



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

"LAS FUNCIONES DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DENTRO DE LAS UNI-
DADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE LUIS PLATA PARADA

Director del Seminario:
Lic. Federico Valdivieso Delgado

MEXICO, D. F.

9083 1978



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Sabedor de la satisfacción que este trabajo le significa, lo dedico con respeto y gratitud a Manuel Nava Medina, guía y apoyo en todos los pasos de mi vida.

CON TODO CARIÑO A MI MADRE, ALENTADORA EN TODO MOMENTO
DEL ESFUERZO QUE HOY FRUCTIFICA.

**A MIS HERMANOS :
CON CARINO Y AFECTO.**

**Yolanda
Federico
Roberto
Manuel
Rocio.**

PARA TI :

A QUIEN AMO INTENSAMENTE.

Con afecto y sincera estimación al
Lic. Victor Huet Tortoriello por -
su valiosa colaboración.

A mis Maestros, Compañeros y Amigos.

Con agradecimiento al Lic. Federico
Valdivieso Delgado, por ser un ejem-
plo en mi constante superación profe-
sional.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO 1	PAGINA
1.1. Antecedentes de las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público	1
1.2. Antecedentes de las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Privado.	11
1.3. Objetivos y Funciones de las Unidades de Organización y Métodos.	13
1.4. Justificación e Importancia.	16
CAPITULO 2	
ESTUDIOS DE ORGANIZACION Y METODOS	17
2.1. Estudios que realizan las Unidades de Organización y Métodos.	18
2.2. Tipos de estudios en Organización y Métodos.	19
2.3. Alcance de un estudio de Organización y Métodos.	21
2.4. Objetivos de estos Estudios.	22

CAPITULO 3	PAGINA
ESTUDIO DE SIMPLIFICACION DE LOS METODOS DE TRABAJO.	23
3.1 Utilidad del Estudio de Trabajo	29
3.2 Técnicas básicas del estudio de Trabajo.	31
CAPITULO 4	
PRINCIPIOS O LINEAMIENTOS DE LA ORGANIZACION	34
4.1 Principios o lineamientos	35
4.2 Factores para el éxito.	38
CAPITULO 5	
MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION Y METODOS.	40
5.1 Concepto de Organización:	40
5.1.1 Organigrama.	42
5.1.2 Manuales de Organización.	42
5.1.3 Principios de Organización.	43
5.1.4 Sistemas de Organización	43

5.2	Concepto de Método	44
5.2.1	Relación de la Organización y los Métodos.	45
5.3	Concepto de las Unidades de Organización y Métodos.	46
5.3.1	Concepto de Análisis.	47
5.3.2	Concepto de Sistema.	48
5.4	Objetivos.	50
5.5.	Políticas	51
5.6	Funciones	52
5.7	Recursos	54
5.7.1	Humanos	54
5.7.2	Materiales	55
5.7.3	Financieros	55

CAPITULO 6

TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION.	57	
6.1	Organización Formal e Informal.	58
6.2	Organización Clásica	58
6.3	Organización Lineal o Militar	59
6.4	Organización Funcional.	59
6.5	Organización por Comités	60

6.6 Organización Lineal Funcional.	60
6.7 Organización de Asesoramiento (Staff).	61
6.8 Organización Operativa.	61
6.9 Organización Lineal (Staff) .	62
6.10 Organización Duplex.	62
6.11 Organización Modular.	63
6.12 Organización Central y Periférica.	63
6.13 Las tendencias en el Desarrollo Organizacional.	63

CAPITULO 7

DOCUMENTOS DEL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	72
7.1 Concepto de Manual.	72
7.2 Utilidad de los Manuales.	73
7.3 Manuales de Historia de la Empresa.	77
7.4 Manuales de Organización.	78
7.5 Manuales de Políticas.	81
7.6 Manuales de Procedimientos.	82
7.7 Manuales de Contenido Múltiple.	85
7.8 Manuales de Puestos.	86
7.9 Manuales de Técnicas.	86
7.9.1 Manuales de Ventas.	87
7.9.2 Manuales de Producción, o Ingeniería.	87
7.9.3 Manuales de Finanzas.	87
7.10 Manuales de Personal.	88
7.11 Manuales de Otras Funciones.	89
7.12 Manuales Generales	90

CAPITULO 8

EL ANALISTA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.	91
8.1 Características Personales del Analista.	92
8.2 Sus Funciones	95
8.3 Metodología de investigación usada por el Departamento de Organización y Métodos.	99
8.3.1 Planificación de Estudios.	100
8.3.2 Definición del problema.	100
8.3.3 Fuentes de Captación de Problemas.	100
8.3.4 Definición del objetivo del Estudio.	106
8.3.5 Investigación Preliminar.	106
8.3.6 Autorización para realizar el Estudio	108
8.3.7 El Plan de Trabajo.	109
8.4 Recopilación de datos.	113
8.4.1 Requisitos que debe reunir la recopilación de datos	113
8.4.2 Registro de datos.	114
8.4.3 Técnicas de recopilación de datos.	114
8.4.4 Datos que conviene recopilar.	115
8.4.5 Factor Humano	117
8.5 Análisis de Datos.	118
8.5.1 Naturaleza y propósito del Análisis.	118
8.5.2 Procedimiento de Análisis.	118
8.5.3 Técnicas e Instrumentos de Análisis.	121

8.6	Formulación de Recomendaciones.	124
8.6.1	Consideraciones previas a la formulación de recomendaciones.	128
8.6.2	Formulación de Propuestas.	129
8.6.3	Tipos de recomendaciones.	130
8.6.4	Elaboración del Informe.	131
8.6.5	Toma de decisiones.	133
8.6.6	Diseño de nuevo Sistema.	133
8.7	Implantación.	135
8.7.1	Programa de Implantación.	135
8.7.2	Métodos de Implantación.	138
8.7.3	Integración de Recursos Humanos y Materiales.	143
8.7.4	Ejecución del Programa de Implantación.	144
8.8	Evaluación del Sistema.	145
8.8.1	Mecanismos de Información.	145
8.8.2	Adopción de medios correctivos.	145
8.8.3	Auditoria Administrativa.	146
8.9	Técnicas de Análisis y Aplicación.	147
8.9.1	Las Gráficas de Organización: Estructura, Funcional y de Puestos Tipo.	148
8.9.2	La Carta de Actividades.	148
8.9.3	Diagramas de Flujo.	148
8.9.4	Los Manuales Administrativos.	149
8.9.5	La Técnica de Investigación Documental.	149

8.9.6 Investigación de Operaciones.	149
8.9.7 Teoría de la Información.	150
8.9.8 Modelos.	150
8.9.9 Estadística.	150
8.9.10 Teoría de Redes.	151
8.9.11 Planeación y Programación.	152
8.9.12 Teoría de Colas o Líneas de Espera.	153
8.9.13 Arbol de decisiones.	153
8.9.14 Programación Lineal.	154
8.9.15 Simulación	155
8.9.16 Control de Inventarios.	155
CONCLUSIONES.	157
RECOMENDACIONES.	161
BIBLIOGRAFIA.	165

I N T R O D U C C I O N .

El desarrollo y los cambios tecnológicos y científicos, nos trae - como consecuencia la necesidad de administrar la labor humana, a fin de obtener un mayor rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la producción de bienes y servicios - que satisfagan las necesidades de nuestra sociedad.

La Administración interviene en todos los organismos sociales; y - siendo las Instituciones Públicas y Privadas, organismos sociales en el país, son pues, grandes empresas con las que va a contar la nación para producir bienes y servicios, que nos van a generar fuentes de - trabajo.

El Gobierno Federal en su función de mejorar y agilizar sus sistemas y procedimientos de trabajo, racionalizar el empleo de sus recursos; crea las Unidades de Organización y Métodos, cuya actividad primaria es asesorar técnicamente a los funcionarios, sugerir y proponer, así como establecer las mejoras que se requieran para lograr la máxima - eficiencia administrativa.

Tomando en cuenta lo anterior, esta investigación tendrá como objeti vo dar a conocer la importante función que desempeña el Licenciado - en Administración, dentro de las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público y en el Privado, y su proyección y reconocimien to que tiene nuestra profesión en esa área.

Esperamos, que este estudio contenga los requisitos necesarios, para que pueda constituir una aportación a todas aquellas personas rela - cionadas con la misma.

CAPITULO 1

1.1. ANTECEDENTES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Con la finalidad de implantar reformas, en el ámbito y responsabilidad de cada una de las Instituciones, del sector Público-se realizaron estudios tendientes a la creación de organismos encargados del análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la Administración Pública, la cual tenía la necesidad de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación.

Los proyectos que fueron realizados hace un siglo, resultaron ser obsoletos, por no tener continuidad ni características viables de un estudio que reflejara la mecánica administrativa gubernamental de esa época. Los problemas que no permitieron el desarrollo integral fueron:

Tanto la falta de apoyo como carencia de órganos técnicos que fueron apropiados para implantar las medidas propuestas.

En 1930, los titulares de las Instituciones solían delegar la función del mejoramiento administrativo a los jefes responsables de cada

unidad interna. En 1932, surge un órgano encargado de promover reformas, dándoles capacidad para hacer un estudio de organización administrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo a la Oficina Técnica Fiscal y del Presupuesto dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Fué en esta misma década cuando se promovió la descentralización de algunas dependencias públicas para lograr una mayor facilidad en la toma de decisiones y poner más atención en los asuntos públicos, con esto se permitía al Estado regular mejor las funciones, sin constreñir al esquema de dependencias directas del Ejecutivo Federal.

El Ejecutivo Federal va a determinar en 1943, la creación de una comisión intersecretarial, a fin de elaborar e integrar un plan coordinado para el mejoramiento de la organización pública, esto es con la finalidad de omitir servicios que no sean necesarios, así como lograr una perfección en el rendimiento del personal.

Estas prácticas no tuvieron reconocimiento por falta de medios para darlas a conocer al público.

En 1947, la ley de Secretarías creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, después pasó a ser la Secretaría del Patrimonio Nacional, y actualmente es la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. Con la intención de maximizar la eficiencia y fijar el control de los sectores Central y Descentralizado.

También se creó la Dirección de Organización Administrativa, la cual tenía a su cargo la realización de estudios para el mejoramiento de la Administración Pública. Esta unidad no tuvo apoyo para cumplir con los objetivos preestablecidos.

En 1950, el Banco de México creó la primera unidad de análisis administrativo, con características estructurales propias para estudiar el ámbito interno de una Institución.

En el período de 1954-1964 se crearon algunas unidades de organización y métodos, pero su influencia no rebasó el ámbito de sus respectivas instituciones, ni tomó en cuenta el conjunto del sector gubernamental.

En 1965, se recomendó; que en cada unidad gubernamental, se fundara una unidad a la que convencionalmente se le llamaría de "Organización y Métodos".

La creación de estas unidades de análisis administrativo, van a tener un gran auge de 1965 a 1970. Sin embargo, la carencia de un instrumento legal que garantizara formalmente su acción como unidades de asesoramiento, hizo que se les relegara muchas veces, en estudios de importancia mínima y generalmente dispersas.

Por falta de cooperación y apoyo, así como carencia de acceso directo a los niveles de autoridad, se obstaculizó el desarrollo y la acción de estas unidades.

Al necesitar nuevas estrategias para la reforma administrativa, el ex-Presidente de la República Lic. Luis Echeverría Álvarez, dispuso en 1971, institucionalizar varias de las recomendaciones formuladas en los estudios de la Comisión de Administración Pública, dictando el acuerdo Presidencial del 28 de enero de 1971, que establece las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas determina que en todas las entidades del sector público federal se establezcan Comisiones internas de Administración presididas por los titulares o por aquellos funcionarios en los que se delegue autoridad suficiente para el planteamiento y ejecución de las reformas internas de sus dependencias y se creen Unidades de Organización y Métodos encargadas de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa que operen como órganos asesores de los funcionarios que tengan a su cargo introducir las reformas que se han denominado microadministrativas, por corresponder al ámbito y responsabilidad internos de cada entidad.

Las Unidades de Organización y Métodos deberán ser, además el enlace y apoyo de las reformas de carácter microadministrativo que atañen a dos o más entidades y cuya promoción y coordinación correspon

de a la Dirección de Estudios Administrativos. De esta manera, las Unidades de Organización y Métodos son una de las bases fundamentales para promover el constante perfeccionamiento de la Administración Pública.

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA PROMOCION Y
COORDINACION DE LAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR
PUBLICO FEDERAL D.O. 28-1-71

Al márgen un sello con el Escudo Nacional que dice:

Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89, fracción primera, de la Constitución, artículos 16, fracción cuarta 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamento de Estado, y 13 de la Ley para el Control por Parte del Gobierno Federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, y

CONSIDERANDO

PRIMERO.- Que el Gobierno de la República ha asumido, por imperativo constitucional, la responsabilidad de impulsar, mediante el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones general de vida de la población.

SEGUNDO.- Que el volúmen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de

modernización exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos - del sector público, para lo que es necesario introducir reformas - en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccio - nar y capacitar debidamente al personal que le presenta servicios.

TERCERO.- Que las reformas administrativas y la actitud de los ser - vidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y pro - gramas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo, y que por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia so - cial y al perfeccionamiento de la democracia.

CUARTO .- Que técnicamente no existe razón alguna para que la ac - tividad administrativa del Estado no se realice en mejores condi - ciones de eficiencia y de que para lograrlo es preciso contar con la activa participación de los propios servidores públicos y de cada una de las dependencias del Ejecutivo Federal, organismo des - centralizados y empresas de participación estatal.

QUINTO .- Que las modificaciones o reformas que se introduzcan en la administración pública deben coordinarse y complementarse con - forme a propósitos unitarios, respetando las particularidades de cada una de las entidades que participen y los requerimientos espe - ciales de los servicios que proporcionen o de los bienes que pro -

duzcan.

He tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO :

PRIMERO.- Realicene los actos que legalmente procedan para que en cada una de las Secretarías y Departamento de Estado, así como los Organismos descentralizados y empresas de participación estatal se establezcan Comisiones Internas de Administración, con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto, en los términos de los considerados antecedentes.

SEGUNDO.- Las Comisiones internas de Administración de las entidades aludidas, se integrarán con los funcionarios que resuelva el titular respectivo, de modo que en las comisiones puedan considerarse las atribuciones y funciones fundamentales de la entidad de que se trate y ser atendidos los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que les competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

TERCERO.- Realícense los actos que legalmente procedan para que en las entidades a que se refiere este acuerdo, se establezcan Unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependan directamente del titular de cada dependencia o del funcionario en el que éste delegue la autoridad en materia de coordinación y racionalización administrativas.

CUARTO .- Corresponderá a la Secretaría de la Presidencia, con la intervención de las dependencias competentes en cada caso, y la promoción y coordinación de las reformas administrativas del sector público federal, así como la compatibilización de los propósitos que por ellas se persiguen. Para efecto se relacionará con las Comisiones internas de Administración, y con las Unidades de Organización y Métodos propondrá las normas y sistemas que armonicen los trabajos respectivos de las dependencias es establecer aquellos que se refieran a sus aspectos comunes.

QUINTO.- Cada una de las dependencias, organismos o empresas a que se refiere este Acuerdo, elevará a la consideración del Ejecutivo las modificaciones o reformas que a su respectivo ámbito correspondan. La Secretaría de la Presidencia propondrá al propio Ejecutivo las que atañen a dos o más de las entidades mencionadas.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de enero de mil novecientos setenta y uno - Luis Echeverría Alvarez.- Rúbrica.- El secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia.- Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores, Emilio O. Rabasa.- Rúbrica.- El Secretario de la Defensa de la Nación, Hermenegildo Cuenca Días.- Rúbrica.- El Secretario de Marina, Luis M. Bravo Carrera.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Hugo B. Margáin.- Rúbrica.- El Secretario del Patrimonio Nacional, Horacio Flores de la Peña.- Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio, -- Carlos Torres Manzo.- Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y Ganadería, Manuel Bernardo Aguirre.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Eugenio Méndez Docurro.- Rúbrica.- El Secretario de Obras Públicas, Luis Enrique Bracamontes.- Rúbrica.- El Secretario de Recursos Hidráulicos. Leandro Roviroso Wade.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Victor Bravo Ahuja.- El Secretario de Salubridad y Asistencia, Jorge Jiménez Cantú.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Rafael Hernández Ochoa.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, Augusto Gómez Villanueva.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Turismo, Agustín Olachea Borbón.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal, Alfonso Martínez Domínguez.- Rúbrica.

1.2. ANTECEDENTES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PRIVADO.

El nacimiento, consolidación y desarrollo de los organismos humanos; la magnitud operacional, el volumen y recursos y la multiplicidad de relaciones entre ellos, han traído como consecuencia una preocupación cada vez mayor por parte de quienes son responsables de la obtención de resultados, es decir, la de los administradores, por lograr mediante una mayor eficiencia del personal, un mayor rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros y una óptima productividad de los factores de producción, ya esté referida esta producción a bienes o bien sean destinados a servicios.

El siglo XX podría ser descrito como el siglo del crecimiento y desarrollo en todos los aspectos de la actividad humana; la adquisición de conocimientos se ha incrementado tanto, que supera en gran medida lo acumulado en el registro de la historia. Ha existido desde luego, un enorme incremento en la población y quizá el símbolo más dramático de la evolución de este siglo ha sido el desarrollo de la ciencia, la tecnología, y las máquinas al servicio del hombre.

Propiciada y acelerada por estos cambios, se ha llevado a cabo una revolución en la naturaleza y funciones de la administración, acompañado de la inhabilidad para responder a las demandas que estos cambios imponen. El proceso de cambio no ha llegado a su final; es un proceso continuo y el ritmo de este cambio tal vez pueda acelerarse pero tampoco este proceso debe ser retardado, ya que en estas circunstancias, permanecer estático, es retroceder.

