

MODELO DE CONSULTORIA AMPLIADO PARA EL ESTUDIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO

Jorge Garreta Vila

El milagro de la existencia de las organizaciones, se caracteriza por la unión de dos o más personas con propósitos compartidos, que dividen el total del trabajo entre sus integrantes, para poder desempeñarlo más eficientemente.

Allí radica la importancia del estudio y análisis de la división del trabajo, pues en definitiva, todo lo que se hace en una organización - de una u otra forma - es trabajo (funciones, actividades, procesos, tareas, operaciones, entre otras). Entonces, porqué no estudiar como funcionan y se estructuran las organizaciones, a través de cómo desempeñan estos distintos niveles de trabajo.

El modelo que se plantea en el presente trabajo, propone una herramienta de consultoría para el estudio de la división del trabajo, dirigido al análisis, diseño y rediseño organizacional que permite trabajar tanto a nivel operativo como estructural, siendo principalmente adecuado para el estudio de organizaciones de volumen reducido o medio.

Sus dos primeros niveles de aplicabilidad, no son herramientas idóneas para el empleo en grandes organizaciones, a menos que se aplique por grupos organizativos dependientes o relacionados; estos dos primeros niveles forman parte de una técnica preexistente de “gráfica o cuadro de la distribución del trabajo”, utilizada desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y difundida ampliamente por organismos internacionales (Alianza para el Progreso) en las décadas de 1950 y 1960.

En la mencionada técnica es destacable el trabajo realizado por la Cra. Isabel A. Palamarchuk en su manual “Cuadro de Distribución del Trabajo”, (Editorial Técnica – Montevideo 1991), ya que en el mismo planteó una metodología de aplicación (correlacionando actividades, tareas y puestos) que uniformizó la técnica de análisis de dicha herramienta, cosa que el medio carecía anteriormente y que no permitía un aprovechamiento estandarizado. A ese trabajo remitimos al lector, para obtener los conocimientos básicos –para operar el 2do. nivel de aplicabilidad y poder luego abordar los niveles posteriores que propone el presente modelo ampliado.

A partir del 3er. nivel de aplicabilidad – **punto de partida de este nuevo modelo de consultoría** - es adecuado para organizaciones de cualquier tamaño.

El modelo que se propone consta de varios instrumentos, aparte del que menciona la citada autora en dicho manual. Constituye un medio de muy bajo costo, aplicable en ondas cortas –lo que disminuye los costos de consultoría-, potente en su concepción técnica y fácilmente aplicable.

1er. Nivel de aplicabilidad

	PUESTOS
TAREAS	OPERACIONES

Se representa una columna para cada puesto (coincidente con la cantidad de empleados) existente en la unidad estudiada.

Para cada tarea que se cumpla dentro del órgano se utiliza una fila horizontal.

El primer nivel de análisis es útil para el relevamiento y clasificación de aspectos operativos que se realizan en los distintos órganos de la empresa, se utiliza con un sistema de análisis similar al que plantea dicha autora para el siguiente nivel, y permite correlacionar los aspectos operacionales que se efectúan de la unidad bajo estudio.

Instrumentos de relevamiento previo:

- Listas de tareas que se cumplen dentro del órgano en estudio
- Listas de operaciones que realizan los empleados de dicha unidad.

Para el diseño de dichos instrumentos se proponen la adaptación de las listas de actividades y de tareas propuestas en la publicación de la Cra. Palamarchuk.

Maneja también tiempos de trabajo en unidades sexagesimales o en términos porcentuales al igual que el segundo nivel de aplicabilidad.

Es un instrumento que sirve además para reconstruir los procedimientos a partir de las correspondientes operaciones que se ejecutan en ese órgano y en los previos y subsiguientes. Su eficiencia es pobre – o casi nula – como instrumento de análisis. Actualmente no se utiliza, su uso se discontinuó desde fines de los 60.

De ninguna forma sustituye el uso de instrumentos de modelado y análisis de procedimientos.

2do. Nivel de aplicabilidad

	PUESTOS
ACTIVIDADES	TAREAS

Se representa una columna para cada puesto (coincidente con la cantidad de empleados) existente en la unidad estudiada.

Para cada actividad que se cumpla dentro del órgano se utiliza una fila horizontal.

Corresponde este nivel al usual que se viene empleado desde décadas y propuesto también en la publicación citada.

Instrumentos de relevamiento previo:

- Listas de las actividades del órgano en estudio
- Listas de las tareas que realizan los empleados de la unidad estudiada.

Maneja también tiempos de trabajo en unidades sexagesimales o en términos porcentuales al igual que el primer nivel de aplicabilidad.

