



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CERVANTES GALINDO JOSE LUIS

GONZALEZ VAZQUEZ VICTOR

GUTIERREZ CORONA CARLOS

TRUJILLO GARZON JAVIER

MEXICO, D. F.:

1974

7
HF56
A8
C.1

91



1080080701

[Faint, illegible text]

[Faint, illegible text]



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

00873

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CERVANTES GALINDO JOSE LUIS

GONZALEZ VAZQUEZ VICTOR

GUTIERREZ CORONA CARLOS

TRUJILLO GARZON JAVIER

BIBLIOTECA

GRUPO EDITORIAL A-173 RIFOSA

T
HF5667
A8

+

A911



(80701)



A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO.

A L C.P.

MANUEL ZUMAYA OCHOA.

A NUESTROS MAESTROS Y COMPAÑEROS.

S E M I N A R I O

D E

I N V E S T I G A C I O N

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Y LA UNIDAD DE
ORGANIZACION Y METODOS

INDICE

Prólogo	1
Capítulo I	
Propósito y Preparación del Estudio	5
Definición del Problema	6
Definición de los Objetivos y Metas	9
Investigación Preliminar	13
Autorización para Realizar el Estudio	15
Plan de Trabajo	15
Capítulo II	
Recopilación de Datos	19
Técnicas de Obtención de Información	20
Investigación Documental	22
Observación Directa	23
Entrevista	27
El Cuestionario	30
Registro de los Datos	35
Capítulo III	
Análisis de los Datos	38
Naturaleza y Propósito del Análisis	38
Procedimiento de Análisis	38

Técnicas e Instrumentos de Análisis	41
Diagramas	42
Gráfica de Gantt	48
Método del Camino Crítico	50
El Pert	51
Tabla de Decisiones	53
Organogramas	55
Descripción de Puestos	55
Sociograma	59
Otras Técnicas	62
Capítulo IV	
Formulación de Recomendación	64
Consideraciones Previas a la Formulación de	
Propuestas	65
Formulación de Propuestas	66
Tipos de Recomendaciones	67
Elaboración del Informe	70
El Manual de Organización	71
El Manual de Procedimientos	74
Capítulo V	
Diseño del Nuevo Sistema	80

Implantación	82
El Programa de Implantación	83
Métodos de Implantación	85
Integración de Recursos Humanos y Materiales	90
Ejecución del Programa de Implantación	91
Capítulo VI	
Evaluación del Nuevo Sistema	93
Mecanismos de Información	93
Adopción de Medidas Correctivas	93
Conclusiones	95

PROLOGO

La empresa representa dentro de la economía una célula viva - - importantísima a la que procede proteger y encausar su desarrollo, tanto externa como internamente. Se ha considerado constantemente que el mayor problema que una empresa pueda tener es si tiene o no tiene mercado, o si los recursos financieros con que cuenta son suficientes para su desarrollo, descuidándose con marcada frecuencia una de las bases fundamentales, "la organización".

La moderna administración presenta una gama de nuevas técnicas que van más allá del control interno y de las relaciones humanas e industriales, constituyendo un conjunto de nuevos avances que permiten a la empresa un orden de todas sus funciones y actividades con repercusión positiva en los campos externos de su actividad.

El cuidar a la unidad económica en sus aspectos internos de eficiencia operacional, la hará conseguir metas que le permitirán conquistar con mayor efectividad y precisión los objetivos económicos y de mercado. Sin embargo cabe pensar que la organización en la estructura, aún cuando haya sido lograda en base a nuevas y convenientes técnicas, necesita ser vigilada. La empresa en su desarrollo generalmente queda obligada a utilizar métodos complementarios de análisis, de evaluación y proyección con el fin de evitar desviaciones en la organización y dirección, o de optimi-

zar la vigente, al no corresponder esta a las nuevas modalidades de la organización moderna.

Existe una nueva técnica llamada Auditoría Administrativa que viene a resolver el problema anterior y que basa su éxito en permitir por medios muy eficaces, que son las herramientas de análisis el detectar los problemas de la empresa u organismos.

En consecuencia la base del presente trabajo, es planificar la tesis de que en las empresas deben existir una función que desarrolle los principios de la Auditoría Administrativa, proponemos la formación de la Unidad de Organización y Métodos y por otra parte, que para llevar a cabo lo anterior se debe contar con los elementos útiles y prácticos que permitan a los que desarrollen la función, la consecución de sus fines y llevar adelante la puntualización de los problemas dejando perfectamente claro los caminos para su solución.

Ahora bien, para poder establecer y comprobar los puntos antes mencionados, en el presente trabajo en el primer capítulo se advierte que el primer paso en la planificación de todo estudio de este tipo, es definir el problema y sus principales fuentes de captación, así como la definición del objetivo del estudio y la investigación preliminar; en el segundo capítulo, la recopila ---

ción de los datos para continuar en el tercero con el análisis de los mismos explicándose en este en forma somera una serie de técnicas utilizables para la resolución de problemas administrativos, para - - proseguir en el siguiente capítulo con la formulación de recomendaciones y propuestas y terminar este, con la formulación del informe y diseño del nuevo sistema, y concluir el presente trabajo en los capítulos cinco y seis respectivamente, con la implantación y - evaluación del sistema propuesto.

C A P I T U L O I

I. - PROPOSITO Y PREPARACION DEL ESTUDIO

- DEFINICION DEL PROBLEMA

- DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y METAS

- INVESTIGACION PRELIMINAR

- AUTORIZACION PARA REALIZAR EL ESTUDIO

- EL PLAN DE TRABAJO

PROPOSITO Y PREPARACION DEL ESTUDIO

El análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, requiere de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación que reciben comúnmente el nombre de Estudios de Organización y Métodos o de Racionalización Administrativa. A las unidades técnicas encargadas de llevar a cabo el estudio de los sistemas administrativos, se les conoce tradicionalmente como Unidades de Organización y Métodos (UOM).

A veces también se les denomina Unidades de Sistemas y Procedimientos, de Planificación Administrativa, de Análisis Administrativos, de Asesoría Administrativa, de Normalización o de Racionalización.

La UOM tiene entre sus funciones: la de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas en el mejoramiento de sus sistemas de trabajo y en el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan. Su metodología de investigación se apoya en un procedimiento racional, con un caudal ordenado y en constante aumento de conocimiento y experiencias.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Es fijar con claridad, exactitud y precisión la significación de una cuestión que se trata de aclarar.

Dentro de la organización se presentan una serie de irregularidades o fallas en los métodos implantados, para determinar las causas que las han ocasionado, es necesario investigar las condiciones que han originado el problema.

Una forma de conocer las causas es por medio del diagnóstico mediante la planeación (siendo está la primera etapa del proceso administrativo), se podrá señalar con exactitud el problema.

Inicialmente es presentar el diagnóstico, mediante un reporte donde indique las causas que en primera instancia y en base a los objetivos es donde se detecta la falla y como localizar el problema.

En algunos casos las causas del problema son claras, el problema existe porque nadie ha hecho ningún intento por eliminarlas. Existen otros casos que las causas son sumamente oscuras y es más difícil llegar a un diagnóstico preciso. De acuerdo con los objetivos para llevar a cabo la solución se puede desarrollar -

y hacer un esquema claro y práctico.

Como descubrir deficiencias o irregularidades dentro de la empresa u organismo.

- 1.- Area Afectada
- 2.- Autoridades Superiores
- 3.- Otras Areas
- 4 - Opinión del Público
- 5.- Departamento de UOM (Unidad de Organización y Métodos)

1).- Area Afectada. - El supervisor jefe de departamento o encargado de una área de trabajo específica, puede advertir que algo no funciona eficientemente, en cuyo caso recurre a la Unidad de Organización y Métodos, para solicitar su auxilio, a fin de precisar las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como retrasos en el trabajo, incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos, fraudes, o más genéricamente, que no obstante el esfuerzo de todo el personal, no se logra terminar el trabajo a tiempo y con la precisión debida.

Este caso debe considerarse como una oportunidad para la Unidad de Organización y Métodos de desarrollar sus activida-

des con el beneplácito del encargado de la unidad afectada, logrando de antemano, cubrir uno de los principales requisitos en la labor de organización que consiste en obtener la participación decidida de los elementos que llevarán a cabo las innovaciones o modificaciones autorizadas.

2).- Autoridad Superior de la que depende una de las áreas afectadas.- En ocasiones no es el encargado directo de una área de trabajo, sino la autoridad superior a la misma, la que se percata de la existencia de un problema, y recurre a la Unidad de Organización y Métodos.

Esta autoridad deberá indicar lo conducente a la unidad -- por estudiarse, para que ésta a su vez, otorgue a la Unidad de -- Organización y Métodos todas las facilidades para la ejecución de su trabajo.

3).- Otras Areas.- En algunos casos, los problemas de Administración se generan en áreas distintas, de donde nace el -- problema; bien puede ser en otras áreas operativas vinculadas con aquello que presenta la falla, o bien, en áreas revisoras especializadas, tales como Auditoría Contable y Contraloría. Siempre -- que se detecta un problema de esta naturaleza, es necesario persuadir a la autoridad de la que depende el área afectada sobre la

necesidad y conveniencia de hacer un estudio de UOM

4). - Opiniones del Público.- Sugerencias hechas por el público en general.

5). - La Unidad de Organización y Métodos, puede proponer el estudio de áreas que a su criterio pueden presentar mayores problemas.

