



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

PROCEDIMIENTO A

SEGUIR PARA

MEJORAR EL TRABAJO 65.012.2

Este trabajo es síntesis de la obra de Hinojosa Petit «A Work Simplification Method», que, publicado por el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (Serie gris), recoge los métodos de mejora y simplificación del trabajo que utiliza el «Bureau of the Budget», de la Presidencia de los Estados Unidos.

I. FINALIDADES

La complejidad de los sistemas de producción contemporáneos exige la aplicación de medidas conducentes a la racionalización, mejor distribución y simplificación de los factores que intervienen en los problemas del trabajo.

Para lograr estas finalidades es necesario estudiar y analizar minuciosamente los tres aspectos siguientes:

La distribución del trabajo.

El procedimiento del trabajo.

El volumen del trabajo.

En resumen, el procedimiento para mejorar el trabajo mediante su simplificación consiste en llegar a saber trabajar con menor esfuerzo y en menos tiempo.

1. PARTES DE QUE CONSTA

El método se compone de tres partes principales:

1.º Cuadro de Distribución del Trabajo, mediante el cual es posible saber cómo se efectúa la división del trabajo y conocer la contribución de cada empleado a cada actividad.

2.º Cuadro de Procedimiento, a través del cual se conoce el encadenamiento del trabajo y la forma en que se realiza en un momento dado.

3.º Medición del Trabajo, que permite conocer el volumen de trabajo.

2. FORMA DE ACTUACIÓN

Para emprender el estudio y análisis de los problemas que han de ser resueltos mediante la aplicación del método, deben adoptarse las siguientes medidas:

- a) Obtener todos los datos pertinentes (funciones de la unidad de trabajo y personas que las desempeñan) y después relacionarlos y organizarlos.
- b) Familiarizarse con el crecimiento y el desarrollo del problema, a fin de lograr un total conocimiento de él, utilizando el Cuadro de Procedimientos.
- c) Medir y cuantificar los elementos acumulados para, debidamente estudiados y correctamente interpretados, proponer las soluciones más adecuadas.

II. EL CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

Se compone de una lista de tareas o trabajos y una lista de actividades.

1. LISTA DE TAREAS

En ella se resume el trabajo ejecutado por cada miembro de una unidad. Para elaborarla, cada empleado debe informar acerca de sus tareas y del tiempo que emplea para realizarlas. Con respecto al cálculo del tiempo, pueden tomarse como unidades de medida horas, días o semanas hábiles de trabajo. Si el trabajo tiene algunas características especiales, la base de medida del tiempo puede ser la unidad de tiempo correspondiente a dicho trabajo.

Para lograr que los informes sean homogéneos, deben emplearse formularios especiales que contengan el nombre, la categoría y la unidad de trabajo de cada empleado, así como la fecha. Se recomienda la siguiente disposición: una columna en el margen izquierdo para numerar las tareas o trabajos ejecutados. Una columna más ancha para especificar cada tarea o trabajo. Y tantas columnas como sean necesarias para cálculos relativos al tiempo empleado; por ejemplo, una columna para registrar el trabajo realizado en una semana, otra para el hecho en una hora y otra para porcentajes.

2. LISTA DE ACTIVIDADES

Contiene las principales actividades de una unidad de trabajo. Después de elaborada esta lista, el trabajo o las tareas de cada empleado deben clasificarse dentro de cada actividad general.

En algunos casos será conveniente agregar a esta lista un renglón de *Varias*, que comprenderá actividades que, aun no siendo generales o importantes, deben figurar.

3. FORMACIÓN DEL CUADRO DE DISTRIBUCIÓN

Se forma a base de los datos que contienen la Lista de Tareas y la Lista de Actividades.

La disposición del cuadro debe ser la siguiente: la primera columna contendrá la

lista de actividades, con sus renglones ordenados con arreglo a su importancia; la segunda, el tiempo general empleado en cada actividad, y, finalmente, debe contener tantas columnas como empleados haya en la respectiva unidad, con sus correspondientes listas de trabajos o tareas, así como una pequeña columna para indicar el tiempo dedicado a cada tarea por cada empleado.

4. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CUADRO

Formado el Cuadro de Distribución como medio para ordenar y presentar los elementos del problema, se procede a descubrir defectos y analizar hechos. Antes debe comprobarse que el cuadro se ha preparado adecuadamente y que los datos son concretos.

A continuación se exponen seis grupos de preguntas que servirán como guía para el análisis de la distribución del trabajo:

- a) *¿En qué actividades se emplea la mayor parte del tiempo?*

Actividades	Total de horas por persona
Expedir certificados «A»	121
Expedir certificados «B»	54
Resolver consultas generales del público	19
Suministrar datos sobre casos	24
Administración	34
Varias	36

A la vista de este cuadro-resumen, convendrá hacer las modificaciones necesarias para que se mantenga en cuanto sea posible la relación "mayor importancia-más tiempo".