Desde el punto de vista estructural permite analizar alguna violación a principios determinantes como por ejemplo la unidad de mando o el alcance del control en lo referente a puestos, afinidad de actividades, entre otros.

Muchos consultores no lo utilizan, pues es una herramienta de bajo costo y potente, utilizando en su lugar otras que poseen características de ser más elaboradas.

3er. Nivel de aplicabilidad
(PUNTO DE PARTIDA DEL NUEVO MODELO)

	ORGANOS
ACTIVI- DADES	PROCEDIMIENTOS

Se representa una columna para cada órgano existente dentro de la empresa.

Para cada actividad que se cumpla dentro de la empresa se utiliza una fila horizontal.

Permite tener una idea aproximada para el futuro cuando se estudian los procesos de la empresa; es una aproximación conceptual, en virtud de que las actividades se cumplen a través de procedimientos.

A través de su empleo se logran detectar disfuncionalidades de macro nivel de tipo operativo por una deficiente distribución del trabajo, por ejemplo cumplimiento de actividades sin procedimientos de control adecuados o fragmentación inadecuada en procedimientos innecesariamente aislados.

El uso de tiempos puede hacerse mediante la adición de las columnas correspondiente, pero su uso puede ser engorroso.

4to. Nivel de aplicabilidad

	ORGANOS
FUNCIO- NES	ACTIVIDADES

Se representa una columna para cada órgano existente dentro de la empresa.

Para cada función que se cumpla dentro de la empresa se utiliza una fila horizontal.

Permite efectuar estudios estructurales adaptando las interrogantes del análisis al cumplimiento de los principios de dirección y organización de empresas.

Presenta algunas limitaciones para apreciar algunos principios de organización (por ejemplo: alcance del control, unidad de mando, existencia de mecanismos de coordinación, entre otros) - aunque algunos de ellos se pueden detectar en la aplicación del 2do. nivel - por lo que puede ser necesario complementarlo con información obtenida con métodos complementarios, para tener una visión más completa de esos aspectos.

Instrumentos de relevamiento previo:

- Listas de las funciones que se cumplen en la empresa en estudio
- Listas de las actividades que se cumplen en los diferentes órganos. Para las mismas se adaptarán a este nivel las anteriores.

Maneja tiempos de trabajo en términos porcentuales.

Se analiza con las interrogantes que plantea la Cra. Palamarchuk, para el nivel anterior, adaptándolo para poder emplearlo a nivel estructural, lo que permitirá identificar disfuncionalidades tales como asignaciones de actividades sin criterios técnicos o lógicos.

5to. Nivel de aplicabilidad

	FUNCIONES
OBJETIVOS	ACTIVIDADES

Se representa una columna para cada función (funciones principales y accesorias) que se cumpla en la empresa.

Para cada objetivo que se ha fijado dentro de la empresa se utiliza una fila horizontal. Es recomendable ordenarlos en forma descendente – por su importancia – comenzando con los objetivos estratégicos y continuando con los funcionales.

Permite correlacionar las actividades con los objetivos empresariales, de forma de poder examinar correctamente la asignación efectuada.

Instrumentos de relevamiento previo:

- Listas de los objetivos fijados por la dirección
- Lista de las actividades que se cumplen en los diferentes órganos.

Ambas con el formato de las listas anteriores.

Maneja tiempos de trabajo en términos porcentuales. Es útil ponderarlos además en unidades de tiempo para su posterior empleo en el nivel 7.

Es necesario incluir costos totales a nivel de cada una de las actividades, ya que posteriormente, serán útiles para compararlos con las asignaciones financieras a nivel presupuestal (nivel 6to. de aplicabilidad) y para identificar el costo de los procesos (nivel 7mo. de aplicabilidad).

Se analiza con las interrogantes que plantea la Cra. Palamarchuk, para el nivel anterior, adaptándolo para poder emplearlo a nivel estructural, lo que permitirá identificar disfuncionalidades de una incorrecta planificación estructural.

6to. Nivel de aplicabilidad

	ACTIVIDADES
OBJETIVOS	RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS

Se representa una columna para cada una de las actividades que se cumplan en la empresa.

Para cada objetivo que se ha fijado dentro de la empresa se utiliza una fila horizontal.

Permite verificar la asignación de recursos financieros a nivel de actividades y objetivos empresariales, pudiendo evaluar la asignación en función de su importancia y compararlos con los costos reales por actividad.

Los datos de actividades y de objetivos se obtienen del 5o. nivel de aplicabilidad. Las asignaciones financieras por actividad deben rastrearse en los instrumentos presupuestales que la organización posea.

7mo. Nivel de aplicabilidad

	FPT	ORGANOS
PROCE- SOS		ACTIVIDADES (ORDENADAS EN FORMA CONSECU- TIVA EN UN DIAGRAMA DE CORDEL)

Se representa una columna para cada órgano existente dentro de la empresa.

