



TECNICA Y PRACTICA DE LA ADMINISTRACION

OBSERVACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS: DIAGRAMA GUZMAN (*)

003.63 : 651.32

Por CARLOS GUZMAN BERTRAN DE LIS

Sumario: 1. Antecedentes.—2. Variables que se pueden presentar.—3. Organigrama Guzmán.—4. Signos e impresos.

1. Antecedentes

SISTEMATIZACIÓN DE LOS DATOS RELATIVOS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO administrativo es el conjunto de operaciones que se hacen sobre una serie de documentos en distintos puestos de trabajo, encaminadas a conseguir un objetivo concreto. Así, por ejemplo, en la obtención de un carnet de conducir podemos considerar que el proceso administrativo empieza en el momento en que el interesado solicita por medio de una instancia que le sea concedido

(*) Este trabajo ha sido redactado como comunicación al Primer Congreso Nacional de Organización Científica del Trabajo (Madrid, 3-7 de junio de 1963).

ese carnet, y termina cuando por el organismo competente se le entrega el correspondiente carnet, debidamente autorizado.

Entre ese principio y ese final del proceso habrán tomado vida una serie de documentos que a lo largo de un cierto tiempo habrán ido pasando por una serie de despachos en los que se han modificado, se han tomado notas, se han hecho fichas, se han pasado datos a otros documentos, se han controlado y, finalmente, se han destruido, se han archivado o se han enviado a organismos o personas exteriores al proceso.

Para estudiar la simplificación de un proceso administrativo es sabido que conviene cuatro etapas:

1. Observación del sistema actual.
2. Crítica de este sistema.
3. Elaboración de un nuevo método.
4. Puesta en marcha.

Hay que empezar por una observación del proceso siguiendo los distintos pasos que recorren los documentos. Ahora bien, la observación no puede hacerse directamente, sin tomar notas, porque lo normal es que los procesos administrativos, y en especial los de la Administración pública, den lugar a un gran número de operaciones y de documentos que podrían, si no se toman las medidas oportunas, proporcionar confusión en el observador.

La manera de poder observar un proceso sin que se pierdan los detalles del mismo es ir tomando notas y, mejor aún, si se acude a la representación gráfica. La ayuda que proporciona la representación gráfica a la simplificación del trabajo administrativo es la misma que la que proporciona un mapa para un viaje o un plano para hacer una casa. Esta necesidad de los gráficos está heredada de la organización del trabajo industrial, en donde primeramente empezaron a hacerse diagramas para representar los procesos industriales.

La representación gráfica del proceso proporciona una visión de conjunto del mismo, que nos permite conocer la importancia relativa de todas las operaciones y la situación estratégica de todos los controles, así como las operaciones inútiles o repetidas.

De todos son conocidos los signos UNE, usados en este tipo de diagramas.

Ahora bien, como estos signos estaban pensados básicamente para los procesos de tipo industrial, su aplicación al trabajo administrativo creó una serie de problemas por su escaso número y

difícil asignación a las operaciones administrativas, que justificaron la creación de unos sistemas propios de representaciones para trabajos administrativos.

2. Variables que se pueden representar en un proceso administrativo

En todo proceso administrativo podemos considerar cuatro variables interesantes para su estudio, que conviene relacionar debidamente en la representación gráfica.

Primeramente, los *documentos* que se utilizan en cada proceso; hay una serie de documentos que intervienen y que conviene controlar debidamente. En segundo lugar, cada proceso tendrá un determinado número de *operaciones* que se realizan en estos documentos, que también hemos de considerar para estudiar su importancia, oportunidad y repetición. En tercer lugar habrá que considerar los *puestos de trabajo* que actúan en este proceso, pues lo normal es que éste no se tramite exclusivamente en un determinado despacho, sino que tenga un continuo ir y venir por las distintas dependencias de cada organismo.

Y por último, una cuarta variable interesa especialmente en los procesos de Administración pública, y es el *tiempo* de duración del proceso. Hay procesos que podemos considerar que duran unos minutos, y otros, que pueden llegar a durar varios meses, desde que se inicia hasta que queda definitivamente terminado.

Estas cuatro variables en la representación gráfica pueden tomarse de dos en dos, con lo cual podemos obtener tres tipos de representaciones.

En antecedentes de los diagramas que comentamos encontramos una serie de representaciones gráficas de procesos administrativos, algunas de dichas variables, y que dan una visión incompleta del proceso. Por ello se ha pensado en unificar todos los criterios anteriores y conseguir un solo tipo de representación que proporcione una visión total de las cuatro variables, utilizando los mismos signos y siguiendo un orden lógico en la confección de los gráficos.

3. Diagramas Guzmán

En una dilatada experiencia docente se ha visto que los diagramas de tipo administrativo conocido hasta ahora llegaban a proporcionar una gran confusión en las personas interesadas en estos

temas, ya que cada diagrama tiene unos signos distintos y una disposición de la representación completamente diferente. Por ello se vió la necesidad de la unificación, que se ha plasmado en el sistema gráfico que presentamos.