- b) *¿Se utilizan adecuadamente los esfuerzos de los empleados?*

Analícense las columnas (A), (2), (3), (4) y (5) del Cuadro de Distribución del Trabajo. Cuando los esfuerzos no se utilizan provechosamente, hay desperdicio de tiempo y de capacidad de trabajo. En muchos casos, los esfuerzos malgastados se desprecian. Se piensa que no vale la pena considerar cómo puede recobrase una hora perdida. Sin embargo, la pérdida de una hora diaria en cualquier actividad arroja al cabo de un año cifras alarmantes de dinero, tiempo y capacidades.

- c) *¿Se está utilizando adecuadamente la preparación y habilidad de los empleados?*

Hay derroche de tiempo, de capacidades y de dinero cuando se tienen personas trabajando en un nivel que, dados su entendimiento y sus habilidades personales, está por

encima de sus posibilidades o, al contrario, por debajo de ellas. Es, pues, indispensable analizar las funciones y tareas cumplidas por cada miembro de una unidad, así como la distribución del trabajo, y ver si corresponden a la preparación y capacidad de quienes las cumplen.

d) *¿Está ejecutando cada empleado tareas no conexas?*

Si de la observación del Cuadro de Distribución se advierte que un empleado realiza tareas no conexas, habrá que corregir el defecto, esforzándose hacia la especialización. En otro caso, se desperdician capacidades, y el empleado se encuentra materialmente abrumado, cansándose sin objeto.

e) *¿Es adecuada la división del trabajo?*

Cuando una misma función es desempeñada simultáneamente por varios empleados, se produce el resultado de interrupciones innecesarias. Tal situación demora las operaciones y las hace enfadosas. Cuando una función es desempeñada constantemente por la misma persona, el trabajo es, generalmente, más productivo que si es ejecutada por varias personas a un tiempo y por el mismo número de horas de trabajo.

f) *¿Está imparcialmente distribuido el trabajo?*

Prescindiendo de la buena voluntad de los empleados, no es conveniente asignarles tareas que otros empleados de igual categoría y en condiciones normales no pueden realizar ni asignarles tareas demasiado sencillas que puedan perjudicar su moral y herir sus sentimientos.

III. EL CUADRO DE PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

1. FINALIDADES

Este cuadro debe referirse a un sistema completo que permita saber quién ejecuta cada procedimiento, cómo se ejecuta, cuándo o en qué tiempo se realiza, facilitando asimismo una explicación acerca del porqué de cada una de sus fases.

Procura una visión dinámica de los hechos, ya que sigue el curso de los acontecimientos paso a paso, presentándolos en forma de diagrama fácil de abarcar con una mirada. Permite asimismo un análisis de cada procedimiento, ya que hasta sus más leves fluctuaciones se registran y computan. De esta manera, se sabe cómo se está realizando el trabajo y se obtienen elementos suficientes para poder decir, sobre una base firme, cómo debe realizarse.

2. PUNTOS PARA ELABORAR EL CUADRO

- 1.º Identificar la actividad que ha de transcribirse.
- 2.º Fijar un punto de partida y otro de llegada.
- 3.º Seleccionar los símbolos a utilizar, identificar las etapas y numerarlas.
- 4.º Describir cada etapa minuciosamente.
- 5.º Determinar el tiempo y las distancias lo más exactamente posible.
- 6.º Agregar las unidades de medida y de tiempo, así como los símbolos que se hayan utilizado, y encontrar el número total de cada símbolo.

3. SIGNOS

Para la representación gráfica de un conjunto de procedimientos, es necesario fijar una clave. Pueden utilizarse los siguientes signos, cada uno de los cuales representa una operación o un hecho diferente:

-  — equivale a "operación" cuando algo se transforma o se le agrega algo nuevo.
-  — equivale a "inspección", "revisión", "comprobación".
-  — equivale a "demora".
-  — equivale a "transporte", "transferencia", "cambio de lugar" o "tránsito".
-  — equivale a "archivo", "almacén".

4. PRESENTACIÓN DEL CUADRO

En el encabezamiento debe llevar el nombre del procedimiento y el de la unidad de trabajo a que se refiere, así como la fecha correspondiente.

La primera columna se referirá a las distancias recorridas para cada cuestión dentro de la totalidad del procedimiento.

La segunda columna hace referencia al tiempo empleado en el procedimiento, desde el comienzo hasta el fin, comprendiendo todas sus operaciones.

La tercera deberá ser suficientemente amplia para que queden los signos escogidos, que se repetirán en todas las líneas, de manera que cuando se represente un procedimiento pueda dibujarse entre los signos correspondientes una línea de conexión.

La cuarta columna servirá para numerar las etapas. Y la quinta para describir cada uno de los pasos dados, teniendo cuidado de que cada línea corresponda a un paso.

CUADRO DE PROCEDIMIENTO

PROCESO ESTUDIADO
Certificados de oficina.

