



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ANALISIS DE METODOS Y SIMPLIFICACION
DEL TRABAJO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de

Licenciado en Administración

p r e s e n t a :

Francisco Bonilla López

1974



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.

"EL QUE ASPIRA A SER AGUILA
DEBE MIRAR LEJOS Y VOLAR AL
TO.

QUIEN SE RESIGNA A ARRAS- -
TRARSE COMO GUSANO.

RENUNCIA AL DERECHO DE PRO-
TESTAR SI LO APLASTAN".

A LA MEMORIA DE
MI MADRE

A MI PADRE

CON EL GRAN CARIÑO Y
ADMIRACIÓN QUE SIEM-
PRE HA MERECIDO.

A MI ESPOSA

CON ETERNO AMOR
POR QUE SIGA ALENTANDOME
A LOGRAR MAYORES METAS.

A MIS HIJOS

LO MÁS GRANDE
ENTRE MIS PROYECTOS.

A MIS SUEGROS

POR QUIENES SIENTO EL
CARIÑO DE UN HIJO A -
SUS PADRES.

A MIS HERMANAS

A MIS MAESTROS

A MIS COMPAÑEROS DE
TRABAJO Y ESTUDIOS

A TODOS AQUELLOS
QUE HAN HECHO POSIBLE
EL LOGRO DEL PRIMER -
PASO EN MI VIDA.

AL DIRECTOR DE MI TESIS
LIC. Y C.P. ALBERTO MARADIAGA
SAULNY.

INDICE

ANALISIS DE METODOS Y SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

INTRODUCCION

I. EL ANALISIS

A) DEFINICIÓN

B) CARACTERÍSTICAS DEL ANALISTA

II. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

A) TIPOS DE ORGANIZACIÓN

B) CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN

C) OBJETIVOS Y POLÍTICAS

D) PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACIÓN

E) SÍNTOMAS DE SALUD O ENFERMEDAD DE UNA EMPRESA

III. SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

A) DEFINICIÓN

B) OBJETIVOS

C) TÉCNICAS MÁS USUALES

IV. ANALISIS DE METODOS

A) GRÁFICAS DE PROCESO

B) GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

C) GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

D) DIAGRAMAS DE FLUJO

E) UN "ANÁLISIS DE SISTEMA"

V. MEDICION DEL TRABAJO

A) TRABAJOS MEDIBLES Y NO MEDIBLES

B) PRODUCTIVIDAD

1) DEFINICIÓN

C) ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

1) EL ESTUDIO DE TIEMPOS

2) EL SISTEMA DE MULLIGAN PANAMERICANA

VI. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

A) PERSONAL EJECUTIVO

B) HALLAZGOS DE LAS INVESTIGACIONES

C) ¡LOGRAN PARTICIPACIÓN!

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUCCION.

EL TRABAJO ES LA ACTIVIDAD ESENCIAL DE TODA EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS SON LOS QUE PROPORCIONAN LA MAYOR PARTE DE ESE TRABAJO; Y NO OBSTANTE EL AVANCE TECNOLÓGICO-CIENTÍFICO SE CONTINÚA TRABAJANDO AL APOYO DE GASTADAS RUTINAS TRADICIONALES Y CAMINOS ANTICUADOS EN GRAN PARTE DE LAS EMPRESAS.

DADA LA ANTERIOR SITUACIÓN, SE HA VISTO LA NECESIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DINÁMICAS DE DESARROLLAR PROFESIONES Y PUESTOS ESPECÍFICOS QUE DENTRO DE LA EMPRESA SE ENCARGAN DE RECOPIRAR, INTEGRAR Y SOMETER A MINUCIOSOS EXÁMENES LA ORGANIZACIÓN MISMA, SU ESTRUCTURA Y SUS ACTIVIDADES.

EN EL PRESENTE TRABAJO DESEO EXPONER LAS TÉCNICAS USUALES Y SUS POSIBLES ADAPTACIONES, ASÍ COMO PLANTEAR LOS PUNTOS DE VISTA QUE EN MI CORTA EXPERIENCIA COMO ANALISTA HE PODIDO DESARROLLAR.

QUIERO ACLARAR QUE EL PRESENTE TRABAJO ES UNA SIMPLE INVITACIÓN A PROFUNDIZAR EN EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES DE UNA EMPRESA MEDIANTE EL ANÁLISIS DE MÉTODOS; ASÍ MISMO ES PERTINENTE ACLARAR QUE LAS APLICACIONES -

EN LA PRÁCTICA SON MUY EXTENSAS Y QUE PARA **ESCLARECER** LAS -
DUAS QUE SURJAN AL RESPECTO, SERÁ MENESTER ACUDIR A LA BI--
BLOGRAFÍA, CONSIDERANDO LOS ERRORES O MEJORAS DE MIS ADAP-
TACIONES.

II. EL ANÁLISIS

A) DEFINICION

1. ANÁLISIS ES: "LA SEPARACIÓN DE LAS PARTES DE UN TODO HASTA LLEGAR A CONOCER SUS PRINCIPIOS O ELEMENTOS"¹
2. AL IGUAL QUE LA "PLANEACIÓN" DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, EL ANÁLISIS FORMA PARTE DE UN PROCESO CIENTÍFICO CUYOS ELEMENTOS SON: OBSERVACIÓN, EXPERIMENTACIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS, HIPÓTESIS.
3. DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR PODEMOS AFIRMAR QUE EL ANÁLISIS ES DENTRO DEL PROCESO CIENTÍFICO, UNA PARTE-ESSENCIAL PUESTO QUE SIN CONOCER LOS ELEMENTOS DE UN TODO NO ES POSIBLE REALIZAR CONCLUSIONES O RESULTADOS SATISFACTORIOS.
4. CUANDO NOS REFERIMOS AL ANÁLISIS O A LA ADMINISTRACIÓN, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE CADA UNA DE ESTAS PALABRAS - (SEGÚN EL USO QUE SE LES DA) INCLUYEN SU PROCESO RESPECTIVO QUE ES:

1. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO (BARCELONA 1930)

II. EL ANÁLISIS

A) DEFINICION

1. ANÁLISIS ES: "LA SEPARACIÓN DE LAS PARTES DE UN TODO HASTA LLEGAR A CONOCER SUS PRINCIPIOS O ELEMENTOS"¹

2. AL IGUAL QUE LA "PLANEACIÓN" DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, EL ANÁLISIS FORMA PARTE DE UN PROCESO CIENTÍFICO CUYOS ELEMENTOS SON: OBSERVACIÓN, EXPERIMENTACIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS, HIPÓTESIS.

3. DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR PODEMOS AFIRMAR QUE EL ANÁLISIS ES DENTRO DEL PROCESO CIENTÍFICO, UNA PARTE ESCENCIAL PUESTO QUE SIN CONOCER LOS ELEMENTOS DE UN TODO NO ES POSIBLE REALIZAR CONCLUSIONES O RESULTADOS SATISFACTORIOS.

4. CUANDO NOS REFERIMOS AL ANÁLISIS O A LA ADMINISTRACIÓN, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE CADA UNA DE ESTAS PALABRAS - (SEGÚN EL USO QUE SE LES DA) INCLUYEN SU PROCESO RESPECTIVO QUE ES:

1. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO (BARCELONA 1930)

PROCESO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACIÓN (INCLUYE)

PLANEAR

IMPLEMENTAR

CONTROLAR

PROCESO CIENTÍFICO

ANÁLISIS (INCLUYE)

OBSERVAR

SEPARAR

SINTETIZAR

5. AL HACER MENCIÓN POR SEPARADO DE CADA UNO DE LOS PROCESOS NO SIGNIFICA QUE ÉSTOS SEAN MUTUAMENTE EXCLUYENTES, SINO QUE POR EL CONTRARIO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CIENTÍFICO SON COMPLEMENTARIOS, Y LOS RESULTADOS POSITIVOS AL APLICAR CUALQUIERA DE LOS DOS PROCESOS DEPENDE DE LAS - - ADAPTACIONES DE UNO EN OTRO.

6. ADMINISTRATIVAMENTE, EL ANALIZAR NO REQUIERE DE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LA PARTE ANALIZADA, SINO QUE DEPENDE - MÁS BIEN DE LA CAPACIDAD DE QUIEN REALIZA EL ANÁLISIS PARA OBTENER TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA DE LAS PERSONAS - QUE SÍ CONOCEN A PROFUNDIDAD DICHAS PARTES.

b) CARACTERÍSTICAS DEL ANALISTA.

EL ANALISTA DE MÉTODOS TIENE QUE SER UNA PERSONA EXTROVERTIDA, CON CAPACIDAD PARA COMUNICARSE CON LOS DEMÁS EN FORMA - ORAL O POR ESCRITO.

DEBE SER DE PERSONALIDAD AGRADABLE Y PODER GANARSE LA CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS EN TODOS LOS NIVELES, DESDE LA ALTA DIRECCIÓN HASTA UN JORNALERO COMÚN, PARA QUE ÉSTOS LE HABLEN CON TODA FRANQUEZA.

DEBE SER UN OBSERVADOR ENTUSIASTA, PERO SIEMPRE NEUTRAL, AUNQUE INTERESADO EN EL PROBLEMA QUE ANALIZA, PUES SI SE LLEGA A TOMAR COMO UN AGENTE DE LA DIRECCIÓN, LOS EMPLEADOS REHUSARÁN COLABORAR CON ÉL.

EN MUCHOS ASPECTOS EL ANALISTA DE MÉTODOS DEBE SER SÓLO UN CATALIZADOR CAPAZ DE LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS EXAMINEN SUS PROPIOS MÉTODOS DE TRABAJO.

NUNCA DEBERÁ ASUMIR LA ACTITUD DE CONOCER TODO SOBRE LO QUE SE LE ESTÁ HABLANDO, PUES SI EL EMPLEADO NOTA QUE SU COLABORACIÓN ES POCO SOLICITADA O NULA, JAMÁS SE TENDRÁ UN ESTUDIO DIGNO DE CONFIANZA.

EN LO REFERENTE A ESCOLARIDAD, EL ANALISTA DEBERÁ SER DE PREFERENCIA UN PROFESIONISTA CON CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN: ADMINISTRACIÓN, INGENIERÍA INDUSTRIAL, PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA, CONTABILIDAD, PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS.

EL ANALISTA DE SISTEMAS DEBERÁ FORMAR PARTE DE UN DEPARTAMENTO STAFF CON LAS CARACTERÍSTICAS QUE LE SON PROPIAS COMO:

- A) PROPORCIONA ASESORAMIENTO Y SERVICIO PERO NO TIENE AUTO RIDAD SOBRE OTROS ELEMENTOS.
- B) ESTÁ A DISPOSICIÓN DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS TANTO DE LÍNEA COMO DEL STAFF.
- C) TRABAJA EN RAMOS ESPECIALIZADOS DE ACTIVIDAD
- D) TIENE DERECHO A ACONSEJAR, ASESORAR, AUXILIAR Y RECOMEN DAR A QUIEN FIGURE EN LA LÍNEA, SIN AUTORIDAD.
- E) DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECCIÓN, CONTANDO CON EL APOYO DE ÉSTA.

III. ANALISIS - DE - LA - ORGANIZACION

A) TIPOS DE ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN ES ALGO MÁS QUE UN CUADRO SINÓPTICO O UN ORGANIGRAMA; ES UN MECANISMO POR MEDIO DEL CUAL UNA BUENA DIRECCIÓN ORIENTARÁ, COORDINARÁ Y CONTROLARÁ LAS FUNCIONES, FACILITANDO LA ADMINISTRACIÓN.

EN TODA BUENA ORGANIZACIÓN SE DEBERÁN:

- A) DISMINUIR LAS TENDENCIAS DE LOS DIRECTIVOS A DIRIGIR POR INSTINTO.
- B) EVITAR LA REPETICIÓN DE ESFUERZOS.
- C) ALENTAR LA DELEGACIÓN DE TRABAJOS RUTINARIOS
- D) IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS FÁCILMENTE
- E) ALENTAR EL DESARROLLO DE LOS SERES HUMANOS.

NO DEBEMOS OLVIDAR QUE LA ORGANIZACIÓN LA CONSTITUYEN PERSONAS, SOBRE CUALQUIERA QUE SEA LA "ORGANIZACIÓN FORMAL" DE LA EMPRESA.

ASÍ MISMO DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE UNA ORGANIZACIÓN A LA QUE SE PRESENTA EN UN ORGANIGRAMA CLARO Y QUE APARENTEMENTE PERMITE QUE SE ESTABLEZCAN CONTROLES SIN DIFICULTAD NO RES--

PONDERÁ A LOS REQUISITOS DE UNA ESTRUCTURA APROPIADA POR ESTE SOLO HECHO; DICHO EN OTRAS PALABRAS UN ORGANIGRAMA CLARO NO SIEMPRE REPRESENTA UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE.

POR LO ANTERIOR SE HACE INDISPENSABLE EL ANÁLISIS MISMO DE LA ORGANIZACIÓN INCLUYENDO SU ESTRUCTURA FORMAL.

EXISTEN FUNDAMENTALMENTE TRES TIPOS DE ESTRUCTURA PARA CUALQUIER EMPRESA:

1. ESTRUCTURA POR FUNCIONES
2. ESTRUCTURA POR SERVICIOS O LÍNEA DE PRODUCTOS
3. ESTRUCTURA HÍBRIDA.

LA ESTRUCTURA POR FUNCIONES SE BASA EN ORDENAR TRABAJOS SIMILARES EN UN DEPARTAMENTO BAJO LA DIRECCIÓN DE UN JEFE. (VÉASE FIGURA 1)

VENTAJAS:

- A) FACILITA LA ESPECIALIZACIÓN; CADA GERENTE SE OCUPA DE UNA SOLA CLASE DE TRABAJO Y CONCENTRA EN ÉL TODAS SUS ENERGÍAS.
- B) LA COORDINACIÓN DENTRO DE CADA FUNCIÓN ES SENCILLA Y DIRECTA.

ORGANIZACION ESTRUCTURADA POR FUNCIONES

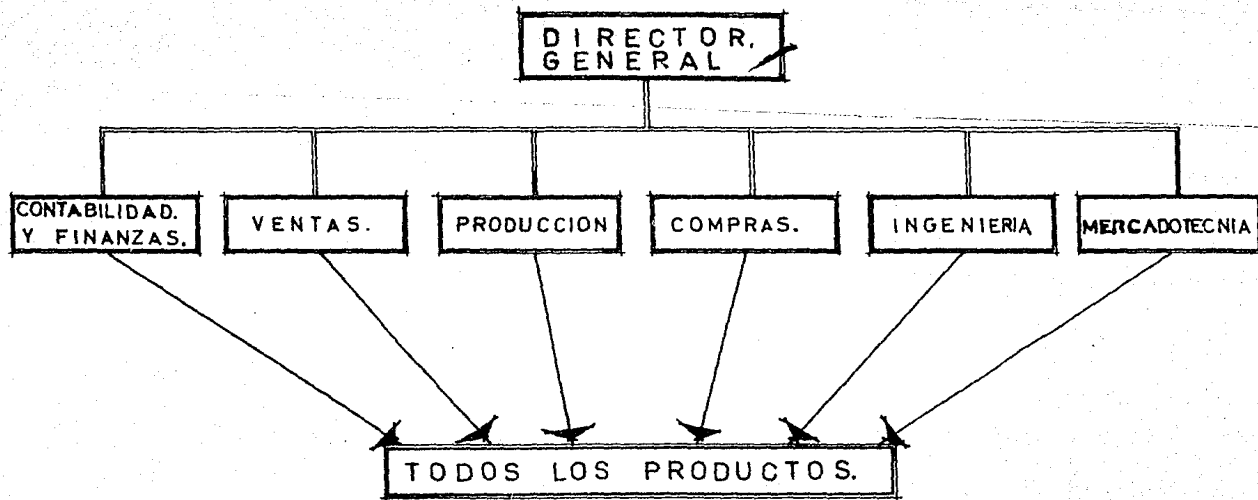


fig. 1

C) GENERALMENTE TODA FABRICACIÓN UTILIZA LA MISMA INSTALACIÓN FABRIL; Y TODA LA ADMINISTRACIÓN EL MISMO ESPACIO DE OFICINAS.

DESVENTAJAS:

A) TENDENCIA A SOMETER LAS DECISIONES Y LOS PROBLEMAS AL NIVEL MÁS ALTO, PUES ÉSTE ES EL ÚNICO PUNTO EN DONDE SE DISPONE DE INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA DECIDIR CUANDO ALGO AFECTA VARIAS FUNCIONES.

B) ES DIFÍCIL EVALUAR LOS RESULTADOS MEDIANTE UN ANÁLISIS-COMPARATIVO DE COSTOS YA QUE BAJO ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN SE FOMENTA LA CONTABILIDAD DE "FONDO COMÚN".

C) SE DIFICULTA LA TOMA DE DECISIÓN PORQUE MIENTRAS MÁS NIVELES SE AGREGAN A LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL SE VA HACIENDO MÁS DIFÍCIL PODER FILTRAR LAS DECISIONES DE ALTOS NIVELES HACIA BAJOS NIVELES.

D) SIENDO MUY POCOS LOS PUNTOS DE COORDINACIÓN GENERAL, HAY POCAS OPORTUNIDADES PARA FORMAR TALENTOS PARA LA DIRECCIÓN.

ORGANIZACIÓN POR SERVICIO O LÍNEA DE PRODUCTO.

AL DIVIDIR LAS GRANDES ORGANIZACIONES FUNCIONALES EN UNIDA

c) GENERALMENTE TODA FABRICACIÓN UTILIZA LA MISMA INSTALACIÓN FABRIL; Y TODA LA ADMINISTRACIÓN EL MISMO ESPACIO DE OFICINAS.

DESVENTAJAS:

A) TENDENCIA A SOMETER LAS DECISIONES Y LOS PROBLEMAS AL NIVEL MÁS ALTO, PUES ÉSTE ES EL ÚNICO PUNTO EN DONDE SE DISPONE DE INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA DECIDIR CUANDO ALGO AFECTA VARIAS FUNCIONES.

B) ES DIFÍCIL EVALUAR LOS RESULTADOS MEDIANTE UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS YA QUE BAJO ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN SE FOMENTA LA CONTABILIDAD DE "FONDO COMÚN".

C) SE DIFICULTA LA TOMA DE DECISIÓN PORQUE MIENTRAS MÁS NIVELES SE AGREGAN A LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL SE VA HACIENDO MÁS DIFÍCIL PODER FILTRAR LAS DECISIONES DE ALTOS NIVELES HACIA BAJOS NIVELES.

D) SIENDO MUY POCOS LOS PUNTOS DE COORDINACIÓN GENERAL, HAY POCAS OPORTUNIDADES PARA FORMAR TALENTOS PARA LA DIRECCIÓN.

ORGANIZACIÓN POR SERVICIO O LÍNEA DE PRODUCTO.

AL DIVIDIR LAS GRANDES ORGANIZACIONES FUNCIONALES EN UNIDA

DES MÁS PEQUEÑAS Y FLEXIBLES, SE OBTIENE UNA ORGANIZACIÓN POR SERVICIO. (VÉASE FIGURA 2)

VENTAJAS:

- A) SE DISMINUYEN LOS PROBLEMAS DE AUMENTO, MAGNITUD, DIVERSIDAD Y DISPERSIÓN.
- B) ES POSIBLE HACER UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS ENTRE LAS DIFERENTES UNIDADES.
- C) SE PUEDEN HACER DIVISIONES BASADAS EN SERVICIOS, PRODUCTOS O GEOGRÁFICAS.

DESVENTAJAS:

- A) LOS COSTOS DE OPERACIÓN SON GENERALMENTE MAYORES EN LAS ORGANIZACIONES POR SERVICIOS QUE EN LAS ORGANIZACIONES POR FUNCIONES.

ESTRUCTURAS HÍBRICAS.

