

## ANALISIS Y DISEÑO

### De la distribución del trabajo

#### CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO:

Hemos visto que la Metodología de O y S es una serie de etapas lógicas que debían cumplirse en todo proyecto de racionalización administrativa, ésta es única, a pesar de la diversidad de trabajos posibles de abordar: análisis estructural y de funciones, estudio de procedimientos, racionalización de formularios, etc.

Las técnicas constituyen los medios para conocer y analizar críticamente los sistemas administrativos y es a través de ellos que intentamos captar cada situación particular.

La adecuada distribución del trabajo es uno de los principios fundamentales de toda buena administración, de manera que sean debidamente utilizadas las habilidades de los empleados y que éstos se sientan motivados por las tareas que realizan.

Siempre que existan dos o más personas trabajando juntas se presentará el problema de la distribución del trabajo y será por lo tanto, aplicable el diagrama de distribución. El Diagrama o Cuadro de Distribución del Trabajo es una técnica de racionalización que permite analizar la labor en una oficina.

#### RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CONOCIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO:

- Se han recibido quejas por sobrecargas de trabajo
- Se necesita información como datos de base para una reorganización general.
- Se quiere clasificar los puestos de trabajo para adaptar la plantilla de personal a las necesidades reales.
- Se desea analizar las actividades realizadas, en términos de su contribución positiva a la consecución de los cometidos asignados formalmente.

**En resumen: se trata de conocer la relación existente entre “lo que se hace”, “quien lo hace”, y “cuanto representa”, con “lo que debería hacerse”, “quien lo debería hacer” y “cuanto debería representar”**

#### FORMULARIOS UTILIZADOS:

Para aplicar esta técnica, como en cualquier otra actividad de mejora o racionalización administrativa, primeramente debemos obtener información, es decir conocer aquellos datos y hechos necesarios para el análisis de la situación actual que permita establecer un diagnóstico de la realidad administrativa en un momento determinado.

La información a obtener se referirá al conjunto de actividades que se realizan en la Unidad dispuestas en orden de importancia y a las tareas que realiza cada empleado, indicando su naturaleza que permita establecer al logro de que actividad contribuye cada una de las personas.

#### LISTA DE ACTIVIDADES:

Es la relación de actividades encomendadas a una Unidad Administrativa en un momento determinado.

Datos que contiene:

- fecha en que se toman los datos: importa la vigencia de la información
- identificación de la Unidad: se indicará la designación formal de la oficina, el Departamento y la Gerencia de la cual depende.
- Identificación del responsable de la Unidad: nombre y cargo.
- Ciclo o período al que están referidas las actividades consignadas (día, semana, mes).
- Descripción breve y clara de las actividades.
- Orden de importancia de cada actividad: lo determina el Jefe tomando en cuenta la contribución a la consecución de los cometidos de la Unidad.
- Código de actividad: lo asigna el Analista de O y S de acuerdo al criterio que convenga en cada caso, por ejemplo, correlativo en orden de importancia.

Consideraciones:

- la lista de actividades se obtiene siempre del Jefe de la Unidad
- deben anotarse actividades generales y no en detalle

- conviene limitar el número de actividades consignadas, admitiendo un concepto de "Varios" en caso necesario
- las actividades deben expresarse de modo conciso y claro
- pueden codificarse según convenga, esto facilitará la numeración de las tareas y el análisis posterior.

(VER MODELO al final del texto)

#### LISTA DE TAREAS:

Es la relación de los trabajos recomendados a un puesto de trabajo en un momento determinado.

Datos que contiene:

- fecha en que se toman los datos
- identificación de la Unidad, se indicará la designación formal de la Unidad, así como el Departamento y Gerencia de los que depende
- identificación del empleado, con indicación de su nombre y cargo
- ciclo o período al que están referidas las tareas consignadas
- descripción de las tareas
- asignación de tiempos de dedicación a cada una de las tareas descriptas
- código: se numerarán las tareas teniendo en cuenta su correspondencia con las actividades mencionadas en la Lista de Actividades.

Consideraciones:

- la Lista de Tareas se obtiene directamente de los trabajadores
- el Jefe de la Oficina debe hacer su propia lista de tareas
- hay que determinar el ciclo (día, mes, semana) al que van a referirse las tareas, con sus correspondientes horas totales
- las tareas deben describirse en forma sencilla y clara
- se debe establecer un límite al número de tareas a describir y el resto se incluirá en "Varios", se mencionan 15 como número máximo
- el tiempo que se debe asignar a cada tarea es aproximado, pueden ser horas o porcentajes. La suma de tiempos parciales debe coincidir con el total de horas asociadas al ciclo
- el Jefe deberá validar las listas de tareas que confeccionan sus subordinados

#### CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO:

Es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas que se realizan en una Unidad en un momento determinado.

