampillas, etc.

3.ª Limitar el tiempo dedicado a la lectura del correo y de los Boletines oficiales.

4.ª Adoptar una actitud de aprovechamiento del tiempo, siguiendo las directrices expuestas.

3. LA JORNADA DE TRABAJO DEL SECRETARIO DE SEGUNDA CATEGORÍA.

Si tenemos en cuenta las advertencias previas formuladas con respecto al trabajo de los Secretarios de tercera categoría, que son también válidas para los de segunda categoría, podemos llamar la atención sobre los siguientes hechos, si el cuadro II refle-

jase aproximadamente la distribución de la jornada de trabajo del Secretario de segunda categoría:

1.º *Que dedica excesivo tiempo:* a la lectura del correo y de los Boletines oficiales; al despacho con el Alcalde; a atender visitas, y a preparar y asistir a las sesiones.

2.º *Que no puede atender debidamente:* al estudio y preparación de expedientes, y a la realización de los trabajos administrativos.

Ante esta situación, si es real, lo procedente sería adoptar medidas análogas a las indicadas para los Secretarios de tercera categoría. Ahora bien, como normalmente contarán con más medios personales que éstos, deben tender a delegar el mayor número posible de cometidos, para centrar su atención en los aspectos esenciales. Delegación que demanda como cuestión previa adiestrar convenientemente a los funcionarios para que puedan desarrollar los diversos cometidos que se les transfieren.

La delegación que propugnamos no implica necesariamente que los funcionarios en quienes se delega puedan ordenar a otros, pues en tal caso la delegación sólo sería posible cuando existen funcionarios situados en un plano jerárquico más bajo. La delegación puede darse incluso cuando únicamente se transfiera la facultad de decidir lo que personalmente tiene que hacer el propio delegado, y es a esta delegación a la que nos referimos en el presente caso.

4. LA JORNADA DE TRABAJO DEL SECRETARIO DE PRIMERA CATEGORÍA.

Como advertencia previa hay que hacer constar que los funcionarios que contestaron a la encuesta representan situaciones muy heterogéneas, ya que unos están destinados en Ayuntamientos de grandes capitales, otros están en poblaciones pequeñas y otros desempeñan Secretarías de Diputación provincial, con lo cual resulta difícil la interpretación de los resultados de dicha encuesta. Es decir, que su valor como muestra es sumamente relativo. No obstante, insistimos, sirve como ocasión para llamar la atención sobre algunos puntos que merecen especial cuidado.

En consecuencia, como en los casos anteriores, comenzaremos analizando los resultados de la encuesta, y así observamos que si los datos contenidos en el cuadro III reflejasen la situación actual, resultaría que los Secretarios de primera categoría:

1.º *Invertirían excesivo tiempo* en la atención a las visitas y el despacho con el Presidente.

2.º *Dedicarían más tiempo del debido* a la lectura de la correspondencia y de los Boletines oficiales y a la asistencia y preparación de reuniones.

3.º *No podrían atender debidamente* al estudio, dictamen y propuesta de expedientes, y a las funciones directivas.

En consecuencia, lo procedente sería *programar el trabajo* en la forma indicada, *delegando al máximo funciones*, tanto en el Oficial Mayor, las de tipo general, como en los Jefes de Sección o de Negociado, las de carácter concreto, para así poder concentrar su atención, como órgano técnico, en el estudio y dictamen y en el ejercicio de las funciones directivas, como Jefe administrativo de la Corporación.

En otro caso, si el Secretario se deja dominar por los detalles y dedica la mayor parte de su tiempo a conversar, ya sea con el Presidente, ya sea con los funcionarios o con los visitantes, o se entrega a tareas de mera ejecución, no hay duda de que no será ni el técnico que se consulta ni el jefe que se respeta; será simplemente el funcionario que encabeza las relaciones del personal de la Corporación.

5. LA JORNADA DE TRABAJO DEL INTERVENTOR.

Hemos de advertir de entrada, que en los funcionarios que han contestado a la encuesta relativa a los Interventores de Fondos concurren las mismas características de heterogeneidad que en los que respondieron a la de los Secretarios de primera categoría, con lo cual los resultados de ésta tienen igualmente un valor relativo, si se pretenden generalizar. Ahora bien, lo mismo que en los casos anteriores, ofrece un indudable valor indicativo de una situación que merece atención.

