

## METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO:

La metodología de los estudios de O y S es el procedimiento sistemático y ordenado a seguir para desarrollar estudios de mejoramiento administrativo.

Metodología puede definirse como el conjunto de métodos seguidos en una investigación, es un procedimiento sistemático y ordenado para realizar algo.

La ejecución de un estudio de O y S puede originarse de diversas formas. Puede ser el resultado de una preocupación de la Dirección de la empresa, de solicitudes de los Jefes de línea, de propuestas de la unidad interna de O y S o de sugerencias de consultores externos.

### ETAPAS:

#### ETAPA 1 :Preparación del estudio:

##### **A. Definición del objetivo:**

Si bien muchas veces se posee una idea más o menos concreta de lo que se desea, en otras se hace referencia a las consecuencias de un problema sin poder identificar con precisión la causa que los provoca.

Para conocer los motivos que determinaron la decisión de realizar el estudio, se desarrollan entrevistas personales con la Dirección de la empresa, en las cuales se busca obtener información suficiente.

De las respuestas se determinará:

- extensión del trabajo
- limitaciones a tener en cuenta, sean de tipo político, legal, financiero o sicosocial.
- Relaciones consultor-empresa.

##### **B. Examen preliminar:**

Determinados lo más claramente los objetivos a alcanzar se debe realizar un examen preliminar que servirá para:

- conocer la realidad y verificar las situaciones que originaron el estudio
- determinar en forma primaria la naturaleza de los problemas
- cerciorarse sobre la magnitud de los problemas a resolver y el volumen de información a obtener
- obtener información para la planificación y la organización del trabajo
- auscultar la moral de trabajo y el compromiso de los jefes de línea y del personal.
- Retroalimentarse para confirmar, ajustar o modificar el objetivo inicialmente fijado.

##### **C. Planificación del trabajo:**

Con la información del examen preliminar se procede a la planificación del trabajo., o sea, determinar las actividades a realizar, su secuencia, el tiempo que demandará cada una, los productos a obtener en cada etapa del trabajo, los métodos a utilizar, así como los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios.

A continuación se confecciona la propuesta de trabajo que será elevada para la aprobación por parte de la empresa.

La misma se compone de los siguientes capítulos:

- Antecedentes de la empresa consultora (en caso de consultaría externa)
- Programa de trabajo: objetivo, alcance, metodología, resultados esperados, actividades a desarrollar y plazos de realización.
- Condiciones de contratación (consultaría externa)
- Equipo consultor.

#### ETAPA 2. Relevamiento de información

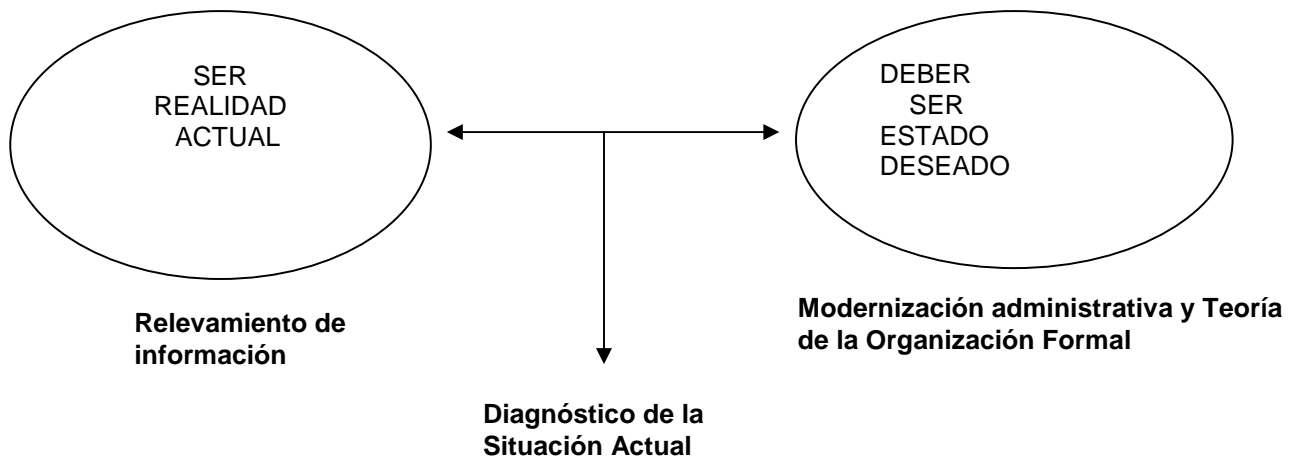
Aprobada la propuesta de trabajo presentada, se da comienzo al relevamiento de información.