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TIENEN UNA ESTRUCTURA COMPUESTA HÍBRIDA. (VÉASE FIGURA 3)

VENTAJAS:

- A) POSEE LAS VENTAJAS DE LAS DOS MENCIONADAS ANTERIORMENTE.
- B) ES MÁS FLEXIBLE, PERMITIENDO QUE LA ORGANIZACIÓN SE ADE-

ORGANIZACION ESTRUCTURADA POR SERVICIO O PRODUCTO

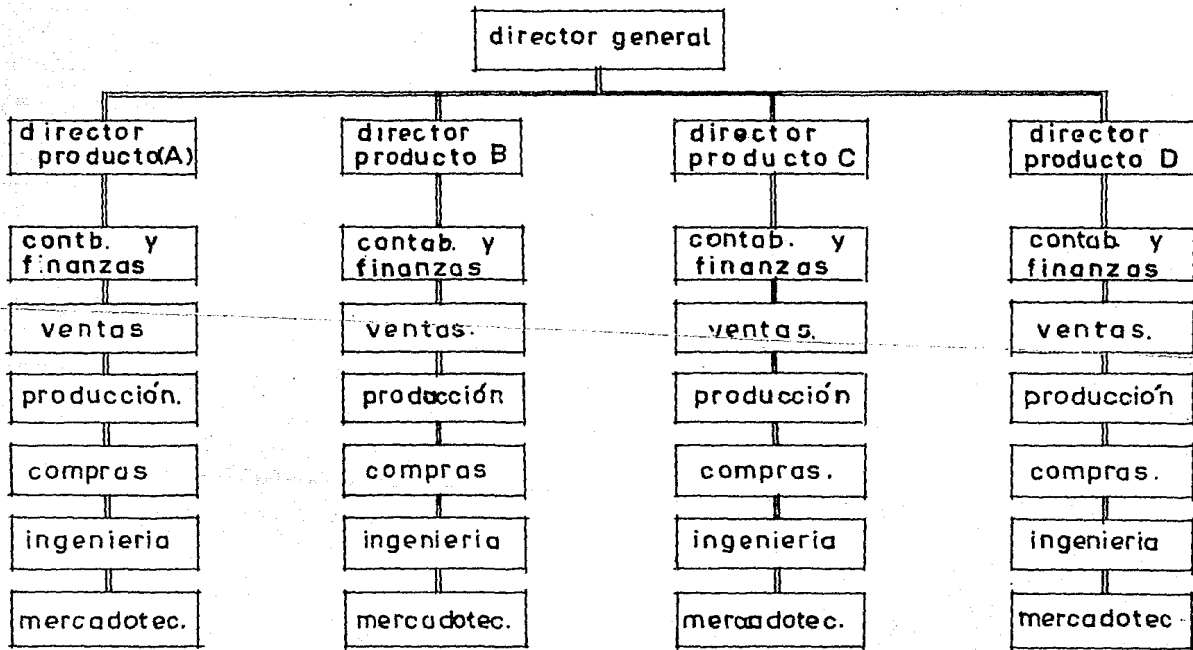


fig.2

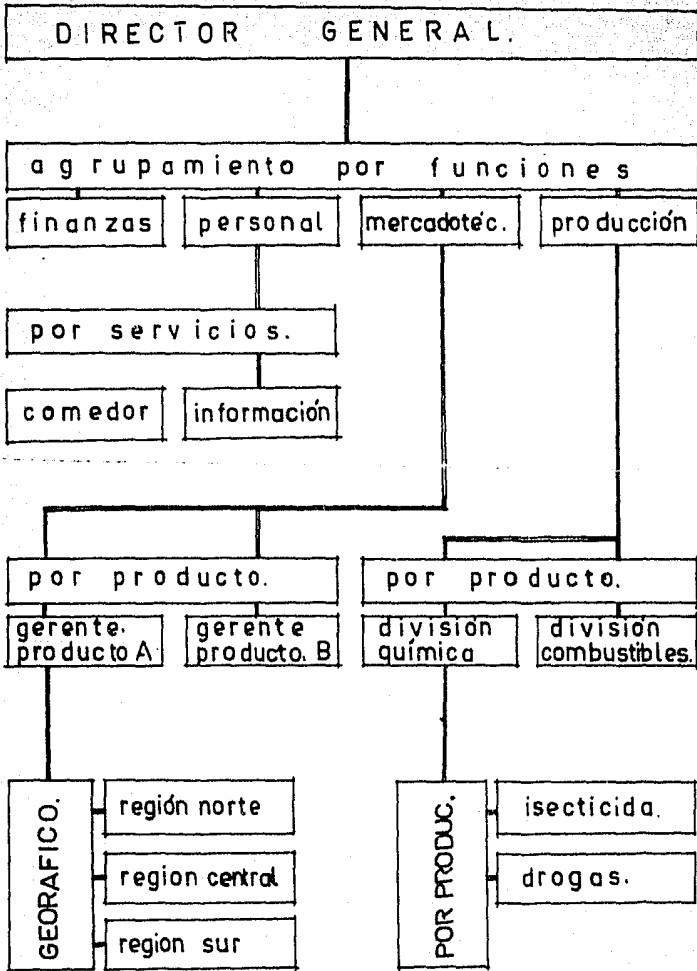


fig. 3

CÚE POR FUNCIONES O POR SERVICIOS.

DESVENTAJAS:

A) EXISTE PELIGRO DE:

1. SOBREPONER OPERACIONES
2. REPETIR ESFUERZOS
3. FRICCIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS.

B) CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN.

LA CENTRALIZACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN SON UN TIPO DE ORGANIZACIÓN, SINO PROLONGACIONES DE LA DELEGACIÓN.

SEGÚN HENRY FAYOL "TODO LO QUE AUMENTA LA IMPORTANCIA DE LOS SUBORDINADOS ES DESCENTRALIZACIÓN, TODO LO QUE LA REDUCE ES CENTRALIZACIÓN."

HE MENCIONADO YA QUE EN TODA ORGANIZACIÓN SANA DEBE AUMENTARSE LA DELEGACIÓN MEDIANTE LA CUAL TODO EJECUTIVO O DIRECTOR REPARTE EL TRABAJO QUE SE LE ESTÁ ASIGNANDO, LOGRANDO QUE OTROS LE AYUDEN A EJECUTAR PARTE DE UN TRABAJO.

NI LA CENTRALIZACIÓN NI DESCENTRALIZACIÓN TOTALES SON CONVENIENTES YA QUE:

A) PARA LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL SE HACE NECESARIO ALGO DE TRABAJO CENTRAL.

B) TODO DIRECTOR DEBE TENER RESERVADA CIERTA AUTORIDAD - (CENTRALISTA).

C) LA DESCENTRALIZACIÓN PROPICIA EL ESFUERZO INTEGRADO.

D) LA CENTRALIZACIÓN FACILITA LA RESOLUCIÓN DE EMERGENCIAS Y FOMENTA LA UNIFORMIDAD DE ACCIÓN.

E) LA DESCENTRALIZACIÓN DEPENDE DE UNA BUENA DELEGACIÓN. POR TANTO ES NECESARIA UNA NIVELACIÓN EN TODA LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A CENTRALIZAR O DESCENTRALIZAR FUNCIONES.

ELEMENTOS DE LA DELEGACIÓN. (INDISPENSABLES PARA DESCENTRALIZAR).

LA AUTORIDAD DE UN INDIVIDUO QUEDA CONFÍADA A OTRO.

LA RESPONSABILIDAD NO SE PUEDE DELEGAR, QUIEN DELEGA SI GU SIENDO RESPONSABLE ANTE SU SUPERIOR POR AQUELLO QUE HA DELEGADO.

TODA PERSONA ES RESPONSABLE ANTE QUIEN LE LEGÓ OBLIGACIONES Y AUTORIDAD.

UNA PERSONA ES RESPONSABLE SÓLO EN EL GRADO DE QUE GOZA DE OBLIGACIONES Y AUTORIDAD DELEGADAS.

TODA PERSONA SÓLO PUEDE SER RESPONSABLE ANTE UN SUPERIOR.

RESPECTO AL ÚLTIMO PUNTO SEÑALADO, ES CONVENIENTE AL ANALIZAR UNA ORGANIZACIÓN, CAPTAR LA LLAMADA DUALIDAD DE MANDO:

"LA DUALIDAD DE MANDO EXISTE CUANDO UNA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN RECIBE ÓRDENES DIRECTAS DE DOS O MÁS SUPERIORES". LAS CONSECUENCIAS ENTRE OTRAS SON LAS SIGUIENTES:

A) EL EMPLEADO ENCONTRARÁ FÁCILMENTE PRETEXTOS PARA DISCULPARSE POR NO HACER CIERTOS TRABAJOS ENCOMENDADOS.

B) ENCONTRARÁ QUE EN OCASIONES LAS ÓRDENES DE UNO Y OTRO JEFE SE CONTRAPONEN DANDO EL ASPECTO DE DESORGANIZACIÓN.

C) OBJETIVOS Y POLÍTICAS

DENTRO DEL ANÁLISIS DE UNA EMPRESA ES CONVENIENTE SABER SI EXISTEN OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEFINIDAS, Y SI SON CONOCIDAS POR LOS EMPLEADOS.

¿PORQUÉ FIJAR OBJETIVOS Y PARA QUÉ COMUNICARLOS?

1) CUANDO LOS OBJETIVOS SON CONOCIDOS POR TODOS PROPORCIO--

NAN CRITERIOS FINALES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DIFÍCILES EN LA EMPRESA.

CON EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS SE DA CONTINUIDAD Y CONGRUENCIA A LAS DECISIONES DESCENTRALIZADAS POR FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS DE BAJO NIVEL DENTRO DE LA EMPRESA.

LOS OBJETIVOS COMUNICADOS A LOS EMPLEADOS DAN UN SENTIDO DE FINALIDAD QUE HACEN QUE VEAN SU LABOR ALGO MÁS QUE "RUTINA" O "PROBLEMAS", CREA EN ELLOS EL CONCIENTE DE GENTE QUE DIRIGE O SABE DÓNDE VA O DESEA IR. EL EMPLEADO CREA CONCIENCIA DE LOS HECHOS O ACCIONES QUE VAN EN CONTRA DE ÉSTOS.

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

ES IMPORTANTE QUE LOS ALTOS DIRECTIVOS FORMEN UNA CONCIENCIA CLARA AL DESCRIBIR UN OBJETIVO POR EJEMPLO VEAMOS LA DESCRIPCIÓN QUE DENTRO DE UNA EMPRESA HACEN TRES DIFERENTES DIRECTIVOS.

FUNCIONARIO "A".- "SATISFACER NECESIDADES DEL CLIENTE"

FUNCIONARIO "B".- "PRODUCIR APARATEJOS"

FUNCIONARIO "C".- "LOGRAR UN INCREMENTO DEL 20% EN LAS UTILIDADES".

OBVIAMENTE ESCUCHAR EL OBJETIVO DEL FUNCIONARIO "B" REPRESENTANDO A UNA ORGANIZACIÓN DA MUCHO QUE DESEAR, YA QUE LA INTERPRETACIÓN QUE DA LA DIRECCIÓN A LOS OBJETIVOS SURTE UN EFECTO DE RETRO-ACCIÓN EN LAS ACTUACIONES PRESENTES Y FUTURAS DE CADA EMPLEADO.

EN SEGUNDO LUGAR EN ESA EMPRESA SE HACE INDISPENSABLE ACLARAR EL OBJETIVO GENERAL PUESTO QUE CADA UNO DE LOS FUNCIONARIOS POSEE UN CRITERIO DISTINTO RESPECTO A LO QUE DEBERÍA SER UN SOLO OBJETIVO.

ORIENTACIÓN.

LOS OBJETIVOS TIENDEN A ORIENTAR LAS ACCIONES DE LAS EMPRESAS, HACIA LA SUPERVIVENCIA Y MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

UN CONJUNTO DE APREMIOS CONSTITUYEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, DE TAL SUERTE QUE DEBE RECONOCERSE QUE CON UNA SOLA DECISIÓN NO PUEDEN FAVORECERSE LOS INTERESES DE TODOS LOS GRUPOS (ACCIONISTAS VS. EMPLEADOS), ASÍ PUES LOS APREMIOS SON INTERCAMBIABLES Y PUEDE DARSE SATISFACCIÓN A UNO-

PARA OBTENER MEDIOS Y RECURSOS PARA DESPUÉS SATISFACER AL OTRO.

LAS POLÍTICAS.

PODEMOS AFIRMAR QUE LAS POLÍTICAS SON DEPENDIENTES DE LOS OBJETIVOS, DE TAL FORMA QUE AL REVISAR LOS OBJETIVOS SE REVISARÁN TAMBIÉN LAS POLÍTICAS. DE IGUAL FORMA QUE LOS OBJETIVOS, LAS POLÍTICAS SON PAUTAS QUE DIRIGEN RESOLUCIONES DE PROBLEMAS.

EN MI OPINIÓN LAS POLÍTICAS DEBEN SURGIR DE LAS DUDAS EMANADAS AL INTENTAR RESOLVER ALGÚN PROBLEMA NO PREVISTO EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS, ASÍ MISMO MI OPINIÓN ES QUE TANTO OBJETIVOS COMO POLÍTICAS DEBEN SER PUBLICADAS PARA DARSE A CONOCER.

DENTRO DE LAS POLÍTICAS, UNA DE LAS PRINCIPALES DEBERÁ SER: "CUANDO EXISTA ALGUNA DUDA EN LA RESOLUCIÓN DE UN ASUNTO QUE AFECTE LA EMPRESA Y NO SE ENCUENTRE SEÑALADO COMO OBJETIVO O COMO POLÍTICA, DEBERÁ DISCUTIRSE CON EL SUPERVISOR INMEDIATO Y CREAR UNA NUEVA POLÍTICA U OBJETIVO". EJEMPLO DE POLÍTICAS DEFECTUOSAS: "PAGAMOS SIEMPRE TODAS NUESTRAS -

DEUDAS UNA SEMANA DESPUÉS DE HABERNOS LLEGADO LA REQUISICIÓN DE COBRO".

ACLARACIÓN.- ¿PORQUÉ PAGAR EN OCHO DÍAS TENIENDO OPORTUNIDAD DE PAGAR EN 30, 60 O 90 DÍAS Y DE ESTA MENERA APROVECHAR FINANCIERAMENTE ESTOS RECURSOS?

"CUALQUIERA DE NUESTROS AGENTES DE VENTAS PUEDE COBRAR SUS COMISIONES EN EL MOMENTO EN QUE LO DESEE ENCONTRÁNDOSE ÉSTAS COMPLEMENTAMENTE ACTUALIZADAS".

ACLARACIÓN.- ¿PORQUÉ FORZAR A NUESTRO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD O PROCESAMIENTO A MARCHAS FORZADAS, PUDIENDO EDUCAR Y PAGAR A NUESTROS AGENTES SEMANAL O QUINCENALMENTE?

III. D) PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACION

HACE CASI DOS SIGLOS ADAM SMITH SEÑALABA LAS VENTAJAS QUE CADA PERSONA SE ESPECIALIZARA EN HACER UNA TAREA DETERMINADA.

AFIRMABA QUE LOS HOMBRES DIFIEREN EN CAPACIDADES NATURALES Y QUE POR LO TANTO ERA DESEABLE QUE SE ESPECIALIZARAN EN AQUELLA RAMA EN LA QUE DEMOSTRARAN MAYOR DOMINIO. EN ESTA FORMA-

LA DESTREZA EN AUMENTO MÁS LA ECONOMÍA DE TIEMPO PERMITIRÍA QUE UN SOLO HOMBRE REALIZARA EL TRABAJO DE MUCHOS, ASÍ NACIÓ LA "ESPECIALIZACIÓN".

EN LA ACTUALIDAD SE TRABAJA MEDIANTE AQUELLOS PRINCIPIOS SÓLO QUE CUÁNTO MÁS ESPECIALIZADA ESTÁ LA GENTE ES MÁS DIFÍCIL COORDINARLE, DE ESTA FORMA CADA UNA DE LAS PARTES DÁ MAGNÍFICOS RESULTADOS, PERO LA ORGANIZACIÓN COMPLETA PUEDE PROCEDER TORPEMENTE Y NO ALCANZAR SUS FINES, CREANDO LOS SIGUIENTES PROBLEMAS: SUBOPTIMIZACIÓN, INTERDEPENDENCIA, INCONGRUENCIA, PROGRAMACIÓN DEFICIENTE.

SUBOPTIMIZACIÓN.- ES UNA DISMINUCIÓN DE LOS LOGROS GENERALES DE LA EMPRESA DEBIDO A QUE LOS OBJETIVOS GENERALES VIENEN A SER SUBSTITUIDOS POR OBJETIVOS LOCALES; EL ESPECIALISTA TIENDE A PERDER DE VISTA LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA DEBIDO A QUE TRATA CON PROBLEMAS DE UNA PARTE DEL SISTEMA. LOS ESPECIALISTAS PRESENTAN CIERTA TENDENCIA A TRATAR SUS OPERACIONES CUAL SI FUERAN FINES MÁS BIEN QUE MEDIOS, LES RESULTA DIFÍCIL ACEPTAR PUNTOS DE VISTA AJENOS, ESTABLECEN LA POSICIÓN DE SU DEPARTAMENTO A COSTA DE LA ORGANIZACIÓN.

LA DESTREZA EN AUMENTO MÁS LA ECONOMÍA DE TIEMPO PERMITIRÍA QUE UN SOLO HOMBRE REALIZARA EL TRABAJO DE MUCHOS, ASÍ NACIÓ LA "ESPECIALIZACIÓN".

EN LA ACTUALIDAD SE TRABAJA MEDIANTE AQUELLOS PRINCIPIOS SÓLO QUE CUÁNTO MÁS ESPECIALIZADA ESTÁ LA GENTE ES MÁS DIFÍCIL COORDINARLE, DE ESTA FORMA CADA UNA DE LAS PARTES OBTIENE MAGNÍFICOS RESULTADOS, PERO LA ORGANIZACIÓN COMPLETA PUEDE PROCEDER TORPEMENTE Y NO ALCANZAR SUS FINES, CREANDO LOS SIGUIENTES PROBLEMAS: SUBOPTIMIZACIÓN, INTERDEPENDENCIA, INCONGRUENCIA, PROGRAMACIÓN DEFICIENTE.

SUBOPTIMIZACIÓN.- ES UNA DISMINUCIÓN DE LOS LOGROS GENERALES DE LA EMPRESA DEBIDO A QUE LOS OBJETIVOS GENERALES VIENEN A SER SUBSTITUIDOS POR OBJETIVOS LOCALES; EL ESPECIALISTA TIENDE A PERDER DE VISTA LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA DEBIDO A QUE TRATA CON PROBLEMAS DE UNA PARTE DEL SISTEMA. LOS ESPECIALISTAS PRESENTAN CIERTA TENDENCIA A TRATAR SUS OPERACIONES CUAL SI FUERAN FINES MÁS BIEN QUE MEDIOS, LES RESULTA DIFÍCIL ACEPTAR PUNTOS DE VISTA AJENOS, ESTABLECEN LA POSICIÓN DE SU DEPARTAMENTO A COSTA DE LA ORGANIZACIÓN.

INTERDEPENDENCIA.- MAYOR DEPENDENCIA ENTRE CADA UNA DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN, A MENUDO EL TRABAJO DE UN ESPECIALISTA NO PUEDE COMENZAR SINO HASTA DESPUÉS DE QUE OTRO ESPECIALISTA HA TERMINADO SU TRABAJO. EN ESTA FORMA UNA TAREA DE LA EMPRESA QUEDA POR LO TANTO A MERCED DE CADA UNO DE LOS ESPECIALISTAS QUE PARTICIPAN.

INCONGRUENCIA.- O POSIBLE APARICIÓN DE POLÍTICAS CONTRADICTORIAS EN DIFERENTES PARTES DE LA EMPRESA. CADA ESPECIALISTA ESTABLECE POLÍTICAS QUE FAVORECEN SUS INTERESES Y LA SUMA DE ESTAS POLÍTICAS PUEDE DAR UN CUADRO INCONGRUENTE.

PROGRAMACIÓN DEFICIENTE.- EL PELIGRO DE QUE LAS DIVERSAS TAREAS NO ALCANCEN LA DEBIDA COORDINACIÓN EN EL TIEMPO SE DEBE A QUE CADA ESPECIALISTA PROGRAMA SUS TAREAS PARA ELEVAR SU CONVENIENCIA Y ESTO PUEDE NO COINCIDIR DESD EL PUNTO DE VISTA DE LA TAREA GLOBAL.

PARA COMBATIR LOS PROBLEMAS CAUSADOS POR LA ESPECIALIZACIÓN SE UTILIZA LO QUE PODEMOS LLAMAR ARMAS DE LA COORDINACIÓN Y SON LAS SIGUIENTES:

COMUNICACION

LAS DIVERSAS PARTES QUE INTERVIENEN TIENEN QUE ESTAR DISPUESTAS Y HAN DE SER CAPACES DE EXPONER CLARAMENTE SUS FINES -- UNAS A OTRAS, PREVIA AL ESTABLECIMIENTO DE UNA ACCIÓN COORDINADA, LA COMUNICACIÓN ES EFECTIVA EN EL MISMO GRADO EN QUE ES: ABIERTA, BILATERAL, EXPEDITA Y PRECISA.

LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA CUANDO EXISTEN CONDUCTOS TIPO QUE NO EXIGEN REFUERZOS ESPECIALES. ES BILATERAL CUANDO CADA UNA DE LAS PARTES DA Y RECIBE INFORMACIÓN Y CONSEJO. ES EXPEDITA CUANDO LA COMUNICACIÓN PUEDE TRANSMITIRSE EN UN TIEMPO RAZONABLEMENTE CORTO. ES PRECISA CUANDO NO SE DESVIRTÚA UN MENSAJE NI EN SU FORMACIÓN, NI EN SU TRANSMISIÓN.

COMISIONES

EQUIVALEN A UNA CONSULTA FRENTE A FRENTE DE LAS DIVERSAS PARTES DE UNA EMPRESA, CUYOS INTERESES HAN DE COORDINARSE PARA ALGÚN FIN COMÚN. REPRESENTAN UNA TRIBUNA PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIONES Y OPINIONES, FACILITAN EL ESTABLECIMIENTO, COORDINACIÓN Y APROBACIÓN DE PLANES, LAS COMISIONES TRABAJAN MEJOR CUANDO LAS CONSTITUYEN INDIVIDUOS DE RANGO SIMILAR.

AUTORIDAD

SI DOS EJECUTIVOS NO PUEDEN PONERSE DE ACUERDO ACERCA DE UN ESFUERZO QUE REQUIERE ACCIÓN COORDINADA, TIENE QUE EXISTIR UN SISTEMA ORDENADO PARA LIQUIDAR SUS DIFERENCIAS.

SÍNTOMAS DE SALUD O ENFERMEDAD DE UNA EMPRESA.

ENFERMAS

1.- HAY POCO CONOCIMIENTO PERSONAL DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EXCEPTO EN LOS NIVELES MÁS ALTOS. FALTA COMUNICAR LOS OBJETIVOS.

2.- LA GENTE DE LA ORGANIZACIÓN VE QUE LAS COSAS ANDAN MAL Y NO HACE NADA POR CORREGIRLAS. NO HAY VOLUNTARIOS. LOS ERRORES Y PROBLEMAS SON ARRINCONADOS O ESCONDIDOS. SE HABLA DE LOS PROBLEMAS DE LA OFICINA EN CASA O EN LOS CORREDORES; PERO NO CON LOS INTERESADOS. FALTA MOTIVACIÓN.

SANAS

1.- LOS OBJETIVOS SON COMPARTIDOS AMPLIAMENTE POR LOS MIEMBROS Y HAY UN FLUJO DE ENERGÍA, FUERTE Y CONSISTENTE, HACIA ESOS OBJETIVOS.

2.- LAS GENTES SIENTEN LIBERTAD PARA EXPRESAR SU INFORMACIÓN SOBRE DIFICULTADES PORQUE A NADIE EXTRAÑA QUE PUEDEN SURGIR PROBLEMAS Y TODOS CONSIDERAN EN FORMA OPTIMISTA QUE PODRÁN RESOLVERSE.

