

Organización y métodos

1. Introducción
2. Espectro de las actividades de organización y métodos
3. Responsabilidades del área de organización y métodos
4. El analista de organización y métodos
5. Manuales

En las empresas existen dos lineamientos fundamentales que marcan el camino hacia el éxito o hacia el fracaso. Ellos son su **Organización** y los **Procedimientos Administrativos** que determinan su ordenamiento interno para el logro de una operatividad eficiente.

Organización y Métodos, es el área de la Organización que se ocupa de analizar los Problemas Estructurales y los Procedimientos de la Empresa a fin de **optimizar** su infraestructura para el logro de los objetivos preestablecidos.

Introducción

En las empresas existen dos lineamientos fundamentales que marcan el camino hacia el éxito o hacia el fracaso. Ellos son su Organización y los Procedimientos Administrativos que determinan su ordenamiento interno para el logro de una operatividad eficiente.

Para llevarlo a la práctica se han desarrollado técnicas que, por su especialidad, especificidad y complejidad requieren el aporte de especialistas. Existe una técnica que se orienta a optimizar la efectividad y eficiencia de los servicios administrativos de una organización y ella es la de ORGANIZACIÓN y MÉTODOS.

Organización y Métodos, es el área de la Organización que se ocupa de analizar los problemas estructurales y los procedimientos de la empresa a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de los objetivos pre-establecidos.

Del análisis de los objetivos, la estructura, los procedimientos y las herramientas tecnológicas disponibles, surgirá una propuesta a fin de optimizar la eficacia y eficiencia del sistema jerárquico e informativo de la empresa, entendiendo como:

- o **Eficacia:** el grado de alcance de los objetivos
- o **Eficiencia:** la cantidad de recursos para el logro de los mismos y a su relación con estos.

Organización y Métodos, surge con un criterio de Eficientismo en el uso de los recursos, a fin de racionalizar gastos en las áreas de Servicio, orientándose hacia la Productividad y la Calidad Total.

Aprovechar el enorme potencial que encierra la Tecnología de la Información (Internet, Workflow, Firma Digital, Digitalización de Documentos, Cuadro de Mando Integral, Buissines Intelligent, próximamente Factura Electrónica, etc.) impulsa la necesidad de que las Organizaciones se vean en la necesidad de encarar verdaderas Reingenierías de Procesos a fin de optimizar los Circuitos y los Sistemas de Información.

La Idea es Mejorar en Calidad, Productividad y Servicio. La tecnología debe ser usada no solamente para automatizar o alterar procesos existentes, sino más bien como una herramienta para cambiar fundamentalmente la forma en que las organizaciones hacen las cosas. Esto es INNOVACIÓN.

Es aquí donde Organización y Métodos adquieren un valor relevante ya que es la única área de la Organización que ve a la misma como un todo.

Espectro de las Actividades de Organización y Métodos.

Respecto a la Estructura de la Organización.

Analizar la estructura.

- Estudiar la estructura jerárquica.
- Reordenar los niveles jerárquicos.
- Crear o suprimir órganos
- Modificar la estructura de dependencia
- Fijar la red de interrelación.
- Analizar las Funciones

Para asignar las funciones en cada caso es necesario que:

- o La estructura jerárquica esté definida.
- o Los procedimientos administrativos estén normalizados.
- o Estén asignadas las áreas de responsabilidad.

La asignación de funciones comprende:

- o El análisis y determinación de las funciones.
- o La descripción del cargo.
- o La descripción de la red de interrelaciones del cargo.
- o La fijación de tareas para cada función asignada.
- o La autoridad y responsabilidad requerida para la función. Cuáles son sus límites.
- o El perfil de requerimientos personales o técnicos para desempeñar la función.

Respecto a los Procedimientos (Análisis de los procedimientos)

Detección de errores respecto a:

- o Control interno
- o Reiteración de trámites
- o Archivos repetitivos
- o Pasos innecesarios
- o Superposición de funciones

Diseño de Formularios

El formulario es una pieza importante dentro un procedimiento por lo tanto su diseño debe ajustarse a su desarrollo siguiendo secuencialmente su desarrollo, supliendo en muchos casos intervenciones escritas en el trámite.

Debe tenerse en cuenta:

- o Aplicación de Normas IRAM
- o Diseño adecuado para sistematizar la información que contenga
- o Aspectos Legales: Tipo de información a archivar, Periodo de retención

Ordenamiento y Distribución de Oficinas

Es una actividad mediante la cual se determina la mejor distribución física de los espacios, amoblamientos, equipos, ficheros, medios de comunicación, etc. de manera de facilitar la circulación de personas y actuaciones, determinando también la facilidad de acceso al equipamiento necesario para desarrollar las actividades incluidas en los procedimientos.

En esta actividad se verifica:

- o Distribución física de oficinas.
- o Recorrido físico de la información.
- o Circulación de personas.
- o Accesibilidad de equipos
- o Espacios de espera.