Las Unidades de Organización y Métodos van a surgir en el sector privado debido a la necesidad de hacer más eficientes sus servicios, así como las prestaciones de éstos. Estas Unidades traen consigo un mejoramiento en la forma de administrar, y los resultados pronto se hicieron notar con gran éxito.

Actualmente todas las instituciones privadas cuentan con el personal capacitado adecuadamente para asegurar el éxito de dichas unidades.

1.3 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

Siendo su objetivo primordial, el de optimizar la eficiencia y productividad de los recursos humanos y materiales que compongan a una organización, mediante un proceso de revisión de todas las áreas de trabajo de la Institución, por medio de la planeación, integración y mantenimiento de los sistemas administrativos y operacionales que impliquen un costo mínimo en su operación para la obtención de resultados óptimos.

Como podemos apreciar, la importancia de organización y métodos estriba fundamentalmente en su valía de instrumentos que al aplicarse en la estructura y procesos administrativos, se consigue el logro de una mayor productividad y eficacia en la realización de las operaciones, coadyuvando a alcanzar los objetivos preestablecidos.

Las funciones de estas Unidades de Organización y Métodos, se basa en los siguientes puntos:

- a) Planear, integrar, implementar y mantener las políticas y sistemas de organización, administrativas y operacionales que la organización requiera.

- b) Analizar y estudiar en forma permanente la estructura y funcionamiento general de la organización y de cada una de sus unidades de trabajo.
- c) Diseñar los sistemas, métodos y procedimientos más eficientes, comparando las diversas alternativas, con el fin de adoptar la más adecuada.
- d) Proponer, y en su caso, aplicar nuevos sistemas administrativos, así como efectuar las modificaciones que nos permitan elevar el nivel de eficiencia de cada una de las unidades productivas de la organización.
- e) Asesorar en materia de análisis, interpretación e implantación de técnicas administrativas a las unidades que lo soliciten.
- f) Elaboración de documentos para el mejoramiento administrativo, que incluyan todos los elementos para cada método, sistema o procedimiento aprobado, haciendo observaciones sobre su aplicación y cuidado que éstos documentos se mantengan al día.
- g) Elaborar en conjunto un programa de implantación y mecanismos de control para los nuevos métodos.

- h) Elaborar y presentar a la alta gerencia o autoridad los planes, proyectos, presupuestos y previsiones en general, relativos al costo de la fuerza de trabajo de la organización.

- i) Analizar, jerarquizar y resolver las consultas que en materia de organización, políticas, sistemas y administración de recursos humanos, le sean turnados.

- j) Elaborar todos los reportes que sean necesarios para mantener a la alta gerencia o autoridades bien informadas sobre los movimientos de la organización.

1.4 SU JUSTIFICACION Y SU IMPORTANCIA

Al juzgar por la gran magnitud que han alcanzado nuestras organizaciones, se ha dado lugar para que el proceso administrativo se vuelva día a día más complejo y confuso. Esto se debe a la falta de una adecuada organización de trabajo, que nos facilite la óptima utilización del personal, de los recursos financieros, materiales y técnicos con que cuenta una Institución.

El análisis tanto de la estructura de la Organización, como el flujo de trabajo, nos permite localizar una serie de problemas comunes que se pueden dividir en:

- a) Los problemas originados por la estructura formal de la organización.
- b) Los problemas derivados del flujo de los procesos administrativos.

Tomando en cuenta la existencia de estos problemas, debemos analizarlos en forma sistemática y racional, para lo cual usaremos los instrumentos con que cuenta Organización y Métodos, por ser este tipo de problema los que le dan su justificación definitiva.

Así vemos, que la importancia de Organización y Métodos radica fundamentalmente en el valor que tiene como instrumento de la alta gerencia, que cuando van a ser aplicados en la estructura y proceso administrativo, permite el logro de una mayor productividad así como la óptima eficiencia en la realización de las operaciones y contribuye a alcanzar los objetivos preestablecidos de la organización.

CAPITULO 2

ESTUDIOS DE ORGANIZACION Y METODOS

Ahora en la actualidad notamos que es de esencial importancia la necesidad constante que los funcionarios tienen de informarse sobre hechos concretos, si sus decisiones sobre los problemas administrativos han de ser los adecuados y cuentan con la información suficiente, los administradores necesitan de hechos exactos y oportunos y todo lo que requieran para una buena toma de decisiones. Podrá obtener muchos de los hechos que necesita de una manera rutinaria y recurrente; pero en otras ocasiones necesitará de otros medios especiales para obtener una mayor información sobre hechos concretos y así mejorar la Administración.

Entre los medios especiales de que va a disponer van a sobresalir los estudios que se efectuan en el Departamento de Organización y Métodos.

2.1 ESTUDIOS QUE REALIZAN LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

Los estudios que van a realizar estas unidades; consisten en hacer un exámen amplio que nos proporcione información exacta, decimos que es amplio en el sentido de que va a ser lo suficientemente dilatado en su alcance, de manera que comprenderá todos los aspectos que presente el problema que vamos a estudiar.

Creemos que no hay ninguna regla empírica que pudiera usarse para controlar la magnitud de los estudios, sin embargo, la experiencia enseñará al analista de Organización y Métodos a limitar sus estudios dentro de proporciones manejables, es decir solo se va a enfocar hacia el problema fundamental y tratar de dar solución para un buen funcionamiento de la organización donde se emprenda su estudio.

2.2. TIPOS DE ESTUDIOS EN ORGANIZACION Y METODOS.

De acuerdo con la práctica puede distinguirse, entre otros, los siguientes tipos de estudios en Organización y Métodos:

- a) Un análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo que comprenda el exámen completo de sus objetivos, políticas organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales, financieros, etc.

Este tipo de estudio se aplica también para la creación de nuevas unidades administrativas.

- b) El estudio de las funciones específicas de la administración y comunes a varias dependencias o unidades. Tal es el caso del análisis de la función de personal, de compras y suministros, de contabilidad, etc.
- c) El análisis administrativo se aplica también con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina para estudios de distribución del espacio o de los medios y sistemas de comunicación, para el uso de nuevas técnicas de reproducción y duplicación y para mejorar el diseño o control de formas.

- d) El examen de un área de trabajo en especial, con el fin de considerar posibles mejoramientos en sus métodos y procedimientos, por ejemplo a través del procesamiento automático de datos.

- e) Otro tipo de estudios que permitan detectar deficiencias o anomalías en la estructura o el funcionamiento de las unidades administrativas, para corregirlas.

2.3 ALCANCE DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS.

El campo de aplicación de la actividad y de las técnicas de racionalización administrativa comprende tanto los cambios estructurales de la organización gubernamental, como las menores modificaciones introducidas en los procedimientos de trabajo de una pequeña unidad administrativa. Va desde la simplificación de trámites hasta la reforma de la totalidad de la administración pública.

El grado de complejidad analítica de los problemas administrativos del sector público hace necesario, para su estudio, un enfoque dimensional que los puede dividir en dos campos:

- a) El macroadministrativo que comprende los aspectos de estructura, de procedimientos y coordinación de las entidades del Ejecutivo Federal consideradas en su conjunto o en las interrelaciones de dos o más de ellas.
- b) El microadministrativo que se ocupa de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coordinación de una entidad del sector público en su ámbito interno.

2.4 OBJETIVOS DE ESTOS ESTUDIOS

Siempre que el Departamento de Organización y Métodos, realice un estudio, debe de emprenderlo con un objetivo preciso, que deberá definirse ampliamente cuando este se inicia.

Cuando se expongan los objetivos, se reconocerá que la meta final en todas las investigaciones que realicen las Unidades de Organización y Métodos, consistirán en buscar un mejoramiento en las áreas que lo requieran; puesto que generalmente cuando se encuentra un problema éste se debe a la necesidad de modificar la organización, así como los métodos, normas y procedimientos que la rigen. Por lo tanto y de acuerdo con lo anterior, el objetivo fundamental de los estudios de Organización y Métodos se consigue, recopilando, analizando y organizando completamente todos los hechos de la situación; una vez que se han obtenido todos estos conocimientos, se tratará de reducir al mínimo el trabajo de duplicación, se centraliza, esto quiere decir realizar un exámen en el sentido de que sea una búsqueda de hechos; una encuesta o investigación especial. Debe proporcionar información exacta puesto que va a tener por objeto recopilar, exacta y oportunamente, para su análisis objetivo, todos los hechos que atañen al problema o situación que se estudia.

CAPITULO 3

ESTUDIO Y SIMPLIFICACION DE LOS METODOS DE TRABAJO.

La búsqueda constante de los métodos más adecuados para la ejecución de un trabajo, es una obligación perentoria e insoslayable de los funcionarios y empleados no solamente en cuanto que representa su adaptación un rendimiento óptimo y el acrecentamiento de las utilidades, sino porque, principalmente, su funcionamiento permite desempeñar las labores a los trabajadores con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo. Un método de trabajo que sea mejor, en otras palabras, podría realizar la producción habitual de un empleado en menor tiempo de jornada o bien mediante la simplificación del nuevo método, podría producir el doble con el mismo desgaste de energía, no se trata de una regresión a procedimientos esclavizantes, ni provocar el agotamiento, ni de aumentar el tiempo de trabajo. El máximo rendimiento lo obtendremos cuando eliminemos el trabajo innecesario, de la simplificación y facilidad de la tarea que hace menos tediosos los movimientos que se consideran indispensables:

Por consiguiente diremos que los objetivos de la simplificación del trabajo son:

- eliminar el trabajo innecesario
- Combinar las diversas operaciones o sus elementos
- Cambiar el orden de las operaciones
- Simplificar las operaciones necesarias

Puesto que el estudio del trabajo se relaciona primariamente con las operaciones y es un procedimiento sistemático, un método que incluye dos campos: el análisis del trabajo y la medida de trabajo- cantidad y cálculo del tiempo medio para su realización, el mejor uso de los recursos humanos, de los materiales aplicados a una actividad y de las máquinas son sus resultados.

Cuando se imparte un método mejor de trabajo debemos rechazar todos los procedimientos empíricos y aplicar las normas de investigación científica. Nuestro estudio no debe basarse en las apreciaciones que obtengamos mediante los recorridos en oficinas, talleres, etc. aún - cuando sean intencionados, con propósitos expresos, y aunque sea una experiencia satisfactoria y aparentemente confirmada por el tiempo. Ya que la confianza en la agudeza visual o en la memoria traen frecuentemente errores en las evaluaciones. Pensar que con un solo repaso se tiene una visión clara, se ha captado impreso, la forma de verificación actual del trabajo, y sus múltiples y a veces complicadas operaciones, sus posibles efectos, es tener un concepto falso de las facultades humanas y de los problemas que presenta una organización

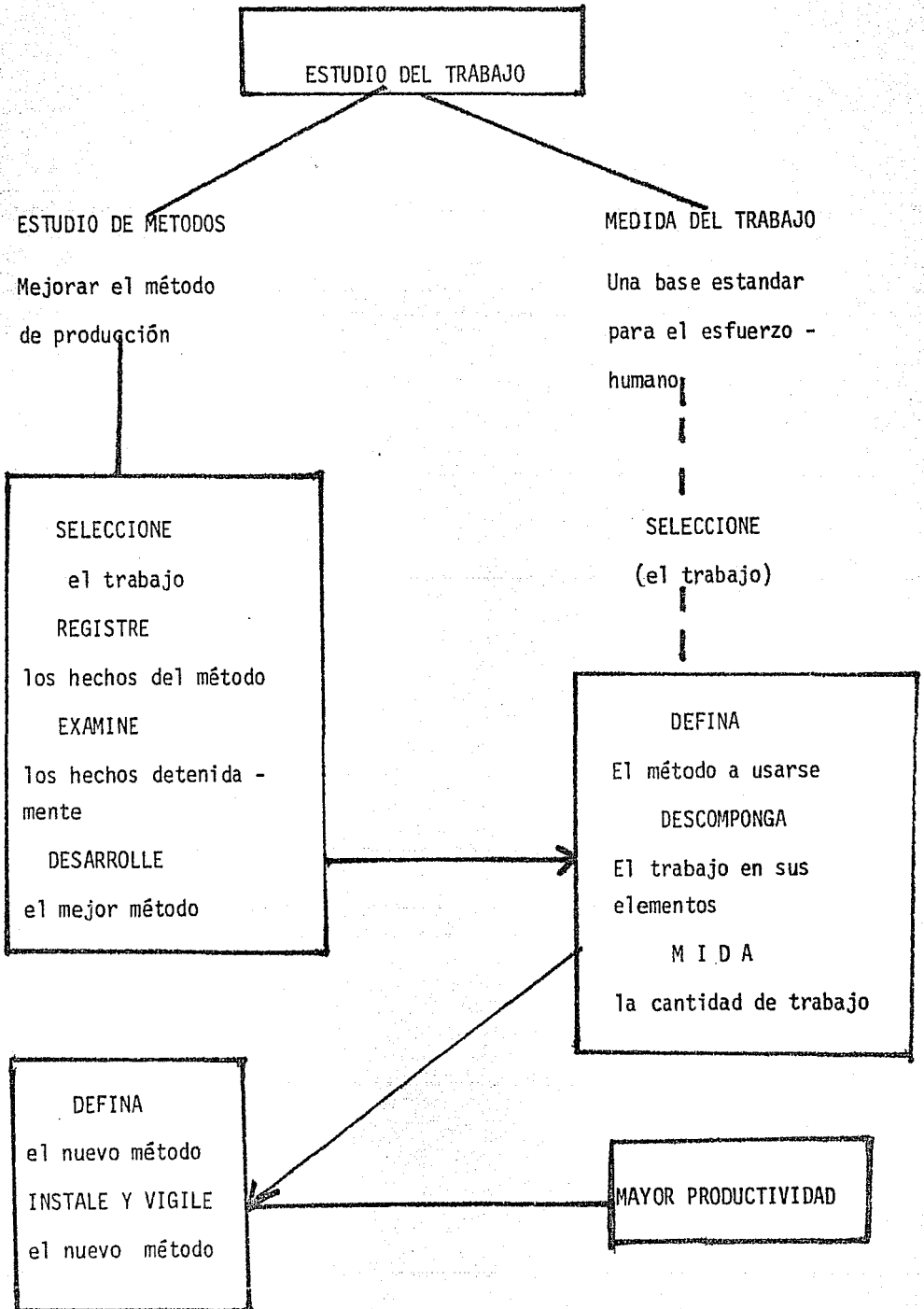
eficaz. Pero aún más absurdo sería que con estos medios obsoletos, rudimentarios, se consiguiera también en mente, con una milagrosa exactitud, la planeación futura del trabajo.

La organización moderna en cuanto a su técnica no contiene medios complicados para la investigación y tampoco requiere la intervención del personal experto. Sus métodos son sencillos y prácticos, fácilmente de aplicar a todo tipo de empresa.

El estudio del trabajo y su simplificación, debe tomar en cuenta la jerarquía de los problemas, los lugares y métodos que permitan una notable economía.

Los fines de la productividad, la simplificación del trabajo es uno de los medios más eficaces, para la elevación de los niveles de vida.

CUADRO PARA EL ESTUDIO DEL TRABAJO Y SU SIMPLIFICACION



LAS PERDIDAS DE TIEMPO

CAUSAS

La dirección y el mando no han planificado el trabajo

Falta de entrenamiento

Negligencia

REMEDIOS

- 1.- Registrar los hechos
 - 2.- Analizar
 - 3.- Planificar
 - 4.- Establecer una división del trabajo
 - 5.- Equilibrar a los obreros
 - 6.- Normalizar métodos de trabajo
 - 7.- Una norma para cada trabajo
 - 8.- Sistema de información
- 1.- Mostrar al obrero la relación entre su trabajo y los demás
 - 2.- Utilizar las gráficas
 - 3.- Seguir las instrucciones
 - 4.- Mostrar el trabajador las formas de obtener datos.
- 1.- Instituir sobre las prácticas de seguridad
 - 2.- Establecer sistemas de control
 - 3.- Mejorar la aptitud
 - 4.- Mostrar la importancia del trabajo
 - 5.- Mantener orden y limpieza

C A U S A S

REMEDIOS

Actitud desfavorable
del trabajador

- 1.- Las primeras impresiones deben ser favorables
- 2.- Desarrollar confianza en el mando
- 3.- Mostrarle su importancia en la empresa.

Defecto al seguir las
instrucciones

- 1.- Dar instrucciones claras y concretas
- 2.- Mantener las instrucciones al día mediante el mantenimiento del cuadro de normalización
- 3.- Practicar el entrenamiento por medio de instructores

Falta o dispersión
de la vigilancia

- 1.- Analizar todos los deberes del mando
- 2.- Repartir tareas definidas
- 3.- Desarrollar la cooperación entre los miembros del personal de mando

Rutina del taller

- 1.- Analizar cada trabajo
 - 2.- Eliminar los detalles superfluos
-
- 1.- Estudiar todos los procesos mediante gráficas
 - 2.- Analizar la extensión del doble empleo
 - 3.- Establecer un plan para eliminar los elementos superfluos

3.1 UTILIDAD DEL ESTUDIO DEL TRABAJO

Los beneficios que aporta el estudio del trabajo de Organización y Métodos, en los Sectores Públicos y Privados son los siguientes:

- Es un medio adecuado para aumentar la productividad de una unidad de trabajo, mediante la organización, el estudio e implantación de métodos y procedimientos, que normalmente tienen poco costo para sus instalaciones, maquinaria o equipo.
- Es un instrumento sistemático, que garantiza la inclusión de todos los factores interrelacionados sobre la eficiencia de las operaciones; bien sea por medio del análisis de las prácticas existentes o actuales, o por la creación de otras nuevas y del conocimiento de todos los datos relacionados con las operaciones.
- Es uno de los métodos más rápidos y precisos, hasta ahora, para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planeación y control eficaz de la producción de bienes, servicios y regulaciones.
- Los beneficios económicos resultantes de la aplicación adecuada del estudio del trabajo, se presenta de inmediato y continúan a pesar de que las operaciones se mejoran constantemente.