Por otra parte puede darse el caso de que por la experiencia previa de los analistas, o bien, por tratarse de problemas que son comunes a las empresas como son archivos, sistemas de correspondencia, etc., que son susceptibles de ser analizados en forma independiente, puede sugerirse su análisis.

DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y METAS

Se debe tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y una comprensión total del problema que motivo el estudio.

Una mala interpretación del objetivo o escaso conocimiento del problema, puede desviar las miras del estudio planteado de tal modo que resulte deficiente o nulo en cuanto a la solución, con el consecuente desperdicio de tiempo, costo, recursos y demás elementos.

Es muy importante que el objetivo sea flexible, para poder hacer las aclaraciones pertinentes.

Las metas son eslabones que van unidos uno a uno para llegar a los objetivos preestablecidos, e ir verificando, cada una de las metas y sus desviaciones que sufren para llegar a su fin, - que es apegarse al objetivo de cada uno de los departamentos o de la Organización en general.

Objetivo. - metas o fines que se pretenden alcanzar en un futuro determinado, mediante la realización de un trabajo.

Los objetivos buscan alcanzar o llegar a un resultado.

Existen varios tipos de objetivos en una empresa, ya que hay una jerarquización de ellos, tales como:

- a). - Objetivos Principales
- b). - Objetivos Departamentales
- c). - Objetivos de Grupo
- d). - Objetivos Individuales
- e). - Objetivos de Servicio

a). - Objetivos Principales. - Son las metas tomadas por la dirección, ya sea por influencia de la competencia o por expre-

sión de la propia empresa. También puede ser el fin primordial por el que se constituyó la empresa.

b).- Objetivos Departamentales.- A este respecto cada departamento tiene su meta claramente definida, por ejemplo un objetivo departamental sería; a un mes aumentar el volumen de producción.

c).- Objetivos de Grupo.- Estos son los que cada grupo del departamento tiene como meta, pueden ser también de secciones.

Ejemplo; el objetivo de grupo del departamento de compras sería obtener buenas cotizaciones y cumplir con su programa de compras.

d).- Objetivos Individuales.- Estos son las metas de trabajo fijadas por cada uno de los individuos.

Ejemplo; producir 50 partes de la pieza X diariamente.

e).- Objetivos de Servicio.- Estos son los que presta la empresa tanto interna como externamente. Ahora bien el alcanzar uno de los objetivos subsidiarios contribuirá a obtener el objetivo, inmediato superior produciéndose así un cuadro perfecta--

mente integrado y armonioso de objetivos para todos los miembros y áreas de la empresa.

Los objetivos serán los parámetros donde se realice el diseño del sistema.

Características de los Objetivos

- 1.- Deben ser evaluados de tiempo en tiempo.
- 2.- Deben de motivar al personal.
- 3.- Deben de señalar cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos.
- 4.- Deben ser razonable, lógicos y sensatos.
- 5.- Deben constituir una base para guiar, dirigir y conducir la empresa.
- 6.- Deben ser suficientemente claros y realistas.
- 7.- Deben de proveerse a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades de la empresa.
- 8.- No debe existir conflicto o contradicción entre los objetivos.
- 9.- Deben representar los propósitos básicos a la consecución de las metas.

INVESTIGACION PRELIMINAR

Definiendo el objetivo del estudio, es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situación administrativa y los estudios que sean requeridos.

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

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

- a) La determinación de las necesidades específicas - que existen dentro de un campo y la identificación del problema o problemas que requieren atención - prioritaria.
- b) La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.

- c) La descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.
- d) La estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

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

- a) Información documental sobre: leyes, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores de O y M.
- b) Información sobre el campo de trabajo; pueden obtenerse organogramas, manuales de organización, lista de funciones o trabajos principales.

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

AUTORIZACION PARA REALIZAR EL ESTUDIO

La primera apreciación del problema, obtenida de la investigación preliminar, deberá someterse a la consideración de las autoridades del departamento de quienes corresponda autorizar el estudio, tomando en cuenta y en consideración, las características de costo y esfuerzo que exigirá. Tal decisión delimitará además las posibles áreas de responsabilidad en la implantación de las su gerencias que se presente.

EL PLAN DE TRABAJO

Determinada la naturaleza y magnitud del problema en cuestión y autorizado el estudio, deberá formularse el plan y programas de trabajo necesarios para llevarlo a cabo.

Para ello, es conveniente que la Unidad de Organización y Métodos se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva, y se fijen las bases gene rales que habrán de formarlas.

Contenido del Plan de Trabajo. - En el Plan de Trabajo se deberá especificar con claridad que es lo que se va a hacer y por qué, dónde, cuándo, cómo, quiénes lo harán y cuánto ~~costará~~ hacerlo. En otras palabras, es necesario preparar un documento

que precise la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo, se da la siguiente información:

- a) Los antecedentes y la justificación del estudio.
- b) El propósito u objetivo del mismo y los resultados que se espera obtener.
- c) Su alcance.
- d) Las acciones o fases necesarias para lograr el objetivo precisado.
- d1) Las áreas de investigación que cubrirá (sistemas, procesos, funciones, órganos, puestos, etc.).
- d2) Su localización espacial.
- d3) Los hechos, datos e informes que sean necesarias para llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y efectivas.
- e) Los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos en cada acción o fase del estudio.
- f) El costo global y de cada parte del estudio.
- g) La estrategia y táctica que para conducir la investigación se adopten.
- h) La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del mismo, en cada una de sus fases.

- i) Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y los propósitos del plan.

Representación Gráfica del Plan.- Para la descripción gráfica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas-red como los que se usan en las técnicas de camino crítico (C.P.M.) y PERT (Programa Evaluation and Review Technique), y también los diagramas de bloque y de barras como los de Gantt.

C A P I T U L O I I

RECOPIACION DE DATOS

TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION

INVESTIGACION DOCUMENTAL

OBSERVACION DIRECTA

ENTREVISTA

CUESTIONARIO

REGISTRO DE LOS DATOS

RECOPIACION DE DATOS

Los datos deberán recopilarse evitando tanto recoger información ineficiente que lleve a formular falsas conclusiones, como acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inútilmente la duración de la investigación.

Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales: ser completos, correctos y pertinentes, además de tener las siguientes características:

I. - Objetividad

Se dice que un estudio es objetivo cuando se elimina la posibilidad de presentar la información, mediante opiniones o juicios que no tienen el debido examen.

II. - Precisión

Se refiere a la exactitud de los datos presentados.

III. - Minuciosidad

Esta cualidad se refiere a lo completo que debe ser una documentación para que pueda ser considerada como buena.

IV. - Utilidad

Se refiere al hecho de que la información recopilada, sirva para el desarrollo del estudio.

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

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

TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION

El estudio de investigación y análisis de un fenómeno o hecho siempre, ha tenido como finalidad esclarecer las causas - que originan a éste y establecer los principios que norman su casualidad, sin embargo para lograr establecer los principios que - originan éstas, es necesario seguir ciertos métodos de investigación.

Las etapas que componen un método de investigación, - cualquiera que éste sea son: Definición precisa del objetivo de estudio, formulación de un programa de actividades, establecimiento de hipótesis de trabajo, recopilación, registro y análisis de --

los datos, y por último las conclusiones que habrán de corroborar o reprobado la hipótesis.

El esclarecimiento de los factores que componen el objetivo del estudio señalado se logra, a través de diferentes técnicas de análisis, como la investigación documental, la observación, la entrevista y el cuestionario.

Las bases sobre las que giran estas técnicas son sustancialmente las mismas, es decir todas ellas aplican sistemáticamente las siguientes preguntas claves.

Que ¿De qué se trata, cuáles son los sucesos que deberán ser investigados?

Como ¿Cómo se producen?

Porque ¿Porque existe o tiene lugar el objeto analizado?

Cuando ¿Cuándo se han producido? Señalar la frecuencia

Dónde ¿En qué lugar?

Estas cinco preguntas, pueden a su vez combinarse y formar una gama de señalamientos útiles que auxilian al investigador en el análisis de los hechos.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

La primera técnica de investigación que se describirá es la que trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto definido del estudio de que se trate, a esta técnica se le conoce con el nombre de Investigación Documental, cuya finalidad es la de explorar en el pasado para comprender y explicar el presente.

Toda técnica de investigación, requiere de fuentes y medios que le permitan desenvolverse. En el caso de las técnicas de investigación documental, la fuente son los archivos privados y los llamados muertos, y los medios son aquellos documentos como -- formas, informes, memorandos, etc.

Las etapas que componen a la técnica citada son:

- 1.- Recopilación de la información.
- 2.- Análisis de la información obtenida.
- 3.- Clasificación de la misma.

La primera etapa debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de esta etapa puede ser decisivo para las con-clusiones del estudio; si los datos son correctos y suficientes, - los hechos se explicarán por sí mismos y el trabajo final se faci

litará, de lo contrario se producirán confusiones y malos entendidos que llevan a conclusiones erróneas.

Para la segunda etapa, es conveniente tener en cuenta la necesidad de aplicar buen juicio y experiencia, auxiliares indispensables del analista en la tarea de discriminar todo material recopilado innecesariamente, tarea que reviste el peligro de que el estudio se concrete a una simple relación escrita de hechos, o situaciones que no representen ninguna aportación importante, por lo que debe fijarse el valor probable de cualquier material que se recopile de manera que esta etapa sirva de base y puede ser complementaria de las demás técnicas.

