

Arbol de Cuestionamiento de Funciones, Procesos y sus Componentes

Por: Gustavo Robledo Clavijo*

Cuando en los análisis de Ingeniería de Métodos, utilizamos el "set" de proyectos, "qué, cuándo, cómo y quién?", sentimos la necesidad de contar con una lista de criterios preestablecidos para calificar las respuestas, a la pregunta suplementaria "por qué", especialmente cuando sigue al "qué".

Al manejar un proyecto de mejora y simplificación de un gran número de procedimientos de oficina, propios de una gran empresa del medio, vimos que era indispensable ir más allá de la respuesta al "por qué" y para ello, invocamos los conceptos de productividad que queríamos aplicar, a la evaluación de la utilidad de todas las operaciones que hacían parte de los procedimientos, como por ejemplo "si tenían cliente, si constituyan trabajo complejo, si agregaban valor?", etc.

La obligación de considerar estos criterios en forma sistemática, tal que nos fuera conduciendo a decisiones lógicas y certeras, nos hizo echar mano de la estructura de un árbol de decisión, resultándonos una herramienta completa, cuyo modelo presentamos en forma generalizada en este artículo, pues lo encontramos válido para probar si una operación es necesaria, o no, en toda clase de métodos operativos y administrativos.

¿QUE ES?

Esta es una herramienta técnica de Organización y Métodos que lleva a definir la naturaleza útil de una actividad u operación y a determinar si su servicio intrínseco es requerido, funcional y/o económicamente en un procedimiento o proceso.

¿EN QUE SE FUNDAMENTA SU CONSTRUCCION?

1. En que para saber si alguna tarea o trabajo se justifica hacer, ante todo, se debe conocer en qué consiste su utilidad.

* Ingeniero Administrador, Universidad Nacional. Fundador y Ex-presidente Nacional de SOCIA. Asesor de Empresas desde 1987 en diferentes áreas.



2. En una mecánica de examen sistemático de esa posible utilidad, llevada a cabo mediante un árbol de decisiones, que va conduciendo irremediablemente a una decisión de aceptación o de supresión.

FLEXIBILIDAD

Estos dos elementos son independientes entre sí y ello permitirá, que según el asunto de que se trate, se pueda adoptar una serie de naturalezas de utilidades, especiales, bastando con llevar con ellos, los puntos de cuestionamiento y de decisión o crear los adicionales que se requieran.

¿QUE SON LAS NATURALEZAS DE UTILIDAD?

Son los conceptos de servicio, frente a los cuales se examine si una función, una actividad o una operación se necesita.

¿QUE SON LOS PUNTOS DE CUESTIONAMIENTO?

Las series de preguntas que se formulan alrededor de las naturalezas de utilidad.

SIMBOLOGIAS Y SISTEMATIZACION

Emplea los símbolos básicos del análisis de sistemas y es susceptible de sistematización en computador.

NIVEL DEL CUESTIONAMIENTO

Puede hacerse para una función considerada como un todo, o en particular para cada una de sus actividades componentes y aun a nivel de operación.

También puede practicarse para un proceso como tal.

CONSTRUCCION DE LA SERIE DE NATURALEZAS UTILES

1. Procedimiento: Debe procurarse construirla jerárquicamente de la más válidamente útil a la menos, y de la más general a la más específica.

- a. Definir el proceso o procedimiento que se quiere establecer o mejorar, en términos de su propósito básico y alcance.
- b. Establecer los objetivos específicos del proceso o procedimiento.
- c. Descomponer dichos procesos o procedimientos en sus operaciones y actividades.
- d. Fijar las naturalezas de utilidad del árbol de acuerdo a los propósitos básicos y a los objetivos específicos del proceso o procedimiento global.
- e. Derivar de cada naturaleza de utilidad, las opciones a que dé lugar.
- f. Definir cada naturaleza de utilidad y sus respectivas opciones, en términos contundentes, que no den lugar a imprecisiones al calificar las actividades y operaciones.

NOTAS:

1. Debe procurarse construirla jerárquicamente de las más válidamente útil a la menos, y de la más general a la más específica.
2. Dado lo inequívocas que son las dos primeras naturalezas de utilidad o series, "tiene cliente" y es "trabajo complejo", se supone que deben construir una constante en casi todas las series y ser los conceptos a examinar en primer término.

FUNCIONAMIENTO DEL ARBOL

Una vez se tenga enlistadas todas las actividades y operaciones de un cargo, ya sea porque se están dando, o porque se están proponiendo, se debe tomar una por una, y someterla a un examen en cadena, frente a las distintas naturalezas de utilidad, siguiendo simplemente el orden que tiene el árbol y dejándose guiar por sus flechas, el contenido de letreros de sus distintas categorías y el significado de sus símbolos.

Es posible que una actividad u operación, tenga más de una naturaleza y en ese caso quedará validada por aquella bajo la cual se examinó en primer término, siempre que sea de la tercera fase en adelante.

Si según el caso, se requiere más de las naturalezas aquí propuestas, se podrán agregar después de la sexta, construyendo su examen en forma similar.

DEFINICIONES DE LAS NATURALEZAS DE UTILIDAD, EN EL ÁRBOL ADJUNTO

1. ¿Tiene cliente?

