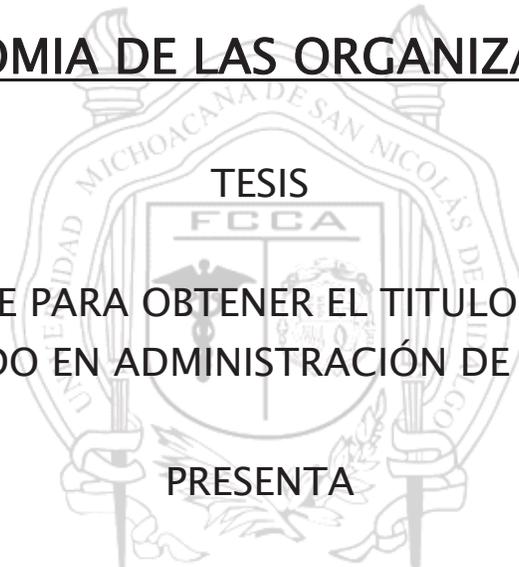


UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“TAXONOMIA DE LAS ORGANIZACIONES”



TESIS
FCGA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

SANDRA AYALA GÓMEZ

ASESOR

M.C. ALEJANDRO MARTINEZ FUENTES

MORELIA, MICHOACAN, NOVIEMBRE 2007.

DEDICATORIA

A CRISTO

Como una pequeña forma
de agradecimiento, por su
compañía y gran ayuda en el
transcurso de mi vida.

A MIS PADRES: JOSÉ Y ROCÍO
Sabiendo que no existirá una forma
de agradecer una vida de sacrificio,
el objetivo logrado es de ustedes
y la fuerza que me ayudo a conseguirlo
fue su apoyo y sobre todo su gran AMOR.

A MIS HERMANAS: ALE, ROCIO Y GISE:

Gracias por su comprensión y cariño
por todos sus consejos y sobre todo
por su gran ejemplo.

A FERNANDO Y FERMIN:
Por su apoyo en todo momento

A FERNANDA, JUAN JOSE Y JOSE ALEJANDRO:

Por ser una parte importante
en mi vida, por enseñarme el valor
de una Sonrisa.

M.C. ALEJANDRO MARTINEZ FUENTES,
por sus enseñanzas y el apoyo
tan grande que me ha brindado
para superarme constantemente,
por confiar y creer en mi.

ÍNDICE

I.	RESUMEN.....	IV
II.	GRAFICAS Y ANEXOS.....	VI
III.	INTRODUCCION.....	1
IV.	JUSTIFICACIÓN.....	4

CAPITULO I LA ORGANIZACIÓN

1.1.	ORGANIZACIÓN.....	6
1.2.	ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	6
1.3.	LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	7
1.4.	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	8
1.4.1.	DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	8
1.4.2.	DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	8
1.4.2.1.	MEDIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	9
1.4.3.	DELEGACIÓN DE TAREAS.....	17
1.4.4.	TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	18
1.4.4.1.	LA AUTORIDAD LINEAL.....	18
1.4.4.2.	LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	19
1.4.4.3.	LA ORGANIZACIÓN LINEAL-STAFF.....	20

CAPITULO 2 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

2.1.	VISIÓN DEL ESTUDIO.....	21
2.2.	APROXIMACIÓN A CONCEPTOS.....	22
2.3.	PLANEACIÓN DEL ESTUDIO	23
2.4.	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	26
2.5.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	29
2.5.1.	NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL ANÁLISIS.....	29
2.5.2.	PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS.....	30
2.5.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS.....	31
2.5.4.	FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	33

CAPITULO 3 ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

3.1.	CONCEPTO.....	34
3.2.	OBJETO.....	34
3.3.	UTILIDAD.....	34
3.4.	CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN.....	34
3.5.	CLASIFICACIÓN.....	35

3.6.	LÍNEAS DE CONEXIÓN	44
3.6.1.	RELACIÓN LINEAL.....	44
3.6.2.	RELACIÓN DE AUTORIDAD FUNCIONAL.....	45
3.6.3.	RELACIÓN DE COORDINACION.....	45
3.6.4.	RELACIÓN DE ASESORIA.....	45
3.6.5.	RELACIÓN DE COORDINACIÓN.....	45
3.6.6.	RELACIÓN CON COMISIONES.....	46
3.7.	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR O ACTUALIZAR LOS ORGANIGRAMAS.....	47
3.8.	CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	48
3.9.	CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PRIVADO.....	50

CAPITULO 4

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DESCRIPCION.....	52
OBJETIVO GENERAL	52
OBJETIVOS ESPECIFICOS	53
PROCESO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	53

CAPITULO 5

CRITERIOS BASICOS PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1.	INTRODUCCIÓN.....	62
5.2.	CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.....	62
5.2.1.	ALCANCE Y FUENTES DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL..	63
5.3.	PROCEDIMIENTO GENERAL DE REORGANIZACIÓN.....	63
5.4.	MECANISMOS DE ESTUDIO.....	64

CAPITULO 6

ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIO DE CONSULTORÍA

6.1.	INTRODUCCIÓN.....	66
6.2.	LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR	67
6.3.	SERVICIO CONSULTIVO.....	69
6.4.	SERVICIO INDEPENDIENTE.....	70
6.4.1.	LA INDEPENDENCIA FINANCIERA.....	70
6.4.2.	LA INDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA.....	70
6.4.3.	LA INDEPENDENCIA POLÍTICA.....	70
6.4.4.	LA INDEPENDENCIA EMOCIONAL.....	70
6.4.1.2.	LIMITES DE LA CONSULTORIA.....	70
6.5.	¿PORQUE ES NECESARIO EL TRABAJO DE LOS CONSULTORES?.....	71

6.6.	LA CONSULTORÍA COMO FUENTE DE APRENDIZAJE.....	73
6.6.1.	LOS BENEFICIOS DE LA CONSULTORIA.....	73
6.6.1.1.	¿QUIENES RECURREN A LOS CONSULTORES?....	74
6.7.	LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO.....	78
6.8.	FORMAS DE CONSULTORÍA Y SU ESENCIA.....	79
6.9.	CLIENTES DE LOS CONSULTORES DE EMPRESAS.....	81
6.10.	EL AMBITO INTERNACIONAL	83
6.11.	CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN.....	83
6.12.	EL CONSULTOR AGENTE DE CAMBIO.....	86
6.13.	LOS ASPECTOS ETICOS DEL CONSULTOR.....	88
6.14.	EL PROCESO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL Y SUS ETAPAS GENERALMENTE ACEPTADAS.....	90
6.15.	EL PROCESO DE CONSULTORÍA	92
	CONCLUSIONES.....	143
	BIBLIOGRAFIA.....	145

RESUMEN

La creciente necesidad de gestión de datos, contenidos y los conocimientos provenientes de diferentes fuentes y sistemas esta provocando en las organizaciones una reingeniería de los procesos de negocios basados en la información. Para lograr esa reingeniería con éxito las tecnologías de taxonomías y clasificación están resultando un elemento clave.

Las PYME mantienen una enorme importancia para la economía de un país. Diversas tipologías permiten comprobar su heterogeneidad y medir el dinamismo de sus estrategias.

Esta investigación sintetiza ciertos aspectos de la dimensión empresarial que justifican el interés de analizar el tamaño de las empresas como factor que condiciona su comportamiento. Los temas tratados se agrupan de manera tal que se analiza la estructura de la organización.

El examen de la distribución de tamaños de las empresas industriales proporciona el primer argumento que justifica la importancia de las PYME; son la forma más habitual de organización de la actividad productiva. Las empresas situadas por debajo del umbral de empleo de 100 trabajadores representan en torno al 95% del total. Su importancia económica queda, además, reflejada en el hecho de que dan empleo a algo menos de la mitad de los efectivos laborales y generan la tercera parte del valor añadido industrial.

Es importante señalar lo anterior ya que como parte de la actividad productiva las empresas muchas veces carecen de una verdadera metodología y no cuentan con los elementos necesarios para comprender y utilizar de manera accesible las técnicas idóneas para lograr mejores resultados al realizar tareas como: el

concebir e implantar un estudio organizacional en todas sus fases, diseñar y manejar los organigramas, proporcionar asistencia técnica y servicios de consultoría, etc.

La aplicación de todo tipo de estudios en una organización requiere una metodología que lo encauce para alcanzar los mejores resultados en condiciones óptimas. Para este efecto, es necesario contar con etapas como la visión del estudio.

Es importante dimensionar la razón de ser y el alcance de las acciones de la empresa de acuerdo con los atributos y las competencias esenciales de la organización.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

La creación, modificación, fusión, reubicación y eliminación de unidades de trabajo son etapas de la evolución normal de una organización.

Con frecuencia la decisión de ajustar las estructuras se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, propiciadas generalmente por el aumento en el flujo e intercambio de bienes y servicios, así por la decisión de sentar las bases para elevar el desempeño y prever la adaptación de la estructura en la medida que ésta evolucione. Por tanto, es recomendable, que al definir una nueva estructura o al ajustar la existente se consideren ciertos principios básicos, en su mayoría productos de experiencias de organismos públicos, privados y sociales.

Entre los elementos conceptuales y metodológicos de que se dispone para llevar a cabo una puntual reorganización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativo y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera.

INTRODUCCION

El presente estudio es el resultado de una intensiva investigación documental, encaminada a guiar para la correcta aplicación de los modelos organizacionales en toda empresa, con el objeto de obtener beneficios de acuerdo a las características y necesidades de las empresas que actualmente prevalecen el país.

Entre los elementos conceptuales que se manejan para llevar acabo una puntual reorganización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativos y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera.

Esto con el objeto de que las empresas mejoren su competitividad a través de una mejor estructura orgánica, y así aprovechen las oportunidades que se ofrecen como lo es la apertura para la exportación.

En el primer capitulo, se maneja a la Organización como etapa administrativa en donde se articulan las funciones, jerarquías y obligaciones de los recursos humanos y que se combinan con los recursos materiales de la empresa, desde aquí radica la importancia de una buena organización en la empresa para poder realizar todas las funciones de una manera adecuada e integrar todas las funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual debe tener orden, arreglo lógico y relación armónica.

En el capitulo segundo, se inicia con el desarrollo de estudios organizacionales el cual, constituye una etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito, esto con el fin de visualizar su razón de ser y delimitar el alcance de las acciones.

Ya que cuando se enfrenta la necesidad de crear, transformar o simplemente cambiar algo se inicia una mecánica de pensamiento que en algún momento se convertirá en una decisión de cambio. Por lo tanto esta secuencia de captación, análisis y selección de ideas permitirá sentar las bases para definir la esencia, los requerimientos, la extensión y las expectativas que se pretendan alcanzar con su puesta en práctica.

En el capítulo tercero se hace referencia a la elaboración, importancia y criterios fundamentales de los Organigramas.

Estos como representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas, deben de mostrar las verdaderas relaciones que guardan entre si los órganos que la componen, dato que pasamos por alto en muchas ocasiones en las actuales unidades organizacionales.

Para el capítulo cuarto se detalla la descripción del manual de organización, de manera tal que se le analiza a éste como instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura administrativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

En un capítulo quinto se comentan los criterios básicos para la reorganización administrativa, en la cual considerando que con frecuencia es necesario ajustar las estructuras, este se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, propiciadas generalmente por el aumento de flujo e intercambio de bienes y servicios, así como por la decisión de sentar las bases necesarias y específicas para elevar el desempeño y prever la adaptación de la estructura en la medida en que esta vaya evolucionando. Esto tomando en cuenta la aplicación de una Reorganización administrativa.

En un capítulo sexto se comenta lo referente a la asistencia técnica y servicio de consultoría, manejando incluso la modalidad de Consultoría Integral Colaborativa lo que por ende trae implícito el involucrar a toda la empresa conjuntamente con los consultores internos, esto demanda un gran trabajo pero si se logra coordinar y tener apoyo total de los directivos trae grandes satisfacciones para el cliente. La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión, sin embargo también se considera e ella misma como labor en la aplicación a situaciones y problemas organizacionales.

JUSTIFICACIÓN

La creciente necesidad de gestión de datos, contenidos y los conocimientos provenientes de diferentes fuentes y sistemas esta provocando en las organizaciones una reingeniería de los procesos de negocios basados en la información. Para lograr esa reingeniería con éxito las tecnologías de taxonomías y clasificación están resultando un elemento clave.

Las PYME mantienen una enorme importancia para la economía de un país. Diversas tipologías permiten comprobar su heterogeneidad y medir el dinamismo de sus estrategias.

Esta investigación sintetiza ciertos aspectos de la dimensión empresarial que justifican el interés de analizar el tamaño de las empresas como factor que condiciona su comportamiento. Los temas tratados se agrupan de manera tal que se analiza la estructura de la organización.

El examen de la distribución de tamaños de las empresas industriales proporciona el primer argumento que justifica la importancia de las PYME; son la forma más habitual de organización de la actividad productiva. Las empresas situadas por debajo del umbral de empleo de 100 trabajadores representan en torno al 95% del total. Su importancia económica queda, además, reflejada en el hecho de que dan empleo a algo menos de la mitad de los efectivos laborales y generan la tercera parte del valor añadido industrial.

Es importante señalar lo anterior ya que como parte de la actividad productiva las empresas muchas veces carecen de una verdadera metodología y no cuentan con los elementos necesarios para comprender y utilizar de manera accesible las técnicas idóneas para lograr mejores resultados al realizar tareas como: el concebir e implantar un estudio organizacional en todas sus fases, diseñar y manejar los organigramas, proporcionar asistencia técnica y servicios de consultoría, etc.

La aplicación de todo tipo de estudios en una organización requiere una metodología que lo encauce para alcanzar los mejores resultados en condiciones óptimas. Para este efecto, es necesario contar con etapas como la visión del estudio.

Es importante dimensionar la razón de ser y el alcance de las acciones de la empresa de acuerdo con los atributos y las competencias esenciales de la organización.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

La creación, modificación, fusión, reubicación y eliminación de unidades de trabajo son etapas de la evolución normal de una organización.

Con frecuencia la decisión de ajustar las estructuras se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, propiciadas generalmente por el aumento en el flujo e intercambio de bienes y servicios, así por la decisión de sentar las bases para elevar el desempeño y prever la adaptación de la estructura en la medida que ésta evolucione. Por tanto, es recomendable, que al definir una nueva estructura o al ajustar la existente se consideren ciertos principios básicos, en su mayoría productos de experiencias de organismos públicos, privados y sociales.

Entre los elementos conceptuales y metodológicos de que se dispone para llevar a cabo una puntual reorganización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativo y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera.

CAPITULO 1 LA ORGANIZACIÓN

1.1. ORGANIZACIÓN

Es la etapa administrativa, en donde se articulan por escrito las funciones, jerarquías y obligaciones de los recursos humanos y que se combinan con los recursos materiales de la Empresa.

La palabra organización proviene del griego “organon” que significa instrumento. De hecho la Organización nos da idea de instrumento.

La Organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Esta pensada para que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de objetivos específicos. Todo organismo social para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- a) Partes diversas entre si: Ningún organismo se forma de partes idénticas
- b) Unidad Funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin
- c) Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre si, no importa que sus funciones sean diversas.

La Organización es una función pre-ejecutiva mediante ella por si misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que se ponen en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollar.

La Organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos.

Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes y que debe tener orden, arreglo lógico y relación armónica.

La estructura de Organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

1.2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La organización formal se compone de cierto número de niveles jerárquicos o niveles funcionales establecidos por el organigrama, con énfasis en las funciones

y las tareas. La organización formal se refiere a la estructura y al proceso de la organización.

La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se desarrollan las actividades. En otros términos, es un esqueleto en el que se pueden visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

Por lo tanto, se define que la estructura comprende los objetivos y funciones en distintos niveles de autoridad y responsabilidad y, por medio del proceso, el cual se encarga del cumplimiento o desarrollo de dichos objetivos y funciones, es decir, al funcionamiento de la organización.

El concepto tradicional de estructura de la organización se aplica en el momento de elaborar el manual de organización, cuando se trata de diseñar los organigramas. Se aplica sobre todo por el hecho de que la estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización.

El análisis y diseño de la organización comprende la división del trabajo, las formas de dividir el trabajo o Departamentalización, la delegación de tareas y la autoridad. El analista de organización y métodos debe tener bien precisados dichos conceptos en el momento de elaborar el manual de organización.

1.3. LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

En una forma general podemos establecer que la Organización Formal, es un mecanismo o estructura que permite a los integrantes de una Empresas o personas laborar en forma conjunta y eficiente hasta lograr un objetivo.

La relación informal es aquella que se da por diversas situaciones ajenas al trabajo o giro de la empresa, por ejemplo: amigos, eventos deportivos, eventos sociales, culturales, entre otros.

1.4. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal:

1. La división del Trabajo
2. La Departamentalización
3. El grado o alcance del control

1.4.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo significa dividir, grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas.

Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo mas corto y con un mínimo de habilidad, es decir crea verdaderos especialistas.

La División del Trabajo, crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva, como es el caso de la industria de restaurantes (cocineros, meseros, galopines [Ayudantes de meseros], empleados de mostrador, etc.).

La División del Trabajo, mejora la eficiencia, contribuyendo a las técnicas de producción en masa y proporcionando una producción industrial y de servicios de alto nivel.

Para ejecutar con efectividad la división del trabajo en una organización, se formulan los requisitos del puesto y las especificaciones del gerente o diversos trabajadores y se asocian para asignar personal.

1.4.2. DEPARTAMENTALIZACION

Se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre si.

El patrón básico de muchas estructuras organizacionales gira alrededor de tres actividades fundamentales:

- a) Producción o Servicio
- b) Mercadotecnia

c) Finanzas

A medida que crece la Empresa es obvio que sus diferentes áreas tendrán a la vez un crecimiento.

1.4.2.1. MEDIOS DE DEPARTAMENTALIZACION

La Departamentalización resulta de la división del trabajo y del deseo de obtener unidades organizacionales de tamaño manejable y para utilizar la habilidad administrativa.

Los principales medios de Departamentalización son:

- a) Por Función
- b) Por Producto
- c) Por Territorio
- d) Por Cliente
- e) Por Proceso
- f) Por Grupo Especial
- g) Por Matriz

El Organizador esta libre para usar cualquier medio de departamentalización al formar la estructura de su organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIÓN

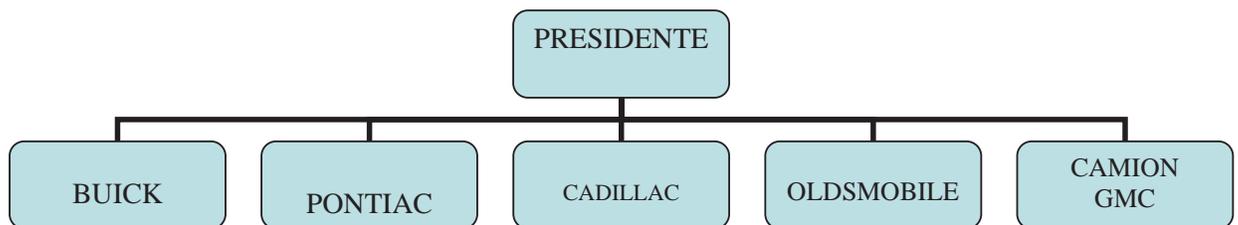
De acuerdo a las funciones y actividades que se realizan en la empresa se lleva a cabo la distribución en el organigrama.



DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO

Este método coloca todos los recursos y autoridad bajo un Gerente, para hacer que un producto o servicio se produzca y mercantilice.

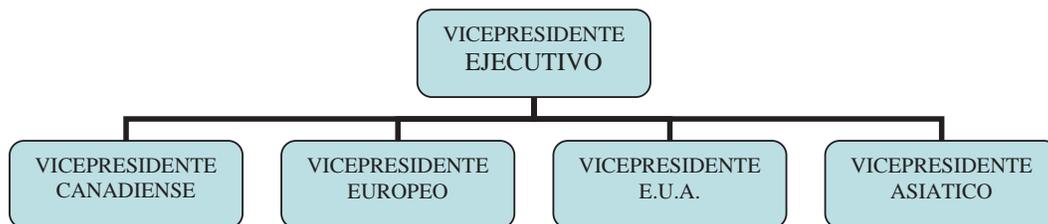
Se agrupan las actividades de acuerdo con los productos o servicios que realiza la organización. Por ejemplo, la General Motors tiene división Chevrolet, Cadillac, etc., un hospital puede dividirse en departamento de radiología y cardiología, etc.



DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO

La Departamentalización por territorio es en especial popular para las ventas, en donde la división parece factible de acuerdo con alguna segregación geográfica. También ayuda al entrenamiento y desarrollo debido a que un ejecutivo puede demostrar habilidad en determinado territorio y justificar así su promoción a un área de más importancia.

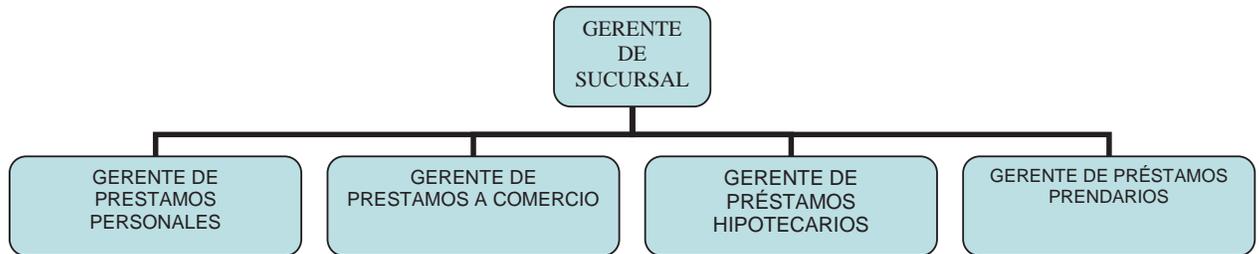
Es una forma de organización muy utilizada por las empresas dispersas territorialmente o cuyas operaciones están dispersas geográficamente, que logra una supervisión local, efectiva y descentralizada.



DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTE

Es una agrupación de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización. Por ejemplo, una tienda de ropa se puede dividir en departamento infantil, masculino y femenino.