Finalmente, se puede decir que al igual que los demás técnicas que más adelante se tratarán, el contenido de que tratan no es lo suficientemente completo para llegar a conclusiones verdaderas, todas ellas se complementan entre sí y ninguna es excluyente de la otra.

OBSERVACION DIRECTA

La observación Directa o Participante, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental, la que -

viene a ser aquella que sirve para fijar el objeto de estudio más científico y sistemáticamente, proporcionando una serie de elementos básicos para la investigación, o sea, los antecedentes y fundamentos sobre los cuales se basará la técnica de observación.

Como técnicas de aplicación complementaria, la observación ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro objeto y principalmente a preparar la atmósfera del escenario en que nos vayamos a mover, sin olvidar que también puede ser útil la preparación psicológica del grupo a que nos enfrentamos, ya que esta técnica se puede considerar como la acción dinámica, es decir, de enfrentamiento activo en el campo propio del objeto, permitiéndose así un acercamiento efectivo a éste, para lograr los estudios con mayor profundidad.

La observación aún de apariencia sencilla se complica en el momento de llevarla a la acción, pues el observar, decir, entender y explicar los factores que comprenden una situación dada, la mayoría de las veces se encuentra sujeta a interpretación de tipo personal, que no siempre son las más reales y verídicas, pues es muy difícil extirpar por completo los factores personales del analista.

La secuencia que sigue la técnica de observación es en

si la misma que se utiliza en otras técnicas, es decir existe la -
necesidad de definir el objeto a observar, anotar sus caracterís--
ticas, clasificarlas, analizarlas y criticarlas, y por último conservar
las notas producto de la observación para su consulta poste--
rior.

El punto de mayor importancia, es el registro de los --
hechos observados, que como se decía anteriormente, juega tal -
importancia que en la mayoría de los casos, conduce a conclusiones
erróneas de ahí, que para salvar esta barrera, se ha desa--
rrollado una nueva etapa en la técnica de observación, que es la
introspección personal del analista.

Esta etapa que se puede considerar a priori en el pró--
ceso de la investigación por observación, ha dado muy buenos re-
sultados, pues mediante la aplicación de la introspección puede el
analista lograr descubrir en si mismo prejuicios e inclinaciones -
que le impidan realizar un estudio imparcial, por lo que solamente
llevando a cabo esta introspección aunada a una observación --
imparcial y desinteresada, los resultados serán dignos de confianza
y reconocimiento.

Los requisitos que se deben seguir para llevar a cabo -
una observación válida, se puede resumir en 10 puntos:

- 1.- Tener una orientación y conocimiento de lo que se quiere observar como objeto de estudio, es decir definir claramente el objeto y los propósitos que se pretende alcanzar con la observación.
- 2.- Tratar de asegurarse de estar libre de inclinaciones, ideas preconcebidas, prejuicios, excitaciones, prisas, demasiado entusiasmo, etc.
- 3.- Estar libre de toda fatiga.
- 4.- Demostrar que se ha alcanzado la madurez mental, que se tiene discreción y una imaginación controlada.
- 5.- Estar alerta, interesado, activo.
- 6.- Tener capacidad para escuchar y oír.
- 7.- Tener capacidad para observar y para ver.
- 8.- Tener capacidad para escoger posiciones ventajosas.
- 9.- Demostrar habilidad para considerar las interrelaciones de las unidades con el contexto estructural administrativo.

10.- Tener capacidad de síntesis.

ENTREVISTA

Tal vez dentro de las técnicas de recolección e investigación, la más importante por su contenido método y aplicación, es la entrevista.

La entrevista es un instrumento, que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas.

La entrevista puede llevarse de 2 maneras, formal e informal, siendo la formal la más utilizada por su consistencia, y para llevarla a cabo el analista puede recurrir a la técnica de la entrevista libre o entrevista dirigida.

La entrevista libre, es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas, la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvían el objetivo central del estudio.

A la entrevista dirigida se le considera de más utilidad

debido, a que se utiliza mayor rigor científico al analizar un objeto definido de estudio. Debe ponerse el mayor cuidado en su preparación y conclusión, y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción, cuando se ha precisado el objeto a estudiar, deslindando el campo de acción, hecha la hipótesis y terminada la labor de investigación documental.

Toda entrevista para su desarrollo, debe seguir una secuencia lógica en primer lugar, todo analista debe llevar en la mente completamente definido, el objetivo y la naturaleza general del estudio que pretende realizar. Necesita saber porque está entrevistando a determinada persona y lo que le interesará preguntar.

Existe una serie de recomendaciones para conducir una entrevista y adoptar una táctica de decisión, entre otras:

- 1.- Elegir junto con la persona entrevistada, lugar y la hora de la entrevista, de manera que la conversación se lleve a cabo sin interrupciones y el interesado se encuentre sin preocupación de tiempo.
- 2.- Buscar la manera de colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganar su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.

- 3.- Crear una atmósfera abierta y franca, para asegurar la exactitud de la información.
- 4.- Comenzar la entrevista con algún tema corto de actualidad de interés para el entrevistado, de manera que se rompa la tensión ambiental.
- 5.- Llevar a cabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible.
- 6.- Ir preparando con una mentalidad abierta, para enfrentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que podamos adaptarnos fácilmente a éste.
- 7.- Poner interés en el tema, para así poder contestar prontamente cuando el entrevistado pida nuestra opinión sobre alguna conclusión parcial, que se obtenga durante la conversación sin olvidar que éste, puede darse fácilmente cuenta de la presencia o ausencia del interés que real o fingidamente se presenta.
- 8.- No distraer la atención del entrevistado.
- 9.- No ser impacientes, rígidos o violentos en la conclusión y desarrollo de la entrevista.

- 10.- Aclarar premeditadamente con el entrevistado, sobre el uso y aplicación que se dará a la información recibida.
- 11.- En entrevistas con altas autoridades o jefes importantes, es particularmente recomendable aclarar que la información obtenida no será utilizada para valorar su labor o juzgar su actuación.
- 12.- Mientras más se amplíe el campo de las ideas que en común se traten, mayor oportunidad se tendrá de obtener informes reveladores.

EL CUESTIONARIO

Definición:

El cuestionario, se define como una de las formas clásicas para reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos y obtener opiniones. Sirve también para reunir datos objetivos y -- cuantitativos, así como para desarrollar informaciones de naturaleza cuantitativa lograda de grupos, bien numerosos; o grupos diversos no numerosos o de personal diseminado; por lo tanto el cuestionario indefectiblemente está formado por preguntas que tienden a aclarar el - objetivo previamente señalado.

La aplicación de esta técnica del cuestionario, sólo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto, cuando la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos, o cuando las fuentes son muy variadas, o a la información a obtener exige una larga búsqueda.

Una de las ventajas por la cual se ocupa el cuestionario, además de las ya enunciadas, es que generalmente, se les conoce, como guías de entrevista, y cuyo contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, dejando suficiente libertad al analista para condicionarlo a las circunstancias. Cabe hacer notar que para utilizar el cuestionario, se necesita dominar la técnica de la entrevista y tener pleno convencimiento del tema a tratar.

El cuestionario se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas, con interrogantes adicionales que se limitan a lo necesario para aclarar o detallar las respuestas y tiene por objeto, producir una comunicación adecuada que permita obtener respuestas exactas.

Sin embargo para producir esta comunicación, es requisito indispensable, que los entrevistados comprendan cabalmente el -

objetivo del estudio, sea que lean o escuchen las preguntas, para lo cual se recomienda que las preguntas se elaboren en un lenguaje - sencillo, conciso, encaminado a producir una comprensión absoluta.

Sobre este punto, la ciencia de la semántica ha aportado alguna luz, pero aún así debe cuidarse la estructuración y el valor del cuestionario, ésto sólo puede lograrse a base de pruebas y experimentación previa y anticipada a su aplicación definitiva.

Recomendaciones para la estructuración de un cuestionario.

Con base en las pruebas a que debe ser sometido todo -- cuestionario para su comprobación y ponderación, a continuación se sugieren algunas recomendaciones:

- a).- Todo cuestionario debe contener un primer intento de preguntas, cuya comprensión esté a la altura del menos inteligente del grupo entrevistado.
- b).- La sintaxis debe ser clara y directa, el uso de frases largas requiere concentración del investigado, y lo más peligroso está en que la mayoría de las veces cuando no ha entendido bien la pregunta, el investigado prefiere responder cualquier cosa, a decir que no entendió el sig

nificado de la pregunta.

- c).- Deben evitarse también, las preguntas de carácter conductivo, es decir, los que ponen prácticamente la respuesta en boca del entrevistado, así como evitar formular preguntas que faciliten respuestas monosilábicas (si no).

Debe optarse por preguntas que presenten una alternativa de respuesta para el investigado.

- d).- El uso de palabras subjetivas, es por demás obvio explicar su exclusión, utilizar malo, bueno, justo, etc., no conduce nunca a la cuantificación de lo que se quiera explorar.

Marco de Referencia.

Terminada la elaboración de las preguntas, debe tenerse en cuenta que las respuestas pueden ser desviadas si no se ha fijado antes un marco de referencia; para cuyo establecimiento se recomiendan las siguientes medidas:

- a).- El uso de preguntas complejas, lleva al investigado a razonar más profundamente y por lo tanto, su respuesta puede ser desviada a rela-

cionar mentalmente los factores que cree componen la pregunta.

