

CATALOGADO

Las Técnicas de Simplificación del Trabajo

*Juan Agustín Núñez Barillas **

INTRODUCCION

Los países en vías de desarrollo necesitan obtener la más alta productividad de los recursos materiales, humanos y financieros para satisfacer eficientemente las aspiraciones de la comunidad. Para aumentar la productividad es preciso contar con las mejores máquinas y métodos de trabajo, y para obtener los mejores métodos, es necesario aplicar las técnicas de la simplificación del trabajo.

¿QUE ES LA SIMPLIFICACION DEL TRABAJO?

La Simplificación del Trabajo consiste en cualquier método o artificio que reduce el esfuerzo que necesita un trabajador para ejecutar sus tareas.

Una serie de métodos han dado buenos resultados, tanto en la empresa privada como en la Administración Pública, para simplificar el trabajo, métodos que deberían ser del dominio de toda persona que desempeña cargos de jefatura en cualesquiera de los niveles de la estructura administrativa.

Entre estos métodos, han dado óptimos resultados, los siguientes:

- La Gráfica de Distribución del Trabajo,
- La Gráfica de Proceso,
- La Medida del Trabajo, y
- La Gráfica de Distribución de la Oficina.

La Gráfica de Distribución del Trabajo tiende a mostrar en un solo registro, todas las actividades de una unidad administrativa, y la contribución de cada empleado a cada una de las actividades.

La Gráfica de Proceso muestra la secuencia del trabajo, dando una visión

(*) El autor de este artículo es profesor titular de las materias "Organización y Métodos" y "Formulación y Evaluación de Proyectos" en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

“paso a paso” de la forma en que se realizan las actividades en una unidad administrativa

La Medida del Trabajo indica el volumen de trabajo en los puntos pertinentes del proceso. Permite nivelar y tabular el trabajo. Ayuda a eliminar los embotellamientos.

La Gráfica de Distribución de la Oficina muestra la forma en que el espacio y la distribución de la oficina pueden ayudar en el procedimiento del trabajo mediante la eliminación de movimientos innecesarios.

En esta oportunidad nos limitaremos al desarrollo del primero de los métodos enunciados: LA GRAFICA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

GENERALIDADES

Uno de los principios básicos de la buena administración es el mantenimiento de una adecuada distribución del trabajo, de manera que sean debidamente utilizadas las habilidades de los empleados. Siempre que existan dos o más personas trabajando juntas, se presentará el problema de la distribución del trabajo y será, por lo tanto, aplicable la gráfica de distribución.

Esta gráfica no es más que una tabulación del trabajo efectuado por cada empleado dentro de un grupo u oficina determinada; le proporciona a la persona que hace el estudio de labores cuanta información pretende saber respecto a la división del trabajo en la oficina.

La Gráfica de Distribución del Trabajo constituye el primer paso para la integración del programa de simplificación del trabajo. Es la piedra de toque que señala las fallas en la distribución de labores, así como los puntos en que ha de realizarse estudios complementarios correspondientes a otras técnicas del programa. Consecuentemente, es indispensable que la preparación de la gráfica se lleve a cabo con toda precisión y cuidado, pues sólo bajo estas condiciones puede garantizarse la validez de las recomendaciones que se formulen en cuanto a ulteriores mejoramientos.

DESCRIPCION DE LA TECNICA

Se trata de algo muy sencillo. Es simplemente una tabulación de los diversos tipos de trabajo que se realizan y del tiempo que cada empleado dedica a cada actividad. Trata lo relativo a tres grupos de hechos:

¿QUE es lo que se está haciendo en la oficina?

¿QUIEN lo está haciendo?

¿QUE tiempo toma en hacerlo?

METODO DE PREPARACION

El primer paso para la confección de la Gráfica de Distribución del Trabajo consiste en registrar en una hoja, en forma separada para cada empleado, todas las labores de tipo rutinario que efectúa, indicando el número

de horas, diarias o semanales, que dedica a cada actividad.

El siguiente ejemplo ilustra un posible diseño de esta hoja:

Nombre del empleado: .