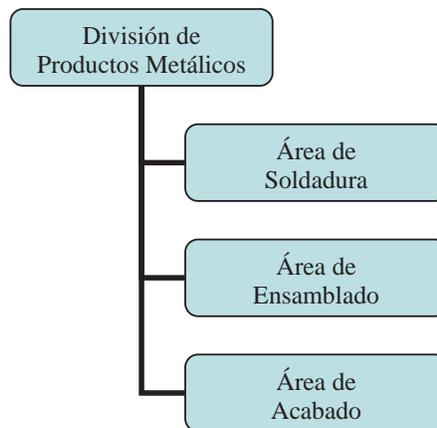
Esta forma de organización se usa cuando se pone gran énfasis en servir con eficacia a diferentes tipos de clientes.



DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESOS

Es utilizado a menudo en las empresas industriales a los niveles más bajos de la estructura organización en las áreas productivas o de operaciones.

Este medio es lógico cuando las maquinas o el equipo utilizado requiere habilidad especial para su operación.



En este tipo de departamentalización el trabajo puede desarrollarse de la siguiente manera:

1. En Serie: el trabajo se desplaza por un solo canal o línea de montaje y progresa paso a paso hasta su terminación al pasar por varias estaciones de trabajo.
2. En Paralelo: es cuando dos o mas empleados realizan las mismas actividades y en el mismo momento o bien puede ser en otro turno pero siempre y cuando el trabajo sea el mismo.
Con la disposición en paralelo el ciclo de tiempo se reduce, el movimiento del trabajo en proceso disminuye y se promueve el interés del empleado en el trabajo.
3. Ensamble de unidad: consiste en que diferentes empleados ejecutan diferentes pasos del trabajo en una cantidad dada de trabajo al mismo tiempo, por ejemplo el trabajo que se va a hacer se divide entre los empleados a, b y c , de esta forma cada uno de ellos trabaja en una actividad diferente.

DEPARTAMENTALIZACION POR GRUPOS ESPECIALES

Esta disposición implica asignar un equipo o grupo especial a un proyecto definido o bloque de trabajo, el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido y deseado.

El grupo de trabajo por lo general es relativamente reducido, en la mayoría de los casos no más de 12 personas.

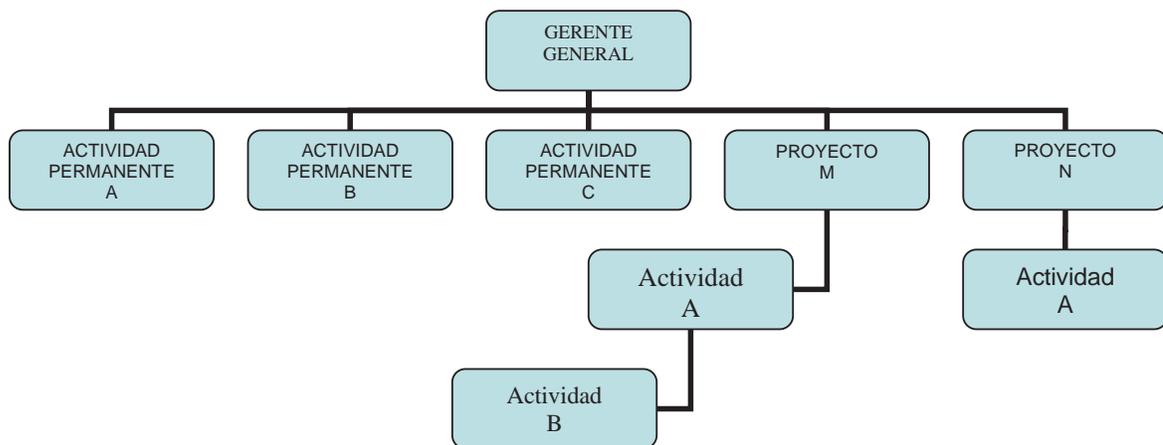
Existen durante la vida del proyecto y luego se dispersa. Normalmente cuenta con un coordinador o líder quien posee los conocimientos necesarios para ejecutar el trabajo, así como la habilidad requerida para el mismo.

En ocasiones se les llama Organización de Proyecto o Administración de Proyecto, además esta de acuerdo con las nuevas teorías para la toma de decisiones ya que fomenta la objetividad, da a los trabajadores libertad para realizar el objetivo y enfatiza la iniciativa y creatividad de cada uno de los miembros de trabajo.

Esta ha sido favorecida para muchos proyectos de investigación, en particular en sistemas de misiles o armas, proyectos del espacio exterior, compañías de

televisión, etc. También se utilizan en Despachos Contables, Agencias de Publicidad y organizaciones de Consultores en la Administración y ha resultado efectiva para proyectos especiales relacionados con la oficina o la fabrica.

Este tipo de departamentalización tiene sus problemas o desventajas, ya que los miembros de esta estructura tienen una sensación de inseguridad y se quejan de organizaciones inestables y esto, es producido por el desmantelamiento de la organización del proyecto al terminar su misión y la reasignación de los miembros a otras organizaciones de proyectos.



FACTORES QUE AYUDAN EN LA DEPARTAMENTALIZACIÓN POR GRUPOS ESPECIALES.

La base para el proyecto es sólida, así como el compromiso para apoyar al grupo especial debe ser completo.

El proyectó debe ser diseñado de acuerdo al tipo y características de la empresa.

El éxito de esta departamentalización depende de la atención gerencial que se le brinde ya que requiere de más atención que las actividades funcionales normales.

Las tareas están adecuadamente definidas, así como los objetivos.

Tanto los proyectos grandes como los pequeños deben estar muy bien definidos.

Es indispensable la habilidad para trabajar con miembros de distintos niveles jerárquicos que sean de varias disciplinas y puedan brindar un panorama general.

DEPARTAMENTALIZACION POR MATRIZ

También se conoce como organización en malla. Esto es la combinación de la departamentalización funcional y por producto en una misma organización.

Como se podrá apreciar en la siguiente grafica existen 5 grupos administrativos con un coordinador del proyecto, así como 5 áreas técnicas diferentes (producción, abastecimiento de materiales, personal, contabilidad e ingeniería) los cuales se representan con letras de la A a la E. Cada jefe de unidad depende y rinde cuentas a un jefe o Gerente de Servicios Técnicos. En forma simultanea y cortando en sentido transversal se encuentran los técnicos encargados de los diferentes productos o proyectos.

A	B	C	D	E					
									NO. 1
									NO. 2
									NO. 3
									NO. 4
									NO. 5

**PRODUCTOS
O
PROYECTOS**

1.4.3. DELEGACIÓN DE TAREAS

Junto con la división del trabajo, la delegación de tareas constituye la base de la organización.

Jiménez Castro define la delegación de autoridad como el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y exige responsabilidades a un subalterno y le concede la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

Para Newman, Summer y Warren la delegación de tareas comprende tres elementos principales:

1. Delegar tareas, es decir, la persona que delega indica que trabajo debe ejecutar el subalterno.
2. Otorgar autoridad, junto con el permiso de ejecutar el trabajo transmite probablemente (el gerente o superior) al subalterno ciertos derechos, tales como el de usar los recursos, el dirigir el trabajo, entre otros.
3. Crear una obligación, al aceptar un trabajo que se le delega el subalterno acepta la obligación hacia su jefe de determinar ese trabajo.

La delegación de tareas es una técnica para poder realizar mejor las actividades dentro de la organización. La delegación de tareas en realidad es un resultado de la división del trabajo al igual que la especialización. Los problemas con los que se enfrenta la delegación de tareas son los siguientes:

- a) Problemas del jefe o superior para delegar
 - Algunos jefes piensan que pueden hacer mejor las cosas ellos mismos
 - La falta de capacidad directiva del jefe
 - La falta de confianza en los subalternos
 - La falta de controles
 - Aversión temperamental del jefe a correr riesgos
- b) Problemas del subordinado que recibe la delegación de tareas
 - Al subordinado le es más fácil preguntar al jefe que decidir por si mismo la forma de resolver un problema.
 - Temor del subordinado a las censuras por los errores que pueda cometer.

- El subordinado no desea recibir la delegación de la tarea sino cree que le falta información y los medios necesarios para poder desempeñar dicha tarea.
- La falta de confianza en si mismo
- Los incentivos positivos pueden ser inadecuados.

1.4.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN : LA AUTORIDAD LINEAL Y FUNCIONAL

Tenemos tres tipos de organización, resultado de los estudios de las teorías clásicas de la organización:

1. La organización lineal
2. La organización funcional
3. La organización Lineal-Staff

1.4.4.1. LA ORGANIZACIÓN LINEAL

Constituye la forma de la estructura de organización más simple y más antigua. El principio fundamental de la organización se puede expresar como la organización en el cual existe una jerarquía de autoridades en las que los superiores reciben obediencia de sus subordinados. La denominación de “Lineal” obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

Esta organización tiene las siguientes características:

- La autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados. Dicha autoridad es resultado de la aplicación del principio de la unidad de mando. De ahí también se hable de una autoridad de línea.
- Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente por líneas formales existentes en el organigrama.
- La organización de líneas se caracteriza por el traslado y la convergencia de la autoridad hacia la cima de la organización. Solo existe una autoridad superior que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

- Como resultado de la centralización de decisiones la organización lineal presenta una conformación piramidal, A medida que aumenta la generalización y la centralización se tiene una organización centralizada y a medida que existen otros centros de decisión autónomos se tiene una organización descentralizada.

Las principales ventajas que presenta la organización lineal son: su fácil aplicación, la clara delimitación de responsabilidades y la posibilidad de utilizarse en empresas nuevas o pequeñas.

Las desventajas que presenta son principalmente: la rigidez, la centralización de las decisiones, la falta de especialidad y que el crecimiento de la empresa conduce al congestionamiento de las líneas formales de comunicación.

1.4.4.2. LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Es del tipo de estructura de organización que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. Es el origen del Staff o asesoría. Las organizaciones son cada vez más complejas y especializadas, lo que trae como consecuencia, la necesidad de contar con especialistas que puedan actuar con mayor rapidez y flexibilidad.

El origen de este tipo de organización es la supervisión funcional propuesta por Taylor.

Las principales características de la organización funcional son:

- © Existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y esta basada en la especialización.
- © Las comunicaciones entre los órganos y los cargos existentes en la organización se efectúan directamente sin intermediarios.
- © Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados, que poseen el conocimiento y la competencia técnica necesaria para implementarlas mejor.

- © Se basa en la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de organización.

Las principales ventajas de la organización funcional son: proporciona el máximo grado de especialización, ello permite que los órganos y cargos de la organización se concentran exclusivamente en su tarea especializada y sean por tanto mas eficientes; permite una mejor supervisión técnica; permite contactos directos entre los órganos y cargos interesados sin necesidad de seguir los canales formales de la comunicación y esperar las funciones de planeacion y control.

Las principales desventajas son: los conflictos de autoridad, la dispersión de la responsabilidad, la competencia entre los especialistas y la confusión de los objetivos de la organización.

Se puede aplicar este tipo de organización en empresas u organizaciones que cuenten con un equipo de especialistas o cuando se delega autoridad funcional sobre algún órgano especializado entre los demás órganos.

1.4.4.3. LA ORGANIZACIÓN LINEAL-STAFF

Este tipo de organizaciones es el resultado de la combinación de la organización lineal y la organización funcional, con el fin de conservar sus ventajas y eliminar sus desventajas. El concepto de organización línea – staff se basa en que entre el órgano de ejecución (autoridad lineal) y los órganos de apoyo y asesoría (autoridad funcional) existen también relaciones de consejo, de auxilio, de consulta. Las principales características de la organización lineal-staff son:

- En este tipo de organización cada órgano o cargo se soporta a uno y solo a un órgano o cargo superior, sin embargo, cada órgano o cargo recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos o cargos de staff.
- Existe una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados (jerarquía) y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano o cargo y el staff.

CAPITULO 2 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

2.1. VISION DEL ESTUDIO

Constituye una etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito, esto es, para visualizar su razón de ser y el alcance de las acciones.

2.2. APROXIMACIÓN A CONCEPTOS

Cuando se enfrenta la necesidad de crear, transformar o simplemente cambiar algo se inicia una mecánica de pensamiento que en algún momento se convertirá en una decisión de cambio.

El proceso para concebir e implantar una decisión es fundamental con el fin de garantizar que lo que se pretende lograr con ella sea congruente con la realidad y, por ende, tenga una expectativa de vida y de éxito probable.

Tratar de asimilar e interpretar todas las variables que pueda involucrar en su composición representa un ejercicio mental hasta cierto punto exhaustivo y un tanto redundante, toda vez que requiere tomar una idea original una y otra vez hasta madurarla y hacerla crecer como propósito específico.

Esta evolución de pensamiento lleva consigo un análisis capaz de centrar plenamente los conceptos y de ordenarlos en forma tal que puedan revisarse y recuperarse cuantas veces sea necesario para precisar ideas básicas, ideas secundarias y efectos esperados de su implantación.

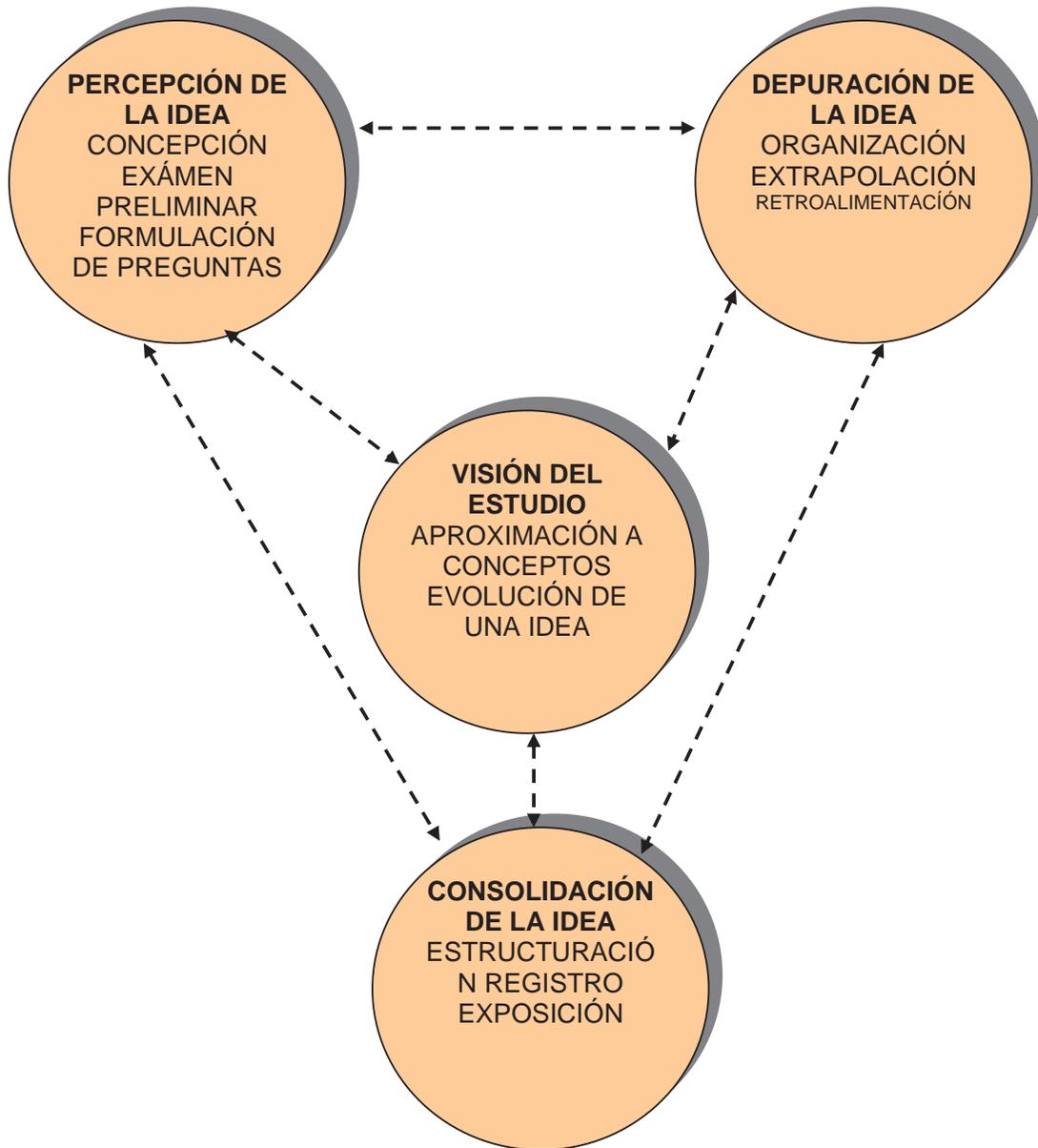
Esta secuencia de captación, análisis y selección de ideas permite sentar las bases para definir la esencia, los requerimientos, la extensión y las expectativas que se pretende alcanzar con su puesta en práctica.

A través de:

- Evolución de una Idea
- Percepción de la Idea
- Depuración de la Idea

 Consolidación de la Idea

Como se muestra en el siguiente esquema.



2.3. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

El segundo paso para realizar un estudio organizacional consiste en precisar su naturaleza, alcance y requerimientos técnicos, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución.

Esto se logra ubicando los siguientes pasos:

➤ *DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE ESTUDIO*

Identificar los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir su cometido.

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo de estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

➤ *FUENTES DE ESTUDIO*

Fuentes Internas (Órganos del Gobierno, Nivel Directivo, Nivel Medio, Área Afectada, Otras unidades administrativas, Unidades de mejoramiento administrativo, Comisiones, comités o grupos de trabajo y recursos de información).

Fuentes Externas (Competidores, Proveedores, Clientes o Usuarios, Organizaciones líderes en el campo de trabajo y organizaciones de otros campos de trabajo).

➤ *DEFINICIÓN DEL OBJETIVO*

Una vez detectados los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a los resultados que la organización espera lograr como consecuencia de sus acciones internas y la interacción con el ambiente.

➤ INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Una vez definidos la orientación y los factores de calidad esperados del estudio, su desarrollo requiere una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto implica revisar tanto la génesis de la organización como la literatura técnica y legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

La responsabilidad de reunir la información preliminar puede recaer en un equipo piloto integrado para este efecto, el cual, posteriormente, servirá de base para conformar el equipo de trabajo que conducirá el estudio.

Es conveniente determinar:

- a) Los lineamientos para orientar la investigación y
- b) Contenido de la investigación

➤ PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Luego de recabar los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, hay que preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica; debe quedar integrado por los elementos siguientes:

Propuesta técnica, que a su vez debe incluir:

- Naturaleza: Tipo de estudio que se pretende realizar.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y territorial.
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que reportaran a la organización.
- Antecedentes: recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar
- Estrategia: ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su implantación.

- Recursos: todos los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Resultados: beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos, y servicios, el clima organizacional y las relaciones con el entorno.
- Información complementaria: material e investigaciones que puede servir como elementos de apoyo.

A su vez se recomienda el siguiente Programa de trabajo, que debe considerar:

- ∂ Identificación : Nombre del estudio
- ∂ Responsable(s): Unidad o grupo que se encargara de su implantación
- ∂ Área (s): universo estudiado
- ∂ Clave: número progresivo de las unidades administrativas, programas o proyectos.
- ∂ Actividades: pasos específicos que deben efectuarse para captar la información.
- ∂ Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- ∂ Calendario: fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase.
- ∂ Representación grafica: descripción del programa en cuadros e imágenes.

- ∂ Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- ∂ Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- ∂ Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

➤ AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, deben girarse comunicaciones y convocar a reuniones para hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo a fin de

que todos brinden su apoyo. Sin este requisito el trabajo podría tomar mas tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

➤ INTEGRACIÓN DEL GRUPO

Para iniciar formalmente el estudio es indispensable evitar que la responsabilidad de las acciones se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico conformado por líder (es) de proyecto y asistentes o analistas, quienes se encargaran de todas las fases de ejecución para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

El número final de integrantes del equipo estará sujeto a los siguientes factores:

1. Naturaleza de la organización
2. Número de unidades administrativas que componen la estructura orgánica
3. Ámbito de funcionamiento
4. Número de empleados
5. Nivel técnico del personal
6. Nivel de desarrollo tecnológico
7. Cultura organizacional

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS

Percepción de hechos y captación de los elementos que permiten conocer lo que realmente sucede en la organización.

➤ **REQUISITOS BÁSICOS QUE DEBEN REUNIR**

Para que los datos aporten elementos de decisión con la realidad y se eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser:

1. Específicos
2. Completos
3. Correctos
4. Pertinentes
5. Congruentes

6. Susceptibles de validarse

Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación que tenga presente siempre el objetivo del estudio y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme.

➤ **ACTITUD DEL GRUPO RESPONSABLE**

El personal destinado al estudio debe llevar a cabo la labor de investigación sin prejuicios ni opiniones preconcebidas.

En la etapa de recopilación de datos, en especial, es recomendable que los asistentes o analistas adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva en las unidades o áreas de estudio, lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa de la fuerza de trabajo.

Para evitar falsas expectativas, es de vital importancia que el equipo responsable de esta función se abstenga de externar comentarios sin sustento o de hacer promesas que no pueda cumplir, apegándose en todo momento y en forma objetiva a las directrices del estudio.

➤ **TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN**

La elección de técnicas e instrumentos para recopilar datos debe estar en función de las características del estudio que se pretende realizar.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, observancia directa, consulta a sistemas de información, entrevista y cuestionario.

Investigación documental

Se deben seleccionar y analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual hay que revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídico administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y tofo documento que aporte información relevante a la investigación.

Observación directa

Este recurso es de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio, pues le permite conocer no solo la manera en que operan las unidades administrativa, sino la cultura organizacional predominante en las áreas físicas donde se desarrolla el trabajo.

A partir del análisis de la información recabada es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas, para complementar o afinar los datos.

Consulta a sistemas de información

Es el acceso a sistemas informáticos que permiten recabar información interna o de sistemas externos a la organización enlazados por medio de redes o satélite, para ampliar y fortalecer los contenidos del estudio.

Entrevista

Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuado para obtener información. Este medio es posiblemente el mas usado y el que brinda información mas completa y precisa, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas puedes percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes, y usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para que una entrevista se desarrollo en forma positiva, es conveniente observar estos aspectos:

- a) Tener claro el objetivo
- b) Establecer anticipadamente la distribución del trabajo
- c) Concertar de manera previa la cita

d) Clasificar la información que se obtenga

Cuestionario

Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de la información que se obtenga depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

➤ **INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se cuenta con la información de las áreas que participan en el estudio, deben ordenarse y sistematizarse los datos a efecto de preparar su análisis.