El Cuadro de Distribución del Trabajo nos muestra en forma esquemática y sistematizada toda la información obtenida mediante la Lista de Actividades y la Lista de Tareas correspondiente a cada puesto de trabajo.

Datos que contiene:

- fecha en que se elabora
- identificación de la Unidad a que se refiere
- identificación de quien prepara el cuadro
- ciclo al que están referidas las tareas
- indicación referente a si la distribución es la actual o la propuesta
- columna de Actividades y tiempos totales de dedicación a cada una, que será fiel reflejo de la Lista de Actividades y que servirá de referencia para las anotaciones relativas a los distintos puestos de trabajo
- columnas sucesivas para cada puesto de trabajo donde se registrarán las tareas y los tiempos de dedicación parcial estimados

Consideraciones:

- es un cuadro de doble entrada y se obtiene por reunión de las Listas de Tareas de todo los trabajadores de la Unidad incluido el Jefe
- es un resumen de la información recabada y muestra las actividades, las tareas correspondientes a cada una y su distribución entre las distintas personas
- se asimila a una "fotografía de los que se hace en una Unidad"

- es un primer elemento para cálculo de costos ya que obtenemos la plantilla de personal efectivo
- con el Cuadro se hará un primer diagnóstico de las Unidades
- permite elaborar una clasificación de tareas, distinguiéndolas en físicas o mentales, periódicas u ocasionales

### **ANALISIS DEL CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO:**

El Cuadro de Distribución del Trabajo una vez elaborado no proporcionará por el mismo las respuestas esperadas, si no se ponen en juego conocimientos de trabajo, experiencia, sentido común y sobre todo un método lógico de análisis de la información disponible, minimizando las posibilidades de que queden aspectos sin considerar o fallas sin detectar.

#### **CONOCIMIENTOS QUE APORTA:**

Con respecto a las actividades:

- adecuación de las mismas a los cometidos de los que es responsable la Unidad
- total de horas invertidas en cada una y en conjunto la capacidad de trabajo de la Sección
- la adecuación del tiempo a la importancia de las actividades y la coherencia en el tiempo dedicado a actividades relacionadas
- tomando en cuenta la remuneración de los empleados se puede obtener una primera aproximación al costo de las actividades
- el tiempo y el costo primario nos marcarán las actividades más caras y de mayor ocupación cuya simplificación convendría emprender

Con respecto al conjunto de tareas:

- cuales son las que se desarrollan dentro de cada actividad, mostrando si se contemplan todas o si son insuficientes para el adecuado cumplimiento de la misma
- si las tareas de apoyo ocupan demasiado tiempo
- el grado de concentración o dispersión del trabajo entre los diferentes puestos, una tarea puede estar a cargo de demasiados o muy pocos empleados y deberá estudiarse cada caso en particular.

Con respecto a las tareas por puesto de trabajo:

- la adecuación de tareas a la categoría del empleado, ya que es necesario que se usen adecuadamente las habilidades de cada uno
- la especialización o polivalencia del personal, la realización de trabajos no relacionados entre sí produce mayor cansancio y reduce la eficiencia, y una excesiva especialización reduce el interés, produce monotonía
- si el trabajo está correctamente distribuido entre los diferentes empleados.

#### **TRES ETAPAS DE ANÁLISIS:**

##### **EXAMEN DE LAS ACTIVIDADES: ( vertical: columna de la izquierda)**

¿QUÉ? ¿de qué se trata?

- ¿hay actividades sin relación con la función o cometidos de los que sea responsable el servicio?
- ¿todas las actividades necesarias para el perfecto cumplimiento de esta función o funciones figuran en el cuadro?

¿QUIÉN? ¿a quién corresponde?

- ¿si hay actividades sin relación con la función, ellas no podrían ser desempeñadas por otras Unidades de la empresa?
- ¿si hay actividades que también realiza otra Unidad de la empresa, no podría eliminarse esa duplicación?

¿CUÁNDO?

- ¿la carga total del trabajo que representan las diversas actividades, está distribuida con regularidad durante el período de referencia?

¿CUÁNTO?

- ¿el tiempo empleado por el conjunto del personal en el cumplimiento de cada una de las actividades, se corresponde con la importancia relativa de cada una de ellas?

##### **EXAMEN DE TAREAS POR ACTIVIDAD (líneas horizontales)**

¿QUÉ? ¿De qué se trata?

- ¿cuáles son las tareas necesarias para la realización de la actividad considerada?
- ¿están todas consideradas y asignadas?
- ¿hay tareas inútiles o repetidas?
- ¿existen tareas de control?, ¿las tareas de control dan a la larga más beneficios de lo que cuestan?
- ¿hay tareas de apoyo?, ¿es adecuado el tiempo que se les dedica?