Cargo: **Oficial Administrativo**

Fecha:

Nº orden de Actividad	Descripción de la actividad	Horas por semana (o por día)	Observaciones
1	Ayudar en la elaboración de cálculos financieros	11	
2	Redactar correspondencia interna	14	
3	Atender al público y dar informaciones.	10	
4	Leer el Diario Oficial	9	
Total		44	

El segundo paso consiste en reunir y analizar las informaciones, correspondientes a todo el personal de la oficina, pudiéndose así obtener una visión condensada de los tipos de funciones que realiza la oficina. Un ejemplo de estos resúmenes puede ser el siguiente:

Labores que ejecuta la oficina X
— Elaborar cálculos financieros
— Elaborar correspondencia interna y externa
— Dar información al público

Como ilustración se presenta una Gráfica de Distribución del Trabajo que corresponde a una sección que tiene por finalidad la elaboración de cálculos financieros; además atiende al público, da informaciones y elabora la correspondencia interna y externa

El jefe de la sección ejecuta las siguientes tareas: revisa y firma la correspondencia interna y externa (18 horas semanales); revisa los cálculos elaborados por los calculistas (15 horas semanales); atiende al público y da informaciones (5 horas); lee el Diario Oficial (6 horas)

El Calculista (que sustituye al jefe en sus impedimentos) realiza las siguientes tareas elabora cálculos financieros (25 horas); redacta la correspon-

GRAFICA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

ACTIVIDAD	Total Horas-Hombres	JEFE DE SECCION	Horas-Hombres	CALCULISTA	Horas-Hombres	OFICIAL ADMINIS- TRATIVO	Horas Hombres	OFICIAL ADMINIS- TRATIVO	Horas-Hombres	MECANO- GRAFO	Horas-Hombres
Elaborar cálculos financieros.	54	Revisar cálculos financieros.	18	Elaborar cálculos financieros.	25			Ayudar en la elaboración de cálculos financieros.	11		
Elaborar correspondencia.	81	Revisar correspondencia interna y externa.	15	Redactar correspondencia interna y externa.	9	Preparar en máquina correspondencia interna y externa.	8	Escribir correspondencia interna.	14	Preparar en máquina correspondencia interna y externa.	35
Atender al público.	58	Atender al público y dar informaciones	5	Atender al público y dar informaciones	6	Atender al público y dar informaciones.	28	Atender al público y dar informaciones.	10	Atender al público y dar informaciones.	9
Varios	27	Leer el Diario Oficial.	6	Leer el Diario Oficial.	4	Leer el Diario Oficial	8	Leer el Diario Oficial	9		
TOTAL	220		44		44		44		44		44

dencia externa (9 horas); lee el Diario Oficial (4 horas); atiende al público y da informaciones (6 horas).

Un Oficial Administrativo, prepara en la máquina la correspondencia interna (8 horas); atiende al público y da informaciones (28 horas); lee el Diario Oficial (8 horas)

Otro Oficial Administrativo, lee el Diario Oficial (9 horas); atiende al público y da informaciones (10 horas); ayuda al calculista en los cálculos (11 horas), escribe la correspondencia interna (4 horas)

Un Mecanógrafo atiende al público y da informaciones (9 horas); y prepara en la máquina la correspondencia interna (35 horas)

Primeramente elaboraremos la Gráfica de Distribución de Trabajo; posteriormente la analizaremos, y como resultado presentaremos una nueva distribución, que a nuestro juicio es la más adecuada

Existen numerosas clases de gráficas que pueden usarse para mostrar la división o distribución del trabajo dentro de una oficina. La gráfica de distribución del trabajo que aparece en la ilustración no sólo es sencilla en la forma sino también fácil de analizar. Mediante el empleo de una hoja en blanco o de una hoja rayada horizontalmente trázese una columna para cada empleado y déjese dos columnas adicionales a la izquierda de la hoja. La primera columna de la izquierda está destinada a las actividades consignadas en la lista de actividades. La siguiente columna es para anotar el número total de horas-hombres absorbidas por cada actividad. Las subsecuentes columnas deben llevar como encabezado el nombre de cada empleado. Se tomará de la lista de tareas del empleado la que debe registrarse en la correspondiente actividad principal consignada en la primera columna. El número de horas-hombre dedicadas a cada tarea debe anotarse a la derecha de la que él desempeña