Esto a través del resguardo o la clasificación.

2.5. ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recopilados y registrados los datos, deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las opciones de acción para su efectiva atención.

2.5.1. NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL ANÁLISIS

El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre si y con el todo, y de este con su entorno.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

2.5.2. PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS

El análisis provee de una clasificación e interpretación de hechos, un diagnóstico de problemas y un empleo de la información, para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

En este proceso se distingue la secuencia de pasos siguiente:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza
- b) Describir ese hecho o situación
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que también son producto del ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender sus causas y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para analizar los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

¿Qué trabajo se hace?

Naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Para que se hace?

Propósitos que se pretenden alcanzar

¿Quién lo hace?

Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.

¿Cómo se hace?

Métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Con que se hace?

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo

¿Cuándo se hace?

Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para su desahogo.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, estas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Por qué?

2.5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

Este instrumental esta integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida, con el fin de conocer todos sus aspectos y detalles.

Su selección se relaciona directamente con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, productos y servicios esperados, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico requerido para su manejo.

El empleo de estos recursos obedece también al alcance del estudio que la organización ha decidido realizar, como respuesta a la implantación de un proceso de cambio organizacional, o la influencia de variables provenientes del contexto.

Entre las técnicas e instrumentos que se utilizan generalmente para realizar el análisis administrativo se encuentran:

- a) Administración por objetivos
- b) Análisis de sistemas
- c) Análisis del costo beneficio
- d) Análisis de estructuras
- e) Análisis de criterio múltiple
- f) Análisis factorial
- g) Análisis FORD
- h) Análisis marginal

- i) Árbol de decisiones
- j) Auto evaluación
- k) Auditoria Administrativa
- l) Benchmarking
- m) Control de Calidad total
- n) Desarrollo organizacional
- o) Diagrama de afinidad
- p) Diagrama de causa y efecto
- q) Diagrama de pareto
- r) Diagrama de relaciones
- s) Empowerment
- t) Ergonomía
- u) Estudio de factibilidad
- v) Estudio de viabilidad
- w) Inteligencia emocional
- x) Reingeniería organizacional
- y) Reorganización
- z) Técnica Delphi
- aa)Teoría de las Restricciones
- bb)Teoría de la atribución
- cc) Análisis de series de tiempos
- dd)Cadenas de eventos
- ee)Correlación
- ff) Modelos de Inventario
- gg)Modelos integrados de producción
- hh)Muestreo
- ii) Números índices
- jj) Programación dinámica
- kk) Programación lineal
- ll) Simulación
- mm) Teoría de colas o de líneas de espera

- nn) Teoría de los grafos
- oo) Teoría de las decisiones
- pp) Teoría de los juegos

2.5.4. FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO

No se debe perder de vista que la complejidad y dimensión de las tareas que la organización se ha fijado requieren un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de hechos o problemas para destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, lo que le permitirá crear un ambiente favorable para llevar a cabo las mejoras requeridas.

Su contenido quedara definido en función de las variables estudiadas y de los instrumentos técnicos de apoyo que se seleccionen para su atención, aunque es necesario considerar como información base la siguiente:

1. Marco global de análisis
2. Antecedentes
3. Normatividad
4. Procesos Fundamentales
5. Objetivos, funciones y procedimientos
6. Estructura Orgánica
7. Análisis de congruencia programación-organización-operación
8. Sistemas de apoyo administrativos
9. Revisión de las acciones, valorando:
 - a) Los resultados obtenidos
 - b) La racionalidad con que se utilizan los recursos
 - c) La calidad de vida de la organización
 - d) Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional
 - e) Las relaciones con el entorno
 - f) Oportunidades de mejora

CAPITULO 3

ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

3.1. CONCEPTO

El organigrama es la representación grafica de la estructura organiza de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

3.2. OBJETO

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma grafica y objetiva la composición de una organización.

3.3. UTILIDAD

- Proporciona una imagen formal de la organización
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

3.4. CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACION

PRECISIÓN

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

SENCILLEZ

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

UNIFORMIDAD

Para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

PRESENTACIÓN

Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse técnicos y de servicios, en función de su objetivo.

VIGENCIA

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del grafico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

3.5. CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

POR SU NATURALEZA

A) Micro administrativos

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o menciona alguna de las áreas que la conforman.

B) Macro administrativos

Involucran a más de una organización

C) Meso administrativos

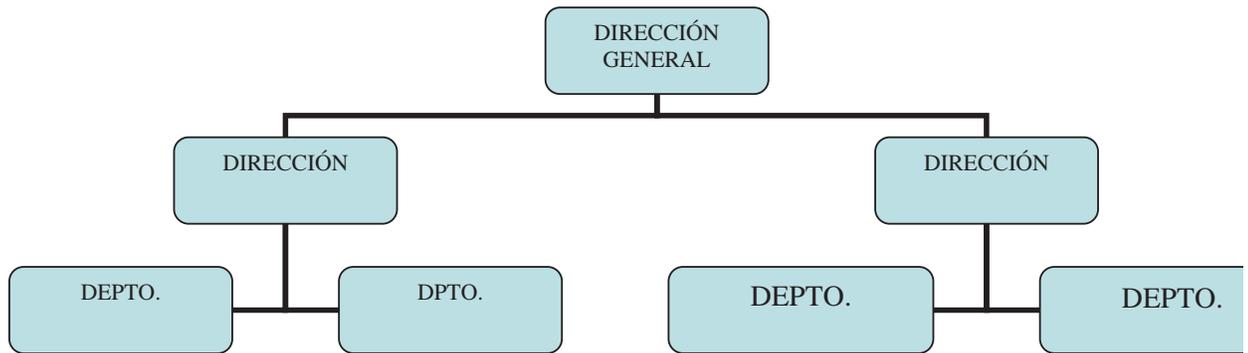
Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Cabe señalar que el termino meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector publico, aunque también puede emplearse en el sector privado.

POR SU AMBITO

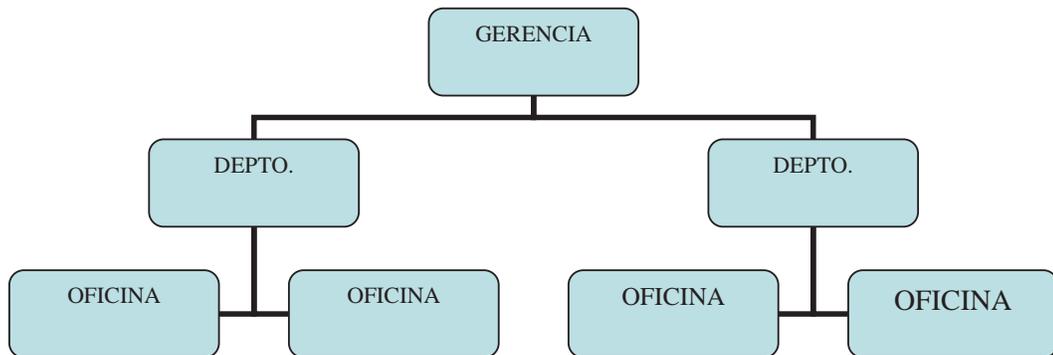
A) GENERALES

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. (ORGANIGRAMA GRAL).



B) ESPECIFICOS

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



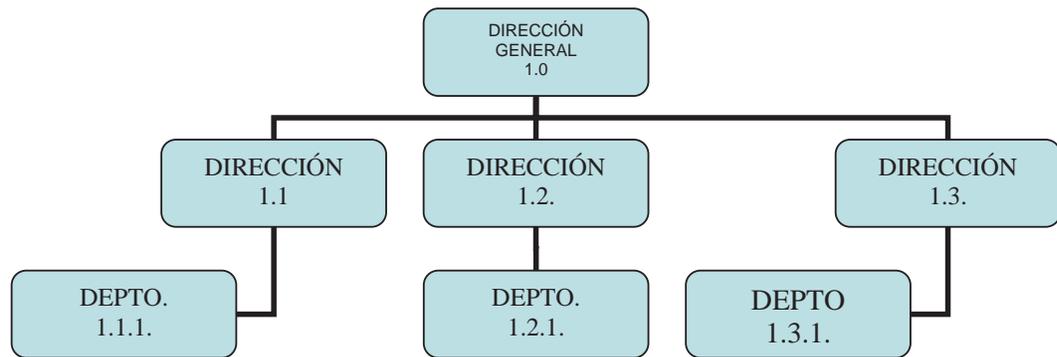
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO.

POR SU CONTENIDO

A) Integrales

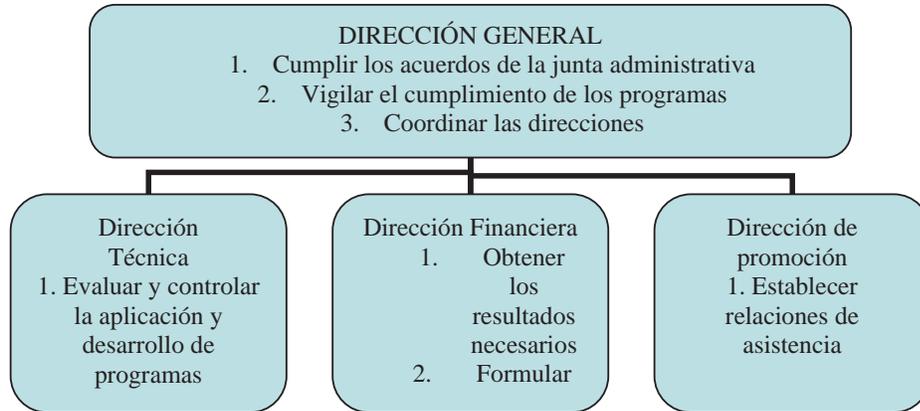
Son representaciones graficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



B) Funcionales

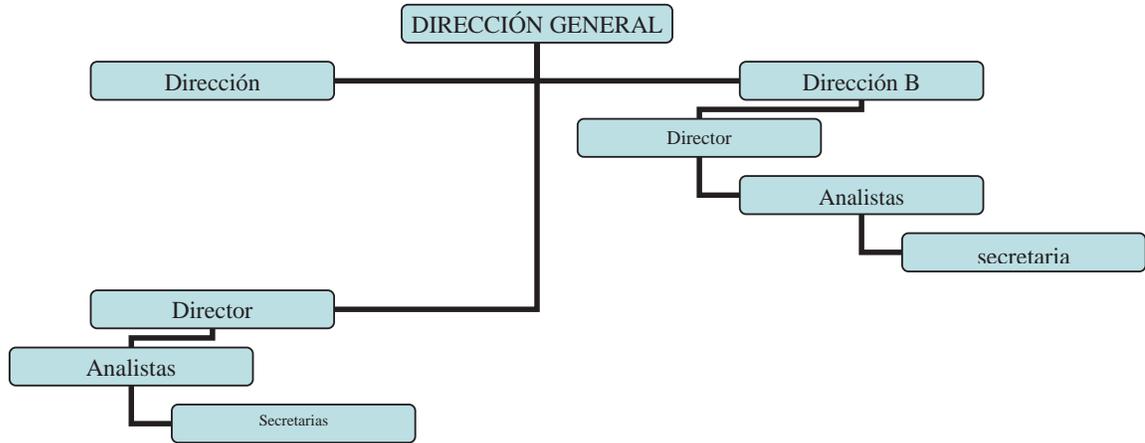
Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.



Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presenta a la organización en forma general.

C) De puestos, plazas y unidades

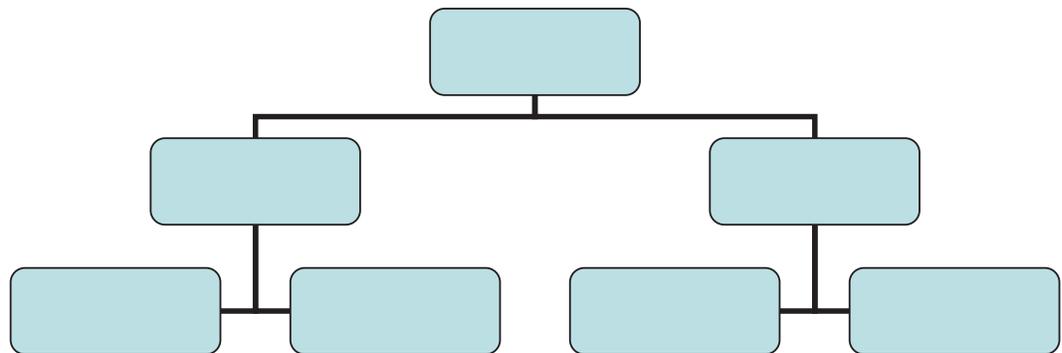
Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



POR SU PRESENTACIÓN

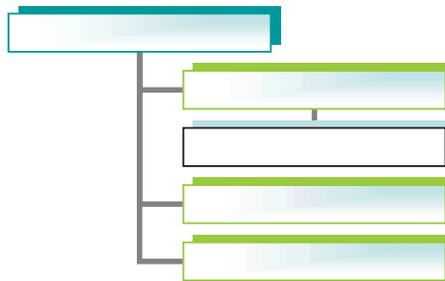
A) VERTICALES

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y disgregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.



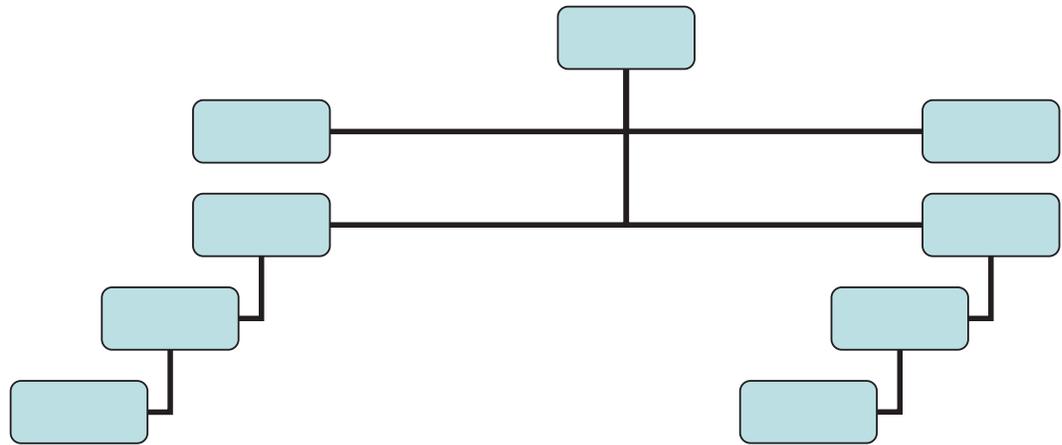
B) HORIZONTALES

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas en tanto que las relaciones entre sus unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



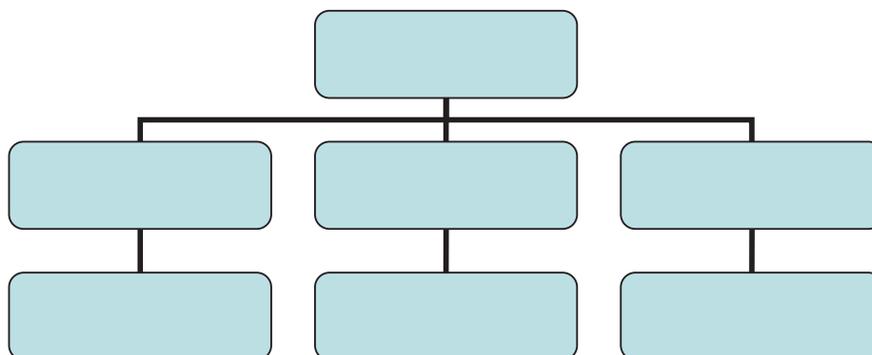
C) MIXTOS

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



D) DE BLOQUES

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios mas reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



FIGURAS

Las figuras se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades que la conforman pueden ser de nivel directivo, medio u operativo (sustantivos o adjetivos), de asesoría y desconcentrados.

FORMA

Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como representar con rectángulos las unidades.

DIMENSIÓN

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes.

COLOCACIÓN DE LAS FIGURAS

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

SECTOR PÚBLICO:

Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel	Secretario
Segundo Nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial Mayor
Cuarto nivel	Dirección General
Quinto nivel	Dirección de área
Sexto nivel	Subdirección de área
Séptimo nivel	Departamento
Octavo nivel	Oficina
Noveno nivel	Sección
Décimo nivel	Mesa
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración

En la administración paraestatal:

Primer nivel	Asamblea General
Segundo nivel	Consejo de Administración
Tercer nivel	Dirección general o equivalencia
Cuarto nivel	Dirección divisional
Quinto nivel	Dirección de área, subdirección
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina
Octavo nivel	Sección
Noveno nivel	Mesa
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración

SECTOR PRIVADO:

Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel	Asamblea de Accionistas
Segundo Nivel	Consejo de Administración
Tercer nivel	Dirección General
Cuarto nivel	Subdirección General, dirección
Quinto nivel	Dirección o gerencia admva.
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración

3.6. LÍNEAS DE CONEXIÓN

Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización. A continuación se brindan criterios específicos para uniformar su presentación:

3.6.1. RELACIÓN LINEAL

En ella la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el grafico de la organización.

Recomendaciones:

- Se sugiere utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el usado para dibujar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, por que se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.

- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.

3.6.2. RELACIÓN DE AUTORIDAD FUNCIONAL

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo, que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan con la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado implica mas de una unidad.

3.6.3. RELACIÓN DE COORDINACION

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conecta con otra unidad o con un órgano desconcentrado.

3.6.4. RELACIÓN DE ASESORIA

Existen entre las unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia o ambas, que les permite proponer – no ordenar- a las unidades de línea medidas o criterios para resolver un asunto.

3.6.5. RELACIÓN DE COORDINACION

Existen dos tipos de relaciones de esta clase:

Relación de Asesoría Interna

Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de Asesoría Externa

Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. Se representan en el organigrama por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual depende jerárquicamente.

3.6.6. RELACIÓN CON COMISIONES

Interinstitucionales

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando forman parte del gráfico de la organización, se les adscribe al titular y se representan con un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

Comisiones Internas

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se presentan mediante un rectángulo y una línea de trazo discontinuo corto.

Relación con Órganos Desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe.

Si se deseara visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con las unidades centrales, se puede no solo indicar su existencia, sino incluir su estructura.

3.7. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR O ACTUALIZAR ORGANIGRAMAS

Los pasos básicos para preparar organigramas son los siguientes:

Autorización para realizar el estudio

Esta autorización debe emanar del titular de la organización apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

Integración del equipo de trabajo

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que conviene seleccionar el equipo que se asignara a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- Presentación personal y forma de solicitar la información
- Opciones para concentrar avances
- Mecanismos de supervisión y coordinación
- Revisión y depuración de propuestas

En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar a un responsable de llevarlos a cabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, debe incluir una grafica de Gantt, una red o ambas para dar seguimiento y controlar las acciones.

Captación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal

operativo y con los usuarios de los servicios y áreas que interactúan con las unidades estudiadas.

La información que debe reunirse con este propósito se refiere a lo siguiente:

- Los órganos que integran dichas áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de estas relaciones
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
- Los beneficios que se espera obtener.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe centrarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas para su fácil localización.

Análisis de información

Es necesario examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama

Integración del documento con las opciones de estructuras específicas.

3.8. CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO.

Origen

Por lo general, en este ámbito los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que pueda partir de:

- El Ejecutivo Federal
- El titular de la institución
- La autoridad administrativa de la institución
- Una unidad o área de trabajo
- Demandas de servicio de los clientes o usuarios

- Una dependencia globalizadora (institución pública que tiene la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para la administración pública federal).
- Una cabeza de sector (la secretaria de Estado responsable de coordinar a las entidades paraestatales agrupadas en su sector).

Mecánica

El procedimiento para modificar estructuras organizacionales en ese sector es muy claro, ya que por su naturaleza jurídica y funcionamiento normalmente se apega a las fases siguientes:

- Determinación del cambio específico por realizar
- Justificación técnica y económica
- Fundamentación legal
- Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución
- Análisis y ajuste de la propuesta
- Integración del documento final
- Autorización del titular de la institución
- Presentación al órgano de gobierno
- Envío de la propuesta al legislativo para que autorice la modificación del reglamento interior.
- Documentación del cambio en la planilla de trabajo para que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la revise
- Aprobación de la estructura, que puede contener observaciones previas a su implantación
- Puesta en práctica de los cambios al reglamento y a la estructura.

Responsables

Órgano de Gobierno

Autoriza la propuesta de cambio en la institución

Titular de la institución

Gira instrucciones para que se modifiquen la normatividad y la estructura

Funcionario designado

Persona a la que se encomienda el manejo y seguimiento de los cambios propuestos

Responsables del área administrativa

Funcionario que realiza los cambios en la plantilla de personal y la asignación de recursos para ese efecto.

Responsable del área jurídica

Actualiza el reglamento interno y otras disposiciones jurídicas que inciden en el funcionamiento de la institución.

Responsable de la unidad o áreas afectadas

Reestructura las unidades administrativas y sus funciones

Fuentes de cambio

Por lo general, los procesos de reestructuración en el sector público obedecen a directrices dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, los secretarios de Estado o los responsables de las entidades paraestatales, con base en aspectos como los siguientes:

-  Fusión, cancelación o liquidación de instituciones
-  Creación de instituciones
-  Reagrupación o redireccionamiento de funciones
-  Cambios en las políticas de gobierno
-  Directrices dictadas por la cabeza de sector
-  Observaciones de la contraloría.

3.9. CRITERIOS GENERALES PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PRIVADO.

Origen

La mayoría de las organizaciones privadas revisan más o menos periódicamente su estructura y métodos de trabajo, lo que trae como consecuencia ajustes que son desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales y del tipo de respuesta que debe darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su implantación.

Responsables

De cambios básicos

Personal del área que formula la propuesta

De alcance medio

Personal del área afectada, de las otras áreas relacionadas con esta y técnicos internos especializados en la materia. Aunque no es estrictamente necesario, puede contratarse el servicio de un consultor externo.