- b).- Las preguntas sobre puntos de controversia, - deben dividirse en sus partes componentes de modo que el investigador pueda determinar, -- cuales son los sentimientos del investigado acerca de los diferentes aspectos del problema.
- c).- Las respuestas deben estar al alcance del investigado.
- d).- La longitud de las preguntas y explicación, de-- ben estar regidas por el cálculo de la capaci-- dad de comprensión del investigado.

Si una pregunta resulta demasiado larga, debe buscarse la manera de reducirla sin perder su sentido.

Arreglo de las Preguntas.

No sólo la elaboración de las preguntas, asegura el éxito del cuestionario aún siendo éste un factor importante, no lo es menos el arreglo a que deben someterse las preguntas, más bien podríamos decir que el arreglo de éstas se asemeja a una táctica o estrategia, que debe ser arma del analista.

En seguida se presentan cuatro principales reglas a seguir:

- a). - Las preguntas que se coloquen primero en el cuestionario deben ser las más fáciles de responder.
- b). - Debe evitarse colocar al principio del cuestionario - una pregunta que pueda afectar las preguntas posteriores.
- c). - Debe observarse una secuencia de tiempo en el arreglo de las preguntas, de manera que el entrevistado no tenga que estar saltando períodos cronológicos, - que podrían llevar a errores de tipo cuantitativo.
- d). - Las secuencias de temas es igualmente importante. Hasta donde sea posible, todas las preguntas de un mismo tema deben agruparse. De hecho si la secuencia de temas chocan entre sí y no pueden conservarse ambos, es más importante conservar la secuencia del tema.

REGISTRO DE LOS DATOS

Es recomendable que la labor de recopilación de los datos, quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación -

de los hechos, debido a que esto proporciona ciertas ventajas en los trabajos de organización y métodos a saber:

- a).- Disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y evaluar el trabajo de Organización y Métodos, así como compararlo con los planes y programas respectivos.
- b).- Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y se está haciendo, y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para mejorarlo.
- c).- Por último, el archivo de informes o estudio sobre trabajos realizados constituye una fuente muy buena de información para trabajos similares, evitando duplicidad de esfuerzos y es susceptible de ser utilizado, en el entrenamiento de nuevo personal para Organización y Métodos.

C A P I T U L O I I I

ANALISIS DE LOS DATOS

NATURALEZA Y PROPOSITO DEL ANALISIS

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS

ANALISIS DE LOS DATOS

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

NATURALEZA Y PROPOSITO DEL ANALISIS

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

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

El análisis provee una descripción ordenada de los datos a fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita -

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

Dentro de este proceso, podría distinguirse la siguiente secuencia de pasos:

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

nóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas, que resumen los aspectos de una situación administrativa. La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis, el ordenamiento que siguen y la finalidad que determinan son las siguientes:

PREGUNTAS

¿Qué?	La ACTIVIDAD	
¿Para qué?	El PROPOSITO para el que	
¿Dónde?	El LUGAR EN que ...	se emprenden las
¿Cuándo?	El ORDEN	actividades de una
	y/o	unidad administrati <u>va</u> ,
	El TIEMPO en que ...	las acciones de
¿Quién?	La PERSONA por la que ..	un procedimiento o
¿Cómo?	Los MEDIOS por los que ..	se toma una decisión
¿Cuánto?	La CANTIDAD DE recursos	
	con los que	

Después de obtener para cada una de las preguntas anteriores respuestas claras y precisas, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Por qué?.

A partir de este momento se iniciará propiamente el examen crítico de los datos, y las nuevas respuestas que se obtengan dará la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento. Esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de alguno o algunos de los elementos del objeto de análisis.

Este sencillo procedimiento para el análisis administrativo, no persigue otra finalidad que la de sugerir las bases para el examen crítico, que deberá aplicarse en un estudio de O y M y una metodología adecuada y eficaz para encarar ese examen. Es evidente que el rigor con que se analicen los datos, estará en relación directa con el tipo de estudios que sea capaz de emprender la UOM, y del grado de desarrollo en que ésta se encuentre. Y aún cuando los enfoques para el estudio de los sistemas manuales, electromecánicos o electrónicos es muy similar, las técnicas e instrumentos de análisis son diferentes. Por ello la importancia de elegir el método y las técnicas más viables para realizar con éxito un estudio.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecerá, como ya se advirtió, a la factibilidad de su aplicación

a los estudios que se van a realizar; al apoyo financiero; a la disponibilidad de tiempo; a la posibilidad de contar con un elemento de computación que acelere parte del proceso de análisis, cuando lo requieran las necesidades; pero, sobre todo al grado de preparación del personal con que cuenta la UOM.

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

1.- DIAGRAMAS

Existen varios métodos para elaborar diagramas como por ejemplo:

- a) Diagrama para un sistema de procesamiento de datos.
- b) Diagrama de flujo.

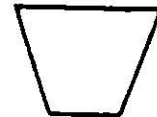
a) DIAGRAMA PARA UN SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

Actualmente las computadoras han modificado y cambiado la forma de operar de los sistemas, en muchas empresas u organismos y sus aportaciones en éstos es innegable; dentro de estas aportaciones encontramos para estos una serie nueva de símbolos, para elaborar diagramas y hacer más sencillo su diseño.

A continuación se señalan los símbolos comúnmente utili--

zados en este tipo de diagramas.

Este símbolo se utiliza para cualquier función de un dispositivo de Entrada-Salida (lectura, registro).



Entrada-Salida

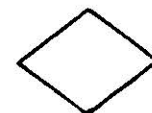
El símbolo de procesamiento encuentra un uso frecuente en el diagramado.

Las operaciones de computación se describen dentro de un cuadro.



Procesamiento

El símbolo de decisión se usa -- cuando el programa puede seguir diferentes caminos, que dependen del resultado de una prueba, una comparación o la existencia de alguna condición.



Decisión

Una sub-rutina es un programa que se usa en otro programa. Por ejemplo, un programa puede necesitar calcular la raíz --



Proceso-predefinido
(Sub-rutina)

cuadrada de varias cantidades; en lugar de describir varias veces el programa que hace los cálculos, se puede usar - una simple sub-rutina para calcular la raíz cuadrada cada vez que se necesita.

Cuando se va a modificar la secuencia de un programa por un grupo de instrucciones, se usa el símbolo de modificación de programa.



Modificación de
Programa

Terminal se usa para indicar - aquellos pasos como arranque, alto y espera, y un punto en el programa que se interrumpe para que pueda entrar la información o abandonar el sistema.



Terminal

El conector se usa como una entrada o una salida a otra parte del programa en la misma página, también se usa como unión de 2 líneas de flujo.



Conector

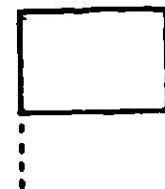
Un conector de fin de página, se usa cuando el diagrama excede el espacio

de una página y se continúa en otro. Se usan dos conectores para ligar la página, uno como entrada en la otra página.



Conector de fin
de página

Frecuentemente se desea hacer una nota explicativa en el diagrama, con el valor de una variable creada anteriormente. El símbolo de anotación se usa para esta nota



Anotación.

Los diagramas se dibujan generalmente de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Los símbolos de operación se conectan por medio de flechas.

Los símbolos anteriormente descritos, se utilizan principalmente en los diagramas de programa para computadora.

A los símbolos anteriores se les agregan los siguientes, con el objeto de utilizarlos propiamente en los diagramas de flujo de los sistemas mecanizados.



Tarjeta Perforada



Cinta Magnética



Cinta Perforada



Documento

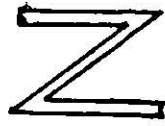


Codificador en

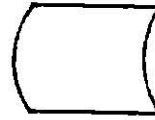
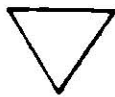


Mostrador

Línea



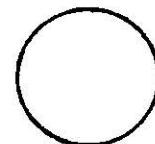
Liga de Comunicación

Almacenamiento en Línea
(Bajo control directo de -
la Unidad Central)Almacenamiento fuera de
línea (Fuera del control -
de la unidad central)

Este símbolo se usa para indicar las operaciones ejecutadas en el equipo auxiliar periférico, que no está bajo control de la unidad central de proceso, pero que suplementa la función principal

Operaciones
Manuales

La elaboración y el diseño de sistemas mecanizados requiere del personal capacitado para llevarlos a cabo, este tipo de diagramas tiene una aplicación principal en el diseño de sistemas mecanizados.

Clasificación o
intercalación

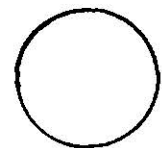
b) DIAGRAMA DE FLUJO

Es una herramienta de la administración que sirve para conocer y controlar la meta que siguen determinados materiales o formas de papelería en oficina.

Este tipo de diagrama principió utilizándose en Ingeniería Industrial y actualmente tiene gran aplicación, en la simplificación de trabajos de oficina.

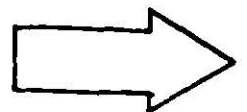
Requiere también de determinados símbolos para su elaboración.

Elaborar, emitir o llenar una forma ya sea manual o mecanográficamente, anotar, registrar, contar, ordenar cosas, firmar, afectar un auxiliar a mano o a máquina, cancelar documentos, abrir expedientes, sacar documentos del archivo, etc.