Como características principal del mismo diremos que, teniendo cada gráfico la posibilidad de representar las variables de dos en dos, se hacen varios gráficos, G-1, G-2 y G-3, utilizando siempre los mismos signos y siguiendo el orden preestablecido para la confección de estos gráficos, según una línea lógica que se adapta a la actuación del especialista de organización y métodos en su labor de observación de los procesos.

En primer lugar hablaremos del diagrama G-1, que consideramos indispensable para la primera etapa de la observación, que consiste en la toma de datos. En este tipo de diagrama se representan las variables, documentos y operaciones. La configuración del mismo permite ampliar en los dos sentidos, tanto vertical como horizontalmente, la representación, pudiendo ir representando el proceso a medida que se va conociendo la importancia del mismo y pudiendo añadir las hojas que hagan falta para la completa representación del suceso.

Después de tomar los datos en el diagrama G-1 se deben realizar lo que llamaremos diagramas de trabajo: el G-2 y G-3.

El G-2 relaciona las variables, puestos de trabajo y tiempo; su utilización es necesaria porque, con la sola toma de datos que nos proporcionan los diagramas G-1, no tenemos la visión relativa de la marcha de los documentos, ya que muchas veces el proceso se ramifica y tenemos que ir siguiendo a cada uno de los documentos de uno en uno, sin saber cronológicamente qué operaciones se hacen antes y, por tanto, tener una idea equivocada de la sucesión de los mismos y del plazo total del proceso.

Un papel cuadriculado se divide por medio de líneas verticales, formando una columna para cada puesto de trabajo. La distribución de éstos en las diversas columnas debe seguir lo mejor posible la distribución topográfica de los puestos de trabajo en la realidad.

A la izquierda se indica una escala de tiempos que proporcionará a cada división horizontal un determinado periodo.

El G-2 supone un conocimiento completo del proceso para poder distribuir el gráfico, de manera que la escala de tiempo sea la adecuada para poder representar el ciclo completo de la tramitación. Es decir, que si trazamos una línea horizontal para los gráficos, podremos darnos cuenta en qué situación se encuentra cada uno de los documentos y en qué puesto de trabajo. Es muy interesante

esta posibilidad, porque permite conocer los documentos que obran en cada puesto de trabajo e indica los distintos archivos que existen para poder controlar en cada caso los plazos de los trámites.

Además del G-2 podemos considerar como diagrama de trabajo el G-3, que es la representación gráfica que nos relaciona los puestos de trabajo y los documentos, poniendo en columnas verticales los documentos y en filas horizontales los puestos de trabajo, formando una cuadrícula en la que cada cuadro representa lo que le pasa a un determinado documento en un determinado puesto de trabajo. Tanto en el diagrama G-2 como en el G-3, los signos que se utilizan son los mismos que en el G-1, y como diferencia en relación con los dos primeros, diremos que en el G-3 las líneas que representan los documentos pueden subir hacia arriba porque en este diagrama no hay un control de la sucesión de operaciones, sino que se pretende descubrir las idas y venidas, en muchos casos inútiles, de los documentos a través de los puestos de trabajo, sacando como principal consecuencia, el que un documento debe aprovechar su paso por un determinado puesto de trabajo para que se realice en él todas las operaciones necesarias sin que tenga que volver a pasar por allí.

4. Signos e impresos

Los signos que se utilizan en estos tres tipos de diagramas están representados en la cabecera del gráfico adjunto.

Para el G-1, como hemos dicho que es el diagrama para tomar datos, se puede utilizar el impreso adjunto, cuya cabecera nos sirve para registrar una serie de características del proceso que estamos estudiando: si se trata del método actual o del método que se propone, el nombre del observador y de la persona que revise el diagrama, las fechas, el nombre del proceso, el número de diagrama y, finalmente, frecuencia del mismo. Este último dato es de capital importancia para orientarnos sobre la utilidad que va a tener nuestro trabajo, pues, como es lógico, nos interesará estudiar con más detalle aquellos trabajos que se repiten mucho, ya que cualquier ventaja que obtengamos, al ser multiplicada por el gran número de veces que se repite el proceso, proporcionará una economía bien visible.

El impreso, después de esta cabecera, está dividido en tres partes, por medio de dos líneas verticales, formando tres columnas. En la columna de la izquierda, que se destina a poner los distintos puestos

de trabajo, iremos poniendo en el puesto de trabajo en que nos encontramos cuando observamos cada una de las operaciones.

En la columna central, que se titula «Descripción de las operaciones», iremos poniendo de manera telegráfica una relación de las operaciones observadas, al mismo tiempo que un número correlativo de las mismas.

En la misma horizontal en que hemos puesto el lugar donde nos encontramos y la operación que hemos visto, pondremos en la tercera columna el correspondiente signo en la línea del documento sobre la que hemos visto se realiza la operación. Por ello esta tercera columna está dividida en columnas pequeñas, cada una de las cuales está destinada a representar un documento que se identifica en la parte superior de la misma y que se enumera a medida que van apareciendo, para tener al final el total de documentos que intervienen en el proceso.

Para los diagramas G-2 y G-3 no hay impresos preestablecidos, por tener que hacerse los gráficos de acuerdo con las características de cada proceso.