3.- FACTORES EXTRAÑOS COMPLICAN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. LA SITUACIÓN O EL PUESTO OCUPADO EN EL ORGANIGRAMA IMPORTA MÁS QUE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. HAY UN EXCESIVO CUIDADO DE AGRADAR A LA GERENCIA EN VEZ DE CUIDAR A LOS CLIENTES. LA GENTE TRATA LOS TEMAS DE UNA MANERA FORMAL Y POLÍTICA APARENTE BENEFICIOS (ESPECIALMENTE CON EL JEFE). LA INCONFORMIDAD ES MAL VISTA. FALTA COMUNICACIÓN ABIERTA.

4.- LAS PERSONAS EN ALTAS POSICIONES TRATAN DE CONTROLAR EL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE ACTIVIDADES. SE

3.- LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ES ALTAMENTE PRÁCTICA. AL ATACAR LOS PROBLEMAS, LA GENTE TRABAJA INFORMALMENTE Y NO SE PREOCUPA POR SU "STATUS" (SITUACIÓN), CAMPO DE ACCIÓN O POR PREGUNTARSE "¿QUÉ PENSARÁ LA ALTA GERENCIA?" EL JEFE SE ENCUENTRA ANTE FRECUENTES CONFRONTACIONES. SE TOLERA BASTANTE EL COMPORTAMIENTO NO CONFORMISTA.

4.- LA RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DESCANSA EN FACTORES TALES COMO HABILIDAD, SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, DIS

CONVIERTEN EN CUELLOS DE BOTELLA Y DECIDEN SIN ADECUADA INFORMACIÓN O CONSEJOS. LA GENTE SE QUEJA DE LAS DECISIONES IRRACIONALES DE LA GERENCIA.

EXCESIVA CENTRALIZACIÓN O UNA ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES QUE YA NO DEBERÍA SER.

5.- LOS GERENTES SE SIENTEN SOLOS AL TRATAR DE HACER LAS COSAS. LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ORDENES, POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA NO SE LLEVAN A CABO COMO SE PRETENDÍA. DISTORCIONES EN COMUNICACIÓN.

6.- LAS OPINIONES DE LAS PERSONAS EN LOS NIVELES MÁS BAJOS DE LA ORGANIZACIÓN NO

SON POSIBLES DE INFORMACIÓN, CARGAS DE TRABAJO, TIEMPO Y REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO GERENCIAL Y PROFESIONAL. EL NIVEL O AUTORIDAD COMO TAL NO SE CONSIDERA FACTOR DETERMINANTE.

5.- HAY UN NOTABLE SENTIDO DE TRABAJO EN EQUIPO TANTO EN LA PLANEACIÓN COMO EN LA EJECUCIÓN. HAY DISCIPLINA EN EL GRUPO. EN RESUMEN SE COMPARTE LA RESPONSABILIDAD.

6.- LAS OPINIONES DE LAS PERSONAS EN OTROS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN SON RESPETADAS.

SON RESPETADAS MÁS ALLÁ DE -
LOS ANGOSTOS LÍMITES DE SU -
TRABAJO.

NO HAY PARTICIPACIÓN MUTUA.

7.- SE DESCONOCEN LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS DE -
LAS PERSONAS.

DEMASIADA ESPECIALIZACIÓN.

8.- LAS GENTES COMPITEN -
CUANDO SE REQUIERE QUE COLA
BOREN. SON CELOSAS DE SU -
ÁREA DE RESPONSABILIDAD. EL
BUSCAR O ACEPTAR AYUDA SE -
CONSIDERA UN SIGNO DE DEBIL
DAD. NO SE PIENSA EN OFRECER
AYUDA. DESCONFÍAN DE LOS MO-
TIVOS DE CADA UNO DE LOS DE-
MÁS Y HABLAN MAL UNOS DE - -
OTROS; EL GERENTE TOLERA ÉS-
TO.

7.- EL ARREGLO DE PROBLEMAS
DIFÍCILES INCLUYE TAMBIÉN -
LAS NECESIDADES Y RELACIONES
HUMANAS.

8.- LA COLABORACIÓN TIENE LI
BRE ACCESO. LA GENTE PIDE -
PRONTAMENTE LA AYUDA DE O - -
TROS Y ESTÁ DESEOSA DE DARLA
A SU VEZ. LOS MEDIOS DE AYU-
DA MUTUA ESTÁN ALTAMENTE DE-
SARROLLADOS. LOS INDIVIDUOS-
Y GRUPOS COMPITEN ENTRE SÍ, -
PERO LO HACEN EN BUENA FORMA
Y BUSCANDO LA CONSECUSSION DE
UNA META COMÚN.

NO HAY COMUNICACIÓN ABIERTA NI
ESPÍRITU DE EQUIPO.

9.- CUANDO SURGE EL CONFLICTO,
LAS PERSONAS SE CULPAN UNAS A
OTRAS.

10.- LOS CONFLICTOS SE ESCONDEN
EN SU MAYORÍA O SON MANEJADOS-
POR PAPELEO Y BUROCRACIA DE -
OFICINA, O BIEN EL GRUPO SE -
PIERDE EN DISCUSIONES INTERMI-
NABLES O IRRECONCILIABLES.

11.- EL APRENDIZAJE ES DIFÍCIL
LAS PERSONAS NO SE ACERCAN A -
SUS COMPAÑEROS PARA APRENDER -
POR SUS PROPIOS ERRORES; RECHA-
ZAN LA EXPERIENCIA DE LOS DE--
MÁS. OBTIENEN Poca INFORMACIÓN

9.- CUANDO SURGE EL CONFLICTO,
LAS PERSONAS SE AGRUPAN
RÁPIDAMENTE PARA TRABAJAR -
HASTA QUE LA CRISIS PASE.

10.- LOS CONFLICTOS SE CONSI-
DERAN NATURALES EN LA TOMA -
DE DECISIONES Y DESARROLLO -
PERSONAL. SE TRATAN CON OBJE-
TIVIDAD Y ABIERTAMENTE. LAS-
PERSONAS DICEN LO QUE QUIE--
REN Y ESPERAN QUE LOS DEMÁS-
HARÁN LO MISMO.

11.- SE HACE FÁCIL EL APREN-
DIZAJE PORQUE HAY UN DESEO -
DE DAR, BUSCAR Y UTILIZAR IN-
FORMACIÓN Y CONSEJO. LAS PER-
SONAS SE VEN MUTUAMENTE COMO
CAPACES DE DESARROLLARSE PER-

DE SU ACTUACIÓN Y BUENA PARTE PERSONALMENTE.
DE ELLA NO ES ÚTIL.

12.- SE TEME A LA INFORMACIÓN

12.- LAS JUNTAS PARA CRITICAR CONSTRUCTIVAMENTE LOS PROGRESOS SON PERIÓDICOS.

13.- LAS RELACIONES ESTÁN CON TAMINADAS DE SIMULACIÓN Y DESEOS DE AGIGANTAR LA PROPIA IMAGEN.

13.- LAS RELACIONES SON HONESTAS. - LAS GENTES SE CUIDAN UNAS A OTRAS Y NO SE SIENTEN SOLAS.

14.- LAS PERSONAS SE SIENTEN ATADAS A SUS PUESTOS. SE SIENTEN ABURRIDAS; PERO CONSTREÑIDAS POR LA NECESIDAD DE SEGURIDAD. SU COMPORTAMIENTO, POR EJEMPLO EN JUNTAS DEL PERSONAL ES DESÁTENTO; O DÓCIL. NO HAY ALEGRÍA. SE VIGILAN UNOS A OTROS.

14.- LAS PERSONAS ESTÁN "ALERTA" O "CONECTADAS Y ALTAMENTE COMPROMETIDAS POR SU GUSTO. SON OPTIMISTAS. - EL LUGAR DE TRABAJO ES IMPORTANTE Y DIVERTIDO, (¿POR QUÉ NO?).

15.- EL LÍDER ES AUTOCRATA O PATERNALISTA. UNO PERSCRIBE -

15.- EL LIDERAZGO ES FLEXIBLE, CAMBIANTE EN ESTILO Y ROTATIVO PARA -

ACCIONES A LA ORGANIZACIÓN. CEN
TRALIZACIÓN MALA.

16.- EL ADMINISTRADOR CONTROLA-
EN FORMA CERRADA LOS PEQUEÑOS -
GASTOS Y DEMANDA JUSTIFICACIÓN-
EXCESIVA. PERMITE POCOS ERRORES.

17.- EL INTERÉS SE CENTRA EN -
MINIMIZAR RIESGOS.

18.- "UN ERROR Y AFUERA".

19.- LA ACTUACIÓN MALA PASA DE-
SAPERCIBIDA O MANEJADA ARBITRA-
RIAMENTE.

20.- LA ESTRUCTURA DE LA ORGANI-
ZACIÓN LAS POLÍTICAS Y LOS PRO-

ADAPTARSE A CADA SITUACIÓN.

16.- HAY ALTO GRADO DE CON-
FIANZA ENTRE LAS PERSONAS Y
SENTIDO DE LIBERTAD Y RES-
PONSABILIDAD MUTUA. LA GEN-
TE SABE GENERALMENTE QUÉ CO
SAS SON IMPORTANTES PARA LA
ORGANIZACIÓN Y CUÁLES NO.

17.- EL RIESGO SE ACEPTA CO
MO UNA CONDICIÓN PARA EL -
DESARROLLO Y EL CAMBIO.

18.- "¿QUÉ PODEMOS APRENDER
DE ESTE ERROR?"

19.- LA ACTUACIÓN MALA SE -
ENFRENTA Y SE BUSCA EN EQUI-
PO DE MEJORAMIENTO.

20.- LA ESTRUCTURA DE LA OR-
GANIZACIÓN LOS PROCEDIMEN-

CEDIMIENTOS ABRUMAN A LA EMPRESA. LA GENTE SE REFUGIA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO, Y JUEGA CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

21.- TRADICIÓN

22.- LAS INNOVACIONES NO SE ACEPTAN SINO DE MUY POCOS.

TOS Y LAS POLÍTICAS ESTÁN ELABORADAS PARA AYUDAR A LA GENTE A HACER EL TRABAJO Y PARA PROTEGER LA SALUD DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO, NO PARA DICTAR A CADA UNO SUS DEBERES. SE CAMBIAN TAMBIÉN TAN PRONTO HACE FALTA.

21.- HAY UN GRAN SENTIDO DEL ORDEN Y UN ALTO GRADO DE INNOVACIONES. LOS MÉTODOS VIEJOS SE SUJETAN A ANÁLISIS Y A MENUDO SE DESECHAN.

22.- LA ORGANIZACIÓN MISMA SE ADAPTA RÁPIDAMENTE A LAS OPORTUNIDADES O A OTROS CAMBIOS EN SU MERCADO PORQUE CADA PAR DE OJOS ESTÁ OBSERVANDO Y CADA CA BEZA ANTICIPANDO EL FUTURO.

23.- LA GENTE SE "TRAGA SUS
PROBLEMAS. "NO PUEDO HACER-
NADA. LA RESPONSABILIDAD DE
SALVAR EL BARCO ES DE ELLOS.

23.- LOS PROBLEMAS SON UN -
LLAMADO A LA ACCIÓN: "Es -
NUESTRA RESPONSABILIDAD SAL
VAR EL BARCO.

IV.- SIMPLIFICACION - DEL - TRABAJO

A) DEFINICION

LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO ES UN MÉTODO O CUALQUIER ARTIFICIO PARA ELIMINAR DETALLES INNECESARIOS DENTRO DE UN TRABAJO DETERMINADO, TRATANDO DE EVITAR PÉRDIDAS DE TIEMPO, ESFUERZO Y MATERIALES.

LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO NO CONSTITUYE UNA NOVEDAD. SE HA PUESTO EN PRÁCTICA DESDE HACE MUCHOS AÑOS, EN EMPRESAS GUBERNAMENTALES Y PRIVADOS DE LOS ESTADOS UNIDOS.

LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO CONSTITUYEN EN LA MAYORÍA DE LAS VECES, AHORROS Y BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

B) OBJETIVOS

1.- LOGRAR UNA MEJOR DISPOSICIÓN Y SATISFACCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS AL FACILITAR LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO.

2.- LOGRAR UNA MEJOR SUPERVISIÓN ATRAVÉS DE UNA MAYOR INICIATIVA INDIVIDUAL.

3.- REDUCIR COSTOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE LA ELIMINACIÓN O COMBINACIÓN DE FORMAS, REGISTROS, ETC.

4.- LOGRAR UNA COMPRESIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS - DEL PAPEL QUE DESEMPEÑAN Y DE SU RELACIÓN CON OTROS DENTRO DE UNA OFICINA.

5.- MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

c) TÉCNICAS MAS USUALES

SE PUEDE AFIRMAR DESDE UN PUNTO DE VISTA GENERAL QUE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO ES CUALQUIER MÉTODO O ARTIFICIO QUE REDUCE EL ESFUERZO NECESARIO PARA EJECUTARLO.

DENTRO DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS CONTAMOS CON LAS SIGUIENTES:

- 1.- GRÁFICAS DE PROCESO.
- 2.- GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO
- 3.- GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA
- 4.- MEDICIÓN DEL TRABAJO
- 5.- DIAGRAMAS DE FLUJO

1.- GRÁFICAS DE PROCESO.- FACILITAN EL ESTUDIO AL POR MENOR DE LAS ETAPAS DEL TRABAJO, DE SU PROCESO PASO A PASO HASTA LA CON-

SUMACIÓN. SE CONTESTA A LA PREGUNTA: ¿CÓMO SE REALIZA EL TRABAJO?

2. GRAFICAS DE DISTRIBUCION DE TRABAJO. SE EXPRESA EL TRABAJO QUE SE EJECUTA EN UNA ÁREA O DEPARTAMENTO "X" DE UNA OFICINA, ASÍ COMO A LOS EMPLEADOS QUE DESEMPEÑAN LAS DIVERSAS ACTIVIDADES. SE CONTESTA A LAS PREGUNTAS ¿QUÉ ES LO QUE SE HACE? Y ¿QUIÉN LO LLEVA A CABO?

3. GRAFICAS DE DISTRIBUCION DE LA OFICINA. MUESTRA LA FORMA EN QUE EL ESPACIO Y LA DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA PUEDE AYUDAR A LA ELABORACIÓN DE UN TRABAJO DETERMINADO, SE INTENTA LA ELIMINACIÓN DE MOVIMIENTOS INNECESARIOS DENTRO DE UN DEPARTAMENTO "X", SE PUEDEN INCLUIR MOVIMIENTOS INTERDEPARTAMENTALES, DA CONTESTACIÓN A LA PREGUNTA ¿EN DÓNDE SE HACE EL TRABAJO?

4.- MEDICION DEL TRABAJO. NOS INDICARÁ LOS VOLÚMENES DE TRABAJO ASÍ COMO LOS TIEMPOS. PERMITE LA NIVELACIÓN Y TABULACIÓN DEL TRABAJO. ES MUY ÚTIL PARA ELIMINAR LOS EMBOTELLAMIENTOS, DA CONTESTACIÓN A LAS PREGUNTAS ¿QUÉ CANTIDAD DE TRABAJO SE REALIZA? Y ¿CUÁNTO TIEMPO SE NECESITA PARA HACERLO?

DEBIDO A SU IMPORTANCIA LA MEDICIÓN DEL TRABAJO SE ENCUENTRA-

EN UN CAPÍTULO APARTE.

5. DIAGRAMAS DE FLUJO. REPRESENTAN UNA RECOPIACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS DE UN DOCUMENTO DENTRO DE UN DEPARTAMENTO O EN VARIOS DEPARTAMENTOS. CONTESTA LAS PREGUNTAS: ¿DÓNDE NACE ESTA FORMA?, ¿ENTRE QUÉ PERSONAS O DEPARTAMENTOS CIRCULA?, ¿REQUIERE EN REALIDAD DE "x" COPIAS?, ¿PUEDE SER SUPRIMIDA O FUNCIONADA A OTRA FORMA?, ETC.

V. EL ANÁLISIS DE METODOS.

SIENDO EL OBJETIVO PRIMORDIAL LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO; EL ANÁLISIS DE CUALQUIER MÉTODO SE PUEDE OBTENER SEGÚN SU IMPORTANCIA; CON SIMPLES OBSERVACIONES SISTEMÁTICAS O BIEN CON LA APLICACIÓN CONJUNTA DE TODAS LAS TÉCNICAS ENUNCIADAS EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, LAS MISMAS QUE EN EL PRESENTE CAPÍTULO TRATARÉ INDIVIDUALMENTE.

A) GRÁFICAS DE PROCESO

ESTAS GRÁFICAS NOS PROPORCIONAN UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS DIFERENTES ACTOS REALIZADOS EN UN TRABAJO DETERMINADO, HASTA CONCLUIRLO, DADO QUE RESULTARÍA MUY DIFÍCIL CONSEGUIR SIMPLIFICAR EL TRABAJO SIN TENER ANTES UNA REVISIÓN CLARA DE LA FORMA EN QUE SE REALIZA.

LAS GRÁFICAS CONSTITUYEN UN INSTRUMENTO DE SUMA IMPORTANCIA AL INTENTAR CUALQUIER MEJORA EN UN PROCEDIMIENTO.

ESTAS GRÁFICAS DEBEN SINTETIZAR TODO UN PROCEDIMIENTO EN LA FORMA SIMPLE Y CONCISA; PARA DE ESTA FORMA LOGRAR UN ESTUDIO OBJETIVO DE TODAS LAS PARTES DEL MISMO.

¿DÓNDE OBTENER LOS DATOS?

PARA LA ELABORACIÓN DE CUALQUIER GRÁFICA, LOS DATOS DEBEN PRO
VENIR DE LA UNIDAD EN DONDE SE ESTÁ REALIZANDO EL TRABAJO, TO
MANDO EN CUENTA QUE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿CÓMO SE HACE-
DETERMINADA LABOR? PUEDE APARECER EXPRESADA EN VARIOS MODOS -
DIFERENTES:

- 1.- EL MODO EN QUE EL SUPERVISOR CREE QUE SE HACE,
- 2.- EL MODO EN QUE EL EMPLEADO CREE QUE EL SUPERVI
SOR QUIERE QUE LO HAGA.
- 3.- EL MODO EN QUE EL MANUAL (SI EXISTE) DICE QUE-
SE DEBE HACER,
- 4.- EL MODO EN QUE REALMENTE SE HACE.

SOLAMENTE EN EL LUGAR DONDE SE REALIZA EL TRABAJO PUEDE TENER
SE INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO EN CUANTO A CADA PASO DE LA -
OPERACIÓN Y DE IGUAL MANERA REALIZAR OBSERVACIONES QUE SON -
MUY ÚTILES EN LA COMPLEMENTACIÓN DEL ANÁLISIS.

LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DESCRIBIR CUALQUIER ETAPA DE -
UNA ACTIVIDAD, SEGURAMENTE RESULTA VOLUMINOSO, ESPECIALMENTE-
CUANDO SE INTENTA HACER EL REGISTRO CON PORMENORES.

PARA LOGRAR UN REGISTRO COMPLETO Y DETALLADO QUE CONSERVE LA SIMPLICIDAD DE ESTE ABRUMADOR VOLÚMEN DE DATOS QUE EN OCASIONES INHIBEN EL MISMO PROPÓSITO DEL ESTUDIO, SE RECURRE A LAS GRÁFICAS DE PROCESO.

LAS FORMAS DE OBTENER LAS GRÁFICAS DE PROCESO SON 2 PRINCIPALMENTE:

- 1.- UTILIZANDO LOS SÍMBOLOS OTIDA (OPERACIÓN, TRANSPORTE, INSPECCIÓN, DEMORA Y ALMACÉN).
- 2.- UTILIZANDO LOS SÍMBOLOS DE PROGRAMACIÓN PARA COMPUTADORA.

LA UTILIZACIÓN DE UNA Ú OTRA FORMA DEPENDE DE LAS CUALIDADES QUE EN CADA UNA DE ÉSTAS ENCUENTRE EL ANALISTA QUE LA REALIZA, ASÍ COMO DEL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA QUE POSEA EN LA APLICACIÓN DE ESTOS MEDIOS.

EN LA SIGUIENTE PÁGINA FIGURA 4 EXONGO LOS SÍMBOLOS DE OTIDA Y SU SIGNIFICADO, ASÍ COMO LOS COMUNMENTE UTILIZADOS DE PROGRAMACIÓN.

SIMBOLOS OTIDA



OPERACION



TRANSPORTE



INSPECCION



DEMORA



ALMACEN

SIMBOLOS DE PROGRAMACION



OPERACION



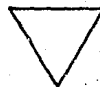
DOCUMENTO



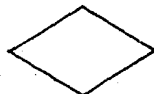
DEPTO. O. INICIO
PROCESO



PROCESO
PREDETERMINADO.



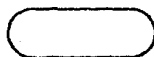
ALMACEN



DECISION 2. ALT.



TARJETA.
PERFORADA



PUESTO Y FIN.



CONECTORES



fig. 4

ACTIVIDADES

LAS ACTIVIDADES PUEDEN DIVIDIRSE EN LOS TRES GRUPOS SIGUIENTES:

- 1) ACTIVIDADES PREPARATORIAS.- SON LAS NECESARIAS PARA DISPONER LA TAREA O MATERIAL, DEJARLOS LISTOS O EN POSICIÓN PARA EL TRABAJO.
- 2) OPERACIONES ACTIVAS.- SON LAS QUE MODIFICAN LA FORMA, CONDICIÓN FÍSICA O COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL PRODUCTO.
- 3) ACTIVIDADES DE SALIDA.- SON LA OBTENCIÓN DEL MATERIAL O SALIDA DEL LUGAR DEL TRABAJO (PUEDE SER LA PREPARATORIA DE OTRO).

ES NECESARIO QUE EL ESTUDIO DE MÉTODOS DEBA PROCURAR EL MAYOR NÚMERO DE OPERACIONES ACTIVAS QUE POR SU NATURALEZA SON LAS ACTIVIDADES "PRODUCTIVAS", CONSIDERANDO QUE TODAS LAS DEMÁS POR NECESARIAS QUE SEAN SON "NO PRODUCTIVAS".

EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS ANEXO UN MISMO PROCEDIMIENTO HECHO EN LAS DOS FORMAS DE DIAGRAMADO.

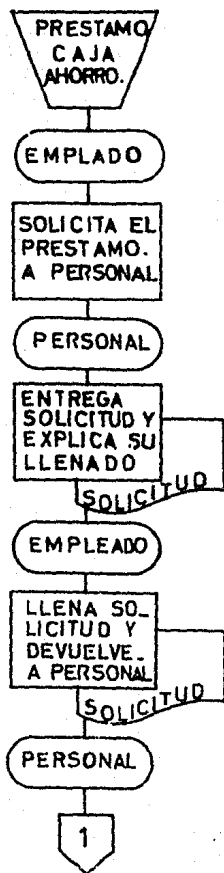
(FIGURA 5 UTILIZANDO OTIDA)

(FIGURA 6 UTILIZANDO PROGRAMACIÓN)

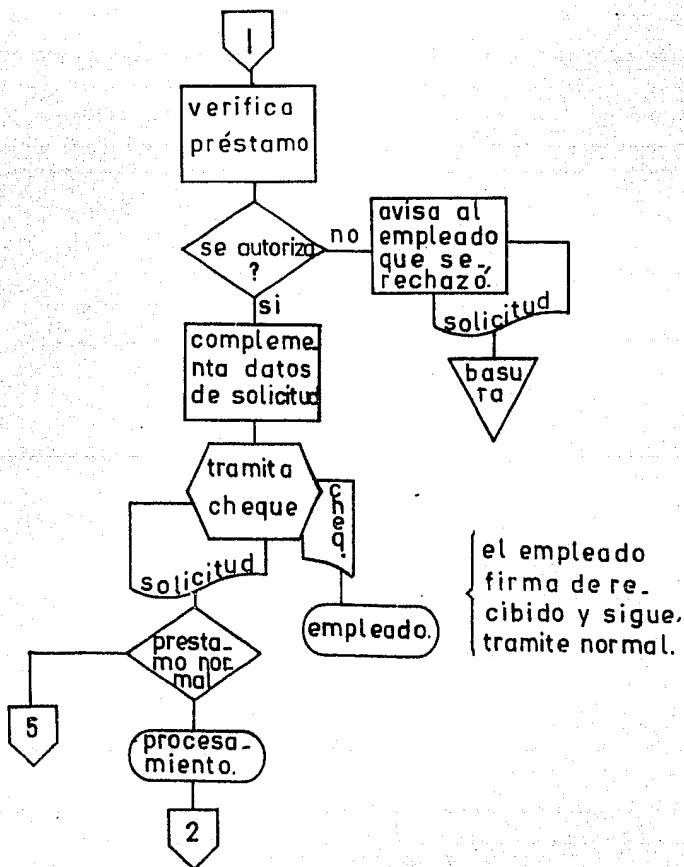
GRAFICA DE PROCESO UTILIZANDO LOS SIMBOLOS OTIDA.

GRAFICA DE PROCESO		fecha	no. pag.	no. pag.				
			ACTUAL	PROP.				
PRINCIPIA		TERMINA ENVIO	no. total de pasos					
SOLICITUD EMPLEADO		PROCESAMIENTO	operaciones desplazam.					
diagramado por:			demoras					
JUAN C. BAÑOS			almacen					
			inspec.					
			dist rec.					
pasos	metros	tiempo minimo	operacio.	inspec.	almacen	demora	descripcion de cada paso (que se hace, y quien lo hace).	observaciones
1							El empleado acude a Personal	
2							Solicita un préstamo a caja de ahorros	
3							Depto. Personal entrega solicitud	
4							Le explica como llenarla	
5							Empleado regresa a su lugar	
6							Procede a llenar solicitud	
7							Acude al Depto. de Personal	
8							Entrega la solicitud	
9							Personal verifica si tie-	
10							ne derecho al préstamo	
11							Complementa datos en solicitud	
12							Pide al empleado regrese a su lugar	
13							Tramita el cheque	
14							Llama teléfono al empleado	
15							Empleado acude por su cheque	
16							Firma un recibo	
17							Se entera cuanto pagará quincenalmente	
18							Regresa a su escritorio	
19							Se despacha solicitud	
							A procesamiento	

GRAFICA DE PROCESO UTILIZANDO
LOS SIMBOLOS DE PROGRAMACION



GRAFICA DE PROCESO UTILIZANDO LOS SIMBOLOS DE PROGRAMACION



UNA VEZ HECHO EL DIAGRAMA, LAS ACTIVIDADES DEBEN SOMETERSE A PRUEBA, SOBRE TODO LAS DE CARÁCTER "NO PRODUCTIVO". LA SUCE-
SIÓN DE PREGUNTAS A CONTESTAR SON LAS SIGUIENTES:

PROPOSITO.-

- ¿ QUÉ ES LO QUE SE HACE ?
- ¿ ES NECESARIA ?
- ¿ PORQUÉ ES NECESARIA LA ACTIVIDAD ?
- ¿ QUÉ OTRA COSA PODRÍA HACERSE ?
- ¿ QUÉ DEBERÍA HACERSE ?

OBJETIVO: ELIMINAR LAS PARTES INNECESARIAS DEL TRABAJO.

LUGAR.-

- ¿ DÓNDE SE HACE ?
- ¿ ES NECESARIO HACERLO AHÍ ?
- ¿ EN QUÉ OTRO LUGAR PODRÍA HACERSE ?
- ¿ DÓNDE DEBERÍA HACERSE ?

OBJETIVO: CAMBIAR LUGAR DE LA ELABORACIÓN Ó COMBINAR.

SUCESION.-

- ¿ CUÁNDO SE HACE ?
- ¿ ES NECESARIO HACERLO ANTES ?

¿ CUÁNDO PODRÍA HACERSE ?

¿ CUÁNDO DEBERÍA HACERSE ?

OBJETIVO: ORDENAR LA SUCESIÓN DE OPERACIONES PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS.

PERSONA.-

¿ QUIÉN LO HACE ?

¿ PODRÍA HACERLO MEJOR OTRA PERSONA ?

¿ QUIÉN DEBERÍA HACERLO ?

OBJETIVO: ORDENAR Ó COMBINAR A FIN DE OBTENER MEJORES RESULTADOS.

MEDIOS.-

¿ CÓMO SE HACE ?

¿ PODRÍA HACERSE MÁS ECONÓMICAMENTE DE OTRO MODO ?

¿ CÓMO DEBERÍA HACERSE ?

OBJETIVO: SIMPLIFICAR LA OPERACIÓN.

CONSIDERANDO EL EXÁMEN DEL DIAGRAMA PRESENTADO EN LAS PÁGINAS ANTERIORES Y CON OBJETO DE EJEMPLIFICAR VEAMOS QUE SUCEDE:

¿ PORQUÉ TODOS LOS EMPLEADOS DEBEN LLENAR LA SOLICITUD DE PRÉSTAMO?

¿ QUÉ SUCEDE CUANDO NO SE LES AUTORIZA EL PRÉSTAMO ?

¿ PODRÍA INFORMARSELES ANTES DE ELABORAR LA SOLICITUD ?

EL AHORRO DE TIEMPO EN EL LLENADO Y CÁLCULO DE LA SOLICITUD, ASÍ COMO EL ACUDIR HASTA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES CONSIDERABLE, LÓGICAMENTE ES AHORRO DE TIEMPO PARA EL EMPLEADO QUE SE TRADUCE EN PRODUCTIVIDAD PARA LA EMPRESA.

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES MUESTRO EL PROCEDIMIENTO MODIFICADO EN LAS DOS FORMAS DE DIAGRAMADO. (FIGS. 7 Y 8)

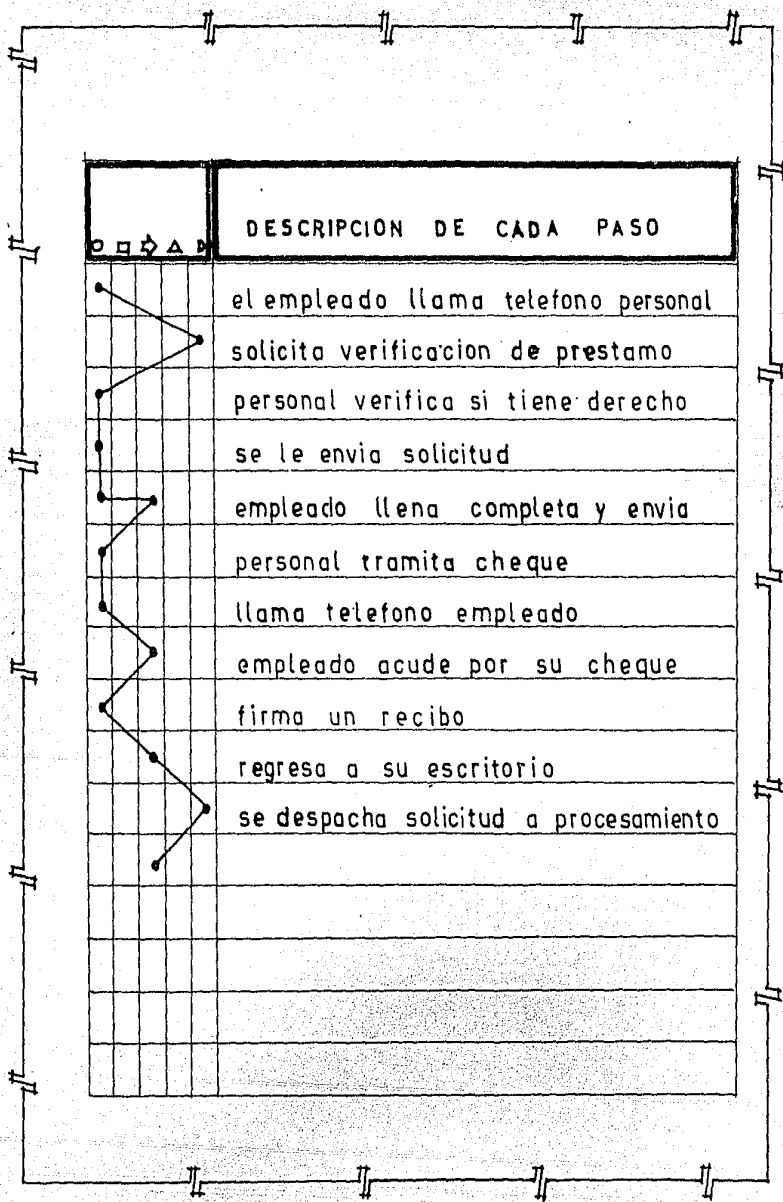
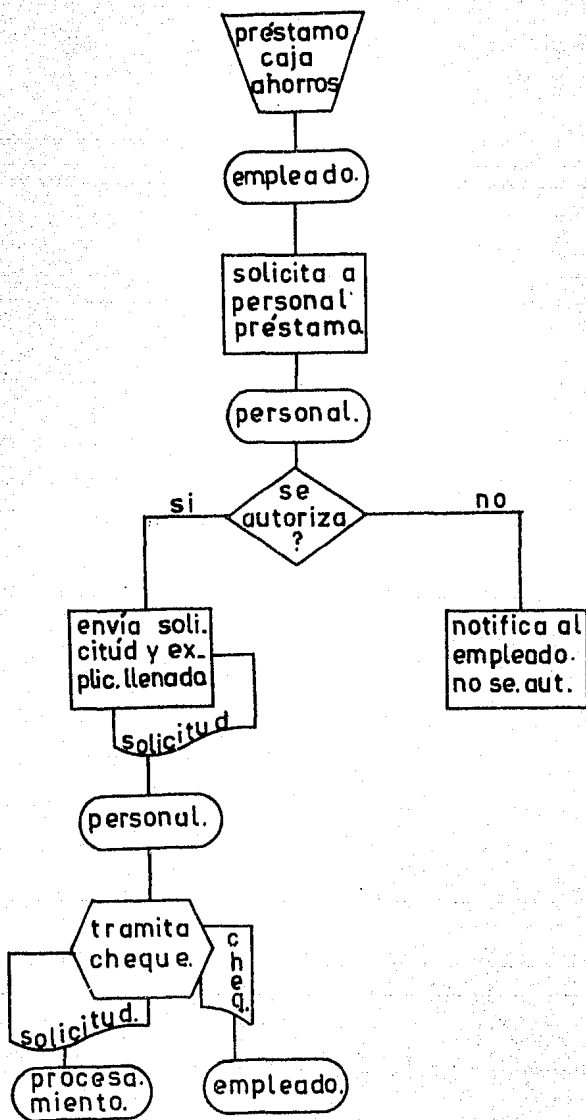


fig. 7



B) GRAFICAS DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

LA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO ES UNO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA BUENA ADMINISTRACIÓN. SU OBJETO ES LOGRAR QUE SEAN DEBIDAMENTE UTILIZADAS LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS.

LOS PROBLEMAS DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO PRESENTAN A LA PAR CON LOS DE LA COORDINACIÓN, PORQUE SIEMPRE QUE 2 Ó MÁS PERSONAS SE ENCUENTRAN TRABAJANDO JUNTAS, SE HARÁ NECESARIO UNA MEJOR COORDINACIÓN LOGRADA MEDIANTE UNA BUENA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

PARA LOGRAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA RESPECTO A LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA OFICINA, SE UTILIZAN GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO, QUE NO SON MÁS QUE UNA TABULACIÓN DEL TRABAJO EFECTUADO POR CADA EMPLEADO DENTRO DE UN GRUPO.

LAS GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO CONSTITUYEN EL PRIMER PASO PARA INTEGRAR UN PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.

ES UNA SEÑAL EN LAS POSIBLES FALLAS EN LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO, ASÍ COMO LOS PUNTOS EN LOS QUE SE PUEDEN REALIZAR ES

TUDIOS COMPLEMENTARIOS, CORRESPONDIENTES A LA APLICACIÓN DE LAS OTRAS TÉCNICAS SEÑALADAS, (DE LAS CUALES LA QUE MEJOR COMPLEMENTA LA GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO ES LA MEDICIÓN DEL MISMO).

SIENDO COMO YA LO SEÑALE, UNA SIMPLE TABULACIÓN DE LOS DIVERSOS TIPOS DE LABOR, NO EXISTE NADA DIFÍCIL DE ENTENDER REFERENTE A LA GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO, DE TAL FORMA QUE SE NOS PRESENTAN LOS HECHOS EN FORMA DE TABLA QUE PERMITE UN FÁCIL ANÁLISIS DE LOS MISMOS, NO ES NECESARIO EL EMPLEO DE SÍMBOLOS, DE FORMAS O DE TERMINOLOGÍA ESPECIALES.

CON EL OBJETO DE PREPARAR UNA EFICIENTE GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO, SE HACE INDISPENSABLE CONOCER DE 2 MANERAS EL TRABAJO DE OFICINA:

PRIMERA.- DESDE UN PUNTO DE VISTA GENERAL, PARA LO QUE SE ELABORA UNA LISTA EN LA QUE SE CONSIGNAN SÓLO LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO O SECCIÓN. (LISTA DE ACTIVIDADES).

SEGUNDA.- SE PIDE A LOS EMPLEADOS QUE PREPAREN UNA "LISTA DE TAREAS" EN LA QUE CONSIGNAN SUS TAREAS SEMANALES.

CON EL OBJETO DE EJEMPLIFICAR EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS, PRESENTO UN CASO IMAGINARIO:

TOMAREMOS EN CUENTA QUE LAS ACTIVIDADES DE LA SECCIÓN SON:

- 1) RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA.
- 2) ABRIR Y CLASIFICAR LA CORRESPONDENCIA.
- 3) DISTRIBUIRLA .
- 4) ENVIAR CORRESPONDENCIA.
- 5) CONTROL DE VALORES ENVIADOS.
- 6) LLENAR REGISTROS Y CONTROLES.
- 7) HACER PREPARATIVOS DE VIAJES.
- 8) ACTIVIDADES VARIAS.

CON EL OBJETO DE EJEMPLIFICAR EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS, PRESENTO UN CASO IMAGINARIO:

TOMAREMOS EN CUENTA QUE LAS ACTIVIDADES DE LA SECCIÓN SON:

- 1) RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA.
- 2) ABRIR Y CLASIFICAR LA CORRESPONDENCIA.
- 3) DISTRIBUIRLA .
- 4) ENVIAR CORRESPONDENCIA.
- 5) CONTROL DE VALORES ENVIADOS.
- 6) LLENAR REGISTROS Y CONTROLES.
- 7) HACER PREPARATIVOS DE VIAJES.
- 8) ACTIVIDADES VARIAS.

Actual (x) Recomendado () Deppto. o Sección	Nombre: Eduardo Orozco Puesto: Auxiliar	Nombre: José Luis Bernal	Nombre: Marcos Sánchez	Nombre: Alejandro Rojas	Nombre: Alma Schulz
Recepción de correspondencia.	Acudir oficina de correos foránea. Recibir la local.	Recibe correspondencia local.	Acudir a Ofna.de correos por correspondencia foránea. Recibe la local.	Acude Ofna.de correo por correspondencia foránea.	
Abrir y clasificar correspondencia.	Sella, abre correspondencia y clasifica en palomar. Sella (Loc.y For)	Sella, abre correspondencia y clasifica en palomar (local y foránea).	Sellar correspondencia.	Abre corresp.y clasifica en palomar (local y foránea).	Lleva registro de valores recibidos
Distribuirla.		Camina por la Oficina distribuyendo la correspondencia.	Camina por la oficina distribuyendo la correspondencia.		
Enviar correspondencia.	Camina por la Ofna.recogiendo corresp. Distribuye en palomar de salida.	Ensobrar.	Ensobra y distribuye en palomar de salida.	Caminar por toda la Ofna.recogiendo corresp.a enviar y ensobrar.	Mecanografía direcciones en sobres. (Kardex clientes) K.Ag.Vta.
Llevar registro de valores enviados.		Sellar todos los valores a enviar.			Lleva registro de valores enviados.
Llevar otro registro y controles.		Controlar el volumen de sobres.			Lleva reg.corresp.recibida y enviada por Dir.Gral.
Hacer preparativos de viaje	Comprar boletos de avión y autobús.			Comprar boletos y hacer reservaciones.	Hacer reservaciones telefónicamente.
Actividades varias	Aclaraciones, demoras.	Aclarar demoras de correspondencia.	Comprar timbres.		Dar inf.tel. de dir. agentes.

fig. 9

Actual (x) Recomendado () Puesto. o Sección	Nombre: Eduardo Orozco Puesto: Auxiliar	Nombre: José Luis Bernal	Nombre: Marcos Sánchez	Nombre: Alejandro Rojas	Nombre: Alma Schulz
Recepción de correspondencia.	Acudir oficina de correos foránea. Recibir la local.	Recibe correspondencia local.	Acudir a Ofna. de correos por correspondencia foránea. Recibe la local.	Acude Ofna. de correos por correspondencia foránea.	
Abrir y clasificar correspondencia.	Sella, abre correspondencia y clasifica en palomar. Sella (Loc. y For)	Sella, abre corresp. y clasifica en palomar (local y foránea).	Sellar correspondencia.	Abre corresp. y clasifica en palomar (Local y foránea).	Lleva registro de valores recibidos
Distribuirla.		Camina por la Oficina distribuyendo la correspondencia.	Camina por la oficina distribuyendo la correspondencia.		
Enviar correspondencia.	Camina por la Ofna. recogiendo corresp. Distribuye en palomar de salida.	Ensobrar.	Ensobra y distribuye en palomar de salida.	Caminar por toda la Ofna. recogiendo corresp. a enviar y ensobrar.	Mecanografía direcciones en sobres. (Kardex clientes) K. Ag. Vta.
Llevar registro de valores enviados.		Sellar todos los valores a enviar.			Lleva registro de valores enviados.
Llevar otro registro y controles.		Controlar el volumen de sobres.			Lleva reg. corresp. recibida y enviada por Dir. Gral.
Hacer preparativos de viaje	Comprar boletos de avión y autobús.			Comprar boletos y hacer reservaciones.	Hacer reservaciones telefónicamente.
Actividades varias	Aclaraciones, demoras.	Aclarar demoras de correspondencia.	Comprar timbres.		Dar inf. tel. de dir. agentes.

fig. 9

LAS LISTAS DE TAREAS NOS FUERON PRESENTADAS POR LOS EMPLEADOS, UNA DE LAS CUALES ES:

- 1) RECIBIR CORRESPONDENCIA LOCAL.
- 2) SELLAR, ABRIR Y CLASIFICAR EN UN PALOMAR LA CORRESPONDENCIA. (LOCAL Y FORÁNEA).
- 3) CAMINAR POR TODA LA OFICINA DISTRIBUYENDO LA CORRESPONDENCIA.
- 4) ENSOBRAR LA CORRESPONDENCIA DE SALIDA.
- 5) SELLAR TODOS LOS VALORES POR ENVIAR.
- 6) CONTROLAR EL VOLUMEN DE SOBRES.
- 7) ACLARAR DEMORAS DE LA CORRESPONDENCIA.

EXISTEN MUCHAS FORMAS EN QUE PUEDE MOSTRARSE LA GRÁFICA, HE ESCOGIDO LA MÁS SENCILLA Y FÁCIL DE ANALIZAR, PUESTO QUE NORMALMENTE SE AÑADE EL TIEMPO QUE PROBABLEMENTE SE LLEVA CADA OPERACIÓN PERO SIENDO ESTO UN ESTIMADO, SE LO DEJAREMOS A LA TÉCNICA DE MEDICIÓN DEL TRABAJO Y NOS OCUPAREMOS SOLO DE LAS OPERACIONES INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESTIMACIÓN DEL TIEMPO EMPLEADO EN CADA UNA.

