

EL SISTEMA HEYMANS PARA DIAGRAMAS DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS

003.63 : 35

Por JOAQUIN AGUIRRE LOUSTAU

El autor estudia las características del Sistema Heymans para la descripción de los trabajos administrativos relacionados con documentos y puestos de trabajo, y su aplicación a casos prácticos.

La técnica de simplificación de los métodos de trabajo tiene como base el «análisis» del método existente, para intentar su mejora.

Parte fundamental en este «análisis» son los diagramas, auténticas radiografías de las operaciones de trabajo, y tan importantes para el informe y propuesta finales como la radiografía clínica para el diagnóstico médico.

Cualquier diagrama correctamente realizado resalta con claro grafismo las operaciones defectuosas, reiteradas o inútiles.

1. DIAGRAMAS Y SUS CLASES

El diagrama puede definirse como sistema convencional para representar gráficamente el proceso total o parcial de un trabajo, con las distintas operaciones que lo integran.

Dos tipos de actividades pueden ser analizadas: industriales y administrativas, existiendo en ambas pluralidad de sistemas de diagramas, pero particularmente para la administrativa la variedad es numerosa.

La diferencia entre los sistemas radica esencialmente en los signos y su número. En este aspecto la concisión de los usados para los industriales, si bien por una parte es ventajosa, por otra tienen el inconveniente de carecer del detalle necesario a la variedad de operaciones que se realizan en los trabajos administrativos.

Por ello, creemos que para el análisis de procesos administrativos generales es utilizable el diagrama industrial con sus signos, pero no si se analizan procesos concretos, que requieren una mayor matización.

1) *Clases de diagramas: Industriales.*—Los signos aplicables a los diagramas de procesos industriales corresponden a los sistemas Barnes y ASME. Este último, variación americana del primero, a nuestro parecer de mayor claridad, y puede decirse que ya más generalizado.

Los respectivos signos son:

R. B. Barnes	{	○	Operación.	○	}	ASME.
		◦	Transporte.	◻→		
		◻	Inspección.	◻		
		▽	Demora.	D		
		▽	Almacenamiento.	▽		

El trabajo publicado en el número 3 de esta Revista por el señor Giménez Arribas, «Diagramas para analizar las funciones administrativas», trata con toda claridad el aspecto de la aplicación de este método a los procesos administrativos.

2) *Administrativos*.—Especialmente pensados para trabajos administrativos, pueden enumerarse, entre otros más complicados, los sistemas Heymans, Planus, Louis, B. G., Ilustrativo, de Control de tiempos de circulación y los Armonigramas.

Aunque todos con finalidad analítica, no pretenden la misma averiguación, pues cada uno contempla facetas distintas del trabajo, y así, mientras uno establece la relación de los documentos con los puestos de trabajo (Heymans), otro determina la de esos mismos documentos con las operaciones (Planus), otro estudia los tiempos de circulación (Control de tiempos de circulación), y un cuarto puede ser la combinación de dos (B. G.).

Por tanto, según el aspecto del proceso u operación que se quiera averiguar deberá utilizarse uno u otro sistema.

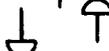
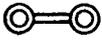
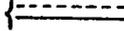
De todos los enumerados, pueden considerarse como principales los sistemas Heymans, Planus y Louis, con las siguientes características de relación de factores:

Heymans	{	Documentos. Puestos de trabajo.
Planus	{	Documentos. Operaciones.
Louis	{	Puestos de trabajo. Tiempo.

2. DIAGRAMA HEYMANS

El examen, en un mismo trabajo, de estos tres sistemas transformaría la claridad de cada uno en un conjunto confuso. Por ello, consideramos más oportuno la exposición, lo más sucinta posible, de uno sólo de ellos, sin perjuicio de poder insistir posteriormente con los demás. En consecuencia, y por creerlo de más amplia aplicación, comenzamos con el sistema de diagrama Heymans.

A) Signos.