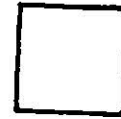
Operación

Enviar documentos o artículos de un lugar a otro, cambiarlos de un sitio; por lo que a personas se refiere, indicación de ir de un punto a otro.



Transporte

Verificar corrección de operaciones matemáticas; revisar documentos, inspeccionar materiales recibidos.



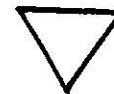
Revisión

Tiempo de retraso que sufre una operación, ya sea por inadecuado diseño del sistema, por incapacidad del trabajador o cualquier otra circunstancia que frene el desarrollo eficiente del trabajo.



Demora

Guarda de valores, cartas, formas, artículos, documentos, materiales, etc.



Archivo

Este diagrama se puede elaborar en dos formas, vertical y horizontal, por lo que hace a la primera forma, se emplea generalmente en estudios de producción, ya que en ésta se puede seguir correctamente el manejo de materiales a través de las máquinas, la segunda forma, es más recomendable en estudios encaminados a la simplificación de las labores en oficina, ya que permite seguir una forma o un documento a través de los puestos que la manipulan en forma clara y objetiva.

GRAFICA DE GANTT

a) Se basa en dos principios básicos:

- I) Todas las actividades, pueden ser medidas por el - tiempo que se requiere para su realización.

- II) El espacio que representa la unidad de tiempo en la gráfica, puede ser hecho para representar la actividad que debe realizarse en ese tiempo.

La forma de realizar la Gráfica de Gantt es:

- 1) El determinar la actividad o actividades.
- 2) Se tiene que asignar el tiempo de duración.
- 3) Preparar el cuadro.
- 4) Se procederá a la elaboración del cuadro.

Este cuadro deberá llevar anotado para fines de control:

Nombre del Proyecto.

Nombre de la persona que lo elaboró.

El nombre de los responsables.

Datos adicionales para el control de la propia empresa, según sus políticas o bien sus necesidades.

EL METODO DEL CAMINO CRITICO

También conocida como Ruta Crítica y que toma su -- nombre del método desarrollado, por las empresas Remington Rand y Dupont y que llamaron C.P.M. (Critical Path Method), podemos - definirlo como "El Proceso Lógico y Racional de Planeación, Orga- nización y Control de todas y cada una de las actividades que in-- tegrar un proyecto, el cual puede desarrollarse dentro de un tiem- po límite y al costo más reducido".

Los pasos que se siguen en la aplicación del método del Camino Crítico son:

- a) Enunciar las actividades componentes clasificándolas en: Principales, de segundo tiempo, de tercer orden, etc.
- b) Determinar la duración probable de cada una de ellas.
- c) Analizar el orden en que deben efectuarse las activi- dades, no tanto según la secuencia cronológica sino, más bien la secuencia estructural intrínseca del pro- ceso.
- d) Representar el plan mediante un diagrama de fechas.

- e) Calcular el tiempo más próximo y más tardío de cada evento y las holguras correspondientes.
- f) Determinar el Camino Crítico.
- g) Analizar el aumento o disminución de costo, de cada actividad al tratar de reducir o aumentar su duración.
- h) Analizar los recursos (materiales, personales, equipo, capital, etc.) requeridos para la duración de cada una de las actividades.

El método del Camino Crítico utiliza únicamente un tipo de estimación de duración, basado en la experiencia.

El Pert utiliza tres estimaciones de duración.

- a) Tiempo Optimo
- b) Tiempo Pesimista
- c) Tiempo Normal

Y por medio de una fórmula se obtiene el tiempo que se espere que dure la actividad que se esta programando.

EL PERT

Hablar de Pert y su aplicación en la administración, es hablar de una de las técnicas modernas, que junto con el método del camino crítico, se utilizan cada día más en la planeación, programación

y control de actividades productivas de una empresa, refiriéndose dicha productividad no sólo al proceso productivo en si sino a cualquier área de actividad de la empresa moderna.

El método P.E.R.T. (Programa Evaluation and Reviw - Technique), creado en 1958 por los Señores Booz, Allen y Hamilton, con fines militares, fue posteriormente utilizado en gran número de aplicaciones administrativas.

Esta técnica aplica métodos matemáticos y probabilísticos, en función de los tiempos a emplear en cada actividad.

Las etapas que se siguen en el Pert las podemos dividir en dos:

- I.- Etapa preparatoria del programa.
- II.- Etapa de análisis y preparación.

Dentro de estas etapas tenemos los siguientes pasos:

- I. Etapa Preparatoria.
 - a) Definición del proyecto.
 - b) Lista de actividades.
 - c) Estudio de secuencias.
 - d) Determinación de los tiempos y su probabilidad.
 - e) Dibujo de la red.

- f) Cálculo de las holguras.
- g) Cálculo de las pendientes
- h) Comprensión de la red.
- i) Ajustes previos a la operación.

II. Etapas de Análisis y Valuación.

- a) Ordenes de ejecución
- b) Reporte de avances.
- c) Análisis de los reportes
- d) Toma de decisiones

TABLA DE DECISIONES

Este es un método de análisis utilizado por los analistas de sistemas de procedimientos electrónicos de datos y que -- han adoptado, con mucho éxito los analistas de sistemas y procedimientos administrativos.

Una tabla de decisiones consta de los siguientes elementos: una sección izquierda superior (a la que se le llama talón de acción), que define la acción que debe tomarse a fin de llenar cada una de las condiciones. La parte del lado derecho de la ta--

tabla consta, de una sección superior a la que le llaman entrada de condición y una inferior llamada entrada de acción.

Talón de condición	Entrada de condición
Talón de condición	Entrada de acción

Elementos de una tabla de decisiones

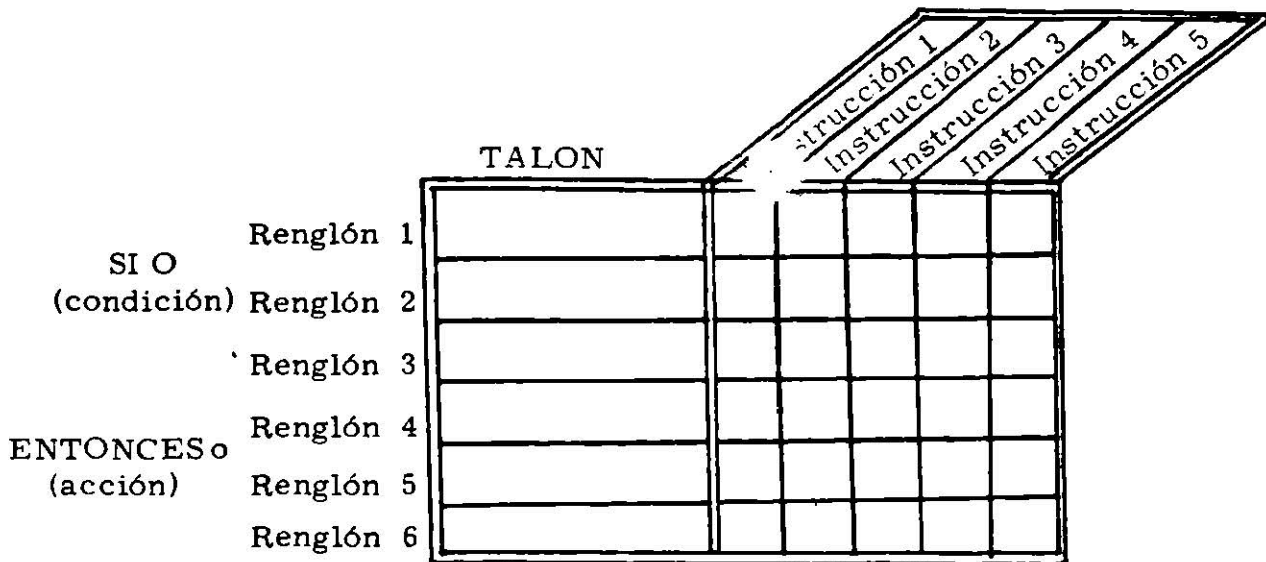


DIAGRAMA ESQUEMATICO DE UNA TABLA DE DECISIONES

ORGANOGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Descripción de Puestos

El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización; está integrada por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

El contenido básico de una descripción de puestos está integrada normalmente por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición del puesto, también conocida como función básica o genérica.
- Las funciones principales, denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consisten, en -

descripciones de las actividades más importantes

- La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta o asesoría.
- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos dentro de la institución, así como las que deba realizar fuera de la misma.

En la descripción de puestos, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Conviene realizar la descripción de los puestos, solamente si el sistema de trabajo se encuentra lo suficientemente avanzado, como para aprovechar esta técnica, o si se van a hacer reformas administrativas que aprovechen el trabajo que ello implica, las cuales contemplan la implantación de un sistema de personal basado en descripción y evaluación de los puestos.
- Es conveniente, la coordinación estrecha de la Unidad de Organización y Métodos y la de Administra--

ción de Recursos Humanos, cuando la aplicación de la descripción de los puestos esté enfocada a la im pl antación de un sistema de evaluación y/o análisis de puestos.

Arbol de Decisiones.

Los árboles de decisiones son útiles para identificar alternativas, riesgos, ganancias y metas.