METODO DE ANALISIS

La Gráfica de Distribución de Trabajo representa un arreglo ordenado de los hechos concernientes a todo el trabajo realizado dentro de una determinada oficina. Por lo tanto, debe expresarse en forma específica todas las actividades y todas las tareas y describir las de manera breve pero suficientemente concisas para distinguirlas de las que les sean similares. Es importante saber de antemano cuál es el propósito que se persigue al analizar la gráfica.

Una vez lleno el cuadro, su análisis permite apreciar una serie de hechos interesantes sobre el trabajo que se realiza. Por ejemplo

- Cuáles son las actividades a las que se les dedica mayor tiempo
- Determina la posibilidad de que exista excesivo empleo de tiempo en labores de escasa o ninguna productividad, o que no son necesarias
- Apreciar la relación que existe entre la preparación y capacidad del personal y las labores que éste realiza

- Apreciar el grado en el cual no se ha logrado especialización en el trabajo, y los casos de personas que realizan demasiadas funciones que no se relacionan entre sí
- Apreciar hasta qué punto la realización de ciertas labores está distribuída entre un número demasiado grande de empleados.
- Apreciar hasta qué punto la carga de trabajo está distribuída en forma equitativa

A continuación se presentan algunas preguntas clave que han sido concebidas de manera de localizar los puntos en los que es probable lograr alguna mejora:

—¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE ABSORBEN MAYOR TIEMPO?

¿Son esas actividades las más importantes de la oficina? ¿Es cierto que el resultado final justifica el número de horas-hombre dedicadas a su realización? ¿Cuál es la aportación que hace cada empleado?

—¿EXISTE ALGUN ESFUERZO MAL APLICADO?

¿Está dedicando la unidad de trabajo demasiado tiempo a actividades relativamente poco importantes o a labores inútiles?

—¿SE ESTA HACIENDO UN EMPLEO APROPIADO DE LAS HABILIDADES INDIVIDUALES?

¿Está cada quien realizando la labor que puede hacer mejor o se están desperdiciando las habilidades o facultades especiales?

—¿ESTAN DESEMPEÑANDO LOS EMPLEADOS DEMASIADAS TAREAS DIFERENTES?

¿Existe un menoscabo de la eficiencia y del interés así como un incremento en la fatiga por la razón de que los empleados están desempeñando tareas que no guardan una relación entre sí?

—¿ESTAN DEMASIADO REPARTIDAS LAS TAREAS?

¿Hay interrupciones innecesarias, inconsistencia en el trabajo, evasión de responsabilidades y pérdidas de tiempo porque muchos empleados se ocupan de la misma tarea?

—¿ESTA EL TRABAJO DISTRIBUIDO EQUITATIVAMENTE?

¿Existe un recargo exagerado de trabajo para un empleado y muy poco para otro? Uno u otro extremo resultan perjudiciales desde el punto de vista de la moral de los empleados

EJEMPLO DEL ANALISIS:

En seguida se dan unos ejemplos de análisis respecto a la gráfica de distribución de trabajo que se ofreció ya como ilustración

¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE ABSORBEN MAYOR TIEMPO?

¿Son éstas realmente, las que deben absorber la mayor parte del tiempo?

Mediante los totales de horas-hombre pueden localizarse de inmediato las mayores concentraciones de trabajo. Estos deben reflejar la importancia relativa de la actividad. Nos preguntamos entonces: ¿está justificada la cantidad de horas-hombre por el resultado final. En caso de que una actividad esté absorbiendo más tiempo del aparentemente lógico, invéstiguese por qué sucede esto

ACTIVIDAD	Horas-Hombre
Elaborar cálculos financieros	54
Elaborar correspondencia	81
Atender al público	58
Varios	27
TOTAL	220

¿ESTAN BIEN APROVECHADAS LAS APTITUDES DEL PERSONAL?