Globales

Personal de todas las áreas de la organización apoyada en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado que puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política General

Las organizaciones privadas funcionan con estricto apego a sus normas internas de acción, por lo que cualquier modificación a sus estructuras generalmente parte de un proceso de análisis muy preciso, el cual se propicia por los motivos siguientes:

-  Actualización o cambio del objeto de organización
-  Integración de nuevos socios
-  Aumento del capital
-  Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
-  Requerimientos de sus proveedores, clientes o usuarios.
-  Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
-  Cumplimiento de normas de calidad
-  Relaciones con el entorno en el nivel nacional e internacional

CAPITULO IV

DESCRIPCION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1. DESCRIPCION

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

A fin de que el mencionado documento sea realmente un instrumento operativo, en la presente guía, se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar los trabajos de elaboración y/o actualización de estos documentos, que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución.

Para la elaboración del mencionado manual, se propone el seguimiento de 3 etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual.

4.2. OBJETIVO GENERAL:

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

4.4. PROCESOS PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable allegarse de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de referencia. Para tal efecto se recomienda la siguiente Metodología que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en 3 fases:

- 1.-Recabación de información.
- 2.-Análisis de la información.
- 3.-Integración del manual.

1.-RECABACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento a cerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La investigación documental y la investigación de campo.

1.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:

El empleo de esta técnica permite captar la situación formal de la institución, esta se obtiene a través del análisis de sus documentos sobre los siguientes aspectos:

MARCO JURIDICO.

Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones y dichos documentos son entre otros, estatuto general, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares. Estos se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución.

OBJETIVO INSTITUCIONAL

A partir del análisis efectuado a los documentos legales, se contará con elementos suficientes para describir el objetivo primordial que se ha determinado para la institución. Para este trabajo, tomamos como concepto de objetivo, " El propósito a cumplir mediante el desempeño de las funciones encomendadas a la institución".

ANTECEDENTES

Obtener la información necesaria para efectuar la descripción de la génesis de la institución indicando la ley o decreto que dio origen a la misma, e incluyendo la relación de hechos sobresalientes de su desarrollo histórico. Es conveniente incluir los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquier aspecto de su organización en el proceso evolutivo de la institución.

1.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista, que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las

distintas unidades operativas. Se aconseja utilizar un guión o cuestionario al respecto, en la cuál se obtenga la siguiente información.

DESCRIPCION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.

En esta etapa de la investigación, se recabará la información relativa a los objetivos específicos asignados a cada unidad administrativa lo cual permitirá analizar la congruencia entre la naturaleza misma de las unidades en particular y dichos objetivos. Para el desarrollo de este punto se señala como concepto de objetivo específico: " El propósito a cumplir, con el desempeño de la función correspondiente a cada área específica".

ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL

En este apartado se obtendrá información que permita contar con la relación de las dependencias que conforman la institución, así como funcionarios que la integran y la ubicación orgánica de ambos en la estructura orgánica institucional. Lo cual permitirá efectuar una descripción ordenada de los principales puestos y unidades administrativas.

La información anterior permitirá obtener una visión integral de la institución a través de la elaboración de los organigramas actuales que muestren la conformación estructural de la institución, facilitando a su vez el análisis y el estudio correspondiente.

FUNCIONES ACTUALES

Este aspecto es uno de los que preferentemente se requieren obtener a través de entrevistas directas, a modo de recabar información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos integrantes de la estructura orgánica vigente, para proceder a su transcripción y análisis específico.

PROGRAMAS Y/O PROYECTOS

Con el fin de reforzar el conocimiento obtenido de los apartados anteriores, se considera conveniente recabar información referente a programas y/o proyectos a realizar o que se realizan en dichas unidades. Esta obtención de información tiene como propósito, verificar si estos programas y/o proyectos son coherentes al carácter funcional de cada descendencia.

2.-ANALISIS DE LA INFORMACION.

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

2.1. CLASIFICACION DE FUNCIONES.

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo 2 criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

POR SU FORMA

- Similares
- Equivalentes.

POR SU CONTENIDO

- Operación.
- Control.
- Supervisión.
- Coordinación.
- Programación.

-Evaluación.

-Asesoría.

2.2. UBICACIÓN DE FUNCIONES

Una vez clasificadas las funciones bajo los criterios mencionados, será conveniente ubicarlas considerando los siguientes aspectos:

- Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.
- Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.
- Asignación congruente de los puestos en las unidades con afinidad funcional.
- Agrupación funcional por áreas de las unidades encargadas de realizar funciones homogéneas.

Una vez efectuado el análisis funcional con su correspondiente clasificación y ubicación de funciones, así como, detectadas las áreas y unidades de ejecución se deberán conformar áreas funcionales que correspondan adecuadamente a la instauración de una nueva estructura funcional, jerárquicamente equilibrada, para satisfacer las necesidades de operación, control y supervisión.

2.3. ANALISIS ESTRUCTURAL.

La clasificación obtenida en base al análisis deberá permitir detectar la naturaleza de las áreas funcionales, entendiendo como tales: " El conjunto de unidades administrativas interrelacionadas, que realizan funciones de naturaleza similar para el logro de un objetivo común".

2.4. ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de áreas específicas de la institución. Esta representación gráfica se mostrará a través de organigramas que deberán contener las siguientes características.

- La ubicación funcional.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad de referencia.

Para la elaboración de estos organigramas se recomienda considerar los siguientes aspectos:

CONTENIDO

Se deberá elaborar un organigrama de tipo general mostrando únicamente las principales unidades directivas, señalando la estructura de la institución en su conjunto, tanto orgánica como funcional; presentando por separado en organigramas específicos cada una de las áreas funcionales determinadas; en los casos que se requiera mayor detalle, resulta conveniente elaborar el respectivo a cada unidad directiva, para especificar sus puestos integrantes.

Para facilitar la comprensión de las líneas de autoridad y responsabilidad, se recomienda elaborar los organigramas en forma vertical, al mostrar la forma más apropiada para representar los distintos niveles de jerarquía existentes en la institución.

PRESENTACIÓN

Título.- Nombre de la institución de referencia. La indicación de ser general o específico (De ser específico, debe indicar el nombre del área funcional o unidad específica).

Tamaño.- Es conveniente que el tamaño de su presentación sea manuable y de fácil lectura.

Forma (Vertical).- Se deben mostrar los principales niveles y líneas de autoridad, en escala ascendente de jerarquía. Las unidades de asesoría, se indicarán en forma lateral directa, a la línea inferior que se desprende de la unidad a la cual presta dicho apoyo.

Fecha.- Se indicará la fecha de elaboración y/o aprobación formal.

2.5.-REVISION Y AUTORIZACIÓN

Las propuestas elaboradas que contengan aspectos trascendentes en cuanto a funciones, ubicación o jerarquía de las unidades, es conveniente someterlos a revisión y autorización por parte de las autoridades competentes, a fin de asegurar la aceptación y la aprobación definitiva del docto. a su terminación.

3.-INTEGRACIÓN DEL MANUAL

3.1.-CODIGO NUMERICO

Es necesario elaborar un código numérico para facilitar la identificación por áreas funcionales y puestos. La identificación debe corresponder a la clasificación de las áreas funcionales, así como a la estructura orgánica representada gráficamente en el organigrama general y específico a cada área, por ejemplo:

1.0.-Asamblea de accionistas.

2.0.-Presidente.

3.0.-Gerente general.

3.0.1.-Área staff.

4.1.-Área de producción.

4.2.-Área de mercadotecnia.

4.3.-Área de recursos humanos.

4.4.-Área de finanzas.

3.2.-DISEÑO DE FORMAS DE PRESENTACIÓN

Se debe elaborar una forma de presentación del contenido, que presente la descripción de los siguientes aspectos:

- El área funcional en la cual está ubicada la unidad administrativa correspondiente.
- El nombre de la unidad administrativa correspondiente al puesto.
- El objetivo de la unidad administrativa.
- La dependencia orgánica de la unidad administrativa de referencia.
- El puesto correspondiente con su respectiva clave numérica.
- El capítulo y los artículos del estatuto o reglamentos que dan base legal a las funciones asignadas.
- Las funciones correspondientes al puesto en cuestión.

3.3.- CONTENIDO DEL MANUAL

Como referencia a esta guía para elaborar el manual de organización y resumiendo ésta, se propone que el contenido del manual de organización de la empresa sea la siguiente:

A.- Presentación.

B.- Instrucciones.

C.- Objetivos.

D.- Organigramas

- General

- Particular

E.- Organización.

F.- Funciones generales.

G.- Descripción de funciones.

CAPITULO 5

CRITERIOS BASICOS PARA LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA

5.1. INTRODUCCIÓN

La creación, modificación, fusión, reubicación y eliminación de unidades de trabajo son etapas de la evolución normal de una organización. Aunque una buena infraestructura no siempre garantiza una gestión exenta de contingencias, si constituye una fortaleza en la cadena de valor de una organización.

Con frecuencia la decisión de ajustar las estructuras se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, propiciadas generalmente por el aumento en el flujo e intercambio de bienes y servicios, así como por la decisión de sentar las bases para elevar el desempeño y prever la adaptación de la estructura en la medida que ésta evolucione. Por tanto es recomendable que al definir una nueva estructura o al ajustar la existente se consideren ciertos principios básicos, en su mayoría producto de experiencias de organismos públicos, privados y sociales.

Entre los elementos conceptuales y metodológicos de que dispone para llevar a cabo una puntual reorganización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativo y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera.

También y como aplicación practica, se incorpora un modelo de reorganización que incluye variables como el proceso de concepción del cambio, método de implantarlo, revisión de las condiciones de trabajo, análisis de estructuras, opciones para descongestionar el aparato administrativo y una propuesta específica para ponerlo en marcha.

5.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El concepto de organización tiene diversas versiones, más para efectos prácticos podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e

interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

5.2.1. ALCANCE Y FUENTES DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cuando se cambia una estructura se afecta directamente a toda la organización, ya que sus efectos repercuten en los niveles horizontal y vertical del organigrama. Por ello en una reestructuración tienen que fundamentarse sus causas y su área de influencia. A continuación se listan las más representativas:

INTERNAS:

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta
- Lentitud en el flujo de recursos económicos
- Cambio de estrategia
- Funcionalidades técnicas, tecnológicas o ambas.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultad para tomar decisiones
- Expansión de la organización
- Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño

EXTERNAS:

- Cambio en la situación del mercado
- Presión de la competencia
- Modificación de las condiciones económicas del país
- Cambios en el marco legal ambiental
- Como propuesta de cámaras o grupos de afiliación
- Por acuerdo interorganizaconal
- En atención a convenios y tratados nacionales internacionales
- Por demanda de los clientes o usuarios de los productos y servicios.

5.3. PROCEDIMIENTO GENERAL DE REORGANIZACION

La reestructuración de una organización de trabajo debe efectuarse en forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos:

METODOLOGIA

Planeacion

Determinación de los lineamientos generales de reorganización, garantizando la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización.

Para este efecto es necesario precisarse objetivos y fuentes de información, además de conformar el equipo de trabajo, realizar una investigación preliminar, elaborar un prediagnostico y formular un anteproyecto.

Instrumentación

Consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopia de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas por emplear, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.

Análisis de la Información

Examen de los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura; se atenderán el propósito y la secuencia definidos para formular un diagnostico administrativo, y posteriormente se elaboraran el informe y las recomendaciones procedentes.

Implantación

Transformación de los criterios acordados en acciones específicas, para poner en practica opciones viables al cubrir necesidades en orden y tiempo y al establecer claramente tanto la responsabilidad de su ejecución como el tipo de reportes con los que se informaran los avances.

Seguimiento y evaluación

Análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados.

5.4. MECANISMOS DE ESTUDIO

La decisión de emprende un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no solo es responsable de su ejecución, sino que se constituye

en su principal promotor. Con base en las experiencias en la materia, esta función suele asignarse normalmente a un comité de decisiones o un equipo técnico que se integra de la siguiente manera:

a. En el sector privado

El director o gerente general, gerentes divisionales o de área y responsables de departamento u oficina.

b. En el sector público

En el ámbito central

El subsecretario de planeación, oficial mayor, director jurídico y responsables de la función de organización.

En el ámbito paraestatal

El director general, subdirector general, gerentes, directores y subdirectores de área y jefes de departamento.

En el ámbito de gobierno estatal

El secretario estatal responsables de la administración, el contralor y los responsables de los programas de desarrollo prioritarios para el Estado.

Es de destacar que tanto en el sector público como en el privado la responsabilidad del cambio organizacional puede asignarse a una unidad de organización y métodos, innovación y calidad, o a su equivalente, si existe en la estructura orgánica, En ambos casos puede apoyarse en consultores externos.

Las acciones del equipo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretenden alcanzar
- Determinar las estrategias por seguir
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto en órganos de línea de apoyo
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mejor aprovechamiento.

CAPITULO 6

ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIO DE CONSULTORIA

6.1. INTRODUCCION.

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como “**agente de cambio**”, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad “nueva” se ha denominado **consultoría colaborativa** (o participativa). La consultoría colaborativa debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambio y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión, sin embargo también se considera a ella misma como una profesión, “la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda” (Kubr,1994).

La consultoría organizacional se practica de muchas formas diferentes, Esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan,

sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos.

6.2. LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR

NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA DE LAS ORGANIZACIONES *

Existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele⁽¹⁹⁷⁵⁾ define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” Peter Block (1971) sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. Un director o gerente de una organización puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

* El término **Consultoría de las organizaciones** pretende resaltar la validez de las concepciones generales para su aplicación en cualquier organización, independiente de sus propósitos básicos, el término más usado en la literatura es el de consultoría de Empresas y no todas las organizaciones son Empresas con fines de lucro, pero si pueden ser objeto de estudio y acción de una consultoría

¹¹¹Citados por Milan Kubr (1994) en su mencionado texto Consultoría de Empresas: Guía para la profesión

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. Las asociaciones profesionales de consultores de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como empresas de consultoría individuales, utilizan definiciones análogas.

Entre los países socialistas era aceptado el término de consultoría en dirección, que quizás pudiera considerarse homologa a la consultoría de empresas antes mencionada mencionadas

... Representa una forma de asistencia a las organizaciones económico – productivas con el fin de activar el progreso científico –técnico mediante la transferencia de las experiencias de avanzada y de los resultados de las experiencias de avanzada y de los resultados de las investigaciones científicas en la esfera de la organización de la producción , el trabajo y la dirección , la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas , la asimilación de los resultados de las investigaciones científicas , la aceleración del desarrollo y la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos de racionalizados y otras innovaciones,

Las anteriores definiciones no son excluyentes entre si, por el contrario, presentan además puntos coincidentes que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, como son:

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad,
- Su carácter como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza, su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.

- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

La consultoría puede enfocarse **como un servicio profesional** o **como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos**. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal.

6.3. SERVICIO CONSULTIVO

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento”. La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor.

6.4. SERVICIO INDEPENDIENTE

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

6.4.1. La independencia financiera significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros

contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

6.4.2. La independencia administrativa implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no planea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

6.4.3. La independencia política significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

6.4.4. La independencia emocional significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido

6.4.1.2. Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría puedan resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, los consultores no disponen de una varita mágica para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que, una vez contratado un consultor, la dirección puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas, pero factibles. Para conseguir resultados es tan importante un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente – consultor como la calidad del asesoramiento técnico de éste.

6.5. ¿POR QUÉ ES NECESARIO EL TRABAJO DE LOS CONSULTORES?

En general, los directores recurren a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora; idealmente, termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora. Directa e indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización. Estos son los objetivos primordiales del empleo de consultores, aún cuando “mejoramiento de la dirección”, “buen funcionamiento de la organización” o “funcionamiento excelente de la organización” son conceptos relativos cuyo significado exacto se ha de definir en el contexto de cada organización.

A continuación se enumeran las principales razones prácticas que inducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores.

- **Para que aporten conocimientos y técnicas especiales.**

Se puede recurrir a consultores cuando una organización carece de las personas capaces de abordar un problema con la misma posibilidad de éxito.

En otros casos, el problema puede ser de carácter general, si la organización no consigue alcanzar su objetivo principal, y los conocimientos especializados requeridos pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, la planificación, la coordinación, los sistemas de información u otras cuestiones generales análogas. Puede ocurrir también que la dirección de la organización comprenda que se requieren mejoras, pero la organización no cuente con capacidad y experiencias suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio. El consultor puede aportar esos conocimientos especializados, hacer comprender al cliente los procesos y las relaciones de la organización y ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada para el cambio.

El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado, y las necesidades de las organizaciones tan diversas, que incluso

entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar de ciertos problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades. En tales casos, los consultores pueden ser de ayuda.

- **Para que aporten una intensa ayuda profesional con carácter temporal.**

En otras situaciones, la organización puede disponer de los conocimientos técnicos requeridos, pero los directores de alto nivel o los especialistas del personal tienen que concentrarse en un trabajo a fondo y constante sobre un problema o proyecto principal. El funcionamiento cotidiano de la organización les deja escaso tiempo y no es fácil ocuparse simultáneamente de cuestiones prácticas y conceptuales. Los consultores no sólo aportan el tiempo, sino que dejan la organización una vez que han terminado su contenido.

- **Para que aporten una opinión externa imparcial.**

Incluso los mejores elementos de una organización puede estar demasiado influido por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles. En cambio, debido a su independencia de la organización del cliente y a que no está influido por los hábitos de la organización, un consultor puede aportar un nuevo punto de vista y ser imparcial en situaciones donde ningún miembro de la organización los sería.

6.6. LA CONSULTORÍA COMO FUENTE DE APRENDIZAJE.

Lyndon Urwick (Kubr1994), cuya contribución al fomento de la consultoría es una de las más importantes, ha señalado que “el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”.

En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores no para hallar una solución a un problema preciso, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadores con el fin de obtener información

para la dirección) y los métodos que utiliza para poder al descubierto los problemas y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, corrección de errores y repetición, evaluación y técnicas análogas).

A menudo se insiste en que de este modo (se ayuda a las organizaciones) a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias. El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente es necesario que se preste especial atención a este aspecto.

6.6.1. LOS BENEFICIOS DEBEN SER MAYORES QUE LOS COSTOS.

Además de las dimensiones técnicas y de aprendizaje, debe tenerse igualmente en cuenta la cuestión financiera al recurrir a consultores. Sus servicios no son gratuitos y un proyecto importante de consultoría puede resultar costoso. La relación entre costos y beneficios es un factor importante para decidir si se ha de contratar a un consultor. En principio, su empleo solo está justificado si los beneficios son mayores que los costos. Esto parece evidente. Sin embargo, en muchos casos los costos y los beneficios no se valoran como es debido y no resulta claro si la misión ha sido realmente beneficiosa desde el punto de vista económico y financiero.

6.6.1.1. ¿QUIÉN RECORRE A CONSULTORES?

La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. En el curso de su historia, la consultoría se ha ido extendiendo a nuevas esferas de la actividad humana, nuevos países y nuevas regiones.

En otras épocas se consideraba que recurrir a un consultor era un último recurso y una admisión de la incompetencia o incapacidad para controlar la situación con los propios medios de la organización. Tal actitud aún persiste en unas pocas organizaciones, donde se piensa que mientras los negocios vayan como siempre,

gastar dinero en consultores es un desperdicio. Si la situación empeora, la presión de los acontecimientos puede ser tan fuerte que obligue a contratar a un consultor, aunque quizá sea demasiado tarde. No es sorprendente que algunos directores y gerentes sigan considerando a los consultores como “reparadores de desperfectos” “médicos de empresas”, “curanderos de empresas”, etc.

Esta actitud contrasta con la práctica actual de numerosas sociedades mercantiles bien dirigidas, algunas de las cuales, incluso las más importantes, cuentan con numerosos directivos y funcionarios calificados, pero recurren con práctica normal a los consultores con bastante regularidad. La experiencia muestra que incluso las organizaciones más fuertes e importantes han puesto en práctica muchas ideas y medidas y se han aprovechado de buenas oportunidades comerciales gracias a la ayuda de consultores.

A partir de la calidad o del nivel de la situación a que hace frente la organización cliente, el consultor debe preguntarse si su ayuda consiste en contribuir a **rectificar, una situación que ha deteriorado (problema de corrección), a mejorar una situación imperante (problema de mejoramiento) o a crear una situación totalmente nueva (problema de creación).**

En una organización determinada, por ejemplo, pueden haber surgido dificultades en la comercialización. El volumen de ventas de un producto que se ha fabricado y vendido con éxito durante varios años de repente se reduce y esto comienza a causar graves dificultades financieras a la organización. Las razones de ellos no son muy claras.

Todos están de acuerdo en que se trata de un **problema de corrección.** Esto significa que, con casi los mismos recursos, en el pasado se conseguía un rendimiento satisfactorio que no se logra ahora. El problema está claramente determinado, si se acepta efectivamente de una “reparación”. La solución reside en descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y corregir sus causas. Es muy probable que, al hacerlo, el consultor descubra oportunidades para llegar a una situación algo mejor que la original.

Los problemas de mejoramiento o perfeccionamiento representan otro grupo. Entrañan la tarea muy común de partir de la situación existente para mejorarla.

Pueden estar relacionados con elementos parciales de la gestión, como la Contabilidad y las técnicas de control de los costos, los procedimientos administrativos o el mantenimiento de registros. Por ejemplo, una empresa que utiliza el cálculo de costos estándar para mejorar la precisión y eficiencia del control de los costos y estar, de ese modo, en una mejor situación para adoptar medidas oportunas de ahorro de costos. El consultor puede disponer de modelos o normas utilizados en otras partes, y su tarea principal consistirá en examinar las condiciones de su aplicación, determinar los ajustes necesarios y ayudar a persuadir y a formar al personal afectado por un procedimiento perfeccionado. No obstante, numerosos problemas de mejoramiento están menos estructurados y son más difíciles de abordar. Una organización cliente puede tener buenas posibilidades de mejorar el rendimiento, pero se ha de establecer metas realistas y se han de idear medidas en diversas esferas del funcionamiento. La consultoría puede entrañar todo un conjunto de cambios tecnológicos, estructurales, de personal, financieros, de procedimiento y de otra índole.

Para resolver los **problemas de creación**, el consultor dispone al principio de muy escasos elementos de juicio. Puede partir simplemente del deseo de cambio y de algunas ideas brillantes. Así sucede a menudo con organizaciones en excelente estado que recurren a un consultor, para hallar nuevas esferas de expansión, ofrecer nuevos servicios a los clientes, experimentar formas innovadoras de incentivación, proponer negocios conjuntos con asociados extranjeros, etc.