Medición del trabajo administrativo

Es un conjunto de técnicas sistemáticas que permiten establecer los tiempos de ejecución de las tareas administrativas y en base a ello establecer las dotaciones necesarias para desarrollar las actividades previstas dentro de una organización.

Todo este espectro de actividades estará signado por las Herramientas Tecnológicas que la Organización estará dispuesta a implementar.

Mucho tienen que ver las metas de la Organización en cuanto a si está dispuesta o no a encarar un verdadero proyecto de Despapelización sobre una plataforma de Workflow, donde:

- o Los documentos viajan por la Red.
- o Las tareas se direccionan automáticamente en forma inteligente.
- o Las demoras de las tareas disparan alertas o avisos automáticas.
- o Los tiempos de proceso disminuyen sustancialmente.
- o Los procesos se pueden monitorear en cualquier momento.

Responsabilidades del Área de Organización y Métodos

- Conjugar los resultados del trabajo de las distintas jurisdicciones con las exigencias expresadas por los objetivos generales empresariales, mediante la formulación de un plan de organización cuya finalidad principal sería la transformación, de las partes que componen el trabajo de las áreas en unidades lógicas y necesarias, activa y orgánicamente acopladas en la estructura de la empresa,
- Establecer criterios de departamentalización y confeccionar y/o actualizar la estructura organizativa de la empresa.
- Redactar el Manual de Organización de la empresa incluyendo las misiones, funciones, características de cada puesto de trabajo, responsabilidades, autoridad, dependencia y perfil de cada cargo.
- Proponer la inclusión de los diversos servicios no considerados en la estructura organizativa y destacar la adecuada asignación de responsabilidades y autoridad a dichos sectores.
- Investigar y valorar todas las posibilidades existentes en materia de reducción de costos en el trabajo administrativo.
- Coordinar y organizar el trabajo de relevamiento y registro de datos, asegurándose de que se realiza de acuerdo con las exigencias de las elaboraciones a que habrán de someterse esos mismos datos.
- Analizar de acuerdo con lo previsto en el plan mencionado en el primer punto, los procedimientos y los métodos seguidos en la ejecución de los trabajos, para hallar sus deficiencias y proponer las modificaciones que resulten necesarias para optimizar su funcionamiento.

- Formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos no económicos, no funcionales, repetitivos e innecesarios.
- Confeccionar los manuales de Procedimientos, del Empleado y del Puesto de Trabajo, de acuerdo con los diseños aprobados.
- Confeccionar los cursogramas y diagramas de recorrido de los cursogramas en estudio.
- Elegir de acuerdo a las disponibilidades de la empresa los métodos de trabajo más idóneos, manteniéndose permanentemente actualizado respecto a novedades de equipamiento y suministros.
- Ejercer un control eficaz sobre todos los impresos utilizados en la empresa, asegurándose de su idoneidad tanto desde el punto de vista de las finalidades para las que han sido confeccionados, como su diseño, formato, número de copias y destino de cada una de ellas, proponiéndose como principal objetivo la eliminación de los impresos inútiles, su unificación y cuando sea posible su fusión; como también centralizar las órdenes de reimpresión, llevando registro de los pedidos, consumos estimados, codificaciones, etc.
- Cuidar que la distribución en planta de los puestos de trabajo sea lo más racional posible en relación con los circuitos administrativos que deban satisfacer.

El Analista de Organización y Métodos

En las empresas existen dos lineamientos fundamentales que marcan el camino hacia el éxito o hacia el fracaso. Ellos son su Organización y los Procedimientos Administrativos que determinan su ordenamiento interno para el logro de una operatividad eficiente.

a. Lineamientos que encuadran su actividad:

El analista debe recordar que siempre actúa como asesor

El analista siempre aconseja, asiste, sugiere, nunca critica ni imparte órdenes.

Debe comprender que toda persona es reacia a los cambios.

Para solucionar los problemas no existen fórmulas mágicas, sin estudio previo.

Debe darles participación a las personas entrevistadas, aceptando sugerencias.

Debe buscar siempre que el beneficio supere al costo.

Debe reconocer y explicar las limitaciones de los sistemas.

b. Condiciones personales del Analista de Organización y Métodos:

Predisposición constructiva para el Cambio: Capacidad para transformar.

Originalidad y Creatividad: Presentar soluciones originales

Mente abierta, no dogmática: Receptivo a ideas útiles. Facultad para juzgar.

Elevado nivel de inteligencia: Rapidez para solucionar situaciones teóricas y prácticas.

Perseverancia y tenacidad: Capacidad para sobreponerse a inconvenientes y frustraciones.

Capacidad analítica: Implica, observación e identificación de los hechos; verificación de su validez, desintegración en sus partes, habilidad para relacionar la información con otras logradas anteriormente

Aptitud hacia las relaciones humanas: Tacto, habilidad, sensibilidad.

Habilidad para persuadir con estrategia y diplomáticamente: Saber "vender" sus productos y lograr compradores para su "mercancía"

Cumplir inexorablemente con los plazos previstos.

Facilidad para trabajar en equipo.

c. Responsabilidad

Efectuar relevamientos dentro de la organización a fin de obtener la información buscada a través de entrevistas, cuestionarios, estudio de documentación, etc.