Se puede presentar "X" problema en una forma de tablas de "resultado"

Ejemplo:

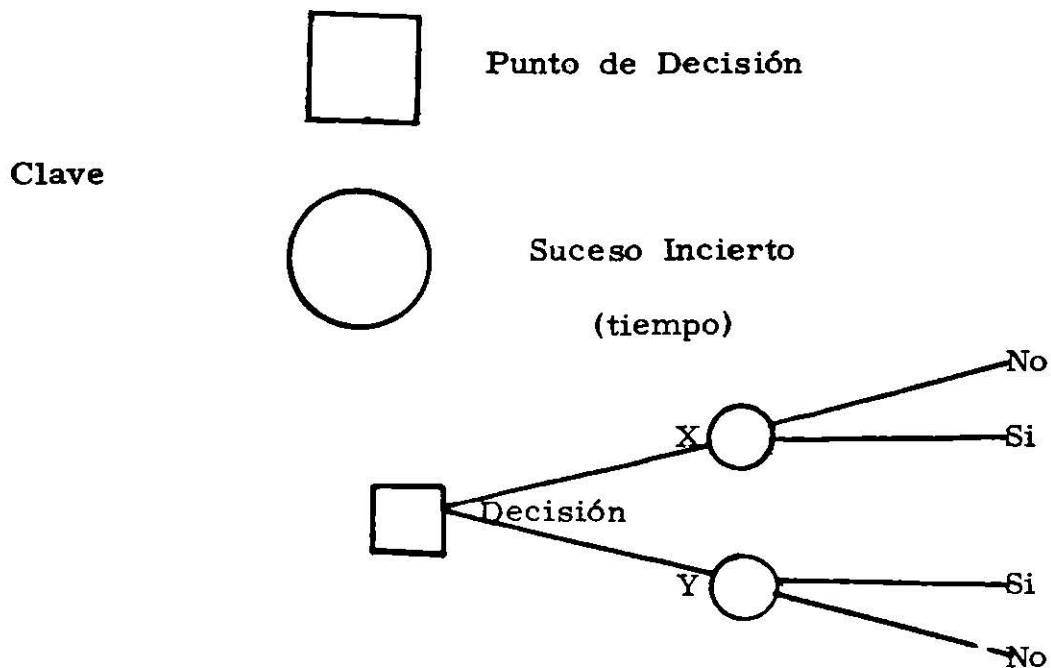
Sucesos y Resultados		
Alternativas	Si	No
X	Decisión mala	Decisión buena
Y	Decisión buena	Decisión mala

Según Pierre Massé, Comisario General de la Agencia Nacional, para la Productividad y el Planteamiento de Equipo de Francia, señala:

"El problema de decisión, no se plantea en términos de una decisión aislada (porque la decisión de hoy depende de la que tendremos que tomar mañana), ni tampoco en

términos de una secuencia de decisiones, (porque, bajo condiciones de incertidumbre, las decisiones que se tomen en el futuro se verán influenciadas por lo que hayamos aprendido mientras tanto).

El problema se plantea en términos de un árbol de decisiones".



El árbol se compone de una serie de intersecciones o ramificaciones y ramas.

En la primera ramificación de la izquierda el analista puede elegir entre dos alternativas. Cada rama representa una alternativa de acción o decisión. Al final de cada rama o alternativa de acción, encontramos otra ramificación que representa un proceso incierto -si o no-. Cada alternativa que aparece subse--

cuentemente hacia la derecha, representa un resultado posible de este suceso incierto. A cada alternativa completa que aparece en el árbol, aparece asociado un resultado que podemos ver al final de la rama que está a la derecha, o rama terminal, de una alternativa determinada.

Se debe de representar en el árbol de decisiones los nudos, intersecciones o ramificaciones de acción o decisión, con nudos cuadrados y la ramificación de sucesos inciertos con nudos redondos. Se pueden utilizar otros símbolos en vez de estos, como por ejemplo: ramas de línea simple o de línea doble, letras especiales o colores. No importa que método se emplea para distinguirlos, siempre que solo emplee uno.

SOCIOGRAMA

Es una técnica que tiene como finalidad, el conocer las relaciones existentes en un grupo.

El tipo de relaciones que existen dentro de un grupo, son diversas según se consideren:

De Amistad - Se consideran las relaciones espontáneas y que informalmente surgen.

De Prestigio - Las relaciones que surgen de acuerdo al status que cada persona ha proyectado.

De Acción- - Las relaciones que se dan, según las capacidades organizativas y prácticas de -- cada miembro del grupo.

APLICACION

1.- ENCUESTA.- Preguntas directas que informen sobre las relaciones existentes en los tres aspectos.

2.- TABULACION.- El acomodo de los datos recogidos en un cuadro general del grupo.

3.- GRAFICACION.- El esquema de las relaciones grupales, en el cual se resaltan los liderazgos, (quienes tienen la mayor influencia en el grupo): los marginados (quienes se encuentran separados de la dinámica interna) y los subgrupos (pequeños grupos que se han nucleado).

Ejemplo de una Encuesta.

Nombre _____ fecha _____

1. - Indica quienes son las dos personas con las cuales -
simpatizas más dentro del grupo, tienes mayor amis-
tad:

2. - Señala dos personas dentro del grupo que tu consi-
deres las más respetadas y valiosas:

3. - Con quienes quisieras realizar algún tipo de activi-
dades que requieran una sistemática organización:

Otras técnicas auxiliares en el análisis de problemas ad
ministrativos:

- a) Cuadros de distribución del trabajo.
- b) Diagramas de distribución del espacio.
- c) Matriz de especificaciones o requerimientos de es--
pacio.
- d) Cuadros estadísticos.
- e) Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la infor--
mación.
- f) Redes para el análisis lógico de problemas.
- g) Otras técnicas de investigación de operaciones.

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

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

C A P I T U L O I V

FORMULACION DE RECOMENDACIONES

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA
FORMULACION DE RECOMENDACIONES

FORMULACION DE PROPUESTAS

TIPOS DE RECOMENDACIONES

ELABORACION DEL INFORME

ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Al concluir la fase de análisis de los datos, y de la elaboración del diagnóstico del objeto de trabajo de la UOM. Dicho departamento, estará en posibilidad de emitir su opinión para resolver el problema evaluando sus ventajas y desventajas, para así poderlas plasmar como sugerencias y recomendaciones.

Con la formulación de las recomendaciones (mejoramiento administrativo), se podrá dar por iniciada la fase constructiva de nuestro objeto de estudio, o sea en la cual los elementos desglosados en la fase de análisis se integra mediante un proceso de síntesis, dando vida a las respuestas y a los problemas planteados durante el proceso de investigación.

Una vez propuesto las diferentes alternativas u opciones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo, será necesario combinar los insumos (entradas), productos (salidas) o sea el procesar la información, así como también tomar en consideración los objetivos, políticas, planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de la información y controles de sistema.

**CONSIDERACIONES PREVIAS A LA FORMULACION
DE RECOMENDACIONES**

1. - No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio, en especial, cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

2. - Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral, con el fin de estudiar cada problema como un subsistema del sistema central.

3. - La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.

4. - Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiendo por tales, las que dentro de las condiciones que prevalecen en el departamento o sección afectada, y que sean las más factibles de aplicarse en la realidad.

5. - Considerar las limitaciones que puedan surgir por la organización de la empresa u organismo, reglamento interior de trabajo, condiciones de trabajo establecidas entre la empresa y los sindicatos si es que están afiliados a alguno.

6.- Desechar soluciones que requieran una compleja red de cooperación de otros departamentos de la empresa y organismo.

7.- Aprovechar toda la ayuda que puede brindar el personal, puesto que ellos son la parte esencial del departamento afectado al cual se esta realizando el estudio, y nos pueden facilitar - - mayor información para la resolución del problema.

8.- Ver si es posible que algunos especialistas pudiesen dar su punto de vista respecto a lo que se está proponiendo y sugiriendo puesto, que por la experiencia y enfoque de estos sea posible obtener, un punto de vista más objetivo.

FORMULACION DE PROPUESTAS

La siguiente etapa del trabajo es convertir las conclusiones propuestas específicas para la acción, es decir en recomendaciones.

Al llegar a este punto de estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento.

Algunas veces, un incremento en el costo de trabajo - - desarrollado en una área puede producir un gran ahorro en otra,

de donde se infiere que el resultado total es provechoso. Otras veces, las ventajas a corto plazo resultan considerables y provechosas pero en algunos casos resultan todo lo contrario.

Cada recomendación no deberá incluir todas las opciones posibles, sino aquéllas que sean las más viables y apegadas a las condiciones con que cuente la empresa u organismo en el aspecto técnico, financiero y humano.

TIPOS DE RECOMENDACIONES

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

2.- Recomendaciones de adición.- Introducción de un nuevo sistema; operaciones adicionales en un procedimiento, o todo un procedimiento adicional; una nueva unidad administrativa dentro de la estructura de organización; programas adicionales; aumento de plazas, etc.

3.- Recomendaciones de combinación.- Combinar el or-

den de las operaciones de un procedimiento tomando en consideración los factores: lugar y secuencia de ejecución, así como la persona que las realiza, etc.

4. - Recomendaciones de modificación. - Cambios en los procedimientos o las operaciones; redistribución de unidades administrativas, de funciones o del espacio de trabajo; modificaciones en las formas, registros e informes, etc.

5. - Recomendaciones de simplificación. - Introducción en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento; simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación; decisión y coordinación, etc.