UNA VEZ HECHA LA GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN VEASE FIG. 9 SE PRO

CEDE A CONTESTAR PREGUNTAS COMO:

- ¿ EXISTE ALGÚN ESFUERZO MAL APLICADO ?
- ¿ SE ESTÁN DESEMPEÑANDO DEMASIADAS LABORES DIFERENTES ?
- ¿ ESTÁN DEMASIADO REPARTIDAS LAS TAREAS ?
- ¿ ESTÁ EL TRABAJO DISTRIBUIDO EQUITATIVAMENTE ?
- ¿ ESTÁ UN EMPLEADO DESEMPEÑANDO LABORES NO RELACIONADAS CON SU FUNCIÓN BÁSICA ?

Actual () Propuesto () Depto.o Sección:	Nombre: Eduardo Orozco	Nombre: José Luis Bernal	Nombre: Marcos Sánchez	Nombre: Alejandro Rojas	Nombre: Alma Schulz
Recepción de correspondencia.	Acudir a Ofna. de correos por correspondencia foránea.	Recibir correspondencia local.			
Abrir y clasificar la correspondencia.	Abrir, sellar y clasificar en palomar (foránea).	Abrir, sellar y clasificar en palomar (foránea y local).			Llevar registros de valores recibidos
Distribuir correspondencia.		Caminar por la Ofna, distribuir y recoger correspondencia.	Caminar por la Ofna, distribuir y recoger correspondencia.		
Enviar correspondencia.			Manejar el adhesivo grafo.	Ensobrar y distribuir en palomar de salida.	
Llevar registros y controles.			Controlar volumen de sobres.		
Actividades varias.					Dar información tel., direcciones, activ. secretariales.

fig. 10

SOBRE LA MISMA GRÁFICA SE ENCIERRA DENTRO DE UN CÍRCULO TODA ACTIVIDAD QUE REQUIERA DE ESTUDIOS MÁS PROFUNDOS, DE ACLARACIONES O DE POSIBLE MEJORA.

EL ESTUDIO DE VOLÚMENES DE TRABAJO Y DE MEDICIÓN NO SON MUY ÚTILES PARA DETERMINAR UNA NUEVA DISTRIBUCIÓN.

EN EL EJEMPLO PRESENTADO DEBEMOS SUPONER QUE LAS RESPUESTAS A LAS CUESTIONES HECHAS HAN SIDO POSITIVAS POR LO QUE SE ELABORA UNA NUEVA GRÁFICA CON LOS CAMBIOS PERTINENTES. (VEASE - FIG: 10)

C) GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.

UN ESQUEMA O PLANO DEL PISO O LOCAL QUE OCUPE LA OFICINA EN ESTUDIO DIBUJANDO A UNA ESCALA CONVENIENTE ASÍ COMO ESCALAS DEL EQUIPO DE OFICINA, ESCRITORIOS, ARCHIVEROS, ETC., LOCALIZANDO CON SÍMBOLOS CONVENCIONALES LAS INSTALACIONES FIJAS ES LO QUE PODEMOS LLAMAR UNA GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.

UNA VEZ LOCALIZADOS ESCRITORIOS Y DEMÁS EQUIPO SE TRAZAN LÍNEAS A LÁPIZ Ó COLOR EN EL QUE SE PUEDE INDICAR EL FLUJO DE PERSONAS O DE DOCUMENTOS, LÓGICAMENTE LA APLICACIÓN DE DIAGRAMAS ES BASTANTE AMPLIA Y PUEDE SER UTILIZADA NO SÓLO EN

OFICINAS SINO TAMBIÉN EN AUTOSERVICIOS, HOSPITALES, ETC.

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTOS DIAGRAMAS ES CONOCER DISTANCIAS RECORRIDAS, LUGARES CLAVES, ETC. ES RECOMENDABLE UTILIZAR FIGURAS RECORTADAS EN CARTULINA PARA DE ESTA MANERA MOVERLAS CON FACILIDAD Y DETERMINAR FÁCILMENTE SU MEJOR LOCALIZACIÓN DE ACUERDO CON EL FLUJO DEL TRABAJO.

CUANDO EL CASO ASÍ LO AMERITE (POR SU SENCILLEZ) PUEDE UTILIZARSE UN PLANO A ESCALA DE LAS SECCIONES POR ANALIZAR.

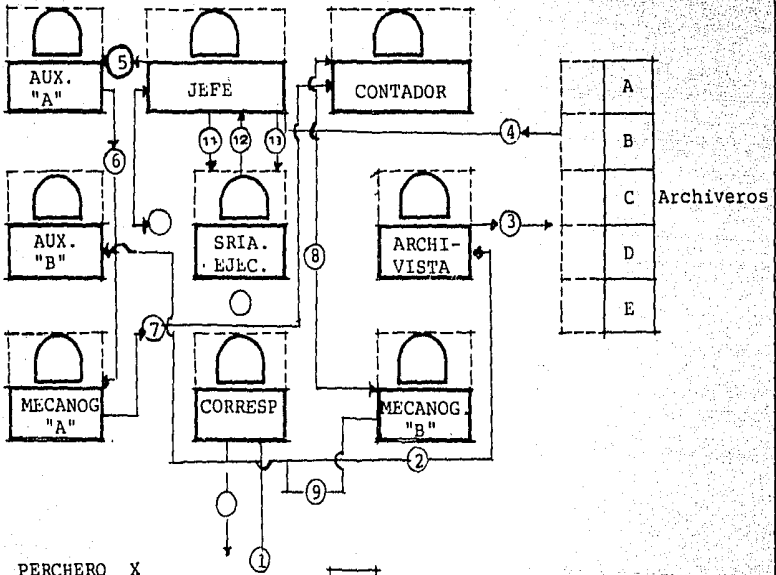
EN LAS FIGURAS 11 Y 12 SE ANEXAN DOS DISTINTOS DIAGRAMAS DE DISTRIBUCIÓN A FIN DE EJEMPLIFICAR LA UTILIZACIÓN DE ESTA TÉCNICA EN DOS ÁREAS APARENTEMENTE POCO RELACIONADAS, ESTOS SON, UNA OFICINA Y UN HOSPITAL, EN AMBOS CASOS SE PRESENTA LA GRÁFICA TANTO EN LA FORMA ACTUAL COMO LA PROPUESTA O MEJORADA, DESPUÉS DE ANALIZARLAS MEDIANTE LA CONTESTACIÓN DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

---¿ SIGUEN LÍNEAS RECTAS LAS PRINCIPALES CORRIENTES DE TRABAJO ?

---¿ ESTÁN LOS EMPLEADOS QUE TIENEN CONTACTO MÁS FRECUENTE, SITUADOS CERCA UNO DEL OTRO ?

- ¿ ESTÁN LOS ARCHIVOS, REGISTROS, ANAQUELES, ETC., EN FORMA TAL QUE OFRECEN FÁCIL ACCESO ?
- ¿ SE FACILITA LA LABOR DEL SUPERVISOR ?
- ¿ ESTÁN LOS ARCHIVOS SITUADOS DE TAL FORMA QUE NO OBSTRUYEN LA ILUMINACIÓN NATURAL O LA VENTILACIÓN ?
- ¿ EXISTEN MUEBLES INUTILIZADOS O INUTILIZABLES QUE PUEDAN DEJAR ESPACIO LIBRE PARA OTRAS COSAS ?
- ¿ HAY ESPACIOS PARA LA ATENCIÓN DEL PÚBLICO O VISITAS ?
- ¿ SE REQUIEREN DESPACHOS PARA FUNCIONARIOS O PARA LA ATENCIÓN PRIVADA ?
- ¿ ESTÁN SITUADOS CERCA DEL ACCESO A OTRA OFICINA O DEPARTAMENTO LOS EMPLEADOS QUE RECIBEN Y ENTREGAN DOCUMENTOS PARA OTRAS OFICINAS O DEPARTAMENTOS ?
- ¿ LAS DISTANCIAS QUE RECORRE UN EMPLEADO SON EXAGERADAS ? - ETC.

DIAGRAMA ACTUAL



PERCHERO X

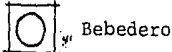
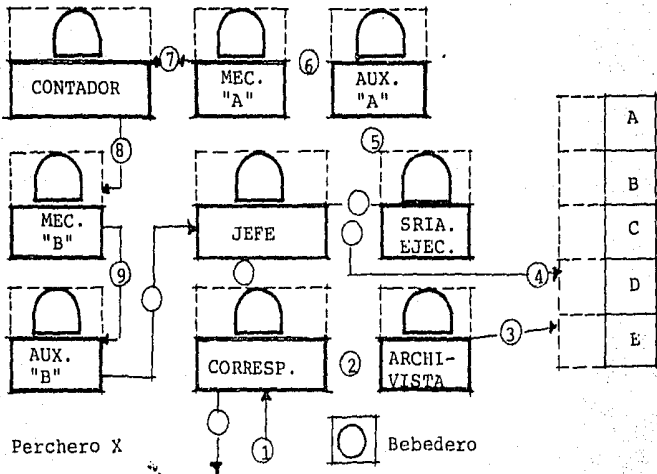


DIAGRAMA PROPUESTO



Perchero X

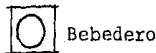
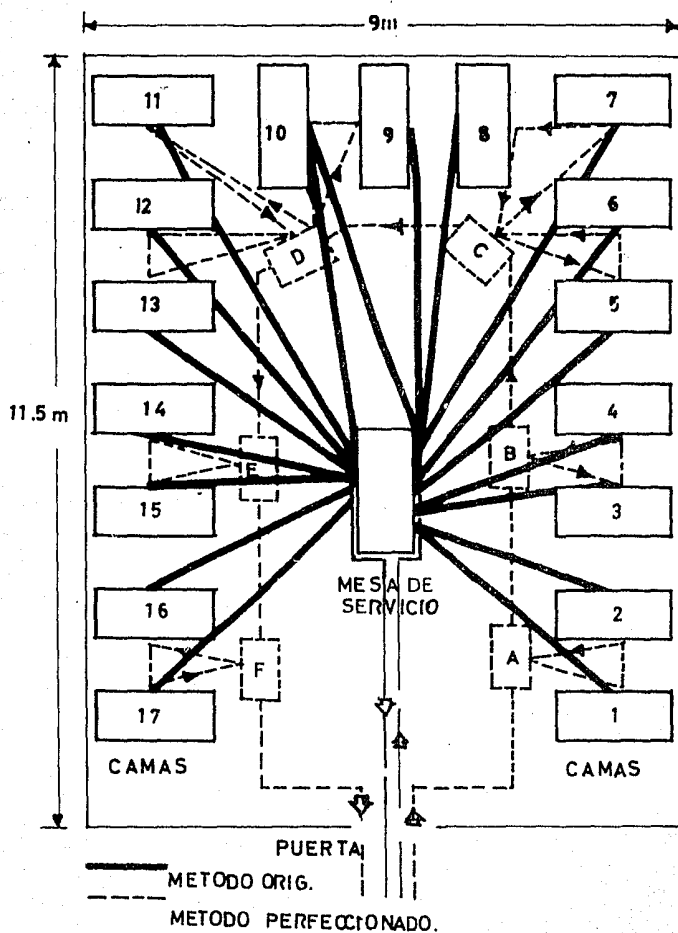


DIAGRAMA DE DISTRIBUCION.
 (MOVIMIENTOS DEL OPERARIO: SERVICIO DE
 COMIDAS EN UNA SALA HOSPITAL).



EN CONTADAS OCASIONES SE PUEDE LOGRAR UNA DISTRIBUCIÓN IDEAL PARA UNA DETERMINADA OFICINA O LOCAL, A CAUSA DE LAS MULTIPLES RESTRICCIONES FÍSICAS IRREMEDIABLES DE QUE PUEDE - - - ADOLESCER UN EDIFICIO DETERMINADO, NO OBSTANTE EL AUXILIARSE DE DIAGRAMAS DE FLUJO O DE PROCESO (SEGÚN EL CASO) PARA LAS GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN FACILITA ECONÓMICAMENTE LA LOCALIZACIÓN CONGRUENTE Y FLUÍDA DEL TRABAJO.

D) DIAGRAMA DE FLUJO.

USOS

ESTE TIPO DE DIAGRAMA SE EMPLEA EN EL ESTUDIO DETALLADO DE FORMAS CON VARIAS COPIAS, QUE TOCAN VARIOS PUESTOS EN UN DEPARTAMENTO O VARIOS DEPARTAMENTOS. PUEDEN AUXILIAR EN LAS DECISIONES SOBRE LAS GRÁFICAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA, PUES SON UNA VISIÓN GENERAL DEL MODO EN QUE FLUYE Y SE DISTRIBUYE EL TRABAJO (PAPELES). AUNQUE SE PUEDE HACER SUMAMENTE DETALLADO, NO DEBEMOS OLVIDAR QUE ES UNA REPRESENTACIÓN PRÁCTICA Y QUE ENTRE MÁS DETALLADA, ES MENOS MANUABLE PUDIENDO LLEGAR A SER HASTA INÚTIL.

FORMATO

AUNQUE ES POSIBLE DISPONER DE FORMAS IMPRESAS PARA ESTOS -
DIAGRAMAS, EN GENERAL ES PREFERIBLE TRAZARLOS EN PAPEL - -
BLANCO O CUADRICULADO.

SÍMBOLOS

PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS NO ES NECESARIO USAR-
SÍMBOLOS ESPECIALES, PUES BASTA CON USAR FIGURAS ESTANDARI-
ZADAS. GENERALMENTE LAS HOJAS DE PAPEL SE REPRESENTAN POR
EL SÍMBOLO "DOCUMENTO" TOMANDO DE LAS PLANILLAS PARA PRO--
GRAMACIÓN, NO OBSTANTE PUEDEN SER UTILIZADOS OTROS SÍMBO--
LOS QUE DEN UNA IDEA CLARA DE LO QUE SE NECESITA REPRESEN-
TAR Y CONOCER DE UNA FORMA DETERMINADA.

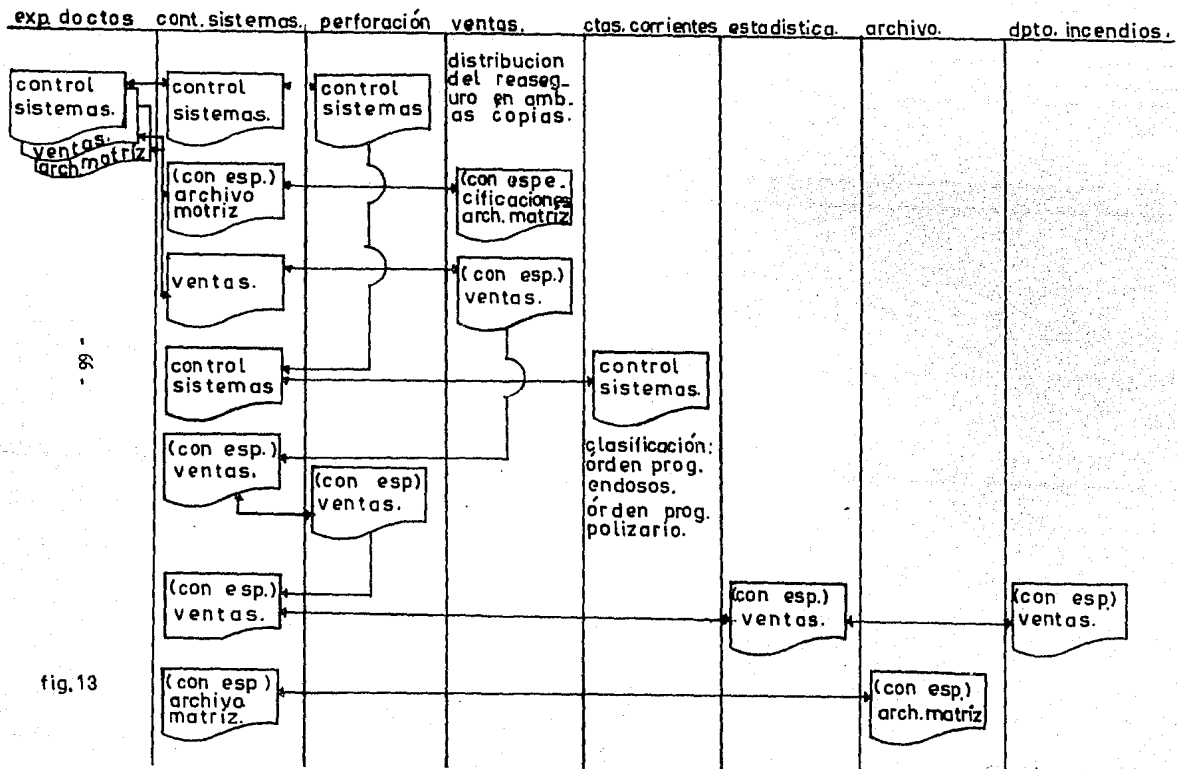
CON EL FIN DE EVITARME TODA UNA EXPLICACIÓN DE LA FORMA EN
QUE DEBEN SER ELABORADOS ESTOS DIAGRAMAS ANEXOS EN LAS SI-
GUIENTES PÁGINAS 2 EJEMPLOS DE COMO PUEDE HACERSE UN DIA--
GRAMA DE FLUJO. (VEANSE FIGURAS 13 Y 14).

SIENDO EL OBJETIVO PRIMORDIAL EL ESTUDIO DE LA PAPELERÍA -
EN ESTOS DIAGRAMAS ES CONVENIENTE TOMAR EN CUENTA QUE TODO
ESFUERZO ENCAMINADO A REDUCIR EL PAPELEO REDUNDA EN UN AU-
MENTO DE PRODUCTIVIDAD.

POR LO TANTO ES IMPORTANTE ATENDER A LAS RECOMENDACIONES SIGUIENTES:

----- ANTES DE DISEÑAR UN FORMATO, SE DEBE TRATAR DE ELIMINAR, SI NO ES POSIBLE SE INTENTARÁ FUNCIONAR A OTRO.

----- CADA COPIA REPRESENTA TRABAJO DE MÁS, UTILÍCESE AL MÁXIMO LA CIRCULACIÓN DE CADA HOJA, HASTA DONDE SEA POSIBLE SO LO DEBE QUEDAR UNA COPIA ARCHIVADA EN TODA LA COMPAÑÍA.



- 82 -

fig.13

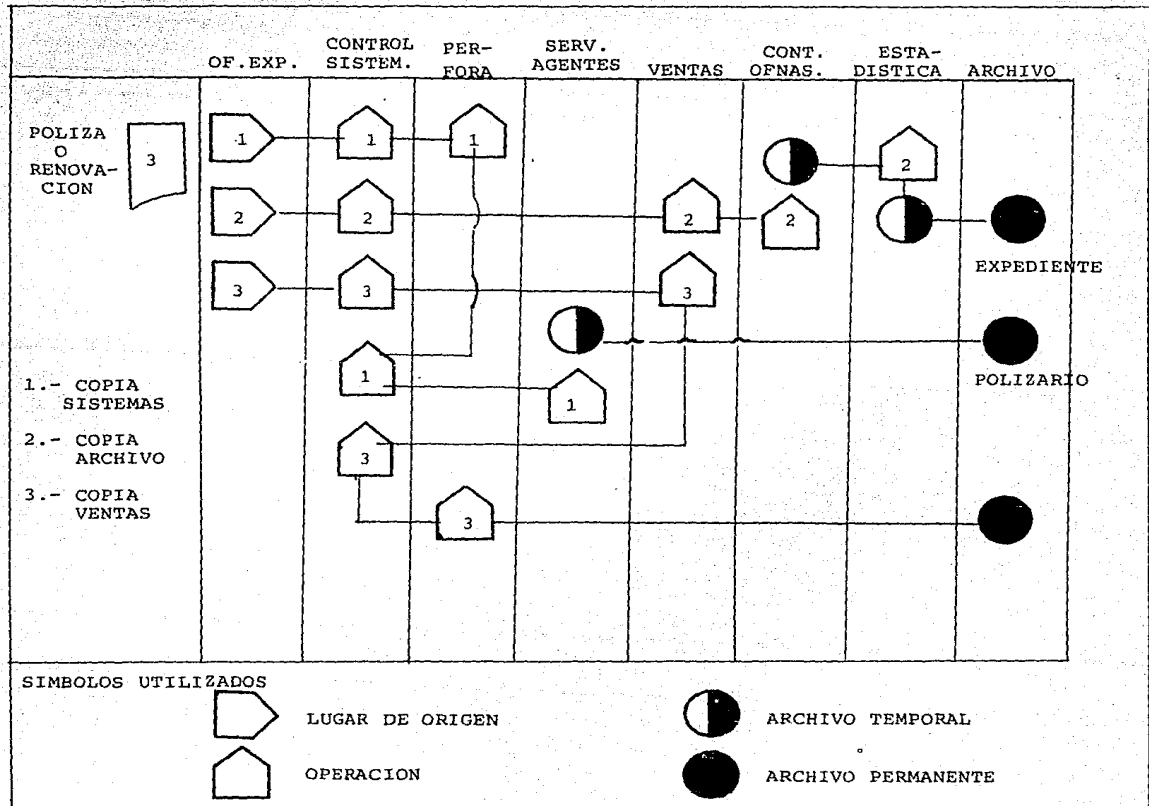


fig. 14

----- PROCURE REDUCIR AL MÍNIMO LO QUE SE DEBA ESCRIBIR -
EN UNA FORMA Y SI ES POSIBLE EVÍTESE LA ESCRITURA.

----- LAS FORMAS DE MAYOR MOVIMIENTO CON UNA O VARIAS CO-
PIAS SE DEBEN IMPRIMIR EN PAPEL SENSIBILIZADO O CON CARBÓN
INTERCALADO.

----- CUANDO SE TIENE QUE FIRMAR UN GRAN VOLÚMEN DE DOCU-
MENTOS SIN REVISAR, ES CONVENIENTE IMPRIMIR LA FIRMA CON -
EL MÍNIMO FORMATO.

----- SE DEBEN EVITAR SELLOS COMO "URGENTE" O "SUPER UR--
GENTE" PUES DELATAN INEFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO Y LA COM-
PAÑÍA.