Para cada proceso que se cumpla dentro de la empresa se utiliza una fila horizontal.

Incluye costos reales de las actividades y de cada uno de los procesos y una columna para el valor del Factor de Productividad Temporal de cada proceso (1).

Consiste básicamente en integrar un diagrama de cordel, al grafico (2). El técnico deberá tomar las medidas para poder representarlo adecuadamente.

Instrumentos de relevamiento previo:

- Listas de los procesos que se cumplen dentro de la empresa

- Lista de las actividades que se cumplen en los diferentes órganos, que se obtienen del 4to. Nivel de aplicabilidad.

Su aplicación incluye el uso de tiempos por actividad y su respectivo porcentaje.

El uso de tiempos permite calcular el Factor de Productividad Temporal de cada proceso.

Resulta adecuado representar primero a los procesos principales y luego a los secundarios, señalando en forma distinta a las actividades que agregan valor a los mismos.

Para representar dichas actividades se propone representar con un rectángulo de color verde las que agregan valor, el rojo para las que no lo hacen y deben eliminarse y el color amarillo para las necesarias para la empresa, pero que deben optimizarse –casi siempre mediante su automatización, por captura, transferencia y análisis de datos - para que no sean un costo agregado para el cliente.

Este nivel, es un modelo analógico, que permite analizar las actividades que integran los procesos y correlacionar esos aspectos operativos con la estructura de la empresa representada por los órganos de la misma.

Es un arma insustituible de análisis a nivel operativo y estructural que se integra perfectamente en la moderna tecnología de análisis e innovación de procesos.

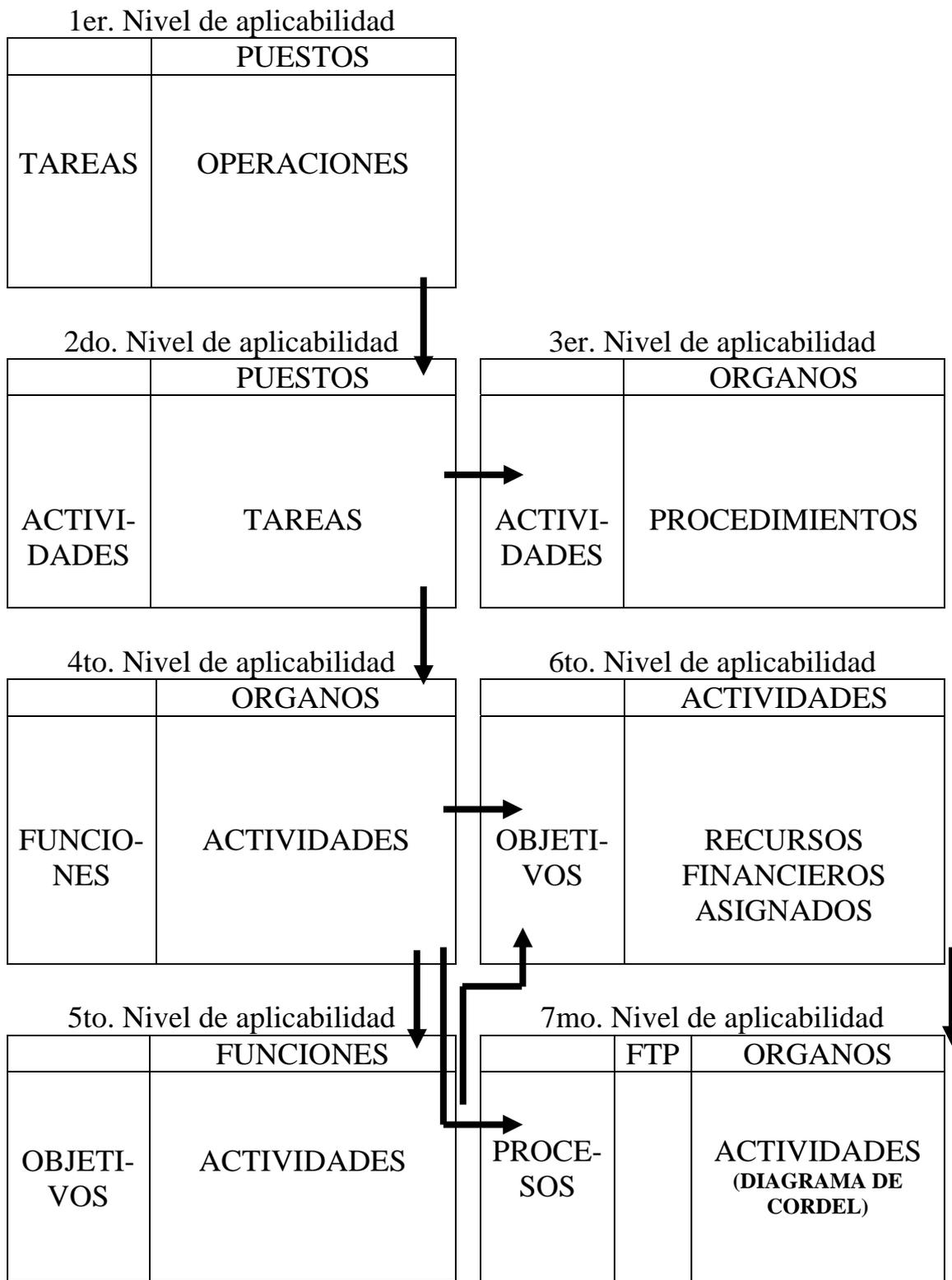
Es aconsejable el empleo del modelo ESIA (3) para el análisis del mismo.