Huelga decir que muchas consultorías incluyen elementos de los tres tipos de problemas más arriba descritos. Al abordar un problema aparentemente de perfeccionamiento en una compañía que obtiene buenos resultados, el consultor puede descubrir que en primer lugar se requieren ciertas medidas correctivas. Asimismo, un problema de corrección puede requerir un enfoque creativo totalmente nuevo, ya que, de lo contrario, no será posible detener el proceso de constante deterioro.

Si lo contrata una organización en dificultades para que aborde un problema de corrección, el consultor deberá siempre preguntarse si la rectificación de una situación deteriorada es realmente lo que necesita o si, por el contrario, la

organización debe considerar la posibilidad de nuevas formas de definición de sus propósitos y objetivos, establecer nuevas estrategias y buscar nuevos clientes. Un problema básicamente correctivo puede a menudo transformarse en un problema de mejoramiento o de creación.

En resumen de acuerdo con las circunstancias que se presenten en cada caso concreto, la consultoría puede afrontar, esencialmente, los tres tipos de problemas que se han denominado:

- **De corrección:** cuando está implícito rectificar una situación deteriorada en comparación con determinados patrones.
- **De perfeccionamiento,** cuando se trata de mejorar hasta un grado óptimo o casi óptimo, una situación dada.
- **De creación** al requiriese que se de origen a una situación.

Y ratificamos que es lo común que al desarrollarse un trabajo de consultoría que implique cierta integralidad se afronten problemas de los tres tipos.

En el desempeño del trabajo de consultoría pueden estar implícitas algunas, varias o todas las tareas siguientes, de las cuales la primera se menciona constituye una etapa inicial prácticamente obligada de cualquier otra:

1. **Diagnóstico,** que puede permitir la identificación del estado de las cosas.
2. **Estudios especiales,** que pueden implicar desde encuestas sobre las opiniones de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnicos – económicos sobre inversiones para el desarrollo.
3. **Elaboración de soluciones,** que debe constituir un paso superior al estudio de un programa, al brindar las soluciones concretas a estos, por ejemplo una de distribución de los equipos de la fábrica.
4. **Ayudar en la aplicación de soluciones,** lo que implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones.
5. **Asesorar** que consiste en dar consejo o dictaminar, y que es una de las tareas de la que consultor alguno se evade, pues debe responder cuando se le pregunta sobre los asuntos en relación con los que han solicitado sus servicios, dando criterios.

De lo hasta aquí analizado se puede inferir que el consultor puede – en esencia – asumir papeles diferentes:

- **Consultor de recursos,**

La consultoría de recursos es aquella en la que principalmente el consultor presta un servicio de experto y en gran medida actúa como asesor concretamente en un área determinada.

- **Consultor de procesos**

La consultoría procesos es definida por Edgar Schein como un “conjunto de actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente. La función central es la de promover cambios.

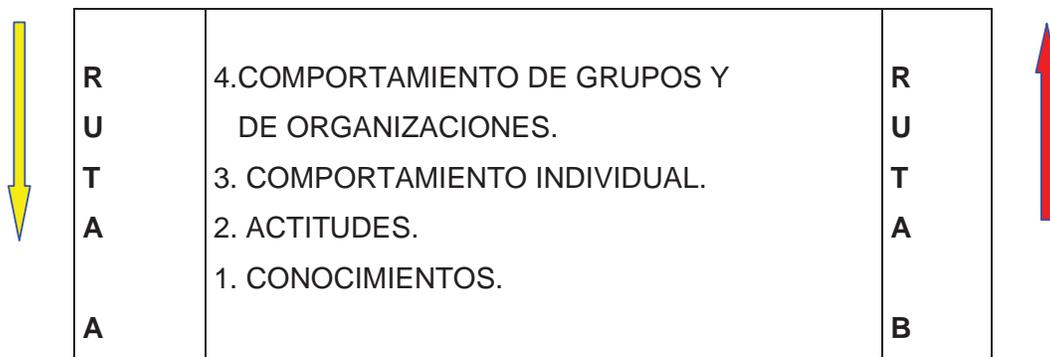
Schein señala que los elementos de procesos de los cuales se puede aprender son primordialmente acciones o procesos humanos que se dan en la organización. Puesto que la atención del consultor de procesos se concentra en los medios o procesos por los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas, su papel es menos central. Menor en asesoría y mayor en cooperación, que el del consultor de gerencia tradicional. Es interesante advertir que este nuevo criterio de la consultoría de empresa ha recibido influencia de las modalidades de asesorías individual centrada en el cliente, en las cuales se ayuda a estos últimos a diagnosticar sus problemas y resolverlos por sí mismos, en lugar de depender de las opiniones y respuestas de sus consejeros.

En muchas ocasiones el consultor debe desempeñar ambos papeles combinadamente y ambas vías pueden ser y de hecho son utilizadas pero la función de experto y analizador revolvedor de problemas unilateral mente hoy prácticamente no es usada ni por los consultores de recursos, ya que **la creación y desarrollo de una capacidad propia de cambio** en el cliente es una cuestión ineludible en las concepciones actuales y es el secreto del éxito de los consultores.

6.7. LA CONSULTORÍA Y EL CAMBIO

Con frecuencia se expresa – sin excluir otros puntos de vistas – que la razón de ser de la consultoría es el cambio. El cambio se refiere a las organizaciones, pero este está estrechamente vinculado con el cambio en las personas, hay una interacción dialéctica entre la organización y las personas que la integran. La organización en su conjunto ejerce influencia sobre sus trabajadores: cada trabajador, cada individuo ejerce influencia sobre la Organización. Esto permite establecer que el proceso de cambio, por medio del cual se procura mejorar los resultados trabajo de las Organizaciones, puede desarrollarse por dos vías antípodas: **la participativa y la coercitiva**.

El esquema que se presenta indica en que consiste el proceso de cambio, el cual puede seguir una de dos ruta, A ó B. La ruta A es la de un cambio un tanto obligado (comúnmente denominado coercitivo), mientras en la ruta B, inversa a la anterior, representa un cambio de tipo participativo



En el cambio obligado (coercitivo), mediante ordenes se compulsa la variación del comportamiento de los grupos u organizaciones (4) que inciden sobre el comportamiento de cada individuo (3), que cambian sus actividades (2) y en consecuencia procuran adquirir los conocimientos correspondientes (1). En general, llegados a la fase (1) este proceso de cambio retroalimenta al origen, de manera que el cambio de conocimiento (1) lleva al individuo al cambio de sus propias actividades (2), lo que influye sobre su comportamiento de los grupos y

organizaciones (4). Pero todo este proceso, que tuvo como origen una fuente de autoridad, tiene como punto débil eso mismo: si desaparece la fuente de autoridad puede retroceder a su punto inicial el proceso, si no ha habido tiempo para consolidarlo

Si se procura el cambio participativo (ruta B) el proceso de cambio debe ser más estable aunque toma más tiempo implantarlo. La introducción de nuevos conocimientos (1) engendra nuevas actitudes (2), lo que modifica el comportamiento individual (3), que debe concluir incidiendo sobre la conducta de grupos y organizaciones (4). La modalidad de consultoría más utilizada y apreciada en la actualidad es la participativa o colaborativa.

6.8. FORMAS DE CONSULTORIA Y SU ESENCIA

Se identifica como formas de consultoría la conocida tradicionalmente que podría llamarse entonces tradicional – y la participativa (también denominada colaborativa).

En la consultoría tradicional se presentan esencialmente dos variantes:

- **El Cliente** (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, **el consultor** brinda soluciones
- **El Cliente**, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.

La consultoría colaborativa

Esta modalidad parte de algunas premisas entre las cuales están:

- el consultor (aunque lo sea) no es un experto: es un colaborador imparcial de la entidad **Cliente**.
- Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización cliente.
- La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en los trabajadores de la organización cliente.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de identificar los problemas que tienen.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de definir las soluciones a esos problemas.

- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces el consultante es capaz de aplicar esas soluciones.

Siendo todo lo anterior cierto, que en su esencia lo es, **¿para que entonces se necesita la presencia de un consultor?**

Es justificada, y a veces muy importante: puede ayudar a esclarecer, puede contribuir a que el cliente identifique el problema, defina la solución y la aplique: hay reacciones que no se desarrollan sin la presencia de un facilitador, un catalizador un agente de cambio. El consultor.

En la consultoría colaborativa se manifiesta la necesidad teórica y practica sobre todo, de la participación surgida en la década de los años 50 que tienen manifestaciones concretas en el campo de la Gestión empresarial es indudable que cuanto más esta convencido una persona de que se ha marcado sus propias metas y ha contribuido a definir las, más probabilidades hay de que trabaje comprometidamente en lograrlas y venza todos los obstáculos que se interpongan.

Por lo tanto, la consultoría que se ha procurado desarrollar en la actualidad es del tipo colaborativa que busca el cambio mediante procesos de tipo participativo.

En un proceso de intercambio o interacción entre un agente interno y otro externo, que se funden en una unidad de trabajo con el criterio de dotar o elevar la capacidad de auto desarrollo de una organización, y por tanto, de las habilidades de los colectivos que la forman para identificar, jerarquizar y afrontar con mejores posibilidades de éxito la solución de los problemas.

El trabajo de consultoría –y sobre todo la colaborativa- se desarrolla en un complejo contexto de factores políticos – sociales, técnico- organizativo y económicos, lo que exige del consultor ciertas cualidades.

La consultoría también puede ser clasificada acorde a su alcance en:

Integrales:

Se refieren al cambio en toda la organización , que considera todos los procesos y subsistemas , es por eso común hablar de consultoría integral colaborativa que es una de las más usuales en la actualidad.

Parciales:

Se refieren a los procesos de cambio o ayuda a través acciones de asesoría en uno o varios subsistemas o procesos de la organización.

No obstante lo anterior y cualquiera sea el alcance de la consultoría debe tenerse presente que la organización es un sistema y que en cualquier cambio debe tomarse en cuenta el efecto que se alcanzara con relación al resto del sistema , y recuerde que optimizando partes casi nunca se llega a optimizar el sistema , más bien todo lo contrario

6.9. CLIENTES DE LOS CONSULTORES DE EMPRESA

La consultoría tiene su origen en el sector privado, el crecimiento y la diversificación de las consultorías están relacionados con el desarrollo de la sociedad mercantil y con los cambios en la forma de hacer negocios. Como ya se ha mencionado incluso las organizaciones más importantes y exitosas consideran útil dar empleo a consultores y han adquirido una gran habilidad para servirse de ellos con eficacia. Con frecuencia se produce una “repetición de las tareas”; una gran empresa, satisfecha con los conocimientos profesionales y los métodos de una oficina de consultoría, puede recurrir a ella muchas veces a lo largo de los años.

En una organización pequeña, la decisión de recurrir a un consultor puede ser difícil. El propietario o director quizá considere ese servicio profesional caro, y a menudo no se ve de qué manera un colaborador exterior puede prestar ayuda a su situación especial. No obstante, el volumen de los servicios de asesoramiento proporcionados a las organizaciones pequeñas va en aumento y en algunos países se dispone de servicios de consultoría subvencionados para las empresas más pequeñas como parte de los programas de desarrollo de este sector.

Una tendencia destacada en la consultoría ha sido el rápido crecimiento del volumen de trabajo realizado para el sector público, Cada vez se recurre más a consultores en las administraciones públicas centrales y locales, los organismos y los servicios públicos especializados y las empresas públicas. En los Estados Unidos, por ejemplo, varias oficinas importantes de consultoría dedican del 30 al 40 por 100 de su actividad al sector público y algunas están preocupadas por su

reciente independencia de los contratos gubernamentales. La cifra es incluso superior en países donde la participación del sector público en la actividad económica es muy importante.

El principal motivo de este empleo de los consultores es el deseo de los gobiernos de utilizar la competencia gerencial de las empresas privadas para aumentar la eficiencia del mecanismo público y combatir la burocracia y otras enfermedades crónicas del servicio público. Por otro lado, los consultores independientes tienen que aprender lo bastante acerca de las medidas políticas y los procedimientos públicos para evitar el trasplante de conceptos y métodos que el sector público no puede utilizar.

Por último, el amplio alcance de la utilización de servicios de consultoría queda demostrado por el número creciente de misiones consultivas llevadas a cabo en diversos organismos y organizaciones sociales. En su búsqueda de eficiencia y un mejor servicio a los clientes, los sectores sociales han descubierto la unidad de recurrir a los consultores de empresas, que ahora trabajan para hospitales, administraciones de atención sanitaria, instituciones de seguros sociales, universidades, administraciones escolares, organizaciones religiosas, sindicatos, etc.

6.10 EL ÁMBITO INTERNACIONAL

El empleo de consultores para que trabajen en países distintos del suyo es otra tendencia con múltiples repercusiones. Este fenómeno comenzó con las empresas mercantiles que actúan a escala internacional y prosiguió con los gobiernos y las organizaciones internacionales. Como parte de los proyectos de asistencia técnica, bilaterales y multilaterales, se proporcionan considerables servicios de consultoría. Por ejemplo, el Banco Mundial es un usuario importante de los servicios de consultores, y muchas organizaciones de consultoría trabajan por cuenta de gobiernos y empresas en países en desarrollo en relación con proyectos técnicos financiados con cargo a préstamos proporcionados por el Banco Mundial.

Algunas oficinas de consultoría se han convertido en auténticas empresas multinacionales, con una parte importante de sus ingresos obtenidos por sus trabajos en el extranjero y con filiales o sucursales en varios países y continentes. Más recientemente, la creciente demanda de servicios de consultoría ha estimulado la creación de una profesión de consultores nacionales en los países que están trabajando intensamente en la mejora de los resultados de la gestión de sus organizaciones.

6.11. CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN

La consultoría no es el único servicio o técnica de intervención que ayuda a mejorar la competencia gerencial y el rendimiento de una organización. Aunque tienen sus propios criterios metodológicos, la capacitación, la investigación y los servicios de información persiguen el mismo objetivo final de ayudar a la dirección que la consultoría, con la que están estrechamente vinculados. Los consultores recurren ampliamente a estos servicios en su relación con los clientes o en la preparación de nuevos cometidos.

La consultoría y la capacitación

La consultoría es inseparable de la capacitación. Como se ha mencionado más arriba, en todo en enfoque de consultoría eficaz el componente de aprendizaje es muy importante. El cliente aprende del consultor, pero el consultor aprende también del cliente y esto lo ayuda a ajustar su enfoque en las fases siguientes de su cometido y acumular experiencia para futuros contratos.

La capacidad se utiliza a menudo como una técnica de intervención para coadyuvar en el cambio y ayudar a los miembros de su organización a asumir los cambios propuestos como resultado de la consultoría. El consultor puede que se incluyan en la tarea diversos modos de formación, que pueden adoptar la forma de un seminario sobre técnicas de recolección de datos o sobre los nuevos progresos en la esfera técnica abarcada por la consultoría. Unos programas amplios de capacitación pueden formar parte de la fase de puesta en práctica, por ejemplo, si se van a introducir cambios importantes en la información destinada a la dirección y los sistemas de control o en la estrategia y las técnicas de comercialización.

De igual modo que la capacitación es una técnica de intervención esencial del consultor, la consultoría es muy importante para el capacitador profesional. Incluso si su función primordial no es la de asesorar, los centros e institutos de perfeccionamiento del personal de dirección están cada vez más interesados en realizar ciertas tareas de consultoría relacionadas con los programas de formación que imparten.

La consultoría y la investigación

A muchos de los consultores de la generación anterior les complacía considerarse como profesionales prácticos, dotados de conocimientos básicos que no tenían nada en común con los investigadores. Sin embargo, esta dicotomía reflejaba una escasa preparación teórica del consultor y una falta de propósitos prácticos por parte de la mayoría de los teóricos, en lugar de un conflicto de fondo entre el enfoque de la consultoría y el de la investigación. En realidad, pese a sus diferencias la investigación y la consultoría tienen mucho en común y pueden aportarse recíprocamente útiles servicios.

ALGUNOS FACTORES QUE DIFERENCIAN A LA CONSULTORIA Y LA INVESTIGACION

FACTOR	INVESTIGACION	CONSULTORIA
PROBLEMA	Parte de una necesidad del investigador y la sociedad es abierto	Concebido por el cliente a veces sobre base compartida
TIEMPO	Flexible	Ajustada , mas rígida
RESULTADO	Nuevos conocimientos y tecnologías , puede incluir innovación o aplicación practica	Mejoras en las practicas de gestión organizacional y sus resultados
PROPIEDAD DE LA INFORMACION	Normalmente publica con autorización de interesados	A menudo confidencial , su uso lo decide el cliente

DECISIONES	Se pueden modificar a discreción del investigador acorde a los planes	Los cambios los decide el cliente y se limitan a la tarea esencial
RIGOR ACADEMICO	Alto y muy ajustado metodológicamente	El mínimo requerido para resolver el problema
EVALUACION	Externa ; por la comunidad científica y órganos rectores	Interna ; por la organización cliente

Al abordar los problemas prácticos de la dirección o gestión, los consultores tienen que conocer los resultados de las investigaciones y buscarse en ellos. Por ejemplo, antes de recomendar una técnica para incentivar es mejor saber si se ha realizado alguna investigación sobre el empleo de esa técnica en coordinaciones análogas a las del cliente. Las organizaciones de consultoría estimulan cada vez más sus miembros no sólo a estar informados acerca de los resultados publicados de las investigaciones sobre administración de empresas, sino también a estar al tanto de los proyectos de investigación en marcha y a conocer los principales investigadores.

Metodológicamente, los consultores aprenden mucho de los investigadores y viceversa. La investigación de proceso es un ejemplo de investigaciones en el límite entre ambos campos; sus dos objetivos simultáneos consisten en resolver un problema práctico importante y obtener nuevos conocimientos acerca del sistema social que es objeto del estudio. La investigación sobre procesos entraña el cambio de lo que se está investigando, mientras que esto no ocurre en la investigación convencional.

La consultoría y la información

Proporcionar información al cliente es uno de los principales cometidos de un consultor en cada misión de consultoría. En algunos casos ésta es la única o la principal aportación que se espera de él; por ejemplo, si el cliente tiene interés en comparar sus niveles de rendimiento con las otras organizaciones, utilizando los datos que puede suministrar el consultor.

En realidad, en muchos casos basta con que el consultor encuentre y presente información que permita al cliente reorientar su trabajo, adoptar una decisión sobre las inversiones o decidir que quiere saber más acerca de las organizaciones que consiguen mejores resultados. La información en si puede tener mucho poder e influir fuertemente en personas interesadas y capaces de sacar conclusiones de ella.

6.12. EL CONSULTOR AGENTE DE CAMBIO

CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES QUE REQUIERE EL CONSULTOR

Se considera que entre las características fundamentales que debe reunir un consultor se encuentren las siguientes:

1. Buena salud física y mental.
2. Ética profesional y cortesía.
3. Estabilidad de comportamiento y acción y ser ejemplo a imitar.
4. Confianza en si mismo.
5. Eficiencia y Eficacia personal, dinamismo
6. Integridad (cualidad que engendra confianza).
7. Independencia.
8. Competencia intelectual.
9. Juicio correcto (ser capaz de juzgar con objetividad).
10. Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas.
11. Imaginación creadora (capacidad de ver cosas bajo nuevas perspectivas
12. Aptitud para las relaciones interpersonales, que implica:
 - Orientación hacia el aspecto humano de los problemas.
 - Receptividad a la información o a los nuevos puntos de vista expuestos por los demás.
 - Capacidad para ganarse la confianza y el respeto del personal de la organización cliente.
 - Capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas.

- Capacidad para transmitir sus conocimientos al personal de la organización cliente.
- Capacidad para aplicar los principios y las técnicas de un cambio planificado.
- Capacidad para despersonalizar los problemas y enseñar a atacar sus causas y no a las personas.

13. Capacidad superior a la medida para comunicar y persuadir (verbalmente o por escrito, gráficamente).

14. Madurez psicológica.

15. Habilidad como mediador de conflictos

16. Capacidad de autoaprendizaje continuo.

6.13. LOS ASPECTOS ETICOS DEL CONSULTOR.

Se ha podido reconocer que en el ejercicio de la consultoría, el consultor debe observar **una determinada ética**. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor tenemos.

1. Modestia.
2. Demostrar su competencia sin valerse de ardidés para impresionar.
3. Trabajar con organización y disciplina.
4. No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.
5. Confidencialidad.
6. Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
7. Enseñar a trabajar sin consultar.
8. Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre esta y las organismo territoriales y superiores. más bien, actuar como mediador en los conflictos.
9. Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.
10. Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.

11. Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.
12. Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.
13. Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.
14. Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.
15. Trabajar con el espíritu de **GANAR/ GANAR**

6.13.1. ALGUNAS CUESTIONES A TOMAR EN CUENTA POR LOS CONSULTORES.

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. Algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores y en especial los de procesos se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.

- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar apoyar, nunca supervisar.
- Buscar la solución de los problemas paso a paso sin violar etapas e inducir esto a los equipos.
- Trabajar concientemente en la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio y asegurarse la irreversibilidad de los cambios.
- El consultor debe además

Los consultores a toda costa deben evitar en caer en los errores siguientes:

- Suponer que la solución esta en sus manos, ya que esta en manos de los directivos y trabajadores de la organización.
- Tomar demasiadas responsabilidades en aspectos críticos, son los empresarios y sus equipos los que adoptan e implementan las acciones y debe fomentarse su participación activa.
- Violar pasos, “quemar etapas” en aras de ganar tiempo o por otra razón.
- Utilizar cualquier información obtenida sin la autorización del cliente.
- Mostrar derrota, impotencia ante situaciones o permitir que esto suceda, no somos perdedores, los perdedores están condenados a perder.

6.14. EL PROCESO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL Y SUS ETAPAS GENERALMENTE ACEPTADAS

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy

específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular.

No obstante, la consultoría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, las pruebas psicológicas constituyen una técnica especial de investigación que se emplea únicamente en ciertas tareas de selección personal. Algunos consultores se oponen incluso a esta técnica. En cambio, todos los consultores se sirven de las entrevistas y deben estar capacitados para redactar informes. La entrevista y la redacción de informes son técnicas fundamentales de la consultoría.

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones clientes:

- Una dimensión técnica vinculada con la naturaleza de la gestión o problema de la organización que afronta el cliente y la forma de que este problema se puede analizar y resolver.
- Una dimensión humana, es decir, la relación entre el consultor y el cliente y la forma en que los miembros de la organización cliente reaccionan a los cambios y pueden ayudar a planificarlos y aplicarlos.