- | | | |
|-----|---|--|
| 1) |  | Documento circulante. |
| 2) |  | Documento no circulante. |
| 3) |  | Paso de documentos. |
| 4) |  | Espera o demora. |
| 5) |  | Salida de espera. |
| 6) |  | Fin de circulación. |
| 7) |  | Creación simultánea de documentos. |
| 8) |  | Parte recorrido común a dos doc. |
| 9) |  | Firma o visado. |
| 10) |  | Comprobación de datos sin cifra (líneas intermitentes y verticales en rojo). |
| 11) |  | Comprobación de datos con cifra (líneas intermitentes y verticales interiores y exteriores en rojo). |
| 12) |  | Llegada de datos (palos de llegada a los círculos).
Salida de datos (en verde). |
| 13) |  | Información (color verde). |
| 14) |  | Recorrido de personas (color azul). |

B) Características.

1) Relaciona los documentos con los puestos de trabajo donde se efectúan las operaciones.

2) Es eficiente en los procesos donde existen múltiples retrocesos.

C) Normas de confección del diagrama.

1) Conviene hacerse en papel cuadrículado.

2) Los documentos figuran, de izquierda a derecha, ocupando la zona alta horizontal.

3) Los puestos de trabajo ocupan, de arriba para abajo, la zona vertical izquierda.

4) Es recomendable separar los documentos entre sí por líneas verticales finas y los puestos de trabajo por horizontales.

5) Debe ponerse la secuencia de los puestos de trabajo para que la longitud de la línea refleje la clase de desplazamiento.

6) Deben numerarse las operaciones y aplicarles la leyenda correspondiente.

7) Es indicado usar el color azul para el recorrido de personas.

8) La unión de documentos en recorrido común no conviene emplearla cuando son más de tres.

9) Usar la espera o demora cuando ella tenga un valor que merece destacarse.

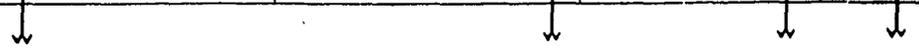
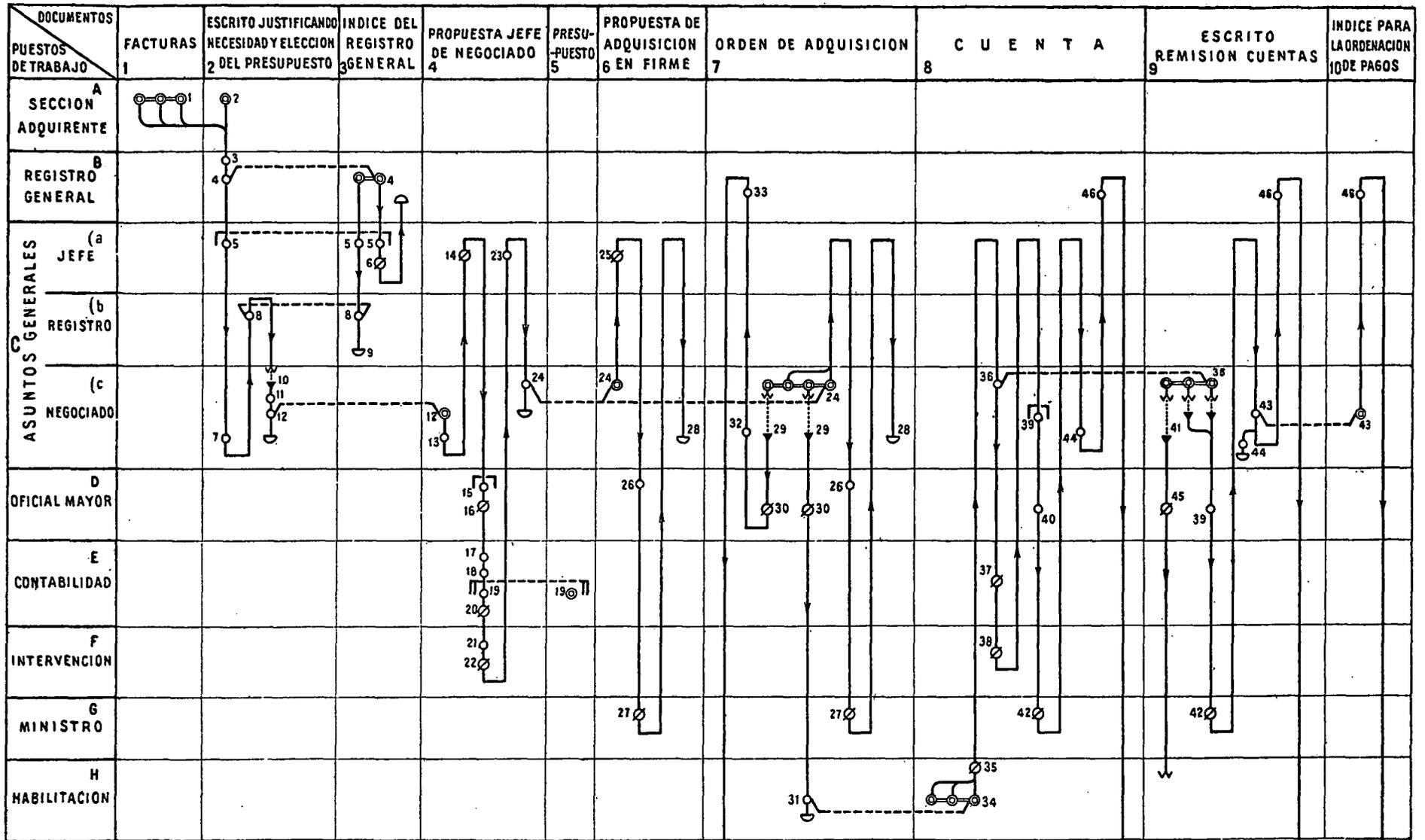
3. APLICACIÓN A UN CASO CONCRETO