Se dice que una actividad u operación tiene cliente, cuando una persona distinta a quien la desarrolla o ejecuta, la utiliza o aprovecha para algo. Dicho de otra manera, se trabaja para alguien.

1.1 Permite análisis útiles?

Es una primera opción de aprovechar un trabajo por quien lo realiza, en procesos de análisis necesarios.

1.2 ¿Tiene información para la investigación?

Es una segunda opción de utilizar para fines de investigación determinada el trabajo que uno mismo realiza.

2. ¿Es trabajo complejo?

Son etapas adicionales de trabajo, que se realizan para manejar los errores externos al proceso, o los pasos adicionales que se dan, para corregir los errores cometidos durante el proceso o errores internos.

Es una clasificación contundente, que debe obligar a la supresión sin alternativas, de la actividad y cuyo medio está en las actividades donde se originan los errores.

3. ¿Es productiva?

Una tarea es productiva, cuando es parte de un proceso constructivo o de transformación, o se requiere para completar el trámite útil de un procedimiento o documento.

3.1 ¿Es absolutamente necesaria?

Es la categoría de la naturaleza útil "productiva", en la que una actividad y operación es incontrovertiblemente indispensable.

3.2 ¿Es simplemente útil?

Se tiene esta categoría, cuando la actividad o la operación no son del todo indispensables para "el todo" y, la necesidad de su realización, es discutible, por eso se sugiere una evaluación ulterior, bajo la decisión "Es requerido siempre su servicio".

4. ¿Es actividad de control?

Se considera que una actividad u operación es de control, cuando sirve para confrontar el cumplimiento de

alguna norma o requisito y como consecuencia puede conducir a alguna acción de corrección o enmienda.

4.1 Control sobre puntos estratégicos y críticos.

Es la categoría del control más apremiante, porque se refiere a puntos o aspectos cruciales, que de ninguna manera se pueden dejar de verificar.

4.2 ¿Permite mayor aseguramiento?

Se refiere al control que no es esencial, pero podría requerirse para obtener mayor seguridad en el acierto y, es precisamente lo que se sugiere a continuación, para que se tome la decisión si se suprime la actividad u operación, o se acepta.

5. ¿Es una acción preventiva?

Aquí se trata de averiguar si la actividad o la operación existe para evitar algo que puede deteriorar la normal realización del proceso o procedimiento.

5.1 ¿Previene daños probables?

Induce a determinar la probabilidad significativa de ocurrir el daño que se quiere prevenir.

5.2 ¿Previene daños remotos?

Cuando la probabilidad es baja, se debe pasar a un examen de la gravedad del hecho que puede ocurrir por eso, se indica una evaluación de ella antes de decidir si se suprime o se acepta la acción.

6. ¿Crea condiciones coadyuvantes?

En muchas ocasiones hay que tomar acciones que no tienen ninguna de las naturalezas útiles anteriores, sino que su misión es la de crear condiciones favorables para que se pueda dar normalmente un hecho o fenómeno propuesto.

6.1 ¿Indispensables?

Sería la calificación a dar, a aquellas condiciones sin las cuales no se puede dar un proceso o procedimiento con sus especificaciones más importantes.

6.2 ¿Deseables?

En esta categoría examinaremos aquellas acciones cuya no existencia, no impediría el hecho normal propuesto, pero que de alguna manera sí lo mejorarla, de ahí

el que se ponga su correspondiente evaluación al respecto.

Otros ejemplos de preguntas o naturalezas de utilidad.

- ¿Es rentable?
- ¿Capta más clientes?
- ¿Mejora el servicio?
- ¿Protege el inventario?
- ¿Agiliza el trámite?

Para ser certeros en la aplicación de la mecánica de la herramienta, se deben estandarizar las definiciones de las naturalezas útiles y el de sus respectivas categorías.

Para el modelo con el cual se quiere demostrar, se han acordado las siguientes definiciones:

Amplitud de su utilización.

Esta herramienta no da respuesta de carácter matemático, sino sistemático y lógico, y por lo tanto demanda de quien lo emplea un amplio conocimiento de todos los problemas del tema que esté manejando y una madurez de criterio para la evaluación de cada respuesta.

De acuerdo a lo anterior, uno de los primeros servicios que se puede percibir al ser utilizada, es el de facilitar el orden en el tratamiento de los temas e incentivar la generación de ideas acerca de ellos.

Sirve en primer término para validar el proceso o el procedimiento tomado en forma global. En segundo lugar para verificar si las operaciones y actividades son justificables para llevarse a cabo y por último para considerar la conveniencia o no de las distintas condiciones bajo las cuales se propone la ejecución de tales operaciones o actividades, esto es:

- El quién.
- El cuándo.
- El cómo.
- El dónde.

Una vez terminada la validación, se debe aprovechar toda la información de ella derivada para levantar un acta en la cual conste las naturalezas de utilidad que sustentan la existencia del proceso, la formación, el procedimiento, las operaciones o las actividades o los atributos circunstanciales de estas dos últimas.

ARBOL DE CUESTIONAMIENTO DE ACTIVIDADES Y OPERACIONES