Por razones metodológicas, se trata a menudo por separado de estas dos dimensiones. En la práctica de la consultoría no se separan. En primer lugar, el consultor ayuda al cliente a abordar sus problemas desde un punto de vista técnico. El cliente espera que el consultor posea considerables conocimientos técnicos en la esfera de su organización; por ejemplo, las transacciones financiera internacionales, el control computarizado de inventarios, los sistemas de indemnización del personal o la planificación estratégica de la fabricación de los bienes de capital. Para abordar el problema de que se trata, el consultor aplica un método riguroso de identificación y solución de los problemas, que incluye el acopio, la comprobación y la verificación cruzada de los hechos, así como el cuestionario de las hipótesis e impresiones comunicadas por el cliente y el sometimiento de todos los resultados a un minucioso diagnóstico. El objetivo final consiste en ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización.

A los consultores se los llama a menudo “gerentes del cambio”. Esta designación destaca su papel de ayuda en la determinación de la necesidad del cambio y en la planificación y aplicación de éste.

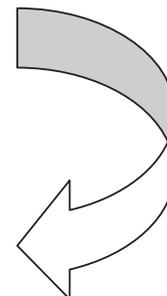
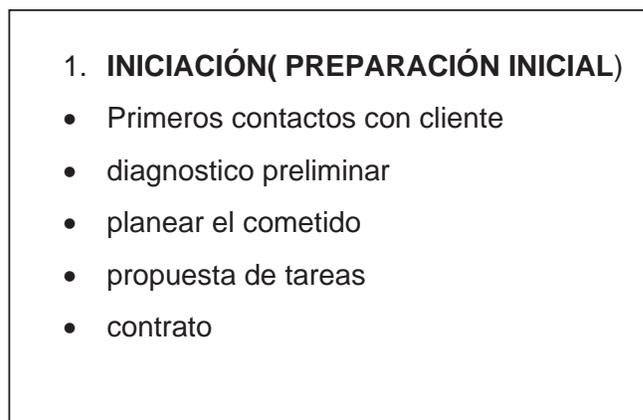
6.15. EL PROCESO DE CONSULTORÍA

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Es útil utilizar un simple modelo de cinco fases principales, que considera:

- **PREPARATIVOS O INICIACIÓN (PREPARACIÓN INICIAL)**
- **DIAGNÓSTICO**
- **PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS(PLAN DE ACCION)**
- **APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)**
- **TERMINACIÓN.**

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



2. DIAGNOSTICO

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

**3. PLANIFICACION DE MEDIDAS
(PLAN DE ACCION)**

- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

4. APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)

- Contribuir a la aplicación
- Propuesta de ajustes
- Capacitación

5. TERMINACION

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos
- Planes de seguimiento
- retirada



Como es obvio, no se puede aplicar un modelo universal en forma, indiscriminada a todos los problemas, pero constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación concreta es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas. Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve solo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adoptan medidas correctivas.

INICIACIÓN; PREPARACIÓN INICIAL

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivos en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organización.

Estos detalles de Involucramiento/ sensibilización/formación no acabaran nunca; no profundizaremos ahora en técnicas específicas que serán tratadas en el capítulo de solución de problemas.

En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.

4. Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo.)
5. Realización de un diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

Concertar la contratación formal y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos da algunas ideas de cómo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima dirección), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud pueden hacer una sesión introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.
3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

DIAGNÓSTICO

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar

a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán.

El objetivo del diagnóstico es **DEFINIR LAS PROBLEMAS** que afronta el cliente, **EXAMINAR DE FORMA DETALLADA SUS CAUSAS** y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución. Con frecuencia ocurre que en el diagnóstico se vayan determinando y estudiando posibles variantes de solución.

Acorde al tipo de consultoría que se recomienda como es, **la colaborativa**, donde los consultores interno / externo forman un equipo, la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por si mismos, que el consultor los está ayudando a ello, que es uno más de su grupo, que comparte su “ Know How” con ellos con el fin de que aprendan a identificar, definir, analizar y en fin resolver los problemas por si mismos. El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe arrojar **Problemas y Causas** sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento.

No obstante lo anterior también puede producirse efectos negativos

Personal que:

- Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y crea dudas acerca del consultor, afectando su capacidad de actuar con eficiencia e influenciando negativamente a lo largo de la organización.
- El sistema no ha sido dispuesto para cooperar y aparecer múltiples barreras, la dirección no ha preparado a sus directivos y trabajadores para ello previamente.

- Que al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al “agente extraño” que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.

Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer pero en especial, debe actuar con la alta dirección creándole una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:

- La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio
- La certeza acerca de la profesionalidad experiencia y resultados del equipo de consultores y su confianza en ellos así como en los consultores internos designados.
- La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.
- Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.
- Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y despersonificados, se buscarán hechos, causas y no a los responsables

Una cuestión que no debe olvidar el consultor es que debe aportar y confrontar información, de manera frecuente acerca de la investigación y sus resultados lo que evitará dudas acerca de los propósitos de su trabajo y permitirá a todos participar más activamente y comprometerse con lo que esta sucediendo y con el futuro, además esto le brinda al consultor retroalimentación de cómo reacciona el cliente e ir valorando el cambio en las actividades de todos los participantes.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad

- El problema
- Las causas del problema

- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futura

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados y un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y poder ayudarla en el proceso de cambio.

EL PROBLEMA debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

1. **IDENTIDAD**: ¿qué? , ¿qué resultado es el indeseado? , ¿cuál es la falla?,
2. **MAGNITUD**: ¿cuánto afecta?

Aquí se tendrá en cuenta la importancia del problema en términos absolutos y relativos y que nivel de afectación provoca en la organización. Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

3. **UBICACIÓN** : (física y en la organización)
¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o impactarlas; en fin se trata de ubicarlo en genérico

4. **TIEMPO**:(perspectiva cronológica) ¿desde cuando afecta?

Que periodicidad tiene, con que frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal y puede aportar elementos en su análisis y solución.

Algunos autores recomiendan además incorporar una quinta dimensión ; **la tenencia** que está relacionada con las personas que se ven afectadas por el problema y tienen más interés y posibilidad en participar en su solución , para así poder trabajar más directamente con ellos , ya que tienen de seguro mayores posibilidades potenciales de contribuir a su solución. En resumen la definición del problema que es la primera etapa en su solución implica:

- Verificar los efectos indeseables. (**PROBLEMAS**)

- Verificar su existencia real (**Y LA PERTENENCIA DE SU SOLUCIÓN**) definiendo las 4 ó 5 dimensiones descritas y comparando el Estado actual con el deseado.
- Definir claramente el problema con la ayuda de las dimensiones y socializar esta definición.
- Definir un nuevo estado deseado (si se mantiene el anterior no resultará necesario)

Ejemplo:

Disminución del 20% de las ventas en la gerencia Oriental en los 3 últimos trimestres del año 2002.

A veces resulta muy útil clasificar los problemas en internos y externos, siendo los internos aquellos que están bajo la autoridad de la dirección de la organización (o unidad objeto de análisis), los externos serán aquellos que estarán fuera de su autoridad y / o que su existencia es difícil de controlar por ellos aunque por lo general, no hay problemas puros, esta calificación ayuda, pues los internos, que deberían estar bajo control son bastante frecuentes y cualitativamente importantes, además la estrategia de solución de los problemas externos no es igual a la de los internos, puede requerir otros análisis y búsqueda de alternativas. Por último respecto a los problemas y al escoger los problemas a resolver, recomendamos seguir las indicaciones brindadas y tomar en cuenta la regla del 20 por 80 (PARETO) ya que siempre habrá un mínimo de problemas que su solución impactará en un máximo de resultados para la organización; aproximadamente el 20% de los problemas generará con su solución el 80% de incremento de los resultados, esto puede ayudar a definir prioridades, para lo cual se pueden utilizar otras técnicas que se explican en este material y que por lo general buscan consenso de expertos y / o altos implicados.

6.17. LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

No se puede actuar sobre el efecto (PROBLEMA) hay que actuar sobre sus causas o sea los factores que los originan. En toda organización los factores causales están hipotéticamente definidos de una forma u otra y tienen que ver a

ese nivel con los MEDIOS DE TRABAJO , LOS OBJETOS DE TRABAJO Y LA FUERZA DE TRABAJO Y TODAS TAMBIEN RELACIONADAS DE UNA FORMA U OTRA CON LOS RECURSOS FINANCIEROS y además al ser un sistema abierto puede que existan factores externos inhibidores (amenazas) que deben ser tomadas en cuenta.

Partiendo de esto ya al menos tenemos una orientación general , pero se trata de ir a lo esencial , específico para poder actuar ,las hipótesis acerca de las causas permitirán al consultor reunir información , verificarlas o refutarlas y definir la causa raíz (básica o primordial) que en última instancia es la que al actuar sobre ella tiene mayor efecto (pudiéndose trabajar sobre otras en función de las posibilidades)en este aspecto también es válido el análisis de PARETTO y recomendamos lo tenga en cuenta, en el análisis causal se despliegan un grupo de técnicas de recopilación , análisis y presentación de información.

Definamos el problema referente a la disminución del 20% de las ventas en la Gerencia Oriental en los últimos 3 trimestres del 2002.

¿Por qué puede ocurrir esto? Veamos algunas hipótesis:

- Estado de motivación / satisfacción de los trabajadores.
- Deficiente política de Gestión del Mercado.
- Incremento de beneficios de oferta de la competencia

Y así sucesivamente pudiéramos listar nuevas hipótesis.

Tenemos por ejemplo que al verificar veamos que en los listados con el 2 y 3 no observamos gran significación y que la cuestión esencial radique en

MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN.

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué falla?

- Deficiente Sistema Estimulador

y seguimos profundizando .

¿Donde están sus diferencias?

- No hay estímulo al incremento de las ventas (o fue suprimido en el último trimestre)
- El personal de recursos humanos no reacciona al respecto.
- El reconocimiento a las ventas y su incremento es diferente.

- Deterioro de las acciones de capacitación al personal de los puntos de venta.
- Poca participación de los trabajadores en la Gestión de la Organización.

Como usted podemos ver nos enfrentamos a una cadena de causa / efecto donde cada causa puede ser y lo es, un nuevo problema tendrá varias causas y además una misma causa puede tener varios efectos.

LA CAPACIDAD POTENCIAL DEL CLIENTE PARA RESOLVER EL PROBLEMA.

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales, financieros y los conocimientos técnicos y en general las competencias necesarias para solucionar el problema.

- Experiencia en solución de otros problemas y programación de cambio.
- Cultura organizacional referente al cambio.
- Evolución futura de los recursos del cliente y se puede movilizar otros.
- ¿Que intentos se han hecho en el pasado y sus resultados ¿las actitudes des ante los problemas es también una cuestión a prestarle atención.
- ¿Como se perciben los problemas ¿
- Hay conciencia de los problemas y existe deseo de cambiar el estado de cosas
- Se han acostumbrado al problema por la convivencia con él.

Debemos recordar que para producir cambios irreversibles hay que crear en los directivos y trabajadores cambios en conocimientos, habilidades, actitudes que generen comportamientos exitosos en las decisiones y solución de los problemas. El consultor al diagnosticar esta capacidad potencial tendrá en cuenta el Factor Humano, de aquí se derivaran acciones, pero además debe valorar que potencial de recursos existen o pueden mobilizarse, en conjunto todo ello podrá dar más claridad en las acciones futuras.

DIRECCIONES POSIBLES DE LAS MEDIDAS FUTURAS.

El diagnóstico es la preparación de la acción, a lo largo de el se reunirá, registrará y analizarán datos e ideas que ayudaran a guiar las acciones al respecto de cómo

solucionar los problemas. De esta manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente.

Aunque las ideas van surgiendo en el diagnóstico y esto será inevitable, el consultor debe tener presente lo peligroso que puede resultar realizar cambios prematuros sin que se hayan determinado, identificado y verificado causas y sacado las conclusiones del diagnóstico. No es una camisa de fuerza cada etapa pero metodológicamente son muy convenientes de respetar y aprovechar.

En la planificación del diagnóstico es esencial determinar la forma y grado en que participará el cliente, en la forma recomendada, la colaborativa el consultor es un catalizador contribuyendo a que el cliente comprenda el método adaptado, señalando su atención en las cuestiones y hechos que puedan escapar.

En la organización del diagnóstico se desarrollan cuatro etapas principales:

1. Definición del marco y la decisión de la Información a reunir y como hacerlo.
2. La Investigación, Recopilación de Datos y Elaboración de Información.
3. El Análisis de los Hechos
4. Las Conclusiones del Diagnóstico el análisis y discusión con la alta dirección acorde a la participación que podamos lograr en el cliente (consultores internos) será más o menos fluidas estas etapas y sus resultados dependerán de ello.

PLAN DE ACCIÓN

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir que solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios,

en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

El equipo de diseño debe **elaborar el plan de acción concreto** que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. Acciones directas.

2. Acciones indirectas

Las **acciones directas** por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplo.

- Destinar marcos financieros y/o recursos para mejorar la alimentación, el transporte, la protección personal, las condiciones específicas de trabajo etc.
- Coordinar acciones con suministradores de productos y/o servicios que no existen o se han deteriorado.
- Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan Problemas con las salidas de la Organización con la satisfacción a los trabajadores.

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en si consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa requiriendo ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

Acciones tales como:

- Elaborar los Diseños y Especificaciones de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo...
- Elaborar una propuesta de sistema de pago con incentivos vinculados a resultados finales de un proceso.
- Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso requeridos.
- Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
- Implementar un Sistema de Calidad basado en las ISO 9000

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y /o indirectas para su solución.

Por ejemplo al investigar sobre el problema relacionado con el alto índice de fluctuación laboral de las cajeras de una cadena de tiendas, se constatan como causas fundamentales de insatisfacción:

- Las condiciones de trabajo y regímenes de trabajo descanso son desfavorables.
- Trabajo monótono, excesivamente repetitivo y enajenante.
- Existencia de métodos y estilos de dirección de los supervisores que causan insatisfacción.
- Sistema de pago e incentivos no vinculados a los resultados específicos.

En este caso para mejorar la satisfacción del cliente externo e interno y los resultados económicos de la cadena, es necesario **atacar de manera integral este sistema de trabajo**, enfocar el proceso como un todo y considerar el sistema de pago e incentivos que mejor lo favorezca.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones.

La pregunta a responder en este caso consiste en. ¿Qué debe contener cada acción en su definición?

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él ¿**Qué?**, ¿**Quién?** (ejecuta y dirige), ¿**Cuándo?**, ¿**Qué presupuesto y recursos necesita?** y ¿**Qué beneficios** deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final?

El ¿**Qué?** de la acción implica precisar que hay que hacer concretamente, ¿**él Quién?** debe especificar quién o quiénes la ejecutará y quién responderá por su cumplimiento, él ¿**Cuándo?**, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión? Un aspecto trascendental de las acciones lo constituye la **precisión del presupuesto y lo necesario para su ejecución**, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso. Al abordar el tema del presupuesto de recursos no solo debe considerarse el financiamiento en dinero , **sino también el apoyo organizacional y personal, la dedicación de tiempo, la participación requerida, recuerde que muchas acciones demandarán mayoritariamente de esto. Es conveniente**

destacar que en algunos casos incluso resulta importante precisar el ¿Cómo? , por lo cual esto puede tenerse presente.

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es **la valoración de su impacto, de los beneficios** que tributará a **la organización, a sus trabajadores y a la sociedad**, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la **eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc.** que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

ETAPA 4. APLICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. **Preparar las condiciones** para la implementación.
2. **Implementación** de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En primer lugar resulta necesario **preparar las condiciones** requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada **acciones** clasificadas como **directas** consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto este concluido implementarla.

En el caso de **las acciones de tipo indirecto** la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, **Informativo/ formativo/ comprometedor** alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma. Por ejemplo si la acción consiste en esencia en aplicar un sistema de incentivos determinado, las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, preparados para llevarlos a la práctica sistemáticamente. En este caso, por lo regular, deben implementarse acciones de formación para los directivos y el staff donde cada cual adquiera los conocimientos y desarrolle las habilidades para utilizarlo tal y como fue concebido. La implementación en su conjunto estará marcada de un componente/ Informativo formativo/ comprometedor de gran peso.

En la etapa de implementación pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gant, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer

otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

ETAPA 5. TERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y AJUSTES

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros.

La etapa también conocida como de evaluación y ajustes como última etapa de ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un **nuevo ciclo**. El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

La etapa de evaluación y ajustes en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. No se realizará una profundización mayor en esta etapa debido a que como fue referido su contenido en esencia es similar a las etapas anteriores. No obstante resulta necesario hacer algunas observaciones que pueden ser útiles en el trabajo.

En **primer lugar** es necesario interiorizar la necesidad de no pasar por alto esta importante etapa ya que:

- Una gran mayoría de los procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento de sus acciones.
- Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el cambiante entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir

de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otra.

- El impacto en todos los sentidos de los estímulos no responde a una ecuación matemática conocida y su aparición y sistematización por lo general no es de corto plazo, se requieren puntos de corte, de reflexión, de análisis.
- Es vital que todos los trabajadores y directivos de una Organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador esta vivo, se perfecciona continuamente.

En **segundo lugar** este punto de corte sistemático permite evaluar y ajustar la cohesión de las políticas y acciones de estimulación con relación a su interior y el entorno interno – externo del sistema estimulador.

Tomando en cuenta estas consideraciones básicas generales el equipo y la dirección de la Organización decidirán el proceder requerido para mantener y perfeccionar programa de mejora, siendo recomendable que este proceso tenga un líder, un responsable dentro de la Organización, **“propietario” (Owner) del proceso**

ASPECTOS COINCIDENTES EN LOS ENFOQUES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

1. Considerar la organización con un ENFOQUE SISTÉMICO, INTEGRAL, ESTRATÉGICO, Y ADAPTATIVO.
2. Poner especial ÉNFASIS EN LAS SALIDAS, LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS CENTRADOS ESPECIALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
3. Utilizar el ENFOQUE POR PROCESOS donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente en próximo proceso.
4. Adoptan UNA FILOSOFÍA DE GESTIÓN DETERMINADA (TOC, Calidad Total, Perfeccionamiento Empresarial...) con UN ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA donde la alta dirección lidera el proceso y todos los directivos están comprometidos en él.

5. Se pone ESPECIAL ATENCIÓN EN EL FACTOR HUMANO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS con un marcado énfasis en las competencias y el compromiso; la participación de todos en la gestión es una condición indispensable para el éxito y la capacitación, el aprendizaje continuo es su base esencial.
6. Se adopta un PROCEDIMIENTO para implementar el proceso de mejora continua (Know How) y se crea un equipo coordinador del mismo.
7. Se pone ÉNFASIS EN LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, aprovechando las principales herramienta y técnicas disponibles acorde a las posibilidades, especial significado tiene el uso de “Tecnologías (duras y blandas) de punta tales como la Informática, la automatización, los sistemas y enfoques más actuales como la DPO, Planeación Estratégica, JIT y las ISO 9000.
8. El considerar EL CAMBIO con un ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA hace que este proceso sea permanente, consistente y todas las acciones se integren al quehacer diario de la gestión de la organización y por tanto se convertirá en filosofía de dirección de la misma.

Hoy son conocidos y tienen gran aceptación los enfoques de CALIDAD TOTAL con sus diferentes exponentes, el enfoque de EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL, la TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES, la CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA por solo citar 4 de los más conocidos.

Existen otros como el PROGRAMA PERMANENTE DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (PPMP)(Pacheco 1991), el enfoque de PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LA CONFEDERACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF)(Rodríguez y Gómez 1990) y el del PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CUBANO(CECM 1998) que tanto éxito y generalización han tenido en Latinoamérica en la década de los 90 y en la actualidad. Otros enfoques como el de DESARROLLO ORGANIZACIONAL /PROGRAMA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO (DO/PMR)(Abramsom 1993).

LAS ORGANIZACIONES Y SUS PROBLEMAS, COMO ABORDAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES DE FORMA GENERAL.

Al margen de las etapas que sean asumidas en los diferentes métodos de intervención, el consultor en los momentos actuales es contratado para servir como agente de cambio cualquiera que sea la variante utilizada, esto en esencia significa, según las tendencias más actuales, que debe facilitar un proceso de cambio en las organizaciones con la mayor participación posible de todos los directivos y trabajadores, logrando que estos se capaciten y adquieran conocimientos y habilidades que permitan mantener y crecer en la mejora de los resultados y las condiciones indispensables para ello, esto es lo que se conoce como **capacidad propia de cambio**, la que estará acompañada de un aprendizaje permanente.

LAS ORGANIZACIONES.

Una organización (Empresa o sistema sin fines de lucro) es un sistema abierto, formado por subsistemas que transforman entradas en salidas (vinculada esta con los objetivos emanados de la misión) producto de la sinergia de sus partes y procesos, es un medio para lograr el fin que en esencia es el logro de la Calidad Sistémica y que son expresados en sus objetivos (METAS), esto permite orientar la acción del sistema y sus subsistemas así como los procesos internos para lograrlo, todo esto desde luego se produce en un entorno dado. Una organización puede ser subdividida para ser estudiada en:

Unidades Operacionales (UO)

Aquellas donde se ejecutan los procesos claves que transforman las entradas en salidas, orientadas al cliente externo de la organización.

Unidades Funcionales. (UF)

Aquellas donde se ejecutan procesos estratégicos, de asesoría..... que se consideran necesarios, dirigidos a procesos claves o de apoyo.

Unidades de Apoyo (UA)

Aquellas donde se ejecutan los **procesos de apoyo** a la actividad fundamental, y a los procesos estratégicos incorporados al sistema está en función de decisiones que se adopten en un entorno dado y las contingencias particulares.

Todo se da en un entorno económico, político, social. Legal, ecológico. etc., determinando y en constante evolución.

- **Una representación simple sería:**



En las organizaciones se identificaran 3 flujos fundamentales, vinculados igualmente a 3 procesos.

FLUJOS

PROCESOS

Monetario -----	Financieros
Material -----	Materiales
Informativo -----	Dirección

El proceso transformador es aquel donde los grupos actúan para agregar valor partiendo de las entradas obteniendo salidas acordes a la Misión y Objetivos.

Las UO, UF, UA serán a su vez consideradas como sistema y por lo tanto tendrá entradas, salidas y un proceso transformador, en ellas igualmente se necesita definir Misión, objetivos y vías para saber si estos se alcanzan, ellas a su vez operarán en un entorno dado en lo interno especialmente pero también con gran relación con el entorno externo de la organización.