Como ejemplo, vamos a contemplar el proceso u operaciones de un expediente de adquisición, por administración, entre 50 a 250.000 pesetas.

1.º Proceso actual.

A más de la rotulación, se han numerado los documentos y alfabetización los puestos de trabajo con el fin de hacer más breves las referencias.

(Las puntas de flecha que se aprecian en las líneas tiene como único fin señalar la dirección de recorrido del documento.) ———→



L E Y E N D A

1. Factura por triplicado.
2. Escrito explicativo de la necesidad del gasto y motivo de la elección.
3. Consignación en Registro.
4. Índice por duplicado.
5. Comprobación del documento con los índices.
6. Firma duplicado de índice que devuelve a Registro y se archiva.
7. Primer examen del escrito y remisión a Registro Sección.
8. Transcripción del índice al libro registro.
9. Archivo de índice.
10. Demora hasta su estudio.
11. Estudio de facturas y escrito.
12. Propuesta del Jefe del Negociado.
13. Firma de la propuesta.
14. Conforme del Jefe de la Sección.
15. Comprobación del Oficial Mayor.
16. Firma.
17. Estudio del gasto.
18. Aplicación presupuestaria.
19. Comprobación de remanente con el presupuesto y retención del importe del gasto.
20. Informe y firma en la propuesta.
21. Examen de forma y fondo de la propuesta.
22. Conformidad y firma.
23. A Jefe de Asuntos Generales.
24. Propuesta y adquisición en firme y orden de adquisición con tres copias.
25. Orden y propuesta a Jefe de Sección, con firma de esta última.
26. A Oficial Mayor para traslado a Ministro.
27. Firma del Ministro en propuesta y orden de adquisición.
28. Archivo en Negociado.
29. Salida de segunda y tercera copias.
30. Firma de segunda y tercera copias.
31. Segunda copia a Habilitación.
32. Tercera copia a Negociado.
33. Tercera copia a Registro General para envío Ministerio de Hacienda.
34. Cuenta, con dos copias.
35. Firma de la cuenta.
36. Escrito de remisión, con dos copias.
37. Toma de razón de la cuenta.
38. Firma de «intervenido».
39. Comprobación de la cuenta.
40. Cuenta y escrito de remisión a O. Mayor para firma Ministro.
41. Demora de segunda copia.
42. Firma del Ministro en cuenta y escrito remisión.
43. A Negociado para confección índices para Ordenación Pagos.
44. Desglose y archivo de primera copia.
45. Firma de segunda copia por O. M. y envío a Habilitación o interesado.
46. Registro de salida y envío a Ordenación Central de Pagos.

a) *Análisis.*

Sin proceder aún al estudio necesario, observamos:

1.º *Documento n.º 2.*—Se realiza una comprobación en el puesto C. b.) después de haber pasado ya el documento por él sin operación alguna y termina en el C. c.), tras haber estado ya igualmente en él.

