

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

La metodología de los procesos de mejoramiento administrativo involucra una serie de etapas las cuales se deben desarrollar para conocer, analizar, proyectar e implementar un sistema administrativo.

A continuación se procede a la enumeración y explicación de las distintas etapas que deben desarrollarse en forma sucesiva para complementar un programa de análisis de procesos administrativos.

Etapas del análisis de procesos administrativos:

Esta etapa tiene como *objetivo básico* recoger la información necesaria respecto de:

Relevamiento:

- Las particularidades del trabajo administrativo, tal como se están desarrollando actualmente.
- Los componentes de la organización y la forma en la cual se han dividido las tareas entre ellos.
- Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución.
- Las razones que justificaron llevar adelante la labor de análisis y las expectativas de la dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa.
- Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas.
- Tomar conocimiento de otras formas en las cuales se ejecutaron los trabajos y motivos que se tuvieron para discontinuarlos.
- Estado de definición, asignación y supervisión de funciones, tanto formalmente establecidas, como informalmente implementadas.
- La disponibilidad en el mercado de estudios en empresas similares que puedan aplicarse al programa de análisis a desarrollar.

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

- El empleo de tecnología específica que puede ser adquirida y aplicada a la empresa bajo estudio.

Recolección interna de datos:

Consiste en el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas que son objeto del trabajo de análisis. Entre ellas encontramos:

- **Encuestas:** se desarrollan mediante el diseño de cuestionarios específicos, los cuales se dirigen a los componentes de la organización; usualmente se utilizan tres tipos de formularios: los dirigidos a niveles gerenciales, a los supervisores y al personal de línea.

Para que una encuesta tenga efectividad debe ser concreta, no muy extensa, de fácil respuesta y deben acompañarse los cuestionarios con instrucciones relativas a cómo completar cada punto.

Mediante las encuestas se pretende identificar:

- Las tareas que cumple el encuestado.
- La frecuencia de ejecución y la cantidad de unidades procesadas por unidad de frecuencia (día, semana, etc.).
- La documentación que genera.
- Los registros que opera.
- Los archivos que mantiene o a los que accede.
- La posición jerárquica que ocupa en la pirámide organizacional, indicando de quién depende.
- El detalle de los subordinados que tiene a cargo.

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

En las encuestas dirigidas a supervisores y gerentes no se piden detalles sobre documentación, archivos y registros. Asimismo, en este tipo de encuestas se pide se mencionen los problemas concretos existentes en opinión del encuestado y la posibilidad de solucionarlos con el programa emprendido, así como las sugerencias específicas que se pueden aportar para superar los problemas mencionados.

- **Entrevistas:** son el medio idóneo para llevar a cabo la recolección interna de datos.

Consisten en un intercambio directo de información entre un analista y un componente de la organización, en donde el analista, de acuerdo a un plan de trabajo elaborado previamente, desarrolla una actitud activa de conducción de la reunión.

Si bien, formalmente, las entrevistas tienen por objetivo reunir información, todo buen analista sabe que la transmisión de datos tiene una corriente dual. Es así como en el desarrollo de las mismas el analista debe utilizar el medio para informar al entrevistado de temas tan disímiles como:

- La función del asesor y su posible utilidad si se lo usa como tal.
- Las limitaciones que tiene un trabajo de análisis de sistemas si no es apoyado por los hombres de línea.
- Eliminar incertidumbres respecto de los alcances de las tareas y, con ello, sumar adhesiones o por lo menos neutralizar recelos.
- Trasmitir ideas o posibilidades y observar la respuesta que el entrevistado efectúa ante las mismas.

Existen dos tipos de entrevistas bien diferenciadas: las que corresponden a niveles gerenciales y de supervisión, y las que se realizan al personal de línea.

Con relación a las primeras, el énfasis se acentúa en la detección de problemas, obtención de opiniones personales del entrevistado sobre la situación actual y de alternativas informalmente planteadas, expectativas frente al trabajo y,

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

fundamentalmente, en los niveles más elevados, clara idea respecto de los objetivos, posibilidades y limitaciones del programa.

En este tipo de entrevistas debe excluirse, expresamente, considerar los detalles de procedimiento; ello es así debido a que los trabajos contados por gerentes o supervisores atienden a sus expectativas de cómo deberían ser y no a la realidad de cómo efectivamente son. Además, ante situaciones no totalmente conocidas, el supervisor difícilmente las admite, dando una versión del trámite como él piensa que es, sin recurrir a preguntar a niveles operativos, lo cual le haría perder posiciones frente al analista.

- **Observación Directa:** se incluyen una serie de actividades las cuales son desarrolladas por el analista a través de la toma de conocimiento, por simple visualización, de temas como:
 - La disposición física del personal y elementos de trabajo.
 - La circulación de personas e información.
 - Las características de interacción con el público.
 - El funcionamiento de equipos.
 - La estructura y ordenamiento de los archivos.
 - Los antecedentes que se disponen en la línea de trabajo respecto de su ordenamiento (manuales, memos, órdenes escritas, etc.)
 - La documentación de base efectivamente completada, tanto en sus particularidades de llenado de formularios, como en los volúmenes que alcanza esta documentación

El analista no puede actuar prescindiendo del personal de la empresa; la observación directa se ejecuta de común acuerdo con gerentes y supervisores, pero sin que ellos tengan una participación directa, tal como les corresponde en encuestas o entrevistas.

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

- **Recolección externa de antecedentes:** involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, los cuales puedan hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma. Tres son las fuentes de este tipo de datos:
 - **Bibliografía técnica:** comúnmente del defecto de ser muy general, puede aportar ideas y aún diseños aplicables a casos específicos.
 - **Carpetas de análisis y documentación:** aplicaciones en empresas o de sistemas similares; a nivel de estudios profesionales, el archivo técnico que se va formando con el devenir del tiempo constituye una invaluable fuente de información con la ventaja, inclusive, de contar con la experiencia de los problemas vividos en la puesta en marcha.
 - **Adquirir proyectos modulares:** debidamente estudiados e inclusive, implementados. Esta forma de compra de tecnología requiere habitualmente de un proceso de adaptación en donde el analista deberá adecuar, a las particularidades del medio, los lineamientos generales del sistema adquirido.

Los Procesos de Mejoramiento Administrativo

REFERENCIAS:

- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, C.A.
- Chiavenato, I. (2001). Administración del Proceso Administrativo. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, C.A.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1978). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill, C.A.
- Hernández, A. (2012) Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre
Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila
- Hernández, A. (2012) Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre
Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila
- Miranda, J. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MMEditores
- Rodríguez, J.(2003). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ª. Edición. Thomson