El primer hecho que sorprende al examinar el cuadro IV es que en las siete actividades consideradas, el promedio real del tiempo es superior al ideal estimado, con lo cual cabría pensar que, según tales datos, los Interventores tienen tiempo para atender a todas sus actividades y aún les sobra. Si esto fuere así, habría que felicitarles y felicitarnos.

Ahora bien, lamentablemente esto no es cierto, sino que de ordinario el Interventor se encuentra casi tan agobiado como el Secretario. Entonces, ¿qué interpretación puede darse al resultado de comparar el promedio real con el promedio ideal? En nuestra opinión, basada en el análisis individual de cada una de las contestaciones de la encuesta, esos resultados tan sorprendentes son fruto precisamente de las diferentes situaciones en que se encuentra cada uno de los funcionarios que han contestado a la referida encuesta, con lo cual, al encuadrarlos en un solo dato, éste es positivo. En cambio, si se tratase aisladamente cada contestación, llegaríamos a las mismas conclusiones expuestas con respecto a la encuesta de los Secretarios de primera categoría. Es decir, que el Interventor, normalmente, dedica una parte importante de su tiempo a actividades secundarias.

Cosa distinta es, tanto en este caso como en los anteriores, que este hecho le sea imputable. Creemos que no, que son las circunstancias en las que se desenvuelve las que provocan y en muchos supuestos determinan que tenga que ocuparse fundamentalmente de tareas que no son primordiales.

El segundo hecho que merece resaltarse es el porcentaje elevado de su tiempo que normalmente dedica personalmente a las tareas de fiscalización económico-financiera. A primera vista puede parecer que esto es natural, pues precisamente éstas son sus funciones específicas. No obstante, si profundizamos más, tenemos que reconocer que si fuese cierto que el Interventor tiene que dedicar el 60 por 100 de su tiempo a estos cometidos, resulta difícil considerarle como el segundo funcionario de la Corporación. Sería entonces, a lo sumo, el segundo que figura en la relación de personal de dicha Corporación, por cuanto no sería nada fácil en tal caso configurarle como funcionario directivo de elevado ni-

vel, ya que el tiempo que realmente puede dedicar a las funciones directivas y de estudio es bien escaso.

En conclusión, estimamos que precisa llevar a cabo una amplia delegación de funciones, precedida de una eficaz actuación formativa sobre sus colaboradores, para centrar su actuación en los cometidos directivos y técnicos que legalmente le corresponden.

IV. CONCLUSIONES

De la comparación de las directrices de la técnica de la ordenación del trabajo del jefe con el análisis de la situación actual, deducida de las encuestas reseñadas, se pueden obtener una serie de conclusiones, que creemos tienen un indudable valor práctico, no tanto porque puedan convertirse automáticamente en normas de conducta del Secretario y del Interventor, sino porque puedan ser, al menos, puntos de reflexión que permitan en cada caso adoptar la conducta que se estime más oportuna, si es que es preciso y posible variar la actual.

Estos puntos de reflexión pueden ser los siguientes:

1.º Cuantas más actividades tenga que desarrollar el Secretario y el Interventor, más indispensable es el prepararlas y el ordenarlas en el tiempo.

2.º Se debe tender a delegar el máximo de funciones en los inmediatos colaboradores, para lo cual previamente se les tiene que adiestrar en forma conveniente.

3.º Se debe procurar también simplificar al máximo las actividades, para que su realización requiera el menor tiempo posible.

4.º Se debe tener la costumbre de anotar todas las actividades cuya ejecución no sea inmediata, de forma que no se olviden y que se puedan preparar y realizar sin urgencias.

5.º Se debe tender a aprovechar al máximo el tiempo, para lo cual hay que procurar reducir al mínimo las pérdidas del tiempo en conversaciones innecesarias, búsqueda de documentación, espera de informes, etc.

6.º Se deben distribuir las tareas en el tiempo de forma tal, que se atienda a cada una de ellas en el momento más oportuno, es decir, cuando el rendimiento pueda ser mayor y el cansancio mínimo.