Obtener antecedentes documentales de la situación existente.

Buscar y hallar soluciones lógicas a los problemas de Organización y procedimientos que puedan existir en la empresa en estudio

Efectuar el análisis de la documentación sostén de la situación analizada.

Confeccionar cursogramas de los circuitos usuales y proponer mejoras.

Analizar y diagnosticar de la situación existente y confeccionar propuesta.

Capacitar y colaborar con los usuarios en la implementación del sistema.

Manuales

Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene:

La descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización

Los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Ventajas.

- Son un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización. Registran a manera de inventario las prácticas reconocidas dentro de la organización y son fuente de consulta.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones **no** quedan supeditadas a improvisaciones o criterios subjetivos del funcionario actuante, sino regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.

- Clarifican la acción a seguir y las responsabilidades a asumir en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar.
- Mantienen homogeneidad en cuanto a la gestión administrativa impidiendo la excusa del desconocimiento.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el correr del tiempo al incorporarse en la cultura de la organización a través de su evolución administrativa.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir un instrumento que define con exactitud cuales son los actos delegados.
- Facilita la capacitación del personal al existir compendiados los reglamentos internos de la organización.
- Resuelven conflictos al dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones o responsabilidades.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Economizan tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Desventajas.

- Costo: Existe un costo de redacción y confección que indudablemente debe afrontarse.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad.

Tipos de Manuales.

- **Manual de Organización**

Describe la Organización Formal de la Empresa consignando:

Misiones: enunciación sintética del objetivo que persigue el área de la Organización.

Funciones Básicas

Autoridad: Quienes dependen de él y él que quien depende

Responsabilidad

Características

y Especificaciones de la Posición.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Los manuales deben distribuirse completos a todos los jefes, ya que sirven a las comunicaciones entre todos y cada uno de los jefes.

Ejemplo:

Manual de Organización para la posición: Gerente de Administración y Finanzas.

Misión:

Formular políticas y planes referidos a la estructura y acción administrativa de la Empresa.

Desarrollar e implementar mecanismos de control sobre actividades de la Empresa.

Elaborar y analizar información contable para evaluar los resultados operativos de la Empresa.

Funciones:

Custodiar el patrimonio de la empresa, a través de la registración correcta y en tiempo de transacciones que afecten el activo y pasivo, conforme a exigencias legales.

Mantener adecuados registros de los inventarios en cuanto a existencias y su valorización, conforme a métodos y usuales y reconocidos.

Proteger a la empresa en lo referente al manejo del flujo de fondos y mantener el equilibrio financiero.

Vigilar el cumplimiento de obligaciones de terceros hacia la empresa y de la empresa hacia terceros.

Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en la organización.

Velar por la adecuada registración de los costos de producción, administración u de comercialización.

Asegurar que a través de la información que surja de los estados contables y financieros puedan decidirse acciones correctivas.

Autoridad:

Ejerce supervisión directa sobre el Jefe del Departamento de Contaduría General y sobre el Jefe del Departamento de Tesorería General, e indirectamente sobre los Jefes de las Secciones de: Teneduría de Libros, Caja y Bancos, Cuentas Corrientes a Cobrar y a Pagar, Costos, Contabilidad Presupuestaria, Activos Fijos, Contabilidad de Depósitos, Liquidación de Sueldos y Jornales, Impuestos y Seguros.

Fecha de Aprobación, de Vigencia y de Revisión.

- **Manual de Procedimientos.**

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

La estructura de un Manual de Procedimientos debe contemplar:

Carátula de Presentación: indicando Tema, Nº de Procedimiento, Vigencia, Áreas afectadas y Analista Actuante.

Objetivos y Alcance

Instrucciones acerca de codificaciones utilizadas o de la forma de actualización.

Cursogramas o diagramas de Procedimiento, Circuito o Flujograma: representación gráfica que describe en forma clara y lógica los sistemas administrativos. Se utilizan columnas para representar

las áreas involucradas (IRAM: 34503) , Grupos de Símbolos para la representación gráfica (IRAM 34501).

- o Descripción de los Procedimientos.
- o Formularios: Modelos e instructivos sobre su contenido.
- o Glosario
- o Índice Temático.
- o Fecha de Emisión, Vigencia, Reemplazo y Revisión.

III. Organización

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

3.1 Definición.

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

Elementos del concepto.

*** Estructura.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

*** Sistematización.**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

*** Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

*** Jerarquía.**

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

*** Simplificación de funciones.**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Principios de la organización.

*** Del objetivo.**

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

*** Especialización.**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

*** Jerarquía.**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

*** Paridad de autoridad y responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

*** Unidad de mando.**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

*** Difusión.**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

*** Amplitud o tramo de control.**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

*** Coordinación.**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

*** Continuidad.**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio

TEORIA DE LOS SISTEMAS

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos graficarlo así:

SISTEMA

Para ver el gráfico seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior

Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la "homeostasis".

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el Do hoy en día. La TSS se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.