Es un desperdicio tener empleados trabajando a un nivel inferior a su capacidad o por encima de su capacidad

Las tareas absorben tiempo, no importa cuán pequeñas o insignificantes sean. Cerciórese de que el personal mejor calificado por sus habilidades o facultades especiales no sea llamado a desempeñar trabajos que pueden quedar a cargo de los de menor categoría. ¿Se estarán aprovechando bien las aptitudes del calculista cuando se le asignan labores que podrían ser desempeñadas por otros empleados de menor preparación, tales como atender al público, dar informaciones y leer el Diario Oficial?

CALCULISTA	Horas-Hombre
Elaborar cálculos financieros	25
Redactar correspondencia interna y externa	9
Atender al público y dar informaciones	6
Leer el Diario Oficial	4
	44

¿ESTAN DESEMPEÑANDO LOS EMPLEADOS MUCHAS TAREAS NO RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES BASICAS?

“Aprendiz de todo y maestro de nada”

Las columnas que aparecen sobrecargadas dentro de la gráfica pueden ser indicio de que se están encomendando a ciertos empleados demasiadas tareas que no se interrelacionan. Una de tales columnas ha sido sustraída de la gráfica maestra de distribución, la cual es representada aquí como ilustración del principio que estamos examinando. Las tareas que son muy diferentes significan movimientos inútiles, fatiga injustificada y desperdicio de energía humana. Al hacer el estudio de la gráfica recuérdese que son pocos los seres humanos que pueden hacerlo todo igualmente bien. Cerciórese de que los empleados están desempeñando tareas que están generalmente relacionadas y que pueden realizarse fácilmente sin necesidad de dar muchas vueltas. Esto constituye la garantía más segura de que no se tendrán “aprendices de todo y maestros de nada”

OFICIAL ADMINISTRATIVO	Horas-Hombre
Ayudar en la elaboración de cálculos financieros	11
Escribir correspondencia interna	14
Atender al público y dar informaciones	10
Leer el Diario Oficial	9
	44

¿ESTAN DEMASIADO REPARTIDAS LAS TAREAS?

Atender al público y dar informaciones	5	Atender al público y dar informaciones	6	Atender al público y dar informaciones	28	Atender al público y dar informaciones	10	Atender al público y dar informaciones	9
Leer el Diario Oficial	27	Leer el Diario Oficial	6	Leer el Diario Oficial	4	Leer el Diario Oficial	8	Leer el Diario Oficial	9

La repetición de la misma tarea en varias columnas puede ser un signo de que son muchos los empleados ocupados en hacer una misma labor.

En la gráfica vemos que todos los empleados de la sección atienden al público y leen el Diario Oficial. Es más aconsejable asignarle a un empleado toda la responsabilidad respecto a una tarea, que repartir esta responsabilidad entre varios. En esta forma se evita inconsistencia, tareas muy repartidas, interrupciones innecesarias, evasión de responsabilidades y pérdida de tiempo en las vueltas.

¿HAY UNA DISTRIBUCION UNIFORME DEL TRABAJO?

<i>OFICIAL ADMINIS- TRATIVO</i>	<i>Horas-Hombre</i>	<i>OFICIAL ADMINIS- TRATIVO</i>	<i>Horas-Hombre</i>
		Ayudar en la elaboración de cálculos financieros	11
Preparar en máquina correspondencia interna y externa	8	Escribir correspondencia interna	14
Atender al público y dar informaciones	28	Atender al público y dar informaciones	10
Leer el Diario Oficial	8	Leer el Diario Oficial	9
	44		44

EQUILIBRESE LO IMPORTANTE Y LO URGENTE

Mídase la relativa importancia de las tareas asignadas a las personas que están ocupadas en actividades similares

¿Es de notarse que la carga de labores asignadas a ciertos empleados parece más "liviana" en comparación a la que otros desempeñan? ¿Se está dando demasiado trabajo a una persona sólo porque está dispuesta a soportarlo? Por otra parte, tener muy poco que hacer daña, en realidad, la moral del empleado. Utilícese la gráfica como un medio de repartir la carga de trabajo dentro de la oficina en forma justa y equitativa. Equilibrense los renglones más apremiantes dentro de la asignación de tareas, para asegurarse de que la actividad más importante de la oficina se distribuye en tal forma que permita llevarla a cabo más eficazmente.