----- EL DISEÑO DE LAS FORMAS DEBE SER ENCOMENDADO A UN -
DEPARTAMENTO EN ESPECIAL EL CUAL SE ENCARGARÁ DE CUMPLIR -
CON NORMAS SOBRE ESTANDAR DE FORMAS.

----- DEBE EXISTIR UN CONTROL ADECUADO RESPECTO AL DISEÑO
DE FORMAS, NO DEBE IMPRIMIRSE NADA SIN UNA AUTORIZACIÓN.

----- EN CUANTO SEA POSIBLE DEBE EVITARSE EL "DICTADO" --
SUBSTITUYENDOLO POR MODELOS DE CARTAS TIPO.

----- LA REDACCIÓN DE LAS CARTAS DEBE SER PRACTICA, EN ORDEN DIRECTO Y SIN MUCHOS CUMPLIDOS, NI REDONDEOS, (SIN DEJAR POR- ESTO DE SER AMABLE).

IV. E) UN "ANÁLISIS DE SISTEMAS".

A CONTINUACIÓN PRESENTO EL REPORTE DE UN INGENIERO INDUSTRIAL EXPERTO EN SIMPLIFICACIÓN DE MÉTODOS Y EFICIENCIA, A QUIÉN SE PIDIÓ ESTUDIARA UN CONCIERTO SINFÓNICO. DE ESTE REPORTE PODE- MOS SACAR EN CLARO VARIAS SITUACIONES PARA NORMAR UN CRITERIO SOBRE EL ANÁLISIS DE SISTEMAS. LAS SITUACIONES SON LAS SI- GUIENTES:

1) EL ANÁLISIS DE MÉTODOS NO DEBE APLICARSE EN TODAS- LAS RAMAS, NI EN ASPECTOS DEL TRABAJO HUMANO.

2) EL ARTE AL IGUAL QUE OTROS TRABAJOS NO ES MEDIBLE- EN CUANTO AL CRITERIO DEL SIGUIENTE CAPÍTULO.

3) DEBERÉMOS EVITAR CAER EN LO QUE PODRÍA LLAMARSE -- "ANALISIS".

4.- NOS PUEDE SERVIR COMO DEMOSTRACIÓN QUE UNA MENTE- ANALÍTICA, CON SIMPLE OBSERVACIÓN PUEDE OBTENER RESULTADOS -- "SATISFACTORIOS".

5) AUNQUE ES SARCASTICO, EL ESTUDIO ANALIZA PERFECTAMENTE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE SISTEMAS, MEJORAMIENTO DEL EQUIPO, DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO Y EL PERSONAL, RELACIONES HUMANAS, PRODUCTIVIDAD, ANÁLISIS DE RESULTADOS.

REPORTES

ES CASI INCONCEBIBLE QUE EMPRESAS COMO ÉSA CON TAN BAJA EFICIENCIA Y MALA ORGANIZACIÓN PUEDAN SUBSISTIR EN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL.

EL PRODUCTO (LA MÚSICA SE OFRECE SEMIELABORADO Y LO PEOR ES QUE EN LOS PROGRAMAS LO DECLARA TEXTUALMENTE "SINFONÍA INCONCLUSA DE SHUBBERT" A PROPÓSITO PARECE SER QUE EL SR. SHUBBERT TIENE PATENTADA LA OBRA DESDE 1832 Y NADIE SE HA PROPUESTO HACERLE MEJORAS.

DURANTE PERÍODOS CONSIDERABLES DE TIEMPO LOS CUATRO OBOES PERMANECEN OCIOSOS POR LO QUE ES DE RECOMENDARSE SE REDUZCA EL NÚMERO DE ELLOS Y SE REPARTA EL TRABAJO DE LOS RESTANTES PUES ES INJUSTO QUE ALGUNOS OPERARIOS MÚSICOS TRABAJEN

JEN FATIGOSAMENTE MIENTRAS QUE OTROS DISFRUTAN DE LARGOS PERÍODOS DE REPOSO.

LOS DOCE VIOLINES TOCABAN NOTAS IDÉNTICAS LO QUE ES A TODAS-LUCES UNA DUPLICIDAD INNECESARIA. DEBE REDUCIRSE EL PERSONAL DE ESTA SECCIÓN PORQUE LA NECESIDAD DE MAYOR VOLÚMEN PUEDE LOGRARSE POR MEDIO DE UN APARATO ELECTRÓNICO.

SE OBSERVÓ QUE EXITE MUCHA REPETICIÓN DE PASAJES MUSICALES.- DEBE REVISARSE CUIDADOSAMENTE LA PARTITURA YA QUE NO TIENEN-NINGÚN OBJETO QUE LOS CORNOS REPITAN UN PASAJE QUE HAN TOCADO LAS CUERDAS. SE CALCULA QUE DE ELIMINAR ESTAS REDUNDANCIAS LA DURACIÓN DEL CONCIERTO PUEDE DISMINUIRSE DE DOS HORAS A 20 MINUTOS SIN NECESIDAD DE INTERMEDIO.

EN LA OBRA HAY PASAJES LENTOS O ADAGIOS DONDE LOS MÚSICOS TOCAN CON UNA EJECUCIÓN MUY POR DEBAJO DE LA HABILIDAD Y ES-FUERZOS NORMALES, POR LO QUE SE SUGIERE SE IMPLANTE UN SÍSTEMA DE INCENTIVOS PARA QUE ALCANCEN UNA MAYOR EFICIENCIA.

EN CUANTO AL TRABAJO EJECUTADO POR LA SECCIÓN DE VIENTO, SUGERIMOS SE EVITE LA EXCESIVA FATIGA POR LOS CONSTANTES RESO-PLIDOS DE LOS OPERARIOS, CONECTANDO TODOS ESTOS INSTRUMENTOS

A UNA LÍNEA DE AIRE A PRESIÓN, DEJANDO LA MODULACIÓN DE LAS NOTAS PARA SER OPERADAS CON SIMPLES Y EFICIENTES MOVIMIENTOS DE DEDOS.

EN CUANTO A LA SECCIÓN DE PERCUSIÓN, SUGERIMOS NIVELAR LAS CARGAS DE TRABAJO PUES CONSIDERAMOS INJUSTO QUE UNA PERSONA ELABORE CON TAMBORES, PLATILLOS, TIMBALES Y TRIÁNGULOS MIENTRAS OTRA PERSONA TRABAJA CON UN MINÚSCULO FLAUTÍN.

EL USO DE VIOLINES, CHELOS, VIOLONCHELOS, Y CONTRABAJOS, DEMUESTRA LA ABSOLUTA FALTA DE NORMALIZACIÓN EN EL EQUIPO, POR LO QUE SUGERIMOS EL USO ESTANDARIZADO DE VIOLINES HUASTECOS DE PEQUEÑO TAMAÑO.

EL USO DE PIANOS CON COLA ES VISIBLEMENTE UN DESPERDICIO DE ESPACIO EN LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA, POR LO QUE ES ACONSEJABLE SE USEN PIANOS SIN COLA.

LOS OPERADORES DE TROMBONES PUEDEN INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD TOCANDO DOS DE ESTOS INSTRUMENTOS SIMULTÁNEAMENTE EN FORMA QUE PERMITA EJECUTAR MOVIMIENTOS SIMÉTRICOS CON LOS BRAZOS EN BASE AL MISMO SOPLIDO.

CABE MENCIONAR QUE LOS CORNOS TIENEN UN DISEÑO DIGNO DE INGENIERÍA YA QUE HAN SIDO ENREDADOS SOBRE SÍ MISMO PARA EVITAR - EL EXCESIVO ESPACIO (CONTRARIAMENTE CON LO QUE SUCEDE CON LAS TROMPETAS).

SE OBSERVÓ MUCHO ESFUERZO EN LOS EJECUTANTES AL TOCAR LAS NOTAS DE MISEMI-CORCHEAS LO QUE ES UN REFINAMIENTO INNECESARIO. SE RECOMIENDA REDONDEAR TODAS LAS NOTAS A LAS SEMICORCHEA MÁS PRÓXIMA. AL HACER ÉSTO PUEDE APROVECHARSE MÁS INTENSAMENTE A LOS APRENDICES Y OPERARIOS DE NIVEL INFERIOR.

LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LO QUE SE REFIERE A LA ILUMINACIÓN, SON DEFICIENTES PORQUE EL USO DE LOS REFLECTORES POTENTES CAUSA DESLUMBRAMIENTO EN LOS TRABAJADORES MIENTRAS EL PÚBLICO PERMANECE EN LA OSCURIDAD. POR OTRO LADO AL PÚBLICO - SE LE EXIGE SILENCIO PARA ROMPERLO CON EL ESTRUENDO DE LA MAQUINARIA (ÉSTO NO ES JUSTO).

COMO NINGUNO DE LOS MÚSICOS EJECUTA TRABAJOS CON LOS PIES, SE SUGIERE SEAN DOTADOS DE PEDALES PARA ACCIONAR EL CAMBIO DE HOJAS DE LA PARTITURA EN LOS ATRILES.

LOS UNIFORMES DE TRABAJO DE LOS OPERARIOS ESTÁN TOTALMENTE -

INADECUADOS, SI SE CORTAN LAS COLAS SE EVITARÁ EL PROBLEMA DE DECIDIR SI ÉSTAS DEBEN COLOCARSE SOBRE EL ASIENTO, DOBLADAS CONTRA EL RESPALDO O SÁCADAS POR LA RENDIJA ENTRE EL ASIENTO Y EL RESPALDO.

EL USO DE PECHERAS Y PUÑOS DUROS ESTORBA LOS MOVIMIENTOS DE LOS EJECUTANTES LO QUE ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE CON EL OPERARIO QUE ACCIONA EL CONTRABAJO.

EN CUANTO AL TRABAJO PROPIO DEL DIRECTOR ESTIMAMOS ES TOTALMENTE IMPRODUCTIVO, PORQUE AGITAR UNA VARA EN EL AIRE NO PRODUCE NINGÚN SONIDO ARMONIOSO QUE CONJUGUE CON LA MELODÍA; FUERA DEL ÁREA NORMAL DE TRABAJO, CON MOVIMIENTOS NO SIMÉTRICOS Y QUE REQUIEREN EXCESIVO E INÚTIL ESFUERZO POR SU PARTE.

ES INEXPLICABLE QUE EL DIRECTOR PERMANEZCA EN UNA POSICIÓN INCÓMODA COMO LO ES ESTAR DE PIE ANTE EL PODIUM CUANDO EL RESTO DE SU EQUIPO DE TRABAJO ELABORAN SU TRABAJO CÓMODAMENTE SENTADOS.

SE HA OBSERVADO QUE CUANDO EL DIRECTOR HACE UNA MENCIÓN HO NORFICA A UN SOLISTA PERMITIÉNDOLE PONERSE DE PIE PARA TO

CAR, CAUSA PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS, PUES EL RESTO -
DE LOS TRABAJADORES EN ACTITUD DE PROTESTA DEJAN DE TRABA--
JAR CON LO QUE LA EFICIENCIA SE VE NOTABLEMENTE REDUCIDA.

EL PRODUCTO RESULTANTE DE LA FABRICACIÓN EN GENERAL ES DE -
MALA CALIDAD COMO DEMUESTRA LA ENCUESTA ARROJÓ LOS SIGUIEN-
TES DATOS:

821 BUTACAS VACÍAS; 425 PERSONAS DORMIDAS; 215 COMIENDO PA-
LOMITAS DE MAÍZ; 128 CON DOLOR DE CABEZA; 35 EN ESTADO HIP-
NÓTICO; 28 EN ENLOQUECIDA ACTITUD.

VI. MEDICIÓN DEL TRABAJO

A) TRABAJOS MEDIBLES Y NO MEDIBLES.

DENTRO DEL SÍMBOLO DE LABORES REALIZABLES DE UNA EMPRESA EXISTEN TRABAJOS QUE POR SU NATURALEZA SON FÁCILES DE MEDIR Y OTROS QUE NO LO SON.

PARA LA PROPOSICIÓN DEL PRESENTE CAPÍTULO PODEMOS AFIRMAR QUE EN GENERAL, TRABAJO MEDIBLE ES UN TRABAJO NO MENTAL, Y QUE TRABAJO NO MEDIBLE ES UNA LABOR MENTAL, O BIEN:

TRABAJO MEDIBLE:

ES AQUEL QUE SE REALIZA BAJO UN MISMO PATRÓN DE ACTIVIDAD, ES REPETITIVO Y RUTINARIO. EJ: MECANOGRAFIAR, ARCHIVAR, ETC.

TRABAJO NO MEDIBLE:

ES AQUEL QUE SE PUEDE REALIZAR EN CONDICIONES SIMILARES PERO QUE NO PRESENTA UN MISMO PATRÓN DE ACTIVIDADES RUTINARIAS. EJEMPLO: SUPERVISAR, ANALIZAR, DECIDIR, ETC.

B) PRODUCTIVIDAD.

DURANTE MUCHO TIEMPO SE CONFUNDIÓ EL TÉRMINO PRODUCTIVIDAD

CON EL TÉRMINO PRODUCCIÓN.

ELLO SE DEBIÓ A LA IDEA GENERAL QUE EXISTÍA, DE QUE PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN, DEBÍAN ASIGNARSE PROPORCIONALMENTE MÁS RECURSOS, O EXIGIR AL HOMBRE MÁS ESFUERZO, PARA ASÍ LOGRAR UNA MAYOR CANTIDAD DE BIENES O DE SERVICIOS.

LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA HA MARCADO UNA NUEVA ÉPOCA, Y UN --
CONCEPTO:

EL DEL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS, ASÍ APARECE EL
TÉRMINO PRODUCTIVIDAD.

EN IGUAL FORMA QUE LOS ESTANDARES; EL CONCEPTO PRODUCTIVIDAD
SE APLICABA ÚNICAMENTE A LOS ACTOS ECONÓMICOS QUE TENÍAN LU-
GAR EN LA INDUSTRIA; POSTERIORMENTE ESTE CONCEPTO A SIDO - -
APLICADO TAMBIÉN A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE SERVICIO.

DEFINICIÓN.-

LA PRODUCTIVIDAD ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA PRODUC--
CIÓN OBTENIDA Ó LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS Y LOS RECURSOS-
UTILIZADOS PARA OBTENERLOS.

ESTOS RECURSOS PUEDEN SER:

---- LA TIERRA.

---- LOS MATERIALES.

---- LAS INSTALACIONES, MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS.

---- LOS SERVICIOS DEL HOMBRE.

---- CUALQUIER COMBINACIÓN DE LOS MISMOS.

CUANDO EN ÉSTA RELACIÓN SE CONSIDERAN TODOS LOS RECURSOS --
ENUNCIADOS O DE TODOS LOS QUE INTERVIENEN PARA OBTENER LA -
PRODUCCIÓN O LOS SERVICIOS, SE HABLA DE "PRODUCTIVIDAD GLO-
BAL".

Así, QUE SE RELACIONA LA PRODUCCIÓN O LOS SERVICIOS CON LOS
MATERIALES UTILIZADOS, CON LAS INSTALACIONES, CON LAS MÁQUI
NAS EMPLEADAS, CON EL EQUIPO CON EL CAPITAL Ó CON EL TRABA-
JO.

PARA REPRESENTAR ESTA RELACIÓN SE UTILIZA LA SIGUIENTE FÓR-
MULA:

$$PD \quad \frac{\text{PRODUCCIÓN Ó SERVICIOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

LA QUE NOS DA UNA IDEA DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD DESDE-
EL PUNTO DE VISTA FORMAL.

DE ACUERDO A LA FÓRMULA ANTES ENUNCIADA PODEMOS DECIR, QUE DESDE UN PUNTO DE VISTA GENERAL PUEDE AUMENTARSE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE DOS DISTINTAS MANERAS:

---- AUMENTAR LA PRODUCCIÓN O LOGRAR UN MEJOR SERVICIO SIN TENER QUE AUMENTAR LOS RECURSOS UTILIZADOS O BIEN:

---- DISMINUIR LOS RECURSOS UTILIZADOS SIN DISMINUIR LA PRODUCCIÓN O LOS SERVICIOS.

LÓGICAMENTE EL MEJOR AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD ES UNA COMBINACIÓN DE AMBOS; AUMENTAR LA PRODUCCIÓN O SERVICIOS Y A SU VEZ DISMINUIR LOS RECURSOS UTILIZADOS.

EL LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA, PUES ES ÉSTA QUIEN DEBE LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE TODOS LOS RECURSOS, POR LO QUE DEBE CONOCER COMO SE DESCOMPONE EL TIEMPO TOTAL INVERTIDO EN UN TRABAJO.

EL TIEMPO QUE EMPLEA UN HOMBRE O UNA MÁQUINA PARA LLEVAR A CABO UNA OPERACIÓN O UN DETERMINADO SERVICIO PUEDE DESCOMPONERSE EN LA FORMA QUE SE INDICA EN LA FIGURA 15.

COMO SE DESCOMPONE EL TIEMPO DE PRODUCCION

	Contenido básico de trabajo.
A	Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.
B	Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento.
C	Tiempo improductivo imputable a la dirección.
D	Tiempo improductivo imputable al trabajador.

- CONTENIDO BÁSICO DEL TRABAJO.-

EN LA CANTIDAD DE TRABAJO INVERTIDO EN UN PRODUCTO O PROCESO DETERMINADO ENVALUADO EN HORAS-HOMBRE O EN HORAS-MÁQUINA, SIN PÉRDIDAS DE TRABAJO, ES EL TIEMPO NETO DE TRABAJO.

- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR DEFICIENCIAS EN EL DISEÑO -

SE PRODUCE PRINCIPALMENTE EN INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN Y ES EL TRABAJO EN EXCESO POR CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE ES POSIBLE SUPRIMIR. (VÉASE FIGURA NO. 16).

- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR MÉTODOS INSUFICIENTES -

EL TRABAJO EN EXCESO POR DEFICIENCIAS EN LOS MÉTODOS O LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN O DE FUNCIONAMIENTO. (VÉASE FIGURA No. 16).

TIEMPO IMPRODUCTIVO IMPUTABLE A LA DIRECCIÓN -

ES EL TIEMPO DURANTE EL CUAL UN HOMBRE, UNA MÁQUINA O AMBOS PERMANECEN INACTIVOS PORQUE LA DIRECCIÓN NO HA SABIDO PLANEAR, DIRIGIR, COORDINAR Y CONTROLAR EFICAZMENTE. (VÉASE FIGURA No. 17).

TIEMPO IMPRODUCTIVO IMPUTABLE AL TRABAJADOR -

EN EL TIEMPO EN QUE UN HOMBRE, UNA MÁQUINA O AMBOS PERMANE-

CEN INACTIVOS POR MOTIVOS QUE PUEDE REMEDIAR EL TRABAJADOR. -
(VÉASE FIGURA No. 17).

- COMO REDUCIR LOS TIEMPOS IMPRODUCTIVOS -

PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD MÁXIMA CON LOS RECURSOS EXIS--
TENTES SE DEBERÁ ACTUAR EN COOPERACIÓN (DIRECCIÓN Y TRABAJADO
RES), UTILIZANDO EN ALGUNOS CASOS CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Ó
TÉCNICOS. (VÉASE FIGURA No. 18).

CONTENIDO DE TRABAJO DEBIDO AL PRODUCTO Y AL PROCESO

	<p>Contenido Básico de Trabajo</p>
A	<p>A.1. El mal diseño del producto impide el uso de los procedimientos más económicos.</p> <p>A.2. La falta de normalización impide utilizar los métodos de gran producción.</p> <p>A.3. La fijación incorrecta de normas de calidad ocasiona trabajo innecesario.</p> <p>A.4. El diseño exige la eliminación de demasiado material.</p>
B	<p>B.1. Utilización de maquinaria inadecuada.</p> <p>B.2. Proceso mal ejecutado o ejecutado en malas condiciones.</p> <p>B.3. Utilización de herramientas inadecuadas.</p> <p>B.4. Mala disposición causante de movimientos inadecuados.</p> <p>B.5. Malos métodos de trabajo de los operarios.</p>

Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.

Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento.

TIEMPO IMPRODUCTIVO IMPUTABLE A LA DIRECCION Y A LOS TRABAJADORES

C	<p>C.1. Variedad excesiva de productos: tiempo de inactividad por brevedad de períodos de producción.</p> <p>C.2. Falta de normalización: Tiempo de inactividad -- por brevedad de períodos de producción.</p> <p>C.3. Cambios de diseño: Tiempo improductivo por interrupciones y repet. del trab.</p> <p>C.4. Mala planif. del trab. y los pedidos: tpo. de inactividad de hombres y máqs.</p> <p>C.5. Falta de mats. primas por mala planif.: tiempo de inactiv. de hombres y máqs.</p> <p>C.6. Averías de las instal.: Tiempo de inactiv. de hombres y máquinas.</p> <p>C.7. Instal. en mal estado: -- Tiempo improd. por desecho y repet. de trabajos.</p> <p>C.8. Malas condic. de trab.: Tiempo improd.: obligan a los trabajadores a tomar descansos.</p> <p>C.9. Accidentes: Tiempo improductivo por interrupciones y ausencias.</p>
D	<p>D.1. Ausencias, retrasos e inactividad: tiempo improductivo.</p> <p>D.2. Labor descuidada: tiempo improd. por desecho y repetición de trabajos.</p> <p>D.3. Accidentes: Tiempo improductivo por interrupciones y ausencias.</p>

Tiempo improductivo imputable a la Dirección.

Tiempo improductivo imputable al trabajador.

COMO REDUCIR EL TIEMPO IMPRODUCTIVO INHERENTE A :

EL PRODUCTO	EL PROCESO	LA DIRECCION	EL TRABAJADOR
a) Desarrollo del producto.	a) Planificación del proceso.	a) Planificación de la producción	a) Especialización.
b) Instalaciones experimentales.	b) Estudio de métodos.	b) Control de la producción.	b) Políticas de personal.
c) Aumento de series de producción.	c) Estudio del trabajo.	c) Control de los materiales.	c) Motivación
d) Estudio de mercado.	d) Adiestramiento del operario.	d) Mantenimiento preventivo.	d) Participación.
e) Estudio de necesidades del cliente			
f) Control de calidad.			

C) ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES.

A TRAVÉS DE LOS AÑOS Y CON EL AVANCE DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL TRABAJO, LOS INGENIEROS INDUSTRIALES HAN DESARROLLADO UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS GENERALES DETERMINADOS "PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA DEL MOVIMIENTO". ESTOS PRINCIPIOS SE ENCUENTRAN RELACIONADOS CON EL USO DE LAS MANOS, LOS BRAZOS, TODO EL CUERPO HUMANO, EL ARREGLO DEL TRABAJO Y ORDEN DEL MISMO.

ESTAS GUÍAS DE TRABAJO TIENEN UNA APLICACIÓN GENERAL, Y ESTÁN SUPLEMENTADAS Y EN ALGUNOS CASOS CORROBORADAS POR INVESTIGACIONES RELATIVAS A VELOCIDAD Y PRECISIÓN DE LAS ACTIVIDADES MOTORAS.

DE ÉSTA FORMA, SURGEN UN CONJUNTO DE VALORES UNIVERSALES DE TIEMPO PARA DIFERENTES TIPOS DE MOVIMIENTOS FUNDAMENTALES, QUE SE PUEDEN USAR PARA PREDECIR EL TIEMPO TOTAL DE UN CICLO DE TRABAJO.

ALGUNOS DE ESTOS VALORES DE TIEMPO SE CONOCEN CON NOMBRES COMO M. T. M. (MÉTODOS-TIEMPO-MEDIDA), THERBLIGS, ETC., PERO SU NOMBRE GENÉRICO PUEDE SER EL DE "ESTANDARES DE TRABAJO". DESDE SUS INICIOS LA APLICACIÓN DE ESTOS ESTANDARES HA SIDO ENFOCADA A INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN, PERO CON EL DESARROLLO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN OFICINAS SE HA IM-

PLMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS LA APLICACIÓN DE ESTANDARES EN OFICINA, CONSIDERANDO QUE LOS MOVIMIENTOS MOTORES BÁSICOS -- SON MUY SIMILARES.

EL ESTUDIO DE TIEMPOS.

"ES UNA TÉCNICA PARA DETERMINAR CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE PARTIENDO DE UN NÚMERO LIMITADO DE OBSERVACIONES, EL -- TIEMPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO A UNA NORMA PREESTABLEC! DA DE RENDIMIENTO".

MATERIAL NECESARIO PARA ESTUDIO DE TIEMPOS.

- UN CRONÓMETRO.
- UN TABLERO DE OBSERVACIONES.
- ALGUNOS LÁPICES.
- INSTRUMENTOS PARA MEDIR DISTANCIAS Y VELOCIDAD.

SELECCION DEL TRABAJO OBJETO DEL ESTUDIO.

- CUANDO UN CAMBIO SURJA DE MÉTODOS, QUE REQUIERA UN -- NUEVO TIEMPO.

- UNA NUEVA TAREA, NO EJECUTADA CON ANTERIORIDAD.
- QUEJAS DE LOS TRABAJADORES O DE SUS REPRESENTANTES --
SOBRE TIEMPOS ASIGNADOS.
- RETRASOS EN UNA OPERACIÓN, QUE AFECTA LAS OPERACIO--
NES SIGUIENTES Y EN OCASIONES LAS ANTERIORES.
- CAMBIO DE CRITERIO DE LA DIRECCIÓN COMO APLICACIÓN --
DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO.

ES RECOMENDABLE HACERLO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- COMO ANTERIOR A UN ESTUDIO DE MÉTODOS.
- CUANDO SE DESEA COMPROBAR LA EFICACIA DE DOS MÉTODOS
PROPUESTOS.
- PARA INVESTIGAR LA UTILIZACIÓN DE INSTALACIONES CON--
BAJA PRODUCCIÓN.
- CUANDO EL COSTO DE UN TRABAJO DETERMINADO PARECE EX--
CESIVO.
- CUANDO NO SE TIENE NOCIÓN DEL PERSONAL QUE DEBA EJE--
CUTAR UN TRABAJO.

COMO SE HACE:

- 1.- OBTENER Y REGISTRAR TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE ACERCA
DE LA TAREA DEL OPERARIO Y DE LAS CONDICIONES EXISTEN-

- UNA NUEVA TAREA, NO EJECUTADA CON ANTERIORIDAD.
- QUEJAS DE LOS TRABAJADORES O DE SUS REPRESENTANTES -
SOBRE TIEMPOS ASIGNADOS.
- RETRASOS EN UNA OPERACIÓN, QUE AFECTA LAS OPERACIONES SIGUIENTES Y EN OCASIONES LAS ANTERIORES.
- CAMBIO DE CRITERIO DE LA DIRECCIÓN COMO APLICACIÓN -
DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO.

ES RECOMENDABLE HACERLO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- COMO ANTERIOR A UN ESTUDIO DE MÉTODOS.
- CUANDO SE DESEA COMPROBAR LA EFICACIA DE DOS MÉTODOS PROPUESTOS.
- PARA INVESTIGAR LA UTILIZACIÓN DE INSTALACIONES CON BAJA PRODUCCIÓN.
- CUANDO EL COSTO DE UN TRABAJO DETERMINADO PARECE EXCESIVO.
- CUANDO NO SE TIENE NOCIÓN DEL PERSONAL QUE DEBA EJECUTAR UN TRABAJO.

COMO SE HACE:

- 1.- OBTENER Y REGISTRAR TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE ACERCA DE LA TAREA DEL OPERARIO Y DE LAS CONDICIONES EXISTEN-

TES QUE PUEDEN INFLUIR EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

- 2.- HACER UNA DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MÉTODO Y DESCOMPONER LA OPERACIÓN EN "ELEMENTOS".
- 3.- MEDIR LOS ELEMENTOS CON UN INSTRUMENTO APROPIADO, (CRONÓMETRO).
- 4.- CALIFICAR A LA VELOCIDAD DE TRABAJO EFECTIVO DEL OPERARIO CON RELACIÓN A LA VELOCIDAD "NORMAL".
- 5.- CONVERTIR LOS "TIEMPOS OBSERVADOS", EN "TIEMPOS NORMALES" (ESTANDARES) DE TRABAJO EFECTIVO.
- 6.- DETERMINAR LOS "SUPLEMENTOS" DE TIEMPO DE LA OPERACIÓN.
- 7.- DETERMINAR EL "TIEMPO ASIGNADO" PARA LA OPERACIÓN (ESTANDAR DE LA OPERACIÓN).

EL SISTEMA DE MULLIGAN PANAMERICANA.

LA COMPAÑÍA MULLIGAN TIENE 27 AÑOS DE HABER INICIADO LA MEDICIÓN DE TRABAJO EN OFICINAS, DESARROLLANDO ESTANDARES PARA ÉSTE TIPO DE TRABAJOS, TANTO DEL EQUIPO COMO DE LAS LABORES DE -

OFICINA.

ES UNA COMPAÑÍA ASSESORAS Y DENTRO DE SU PROGRAMA INCLUYE -
MEDICIÓN DEL TRABAJO, DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DEL TRABAJO, -
ESTUDIOS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE MÉTODOS Y SISTE- -
MAS.

FORMA EN QUE OPERA:

SE ELIGE UN DETERMINADO NÚMERO DE ANALISTAS (EMPLEADOS DE -
LA MISMA COMPAÑÍA) CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- A) UN AÑO O MÁS DE EXPERIENCIA EN LA COMPAÑÍA.
- B) PUESTO DE ANÁLISIS DE MÉTODOS, O SISTEMAS, AUDITORIA, O-
SIMILAR.
- C) CAPACIDAD DE RELACIÓN Y PERSONALIDAD AGRADABLE.
- D) PERFECCIONISTA O SEMIPERFECCIONISTA.

DESPUÉS DE UNA SELECCIÓN DE LOS ANALISTAS SE PROCEDE A SU -
CAPACITACIÓN, (QUE POR LO GENERAL TRANSCURRE EN UNA SEMANA),
UNA VEZ ENDOCTRINADOS SE PROCEDE LA INICIACIÓN DEL PROGRAMA
CON TODOS LOS ANALISTAS SOBRE UN MISMO ESTUDIO.

EL ESTUDIO SE REALIZA MEDIANTE ENTREVISTAS QUE DURAN 5 HORAS

DIARIAS CON EL SUPERVISOR DE UN DEPARTAMENTO O SECCIÓN, A --
QUIEN SE LE AVISA CON ANTERIORIDAD EN JUNTAS REALIZADAS CON--
TODOS LOS SUPERVISORES A FIN DE DAR A CONOCER LOS PROPÓSITOS
DE LOS ESTUDIOS.

LA DURACIÓN DE CADA ESTUDIO ES DE APROXIMADAMENTE TRES MESES
EN PROMEDIO.

EL REGISTRO DE TODAS Y CADA UNA DE LAS OPERACIONES DEL DEPAR--
TAMENTO SE REALIZA EN HOJAS DE CARTULINA DE 22x16 PULGADAS.

NOTA: DE LA ENTREVISTA SE DIAGRAMA DIRECTAMENTE CON SÍMBOLOS
DIFERENTES, LO CUAL NOS PRESENTA UNA IDEA DE OTRA FORMA DE --
DIAGRAMAR. (VÉASE FIGURA 19 Y 20)

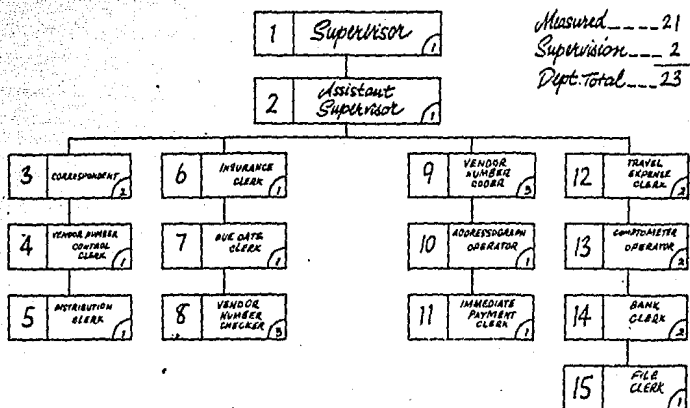
VENTAJAS

LAS PRINCIPALES VENTAJAS QUE APORTA ESTE MÉTODO SON:

EVITA LA MEDICIÓN DE CADA ELEMENTO, PUES SE TRABAJA CON UNA--
MANUAL QUE TIENE LOS TIEMPOS ESTANDAR PARA LA MAYORÍA DE LOS
MOVIMIENTOS DE TRABAJO Y DE LOS EQUIPOS.

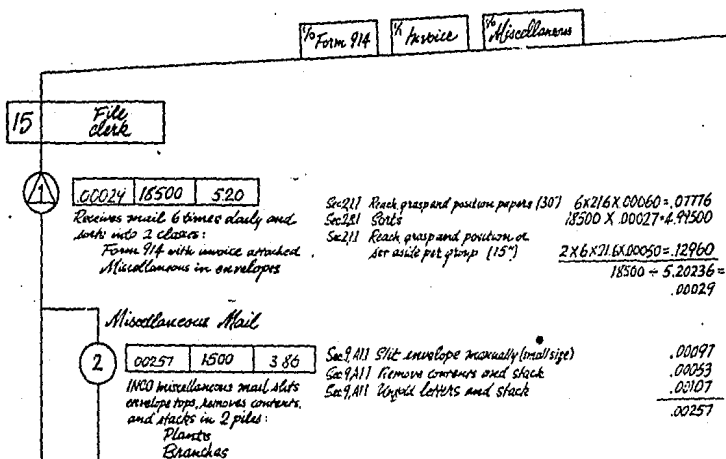
EVITA LAS CALIFICACIONES SUBJETIVAS DE LAS OPERACIONES PUES--

ACCOUNTS PAYABLE DEPARTMENT



Measured _____ 21
 Supervision _____ 2
 Dept. Total _____ 23

CHART I



OTHER DEPTS.

Mail Room

CHART NO. 1
PAGE NO. 1 -
OF 50

Figura 19

Form 94
&
Invoice

Miscellaneous mail

③ .02424 216 52

Takes miscellaneous mail
to correspondent

Sec 211 Reach grasp and pick up paper (15) 6X.00050 = .00300
 Sec 111 Abuse, walk and sit (20 RT) 6X.00354 = .02124
 .02424

Miscellaneous

④ .00365 17000 62.11

Obtains Code List from desk drawer,
determines and posts 5 digit location
code to Form 944, initial, and sets aside.

Sec 111 Open and close center drawer
and remove list 6X216X.00181 = .23458
 Sec 411 Locates code on list -
3 digit glance (3X.00045) 17000X.00135 = 22.95000
 Sec 311 Writes code (5 digits) 17000X.00113 = 19.21000
 Sec 311 Initials (2 initials) 17000X.00056 = 9.52000
 Sec 211 Turn and set aside (top of pile) 17000X.00060 = 10.20000
 17000 = 62.11458 =
 .00365

⑤ .02184 216 .47

Takes 6 times per day to Vendor Invoice Code

Sec 211 Reach grasp and pick up paper (15) 6X.00050 = .00300
 Sec 111 Abuse, walk and sit (15 RT) 6X.00314 = .01884
 .02184

9 Vendor
Invoice Order

⑥ .00457 17000 71.69

Removes staple, verifies location code number,
locates vendor name on Invoice visible on desk
and posts vendor code number, and checks
for special instructions

Sec 521 Pick up paper and staple removal,
remove staple and set back aside .00164
 Sec 411 Reach and compare location code (5 digits) .00041
 Sec 691 locate vendor name (desk stand visible) .00136
 Sec 311 Writes vendor code number (4 digits) .00095
 Sec 411 Stamp for special instructions right place .00021
 .00457

Form 944 with special instructions

⑦ .00189 1250 2.36

MCO special instructions posts
invoid due date and/or
terms on invoice.

Sec 211 Reach grasp and set aside form 944 (10) .00030
 Sec 311 Writes due date on invoice .00129
 Sec 211 Reach grasp and place form 944 on invoice (10) .00030
 .00189

Duplicate invoices

⑧ .00185 750 1.39

MCO duplicates invoices to be returned
to vendor, separates, posts vendor
code number, and places in outgoing
tray for bulk mailing by Mail Room

Sec 211 Reach grasp and separate (10) .00030
 Sec 311 Writes vendor code number (4 digits) .00045
 Sec 211 Reach grasp and set aside (30) .00060
 .00185

Mail
Room

⑨ .00154 17000 26.24

Copies invoice to Form 944 and stamps
once per day to Vendor Invoice Check

Sec 511 Pick up paper log clean and set aside 17000X.00153 = 26.01000
 Sec 211 Reach grasp and pick up paper (25) 2X216X.00063 = .02122
 Sec 111 Abuse, walk and sit (35 RT) 2X216X.00474 = .24477
 17000 = 26.24199 =
 .00154

Mail
RoomCHART NO. 1
PAGE NO. 2 -
OF 30

Figure 20

TO QUE LOS TIEMPOS DEL MANUAL SON ESTANDAR.

~~LAS CONVERSIONES Y OPERACIONES PARA LOGRAR LOS TIEMPOS NORMALES NO SON NECESARIAS.~~

LOS TIEMPOS SUPLEMENTARIOS SE ENCUENTRAN CALCULADOS EN CADA UNO DE LOS ESTANDARES DEL MANUAL, (TOMA UN $16 \frac{2}{3}$ DE HOLGURA + UN 14.33 DE RESERVA GERENCIAL, SOBRE LOS TIEMPOS DE TRABAJO EFECTIVO).

ES UN MÉTODO SISTEMÁTICO-CIENTÍFICO Y POR LO MISMO DE CONFIANZA TANTO AL SUPERVISOR COMO AL ANALISTA.

SE REALIZA EN UN LUGAR APARTE DEL NORMAL CON LO QUE SE EVITAN FRECUENTES INTERRUPCIONES DE LOS EMPLEADOS; Y LAS DESVIACIONES NORMALES DE UNA ANALISTA AL ACUDIR AL LUGAR DE LOS HECHOS.

PROCURA ESTABLECER NIVELES ADECUADOS DE PERSONAL, ASÍ COMO DE LAS CARGAS DE TRABAJO.

ESTABLECE CONTROLES SOBRE PERSONAL.

DA OPORTUNIDAD A LOS SUPERVISORES DE CONOCER A DETALLE LAS OPERACIONES DE SU DEPARTAMENTO.

ELIMINA TRABAJOS INNECESARIOS O DUPLICADOS, MINIMIZANDO LOS PROBLEMAS POR MAL FLUJO DEL TRABAJO.

ENTRENA A NUEVOS EMPLEADOS.

DESCRIBE LOS PUESTOS PARA ANÁLISIS Y VALUACIÓN.

POSIBLES DESVENTAJAS.

EL NO CONTAR CON EL COMPLETO APOYO DE LA DIRECCIÓN, HACE BAJAR LA MORAL DE LOS ANÁLITAS Y SUPERVISORES.

SIGUIENDO LAS RECOMENDACIONES SOBRE ENTREVISTAS SE DISMINUYE LA "PARTICIPACIÓN" DEL EMPLEADO YA QUE SE TRABAJA SOBRE "LO QUE EL SUPERVISOR CREE QUE SE HACE".

EL NO ESTAR EN UN LUGAR DE LOS HECHOS, IMPIDE AL ANALISTA LOCALIZAR POSIBLES FALLAS, CON SÓLO LA OBSERVACIÓN O BIEN PERDER DETALLES DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA, FLUJO DE DOCUMENTACIÓN, ETC.

ES FRECUENTE QUE EL SUPERVISOR PIENSE QUE SUS SUBALTERNOS SE LES EXIGE "LO QUE A UNA MÁQUINA" Y PUEDE DECIRLO O SÓLO-

PENSARLO, Y DEPENDE DE LA CAPACIDAD DEL ANALISTA PARA PERCA--
TARSE Y ACLARAR ÉSTA SITUACIÓN.

VII. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

A) PERSONAL EJECUTIVO.

PARA LOGRAR COMPONER SITUACIONES Y CORREGIR DEFICIENCIAS, - UN ANALISTA DEBE TENER LA SUFICIENTE HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS, PARA, DE ESTA MANERA, PODER ENFRENTARSE A DISTINTOS TIPOS DE TEMPERAMENTOS Y MODOS DE SER.

SIENDO TERRIBLEMENTE COMPLICADO Y DIFÍCIL EL CONOCER LOS ASPECTOS TOTALES DE LA PERSONALIDAD Y NATURALEZA HUMANA, ME LIMITARÉ A EXPONER ASPECTOS GENÉRICOS DEL TEMPERAMENTO DE LOS EJECUTIVOS EMPRESARIALES.

BÁSICAMENTE LAS CATEGORÍAS QUE ENCONTRAMOS EN LOS EJECUTIVOS SON 3:.

- 1) LOS QUE "NO ACTÚAN".
- 2) LOS QUE "PIENSAN ACTUAR".
- 3) LOS QUE "ACTÚAN".

ASÍ MISMO SON TRES LOS OBJETIVOS TEMPERAMENTALES BÁSICOS EN ESTOS EJECUTIVOS:

VII. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

A) PERSONAL EJECUTIVO.

PARA LOGRAR COMPONER SITUACIONES Y CORREGIR DEFICIENCIAS, UN ANALISTA DEBE TENER LA SUFICIENTE HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS, PARA, DE ESTA MANERA, PODER ENFRENTARSE A DISTINTOS TIPOS DE TEMPERAMENTOS Y MODOS DE SER.

SIENDO TERRIBLEMENTE COMPLICADO Y DIFÍCIL EL CONOCER LOS ASPECTOS TOTALES DE LA PERSONALIDAD Y NATURALEZA HUMANA, ME LIMITARÉ A EXPONER ASPECTOS GENÉRICOS DEL TEMPERAMENTO DE LOS EJECUTIVOS EMPRESARIALES.

BÁSICAMENTE LAS CATEGORÍAS QUE ENCONTRAMOS EN LOS EJECUTIVOS SON 3:

- 1) LOS QUE "NO ACTÚAN".
- 2) LOS QUE "PIENSAN ACTUAR".
- 3) LOS QUE "ACTÚAN".

ASÍ MISMO SON TRES LOS OBJETIVOS TEMPERAMENTALES BÁSICOS EN ESTOS EJECUTIVOS:

"LA SEGURIDAD", "EL RECONOCIMIENTO" Y "EL LOGRO COMPETITIVO".

LOS PRIMERO, O SEA LOS QUE "NO ACTÚAN", SE PUEDEN CALIFICAR DE "CONFIADOS EN EXCESO" O BIEN "EXCÉPTICOS".

ASÍ QUE EN OCASIONES SE ENCUENTRAN CONVENCIONES DE QUE SUS IDEAS, DECISIONES Y ACCIONES NO PUEDEN MEJORARSE, O BIEN, SE ENCUENTRAN ANTE EL TEMOR DE FRACASAR SIEMPRE FALTÁNDOLES "SEGURIDAD" Ó "RECONOCIMIENTO" EN LA ACCIÓN QUE SE PRETENDE TOMAR O EN LAS QUE SE HAN TOMADO.

LA SEGUNDA CLASIFICACIÓN, LOS QUE "PIENSAN ACTUAR", SON LENTOS EN PROCEDER, SON "LOS CONSERVADORES", SE MUESTRAN SIEMPRE REACIOS A TODO CAMBIO BRUSCO "BUSCAN PRINCIPALMENTE LA SEGURIDAD", DESEAN QUE SE LES MUESTRE SIN LUGAR A DUDA QUE SE OBTENDRÁ UN BENEFICIO. TODAS LAS SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES NECESITAN ESTUDIARLAS A FONDO, ESTUDIAN CON CUIDADO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

EN LA TERCERA CATEGORÍA FIGURAN "LOS QUE ACTÚAN", SIEMPRE DISPUESTOS A PROBAR, ENTUSIASTAS Y AGRESIVOS, BUSCAN "LOGROS COMPETITIVOS" DESEAN ESTAR SIEMPRE A LA CABEZA DE LA

ACCIÓN, SU TIEMPO ES APROVECHADO, SU LEMA ES "¿CUÁNDO EMPEZAMOS?".