- Es un instrumento de aplicación general y universal. Puede utilizarse con éxito en cualquier tipo de trabajo, ya sea manual, mecánico o automatizado; mediante la aplicación de conversiones adaptadas. Es susceptible de llevarse a cabo en cualquier tipo de organización e institución, tanto en oficinas como en comercios, plantas industriales, trabajos en el campo, etc.

- Es una de las formas de investigación más completas y profundas de que se dispone para el cambio de la administración, por tal razón, es un arma excelente para comprobar y mejorar determinados problemas, poner al descubierto las dificultades de otras áreas y funciones que se relacionan con los aspectos investigados.

- Permite este implemento, proporcionar una estructura organizacional adecuada a los programas y proyectos establecidos.

3.2 TECNICAS BASICAS DEL ESTUDIO DEL TRABAJO.

Existen varias técnicas para llevar a cabo este estudio, pero solo mencionaré las que requieren mayor importancia:

- El estudio de métodos y procedimientos
- La medida del trabajo
- La distribución de cargas de trabajo y departamentalización
- La distribución del espacio

El Estudio de Métodos y Procedimientos:

Consiste en la recopilación, registro, análisis y exámen sistemático de los modos existentes y propuestos de llevar a cabo un trabajo, así como el diseño, desarrollo e implantación de métodos más sencillos y eficaces. A los formularios utilizados se les denomina "hojas de métodos y procedimientos".

La Medida del Trabajo:

Consiste en la implementación de técnicas para determinar el contenido del trabajo de una tarea definida, fijando los tiempos que, tanto los empleados en condiciones normales de trabajo y preparación junto

con la maquinaria y equipo de trabajo, invierten en llevarlo a cabo con arreglo de normas de rendimiento preestablecidas. A las formas utilizadas se les llama "cuadros de registro de tiempo".

La Distribución de Cargas de Trabajo y Departamentalización. Consiste en la aplicación de estudios funcionales, desarrollo de análisis y evaluación de la calidad, cantidad y categoría del trabajo, que se les conoce con el nombre de "Cargas de Trabajo". Al estudio comparativo del mismo se le denomina "Comparación de Cargas", al estudio de tallado de unidades, funciones y labores "Descripción Funcional". A las labores impresas o escritas donde se registra la información se les conoce como "Cuadros de Distribución de Trabajo" y "Hojas de Descripción Funcional", respectivamente.

Departamentalización:

Esta técnica debido a su importancia, se le ha separado de lo anterior. Siguiendo este criterio, podemos señalar que la departamentalización es la segmentación de la organización en áreas y unidades de trabajo, ordenadas en relación a los siguientes factores:

- Tipo e importancia de las funciones que desarrollan.
- Tipo de autoridad y nivel jerárquico que les corresponde de acuerdo con la distribución del trabajo, la estructura, los sistemas de co-

municación y grado de coordinación que se establezcan.

La Distribución del Espacio:

Este tipo de instrumento utilizado en el estudio y simplificación del trabajo consiste en la aplicación de una técnica esquemática que permite estudiar los problemas físico ambientales, proveer soluciones para realizar la labor con el menor esfuerzo, tiempo y distancia posible. El estudio del espacio hace posible llevar a cabo los estudios anteriores. Es muy importante el determinar, tanto la distribución actual existente del mobiliario, equipo, instalaciones, maquinaria, divisiones o cancelería y demás instrumentos de trabajo y herramienta, como la distribución propuesta, que beneficia en tiempo, economía y distancias y facilita la supervisión.

NOTA: A los estudios combinados de Métodos y Procedimientos y de la Medida del Trabajo se les conoce como "Estudios de Tiempos y Movimientos"

CAPITULO 4

PRINCIPIOS O LINEAMIENTOS DE LA ORGANIZACION.

La experiencia nos demuestra que la falta de una estructura formal siempre traerá consigo problemas y confusiones, y como consecuencia de estos factores surge ineficiencia de diversas clases.

Aún cuando la mejor planeación de una organización sea muy buena, resultará inútil si esta no se aplica para cubrir el máximo alcance posible del cual necesita la Institución.

Toda organización debe tener como base para una modificación, los tres puntos de referencia esenciales:

- Los objetivos de la empresa
- Los principios o lineamientos fundamentales de organización
- Los principales factores que contribuyen al éxito.

Una empresa siempre va a estar organizada para lograr objetivos, - aunque muchas veces resultará difícil expresar dichos objetivos. Sin embargo cuando más claros y sencillos sean estos objetivos, las tareas a realizar serán prácticas y funcionales. Estos métodos son aplicables en forma global a cualquier Institución del Sector Público y Privado.

4.1 PRINCIPIOS O LINEAMIENTOS.

Estos principios o lineamientos deben seguirse para el desarrollo de la Institución y se mencionan a continuación:

- Un puesto no debe tener reportando directamente a él, más puestos subordinados de los que un individuo puede supervisar y coordinar efectivamente. Este es el principio de la "Gama de Control" ya ampliamente conocido. Se ha tratado de determinar con precisión un número exacto para el tramo de control; aunque, todo es relativo, por ejemplo, un gerente de área, con un adecuado grupo de apoyo, puede supervisar muy bien a un número amplio de departamentos, sucursales, etc., relativamente autónomos. En cambio, en otras circunstancias, un administrador podrá supervisar con efectividad solo a un grupo reducido de departamentos o sucursales.

- Las actividades deberán ser agrupadas en forma lógica, asignándose a los puestos en forma tal, que la gama de capacidades requeridas para cada puesto sean tales, que puedan encontrarse bajo un solo individuo. Esto tiende a simplificar la estructura de la organización, estimulando el desarrollo de pericia y evitando que los empleados se dispersen demasiado.

- Cada puesto debe estar sujeto a la línea de autoridad de un solo puesto superior. Cada individuo tiene que saber a quién le reporta y quién le reportará para evitar el conflicto que generalmente se presenta cuando una persona recibe instrucciones de más de un superior a la vez.

- La responsabilidad y la autoridad deben ser correlativas. Cada empleado necesita la autoridad para no cumplir con la responsabilidad de la que está encargado; por ejemplo: si un funcionario es responsable de la productividad de las relaciones asignadas a él, necesitará un grado suficiente de autoridad sobre los factores que determinan la contribución derivadas de esta relación.

- Las actividades y la responsabilidad correlativa deben ser delegadas adecuadamente. Esto fortalece las decisiones por tomarse lo más cerca posible del punto de acción, además también permite al ejecutivo superior usar más efectivamente su tiempo. Más aún, la fidelidad a este principio es una de las herramientas más efectivas para el desarrollo de los ejecutivos.

- Las actividades, responsabilidades y grados de autoridad deben ser determinados claramente y por escrito. Esto es muy importante para poder llevar a cabo uno de los principales propósitos de la organiza

ción establecer claramente el "quién hace qué".

- Todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos de la empresa deben estar adecuadamente expuestas en el plan de organización.
- Debe existir un grado de flexibilidad en el plan de organización para permitir adaptarlo al crecimiento y al cambio. Es decir debe adaptarse a cualquier cambio que sufra la Institución.
- La sencillez debe ser característica de un buen plan de organización.

La sencillez plasmada en las Cartas de Organización de cualquier empresa, hará que todo el personal entienda cómo debe funcionar la organización.

4.2. FACTORES PARA EL EXITO

En el sector público y privado, existen ciertos factores que van a contribuir a su éxito.

Por ejemplo, en el sector privado estos factores son un producto - del medio económico y competitivo de las diversas comunidades privadas, es decir Bancos, Financieras, Aseguradoras, etc., Además de que estos factores no son estables y pueden tener cambios drásticos, ya sea por motivos tecnológicos o bien por la demanda del mercado.

Generalmente es fácil determinar que requiere una empresa para llegar al éxito y esto puede ser expresado en términos de ciertos factores claves para el triunfo. Algunos de ellos pueden ser fáciles de definir, otros van a requerir de un esfuerzo mayor y más estudio más profundo.

Un ejemplo claro es el control que se lleve de la planta de puestos en una Institución de servicios, como en el caso de un Banco. Por lo tanto un factor determinante para el éxito de este tipo de Instituciones, que por lo general en ellas por lo que respecta a la nómina de empleados es la categoría más grande de sus egresos, estaría en mejor condición de competir con otras Instituciones llevando un control adecuado de esta planta.

El determinar estos factores va a tener una gran influencia en la planeación de la organización, por ejemplo: al identificar el "dearrollo del mercado masivo" como un factor clave, pondremos un mayor énfasis en las áreas de mercadotécnia, diseño e instalación de servicios, costeo y procedimientos para operaciones eficientes.

CAPITULO 5

MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION Y METODOS

Para que se tenga una mayor comprensión del tema a tratar, vamos a establecer y aclarar una serie de conceptos que son comunes en esta área de trabajo y estudio.

5.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION.

Para lograr el objetivo fijado que todo organismo público o privado persigue, se requiere de una coordinación para todas sus dependencias y ponerlas en armonía, puesto que todas trabajan en conjunto para conseguir un fin común, siendo este problema básico de la organización. De aquí, que la base de la organización consiste en otorgar una secuencia lógica a todas las actividades de una Institución Pública o Privada, para poder deducir que la organización debe ser siempre cambiante y evolutiva, ya que existe una estricta interacción entre las necesidades de la empresa y el elemento humano que la integra.

El concepto de organización ha sido tratado por varios autores, como por ejemplo:

El Lic. Agustín Reyes Ponce nos dice que la Organización "Es la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre - las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia"

Para James P. Mooney Organización es "La forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común"

El Lic. Isaac Guzmán Valdivia la define como "La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue!".

Según Gómez Ceja "Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, promover y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como esta especificado en el - plan".

Podemos concluir de acuerdo a los conceptos anteriores que la Organización trae como resultado una estructura que debe considerarse

como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo, y relación armónica. Los lineamientos generales de la Organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar contenta y productivamente. La estructura de Organizaciones creadas, mantenida y adaptada por los dirigentes.

5.1.1. ORGANIGRAMA

El Lic. A. Reyes Ponce nos dice al respecto: Son cartulinas u hojas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de dicho puesto, representándose (por la unión de los cuadros mediante líneas) los canales de autoridad y responsabilidad.

5.1.2 MANUALES DE ORGANIZACION

Duhalt Krauss nos dice que: Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

5.1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

El Lic. Agustín Reyes Ponce nos menciona los siguientes:

El principio de la especialización, este nos señala que a mayor división del trabajo se obtendrá mayor habilidad y eficiencia.

El principio de la unidad de mando, el cual nos dice que debe existir un sólo jefe para cada función.

El principio del equilibrio autoridad-responsabilidad, el cual menciona que debe precisarse el grado de responsabilidad que le corresponde a cada jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

El principio de equilibrio Dirección-Control, este considera que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

5.1.4 SISTEMAS DE ORGANIZACION

Se expresan en las cartas de organización y se complementan con los manuales; y son los medios técnicos por lo que se realiza la organización.

Los Sistemas de Organización son:

- Organización Formal e Informal
- Organización Clásica
- Organización Lineal o Militar
- Organización Funcional
- Organización por Comités
- Organización Lineal-Funcional
- Organización de Asesoramiento (Staff)
- Organización Operativa
- Organización Lineal-Staff
- Organización Duplex
- Organización Modular
- Organización Central y Periférica

Posteriormente se analizará cada uno de los diferentes tipos de Organización existentes.

5.2 CONCEPTO DE METODO.

Existen múltiples definiciones sobre lo que es un método, y vamos a mencionar las siguientes:

- Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.
- Modo de hacer algo o expresar una cosa
- Manera de actuar o comportarse
- Costumbre o Hábito que cada uno tiene y observa
- Procedimiento que se delinea en las ciencias para encontrar la verdad y enseñarla.

Dentro del análisis administrativo por método entendemos, la forma en que se llevan a cabo los procedimientos; o el modo como se realizan las actividades.

5.2.1 RELACION DE LA ORGANIZACION Y LOS METODOS.

Consideramos necesario hablar de las relaciones que existen entre estos dos términos, ya que mencionan algunos conceptos generales de los mismos.

Estos elementos están íntimamente ligados, puesto que al hacer un estudio de los métodos existentes vamos a modificar una serie de errores, que causan deficiencias, al mismo tiempo que estamos coordinando de la manera óptima cada uno de los elementos, y al coordinar mejor se puede decir que estamos organizando, ya que la organización tiene como fin la coordinación de los elementos para la consecución de un objetivo.

5.3 CONCEPTO DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

En base a los conceptos anteriormente expuestos, podemos deducir que el análisis de los problemas estructurales, y de los sistemas de trabajo de la Administración Pública, necesitan de la aplicación de métodos y técnicas científicas de investigación que se conocen - en forma general con el nombre de estudios de organización y métodos o de racionalización administrativa, estudios que se realizan - en las Unidades de Organización y Métodos, conociéndolos también con el nombre de Unidades de Sistemas y Procedimientos, estimando algunos tratadistas, como sinónimos éstos términos, al considerar que - cumplen con el mismo objetivo.

Para mejor comprensión de este concepto debemos entender que en - toda organización surge la fase estructural, que hace las veces de sistema de sustentación y la fase estructural, que hace las veces de sistema de sustentación y la fase funcional al cual dá movimiento, todo ésto determina las actividades de las Unidades de Organización y Métodos que son la base de la reforma administrativa de las entidades públicas para elevar su eficiencia y productividad, buscando al mismo tiempo, mejorar la atención que en ellas se viene - otorgando al público.

Se dice Administración Pública, por que es esta Organización Pública la que planea, organiza, utiliza, controla y en fin realiza infinidad de funciones para resolver los problemas de la colectividad. (lo que viene a ser la actividad del Estado).

5.3.1 CONCEPTO DE ANALISIS

La definición de análisis, tiene múltiples significados, va desde la separación y distinción de las partes de un todo, para llegar a conocer sus elementos, hasta la aplicación profunda de ese conocimiento, estableciendo la interrelación causa-efecto que existe entre los mismos, con el objeto de crear los principios que servirán de base para establecer el comportamiento de la organización.

Hay diversos procedimientos para sub-dividir la información relativa a un problema que al ser revisado a conciencia, implica reordenarlo, primero de una forma, luego de otra, hasta llegar a conocer cual nos dá la mejor resolución al problema planteado.

La investigación de la causa exige la cuidadosa consideración de cada efecto, entendiéndose aquí, que el Análisis tiene como propósito separar el todo en sus partes componentes significativas, la mayoría de los cuales ya se conocen; pero una vez fraccionadas permiten trabajar sobre elementos de los cuales no se conoce nada.

La metodología que se utiliza en las Unidades de Organización y Métodos, implica la necesidad de efectuar comparaciones de la aplicación práctica de la Administración con los planes, conociendo así una experiencia que tiene su origen en el razonamiento y que permite detectar las principales limitaciones y deficiencias del instrumento administrativo en su conjunto, paralelo a las responsabilidades y esfuerzos que se le han ordenado a la Dirección para estimular el desarrollo económico y social.

Existen distintos métodos para la evaluación de la Administración, que va desde lo empírico que es el principio de la evaluación por el objetivo, hasta los métodos científicos que se aplican en investigaciones sociales, las cuales se basan en el desarrollo y verificación de hipótesis, permitiendo ésto explorar posibles diferencias y medir la importancia de los errores y su influencia en el desarrollo, como lo es el método de análisis factorial que se usa como un diagnóstico de las funciones y una metodología para investigación del organismo que se desempeñan con deficiencia, teniendo como resultado la limitación del rendimiento y la productividad.

5.3.2 CONCEPTO DE SISTEMA

Un sistema es un todo integrado en donde la naturaleza no es del todo específica; puede ser un sistema social económico o tecnológico;

pero en todos ellos el que todo funcione es conformidad, y que se ejecuten sus objetivos preestablecidos, y no que una de sus partes funcione en forma óptima, en perjuicio de las restantes.

Desde el punto de vista de la administración de empresas, los sis temas son los medios en los cuales se apoya un establecimiento a fin de obtener los objetivos para los cuales se debe de ajustar - las actividades, como vías de acción sobre los rumbos señalados, de tal manera que el organismo se mueva en función de la dinámica de sus sistemas.

Cada organización está formada por dos estructuras, una que abarca la distribución de las funciones e indica la cadena del comando y el alcance; esta es la estructura organizacional. La otra, que muestra los motivos de la organización, y la sustentan al rit mo de la realidad del ambiente y le permiten laborar para el lo - gro de sus objetivos, es el marco jurídico.

Generalmente el término sistema, va definido a la conclusión de cambiar entre si una serie de operaciones para llegar a la meta o propósito que integra el marco de la organización, alcanzando el máximo beneficio, con el mínimo de esfuerzo.

5.4 OBJETIVOS

a) Objetivos de las Unidades de Organización y Métodos.

El objetivo de las Unidades de Organización y Métodos, es contribuir al mejoramiento administrativo de la dependencia, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permita elevar de manera sistemática y permanente la eficiencia de las diversas entidades de los sectores públicos y privados, alcanzando dichos objetivos mediante una positiva fijación de planes y programas de acción, los cuales actualicen y simplifiquen los sistemas y procedimientos existentes en la organización, modificando o diseñando una estructura orgánica óptima para poder aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la Institución.

b) Objetivo de los estudios de Organización y Métodos.

Antes de iniciar un estudio de cualquier índole, se definirá ampliamente el objetivo preciso del mismo, para poder emprender dicho estudio.