#### ¿QUIÉN?

- ¿si todas las tareas que se relacionan con la actividad considerada están efectuadas por una persona o un pequeño número de personas, sería aconsejable distribuirlas entre un mayor número de empleados?
- ¿si se reparten las tareas entre varias personas, sería deseable asignar la responsabilidad a una o dos solamente?
- ¿están las tareas en relación con la categoría o calificación del titular?

#### ¿CÓMO?

- ¿es conveniente distribuir las tareas para un trabajo en cadena o es mejor distribuirlas para un trabajo en varias líneas paralelas?

#### EXAMEN DE TAREAS POR EMPLEADO (vertical: columnas de la derecha)

#### ¿QUIÉN?

- ¿se adecua la calificación del empleado a las tareas que tiene asignadas?
- ¿la competencia y habilidades del personal se emplean a pleno tiempo? ¿en qué proporción de tiempo el personal calificado emplea sus conocimientos?

#### ¿QUÉ?

- ¿es adecuado el grado de especialización de los empleados? ¿se pierde el interés debido a la monotonía de tareas?
- ¿la asignación a un empleado de tareas correspondientes a actividades diferentes es de tal naturaleza que reduce su eficacia? ¿es notoria la heterogeneidad de tareas asignadas?
- ¿son compatibles entre sí las tareas que realiza?

#### ¿CÓMO?

- ¿está el empleado sobrecargado y por tanto puede no rendir debido al cansancio?
- ¿el trabajo está distribuido equitativamente entre los distintos empleados? ¿hay empleados ociosos y otros que no logran ponerse al día en sus tareas?

#### ¿CUÁNDO?

- ¿está bien repartida la carga de trabajo en tareas difíciles y periódicas?
- ¿se presentan picos de trabajo para el puesto? ¿se podrían disminuir esos picos de trabajo?

#### **4.2 De procesos y procedimientos de trabajo. Concepto y alcance de la técnica. Ventajas de su utilización. Aplicación de la técnica. Graficación de Cursogramas.**

Las actividades de O y S abarcan la totalidad de la organización, desarrollándose tanto a nivel de la estructura como de los procedimientos de trabajo.

En el campo de los procedimientos, resultan numerosos y variados los problemas que debe enfrentar O y S. Algunos ejemplos:

- asegurar flujos de operaciones ágiles y constantes,
- evitar el exceso de burocracia,
- adecuar con flexibilidad prácticas normalizadas y adaptarlas para situaciones nuevas,
- promover una eficaz delegación que descongestione a los niveles ejecutivos superiores

Cualquier sistema eficaz requiere: sencillez, claridad, exactitud, uniformidad y flexibilidad.

El análisis de los procedimientos administrativos busca la maximización de la eficiencia de los circuitos administrativos, la que se debe lograr a la luz de la información para la toma de decisiones. Resulta imprescindible para cualquier empresa contar con un sistema de

información que posibilite comunicaciones ágiles y precisas entre sus componentes, lo que hace necesario la sistematización de los procedimientos administrativos.

El análisis de los procedimientos de trabajo es una de las técnicas de mayor significación dentro de los programas de simplificación del trabajo.

La simplificación del trabajo resulta ser un enfoque sistemático que persigue la eliminación, el reordenamiento o la combinación de distintas fases del trabajo, a fin de obtener la mayor economía posible de tiempo, energía, materiales y equipos.

Mientras el **Cuadro de Distribución del Trabajo** indica:

- que se hace
- quien lo hace
- cuanto tiempo invierte en hacerlo

el **Estudio de los Procedimientos** permite contestar a la pregunta

- como se hace el trabajo.

Para efectuar el análisis de los procedimientos de trabajo, es necesario:

- una descripción detallada de las operaciones que se realizan,
- conocer su secuencia
- los métodos de ejecución utilizados.

### **DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS:**

Consiste en la representación gráfica de los procesos de trabajo, o sea, de la secuencia de operaciones realizadas con un determinado fin.

Se le conoce con diferentes nombres: cursograma, flujograma, fluxograma, diagrama de flujo, etc. Se trata de la graficación del curso o del flujo de trabajo de la secuencia de operaciones.

El diagrama de procedimientos puede aplicarse tanto para procedimientos industriales como para procedimientos administrativos. Los procedimientos industriales son de carácter repetitivo, procesan elementos tangibles y su producto es también tangible. Los procedimientos administrativos procesan información, representada en documentos o soportes por medio de los cuales se opera.