DESARROLLO DE MEJORAS

Todos los cambios que parezcan necesarios y ventajosos deben indicarse con lápiz sobre la gráfica. Sin embargo, antes de poner en práctica tales mejoramientos se aconseja, por lo general, estudiar y completar los otros tres pasos que integran el programa de simplificación del trabajo, es decir la gráfica de proceso, la medición del volumen de trabajo y la gráfica de distribución de oficinas. Estos pasos ayudarán a verificar la conveniencia o inconveniencia de los cambios que se proponen hacer, y tenderán a puntualizar otras mejoras que pudieran resultar prácticas a la postre.

La Gráfica de Distribución de Trabajo es tan sólo el primer paso del programa de simplificación. Es muy útil porque permite localizar las actividades que absorben la mayor cantidad de tiempo. Indica las áreas de trabajo en donde resulta más ventajoso el empleo de tiempo mayor mediante la aplicación de las otras técnicas de simplificación del trabajo. Si la gráfica es preparada en forma apropiada y es analizada totalmente, nos ofrecerá una imagen clara de la oficina y aportará ideas definidas acerca de las posibles mejoras.

PRESENTACION DE LA NUEVA GRAFICA

En base al análisis de la Gráfica de Distribución de Trabajo existente en la Sección de Cálculos Financieros, se obtuvo la nueva gráfica que figura a continuación:

NUEVA GRAFICA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>Horas-Hombre</i>	<i>SECCION JEFE DE SECCION</i>	<i>Horas-Hombre</i>	<i>CALCULISTA</i>	<i>Horas-Hombre</i>	<i>OFICIAL ADMINISTRATIVO</i>	<i>Horas-Hombre</i>	<i>MECANOGRAFO</i>	<i>Horas-Hombre</i>
Elaborar cálculos financieros	61	Revisar cálculos financieros	17	Elaborar cálculos financieros	44				
Elaborar correspondencia	59	Firmar correspondencia interna y externa.	8			Elaborar correspondencia en borrador	7	Passar a máquina correspondencia interna y externa	44
Atender al público	38	Atender al público y dar informaciones	15			Atender al público y dar informaciones	23		
Varios	18	Leer el Diario Oficial (Lo marginado)	4			Leer y marginar Diario Oficial	14		
Total	176		44		44		44		44

Nótese que con la nueva gráfica se han logrado los objetivos de una buena distribución del trabajo: se ha logrado la especialización; la mayor parte del tiempo la absorbe la actividad principal de la sección; no existen esfuerzos mal aplicados; a cada empleado se le han asignado sus tareas de acuerdo a su preparación, no desperdiciándose sus habilidades o facultades especiales; no están desempeñando los empleados demasiadas tareas diferentes; las tareas no están demasiado repartidas, es decir que no hay muchos empleados dedicados a una misma tarea, el trabajo está distribuido equitativamente, es decir, no existe un recargo exagerado de trabajo para un empleado y muy poco para otro. Por último, con la nueva distribución de trabajo se llegó a la conclusión de que había exceso de personal en la sección, por lo que se trasladó un Oficial Administrativo a otra dependencia. En conclusión, se logró ahorro de energía y satisfacción para los empleados, así como también reducción de los costos de administración en la sección analizada.

BIBLIOGRAFIA

- Simplificación del trabajo para aumentar la productividad Manual de Capacitación N° 107
Agencia para el Desarrollo Internacional
- Guía para la simplificación del Trabajo de Oficina
Centro Regional de Ayuda Técnica — México
- Organización y Racionalización de Oficinas — INSORA — CHILE