En la exposición de los objetivos se manifiesta la meta final de los estudios o trabajos de Organización y Métodos, consiste en

introducir y sugerir mejoras administrativas en las áreas que lo necesiten, corrigiendo o implantando nuevos sistemas, métodos, procedimientos, políticas de la organización para su mejor funcionamiento. Lográndose esto por medio de la recopilación, análisis y organización de información exacta y oportuna, siendo tarea del administrador llevar a cabo dicha labor.

5.5. POLITICAS

Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Políticas:

- a) Actuar de acuerdo al marco de políticas generales trazadas por los titulares de las Instituciones Públicas y Privadas.
- b) Recordar la implantación de sus proposiciones por medio del convencimiento y la persuasión.
- c) Mantener buenas relaciones con otras unidades de Organización y Métodos, con el propósito de aprovechar sus experiencias.

- Asesoran a los órganos de las dependencias que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.
- Las unidades de Organización y Métodos actúan en su carácter - asesor, promotor y activador de las labores de mejoramiento administrativo y divulgan la naturaleza de su función al resto de su entidad, a efecto de que sean reconocidas como tales.

5.7 RECURSOS

Son todos los medios con los que va a contar la Institución.

5.7.1 RECURSOS HUMANOS

Los estudios y trabajos que se realizan dentro de una Unidad de Organización y Métodos, requieren de personal idóneo; es de tal importancia, que de no tener en cuenta esto, puede resultar que la labor se vea limitada en conceptos, alcance o efectividad. Si bien las técnicas e instrumentos utilizados en la Unidad están definidos, su aplicación a numerosos tipos de problemas que se originan en las empresas o Instituciones exige una combinación, de manera peculiar, de conocimientos; las personas que lo poseen no son posibles de encontrarse, si están desprovistos de ellos, tendrán dificultades para integrarse a la Unidad.

Por medio de la Capacitación y el Adiestramiento, se persigue que el personal operativo cambie su conducta en la adquisición de conocimientos y habilidades para un eficiente y mejor desempeño de su actividad, tomando en cuenta sus conocimientos, su inteligencia y capacidad para aprender en base a sus experiencias anteriores, y - el deseo que tenga de superarse con los métodos propuestos y lograr una aplicación de lo aprendido en su propia área de trabajo.

La capacitación tiene como objetivo, el facilitar los medios para alcanzar el aprendizaje de técnicos, el cual tiene como finalidad corregir la conducta mediante la experiencia y el desarrollo de las cualidades humanas de la persona en el esfuerzo y desempeño de sus labores.

5.7.2 RECURSOS MATERIALES

Se deberá obtener de ellos el máximo rendimiento, y en caso de que no se cuente con los recursos necesarios para elaborar los trabajos y estudios, se deberán solicitar en un período muy corto de tiempo, a las autoridades superiores, para no atrofiar el funcionamiento y desarrollo de la unidad.

5.7.3 RECURSOS FINANCIEROS

Este aspecto es el que ofrece mayores problemas, puesto que en las

Instituciones es difícil que exista un presupuesto especial para solventar las necesidades de la unidad, capacidad y adiestramiento del personal; presentando esto, un obstáculo para el desarrollo de los elementos que siendo capaces necesiten actualizar sus conocimientos, mediante la capacitación, por lo tanto es deseable que todas las Instituciones cuenten con un presupuesto especial para la capacitación y desarrollo de su personal.

CAPITULO 6

TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION.

Dentro de la Organización las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armoniosa de actividades afines.

La Organización tiene confuciones en su terminología, por ejemplo: la palabra organización la usamos como partes diversas, como unidad funcional, como formas, como interacción constructiva, etc.

En el caso en que pensemos en organización como partes diversas hay que tener en cuenta que ningún organismo tiene partes idénticas que formen un solo término: Organización.

Unidad Funcional, es decir que todas sus partes están tratando de llegar al mismo fin, y porque cada parte logra cubrir su objetivo o función.

Interacción constructiva cuando cada sección cumple con sus objetivos que están subordinados a los de la empresa.

Un concepto más de organización puede ser: el que constituye un acto

o proceso de arreglar o agrupar partes dependientes una de otras dentro de un todo.

6.1 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

Siguiendo a Barnard y según los resultados de los experimentos de Hawthorne, los administradores diferencian entre organización formal e informal.

Organización Formal.- En general las personas pertenecen a un gran sistema de relaciones sociales dentro de la cual una empresa formalmente organizada como de "tipo formal" cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas al logro de ciertos objetivos. Afirma que la existencia de un propósito común conciente es la esencia de una organización formal y que ésta existe cuando las personas pueden comunicarse entre sí, están dispuestas a actuar, y comparten un propósito común.

Organización Informal.- Barnard llamó informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

6.2 ORGANIZACION CLASICA

Es aquella que está estructurada en forma tradicional y en la que no existe una adecuada diferenciación de autoridades medias, ni funciones;

unicamente se obedece a un líder que ejerce dicha autoridad en forma particular.

6.3 ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

Es aquella en donde la estructura está considerada en forma rígida, con líneas de autoridad y comunicación claramente definidas, en la que no existen posibilidades de desviación. Se originó en los ejércitos y atendió durante largo tiempo a la forma militar, revestía la personalidad del líder carismático. En este tipo de organización todo está claramente definido, el modelo es altamente racional, como lo analizó y concibió Max Weber en su modelo administrativo.

Para Laris Casillas, este sistema está bien para organizaciones pequeñas, simples, casi de tipo familiar.

El encontró que este tipo de organización era demasiado rígido para poder delegar autoridad. La necesidad de la división del trabajo y de la delegación de autoridad trajeron como consecuencia buscar formas más flexibles de organización.

6.4 ORGANIZACION FUNCIONAL.

Corresponde a la estructura fincada sobre la especialización y el alto nivel técnico de las funciones que lleva a cabo. Es básicamente

una organización ejecutiva, que funciona como entidad de producción tecnificada.

Laris Casillas nos dice que este tipo de organización presenta - como desventajas el que los subordinados pueden tener confusión al recibir órdenes de varios jefes.

6.5 ORGANIZACION POR COMITES

Este tipo de organización se refiere a la formación de grupos cuyos miembros cuentan con una considerable capacidad técnica e intelectual, identificados e integrados en forma tal, que les permitan llevar a cabo estudios y proyectos de alta calidad, e inclusive, - realizar ejecuciones en forma especializada.

Pero el aspecto más característico de este tipo de organización es quizá el normativo, ya que generalmente quienes integran los comités son funcionarios o ejecutivos de alto nivel, que se reúnen para establecer políticas, normas, reglamentaciones e incluso especificaciones técnicas.

6.6 ORGANIZACION LINEAL FUNCIONAL.

Es una estructura que combina ambos tipos de organización y autoridad

en las áreas y unidades de trabajo. Se caracteriza por cierta rigidez y un considerable nivel técnico.

Laris Casillas nos dice que con este sistema se trató de resolver el problema de que varias personas dieran órdenes a un mismo subordinado, y se hizo una combinación del sistema lineal con el funcional. En este sistema hay personas especializadas cada una en un lugar. La idea fue de que los asesores pudieran transmitir órdenes a través del gerente.

6.7 ORGANIZACION DE ASESORAMIENTO (STAFF)

Consiste en la estructuración de unidades altamente técnicas, cuya función principal, es brindar apoyo de asesoramiento técnico a las áreas, departamentos y unidades ejecutivas. Surgió con el nacimiento de los estados mayores de los ejércitos.

Las organizaciones, con este tipo de autoridad, operan con el carácter de unidades consultoras, que diseñan, presentan y coordinan la implantación de proposiciones, sugerencias y especificaciones técnicas.

6.8 ORGANIZACION OPERATIVA

Esta va referida a la estructura de los niveles inferiores, que -

llevan a cabo la ejecución rutinaria del trabajo, ya sea industrial, comercial, bancaria, de servicios, de trámites, de regulaciones etc.

6.9 ORGANIZACION LINEAL.- STAFF

Este tipo de organización es bastante discutido, sin embargo debe ser tomado en cuenta por la importancia que tiene en la actualidad. Consiste en la combinación de ambos tipos de organización y autoridad, con el fin de operar con cierto carácter de asesoramiento y al mismo tiempo tener la suficiente autoridad para llevar a cabo cambios, ajustes o correcciones.

6.10 ORGANIZACION DUPLEX.

Este tipo de estructura divide por unidades o subunidades. Las funciones creativas de las funciones ejecutivas.

Se refiere a la creación de un tipo de organización que separa el elemento que proporciona las ideas, del que las realiza; existen cargos igual jerarquía, pero unos están enfocados a las funciones creativas de diseño y arte y otros cargos a la función de operación. Esta estructura lleva implícita una interdependencia de las dos partes, puesto que para lograr el objetivo orgánico deben ambas participar y contribuir en su relación. Se asemeja a la organización funcional.

6.11 ORGANIZACION MODULAR

Esta va referida a la estructuración de área y unidades por grupos de trabajo, a los que se les asignan determinados programas, estudios y proyectos para realizar. Este tipo de organización es el más ágil y versátil, pero requiere de la completa integración del personal, en donde los miembros de cada grupo, además de su capacidad técnica, posean un alto nivel de identificación, solidaridad y compañerismo.

Esta clase de estructuras permite una adecuada comunicación, una eficaz coordinación y un desarrollo excelente del trabajo que se le asigne.

6.12 ORGANIZACION CENTRAL Y PERIFERICA.

Consiste principalmente en la división estructural de la organización, en un centro principal de administración y en centros ejecutivos foráneos de trabajo. Este tipo de organización se da en Instituciones, Empresas y Dependencias de considerable magnitud.

6.13 LAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo Organizacional

Definición

Endendemos al Desarrollo Organizacional (D.O.) según como lo menciona el Lic. Gómez Cevallos como conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización. En las metas particulares de los individuos que la integran, podríamos desde luego, considerar al D.O. como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.

Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema - en el cual se suceden transformaciones imprevistas; así dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan de continuo, para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio (planeación y control constituyen el desarrollo organizacional.)

Podemos decir que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo y al mismo tiempo una estrategia educacional que intenta modificar - las estructuras actuales de los individuos que forman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio racional y dinámico en todos sus ámbitos.

El D.O. es una técnica que se inició recientemente y que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objeto final de lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones.

El D.O. constituye así el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de trabajo, aunque no es una forma unilateral de cambios, ya que el mismo deberá operar tanto del individuo para la empresa, como de ésta para la persona.

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorprendidos, puesto que es una evolución continua, controlada, es decir es un proceso a largo plazo, lo anterior no quiere decir que no haya cambios radicales en la estructura, si los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por la empresa, involucrados todos sus miembros y además, convencidos de su urgencia y beneficio.

Necesidades del Desarrollo Organizacional.

Las razones que condicionan este punto pueden ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- Preparación y desarrollo sistemático administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- Lograr la integración de un grupo o de un equipo altamente técnico.
- Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados (conflictos intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes (conflicto intergrupar), o en una división cuando existe una "imagen distorcionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo o muy especializado y porque esté llevando al individuo a la enajenación total.

Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional.

El D.O. es un proceso único para cada organización; sin embargo, se pueden delinear algunos de sus aspectos generales para su implantación:

- Detectar el problema (ver si existe realmente)
- Definir el problema
- Establecer las posibles soluciones
- Elegir la solución

- Trazar el plan de acción
- Con base en la solución dada, preveer futuros conflictos
- Establecer los mecanismos de retroalimentación.

Las razones principales que pueden impedir su efectividad son:

- Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si lo hay, le dará legitimidad.
- Los conceptos que se pretenden incorporar a la organización deberán ser congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa, aunque ésta sea uno de los factores que busca cambiar; si la filosofía gerencial es completamente opuesta y contraria a los principios fundamentales humanistas del D.O., es mejor ni siquiera intentar su aplicación.
- Cuando no existe aceptación de parte de todos los elementos del grupo, pueden surgir problemas para la aplicación del D.O.; esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa a fin de impedir su progreso y desarrollo.
- Para implantar el D.O. como cualquier otro tipo de programa y la participación en la decisión, deben ser voluntarios; en caso de existir imposición, seguramente se registrarían reacciones agresivas que impedirían su buen funcionamiento.

El cambio Organizacional Planificado.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre de empresa, lo constituye la Resistencia al Cambio; éste generalmente se origina como una manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir: "Esto es por que la naturaleza humana tiende a resistirse al cambio". Más bien podríamos emplear nuestra experiencia para identificar a factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización, y así sucesivamente.

El cambio organizacional planificado (C.O.P.) es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Procesos de Cambio.

Percepción de la necesidad de cambiar y primeros pasos. El cambio empieza cuando una persona o más perciben que el cambio es necesario y que es posible. El problema de estas personas es, entonces, conseguir la participación de otros para:

- 1º Obtener información relacionada con el diagnóstico correcto del problema.
- 2º Idear la estrategia que conduzca a la formulación de un plan de acción y a la acción misma.

Los obstáculos para la iniciación pueden desarrollarse en diferentes áreas:

- La información no puede incluir datos pertinentes sobre las actitudes de la gente con relación al orden establecido y a los cambios que puedan ocurrir.
- Los iniciadores del cambio pueden representar un sector de un grupo u organización. Puede desconfiarse de sus motivos. Por ejemplo, se trata a menudo de figuras de autoridad dentro de una organización y cuyos deseos de cambiar pueden ser mixtos, con buena o mala intención, como otra prueba de su disposición para coaccionar a los demás; o si la iniciación viene de abajo, puede ser interpretada con buena o mala intención.
- Los iniciadores pueden presentar un plan de acción que los demás tienen que aceptar, cuando estos últimos sienten que deberían haber tomado parte en la confección de dicho plan.

Los problemas surgen cuando los defensores del cambio y los que están en contra del mismo no reconocen ninguna responsabilidad común

con respecto al bienestar de la comunidad, cuando cada bando pierde el respeto por el otro y cuando la situación se torna en una competencia para lograr la victoria.

¿Quien introduce el cambio?

- La resistencia será menor si los administradores y empleados responsables de la operación del sistema, sienten que el proyecto es suyo, si éste no ha sido diseñado y realizado por extraños.
- La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan el sistema.

¿ Qué clase de cambio resulta acertado?

- La resistencia será menor si los participantes ven en el cambio como algo que disminuye, en lugar de aumentar su carga.
- La resistencia será menor si el proyecto toma en consideración los valores e ideales que los participantes han reconocido por mucho tiempo como suyos.
- La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y su seguridad no están amenazadas.

Procedimiento para instituir el cambio:

- La resistencia será menor si los participantes se unen para diagnos

ticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.

- La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.
- La resistencia será menor si se reconoce que las innovaciones pueden ser mal interpretadas y se toman medidas para obtener "feed-back" de cómo persigue el proyecto y para hacer las aclaraciones necesarias.
- La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.
- La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarlo.

Clima para el Cambio:

La disposición a cambiar se convierte gradualmente en características de ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añora el siglo de oro del pasado, sino que sueña con la autopía en el porvenir. Adoran la espontaneidad de la juventud y protegen las innovaciones mientras se haya podido probar su valor. Lo ideal lo ven cada vez más realizable.

CAPITULO 7

DOCUMENTOS DEL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial - cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Esto resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, y de supervisión. Se lograba, al mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importantes en el ejército.

7.1 CONCEPTO DE MANUAL.

George R. Terry dice: "Que un manual de oficina es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro-guía, una fuente de datos que se

creo que son esenciales para la mejor realización de las tareas" Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

7.2 UTILIDAD DE LOS MANUALES.

Hay dos formas de saber para qué sirven los manuales. La primera puede ser considerando las opiniones de los autores. He aquí algunas:

George R. Terry opina:

"El empleo de los manuales de oficina auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa."

En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a ser que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos, y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como sus relaciones con otros empleados. Los manuales liberan a los miembros de la organización y de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesi-

bilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. En muchas empresas, se considera que los manuales son una obligación.

Paul G. Dreschen enumera trece ventajas de los manuales, de las cuales las más sobresalientes son:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar confusión.
- Eliminar incertidumbre y duplicación.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base al adiestramiento.
- Base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar lo que se está haciendo.

Por último de la Llera y Carrillo dicen:

"El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aún cuando cambien los individuos que las ejecutan y supervisan o desaparecen de la organización quienes las crearon. Para lograrlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben consignarse en un manual o instructivo"

Entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- Poner en práctica el principio excelente de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en el caso de fallas o errores.
- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Facilita la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evita su alteración arbitraria.

La segunda forma consiste en conocer las opiniones de las empresas que los han usado. Nadie puede evaluar un manual como lo puede hacer un usuario.

Una encuesta de la American Management Association obtuvo estas respuestas de las compañías:

- a) De las 134 empresas participantes solo 10 respondieron que los manuales no logran su cometido, o no totalmente. Asimismo la mayoría de estas empresas insatisfechas indicaron que no los revisaban periódicamente para mantenerlos al día, o que no contienen la información suficiente.

En cambio, en una encuesta más reciente, de la American Management Association, realizada en un seminario al que asistieron representantes de 80 compañías, calificaron así los manuales:

"Excelentes" como medio de:

- a) Guías del trabajo a ejecutar.
- b) Clasificación de las estructuras de la organización y de las responsabilidades.
- c) Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- d) Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- e) Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.

Buenos como medio de:

- f) Coordinación de actividades y
- g) Eliminación de duplicaciones innecesarias

Solo regulares como medio de:

- h) Afluencia de información administrativa. Una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización. Pueden usarse los -

manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscarse otros medios para comunicar hacia arriba.

- i) Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que este. Será una ayuda; pero necesita suplementarse con una referencia a los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.
- j) Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo repetición y referencia a ejemplos, cosas ambas que deben evitarse en los manuales si se quiere que estos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

7.3 MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA.

George R. Terry dice que los manuales de historia representan lo siguiente:

"Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía (sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual). Esto le dá al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. -

El darle a un empleado el cuadro de un todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. Los manuales por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados. La historia de la empresa, por lo general, puede contar se en varias páginas y, bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito por un Funcionario Principal.