Es también necesario evaluar la oportunidad para innovar procesos con el uso de la Tecnología de la Información (TI) (4).

Una vez analizado dicho nivel, una eficiente propuesta deberá tender a hacer desaparecer la existencia de los órganos que encabezan el instrumento y su integración, logrando una interfuncionalidad generalizada, a través de los respectivos procesos.

A continuación se muestran las fases de correlación de los distintos niveles de aplicabilidad del modelo propuesto:

FASES DE CORRELACION DE LA PROPUESTA INSTRUMENTAL



Jorge Garreta Vila
 Consultor en Organización y Métodos
 y en Recursos Humanos
garreta@adinet.com.uy
 Montevideo, 2006

- (1) “La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios” Joe Peppard y Phillip Rowland – Editorial Prentice Hall

El factor de productividad temporal es un indicador clave de la eficiencia de agregar valor en una organización y se define como:

$$\text{FPT} = \frac{\text{contenido de tiempo de trabajo}}{\text{tiempo total en el sistema}} \times 100\%$$

No nos indica si las actividades que agregan valor se están llevando a cabo eficientemente, pero si nos indica que porcentaje de tiempo definitivamente no está contribuyendo a las metas del proceso.

- (2) “Como controlar sus gastos generales” Rupert Booth – Biblioteca de Empresa – Financial Times

El diagrama de cordel es una técnica para simplificar el desarrollo de un proceso que se ha tomado directamente de un método de estudio del trabajo utilizado para mejorar la distribución física.

El desarrollo del proceso se representa mediante rectángulos que representan actividades, unidas por conectores y relacionadas con los órganos internos que las cumplen (representados por su diferente posición en el gráfico).

- (3) “La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios” Joe Peppard y Phillip Rowland – Editorial Prentice Hall

El modelo ESIA, consiste básicamente en prestar atención -para el rediseño sistemático o la innovación- a los siguientes factores y su acción relacionada:

<u>ACCION</u>			
<u>ELIMINE</u>	<u>SIMPLIFIQUE</u>	<u>INTEGRE</u>	<u>AUTOMATICICE</u>
Sobreproducción	Formularios	Puestos de trabajo	Actividades sucias
Tiempos de espera	Procesos	Equipos	Actividades difíciles
Transporte	Procedimientos	Clientes	Actividades peligrosas
Procesos	Comunicación	Proveedores	Actividades aburridas
Procedimientos	Tecnología		Captura de datos
Inventarios	Areas con problemas		Transferencia de datos
Defectos y fallas	Flujos		Análisis de datos
Duplicación			Flujos
Reformateado			
Inspección			
Conciliación			

- (4) “Cómo mejorar nuestra empresa” R. Andreu, J. E. Ricart; J. Valor – Universidad de Navarra – Editorial Folio
 Las TI pueden ser utilizadas como facilitadores en la innovación de procesos de las siguientes formas:

**OPORTUNIDADES PARA APOYAR LA INNOVACION
 DE PROCESOS A TRAVES DEL USO DE LA
 TECNOLOGIA DE INFORMACION**

- Automatización Eliminando la componente laboral de un proceso.
- Informatización Capturando la información de un proceso a efectos de incrementar su rendimiento.
- Secuenciado Modificando la secuencia de sub-procesos, o implantando procesos paralelos.
- Seguimiento Permitiendo el seguimiento, el control de procesos y también de materiales.
- Análisis Apoyando el análisis y la toma de decisiones.
- Aproximación geográfica Coordinando procesos separados territorialmente como si estuvieran uno al lado del otro.

- Integración Coordinando unidades o tareas diferenciadas.
- Diseminación del conocimiento Capturando y diseminando los activos intelectuales.
- Desintermediación Suprimiendo los intermediarios de un proceso.