EN OCASIONES ACTÚAN IRREFLEXIVAMENTE, SIN PREVISIÓN NI ESTUDIOS SUFICIENTES, CON FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LOS COSTOS Y NULA Ponderación de riesgos.

EMPERO SE MUESTRAN SIEMPRE PRESTOS A RESPONDER A CUALQUIER DESAFÍO.

HALLAZGOS DE LAS INVESTIGACIONES.

TOMAREMOS DOS EJEMPLOS CLÁSICOS DE ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LOS MÉTODOS Y RESULTADOS PRODUCIDOS EN LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS Y EN LA ASIMILACIÓN DEL PERSONAL DE LÍNEA.

EL PRIMER ESTUDIO REALIZADO POR LOS PSICÓLOGOS LESTER COCH. Y JOHN R.P. FRENCH. EN UNA FÁBRICA DE ROPA.

DESCRIPCIÓN:

LOS 2 PSICÓLOGOS DIVIDIERON EN 4 GRUPOS A LOS TRABAJADORES A QUIENES SE LES PAGABA A DESTAJO, SE INTRODUJO EN CADA UNO DE ESTOS GRUPOS UN PEQUEÑO CAMBIO EN EL PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO.

LOS MÉTODOS VARIARON DESDE LA "NO PARTICIPACIÓN EN EL PRIMER GRUPO, LA PARTICIPACIÓN MEDIANTE REPRESENTACIÓN EN EL SEGUNDO Y LA "PARTICIPACIÓN TOTAL" EN EL TERCERO Y CUARTO.

LA DIFERENCIA MÁS NOTABLE SE HALLA ENTRE LOS GRUPOS PRIMERO DE "NO PARTICIPACIÓN" Y LOS GRUPOS NÚMERO 3 Y 4 DE "PARTICIPACIÓN TOTAL".

EN EL GRUPO NÚMERO 1 A QUIENES SE LES DECÍA QUE HABÍA UN CAMBIO Y QUE SE LES INSTRUÍA SOBRE EL MÉTODO, DECLINÓ LA PRODUCCIÓN HASTA LLEGAR A SER DOS TERCIOS DE ÍNDICE DE PRODUCCIÓN, Y SIN EMBARGO, CUANDO FUERON COMPROBADOS DICHS ESTANDARES, SE HALLÓ QUE ERAN BASTANTES "HOLGADOS".

EN CONTRASTE CON LOS GRUPOS DE PARTICIPACIÓN TOTAL EN QUE SE MOSTRÓ UN DESCENSO EN LA PRODUCCIÓN AL COMENZAR Y UNA RECUPERACIÓN MUY RÁPIDA, HASTA SOBREPASAR EL ÍNDICE DE PRODUCCIÓN PREVIA.

CONSIDERAMOS AHORA EL SEGUNDO DE ESTOS ESTUDIOS REALIZADO POR HARRIET O. RON KEN Y PAUL R. LAWRENCE, EN UNA FÁBRICA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS.

SE OBSERVÓ Y REGISTRÓ EL TRABAJO DE UN INGENIERO INDUSTRIAL Y UNA OPERACIÓN, QUIENES TRABAJAN JUNTOS EN EL MON-

TAJE Y COMPROBACIÓN DE UN PRODUCTO EXPERIMENTAL.

EL INGENIERO Y LA OPERARIA SE ENCONTRABAN EN CONTACTO CASI CONS
TANTES, CUANDO A CUALQUIERA DE LOS DOS SE LES OCURRÍA UNA IDEA,
LA COMUNICABAN Y DISCUTÍAN PARA DE ESTA FORMA, PROBAR LA IDEA Y
VER SI RESULTABA ÚTIL, ÉSTO SE DESARROLLA NORMALMENTE.

UN DÍA OTRO INGENIERO SE ACERCÓ A LA A OPERARIA; SE LE HABÍA PE
DIDO QUE HECHARA UN VISTASO Y ÉL DESEABA INTRODUCIR UN CAMBIO -
EN UNA DE LAS PIEZAS A FIN DE ELIMINAR EL PROBLEMA.

SE ACERCÓ A LA OPERARIA CON LAS NUEVAS PIEZAS EN LA MANO Y LE -
INDICÓ CON UN GESTO QUE INTENTASE MONTARLAS. LA OPERARIA TOMÓ-
LAS PIEZAS Y SE PUSO A MONTARLAS CON MODALES BRUSCOS Y DESACOS
TUMBRADOS, SOMETIÓ EL PRODUCTO A LA PRUEBA Y FALLÓ EL PASO DE -
LA INSPECCIÓN, SE VOLVIÓ AL INGENIERO CON AIRE DE TRIUNFO Y LE-
DIJO: "NO FUNCIONA".

SIN METERNOS EN TODAS LAS CONCLUSIONES QUE LOS INVESTIGADORES -
TOMARON Y LAS DECISIONES BASADAS EN ESTOS EXPERIMENTOS, SE PUE-
DE AFIRMAR QUE LA CONCLUSIÓN GENERAL ES:

"SE VENCE LA RESISTENCIA CONSIGUIENDO QUE LA GENTE AFECTADA PARU

Participe en la decisión é introducción ".

LOGRA PARTICIPACIÓN.

NOS ENCONTRAMOS ANTE UN DILEMA PREGUNTÁNDONOS ¿ES QUE PIENSO QUE ES ÚTIL CONVOCAR A UNA JUNTA A UN GRUPO DE SUPERVISORES Y MIEMBROS DEL STAFF Y PEDIRLES COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL "SALGAN DE AQUÍ Y LOGREN QUE LA GENTE PARTICIPE"?

EVIDENTEMENTE, LA PARTICIPACIÓN NO PUEDE COMPRARSE COMO UN ACTIVO FIJO, NI SE PUEDE LOGRAR CON MAGIA, NO SIQUERA PUEDE CREARSE ARTIFICIALMENTE.

CON LA PRUEBA DE SELECCIÓN DE PERSONAL (EN OCACIONES ABSURDAS), TAMPOCO SE PUEDEN CONSEGUIR, CONTADORES, INGENIEROS, LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, ETC., QUE LLEVEN DENTRO DE SÍ LA CAPACIDAD DE "LOGRAR PARTICIPACIÓN".

¿ QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN?

LA PARTICIPACIÓN ES UN SENTIMIENTO QUE TIENE LA GENTE DE UNA ORGANIZACIÓN CUANDO SE TRATA A LAS PERSONAS COMO SERES PASANTES, CUANDO SE LES TRATA COMO PERSONAS CUYAS OPINIONES SE RESPETAN PORQUE ELLOS MISMOS SON RESPETADOS.

CUANDO LOS DIRECTIVOS TOMAN CONCIENCIA DE QUE LA PARTICIPACIÓN NO ES UN TRUCO PSICOLÓGICO PARA LOGRAR QUE LA GENTE PIENSE QUE "QUIERE" HACER LO QUE SE LE HA DICHO QUE HAGA.

RESULTA CLARO OBSERVAR QUE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES DEBIDA MÁS QUE AL ASPECTO TÉCNICO DEL CAMBIO A UN "ASPECTO SOCIAL".

EN OTRAS PALABRAS Y EN GENERAL LAS PERSONAS NO RESISTEN EL CAMBIO TÉCNICO SINO MÁS BIEN, EL CAMBIO CONCOMITANTE EN SUS RELACIONES HUMANAS.

DE TAL SUERTE QUE EL ANALISTA Y EL SUPERVISOR DEBEN TENER MUY EN CUENTA QUE:

LA PARTICIPACIÓN VERDADERA SE BASA EN EL RESPETO MUTUO.

LA PARTICIPACIÓN NUNCA FUNCIONARÁ SI SE CONSIDERA COMO UN MÉTODO PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE NOSOTROS QUEREMOS.

EL RESPETO NO SE ADQUIERE CON SÓLO INTENTARLO, SINO QUE SE DEBE ACEPTAR LA IDEA DE QUE SE NECESITA LA COLABORACIÓN DE LA GENTE DE OPERACIÓN.

LA PETICIÓN DE IDEAS Y SUGERENCIAS, NO DEBE SER EN FORMA FALSA-

PARA CONSEGUIR APOYO, SINO DE FORMA HONESTA PARA CONSEGUIR
ALGUNAS BUENAS IDEAS Y ASÍ EVITAR ERRORES IRREMEDIALES.

UNA IDEA NO DEBE CONVERTIRSE EN "NIÑO" DEL ANALISTA, PUES
ESA IDENTIFICACIÓN TIENDE A HACER QUE EL ANALISTA SEA REA-
CIO A ESCUCHAR SUGESTIONES TENDIENTES A MODIFICARLA.

LA GENTE DEL STAFF PUEDE, A VECES, SENTIRSE ESTIMULADA POR
LA IDEA DE ENCONTRAR SATISFACCIÓN EN COMPARTIR CON OTRO O-
EN LA ORGANIZACIÓN LOS PLACERES DEL ESPÍRITU CREADOR, (AUN
QUE SEA ÉL EL CREADOR).

UN BUEN ANALISTA O ESPECIALISTA DEL STAFF NO DEBE TRATAR -
DE DEJAR CON LA BOCA ABIERTA, UTILIZANDO NÚMEROS COMPLICA-
DOS Y FÓRMULAS, AL PERSONAL DE LÍNEA, PUES INSULTARÁ SU IN-
TELIGENCIA.

A UNA PERSONA QUE NO CÔMPRENDE LO QUE ESTÁ HACIENDO, SE LE
NIEGA LA OPORTUNIDAD DE PONER EN PRÁCTICA LA HABILIDAD DE-
EMPLEAR UN JUICIO INFORMADO E INTELIGENTE EN SUS ACTIVIDA-
DES, LÓGICAMENTE SU PARTICIPACIÓN, AUNQUE LO DESEE, SERÁ -
NULA.

EL MEJOR DE LOS SISTEMAS IDEADOS FRACASARÁ SI EL PERSONAL QUE DEBE EJECUTARLO ASÍ LO DESEA.

B) UN EXPERIMENTO IMAGINARIO EN MEXICO.

EN UNA EMPRESA MEXICANA DE SERVICIO SE REALIZÓ EL SIGUIENTE EXPERIMENTO, (IMAGINARIO):

- 1) SE ELIGIÓ UN DEPARTAMENTO DE 15 PERSONAS CON TRABAJO SIMILAR Y RUTINARIO.
- 2) SE REALIZÓ UNA JUNTA CON LAS PERSONAS DE ESTE DEPARTAMENTO EXPLICANDOLES QUE SU LUGAR DE TRABAJO QUEDARÍA SITUADO INDEPENDIENTEMENTE DEL RESTO DE LAS INSTALACIONES, (SE PIDIERON OPINIONES Y SE REGISTRARON) Y SE LES INFORMÓ QUE SE APROVECHARÍA LA SITUACIÓN PARA HACER UN PEQUEÑO EXPERIMENTO.
- 3) DANDOLES ALGUNAS BASES SE LES PIDIÓ SU OPINIÓN DE COMO DECORAR SU LUGAR DE TRABAJO, QUEDANDO ASÍ:
 - A) LOS MUEBLES PINTADOS EN TRES DIFERENTES COLORES, (SIN TOMAR ENCUESTA LA OPINIÓN DE QUE UNA OFICINA DEBE SER DE UN SOLO TONO Y MUY TENUE PARA EVITAR DISTRACCIONES -

Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD).

B) FUE ALFOMBRADA DE COLOR VERDE.

C) SE INSTALARON BOCINAS Y UN EQUIPO DE F.M.

D) SE DISPUSO UN LUGAR EXCLUSIVO PARA DESCANSO, CONSISTENTE EN UNA SALITA CON REVISTAS, PERIÓDICOS, CAFETERA, ETC., Y SE DEJÓ A SU CRITERIO LOS MOMENTOS DE DESCANSO.

4) EN UNA JUNTA REALIZADA SE ENUNCIARON LOS SIGUIENTES PUNTOS:

A) LES FUE EXPLICADO SU TRABAJO EN RELACIÓN A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS Y A LAS UTILIDADES DE LA COMPAÑÍA.

B) LES FUERON MOSTRADOS LOS VOLÚMENES DE TRABAJO, OBTENIDOS POR EL DEPARTAMENTO EN AÑOS ANTERIORES.

C) SE LES EXPLICARON SUS OBLIGACIONES DE TRABAJO ENVIADO EN LÍMITES DE TIEMPO ESTABLECIDO.

D) SE LES PIDIÓ QUE ANOTARAN CUALQUIER DEFICIENCIA O CUALQUIER MEJORA POSIBLE EN EL TRABAJO REALIZADO, CON EL OBJETO DE SER ESTUDIADA POR UN DEPARTAMENTO ES

PECIALIZADO.

~~E) ERAN VISITADOS CON REGULARIDAD POR PERSONAL ESPECIALISTA~~
EN DEFICIENCIA Y RECOMENDACIONES, ASÍ COMO TAMBIÉN POR -
EJECUTIVOS A CARGO DE DICHS DEPARTAMENTOS CON EL OBJETO
DE PLATICAR SOBRE CUESTIONES DE TRABAJO.

5) TODO FUE REGISTRADO Y LOS RESULTADOS FUERON LOS SIGUIENTES:

- A) HUBO UNA DEFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO Y DE-
LOS REQUERIMIENTOS EN UN PRINCIPIO.
- B) SE EMPEZÓ A NOTAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL TERCER MES CUM-
PLIENDO CON EL REQUERIMIENTO E INCLUSO REBASANDO LOS ESTA-
BLECIDOS CON MENOS ERRORES, MAYOR RAPIDÉZ Y MAYORES VOLÚ-
MENES.
- C) SE MODIFICARON 2 FORMAS Y SE FUNCIONARON OTRAS 2.
- D) SE REDUJO LA ROTACIÓN EXTERNA DEL DEPARTAMENTO CONSIDERA-
BLEMENTE PUES SÓLO 2 PERSONAS RENUNCIARON EN UN LAPSO DE -
6 MESES; UNA POR CAMBIARSE DE CIUDAD Y LA OTRA POR CASA--
MIENTO. ESTOS PUESTOS NO FUERON SUSTITUIDOS, POR LO QUE -
SE LOGRÓ UN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

DESPUÉS DE UN AÑO LA COMPAÑÍA PROCEDIÓ A LO SIGUIENTE:

- LOS REGISTROS DE VOLÚMENES FUERON COMPARADOS CON AÑOS ANTERIORES; PRODUCCIÓN, CALIDAD, ETC.
- SE ESTABLECIERON ALGUNOS ESTANDARES Y FUERON PLANTEADAS TODAS LAS ALTERNATIVAS Y LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.
- SE PUBLICARON LOS RESULTADOS Y LAS CONCLUSIONES, ASÍ COMO EL DESARROLLO DEL EXPERIMENTO Y SE REPARTIÓ DICHA PUBLICACIÓN EN VARIAS UNIVERSIDADES DEL PAÍS.
- POSTERIORMENTE FUE PUBLICADO EN VARIAS REVISTAS DEL RAMO Y ALGUNAS DE CARÁCTER GENERAL EXPLICANDO LOS RESULTADOS Y DANDO LAS TEORÍAS PERTINENTES.

NOTA: A LOS 2 PÁRRAFOS ANTERIORES LES PODEMOS LLAMAR PUBLICIDAD CIENTÍFICA.

EL ESTUDIO Y SUS RESULTADOS FUE PRESENTADO A LOS AGENTES DE VENTAS A QUIENES SE LES INDICÓ LAS PUBLICACIONES HECHAS, (EN CUÁNTAS REVISTAS Y EN CUÁLES) PLANEÁNDOLES LA IDEA DE UNA POSIBLE ARMA PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS.

SE DIÓ UN MERCADO AUMENTO DE SALARIOS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EXPERIMENTAL.

LOS RESULTADOS POSTERIORES FUERON:

- UN GRAN PRESTIGIO PARA LA COMPAÑÍA.
- POSIBILIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD DE SU PERSONAL, PUES PROFESIONALES DEL RAMO Y PROFESIONISTAS INTERESADOS SOLICITARON SU INGRESO.
- UNA BUENA APORTACIÓN A LAS RAMAS DE RECURSOS HUMANOS, SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA.
- UNA APORTACIÓN AL PAÍS, A LAS DEMÁS EMPRESAS DEL RAMO, A LAS CIENCIAS SOCIALES.

CONCLUSIONES:

- 1.- LAS TÉCNICAS AQUÍ EXPUESTAS NO REPRESENTAN FÓRMULAS MÁGICAS Y EL SÓLO HECHO DE APLICARLAS NO SIGNIFICARÁ EL MEJORAMIENTO INMEDIATO O NECESARIO EN LOS PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS POR UNA EMPRESA, PUESTO QUE DEBEMOS CONSIDERAR QUE TODA EMPRESA ES IMPULSADA POR "PERSONAS", LAS MISMAS QUE APLICAN Y HACEN FUNCIONAR TODO SISTEMA.

- 2.- LA CAPACIDAD, EMPUJE Y CONOCIMIENTOS DE LOS INDIVIDUOS ES EN SÍ, LA BASE PARA EL DESARROLLO DE CUALQUIER EMPRESA, DE TAL FORMA QUE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LOS SISTEMAS, ASÍ COMO LOS ENCARGADOS DE APLICARLOS, DEBERÁN SER PERSONAS DISPUESTAS A PROBAR Y DESARROLLAR NUEVAS IDEAS.

- 3.- EL ACEPTAR LA APLICACIÓN DE CUALQUIER MÉTODO NUEVO, DEBE COMENZAR CON EL CONVENCIMIENTO DE LOS DIRECTORES DE UNA EMPRESA, YA QUE CON SU APOYO, LOS RESULTADOS -

DE CUALQUIER SISTEMA SERÁN MÁS PROVECHOSOS.

4.- LA INDUSTRIA MEXICANA SE ENCUENTRA EN DESARROLLO Y POR LO MISMO DEBE ENFRENTARSE A CONTINUOS CAMBIOS Y ADAPTACIONES, POR ESTA RAZÓN NO SE DEBE VACILAR DEMASIADO EN ABANDONAR LAS RUTINAS TRADICIONALISTAS Y ADOPTAR MÉTODOS NUEVOS DE LO CONTRARIO LA EMPRESA SE VERÁ ESTAN CADA Y EN POCO TIEMPO DERROTADA.

5.- EXISTE UNA TENDENCIA A EVITAR LA EXPERIMENTACIÓN EN -- LOS RAMOS ADMINISTRATIVOS Y HUMANOS CONCRETÁNDOSE A -- ADOPTAR LAS TÉCNICAS PRODUCTO DE EXPERIMENTACIÓN EN -- OTROS PAÍSES CON RESULTADOS NO MUY SATISFACTORIOS; POR TANTO ES TIEMPO DE QUE EN LAS EMPRESAS MEXICANAS SE -- DESTINE UNA PARTE DEL PRESUPUESTO AL LOGRO DE HIPÓTE-- SIS O TEORÍAS MÁS CERCANAS A NUESTRO MEDIO, IDIOSINCRASIA Y CARÁCTER.

6.- PUEDO ASEGURAR QUE LOS CAMBIOS QUE SE LOGRAN MEDIANTE - EL ESTUDIO DE MÉTODOS SON PEQUEÑOS Y EN OCASIONES INSIG

NIFICANTES. NINGUNO DE ESTOS "PEQUEÑOS CAMBIOS" ME
RECEN APARECER COMO TITULAR EN PRIMERA PLANA.

NO SON COMO LAS GRANDES REVOLUCIONES TECNOLÓGICAS -
QUE ASOMBRAN AL MUNDO Y SÓLO OCURREN UNA VEZ EN LA-
VIDA, PERO CUANDO SE PIENSA EN ELLOS COMO UN CONJUN-
TO SON LOS CAUSANTES DIRECTOS EN GRAN PARTE DEL AU-
MENTO DE PRODUCTIVIDAD. Y SI BIEN NO PRODUCEN LA -
ABSOLESENCIA DE CIERTAS HABILIDADES DE TRABAJO NI -
SON COLMADOS DE ELOGIOS, SON VITALES EN EL PROGRESO
PASO A PASO DE CUALQUIER NEGOCIACIÓN.

BIBLIOGRAFIA.

<u>AUTOR</u>	<u>TÍTULO</u>
ARENA FERNÁNDEZ JOSÉ ANTONIO.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
BUFFA S. ELWOOD.	ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA PRODUCCIÓN.
CONSULTORES ASOCIADOS.	PROGRAMAS PARA DESARROLLO DE ANALISTAS DE ORGANIZACIÓN.
DANZIGPH ELLIOTT.	CINCO TÉCNICAS PSICOLÓGICAS PARA MODIFICAR LA CONDUCTA DE LOS DEMÁS.
DOUGLAS MCGREGOR.	EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA.
DOUGLAS MCGREGOR.	EL SIGNIFICADO DE LA CONTRIBUCIÓN.
DUCKNORTH ERIC.	GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES.
HERNÁNDEZ GOLDFARB LUIS	LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y SU APLICACIÓN POR UN CONTADOR PÚBLICO. TESIS PROFESIONAL.
J. TIFTIN R., J. MCCORMICK.	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.
KEPNER Y TREGOR.	EL DIRECTIVO RACIONAL.
LAWRENCE PAUL R.	HOW TO DEAL WITH RESISTANCE TO CHANGE. HARVARD BUSINESS REVIEW.

<u>AUTOR</u>	<u>TÍTULO</u>
LAZZARO VICTOR.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
LEONARD WILLIAM P.	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
MAYAGOITIA V. FERNANDO.	ADMINISTRACIÓN MOTIVACIONAL. SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA.
MYERS GIBBS.	DISEÑOS Y CONTROL DE FORMAS.
OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.	INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO.
REYES PONCE AGUSTÍN.	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
SOPENA RAMÓN.	DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. BARCELONA.
SWITH ADAM .	"LA RIQUEZA DE LAS NACIONES".