La información histórica, por lo común, se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede no solo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene una aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tie ne contacto con ella, como proveedores, banqueros, gobierno, prensa etc., o al público en general.

7.4 MANUALES DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente -

contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad etc.

C.L. Littlefield declara al respecto:

"Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente en base a los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y áreas de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

Para tener una idea del contenido de un manual de Organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Louis A. Allen:

- Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.

- Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- Glosario de términos de organización.
- Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- Cartas de organización.
- Descripciones de puestos.
- Descripciones de actividades de los comités.
- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

A estos temas generalmente se agrega:

- a) Introducción o prefacio en el que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal que se pretende con su elaboración, y
- b) Un capítulo de historia de la empresa.

7.5 MANUALES DE POLITICAS.

También llamados de normas. George Terry dice: "Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una Política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones".

J.G. Hendrick escribe: "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancer las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales".

Kellog hace notar que los manuales de políticas muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: "Más calidad por menos dinero.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, - puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre manual de políticas generales.

7.6 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog explica que "el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

Las siguientes frases de C.L. Littlefield amplian la explicación : "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". "Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilicen los métodos y procedimientos prescritos para llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados". Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos. Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier

tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de gran derroche de tiempo y de esfuerzo - en las oficinas. El manual de procedimientos persigue ese objetivo.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica.

También pueden referirse:

- a) A tareas y trabajos individuales; por ejemplo como operar una máquina de contabilidad.
- b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c) A prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimientos oficiales, financieros, de producción, etc.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución - de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de --

oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sean llenadas con un ejemplo, o con ilustraciones para su llenado.

James Hendrick considera que el desarrollo de un procedimiento escrito lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la influencia actual del papel de trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho trabajo, preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación.

Con la experiencia conocida en México no es arriesgado establecer que se necesita un mes en promedio para elaborar y editar un manual de procedimientos.

Si fueren solo los procedimientos que deban ponerse por escrito en una empresa, se requerirían dos años-hombre de trabajo pesado en el primer caso o cien meses-hombre en el segundo.

He aquí la importancia de establecer una técnica concreta o una guía específica que determine la mejor manera para elaborar los manuales de procedimiento de una compañía, sin desperdicios de tiempo, de esfuerzo o de dinero.

7.7 MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, de 475 manuales estudiados en la investigación de la American Management Association, 300 tenían contenido múltiple. Solamente 175 tenían un solo objetivo bien definido. De éstos, la mayoría eran manuales de procedimientos (135), 25 de organización y 15 de políticas.

Por ejemplo, A.F. Bortz hace notar:

"En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito.:

- 1) Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
- 2) Comprensión total de la organización básica de la misma.

"Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son cuando menos medianamente firmes y comprensibles".

7.8 MANUALES DE PUESTO.

El manual de organización establece "que se va hacer" y "quién lo va hacer"; el manual de procedimientos determina, además "como se va hacer". Existe un tipo de manual llamado manual de puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

7.9 MANUALES DE TECNICAS.

Otro tipo de manual de contenido múltiple es el manual de técnicas, que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Por ejemplo, John W. Haslett hace la siguiente recomendación, en relación con el departamento de Sistemas: "Uno de los primeros proyectos que debe emprender un departamento de sistemas, es la preparación de un manual que trate acerca de los principios y técnicas de los sis temas.

Este servirá como una fuente básica de referencia para el departamento y ayudará a capacitar a los nuevos miembros del personal de asesoría, al mismo tiempo es una manera excelente de propagar una información básica de los sistemas en toda la compañía.

Sobre los diferentes tipos de manuales, según el área de actividad de que se trate, J.G. Hendrick hace los siguientes comentarios:

7.9.1 MANUALES DE VENTAS.

"Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimiento".

7.9.2 MANUALES DE PRODUCCIÓN O INGENIERÍA.

"La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente"

7.9.3 MANUALES DE FINANZAS.

"Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración".

Este servirá como una fuente básica de referencia para el departamento y ayudará a capacitar a los nuevos miembros del personal de asesoría, al mismo tiempo es una manera excelente de propagar una información básica de los sistemas en toda la compañía.

Sobre los diferentes tipos de manuales, según el área de actividad de que se trate, J.G. Hendrick hace los siguientes comentarios:

7.9.1 MANUALES DE VENTAS.

"Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimiento".

7.9.2 MANUALES DE PRODUCCION O INGENIERIA.

"La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente"

7.9.3 MANUALES DE FINANZAS.

"Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración".

7.10 MANUALES DE PERSONAL.

También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo.

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

- 1) Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:
 - a) Prestaciones para el empleado.
 - b) Uso de los servicios (bibliotecas, cafetería etc).
 - c) Otros aspectos del Reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
 - d) Otros temas de interes general como tramitación de quejas, sugestiones, etc.

- 2) Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los superviso - res pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del - personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar -

para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

- 3) Para personal del departamento o unidad personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento o de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

7.11 MANUALES DE OTRAS FUNCIONES.

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc), dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia que en una oficina de prestaciones de servicios profesionales y en una empresa de transportes la de mantenimiento sería una área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividades, que puedan adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia. etc.

7-12 MANUALES GENERALES.

También es usual que un manual no trate sólo una área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa.

Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

CAPITULO 8

EL ANALISTA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

Definido el análisis administrativo como una actividad bien precisa, que requiere para su aplicación del conocimiento y dominio de diferentes ciencias y técnicas, tales como la Administración, Estadística, Economía, Sociología, Psicología, etc., se dice que el personal técnico que integra las unidades de Organización y Métodos está formado en su mayoría por Analistas de Sistemas, esta nueva profesión es propiamente una especialidad que utiliza como método la investigación científica.

Existen muchas profesiones que estudian la actividad de Análisis en sus diversas aplicaciones de la ciencia, como son: El Analista Financiero, de operaciones, de ingeniería, químico, bacteriólogo, etc.

Por la complejidad en la Consultoría que ofrecen como servicio las Unidades de Organización y Métodos, por medio de sus profesionales y técnicos, se necesita que los esfuerzos que con ellos efectúan, se realicen en grupos y se considera esencial que exista una comunicación frecuente para que sus estudios y trabajos alcancen sus propósitos óptimos.

8.1 CARACTERISTICAS PERSONALES DEL ANALISTA:

Se considera que el analista de sistemas, pretende hacer que la organización y los procedimientos funcionen en forma eficiente y económica, elaborar o bien modificar aquellos que así lo requieran, por lo que se necesita que el analista tenga una mente abierta para ver la nueva manera en que se logre el mejoramiento administrativo, puesto que la dinámica de nuestra sociedad exige una administración capaz que permita no sólo adaptarse a las circunstancias, sino anticiparse a los cambios que lleve implícito el desarrollo que obliga a ajustes constantes en los procesos.

El personal técnico que integra las Unidades de Organización y Métodos y que inspeccionará el estudio específico de los casos, requiere de una alta capacidad analítica y un adiestramiento especializado, las características personales que solicita la aplicación de técnicas científicas para el análisis de los problemas administrativos, necesita que el profesional de Organización y Métodos sea capaz de crear e implementar, además de querer ser analista, debido a la labor, un tanto ingrata que le espera, ya que nadie reconoce su esfuerzo cuando cristaliza en un magnífico estudio o trabajo, y sí en cambio es criticado cuando el resultado no es del todo satisfactorio. Además debe desarrollar un sobre-esfuerzo personal, o sea, debe tener un claro y decidido interés en su labor, para llegar al sano funcionamiento del

organismo. También debe saber "vender" sus ideas, para lo cual requiere tacto, criterio, capacidad de persuasión, agresividad, paciencia y capacidad oral y escrita; pero sobre todo debe dominar la estrategia, para encontrar la mejor forma de hacer las cosas en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo, y tener una actitud interrogante para alcanzar a aplicar con propiedad los principios científicos que domina, dándoles el enfoque necesario sin incurrir en la imperfección de usarlos como fórmulas o hábitos; igualmente debe tener capacidad analítica para separar los factores de un todo con el objeto de hallar soluciones al conocer las relaciones de sus partes, así como ser positivo en sus juicios y reflexiones.

El analista de sistemas debe recordar siempre su tarea como asesor: formular preguntas, determinar los hechos, analizar la información y dirigir sus recomendaciones; nunca censurar o criticar, ni dar órdenes, ni discutir con el personal de las áreas operativas, sólo ayudar, aconsejar, sugerir y proponer.

Así mismo deberá ser titulado, pasante o llevar un grado avanzado en estudios de Administración (Pública o Privada); y tener experiencia suficiente en trabajos administrativos en el Sector Público o Privado.

Podemos concluir que para tener una buena selección de personal téc

nico en un departamento de Organización y Métodos, es indispensable realizar la evaluación de todas estas características personales, - para que no encuentre limitaciones en su área de actividad, ya que no basta con saber aplicar sus conocimientos y técnicas, pues al estar desprovisto de estas cualidades, se limita su actuación a la investigación científica, cayendo en la calidad de especialista que auxiliaría a los analistas de sistemas.

Contaremos con una valiosa ayuda cuando apliquemos pruebas psicológicas y psicométricas en la labor de selección de este personal.

Fernando Arias Galicia nos menciona que la Asociación Internacional de Psicotécnica adoptó la siguiente definición para estos conceptos.

Es una prueba definida que implica una tarea a realizar idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. - Esta tarea puede poner en juego ya sean conocimientos adquiridos (prueba pedagógica), ya sean funciones sensoriomotrices o mentales (pruebas psicológicas).

A fin de obtener un índice aceptable en la aplicación de estos exámenes, se recomienda cubrir tres requisitos básicos :

Estandarización, objetividad, confiabilidad y validez.

Se recomienda para una óptima aplicación y valorización una persona ampliamente relacionada con esta área, de preferencia un Psicólogo quien adaptará la prueba de acuerdo a las circunstancias de la Empresa o Institución.

8.2 SUS FUNCIONES.

El analista tiene muchas funciones, las cuales podemos clasificar en cuatro grupos:

- A.- Funciones Genéricas.
- B.- Funciones Operativas.
- C.- Funciones Representativas.
- D.- Funciones Asesoras y Académicas.

A.- Funciones Genéricas.

- 1.- Realizar estudios y análisis del funcionamiento general de la estructura de la Institución.
- 2.- Planificar las modificaciones que necesite la actividad administrativa en el mejoramiento de sus sistemas de trabajo.

- 3.- Identificar y definir los problemas que se presenten en la organización.
- 4.- Diagnosticar sobre los sistemas y métodos de operación.
- 5.- Diseñar los sistemas idóneos para lograr la eficiencia administrativa.
- 6.- Realizar comparaciones entre las alternativas encontradas a efecto de proyectar la mejor solución.
- 7.- Elaborar manuales de organización y procedimientos de los proyectos ya aprobados.
- 8.- Cuidar que se apliquen, se lleven a cabo y se actualicen los manuales de organización y procedimientos.
- 9.- Intercambiar opiniones y experiencias con técnicos de otras áreas de la dependencia.
- 10.- Estudiar y analizar el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, humanos y técnicos de la organización.
- 11.- Realizar estudios y análisis para la creación e implantación de nuevas unidades administrativas.
- 12.- Hacer un análisis administrativo para diagnosticar y sugerir el uso adecuado o racional de equipo y maquinaria de oficina, distribución de espacio y sistemas de comunicación.
- 13.- Elaborar estudios para el mejoramiento del diseño y control de formas.
- 14.- Visualizar la actividad total de la administración, determinando los factores que en ella intervienen y saber de que manera se -

relacionan cada factor para formar el conjunto y darle solución a un problema, formulando bases para valorar el grado de eficiencia en que se realizan los aspectos de la administración, y en que medida cada uno de ellos contribuye al esfuerzo total, así como detectar el factor de la administración que en determinadas condiciones tenga una influencia favorable, decisiva a la actividad total de la administración de la Institución.

15.- Asesorar a los departamentos que lo soliciten.

B.- Funciones Operativas.

- 1.- Realizar trabajos concretos en forma individual o colectiva, ordenadas por autoridades superiores.
- 2.- Aportar y sugerir ideas en trabajos que atañen a la Dirección.
- 3.- Aplicar los conocimientos técnicos adquiridos para coadyuvar a la eficiencia de la Institución.
- 4.- Obtener la más amplia información técnica para la resolución de los problemas.
- 5.- Elaborar y diseñar el material necesario para su trabajo (en cuestras, entrevistas etc), usando las últimas técnicas que estén a su alcance.

C.- Funciones Representativas.

- 1.- Establecer relaciones con el personal ejecutivo de otras direcciones y señalar objetivos de trabajos ordenados por autoridades superiores.
- 2.- Ser representantes ante las Instituciones foráneas del Departamento de Organización y Métodos y reunir la información necesaria para la resolución técnico-administrativa de cualquier problema específico encomendado a él.

D.- Funciones Asesoras y Académicas.

- 1.- Asesor a pasantes y especialistas de otras dependencias en trabajos encomendados a Organización y Métodos.
- 2.- Asesorar y coordinar en trabajos específicos y proporcionar información a pasantes o especialistas en Organización y Métodos.
- 3.- Asistir a curso de actualización sobre Administración Impartidas por Institutos Nacionales o Internacionales.
- 4.- Impartir cursos o conferencias a nivel medio sobre ciencia administrativa, cuando sea ordenado por las autoridades superiores.

8.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION USADA POR EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS.

El estudio de Organización y Métodos se apoya, como anteriormente se señaló en los métodos de investigación científica, y se conduce a través de un procedimiento básico en el cual se pueden distinguir las fases siguientes:

Planificación del Estudio

Recopilación de Datos

Análisis de los Datos

Formulación de Recomendaciones

Implantación

Evaluación

El listado anterior presenta la secuencia normal del procedimiento básico para un estudio de O. y M. y puede aparentar que las fases - mencionadas intervienen necesariamente en forma consecutiva y por separado. En realidad suelen intervenir de manera simultánea o sucesiva.

8.3.1

I PLANIFICACION DEL ESTUDIO

Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debería comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito.

8.3.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

El primer paso en la planificación del trabajo de O. y M. será definir la naturaleza del problema en cuestión, es decir, establecer los "términos de referencia" del mismo. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una exploración o investigación que proporcione los elementos de juicio para decidir si conviene o no seguir adelante con el estudio y, en caso afirmativo, proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspondiente.

8.3.3. FUENTES DE CAPTACION DE PROBLEMAS

1.- FUENTES INTERNAS

- a) Mecanismos para el planteamiento y realización de las reformas administrativas en el sector público federal. Todas las entidades dependientes del Ejecutivo Federal cuentan dentro de su

8.3.1

I PLANIFICACION DEL ESTUDIO

Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debería comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito.

8.3.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

El primer paso en la planificación del trabajo de O. y M. será definir la naturaleza del problema en cuestión, es decir, establecer los "términos de referencia" del mismo. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una exploración o investigación que proporcione los elementos de juicio para decidir si conviene o no seguir adelante con el estudio y, en caso afirmativo, proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspondiente.

8.3.3. FUENTES DE CAPTACION DE PROBLEMAS

1.- FUENTES INTERNAS

- a) Mecanismos para el planteamiento y realización de las reformas administrativas en el sector público federal. Todas las entidades dependientes del Ejecutivo Federal cuentan dentro de su

incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos, fraudes, o más genéricamente, que no obstante el esfuerzo de todo el personal, no se logra el trabajo a tiempo y con la precisión debida.

Este caso debe considerarse como una oportunidad para la UOM de desarrollar sus actividades con el beneplácito del encargado de la unidad afectada, logrando, de antemano cubrir uno de los principales requisitos en la labor de organización que consiste en obtener la participación decidida de los elementos que llevarán a cabo las innovaciones o modificaciones autorizadas.

- c) Autoridad superior de la que dependen una de las áreas afectadas. En ocasiones no es el encargado directo de un área de trabajo, sino la autoridad superior a la misma, la que se percata de la existencia de un problema, y recurre a la UOM. Esta autoridad deberá indicar lo conducente a la unidad por estudiarse, para que ésta, a su vez otorgue a la UOM todas las facilidades para la ejecución de su trabajo.
- d) Otras Unidades.- En algunos casos, los problemas de administración se generan en áreas distintas, de donde nace el problema; bien puede ser en otras unidades operativas vinculadas

con aquella que presenta la falla, o bien, en unidades revisoras especializadas, tales como Auditoría Contable y Contraloría.

Siempre que se detecte un problema de esta naturaleza, es necesario persuadir a la autoridad de la que depende el área - afectada, sobre la necesidad y conveniencia de hacer un estudio de O. y M.

e) Unidades de O. y M.

- i) De nueva creación. Una UOM recién integrada, al elaborar su programa de trabajo, puede proponer el estudio de las áreas que a su criterio pueden presentar mayores problemas. Un criterio a seguir en estos casos consiste en analizar el presupuesto de la dependencia, en relación con el soporte administrativo, a fin de determinar si el aparato de la administración es el adecuado para el ejercicio presupuestas y los objetivos por cumplir.

Por otra parte, puede darse el caso de que por la experiencia previa de los analistas en otras unidades similares o bien, por tratarse de problemas que son comunes a las distintas dependencias, sean recomendables estudios sobre áreas de servicio o de apoyo, como pueden ser archi

vos, sistemas de correspondencia, etc. que son susceptibles de ser analizados en forma independiente, sin tener que esperar la elaboración de un programa general de reorganización de la dependencia.