Posibles fallas en que un analista inexperto puede caer si no procede con cautela:

1. - Dar por terminada una investigación sin cerciorarse antes, de si hay coordinación y colaboración entre las distintas funciones.

2. - Sugerir la compra de determinado equipo sin determinar primero el uso que se le va a dar para justificar su adquisición.

3. - Considerar como definitivo el estudio de una actividad específica, en algún departamento que desarrolle sólo una -- fracción de las tareas de oficina, como por ejemplo surtir pedidos, facturar o comprar y encargarse de las cuentas por pagar, sin efectuar un estudio completo de la totalidad de los departamentos que participen en esa actividad.

4. - Pasar por alto el efecto que pueda tener un sistema de procesamiento de datos propuesto, en cuanto a desorganización, readiestramiento y ajuste.

5. - Ayudar a seleccionar equipo antes de completar un estudio que a la postre podría demostrar que éste no es necesario.

6. - Recomendar la reubicación de un departamento o sección antes de determinar los beneficios que se derivarán del traslado.

7. - Contentarse con los métodos y operación de un departamento que sea revisado, sin tomar en cuenta los planes y objetivos de dicho departamento.

8. - Sugerir cambios en los informes de operación, a menos de que se efectúe un examen previo de la confiabilidad y exac-

titud de los datos y de que se sepa bién la finalidad y propósito de dichos informes.

ELABORACION DEL INFORME

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

La naturaleza de los lectores para quines se redacte un informe hará variar la forma y el contenido de éste. El ejecutivo de alto nivel requiere informes que le permitan tomar con cierta rápidez decisiones correctas y oportunas, es por ello que los - resultados del estudio de la UOM y las recomendaciones propuestas conviene presentarlos en forma condensada, usando un lenguaje exento de tecnicismo y detalles.

Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquéllas personas familiarizadas con los trabajos de racionalización administrativa, o que se verán involucradas en la implantación y operación del nuevo sistema.

Un informe constará normalmente de los siguientes ele-

mentos o componentes:

- 1.- Introducción que resuma el propósito, enfoque, limitaciones y el plan de estudio.
- 2.- El cuerpo o parte principal del informe donde se -- consignent los hechos, argumentos y justificaciones.
- 3.- La parte de conclusiones y recomendaciones y finalmente, los apéndices o anexos donde se incluirán - las gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones.

EL MANUAL DE ORGANIZACION

El manual general de organización deberá, contener los siguientes puntos:

- 1.- Identificación.

El manual de organización deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad a que se refiere.

- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende:
- Lugar y fecha de elaboración.
- Nombre o nombres de los responsables de su elaboración.

2.- Índice o contenido.

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3.- Prólogo y/o Introducción.

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el documento y de los propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

4.- Directorio.

Consiste en una relación de las personas principales comprendidas en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

5.- Organogramas.

Ya descritos en el capítulo anterior.

6. - Base Legal.

Se puede describir en este apartado lo más sobresaliente de el Acta Constitutiva que dió origen al organismo en cuestión.

7. - Atribuciones.

Este apartado consiste en describir las facultades - conferidas a las distintas unidades o departamentos - administrativos, de acuerdo al organograma o estructuración orgánica de la empresa.

8. - Estructura Orgánica.

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas del organismo, en función de sus relaciones de jerarquía.

9. - Funciones.

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de - operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las fun-- ciones de una entidad, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

1. - Identificación.

En este apartado se incluyen los datos siguientes:

- Nombre o denominación de la unidad o departa--
mento.
- Nombre completo del o de los procedimientos a
que se refiere el manual.

- Nombre de la unidad coordinadora cuya función básica corresponda a los procedimientos señalados. V.gr para el manual de procedimientos de compras: El Departamento de Compras.
- Número de identificación del o de los procedimientos en su caso.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de su elaboración.

2.- Índice o Contenido.

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3.- Prólogo y/o Introducción.

Su objeto es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él.

4.- Políticas o Normas de Operación.

A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en -

el desarrollo de los procedimientos, es necesario - determinar en forma explícita las políticas, crite-- rios o lineamientos generales que les permitan rea-- lizar sus actividades sin tener que consultar constante temente a los niveles jerárquicos superiores.

5.- Descripción de las Operaciones.

En este capítulo se debe presentar por escrito, en - forma narrativa y secuencial cada una de las opera-- ciones, que hay que realizar dentro de un procedi-- miento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en cuanto tiempo se hacen, señalando los órganos responsables de su ejecución.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indi-- carse para cada operación, la unidad administrativa encargada de su ejecución.

Si se trata de una descripción detallada dentro de - una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación.

6. - Objetivo de los Procedimientos.

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procesamientos.

7. - Areas de Aplicación.

Este apartado contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es conveniente que la presentación de dichas unidades se lleve a cabo en el orden en que intervienen dentro del procedimiento.

8. - Formularios.

Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del manual, ya sea intercalándose como apéndices del mismo. En la descripción de las operaciones que impliquen el uso de formularios, deben hacerse referencias de éstos, utilizando para ello números indicadores.

9. - Diagramas de Flujo.

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que interviene en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Para su mejor comprensión se recomienda el uso de símbolos simplificados, tales como los utilizados en los diagramas de bloque, o bien diagramas con siluetas representativas de personas, formas, materiales, equipos e instalaciones, cuya disposición represente los recorridos, operaciones y ubicación física de los implementos de trabajo (Veáse capítulo anterior).

C A P I T U L O V

DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA

IMPLANTACION

PROGRAMA DE IMPLANTACION

METODOS DE IMPLANTACION

EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION

INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA

La UOM debe analizar minuciosamente el sistema vigente, para efecto de localizar las fallas, buscando puntos susceptibles de mejoras y la compatibilidad con otros procedimientos existentes, evitando la duplicidad de una misma actividad y así iniciar el desarrollo del nuevo proyecto. El proyecto ha de elaborarse tomando en cuenta todos los cambios que proceda efectuar al sistema anterior y los puntos de control que se deben tener.

El nuevo proyecto ha de ser redactado con la mayor claridad apoyándolo con su correspondiente diagrama de flujo.

Para mejorar los procedimientos o los métodos, se deben considerar las operaciones de la unidad sujeta al estudio de la Auditoría Administrativa.

I. - Operaciones repetitivas

II. - Operaciones variables

Es de observar es menos problemático encontrar solución en el caso de las primeras, puesto que se trata de operaciones similares o que se repiten.

En el caso de actividades variables, es más difícil porque se tiene que tomar en cuenta todas las causas y todos los diferentes efectos que se producen, porque en ocasiones al encontrar soluciones para una causa, se advierten hechos o situaciones discordantes o que se contraponen a la misma.

Esto ocurre en la práctica con problemas que con teorías simplistas tratan de solucionarse, en la práctica no quedan resueltos.

Una consideración a tomar en cuenta siempre es la referente a creatividad: "El progreso no depende de máquinas, ni de sistemas, sino sólo de las personas que dan vida o muerte a las ideas".

Para encontrar las mejores soluciones procede tener creatividad, a fin de establecer los cambios y mejorar los controles de la unidad motivo del estudio.

La conformación de las ideas a desarrollar deben quedar enmarcada en las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Puede ser aplicable de la idea?
- 2.- ¿Dará resultado en la empresa u organismo?
- 3.- ¿Es adaptable a los otros procedimientos?
- 4.- ¿Es adaptable a las máquinas?

5.- ¿Es costeable su aplicación?

6.- ¿Se cuenta con los suficientes recursos humanos?

Para efecto de orientar la creatividad, procede tomar en cuenta las ideas y recomendaciones enunciadas en el siguiente programa:

- a) Recomendar, cambiar de lugar
- b) Substituir, cambiar unas funciones por otras
- c) Agregar, aumentar para lograr más eficiencia
- d)1 Reducir máquinas, personal, artículos, etc.
- e) Sugerir, las sugerencias las pueden dar los obreros o empleados y el público en general.

LA IMPLANTACION

Su definición.- La implantación es la etapa intermedia entre la estática y la dinámica de un plan, que lleva a cabo el mismo planeador o es supervisada directamente por él y que tiene por objeto, instaurar el curso alternativo, seleccionado, revisarlo en operación, corregirlo, y en su caso cambiarlo y dejarlo trabajando para que sea administrado, en la manera más fácil por la UOM encargadas de su consecución.

EL PROGRAMA DE IMPLANTACION

Su objeto. - Para llevar a la acción un plan y dejarlo fun-
cionando, es necesario partir de un programa que guíe su instau--
ración. Lo anterior que a primera vista pueda parecer paradójico,
es la base sobre la que se fundamenta el éxito de la que podemos
considerar la etapa crítica de un plan, que en su arranque en la -
práctica, su implantación.

La primera herramienta de que debe valerse el planea--
dor para llevar a cabo la implantación es el programa del mismo.

El programa de implantación es la herramienta que indi-
ca el camino secuencial que habrá de seguirse en tiempos prede--
terminados, para llevar a la acción el plan autorizado y dejarlo -
en condiciones óptimas de funcionamiento, para que pueda ser ad-
ministrado de la manera más fácil posible por la UOM.

En otras palabras, es un programa para la implantación
de un plan, que fija la secuencia de actividades necesarias y los -
tiempos requeridos para lograrlo.