2.º *Puesto de trabajo C. a.)*.—Pasan varias veces los documentos números 6, 7, 8 y 9, sin que se realice operación alguna.

3.º Hay abundancia de copias.

Analizando y estudiando el proceso, recogemos como principales resultados:

a) En el documento número 2 es más lógico que la operación del puesto de trabajo c. b.) se realice con anterioridad a la C. c.).

b) De las operaciones del puesto C. a.) sólo parece ser auténticamente necesaria la firma del documento número 4.

c) Si las operaciones del puesto C. c.) son ejecutadas en E., se abreviaría notablemente la tramitación.

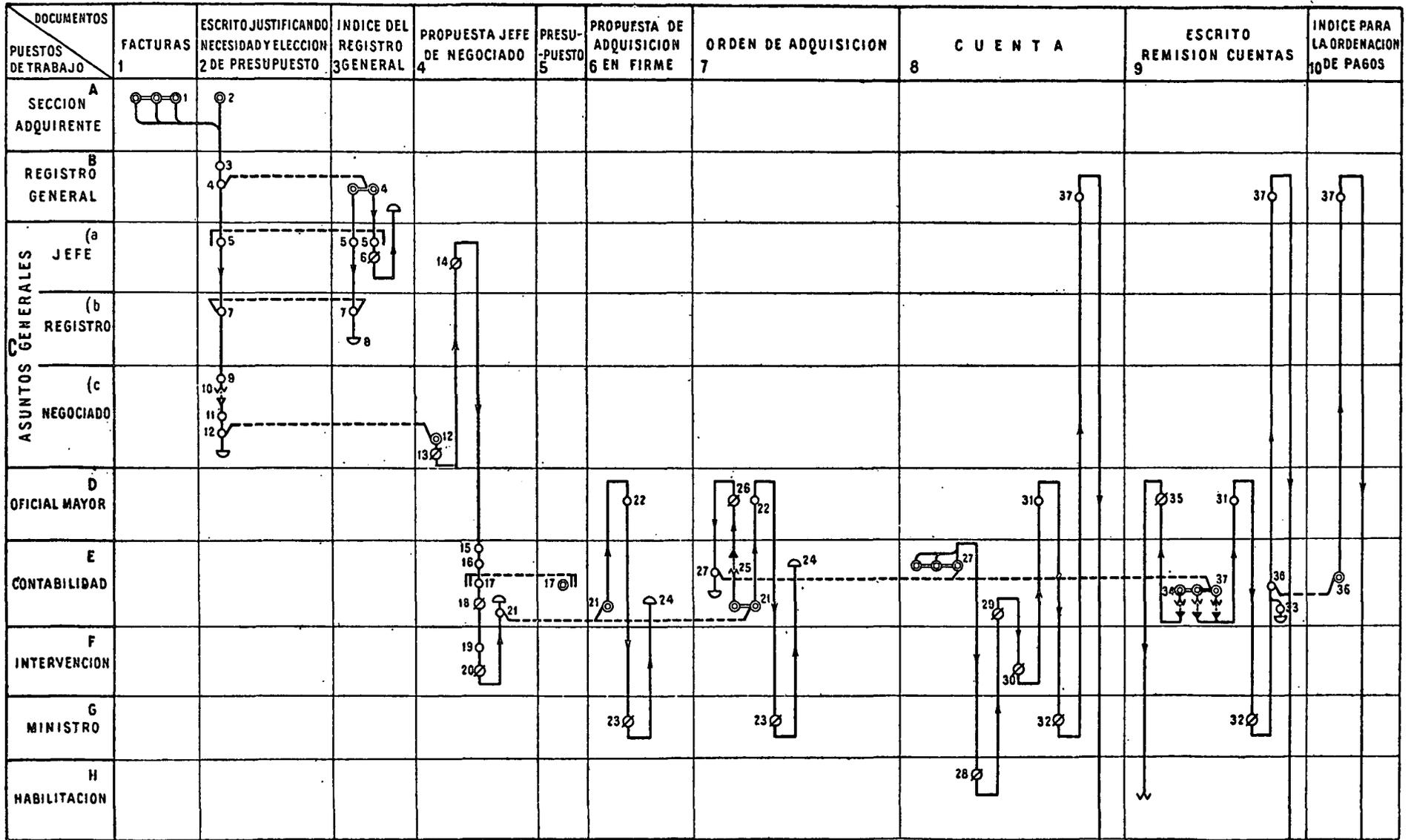
d) La comprobación y firma realizadas en el documento número 4 por el puesto D. no son necesarias.