- ii) Etapa de desarrollo de UOM. El planeamiento de problemas administrativos en el seno de la Comisión Interna de Administración (CIDA), es el conducto normal para que se formulen solicitudes concretas a la UOM, o bien, que éstas se percaten de la necesidad de ofrecer sus servicios en la búsqueda de soluciones. Es factible que la UOM que tenga algún tiempo de estar funcionando, lleve a cabo una auditoría administrativa mediante un plan de revisión, en cuyo caso es muy probable no reportados por las unidades, en alguna de las formas anteriormente mencionadas. Debe revisar además, en forma sistemática, las publicaciones que contengan disposiciones legales o señalamientos de políticas - que afecten las actividades de la dependencia, para definir los cambios necesarios en la organización y sistemas de trabajo que permitan su cumplimiento.

2.- FUENTES EXTERNAS.

- a) Mecanismo de participación para el estudio de los sistemas administrativos del sector público (Comités Consultivos) . Los -

comités y comisiones integrados por representantes de las distintas dependencias del sector público federal, colaboran en el estudio, ejecución y evaluación de las reformas administrativas, motivando el desarrollo de trabajos específicos en la UOM, tanto en el campo de las actividades sustantivas, como en los sistemas administrativos.

- b) Otras dependencias del sector público. Las disposiciones emitidas por las diversas entidades normativas originan la participación de las UOM en las adecuaciones de los sistemas internos - afectados por dichas disposiciones.

Por otra parte, algunas entidades públicas pueden detectar problemas administrativos originados en otras entidades con las cuales trabajan en estrecha colaboración y que repercuten en su propio funcionamiento. En estos casos, por productos de la Secretaría de la Presidencia, las UOM correspondientes tienen la oportunidad de analizar las áreas afectadas.

- c) Opiniones del público: En las entidades del sector oficial se han establecido Unidades de Orientación e Información al Público, a través de las cuales se puede canalizar la opinión del público para buscar la solución a problemas en los cuales la participación de las UOM es necesaria.

d) Sindicato. En algunos casos las negociaciones realizadas con los sindicatos implican la creación o ajustes de políticas, sistemas o procedimientos en las entidades (el otorgamiento de nuevas prestaciones o servicios sociales al personal), - originando con ello la realización de estudio en que se requiere la participación de las UOM.

8.3.4 DEFINICION DEL OBJETIVO DEL ESTUDIO.

Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, para evitar mal entendidos que obstaculicen o dispercen el trabajo posterior.

Es recomendable que antes de iniciar un estudio de cualquier índole, el jefe de la UOM convenga y defina su objetivo con el jefe de la Unidad afectada; sería el caso de la simplificación de un trámite, la reducción de costos, el cambio de determinado procedimiento o equipos, y otros.

8.3.5 INVESTIGACION PRELIMINAR.

Definiendo el objetivo del estudio, es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situa

ción administrativa y los estudios que sean requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema, como el primer contacto con la realidad que se vaya a estudiar. La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos; dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar; indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Elementos de la investigación preliminar. Los elementos del reconocimiento o investigación preliminar serán:

- a) La determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo y la identificación del problema o problemas que requieren atención prioritaria.
- b) La descripción detallada de la ubicación naturaleza y extensión del problema.
- c) La descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.
- d) La estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

Contenido de la investigación preliminar. La investigación preliminar exige que se cubran, cuando menos, los siguientes puntos:

- a) Información documental sobre: leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores de O. y M.
- b) Información sobre el campo de trabajo; pueden obtenerse organogramas, lista de funciones o trabajos principales, información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales y a servicios auxiliares, datos básicos sobre volúmenes de trabajo que atiende la unidad, contactos de trabajo con otras dependencias, un examen rápido de las condiciones materiales en que se trabaja que incluya espacio, mobiliario, etc., y en general toda aquella información que "caracteriza" a la unidad por investigar.

Con los resultados de esta investigación preliminar será posible que el responsable de la UOM.-junto con el cuerpo de analistas designados para desarrollar el plan de estudio- determine la complejidad de la investigación, los posibles de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

8.3.6 AUTORIZACION PARA REALIZAR EL ESTUDIO.

La primera apreciación del problema, obtenida de la investigación preliminar, se deberá someterse a la consideración de las autoridades de la dependencia a quienes corresponda autorizar el estudio, tomando en consideración las características de costo y esfuerzo que exigirá. -

Tal decisión delimitará además las posibles áreas de responsabilidad en la implantación de las sugerencias que se presenten.

8.3.7 EL PLAN DE TRABAJO.

Determinada la naturaleza y la magnitud del problema en cuestión, de finido el objetivo del estudio, practicada la investigación preliminar y autorizado el estudio, deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesarios para llevarlos a cabo. Para ello, es conveniente que en la UOM. se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

Contenido del plan de trabajo. En el plan de trabajo se deberá especificar con claridad qué es lo que se va hacer y por qué, donde, cómo, y cuándo, quiénes lo harán y cuánto costará hacerlo. En otras palabras, es necesario preparar un documento que precise la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que sean requeridos.

Para la presentación, ejecución y control del plan es muy recomendable que el mismo conste por escrito y se acompañe de representaciones gráficas. Este documento deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

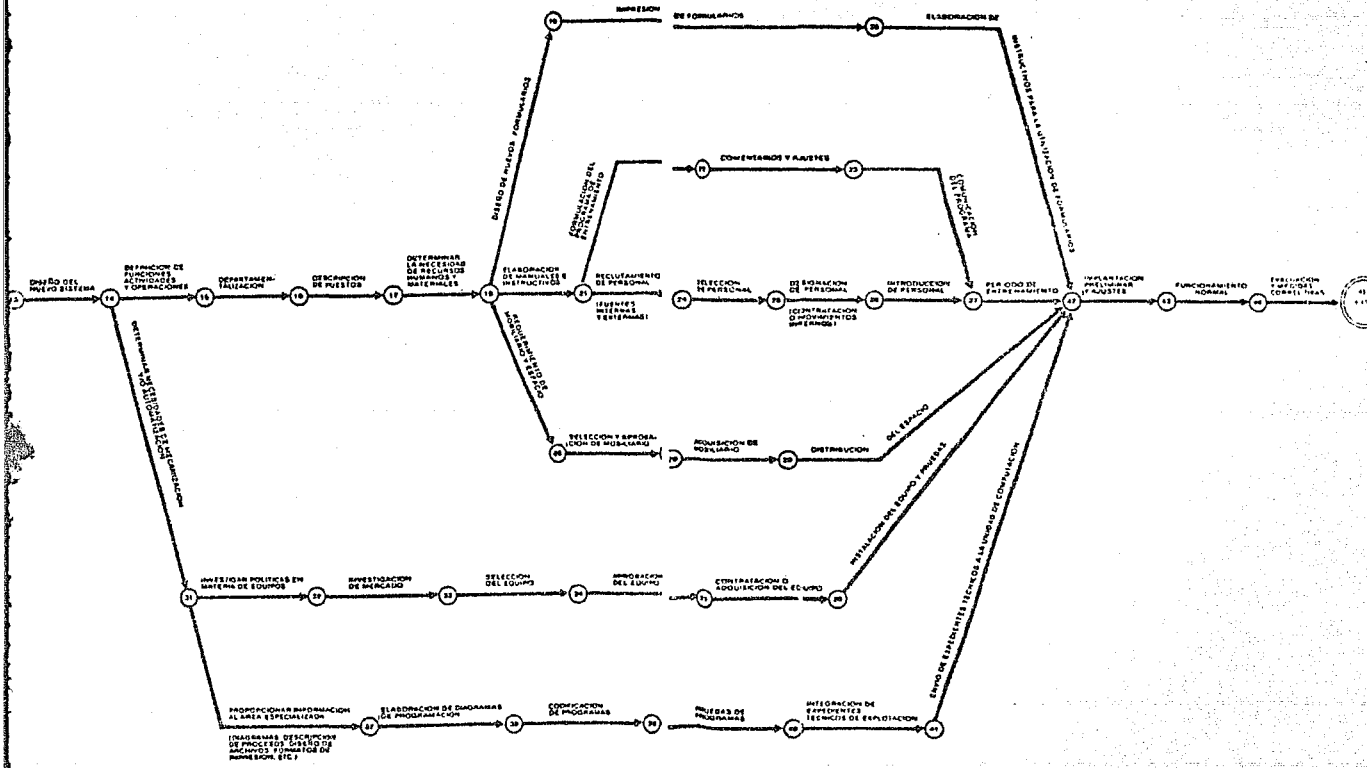
- a) Los antecedentes y la justificación del estudio.
- b) El propósito u objetivo del mismo y los resultados que se espera obtener .
- c) Su Alcance.
- d) Las acciones o fases necesarias para lograr el objetivo, precisando:
 - i) Las áreas de investigación que cubrirá (sistemas, procesos, funciones, órganos, puestos, etc).
 - ii) Su localización espacial, y
 - iii) Los hechos, datos e informe que sean necesarios para llegar a conclusiones, recomendaciones sólidas y efectivas.
- e) Los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos en cada acción o fase del estudio.
- f) Las fechas de inicio y terminación de cada fase de o acción (calendario).
- g) El costo global de cada parte del estudio.
- h) La estrategia y táctica que para conducir la investigación se adopten.
- i) La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del mismo en cada una de sus fases.
- j) Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y los propósitos del plan.

Representación gráfica del plan. Para la descripción gráfica del plan

general y de los programas específicos de las de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas "1" como - los que se usan en las técnicas de camino crítico y también los - diagramas de bioque y barras como los de Gant.

"1" Como se ilustra en las gráficas N° 1 y 2

DESARROLLO PARA UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS



8.4 RECOPIACION DE DATOS.

Concluida la parte preparatoria del estudio de Organización y Métodos se inicia la fase de recopilación de datos, la cual deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o sistema que se estudia. De lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarían inoperantes.

8.4.1 REQUISITOS QUE DEBE REUNIR LA RECOPIACION DE DATOS.

Los datos deberán recopilarse evitando tanto recoger información insuficiente que lleve a formular falsas conclusiones, como acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inutilmente la duración de la investigación. Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales: ser completos, correctos y pertinentes.

Además, de recopilar los datos deberá aplicarse un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, de proceder continuamente a su revisión y evaluación con el fin de:

- a) Asegurarse de que los datos se refieren al problema
- b) Ver si de ellos se desprende la existencia de nuevos problemas
- c) Derivar posibles cambios y mejoras.

8.4.2 REGISTRO DE LOS DATOS.

Es recomendable que la labor de recopilación de los datos quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, debido a que esto proporciona ciertas ventajas en los trabajos de organización y métodos, a saber:

- a) Disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y evaluar el trabajo de O. y M., así como compararlo con los planes y programas respectivos.
- b) Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y se está haciendo, y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para mejorarlo.
- c) Por último, el archivo de informes o estudios sobre trabajos realizados constituye una buena fuente de información para trabajos similares, evita duplicación de esfuerzos para la UOM.

8.4.3 TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.

La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos estará en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse.

Las técnicas generales de que dispone el analista para la recopilación de datos son: la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Los estudios de O. y M. requieren también de técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre los cuales se encuentran los organogramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución del trabajo, cuadros estadísticos, sociogramas, etc.

8.4.4 DATOS QUE CONVIENE RECOPILAR.

La investigación debe comprender tanto la recopilación de antecedentes como de datos relativos a la situación actual.

Entre los antecedentes que deben conocerse están los aspectos jurídicos que se verán involucrados en el problema; los problemas similares que con anterioridad se hayan presentado en la dependencia y las soluciones que se hayan recomendado o acordado; las medidas de organización que por sí mismas adoptó la unidad de estudio, en un intento de resolver su problema, por ejemplo: pago de tiempo extraordinario, cambio de horario de empleo, diseño de nuevos formularios, etc.

Por lo que respecta a la situación actual, se recomienda que para el estudio de una unidad o sistema administrativo se cubra aquella información que permita:

- 1.- Definir los objetivos de la unidad, del sistema o área afectada.
- 2.- Estudiar la estructura orgánica actual.
- 3.- Revisar la política establecida y las normas administrativas relacionadas con el problema de estudio.
- 4.- Analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto y que tenga relación con el problema.
- 5.- Estudiar los trámites de operación, instructivos contables, instructivos por puestos, manuales de control interno, circulares, reglamentos, decretos, etc.
- 6.- Analizar el flujo de operación o de la documentación (diagramas de recorrido de flujo, de bloque, etc) y de las formas de oficina utilizadas.
- 7.- Analizar las estadísticas sobre el volúmen de trabajo y de costos de operación.
- 8.- Analizar el equipo de oficina en uso (inversión, tiempo utilizado, tiempos y frecuencia de descompostura, tiempos disponibles, eficiencia etc.)
- 9.- Examinar las condiciones de trabajo: medio ambiente, relaciones humanas, comunicación, grupos informales, etc.

- 10.- Precisar las relaciones o contactos con otras unidades de trabajo.
- 11.- Determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos.
- 12.- Diseñar nuevos sistemas y procedimientos.

8.4.5 FACTOR HUMANO.

La labor de la investigación deberá afrontarse sin prejuicios por parte del personal de la UOM., sin opiniones preconcebidas.

En la etapa de recopilación de los datos, en especial, es recomendable que el analista de O.y M. adopte una actitud amable y discreta a fin de procurarse la buena voluntad del personal de la unidad en estudio y estimular su participación activa en los trabajos.

Con el fin de evitar actitud y criterio desfavorables hacia la UOM, será de vital importancia abstenerse de ofrecer ningún tipo de promesas que, por otra parte, no estarían en posibilidad de ser cumplidas.

8.5 ANALISIS DE LOS DATOS.

Terminada la fase de recopilación y registro de los datos, éstos deberán someterse a un proceso de análisis o exámen crítico que permita descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, - un procedimiento o un método de trabajo, generando deficiencia, errores, retrasos, duplicaciones, despilfarros, etc.

8.5.1 NATURALEZA Y PROPOSITO DEL ANALISIS.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia, e interacción de las partes entre si y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente.

El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución el problema que se estudia, con el fin de introducir medidas o mejoramientos administrativos.

8.5.2 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS.

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un exámen crítico que, a su vez, permita conocer en todos

sus aspectos y detalles, el objeto al cual se aplica el estudio de O. y M. y conduzca este esfuerzo de racionalización a diagnosticar los problemas.

Dentro de ese proceso podría distinguirse la siguiente secuencia de pasos:

- a) Conocer el hecho o la situación que se analiza;
- b) Describir ese hecho o esa situación;
- c) Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos;
- d) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos;
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en formas aislada y por sí solos, sino que son también productos de las circunstancias del ambiente que los rodea, por último
- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular diagnóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos, - consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera

sistemática una serie de preguntas que resúmen los aspectos de una situación administrativa. La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis, el ordenamiento que sigue y la finalidad que de terminan son las siguientes:

PREGUNTAS	FINALIDAD QUE DETERMINAN	
¿Qué?	La ACTIVIDAD	
¿Para que?	El PROPOSITO para el que	
¿Dónde?	El LUGAR en que...	
¿Cuánto?	El ORDEN y/o El TIEMPO en que...	... se emprenden las actividades de una unidad administrativa, las acciones de un procedimiento o se toma decisión.
¿Quién?	La PERSONA por la que...	
¿Cómo?	Los MEDIOS por los que...	
¿Cuánto?	La CANTIDAD de recursos con los que...	

Después de obtener para cada una de las preguntas anteriores respuestas claras y precisas, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Por que? A partir de este momento se iniciará propiamente el exámen crítico de los datos, y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento. Esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de alguno o algunos de los elementos del objeto de análisis

Este sencillo procedimiento para el análisis administrativo no persigue otra finalidad que la de seguir las bases para el exámen crítico que deberá aplicarse en el estudio de O y M y una metodología adecuada y eficaz para encarar ese exámen. Es evidente que el rigoar con que se analicen los datos estará en relación directa con el tipo de estudio que sea capaz de emprender la UOM, y del grado de desarrollo en que ésta se encuentre. Y aún cuando los enfoques para el estudio de los sistemas manuales, electromecánicos o electrónicos es muy similar, las técnicas e instrumentos de análisis son diferentes. Tal es el caso, por ejemplo, de las técnicas de medición del trabajo; del sistema, cuando interviene el procesamiento electrónico de datos, y de la investigación de operaciones.

Por ello la importancia de elegir el método y las técnicas más viables para realizar con éxito un estudio.

8.5.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS.

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecerá, como ya se advirtió, a la factibilidad de su aplicación: a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero; a la disponibilidad de tiempo, a la posibilidad de contar con un elemento de computación; pero todo, al grado de preparación del personal con que cuenta la UOM.

pero todo, al grado de preparación del personal con que cuenta la UOM.

*2 Tal es el caso, por ejemplo, de las técnicas de medición del trabajo; del sistema, cuando interviene el procesamiento electrónico de datos, y de la investigación de operaciones.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar en el análisis de problemas administrativos se encuentran los siguientes:

- 1.- Organogramas.
- 2.- Sociogramas.
- 3.- Cuadros de distribución de trabajo.
- 4.- Diagramas de flujo.
- 5.- Diagramas de Programación de Computación.
- 6.- Diagramas de distribución del espacio.
- 7.- Matriz de especificaciones o requerimientos de espacio.
- 8.- Cuadros estadísticos.
- 9.- Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la información.
- 10.- Arbol de decisiones.
- 11.- Redes para el análisis lógico de problema.
- 12.- Tablas de decisiones.
- 13.- Otras técnicas de investigación de operaciones "3"

Resumen, en esta fase del trabajo de O y M los datos recopilados se someten a un proceso de análisis o exámen crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de un sistema.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como también para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo, como se verá en el próximo capítulo.

* 3 tal es el caso de las técnicas cuantitativas del análisis administrativo que se presenta en el cuadro de la página siguiente.