Para poder alcanzar los objetivos, las organizaciones deben tener una derivación bien clara de su Misión, y sus propósitos esenciales que se transformaran en la META y condiciones indispensables.

Si se esta hablando de una organización con fines de lucro, la meta por lo general es obtener utilidades ahora y en el futuro, pero no basta esto, se necesita además tener un adecuado flujo de efectivo, tener adecuado nivel de satisfacción de los clientes y un razonable nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores, directivos y cumplimiento de su función social desde luego que pueden existir otras cuestiones importantes, pero estas son las fundamentales.

La meta debe ser medible al igual que las condiciones necesarias, los indicadores que de este análisis surjan serán los que en última instancia guiará las decisiones de la dirección de la organización y de todas sus UO, UF y UA, las metas particulares de estas deben estar debidamente alineadas con la de la organización. La meta de la organización por regla general no tiene límite en su **MEJORA**, son resultados medibles que no tienen un límite y en teoría siempre podrán mejorar hasta el infinito. (Ejemplo: Utilidades Netas).

Las condiciones necesarias son aquellas que se están por debajo de un mínimo razonable hacen que la organización no funcione, en fin que no se pueda obtener más meta, pudiéndose temporalmente convertirse en meta, ejemplos típicos resultan la satisfacción del cliente externo e interno (en las organizaciones con fines de lucro por lo general estas son fundamentales) las condiciones necesarias deben mantenerse y mejorarse razonablemente “ahora y en el futuro” acorde a la evolución de la meta , que es en ultima instancia la que permitirá disponer de recursos para hacerlo .

Lo analizado hasta aquí permite ver más claro que significa **MEJORAR**, **MEJORAR** es obtener **más meta**, esto nos puede ayudar a saber que es un problema: cuando no obtenemos más meta y sus causas (o restricciones) serán aquellas que nos impiden hacerlo, y sobre las que debe en última instancia enfocarse la acción siempre.

Las organizaciones con fines de lucro (EMPRESAS) requieren mantener y mejorar sus utilidades de forma continua necesita un razonable flujo de efectivo que permita disponer del requerido para cubrir sus operaciones; la autogestión financiera en esencia es esto, la única forma (lícita y perdurable)de hacerlo es mejorar su posición en el mercado, satisfacer a su cliente ahora y en el futuro, ser

competitiva y obtener mayor valor agregado en sus operaciones que los competidores, por lo cual esto no-solo se debe mantener, sino que tiene que mejorar acorde a las exigencias y evolución del entorno.

¿Qué será más importante?

Sin querer agotar esta polémica es conveniente comprender, que sin uno hay lo otro, por lo tanto ambas son vitales, para la empresa por lo que su dirección y todos los trabajadores deben tener información, estado de resultado de ambos.

No queda duda de que respecto a **Eficacia y Eficiencia** en términos económicos toda Empresa tiene esta información con más o menos certeza (habría que estudiar su oportunidad, difusión etc....)

No resulta usual que todas las empresas tengan una medición precisa y lo mejor fundamentada posible del Estado de satisfacción de sus clientes, tal y como habría que tenerla para mantenerla y mejorarla y así mejorar en lo referente a ventas, utilidades y retorno de lo invertido. Esto puede ser una debilidad recurrente la cual debe ser entendida y buscar las vías para resolverla, tampoco resulta usual que las Empresas tengan un estado preciso de satisfacción de sus clientes internos (directivos y trabajadores), por la incidencia de esto en los dos estados anteriores vale la pena trabajar en ello.

Respecto al tema de las utilidades es necesario comprender también que estas no bastan para que una empresa tenga éxito, ya que para poder mantener sus operaciones es necesario no-solo reflejar (y tener) utilidades en sus estados financieros, sino tener dinero corriente para operar, reproducirse, en fin es necesario mantener una liquidez acorde a sus necesidades.

Estas 4 cuestiones son vitales para mantener y mejorar el desempeño de cualquier Empresa, por lo cual son sus relojes fundamentales en esta carrera desenfrenada por mejorar los resultados de su gestión.

Por ejemplo una empresa en un entorno estable, con mercado con cierta seguridad y gran demanda (demanda > oferta) de seguro dará prioridad la "producción", "el servicio" a fin de incrementarlo obtener más ventas, esto lo hace con un aumento o explotación intensiva de la capacidad, pero debe trabajar los temas de satisfacción del cliente (externo e interno) y la liquidez como

condiciones necesarias para lo anterior y mantenerlas en el nivel razonable para que no afecte lo anterior incluso deberán mantenerlas y mejorarlas razonablemente en función de la evolución.

El empresario y equipo que entienda y maneje estas variables con inteligencia tiene una probabilidad mayor de enfocar sus acciones hacia aquellas cuestiones que verdaderamente darán resultados y rendirán un tributo mayor a sus propósitos.

En las organizaciones sin fines de lucro debe hacerse un análisis similar, su propia definición, objeto social, misión define con claridad que su objetivo no es ganar dinero, su esencia es satisfacer a sus clientes, a su mercado, pero para lograr esto obtener dinero por las diferentes fuentes que lo proporcionan.

- Presupuestos (estatales o de financistas)
- Financiamiento por proyectos o programas.....etc.
- Otras fuentes.

Y no pocas organizaciones sin fines de lucro deben acudir a buscar vías de autofinanciamiento, no como razón de ser, pero si como una vía alternativa para poder subsistir y desarrollarse.

LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO ELEMENTO CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Con anterioridad se había planteado la necesidad de medir el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización o subsistema en especial de la meta, es aquí donde juegan un papel trascendental **LOS INDICADORES**, también conocido como indicadores de desempeño o Resultado de la Gestión.

¿Qué es un indicador?

En cualquier diccionario aparecen definiciones tales como “que indica o sirve para indicar” y si a esto se le agrega Gestión “acción y efecto de administrar...” ya casi queda definido conceptualmente.

Un indicador de desempeño o Gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización (UO, UF o de apoyo)”, que al ser comparado con algún nivel de referencia o estado deseado (Ed) nos señalará

la magnitud en que estamos desviado de este (+ ó -) y nos indicará a buscar las causas y no proyectar las acciones futuras de conexión o de mejora o perfeccionamiento. Un indicador al ser medido y comparado con el Ed iniciará un proceso que culminará con una decisión.

¿Cómo puede llegar a establecer el sistema de indicadores de una organización?

Una buena forma de hacerlo es recurrir al análisis de su misión, objetivos (y la meta), hay que construir un sistema que nos permita saber si estamos por debajo, llegamos o sobrepasamos la meta y los objetivos en general. Si se acepta esto creo que estaremos bien orientados para comenzar el diseño.

OBSERVACIONES ACERCA DE LO CUALITATIVO.

Como se ha hecho referencia a indicadores de Gestión es conveniente entender que los indicadores claves de una organización están relacionados con sus salidas, es usual que estos indicadores sean reconocidos como de Eficacia, entendiendo Eficacia por:

“Valoración del impacto del servicio; producto en el cliente”.

La **Eficacia** en general se asocia a “calidad “pero también debe asociarse a “utilidad”, beneficios..... etc. En resumen al impacto del resultado de la Gestión, los indicadores de **Eficacia** por lo general incluyen la **Eficiencia y la Efectividad**, si usted observa la **Eficacia** puede mejorar prácticamente infinitamente.

La Eficiencia se asocia al uso de los recursos para producir salidas y por tanto casi siempre son relaciones de entradas y salidas en los 2 sentidos {directamente (salidas / entradas) o indirectamente (entradas / salidas)}, la eficiencia es importante pues toda organización debe gastar lo requerido acorde a la eficacia proyectada en fin debe optimizar el uso de sus recursos esta es desde luego una vía para obtener beneficios requeridos, malgastar siempre va en contra, pues no produce resultados, la eficiencia tiene un límite teórico igual a cero, o al mínimo. Por lo cual cuando se llega al óptimo es imposible mejorar en dichas condiciones. La **Efectividad** da una idea de la relación entre los resultados alcanzados y los esperados o deseados. En nuestra opinión si se conoce de estos aspectos

eficiencia y eficacia, los propios análisis llevarán a verlo dentro del marco de una u otra.

Hay autores que también hablan de **Competitividad**, a mi juicio la misma se alcanza como combinación de ellas y de por sí pueden incluirse en la **EFICACIA**. Existe un nivel jerárquico entre la **EFICACIA y la EFICIENCIA** y se puede llegar incluso a inferir su relación **CAUSA / EFECTO**.

Vale la pena reflexiones acerca de LOS ATRIBUTOS QUE DEBE TENER UNA BUENA MEDICIÓN al respecto al menos debe ser:

1. **Pertinente**: Importante para la toma de decisiones, por lo cual Informará sobre aspectos claves, objetivos de O, UO y UF.
2. **Precisa**: Porque refleja la magnitud del hecho y toda la información requerida al respecto.
3. **Oportuna**: Para poder decidir, prevenir, conseguir a tiempo evitando autopsias.
4. **Confiable**: estamos seguros de ello porque existe un proceder aceptado, certificado, calibrado que se revisa periódicamente.
5. **Económica**: pues su costo justifica los beneficios.

En consecuencia con ello, aunque no se pueden dar recetas, el indicador debe reunir estas cualidades y además debe ser:

- Entendido con claridad por los que se ocupan de su gestión y todos los implicados.
- Derivarse en términos de **EFECTO / CAUSA** lo más determinado posible.

A la hora de construir un indicador de gestión resulta conveniente tomar en cuenta los ELEMENTOS siguientes.

1. **Definición.**
2. **Objetivo.**
3. **Niveles de referencia.**
4. **Responsabilidad.**
5. **Puntos de lectura y procedimientos.**
6. **Periodicidad.**
7. **El sistema de información y toma de decisiones.**

8. Consideraciones de gestión

Se señalarán algunas cuestiones respecto a estos elementos.

Definición:

La definición debe ser expresada lo más específica posible, precisando como matemáticamente se calcula el indicador y debe contener solo el efecto (característica o hecho que se medirá)

Ej : % de producción defectuosa (D)

$$D = d / Vp * 100$$

d: unidades defectuosas (días, mes, año)

Vp: unidades totales (días, mes, año)

Indicadores tales como la Utilidad Neta, Liquidez..... etc. que en cierta forma tienen expresiones comúnmente aceptables deben igualmente ser definidos para no dejar lugar a dudas.

Objetivos del indicador:

Los indicadores deben expresar el o los objetivos que deben alcanzarse por lo que expresara él ¿para qué? El propio objetivo permitirá combinar acciones preventivas, correctivas de mejora en una sola dirección, la cual dependerá de la magnitud de los problemas y la oportunidad de intervención.

Niveles de referencias. (Ed1 Ed2... Edn)

Después de medir el indicador es necesario compararlo con un estado deseado (Ed); la magnitud del problema estará dada por la desviación existente entre el estado actual (Ea) y el deseado, pueden existir y de hecho existen diversos niveles de referencia y cada uno dice algo de los que dirigen. Los niveles de referencias más usados son:

1. **Histórico:** refleja la variación en el tiempo.
2. **El estándar:** Producto de estudio de tiempos y medición del trabajo, está muy vinculado al potencial de un sistema dado en las condiciones técnicas y organizativas existentes.

3. **El teórico:** De diseño, muy usado para consumo material, capacidades de equipos, fallas.....

4. **Requerimientos del cliente:**

Dependerá de las necesidades del cliente debiéndose estudiar estas:

Ej.: servicio de comidas (duración del servicio)

¿Qué quiere el cliente? 15 min.

¿Qué promedio tengo? 30 min.

¿Qué puedo llegar? 25 min.

Y si cambio la tecnología llegaría a lo sumo a 20 min.

5. **Nivel de la Competencia**

Aquí hay que hacer distinción los referidos a salidas respecto al cliente y las referidas a los procesos. Para buscar estos niveles de referencias será necesario investigar, ellos nos servirán para tener una idea respecto a donde estamos con relación a los mejores, y en general la competencia u otras organizaciones de referencia.

- Precios
- Calidad (intrínseca)
- Oportunidad (tiempo de entrega)
- Productividad, costos. etc.

Debe tenerse presente que al cliente no le interesa nuestro proceso, ni los costos. Etc., le importa que lo que le ofertemos en términos de servicio este a tono con sus expectativas.

6. **Niveles de consideración política.**

Se establecen a partir de razones de prestigio, compromiso con la comunidad, o de seguridad, fijándose la política a seguir, generalmente expresan nuevos retos y problemas a ser resueltos de cualquier forma los niveles de consideración política no deben ser idílicos, tienen que tener base y poder lograrse y son extremadamente importantes.

7. Niveles Planificados son en última instancia los niveles de referencia que más probable sean obtenidos y por los cuales mediremos y tomaremos como meta en el futuro inmediato.

Los niveles de referencia planificados tienen que ser retadores, pero a la vez alcanzables, niveles de referencia fáciles de lograr o inalcanzables causan más dificultades que beneficios.

4. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad respecto al sistema de indicadores puede verse en 2 sentidos básicos.

- ¿Quién debe ser el responsable de buscar y procesar la información? , así como determinar el reporte del indicador de cada período.
- ¿Quién (quiénes) le corresponde actuar en cada momento y nivel de la organización, frente a la información que suministra el indicador y a las posibles desviaciones?

Los niveles a tomar en cuenta serán la Alta Gerencia, la Gerencia de coordinación y staff, la Gerencia operativa y los propios trabajadores, si esto queda bien establecida la decisión y acción será más oportuna. Como tendencia debe tratarse por todo los medios de ubicar las decisiones al nivel más bajo posible y lo más cerca del proceso para lograr una alta velocidad de respuesta y rapidez en la solución de los problemas.

5. PUNTOS DE LECTURA Y PROCEDIMIENTOS

Algunas preguntas pueden ayudar al respecto.

¿Cómo se obtienen y conforman los datos?

¿En qué sitio se hacen las observaciones? (¿Quién las hace?)

¿Qué técnicas y procedimientos se utilizarán?

Las respuestas a estas preguntas permiten establecer y formalizar con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las mediciones que se realicen. En el caso de los procesos físicos debe garantizarse que los sensores tengan calidad, en el caso de los procesos administrativos es de singular

importancia valorar la idoneidad de las encuestas o estudios y la claridad del procedimiento a utilizar.

6. PERIODICIDAD

Las preguntas a responder son:

¿Cada qué tiempo se hace la lectura?

¿Qué significa la lectura y cómo se refleja?

Ej.: Puntual, promedio diario, semanal y mensual.

- **En resumen ¿cuándo se hace y qué se reflejará como reporte?**

Los aspectos a tomar en cuenta a la hora de definir una respuesta deben estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, evitando las posibles distorsiones dadas por factores cíclicos o externos no discriminados.

En función de lo que deseamos hacer con la información y los requerimientos para ello, se definirá la periodicidad que en esencia debe ayudar a obtener una visión de la situación actual y brindar posibilidad de analizar y discriminar causas.

7. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos se transformen en información de utilidad para la toma de decisiones. El sistema debe lograr lo anterior de la forma más rápida posible a fin de buscar la mayor oportunidad en la toma de decisiones y ser lo más económico posible, evitando repeticiones de procesamiento que además de disminuir en Eficiencia posibilita la introducción de errores.

Sí esta preciso: ¿Qué información emitir?, ¿Cómo presentarla?, ¿A quién reportarla? no existirán ambigüedades y el proceso de toma de decisiones tendrá más calidad y oportunidad.

8. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

La experiencia que va acumulándose al respecto de la **MEDICIÓN / ACCIÓN** permite ir construyendo modelos de actuación estructurados ante situaciones concretas. Es necesario aprovechar el resultado de la experiencia y trabajar en

términos de **CAUSA / EFECTO**, así como definir posibles acciones a acometer ante escenarios y situaciones concretas en los casos que sean posibles. Todo lo que ha sido probado con resultados debe ser incorporado al sistema de toma de decisiones, lo cual sin duda permitirá un mejor adiestramiento y capacitación del personal y desde luego debe repercutir en la Eficacia y Eficiencia de la organización y sus procesos.

LA ORGANIZACIÓN Y SUS PROBLEMAS

Cuando sintetizamos los aspectos analizados acerca de la organización, las unidades operacionales, funcionales y de apoyo, así como las ideas básicas acerca de los indicadores de desempeño podemos ir acercándonos al conocimiento de la misma, detectar sus problemas y conocer más a fondo el espectro causal, lo que permite tener una mayor claridad en el proceso que lleve a la toma de decisiones correctas ante situaciones específicas para resolver los problemas mediante las acciones sobre las causas que los generan.

Todo directivo y trabajador cualquiera sea su nivel se enfrenta a diario con disímiles problemas, y la solución de un problema es fruto de una decisión en la literatura ocurre con mucha frecuencia que el tema de la solución de problemas al estar asociado a las decisiones se vincule únicamente con los directivos, ustedes están claros que no es exactamente así, y queremos que se comprenda que aunque desde luego existen delimitaciones de autoridad, estas no pueden afectar el logro de los objetivos y en no pocas organizaciones la excesiva centralización de las decisiones pone en peligro y en situación verdaderamente difícil a aquellos trabajadores que se relacionan directamente con los clientes y participan en los “momentos de verdad”, por tanto todo lo que se aborde al respecto es válido para directivos y trabajadores que a diario se enfrentan Problemas y debe decidir la acción más conveniente acorde la situación.

Se dice que hay un problema cuando existe una diferencia entre un estado actual (**Ea**) y uno deseado (**Ed**) o esperado y precisamente la diferencia entre ambos será la magnitud de dicho problema. Hay un problema cuando en un departamento el lunes deben asistir 20 personas y solo llegan 10, o cuando la

organización debe entregar un pedido de 100 unidades y solo tiene 50, o cuando se partió de un presupuesto de materia prima que se hizo a 5 \$ / Kg y ahora asciende a 10 \$ / Kg, también hay problemas cuando el nivel de satisfacción del cliente debió ser del 95% y solo llega al 80%, o cuando hay un suministro que se agotó pues el suministrador no ha cumplido con la entrega.

Las 5 situaciones descritas desde luego son problemáticas y será menester tomar decisiones y emprender acciones para su corrección y mejora.

Pero ¿qué diferencias de orden metodológico tienen ellas?

Las situaciones 1,3 y 5 están relacionadas con la **EFICIENCIA**, son causas que seguro repercutirán en su efecto negativo para la razón misma de la organización.

Las situaciones 2 y 4 están directamente relacionadas e impactan en el cliente por lo que tienen que ver con la **EFICACIA** de la organización y desde luego serán claramente problemas al primer nivel de esta. Para un consultor este análisis y derivación causa y efecto partiendo de los niveles de la organización se constituye en una herramienta metodológica de gran utilidad para ir ordenando jerárquicamente todas las situaciones problemáticas.

Resumiendo estas ideas podemos plantear que los problemas de cualquier sistema (o subsistema) en primer lugar estarán en sus salidas y el resto serán causas de este efecto.

Por tanto los problemas de una organización estarán vinculados a su meta y objetivos, si no estamos satisfechos con ello desde luego tendremos problemas que resolver y los restantes factores que impiden alcanzar lo deseado serán las causas de dicho problema.

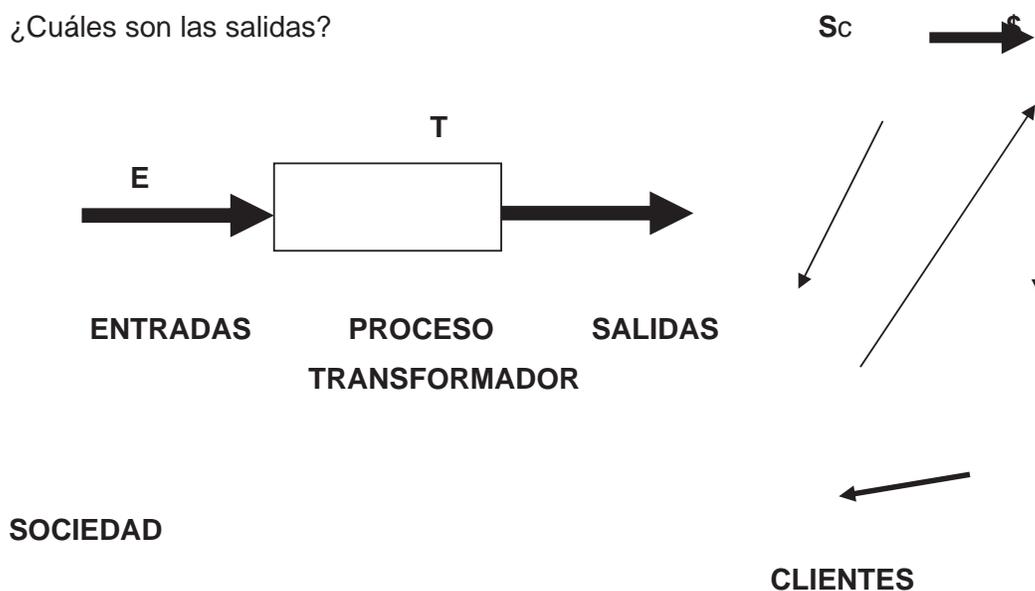
Los indicadores de desempeño vinculados con la **EFICACIA** deben ser los relojes que permitan saber a la dirección si se mejora y si debemos darle solución a los mismos lo que significa actuar sobre las causas o sobre aquellas causas que puedan tener un mayor impacto y permitan restaurar el estado deseado o mejorarlo. Por último en esta parte también es conveniente comprender la diferencia entre **PROBLEMA** y **OPORTUNIDAD** según como es reconocida en la actualidad.

EL PROBLEMA es algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, en tanto que **UNA OPORTUNIDAD** es algo que aunque también problemático, brinda la posibilidad de superarlos. No siempre queda claro si nos enfrentamos a un problema o si lo que tenemos es una oportunidad, para discernir esto puede ser útil el comentario que hemos realizado.

LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES.

¿Cuáles son los problemas de una organización y como orientarse en su Búsqueda?

¿Cuáles son las salidas?



LA SOCIEDAD QUIERE:

- \$: Impuestos, aportes, uso de utilidades
- Satisfacción de los Clientes (**Sc**) : Razón de ser de la organización y además satisfacer las necesidades organizacionales e individuales
- Que se cumplan las leyes...
- Que se transforme y desarrollen a los individuos.
- Que se cumplan encargos sociales... definidos.
- Que se preserve el Medio Ambiente.