e) Las operaciones llevadas a cabo por el puesto H. darían más agilidad al proceso si la realizase el E., salvo la número 35 (firma), que es necesaria su ejecución en el mismo puesto.

f) De las tres copias del documento número 7 solamente es necesaria una, resultando inútiles la que va al Registro General y la que se une al original.

2.º *Proceso simplificado.*

Con todos estos datos principales, podríamos proponer el siguiente proceso:



L E Y E N D A

- | | |
|---|--|
| 1. Facturas por triplicado. | 21. Propuesta de adquisición y Orden de adquisición con una copia. |
| 2. Escrito explicativo de la necesidad del gasto y motivo de la elección. | 22. Propuesta y Orden a O. Mayor para traslado a Ministro. |
| 3. Consignación en registro. | 23. Firma del Ministro. |
| 4. Confección del índice, duplicado. | 24. Archivo. |
| 5. Comprobación del documento con los índices. | 25. Salida de copia a Oficialía Mayor. |
| 6. Firma duplicado índice, que devuelve a registro y se archiva. | 26. Firma de la copia. |
| 7. Transcripción del índice al libro registro. | 27. Confección de cuenta y escrito de remisión y archivo. |
| 8. Archivo del índice. | 28. Firma de la cuenta. |
| 9. Primer examen del escrito. | 29. Toma de razón. |
| 10. Demora hasta su estudio. | 30. Firma de «intervenido». |
| 11. Estudio de factura y escrito. | 31. Cuenta y escrito de remisión a Oficial Mayor para traslado a Ministro. |
| 12. Propuesta del Jefe de Negociado. | 32. Firma Ministro. |
| 13. Firma de la propuesta | 33. Desglose y archivo copia escrito remisión. |
| 14. Conforme del Jefe de la Sección. | 34. Salida segunda copia escrito remisión. |
| 15. Estudio del gasto. | 35. Firma segunda copia y envío a Habilitación. |
| 16. Aplicación presupuestaria. | 36. Confección índice para Ordenación de Pagos. |
| 17. Comprobación de remanente y retención del importe. | 37. Registro de salida y envío a Ordenación de Pagos. |
| 18. Informe y firma de la propuesta. | |
| 19. Examen de fondo y forma de la propuesta. | |
| 20. Conformidad y firma. | |

a) *Balance.*

El número de operaciones disminuye en nueve, pero no es este factor, con ser importante, el principal.

La realización de operaciones en orden más lógico; el cambio de puesto de trabajo en algunas operaciones; el acortamiento de recorridos y supresión de los inútiles y la disminución de copias produce un muy notorio ahorro de tiempo en el proceso total.

No debe olvidarse que la ejecución del trabajo en forma lógica y adecuada al esfuerzo es más importante que la supresión de trámite, ya que esto es, la mayoría de las veces, consecuencia de lo primero.

4. APLICACIÓN

Este sistema de diagrama tiene un campo de aplicación que rebasa el aspecto práctico-positivo del estudio y análisis de los procedimientos existentes, para entrar en el que podríamos llamar legal, como valiosísima ayuda al legislador.

La materialización de cualquier proyecto de reglamento o disposición en un diagrama de esta clase, haría resaltar las reincidencias y trámites innecesarios, permitiendo las correcciones que hiciesen, desde un principio, más lógicos y efectivos los trámites de la norma diagramada.