8.6 FORMULACION DE RECOMENDACIONES.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el trabajo de la UOM, esta se hallará en posibilidad de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencias o recomendaciones.

Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase "constructiva" del estudio de O. y M, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir, que los elementos separados y desagregados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integrada en tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación.

En el aspecto de alternativas u opciones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo será necesario, de acuerdo a lo anterior, combinar los insumos (entradas), productos (salidas), procesamiento y requerimiento de información, así como también tomar en consideración los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de la información y los controles del sistema.

CUADRO NO. 1

TECNICAS CUANTITATIVAS DE ANALISIS ADMINISTRATIVO.

NOMBRE DE LA TECNICA	APLICACIONES	COMENTARIOS
ANALISIS DE SERIES DE TIEMPO	Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en períodos iguales y subdivididos en unidades homogéneas de tiempo.	Las series de datos en un período son analizadas en cuanto a los principales tipos de fluctuaciones tales como: de tendencias cíclicas, estacionales e irregulares.
CORRELACION	Para determinar el grado de influencia o repercusión mutuas entre dos o más variables, por ejemplo; incremento en las operaciones con incremento en utilidades o volumen de personal, utilidades de los transportes públicos con consumo de gasolina y/o número de accidentes etc.	Una variable puede ser estimada si el valor de otra variable es conocido. Factores clave: el análisis de regresión, los coeficientes de correlación y los diagramas de dispersión.
MODELOS DE INVENTARIOS	Determinar cuando y que cantidad de inventarios deben tenerse.	Los modelos simples no suponen retraso en la entrega y la demanda si es conocida. Los modelos probables manejan modelos de riesgo e incertidumbre.
MODELOS INTEGRADOS DE PRODUCCION	Usados para reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.	Un modelo altamente complicado para uso sólo en compañías con experiencias detalladas de ventas y costos
MUESTREO	Investigación de mercados. Muestreo de trabajo. Control de inventarios. Auditoría	A través del uso de varios diseños, al muestreo hace posible las inferencias acerca de las características de la población con grados específicos de uniformidad.

NOMBRE DE LA TECNICA .	A P L I C A C I O N E S	C O M E N T A R I O S
NUMEROS INDICES	<p>Para medir con respecto a una base iniciar las fluctuaciones en volumen de operaciones, errores, costos, ausencias, etc., y otras variables, en un período determinado, con fines de control de las operaciones, auditoría administrativa, comprobar validez y confiabilidad de la información, etc.</p>	<p>Los factores importantes incluyen la elección del período base, el método de ponderación y la selección de los componentes - que serán incluidos en el índice.</p>
<p>P E R T (Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas).</p>	<p>Planeación y control de un conjunto complejo de actividades, funciones y relaciones.</p>	<p>Los conceptos clave incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La cadena de eventos y actividades; 2) Asignación de recursos; 3) Consideraciones de tiempo y costo; 4) Trayectoria de la cadena, y 5) Camino crítico.
PROGRAMACION LINEAL	<p>Para asignar los recursos escasos, de una manera óptima en los problemas de programación, composición de la producción y otros, como la administración de un sistema cuyos elementos tienen valores muy diversos por lo que se refiere a tiempos, para adquisición, durabilidad, utilización en diversas etapas, y que son variables importantes que simultáneamente influyen en el funcionamiento del sistema.</p>	<p>Los factores clave incluyen una función objetiva, la elección entre varias alternativas, los límites establecidos en símbolos y las variables que se suponen lineales.</p>

NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIONES	COMENTARIOS
SIMULACION	Usada para imitar una operación o método antes de su ejecución real. Se reproducen situaciones difíciles o in-costeables de experimentar en la práctica. Proporciona datos aproximados que permiten tomar decisiones, ya que se efectúan imitaciones con datos numéricos y se hacen intervenir las combinaciones de todas las situaciones que en la realidad podrán presentarse.	Largos períodos son simulados en pruebas cortas. Grupos complejos de variables pueden ser manejados cuando no se dispone de un método matemático.
TEORIA DE COLAS O LINEAS DE ESPERA	Para determinar el número óptimo de estaciones de servicio, tales como ventanillas de pago o recaudación, mesas de atención al público, despachadores, etc., tanto para reducir el costo del tiempo de espera, o bien eliminar tiempo ocioso.	La mayoría de los modelos suponen una distribución específica de las llegadas y de los tiempos de servicio.
TEORIA DE LAS DECISIONES	Usada para seleccionar el mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.	Los desarrollados en la estadística bayesiana - permiten al juicio del ejecutivo ser llevado sistemáticamente al análisis de los problemas.
TEORIA DE LOS JUEGOS	Usada para determinar la estrategia óptima en una situación de competencia. Se pueden hacer aplicaciones en problemas de productividad, disminución de desperdicios, mejoramiento de la disciplina, etc., siempre que los responsables de las reglas del juego y sus repercusiones.	La mayoría de las soluciones incluyen a dos personas y suman cero situaciones competitivas (en algunas de las cuales dos personas están - inmiscuidas y una gana exactamente lo que la otra pierde). Las situaciones más complejas se hacen extremadamente difusas.

8.6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS A LA FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Antes del proceso al desarrollo de las recomendaciones en un estudio de O. y M conviene tener presente algunas de las siguientes - consideraciones y sugerencias:

- 1.- No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio, en especial cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- 2.- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral, con el fin de estudiar cada problema como subsistema del sistema central.
- 3.- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.
- 4.- Dar preferencias a las recomendaciones prácticas o viables, entendiéndose por tales, las que dentro de las condiciones que prevalecen en la dependencia, sean las más factibles de aplicarse en la realidad.
- 5.- Considerar las limitaciones que puedan emanar las disposiciones jurídicas y administrativas cuando presenten dificultades para su modificación.
- 6.- Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de -

cooperación por parte de más de una unidad, cuando ésta sea pro
blemática de lograr.

- 7.- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados; tal podría ser la opinión de otras UOM dentro y fuera de la dependencia, las sugerencias del personal que labora en la unidad sujeta a investigación, la asesoría de especialistas en campos determinados y el intercambio de impresiones con otros elementos de la propia UOM que realiza el estudio, aun que estén dedicados a otros trabajos de investigación.

La mejor solución será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos.

8.6.2 FORMULACION DE PROPUESTAS.

El siguiente paso es convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en recomendaciones. Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer término el analista de O. y M. deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa y tomar en cu
enta todas las soluciones posibles.

En segundo término deberá proceder a seleccionar las sugerencias más

viabiles evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Algunas veces, un incremento en el costo de trabajo desarrollado en un área puede producir un gran ahorro en otra, de donde se infiere que el resultado total es provechoso. Otras veces, las ventajas a corto plazo resultan considerables y viceversa.

La presentación de recomendaciones no deberá incluir todas las opciones posibles cuando éstas sean muy numerosas, sino que conviene seleccionar sólo algunas de las más viabiles. Cada opción deberá acompañarse con la estimación de costos, la anunciación de los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros, así como de sus ventajas y limitaciones.

8.6.3 TIPOS DE RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que resulten de un estudio de O y M podrán clasificarse dentro de algunos de los siguientes tipos.

- 1.- Recomendaciones de eliminación. Supresión de un sistema de trabajo; eliminación de procedimientos o de pasos dentro de un procedimiento; reemplazo de reformas, registros e informes; supresión de unidades u órganos administrativos; baja de plaza dentro de un puesto, etc.

- 2.- Recomendaciones de adición, introducción de un nuevo sistema; operaciones adicionales en un procedimiento, o de todo procedimiento adicional; una nueva unidad administrativa dentro de la estructura de organización; programas adicionales; aumento de plazas, etc.
- 3.- Recomendaciones de combinación. Combinar el orden de las operaciones de un procedimiento tomando en consideración los factores; lugar y secuencia de ejecución, así como las personas que las realiza, etc.
- 4.- Recomendaciones de modificación. Cambios en los procedimientos o las operaciones, redistribución de unidades administrativas, de funciones o del espacio de trabajo; modificaciones en las - formas, registros e informes, etc.
- 5.- Recomendaciones de simplificación. Introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento; simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación, etc.

8.6.4 ELABORACION DEL INFORME.

Las medidas de mejoramiento que sugiera la UOM deberán presentarse - por escrito, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto.

La naturaleza de los lectores para quienes se redacta un informe hará variar la forma y el contenido de éste. El funcionario de alto nivel requiere informes que le permitan tomar con cierta celeridad decisiones correctas y oportunas. Es por ello que los resultados - del estudio de O y M y las recomendaciones propuestas conviene presentarlos en forma condensada, usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos de racionalización administrativa o que se verán involucradas en la implantación y operación del nuevo sistema.

Un informe constará normalmente de los siguientes elementos o componentes: una introducción que resuma el propósito, enfoque, limitaciones y el plan de estudio el cuerpo o parte principal del informe donde se consiguen los hechos, argumentos y justificaciones; la parte de conclusiones y recomendaciones y finalmente, los apéndices o anexos donde se incluirán las gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos que se consideren elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones.

El orden de los elementos de un informe podrá variar según el tipo de lector al cual se dirija, siguiendo el criterio antes expuesto.

8.6.5 TOMA DE DECISIONES.

Los últimos pasos del proceso de investigación en O y M pueden seguir procedimientos muy diversos pero existe un elemento común en todos ellos y en que deben someterse a la consideración y aprobación de las autoridades competentes.

Para la negociación de la decisión o selección de opciones pueden mencionarse varias sugerencias útiles:

- 1.- Sacar partido del hecho de la participación del personal de la unidad bajo exámen.
- 2.- Dar explicaciones detalladas de las recomendaciones o cambios importantes.
- 3.- Hacer concesiones respecto de propuestas secundarias para obtener aceptación en las propuestas principales, pero por ningún motivo permitir la mutilación de ninguna que sea importante.

Una vez que el funcionario a quien se ha conferido la autoridad suficiente para decidir ha escogido la opción que se considera más conveniente, la UOM estará en condiciones de diseñar el nuevo sistema.

8.6.6 DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA.

El diseño del nuevo sistema es el desarrollo de la opción seleccionada.

da para solucionar el problema objeto de la investigación.

El diseño del nuevo sistema deberá limitarse al grado en que se permita demostrar su eficacia, sin recargarlo de detalles, pero deberá ser lo suficientemente amplio para proporcionar una base que sirva para la determinación realista de requerimientos de recursos, tiempos y costos. En particular, no debe omitirse el cálculo de costa de las modificaciones e instalación del nuevo sistema.

En el diseño del nuevo sistema se deberán tomar en consideración todos los componentes del mismo, la asignación óptima de los recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral. El diseño deberá proveer los arreglos integrados de instalaciones, elementos humanos y flujo de información para lograr los objetivos de la unidad estudiada, como se advirtió al inicio de este capítulo.

8.7 IMPLANTACION .

La implantación de las recomendaciones formuladas por la UOM es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

Podrían distinguirse tres momentos dentro de esta parte del trabajo de O y M:

- 1° La formulación de un problema para la implantación del nuevo sistema.
- 2° La integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios
- 3° La ejecución del programa.

8.7.1 PROGRAMA DE IMPLANTACION.

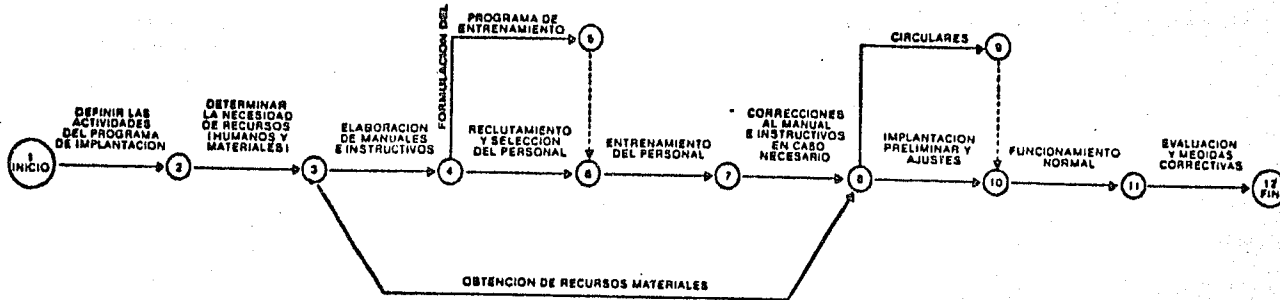
El primer paso en la formulación del programa de implantación será determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Esto puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas, semejante al que se muestra en la gráfica número 2.

El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a -

personas, instalaciones, mobiliario y equipo, formas de oficina, manuales e instructivos de trabajo, etc., recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

Así mismo, deberán fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades programadas y aquellas en que estarán disponibles los recursos señalados.

MODELO DE RED DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA



De suma importancia será dejar claramente establecido quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas. Tomando en consideración la naturaleza es trictamente asesorada de la UOM, ésta deberá participar en la implan tación de las recomendaciones, auxiliando tanto al jefe de la unidad en que se introducirá el nuevo sistema, como al personal que habrá de operarlo.

Deberán preverse también los obstáculos y las resistencias al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, y para ello será necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.

Por último, el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

8.7.2 METODOS DE IMPLANTACION.

Existen varias formas para implantar mejoras administrativas, y cada una responde al problema de que se trate o al grado de complejidad del sistema a implantar. Los métodos más usuales son:

- a) El método instantáneo;
 - b) El proyecto piloto;
 - c) La implantación en paralelo;
 - d) El método parcial o por aproximaciones sucesivas.
- a) El método instantáneo. Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo se deben distribuir entre los responsables de la operación, por ejemplo, informándoles; "Comenzamos con la operación de este nuevo método a partir de mañana a las 8.00 a.m."

Se trata desde luego de una forma sencilla de implantar un nuevo sistema a menos que alguno de los factores siguientes estén presentes:

- 1.- Si se trata de un cambio radical, que implique el uso de un equipo diferente.
- 2.- Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no se cuenta con medios

adecuados que permitan un fácil y oportuno desplazamiento.

3.- Si la gran mayoría del personal que habrán de operar el nue
vo sistema no está convencida de su validez.

En estos tres casos no es recomendable el empleo del método ins
tantáneo.

b) Método del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte total de la organización, con la finalidad de medir su eficiencia. Debe entenderse que esto sólo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la organización con un todo.

Su principal utilidad radica en que permite introducir los cam -
bios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

Una posible desventaja radicaría en que siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo lo es también - para las partes restantes. Además, generalmente a los proyectos -
pilotos se destinan recursos fuera de lo normal, así como una aten
ción especial que no puede ampliarse posteriormente a toda la organización.

- c) **Implantación en paralelo.** Cuando se trata de la implantación de proyectos de gran envergadura, o que implican procesos complejos, es recomendable el método "en paralelo".

Este método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que permite que el nuevo sistema esté funcionando normalmente antes que se suspenda la operación anterior.

Este método garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. También permite que el personal que se encargará del nuevo sistema pueda irse familiarizando con su operación, sin la presión que significa estar trabajando "en vivo" con la posibilidad de causar efectos irreversibles

En los casos en que el mismo personal que se encarga del sistema tradicional sea el que se vaya a operar el nuevo sistema, se recomienda la programación del período especial de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se afecte el servicio normal del sistema que va a ser sustituido.

Al iniciarse la etapa de implantación en paralelo, se hará necesario contar de antemano con los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se debe dotar al personal con los elementos necesarios para que cumplan eficientemente con las funciones que se les atribuyan.

Debe advertirse que no en todos los casos es conveniente establecer la implantación en paralelo sino sólo en aquellos sistemas -- cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios habituales del sistema anterior. Por lo mismo, la implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores problemas.

- d) Método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas. Este método es, con mucho, el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarla con éxito. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones; y avanzar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

Se trata de un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo

que, en ocasiones, requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

8.7.3 INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

Una vez que el programa de implantación ha sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación de nuevos sistemas.

Se procederá a elaborar los manuales e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integrar el mobiliario, equipo y suministro requeridos para operar el nuevo sistema. Se procederá también a disponer los arreglos físicos en cuanto a local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollen las labores.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los manuales o instructivos, se adiestrará al personal lo suficiente -- para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

8.7.4 EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION.

Cumplidos los pasos anteriores, procede poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas al efecto siguiente los lineamientos fijados en los manuales e instructivos.

Cuando se inicie la implantación será necesario elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a sus usuarios, y en caso necesario, deberá continuarse con la labor de información y orientación de quienes se vean involucrados en el cambio.

Como indico en un principio, la participación de la UOM en el momento de poner en vigor sus recomendaciones constituye un requisito esencial, ya que su misión no concluye con la formulación de propuestas de mejoramiento y la preparación de la fase de implantación. La UOM deberá estar presente en el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera y, de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación del sistema.

8.8 EVALUACION DEL SISTEMA.

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema administrativo es indispensable que la UOM se mantenga informada de su eficacia para comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas y sugerir las medidas correctivas que procedan.

8.8.1 MECANISMOS DE INFORMACION.

Los mecanismos para obtener la información necesaria para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas son sumamente variables, de acuerdo con las características de cada dependencia. Es recomendable que estos mecanismos se mantengan activos durante el período que sea suficiente para juzgar la efectividad del sistema implantado.

8.8.2 ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

A partir de las observaciones que se realicen durante un lapso razonable de operación del nuevo sistema, se podrán sugerir modificaciones a alguno o algunos de los componentes del mismo.

Es conveniente conocer los resultados del nuevo sistema antes de intentar introducir medidas correctivas de manera precipitada en el momento y lugar en que se presenten o detecten, a menos que a todas luces esto

fuese necesario. Esto resulta recomendable ya que, en no pocos casos, la solución a un problema particular resulta parcial si no se modifican las causas que lo generan, y éstas pueden radicar en otros niveles de operación.