La sistematización de la información relevada implica, también, la utilización de los instrumentos aplicables a las distintas técnicas involucradas en los estudios de mejoramiento administrativo.

#### ETAPA 3. Diagnóstico de la situación actual.

Concluido el relevamiento y realizada la validación y sistematización de la información relevada, debe darse inicio a la etapa de análisis que culminará con el diagnóstico de la situación actual.

El propósito de poner de manifiesto los problemas que presenta la organización, se logra a través de la comparación, cotejo o contratación, del "ser" - realidad actual - con el "debe ser" - estado deseado -



El diagnóstico de la situación actual se somete a análisis y aprobación de los niveles directivos y gerenciales de la organización : Informe de avance.

#### ETAPA 4. Diseño de soluciones:

Esta etapa de diseño es esencialmente creativa, requiere de la imaginación del Analista para crear soluciones que permitan resolver los problemas detectados en el análisis y enunciados en el diagnóstico.

Esta etapa se desarrolla en dos partes:

##### A. Diseño general:

Contiene los lineamientos básicos de solución a las fallas detectadas, incluye las recomendaciones de modificaciones, agregados o eliminaciones que se sugieren para cambiar la realidad actual.

Aquí se elabora un nuevo Informe de avance. Es fundamental en esta etapa que los responsables de los órganos involucrados en los cambios estén concientizados de la solución a ser adoptada.

##### B. Diseño detallado:

Aprobado el modelo general presentado se procede a diseñar las soluciones en forma detallada.

Dicho diseño involucra la confección de gráficos y la redacción de manuales, de acuerdo con el objeto de estudio y las recomendaciones planteadas.

#### ETAPA 5. Informe final.

Al terminar la formulación del diseño detallado, se ha de redactar un informe que sintetice el estudio en su totalidad.

Debe prestarse especial atención al lenguaje utilizado, el que debe ser claro sencillo, preciso y comprensible.

Un contenido standard de informe puede ser:

- Introducción: resumen del origen y propósito del trabajo.
- Diagnostico de la situación actual: síntesis de los problemas detectados, fundamentación de los mismos y sintética referencia a las consecuencias negativas que los mismos producen en la organización.
- Diseño detallado de las soluciones: detalle de las soluciones recomendadas y fundamentación de las mismas.
- Programación de la implantación: si la labor del analista implica también la implantación de las recomendaciones propuestas se presenta el cronograma con las actividades a cumplir y los tiempos previstos de ejecución.
- Conclusiones: breve referencia a los resultados que esperan lograrse de implantarse las soluciones sugeridas.
- Anexos: gráficos, manuales y otros instrumentos diseñados.

#### ETAPA 6. Implantación:

Una vez aprobado el informe final, se enfrenta la etapa que implica la puesta en práctica de las recomendaciones presentadas.

La implantación puede ser realizada por la línea, por el Analista de O y S, o por la línea con el asesoramiento y apoyo del Analista.

Esta etapa comprende 4 fase:

##### A. Programación de la implantación:

Esta fase se dirige a identificar las actividades que deben ejecutarse durante la implantación, a determinar el tiempo que requerirá cada una de ellas y a establecer la necesaria interrelación que deben mantener las diversas tareas preparatorias.

##### B. Preparación de la implantación:

Implica el cumplimiento de las tareas preparatorias necesarias que son asignadas, generalmente, a personas que tienen responsabilidades de línea.

##### C. Puesta en práctica:

Es el momento en el cual se inicia efectivamente la implantación. La misma puede ser total o parcial, así como por sustitución completa o iniciada en paralelo.

TOTAL: se implantan los cambios en forma masiva.

PARCIAL: se realizan experiencias piloto que permiten verificar su adaptación en algunas áreas de la organización y progresivamente se proyectan hacia las restantes áreas.

SUSTITUCIÓN COMPLETA: cuando un nuevo sistema, a partir de una fecha dada, reemplaza a uno anterior.

SUSTITUCIÓN EN PARALELO: cuando el nuevo sistema se pone en práctica, manteniendo por cierto tiempo el sistema anterior.

##### D. Evaluación de resultados:

Una vez implantados los cambios, es conveniente realizar un seguimiento hasta su funcionamiento satisfactorio por un tiempo prudencial, durante el cual el Analista evalúa los resultados obtenidos y compara los mismos con los objetivos esperados.