FECHA 10-3-57

ORGANISMO		SECCIÓN, NEGOCIADO, ETC. Certificados				
NUMERO DE LA FASE	OPERACION TRANSPORTE DETENCION INSPECCION ARCHIVO	TIEMPOS			DESTAIDA	DESCRIPCION DE CADA FASE
		○ EN MINUTOS	□ EN HORAS D EN DIAS	▽ EN DIAS	→ EN METROS	
1	○ → □ ▽					Llegada del caso al escritorio de registro.
2	○ → □ ▽					Ingreso del caso.
3	○ → □ ▽	10'				En la mesa de salida.
4	○ → □ ▽				130	Para expediente.
5	○ → □ ▽	20'				En la mesa de entrada.
6	○ → □ ▽					Examen del caso.
7	○ → □ ▽					Comprobación de archivo.
8	○ → □ ▽					Se agregan los antecedentes al caso.
9	○ → □ ▽					Se registra el caso en el índice del archivo.
10	○ → □ ▽	40'				En la mesa de salida.
11	○ → □ ▽				180	A la Sección.
12	○ → □ ▽	120'				En la mesa de entrada.
13	○ → □ ▽					Comprobación del caso en el índice del archivo
14	○ → □ ▽					Verificación del caso en la lista de direcciones.
15	○ → □ ▽				120	Al jefe de la Sección.
		190'			430	TOTALES.

5. ANÁLISIS DEL CUADRO

A continuación se exponen una serie de preguntas que serán útiles para analizar el Cuadro de Procedimiento:

- ¿Qué se está haciendo? ¿Cuáles son las etapas? ¿Se ha omitido alguna?
- ¿Por qué es necesaria esta etapa? ¿Sería posible obtener los mismos resultados si se omitiera?

- c) ¿Podría realizarse esta etapa en menor tiempo, acortando distancias, cambiando la localización de los empleados o del equipo y el mobiliario?
- d) ¿Cuándo debería realizarse esta etapa? ¿Se podría realizar antes o después, con vistas a una simplificación del procedimiento?
- e) ¿Quién debe realizar este trabajo? ¿Lo está haciendo la persona adecuada?
- f) ¿Cómo se está realizando este trabajo? ¿Sería posible hacerlo mejor con otro equipo o con otro orden?

IV. LA MEDICION DEL TRABAJO

NATURALEZA Y FINALIDADES

La medición del trabajo constituye la última etapa del método para simplificar el trabajo. Tiene por finalidad comprobar la cuantía del que se realiza, el número de empleados que se utilizan para realizarlo y la contribución de cada uno de ellos al conjunto.

a) *Para formular un problema de trabajo*

En un registro de correspondencia, mientras el que la recibía se mantenía constantemente ocupado, el que la distribuía y el que la registraba se mantenían ociosos durante la mayor parte de sus horas de trabajo.

En este ejemplo, tan pronto como se han conocido los hechos y se ha aplicado la medición del trabajo, debe hacerse una distribución de tareas, de manera que la persona encargada de distribuir y archivar correspondencia pueda ayudar al empleado que la recibe o pueda dedicar parte de su tiempo libre a realizar otro trabajo.

b) *Para conectar tareas y trabajo*

En una determinada unidad, tres empleados están simultáneamente escribiendo a máquina, archivando y atendiendo al teléfono. Si se aplica la medición del trabajo y se determinan el tiempo y el volumen de cada una de estas actividades, la conclusión es que éstas deben reducirse a tres especializaciones, dedicando un solo empleado a cada una de estas tres tareas, aprovechando la preparación y la capacidad de cada individuo.

c) *Para adoptar decisiones después de medir o calcular una etapa u operación*

A causa de la exactitud que requieren ciertas materias, se consideró necesario en una empresa someterlas a doble revisión. Los porcentajes de errores fueron: un 12 por 100 en la primera revisión y un 0,1 por 100 en la segunda. Llegándose a la conclusión de que la segunda revisión era absolutamente innecesaria.

d) *Para distribuir correctamente el trabajo.*

Una sección de correspondencia se halla dividida en dos subsecciones, una para recibir y otra para despachar la correspondencia, con un empleado en cada una de ellas. De esta manera, al comienzo de cada día de trabajo, el empleado que recibe la correspondencia está demasiado atareado, en tanto que el encargado de despacharla no tiene nada que hacer. Al final del día, en cambio, sucede a la inversa. Aplicada una medición del trabajo, se llega a la conclusión de que, para distribuir correctamente el trabajo, no es necesario dividir las funciones, sino que ambos empleados deben recibir y despachar correspondencia, manteniéndose así ocupados ambos durante toda la jornada de trabajo.

Aparte los ejemplos indicados, la medición del trabajo es útil para suprimir embotellamientos de trabajo, para calcular y comprobar las necesidades en materia de personal y para estimular el interés de los empleados exhibiendo los resultados del trabajo de éstos.

V. CONCLUSIONES

Después de aplicar las tres partes del método, será posible adoptar las siguientes medidas:

- a) Formular un programa de trabajo.
- b) Vincular tareas.
- c) Preparar propuestas, después de medir la importancia y magnitud de cada etapa, operación o hecho.
- d) Dividir correctamente el trabajo.
- e) Evitar embotellamientos y retrasos.
- f) Calcular las necesidades en materia de personal.
- g) Estimular a los trabajadores a realizar su trabajo con perspicacia e interés.

C. CAVERO VÁZQUEZ DEL CASTILLO