Es importante destacar que la función de la UOM no concluye con la implantación de los sistemas, ya que éstos no deben permanecer estáticos sino, por el contrario, deben ser adaptados constantemente de acuerdo con las necesidades cambiantes de la entidad.

La experiencia ha mostrado la necesidad de poner especial atención a la revisión periódica de los sistemas, lo cual permite evitar la obsolescencia de los mismos, que afecta en forma directa a la eficiencia de la entidad en su conjunto.

8.8.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Uno de los tipos de estudio más completos de la estructura y del funcionamiento de un organismo administrativo es el conocido como auditoria administrativa. Por auditoria administrativa se designa comúnmente, tanto el estudio en sí, como la técnica que se utiliza para realizarlo. La auditoria administrativa permite detectar posibles fallas administrativas antes de que generen verdaderos problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se requieran.

En consecuencia, permite:

- 1.- Solucionar problemas existentes (medidas de tipo correctivo).
- 2.- Preveer posibles fallas (medidas de tipo preventivo).
- 3.- Obtener mayor eficiencia (optimización de los sistemas establecidos.)

La auditoría administrativa es una técnica depurada y compleja que requiere gran cuidado y detalle en su aplicación. Su descripción - rebasaría el nivel del presente trabajo.

8.9 TECNICAS DE ANALISIS Y APLICACION.

En las Unidades de Organización y Métodos, los analistas de sistemas disponen, además de su capacidad profesional y características personales, de una serie de técnicas, que se convierten en sus herramientas para realizar el estudio del caso, aunque no debe perderse de vista que éstos instrumentos de análisis dependerán para su aplicación del apoyo financiero con que cuente, de la disponibilidad de tiempo para hacer el estudio y del uso de los sistemas de computación; dentro de ellas encontramos las siguientes:

8.9.1 LAS GRAFICAS DE ORGANIZACION:

ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y DE PUESTOS TIPO.

Son instrumentos valiosos que permiten tener una panorámica general de la estructura orgánica, funcional o de puestos, ya sea de toda la empresa o de uno de sus departamentos o secciones; mediante ellos el analista puede estudiar las funciones principales, los canales de comunicación, los niveles jerárquicos, los campos de autoridad y las relaciones de cada unidad, función o puesto.

8.9.2 LA CARTA DE ACTIVIDADES.

Es el instrumento que describe las acciones y obligaciones de las personas que intervienen en una operación o en un sistema, tendientes a un objeto específico, se utiliza para estudiar la importancia del objeto y las actividades para alcanzarlo, además de los departamentos o secciones que intervienen y las acciones que ejecuta cada persona.

8.9.3 DIAGRAMAS DE FLUJO.

Consisten en la representación gráfica de las diferentes actividades, que por medio de símbolos convencionales, definen el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, de las formas,

la distancia recorrida, el tiempo empleado en las operaciones y el flujo de decisiones.

8.9.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la his toria, los objetivos, políticas, funciones, estructuras y especifica ciones de puestos y/o procedimientos de una Institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal, sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

8.9.5 LA TECNICA DE INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Su función fundamental es la recolección de aquella información que existe: gráfica y escrita, sobre el objetivo de un estudio. Se provee de fuentes y medios; sus fuentes son bibliotecas, hemerotecas, archivos privados o públicos, los medios de que se auxilia son leyes, reglamentos, informes, memorias y artículos periodísticos.

8.9.6 INVESTIGACION DE OPERACIONES.

Es la aplicación de métodos analíticos y técnicos, o instrumentos tomados de las matemáticas para dar solución a los problemas operativos de un sistema. Su objetivo es facilitar a la administración bases más

Lógicas para formular predicciones y tomar decisiones firmes.

Dentro de éstos métodos se encuentran, entre otros:

8.9.7 TEORIA DE LA INFORMACION.

Conocida también como teoría matemática de las Comunicaciones. Determina la razón del cambio en la cual la información puede ser designada bajo circunstancias especiales.

8.9.8 MODELOS.

Genéricamente es la imitación matemática o física de un sistema real; la construcción de un modelo es una técnica común para el estudio de las especificaciones o aspectos de conducta de los objetos o sistemas bajo condiciones variables. En sí mismo, el modelo es una representación de objetos, eventos, procesos o sistemas y es usado para la programación y control.

8.9.9 ESTADISTICA.

Esta es una de las ramas de las matemáticas que funciona a partir de las observaciones, esto es, datos históricos y de inferir resultados, el principal propósito de la Estadística Matemática es la toma de -

decisiones partiendo de inferencias.

Su característica básica, es la estimación en ocasiones por medio de la teoría de la probabilidad y de funciones o modelos matemáticos. Como ejemplo podemos mencionar el muestreo, en el que se embase a una población se toman elementos cuyas características han sido previamente definidas, se confiará en éstas para emprender un estudio.

8.9.10 TEORIA DE REDES.

Al interpretar un sistema mediante una gráfica frecuentemente se presenta el problema de seleccionar para ese sistema las rutas óptimas en costo, tiempo y distancia, o una combinación total o parcial de esos conceptos, dependiendo de las necesidades que se deseen satisfacer.

Si la estructura de un sistema se presenta gráficamente y los vértices simbolizan ciudades, o puestos dentro de la organización de una empresa, y los arcos representan carreteras o vías férreas, conexiones de puestos de actividades de una empresa, es fundamental conocer las rutas óptimas de esas conexiones para poder definir in versiones que mejoren o hagan adecuado el sistema de comunicación establecido por la gráfica.

Un ejemplo clásico de la teoría de redes es el camino crítico, que en esta década, ha alcanzado gran importancia, considerándose un método de programación de uso normal. Es una herramienta de control que se utiliza para analizar e integrar las operaciones necesarias para ejecutar un proyecto económicamente, en un plazo previsto. Una variante de esta técnica es el PERT que se puede considerar como herramienta de programación estadística y se aplica en los trabajos en los que es difícil o imposible efectuar estimaciones precisas de tiempo.

Hay que destacar que éstos métodos ya han sido mecanizados. La aplicación del método de la ruta crítica, comprende las fases de:

8.9.11 PLANEACION Y PROGRAMACION.

La planeación comprende un análisis detallado de las actividades que serán necesarias para llevar a efecto el proyecto, de tal manera que se puedan determinar, las actividades de que está constituido el proyecto, la interrelación entre actividades y la duración de cada una.

La programación tiene por objeto definir la duración del proyecto, - las actividades que dirigen la duración del proyecto o sea la ruta crítica y las libertades de que gozan las actividades que nos gobiernan el proyecto, o sea las holguras.

8.9.12 TEORIA DE COLAS O LINEAS DE ESPERA.

Es la técnica de investigación de operaciones que nos permite estudiar el número de líneas de llegada y salida y las características propias del fenómeno.

Se aplica a situaciones de decisión en las que las unidades que desean recibir servicios, deben esperar antes de que puedan obtenerlo, tal es el caso de cajas de pago, ventanillas de recepción de documentos, aeropuertos, atención médica a derecho-habientes etc.

Si se conocen las leyes que dirigen las llegadas, los tiempos de servicio y el orden en que son atendidas las unidades solicitantes, entonces, la naturaleza de esta situación puede plantearse y estudiarse matemáticamente.

8.9.13 ARBOL DE DECISIONES.

Es la representación gráfica que bajo certeza, riesgo e incertidumbre, aporta los medios racionales para tomar decisiones y seleccionar entre un gran número de alternativas aquellas que en forma más satisfactoria cumplan los objetivos y metas predeterminadas dentro de un marco de recursos limitados.

Podemos considerar que la representación gráfica, se inicia en un punto de origen y se va ramificando de acuerdo a los factores que intervengan en las alternativas. Su aplicación más frecuente es la selección de inversiones, o sea: dadas dos o más alternativas de una inversión, definir cual es preferible, sin embargo, también se aplica a la selección de proyectos o trabajos alternos de diverso orden.

Se presentan dos variantes: la primera cuando los elementos para la toma de decisiones son conocidos con certeza; y la segunda cuando los elementos no son conocidos con precisión, sino que existe cierto riesgo o incertidumbre de su veracidad utilizando para ello la esperanza matemática.

8.9.14 PROGRAMACION LINEAL.

Es un instrumento de ayuda en la toma de decisiones, planteada en términos matemáticos.

El problema general de la programación lineal, supone maximizar o minimizar una función lineal formada de variables básicas, llamada función-objetivo, sometida a un conjunto de restricciones. Así podemos ver que su aplicación dentro de cualquier institución, sería para la toma de decisiones en cuanto a la inversión de su capital.

8.9.15 SIMULACION.

Es una técnica cuyo principal papel es el de establecer analogía entre sucesos reales y modelos matemáticos.

Esta técnica cuyo fin es utilizarse en los problemas, en las que por su magnitud o complejidad no se puede obtener una solución - por métodos directos, ya que el resultado sería muy costoso o requeriría mucho tiempo.

8.9.16 CONTROL DE INVENTARIOS.

Es una de las técnicas más avanzadas, necesarias e importantes en la actualidad; consiste en una teoría matemática que contesta o satisface las preguntas básicas ¿Cuánto pedir? y ¿Cuándo pedir?, o cuando se habla de empresas de producción, ¿Cuánto producir? y ¿Cuándo producir?.

De esta definición informal se desprende que se trata de una técnica de optimización en que se ven involucrados conceptos tales como: tamaño de almacenes, capacidad económica, capacidad humana. El analista que conoce esta técnica se encuentra capacitado para organizar y proponer metodologías en áreas que comprenden desde el almacén y su personal, hasta oficina de suministro.

Por tal motivo una vez contestadas estas dos preguntas básicas, el analista puede determinar, integralmente las áreas óptimas en relación a material, mano de obra y equipo.

C O N C L U S I O N E S

Una vez analizados los datos obtenidos mediante mi investigación, me siento en la posibilidad de establecer una serie de conclusiones fundamentales con las cuales pretendo tipificar una Unidad de Organización y Métodos en sus aspectos fundamentales que a continuación se describen:

- 1.- **Objetivo Genérico.**- El Objetivo Genérico que considero adecuado es: "Contribuir al mejoramiento administrativo de la Dependencia, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de cualquier Institución.

- 2.- **Ubicación o Adscripción.**- "Es conveniente que las Unidades de Organización y Métodos dependan directamente de la máxima autoridad, del organismo al cual sirven, o del organo en que se delegue la autoridad en materia de racionalización administrativa; debiendo depender del Secretario de Estado, Subsecretario u Oficial Mayor, de la dependencia.

En Instituciones cuyo crecimiento, dimensiones o complejidad lo requieran, deben crearse Unidades de Organización y Métodos a

nivel de Dirección, mismas que deberán estar coordinadas con los que se encuentran colocados a mayor nivel y con las comisiones internas de administración".

3.- Funciones Genéricas.- "Las Unidades de Organización y Métodos de trabajos de la Dependencia con el fin de proponer, diseñar e implantar o actualizar los sistemas que le permitan elevar su eficiencia para alcanzar los objetivos que tengan establecidos. Para cumplir con lo anterior deben:

- Estudiar y analizar el funcionamiento general de la dependencia.
- Diagnosticar sobre los métodos y sistemas de operación.
- Diseñar los sistemas más eficientes y comparar las distintas opciones para seleccionar la más indicada incluyendo el estudio de los métodos manuales, mecanizados o electrónicos, en coordinación con las Unidades de Cómputo.
- Formular los manuales administrativos que incluyan todos los elementos necesarios para cada sistema aprobado observar su aplicación y mantenerlos actualizados.
- En coordinación con los órganos jurídicos correspondientes, adecuar la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones jurídicas internas,
- En colaboración con la unidad administrativa de personal, capacitar y adiestrar al personal a través de seminarios y cur

- sos de organización a los encargados de la operación de los sistemas administrativos.
- Mantener una estrecha relación con el comité técnico consultivo de la Unidad de Organización y Métodos para intercambiar ideas y coordinar la acción de los mismos dentro del proceso general de la Reforma Administrativa en el sector público.

4.- Personal Requerido. El personal más preparado que considero, - debe integrar estas unidades en las Instituciones es:

Lic. en Administración de Empresas

Lic. en Administración Pública

Lic. en Ciencias Públicas

Contador Público

Otros Profesionistas o no profesionistas con conocimientos adecuados y capacidad para ser analistas.

Además de éstos se requiere el respaldo de una serie de empleados auxiliares entre los que se encuentran:

Programadores

Operadores

Dibujantes

Secretarias

Mecanógrafas

Mozos.

mismos que serán el apoyo de los técnicos de dichas unidades.

5.- Denominación.- Considerando que el hombre debe ser representativo de las funciones que lleva a cabo esta unidad y en base al decreto presidencial del 28 de enero de 1971 deberá ser:

" UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS "

R E C O M E N D A C I O N E S

Las Unidades de Organización y Métodos, juegan el principal papel en el desarrollo y superación administrativa del Sector Público y Privado ya que su objetivo es:

" CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA DEPENDENCIA A QUE PERTENECE, ASESORANDO A SUS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS EN AQUELLOS ASPECTOS DE ORGANIZACION, METODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN ELEVAR, DE UNA MANERA SISTEMATICA Y PERMANENTE, LA EFICIENCIA DE LAS INSTITUCIONES "

Para lograr el objetivo anterior, es necesario crear un CENTRO - DE CAPACITACION al servicio de las Unidades de Organización y Métodos.

La creación de este Centro, requiere de un estudio para determinar su funcionamiento y su afiliación, a fin de salvar las dificultades e impedimentos que se presenten.

LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL "CENTRO DE CAPACITACION" SERAN :

- 1.- La capacitación y entrenamiento al personal de las Unidades de Organización y Métodos, de los diversos organismos.
- 2.- Reclutamiento, selección y entrenamiento de personal, cuando así se lo solicite alguna Empresa.
- 3.- El convencimiento a los funcionarios y empleados de las ventajas y necesidades del mejoramiento administrativo de las organizaciones, mediante técnicas modernas.

ANALIZANDO CADA OBJETIVO, TENEMOS:

- 1.- Capacitación y entrenamiento al personal de las Unidades de Organización y Métodos de las diversas Instituciones.

Las Unidades de Organización y Métodos, enviarán a su personal al Centro de Capacitación, a recibir la especialización necesaria, según la rama en que van a trabajar, lo que representa ventajas, tales como:

- Instructores Técnicos en cada especialidad.
- Equipo adecuado para entrenamientos.
- Programas de actividades y tiempo para la capacitación.
- Personal competente para entrenamiento.

Los beneficios que recibirán los organismos, son muchos; entre ellos, tenemos:

- Trabajo de equipo.
- Conocimiento de técnicas de análisis administrativo.
- Especialización del personal.
- Mayor comunicación de las Unidades de Organización y Métodos entre sí.
- Uniformidad de trabajo de las Unidades de Organización y Métodos, salvaguardando cada uno sus características individuales.

2.- Reclutamiento, selección y entranamiento de personal cuando así lo solicite alguna Unidad de Organización y Métodos.

Esto sería lo ideal, ya que, además de dar como resultado, obtener Personal capacitado, éstos serían ajenos a la dependencia solicitante; lo que trae las siguientes ventajas:

- Fuentes de reclutamiento establecidas.
- Sistemas de reclutamiento
- Sistemas de selección.

Beneficios para los Organismos:

- Personal nuevo y capaz.
- Les evita gastos de reclutamiento para personal especializado.

3.- El convencimiento a los funcionarios y empleados de la necesidad del mejoramiento administrativo de las organizaciones.

Esto se llevará a cabo, creando una conciencia de la bondad de los estudios elaborados y las propuestas de las Unidades de Organización y Métodos, haciendo hincapié en el carácter asesor de las mismas, por medio de:

- Difusión de las ventajas de trabajos de Organización y Métodos en las diversas Instituciones.
- Seminarios de divulgación sobre organización, métodos y sistemas.
- Conferencias.
- Motivación y convencimiento.

El personal en período de entrenamiento, participará en la organización de los seminarios y conferencias; capacitándolo así, para ejecutar esta labor, una vez que trabajen en determinada Unidad de Organización y Métodos del Sector Público o Privado.

B I B L I O G R A F I A .

- 1.- Planeación y Organización de Empresas. Lic. Guillermo Gómez Ceja; Editorial Edicol, S.A.
- 2.- Organización y Dirección de Empresas. Petersen y Plowman; Editorial Uteha.
- 3.- Organización y Dirección de Empresas. Elmore Peterson y E. Grosvenor. Plowman Uteha.
- 4.- Fundamentos de Organización de Empresas. William R. Spriegel y Ernest Couter Davies; Editorial Labor, Barcelona, España.
- 5.- Organización de Empresas. Jean Chavalier; Editorial Palestra, - Barcelona, España.
- 6.- Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Miguel Duhalit Krauss, U.N.A.M.
- 7.- Sistemas y Procedimientos. Víctor Lazzaro; Editorial Diana.
- 8.- Administración o Cibernética. (Tesis) José Antonio Fernández Arena; U.N.A.M.
- 9.- Tratado de Organización de Empresas. George Leener; Editorial Aguilar, Madrid, España.
- 10.- La Importancia de los Cuadros de Organización (Tesis) Francisco Herrera Cerda. U.N.A.M.

- 11.- Organización Administrativa.- John Pffner, Frank Sherwood; Herrero Hnos.
- 12.- Diagnóstico de la Estructura de la Empresa. Centro Nacional de la Productividad; México.
- 13.- Principios de Organización y Dirección. Albers y Shoer; Editorial Limusa-Willey, S.A.
- 14.- El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Sayles, L.R. - Strauss, G. Herrero Hnos.
- 15.- Organizar y Organizarse. Caude, Roland; Editorial Sagitario, - Barcelona, España.
- 16.- La Gerencia de Empresas.- Peter F. Drucker; Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- 17.- Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público.- Secretaría de la Presidencia . Dirección de Estudios Administrativos.