### **VENTAJAS DE LA GRAFICACIÓN:**

- aplica a cada actividad administrativa un nombre que se repetirá siempre frente a la misma actividad, lo que elimina cualquier ambigüedad y permite una precisión imposible de lograr con el lenguaje corriente,
- facilita una apreciación de conjunto del procedimiento
- evita las diferencias de interpretación

### **UTILIDADES:**

- para realizar relevamientos de información o para sistematizar la información relevada, en un cursograma que se denomina "actual" o "vigente"
- para analizar un procedimiento y detectar problemas
- para diseñar propuestas de cambio, en un cursograma que se denomina "propuesto"
- para comparar realidades administrativas en diferentes momentos históricos

Existen muchos sistemas de procedimientos: Ej.: ASME, ASA, IRAM, etc.

En todos los sistemas, como en cualquier lenguaje, existen una serie de símbolos y un conjunto de reglas que combinan los símbolos y los hacen útiles como forma de expresión. El símbolo es el elemento o figura que sirve para representar los hechos que suceden en los procedimientos de trabajo.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Es un instrumento de información en el que se establecen las operaciones que en forma cronológica se deben ejecutar para llevar a cabo una tarea. A través de él es posible compendiar en forma detallada las operaciones que se efectúan, los sectores y puestos de trabajo que intervienen y los portadores de información que se utilizan en cada procedimiento.

### VENTAJAS:

- normatizan y estandarizan la ejecución
- facilitan la toma de decisiones programadas
- capacitan al nuevo personal
- normalizan la terminología de trabajo
- descargan a jefes y ejecutivos, limitando su participación a la adopción de decisiones no programadas.

### CONTENIDO:

- IDENTIFICACIÓN: nombre del procedimiento, No. o código del procedimiento, fecha de elaboración, fecha de vigencia.
- OBJETIVO: para que se desarrolla.
- TEXTO: describe en forma narrativa el procedimiento.
- PORTADORES DE INFORMACIÓN: dibujo del mismo e instrucciones acerca del método de llenado.
- CURSOGRAMA: se incorpora el gráfico.

### CODIGO ASA:

La American Standard Asociation (ASA) desarrollo una serie de símbolos estándar para la descripción y análisis de problemas de procesamiento de información dentro de los procesos administrativos.

Con la información de pueden realizar solamente cinco operaciones:

REGISTRAR: anotar un dato en un portador de información.

COMUNICAR: transferir un dato de un lugar a otro.

CONTROLAR: cotejar un dato para establecer su coincidencia o no con un criterio determinado.

COMPUTAR: obtener un nuevo conocimiento o parte de por lo menos dos datos conocidos.

ARCHIVAR: guardar información para recuperarla en otro momento..

Cualquier operación que se realice con la información quedará comprendida en alguna de ellas.

Los portadores de información son los instrumentos a través de los cuales se opera con la información.

**SÍMBOLOS BÁSICOS:**



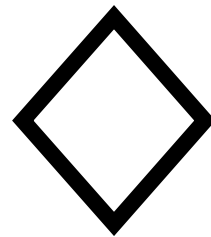
REGISTRACION: simboliza la grabación de datos en un portador de información

COMUNICACIÓN: simboliza la dirección del flujo de operaciones, o sea el orden en que se ejecutan las operaciones con la información.



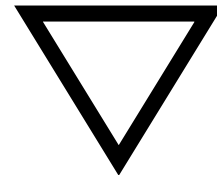
Cuando la comunicación se realiza sin portador de información, ya sea comunicación personal o telefónica, se utilizan líneas quebradas.

CONTROL: implica una selección entre alternativas, última etapa del proceso decisorio. La información que ingresa al proceso de control puede originar a su salida diferentes procesos a seguir.

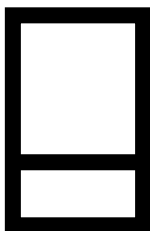


COMPUTO: simboliza la obtención de un nuevo conocimiento a partir de datos conocidos. Generalmente Operaciones lógicas o matemáticas.

ARCHIVO: simboliza la acumulación centralizada de datos, ordenados de acuerdo con determinado criterio de clasificación.

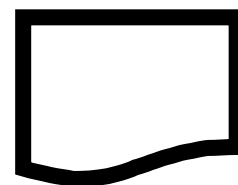


**PORTADORES DE INFORMACIÓN:**



FORMULARIO: representa a todo portador de información realizado en papel, en el que se registran datos.

LISTADO o INFORME: representa a los listados producto del procesamiento de datos.



**SÍMBOLO AUXILIAR**



PROCEDIMIENTO PREDEFINIDO: se utiliza cuando en un procedimiento se realizan operaciones cuya secuencia ya ha sido definida anteriormente. (RUTINA)