Los programas son planes. Están constituídos por obje-
tivos, políticas, procedimientos y métodos, dispuestos y diseñados
de manera tal, que suministren cursos de acción para alcanzar --

una meta, o realizar una idea que generalmente es de importancia trascendente.

Aún cuando la meta o idea a lograr no sea de importancia trascendente, es recomendable que al llevar a la acción un plan, siempre se efectúe un programa de implantación, aunque sea escueto.

En resumen, para instaurar un plan es recomendable se formule un programa de implantación, que oriente y que guíe la acción a seguir, proporcione una sucesión cronológica y secuencial a las operaciones a realizar, y prevea la manera más eficiente de ejecutar cada paso del programa. De lo anterior se deduce un doble objeto de este programa:

- 1.- Sirve como medio de planeación y ejecución de ser guía del planeador, para la debida consecución de la implantación.
- 2.- Sirve como medio de control al implantador, a la Dirección y en su caso al Consejo de Administración, para observar los avances de la implantación, su debida consecución en los tiempos predeterminados y la conexión de las desviaciones y para la determinación del cambio de alternativas.

METODOS DE IMPLANTACION

Un programa puede revestir distintas características.

Encontramos desde programas muy simples, que sólo indican secuencia a seguir, hasta programas que utilizan la ciencia y la técnica a seguir para la implantación y control de la etapa de -- instauración de un plan.

El tipo de técnica que se utilice en la formulación de un programa, irá siempre en razón directa al alcance del plan a su complejidad, el tipo de empresa u organismo de que se trate y a la unidad que ha efectuado y desarrollado el plan en su etapa estática.

No podemos delimitar que medios deben utilizarse para la programación de la implantación, ya que en cada caso deberá determinarse dicha situación; pero si mencionaremos los métodos más importantes que pueden ser utilizados en la programación de la implantación y que son por orden de complejidad:

- a) Método Instantáneo.
- b) Método Piloto.
- c) Método en Paralelo.
- d) Método Parcial o por Aproximaciones Sucesivas.

a).- El Método Instantáneo - Generalmente si el nuevo sistema, es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo, se deben distribuir entre los responsables de la operación -- por ejemplo, informándoles: "Comenzamos con la operación de este nuevo método a partir de mañana a las 8:00 A.M."

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

- 1.- Si se trata de un cambio radical, que implique el uso de equipo diferente.
- 2.- Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre si, por una gran distancia y no se cuenta con medios adecuados que permita un fácil y oportuno desplazamiento.
- 3.- Si la gran mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema, no está convencido de su validez.

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

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

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

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

c).- Implantación en Paralelo - Cuando se trate de la implantación de proyectos de gran envergadura, o que implican --

procesos complejos, es recomendable el método "en paralelo". Es te método consiste en la operación simultánea, por un período de-- terminado, tanto del sistema tradicional como del que se va a im-- plantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que permite que el nuevo sistema esté funcionando normalmente, antes de que se suspenda la operación del anterior.

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

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

Al iniciarse la etapa de implantación en paralelo, se hará necesario contar de antemano con los manuales y circulares -

que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se debe de dotar al personal con los elementos necesarios, para que cumpla eficientemente con las funciones que se le atribuyan.

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

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

Se trata de un método más lento y cómodo que los ante-

riores, por lo que, en ocasiones requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente contro--lado.

INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Una vez que el programa de implantación ha sido apro--bado, es necesario reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios, para el desarrollo del nuevo sistema.

Se procederá a elaborar manuales e instructivos de tra--bajo, formas de oficina, integrar el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema, además deberá de disponerse de los arreglos físicos en cuanto al local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollan las actividades de trabajo.

Según los requerimientos del sistema propuesto y el programa de implantación se deberá seleccionar al personal idóneo y capacitarlo con las nuevas actividades que integran el trabajo, y una vez implantado todo lo anterior se procederá a la ejecución - del programa de implantación.

EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION

Una vez concluidas todas las actividades anteriores, se procederá a poner en marcha el nuevo sistema, llevando a cabo los lineamientos fijados en los manuales e instructivos.

Todo el personal que está involucrado en el cambio, deberá estar informado con anterioridad, o sea, que deberá desarrollarse toda una labor de orientación e información de los nuevos métodos de operación de actividades del sistema propuesto.

La UOM, deberá estar presente en la implantación del nuevo sistema, igualmente verlo funcionando, para que en el supuesto caso de que hubiese un problema, la unidad auxilie y asesore en todas las cuestiones, complicaciones, malas interpretaciones, fallas, etc., que se presenten, está podrá resolver los problemas existentes, retirarse y supervisar el nuevo sistema esporádicamente.

C A P I T U L O V I

CONTROL Y EVALUACION

EVALUACION DEL NUEVO SISTEMA

MECANISMOS DE INFORMACION

ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

EVALUACION DEL NUEVO SISTEMA

La evaluación consiste en hacer una apreciación del resultado de la acción o sea la comparación de los resultados obtenidos con los sistemas planeados. Pero no solamente se debe concretar a evaluar los resultados, sino también se debe señalar sus desviaciones. Para así poder aplicar las medidas correctivas necesarias.

MECANISMOS DE INFORMACION

Los mecanismos para comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas son muy variables, pues deben ser acordes a las características de cada empresa u organismo. Es necesario que los mecanismos de información se mantengan activos durante el período que sea suficiente para lograr la efectividad del sistema implantado.

ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

Partiendo de las observaciones que realice la UOM durante un lapso razonable de operación del sistema recomendado, es posible que la propia UOM sugiera modificaciones a algu---

na de las partes integrantes del mismo.

Es recomendable que se conozcan los resultados del sistema propuesto, antes de sugerir correcciones de manera precipitada, en el momento y lugar donde se detecten.

Es importante hacer notar que la función de la UOM no termina con la implantación del sistema, ya que el dinámico desarrollo de los organismos y con éste de los sistemas demanda un continuo cambio evolutivo de estos, para así evitar la obsolescencia de los mismos.

CONCLUSIONES

Del presente estudio se derivan las siguientes conclusiones:

Primera. - Que la auditoría administrativa es una nueva técnica aplicable a las empresas modernas en especial a las que manejan grandes volúmenes de operaciones con vista a su correspondiente control administrativo y eficacia de su propia operación.

Segunda. - Que de su aplicación, la empresa conocerá - de su labor efectiva y óptima, logrando así que sus objetivos se cumplan en debida forma.

Tercera. - Que incuestionablemente como resultado obtendrá un positivo beneficio para el personal que presta sus servicios en ella; así también para sus propietarios o accionistas; y finalmente para el consumidor de sus productos, puesto que a mayores y mejores controles corresponderán costos asequibles que le permitan competir con ventaja con negocios que no utilizan la técnica de auditoría administrativa.

Indudablemente los márgenes de utilidad en empresas que utilizan esta técnica han de ser superiores a los que reportan uni-

dades económicas competidoras que no hacen uso de esta herramienta; es obvio que a mejores controles resulten ahorros en compras, en menores desperdicios y en gastos, con el consecuente beneficio final para el trabajador a quien corresponde en cumplimiento a las disposiciones de la Ley, una participación en las utilidades del negocio. Asimismo el inversionista resulta beneficiado puesto que percibe un dividendo mayor por su capital; y finalmente el Gobierno en virtud de que obtiene una cifra superior por concepto de impuestos, consecuencia de las propias mayores utilidades logradas por la empresa.

Cuarta.- Es pues de fundamental importancia, propalar los beneficios derivados de la auditoría administrativa, considerando lo expuesto anteriormente y la obligación de los técnicos, en este caso los licenciados en administración de empresas, de contribuir con su talento al desarrollo económico del País, al abatirse los costos como una consecuencia de su labor, hecho que permitirá fijar precios de venta accesibles al consumidor nacional; mejor calidad de los productos y mayor posibilidad de exportación al participar en el mercado internacional con precios que permitan competir con los de manufactura extranjera.

Quinta.- Procede exhortar a las autoridades del País; a

los empresarios tanto del sector público como del privado, y a las organizaciones obreras, para que con vista de la bondad de esta herramienta, la utilicen.

No es posible en un País como el nuestro, con tantas carencias y limitaciones que continúe trabajando la industria, la banca y el comercio importante, sin bases técnicas modernas como las indicadas. El desperdicio es un atentado contra la sociedad y en especial contra las clases desposeídas.

BIBLIOGRAFIA

Auditoría Administrativa
Auditoría Administrativa
Principios de Administración
Proceso Administrativo
Apuntes de Informática

Fernández Arenas
William P. Leonard
George R. Terry
Fernández Arenas
Ing. José Luis Mora Castro
Ing. Enzo Molina

Straffon

Apuntes de Organización
México 1966.

Comisión de Administración Pública, Secretariado Técnico
Técnicas de Organización Administrativa, Programa de Capacitación
Interna 1968.

Lazzerro Victor

Sistemas y Procedimientos
Editorial Diana 2o. Ed.
México 1966.

Arbol de decisiones para la
toma de decisiones

John F. Mager
Biblioteca Harvard de
Administración de Empresas

Técnicas y Prácticas de
Relaciones Humanas

Jesús Andres Vela
Editorial
Indo-Americana Press.
Bogota Colombia 1973

Organización y Funcionamiento
de Oficinas

Agustín de la Lera
I. Carrillo Zalce
13a. Edición
Editorial Banco de Comercio, S.A.