LOS CLIENTES QUIEREN:

- Calidad
- Cantidad
- Precio adecuado
- Oportunidad

“Que se entiendan y satisfagan sus necesidades presentes y futuras con profesionalidad y personalizadamente”

La organización (a través de sus directivos) quiere:

- Cumplir con el Dueño (o el Estado como representante en caso de Organizaciones Estatales)
- Cumplir con sus Clientes lograr su satisfacción.
- Ganar dinero (Empresa) y obtener y tener liquidez para realizar sus operaciones.

“Pero la satisfacción de los trabajadores (cliente interno) es una condicion necesaria para ello”. La búsqueda de los problemas podrá orientarse como sigue:

MISION



OBJETIVOS



VARIABLES



INDICADORES DE DESEMPEÑO

Ed vs Ea



¿PROBLEMAS?

Y tendrá problemas al nivel superior y último (P1) cuando los estados actuales (Ea) de sus Indicadores de desempeño (ID) sean inferiores a los estados deseados definidos (Ed1, Ed2....Edn,

¿Cuáles serán las causas de estos problemas y como orientarse en su búsqueda? Las causas de los problemas de cualquier organización siempre estarán en esencia en **La Fuerza de Trabajo** (Factores “Saber” y “Querer”) y También “Tener”. **Los Medios de Trabajo**; medios duros y blandos (Factor “Tener”), y **los Objetos de trabajo**(Factor “Tener”), los recursos financieros no pocas veces son causas que inhiben los resultados, pero su esencia esta contenida en los 3 factores antes analizados y su utilidad radica en la capacidad que tiene para garantizar los factores “Querer”, “Saber” y “Tener” hasta donde le es posible hacerlo y si es bien utilizada, aunque pudiera analizarse de manera independiente si así se desea.

El Diagnóstico de los problemas surgirá del estudio de la situación actual de los indicadores de desempeño, para lo cual resulta conveniente organizarlo por las áreas de desempeño de la organización las cuales se pueden en esencia resumir en 3 grandes agrupaciones.

El área del **Mercado** que tiene que ver con la posición de la organización en su mercado y la satisfacción del cliente, de aquí podrán derivarse variables a medir e indicadores que nos permitan ser evaluación.

Otra área generalmente reconocida es la **Financiera**, de ella igualmente se derivaran variables e indicadores vinculados con sus resultados, como por ejemplo **Utilidades, ROI, LIQUIDEZ** que serán útiles para evaluar los problemas.

La otra área a analizar será la de los **Procesos Transformadores (“Productiva”)** de aquí igualmente podrán derivarse variables e indicadores que permitirá la evaluación de los resultados.

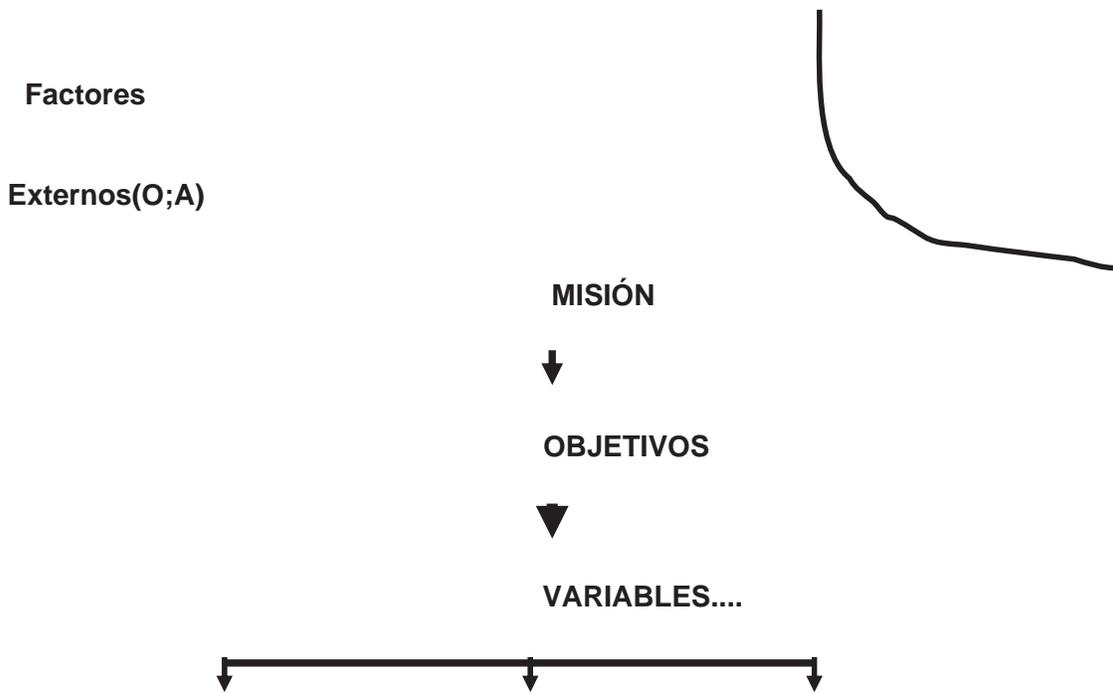
En general se recomienda construir indicadores de **EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD** en cada una de las áreas lo que permitirá con su medición y evaluación completar el Diagnostico, el cual además podrá completarse con un análisis de los factores externos (amenazas, oportunidades) o sea, la ubicación en el entorno.

El análisis de estos factores a partir de sus variables nos posibilitará concluir el Diagnóstico de Problemas al nivel de la organización y sus causas a ese nivel, a partir de este momento restara la evaluación y selección de las posibles soluciones y su concreción en un plan de acción que debe ser implementado, solo restando entonces la evaluación de los resultados y realizar los ajustes en un nuevo ciclo de mejora, más adelante se abordara en detalle el proceso de solución de problemas y se precisaran otras ideas.

Si seguimos el razonamiento planteado nos daremos cuenta que las causas también son problemas, pero a un segundo nivel y su tratamiento puede ser similar, o sea nos enfrentaremos a una cadena de **EFECTO-CAUSA**, al encontrar P1/ C1 (P2)/C2... de manera sistemática tendremos prácticamente el espectro de lo que ocurre en la organización y podremos tener mayor claridad en las decisiones y acciones a emprender.

Como una síntesis de lo planteado respecto a esto se muestra un **ESQUEMA VALIDO PARA EL DIAGNOSTICO**

ESQUEMA PARA EL DIAGNOSTICO²



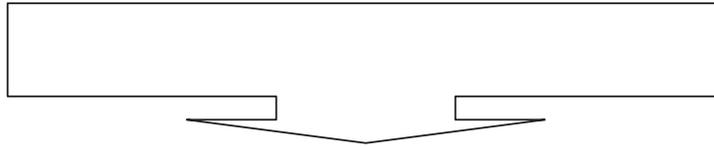
² Este esquema lo hemos utilizado por varios años como síntesis del proceso de Diagnóstico de problemas y causas

FINANCIERAS

MERCADO

PROCESOS

(PRODUCTIVA/SERVICIOS)



INDICADORES DE DESEMPEÑO

(ID)

IDa VS IDd



PROBLEMAS



CAUSAS

SABER	QUERER	TENER	
	(ACTUAR)	MT	OT
FT			
		MD	MB

Es conveniente comprender que las ideas que aquí han sido tratadas para la Organización pueden ser generalizadas para el análisis de **las Unidades Operacionales, Funcionales y de Apoyo (UO, UF, UA)** si usted las considera a ellas como sistemas independientes (subsistemas de la organización), con algunas salvedades desde luego, una UO desde luego que tiene misión, objetivos, meta y se derivaran indicadores para poderlos medirlos, el resto es similar, lo mismo ocurre con las UF y UA.

Una última cuestión que no puede ser pasada por alto es que las UO, UF y UA pese a tener objetivos específicos forman parte del árbol de objetivos de la organización y deben tributar a sus salidas, cualquier contradicción debe ser resuelta según lo demande el Sistema (La Organización)

Lo óptimo para la organización no radica en optimizar cada operación, **UO, UF, O** de apoyo, sino en ponerla decididamente en función de las salidas del sistema general.

PROCESO GENERAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Hoy día a escala mundial, se producen cambios en el enfoque del trabajo de dirección y entre ellos se destaca el que se refiere a la utilización de los métodos participativos en la toma de decisiones, donde estas se toman por aquellos que deben acometer las tareas, lo que propicia que el hombre y los grupos laborales tengan amplias posibilidades de desarrollar su iniciativa y creatividad, factores estos de gran importancia, que inciden en el aspecto psicológico del trabajador e implica mayor seguridad y efectividad en las decisiones que se toman ante problemas de alta complejidad.

Pero el sólo hecho de darle participación a los grupos laborales en el proceso de las decisiones no tendría los efectos positivos que se logran a través de la aplicación del sistema participativo en la Dirección, si no se les provee de una metodología a seguir y de instrumentos y técnicas que les permitan abordar con efectividad el proceso de solución de problemas para tomar decisiones con un grado de fiabilidad.

LAS DECISIONES DE DIRECCION

Las decisiones de dirección constituyen el elemento fundamental y el “producto” del proceso de dirección. El directivo, a cualquier nivel, constantemente tiene que determinar lo que se debe hacer, quien lo debe hacer, cuando se debe hacer, donde se debe hacer, y en algunas ocasiones, como se debe hacer.

En la decisión que toma el directivo se materializa su inteligencia, su voluntad, sus conocimientos, su competencia y su madurez por lo que saber tomar y organizar el cumplimiento de las decisiones es el rasgo fundamental que caracteriza la capacidad de dirección de cualquier directivo.

Las decisiones constituyen una categoría socio – económica, humana, por lo que en la toma de ellas se pueden cometer errores que pueden conducir a grandes gastos y pérdidas. Por ello es indispensable que el directivo evite decidir por “corazonadas” o por “emotividad” que a veces constituyen la base de acciones que después resultan inadecuadas. Estos dos elementos en la toma de decisiones se manifiestan muchas veces por la tendencia a decidir rápidamente a partir de un impulso emocional o a identificarse con la primera idea que aparece, lo que provoca que se decida sobre el problema erróneo y no el legítimo, es decir, sobre el efecto y no sobre la causa. Por ello, para tomar una decisión es necesario hacer una evaluación integral de sus efectos y consecuencias porque si no se toman en consideración estos aspectos, las acciones que se ponen en marcha para solucionar un problema pueden ocasionar más daño que el mismo problema que se quiso resolver.

Hoy día, cualquier decisión que se toma tiene implicaciones y riesgos, por lo que hay que tener en cuenta en la solución de un problema los factores socio - políticos, psicológicos y tecnológico - organizativos, que constituyen los tres aspectos fundamentales en que se deben basar ellas, ya que al decidir las acciones a emprender para resolverlo se deben sopesar ventajas e inconvenientes de variantes en las que hay que buscar la conjugación armónica entre la satisfacción de los intereses sociales, colectivos e individuales; se debe garantizar la unidad de voluntad y comportamiento entre el directivo y el subordinado, es decir, tener en cuenta la voluntad del individuo para que lo que se quiera que se

haga coincida con lo que se hace, lo que conlleva a que el directivo tiene que tener la capacidad de asimilar los sentimientos de sus subordinados para propiciar la necesaria motivación en ellos y conducirlos a que se muevan por su propio “motor”; por otra parte, como el directivo necesita comunicarse con sus subordinados para poder conducirlos al logro de los objetivos propuestos, entonces debe disponer de un conjunto de métodos y un estilo de dirección, los primeros en dependencia de la base material y lo segundo en la influencia que hay que ejercer en las ideas de los hombres y teniendo en cuenta los logros de la ciencia y la técnica y su introducción en la práctica social, el directivo está requerido de contar con un sistema de decisiones, así como la introducción de la informática.

En este caso, la solución de los problemas hay que basarla en la conjugación de los métodos cuantitativos – cualitativos que combinan los cálculos matemáticos y el análisis cualitativo de los problemas con un amplio empleo de factores subjetivos como la experiencia, la intuición, la creatividad y la iniciativa de los dirigentes, así como también, de los especialistas y todo el colectivo en general, en los que debe apoyarse para las soluciones más adecuadas.

Peter F. Drucker, especialista norteamericano en Dirección, en un artículo titulado “Llega una nueva organización a la empresa” plantea: “Dentro de 20 años, el arquetipo de gran empresa tendrá la mitad de niveles de dirección y tan sólo un tercio de los ejecutivos que hoy necesita. El trabajo lo realizarán especialistas agrupados en equipos con cometidos específicos que harán innecesarios los departamentos tradicionales. La coordinación y el control dependerán, en gran medida, de la voluntad de los empleados de autoimponerse una disciplina”.

Los procedimientos empleados para la toma de decisiones de problemas no estructurados o no estandarizados se agrupan bajo la denominación de métodos heurísticos (de expertos), o no formales, que no son más que modelos verbales y cuyo punto común a todos ellos es la consulta a otros con el objetivo de obtener un consenso de opinión de un grupo de personas para “medir” cuando no se tiene un instrumento para ello, para comparar, clasificar y hacer pronósticos de nuevos productos, demandas de mercado y futuras acciones, definir objetivos, demandas

de mercado y futuras acciones, definir objetivos, establecer prioridades, ordenar elementos no estructurados y búsqueda de opciones.

Este proceder en la toma de decisiones cuando las situaciones o problemas son de alta complejidad y no estandarizados, proporciona la posibilidad a todo el personal de una organización de influir más en su actividad y a que la solución a la cual se arriba en el grupo sea mucho más eficiente que la generada por alguien en particular, por muy experto que sea, ya que la propia experiencia de los empleados y su práctica diaria lo proveen de los criterios e ideas de cómo puede mejorarse el proceso, la operación y todo lo que lo rodea. Por otra parte, la toma de decisiones será mucho más fácil de implementar, ya que, en la medida en que los empleados participan en ese proceso, se sienten comprometidos en las medidas que son establecidas.

La tendencia contemporánea se inclina por la eliminación del estilo autocrático y el incremento del estilo democrático, que se manifiesta en la participación de los empleados en las decisiones de dirección, sobre todo en problemas de alta complejidad, debido a que el método participativo para identificar y resolver problemas tiene ventajas que han sido plenamente probadas en la práctica y se manifiestan en que:

- Se logra una mayor fundamentación y creatividad.
- Se crea un compromiso mental y emocional en las decisiones y su ejecución
- Se aumenta la responsabilidad en las decisiones.
- Se desarrolla la motivación para aportar, y,
- Se produce un proceso de aceptación al cambio.

Pero el sólo hecho de la utilización de un estilo democrático a través del método participativo en la dirección no resuelve totalmente la eficiencia en la solución de los problemas, ya que es necesario garantizar el aprendizaje de los grupos o colectivos laborales en ese proceso, dotándolos de una metodología a seguir, de un lenguaje común y de un juego de instrumentos y técnicas que les permitan conducirse adecuadamente y sortear las dificultades que regularmente se presentan, tales como:

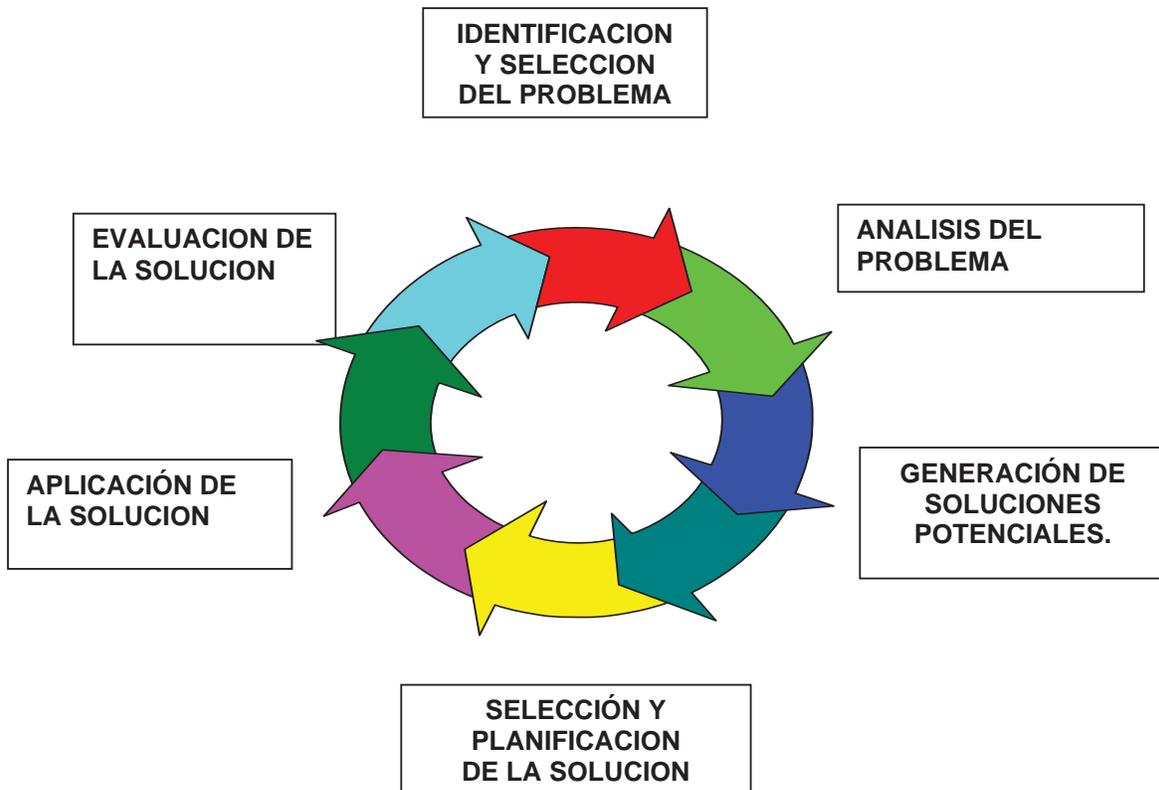
- Arribar a una conclusión antes de analizar en detalle y con eficiencia todos los aspectos del problema.
- No recoger los datos fundamentales, ya sea acerca del problema o de las soluciones propuestas.
- Trabajar en problemas demasiado grandes, muy generales o no bien definidos.
- Incapacidad de establecer un plan adecuado para poner en práctica y evaluar la solución recomendada.

Entre los instrumentos que pueden ser utilizados para lograr la participación de los empleados en la toma de decisiones se encuentran el arbitraje cibernético que agrupa todas aquellas formas de consulta colectiva mediante un proceso de retroalimentación donde se combina la solicitud de criterios de especialistas, sin enfrentar personalmente unos a otros, como por ejemplo, el Método Delphi.

LAS TECNICAS DE CREATIVIDAD que agrupan una serie de instrumentos y mecanismos (Brainstorming, Grupos Nominales, Phillips 66, el método 635, etc.) que están encaminadas a estimular el pensamiento creador mediante la consulta a especialistas para generar soluciones a un problema para obtener ideas no concebibles en el que se está habituado a trabajar; el empleo de oponentes para estimularlos a que encuentren todos los defectos o inconvenientes de algo; el estudio de un problema haciendo una analogía con otro distinto (Synéctica o **Synesthesia**) **de manera de encontrar nuevas posibilidades buscando lo común entre objetivos o factores que parecen opuestos o simplemente inconexos.**

La toma de decisiones para solucionar un problema se basa en un proceso cuya lógica hay que estudiarla como una sucesión de pasos en cada uno de los cuales se deja resuelto una parte de dicho proceso, cuyo contenido se refleja en el siguiente esquema de seis pasos:

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS.



Es necesario señalar que aunque los seis pasos están enumerados, cuando los grupos están inmersos en el proceso de solución de problemas no siempre avanza ordenadamente del uno al seis, sino, que en varias ocasiones vuelven atrás y revisan los primeros pasos, lo que expresa que estos se comportan de una forma iterativa. En cada uno de los seis pasos del proceso de solución de problemas se utilizan un conjunto de técnicas y se debe responder a determinada pregunta, produciéndose un proceso de expansión y contracción, lo que se expone a continuación:

PASO	PREGUNTA A RESPONDER	EXPANSION	CONTRACCION
1. Identifique y seleccione el problema	¿Qué deseamos Cambiar?	Grupos de problemas considerar	Presentación de un problema
2. Analice el problema	¿Qué nos impide Alcanzar la condición deseada?	Grupos de causas potenciales identificadas.	Causa (s)Clave (s) Identificada (s) y verificada (s).
3. Genere soluciones potenciales	¿Cómo podríamos lograr el cambio?	Grupo de ideas sobre como resolver el problema	Soluciones potenciales esclarecidas.
4. Seleccione y plantee la solución	¿Cuál es la mejor manera de hacer esto?	Grupos de criterios para evaluar soluciones potenciales.	Criterios para evaluar las soluciones convenidas.
5. Ponga en práctica la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	-	Puesta en práctica de los planes convenidos
6. Evalúe la solución	¿Qué resultados dio?	-	Eficacia de la solución convenida.

Como se aprecia, al responder las preguntas planteadas en cada paso y obtener los resultados asociados a ellas, el grupo en el proceso de solución de problemas, atraviesa por una serie de expansiones y contracciones. Las expansiones son las etapas en las que se generan ideas, es decir, momentos en los cuales explora la diversidad y creatividad de sus miembros y las contracciones son las etapas de selección y clasificación de ideas, o sea, momentos en los cuales el grupo evalúa las mismas y manifiesta su acuerdo con las mejores.

La eficiencia del trabajo en grupo para solucionar problemas estará dada por la adecuada utilización de la capacidad iterativa para lograr el proceso de expansión – contracción, por lo que el facilitador de dicho proceso y el grupo en general debe

comprender claramente cada fase y saber como conducir al grupo de una a otra etapa, así como, conocer sus objetivos, lineamientos y técnicas potenciales a utilizar en cada paso.

Paso 1.- IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DEL PROBLEMA

La identificación y selección del problema tiene dos objetivos fundamentales:

- Presentar una definición del problema claramente comprensible para los miembros del grupo, y,
- Que el grupo defina la “condición deseada” a alcanzar mediante su solución.

Para solucionar un problema lo primero que hay que hacer es identificarlo adecuadamente, para evitar la confusión que puede presentarse en este paso entre problemas sintomáticos y problemas esenciales, lo que se logra describiéndolo como realmente existe y evita que se trabaje sobre el problema erróneo. Identificar correctamente el problema representa tener de antemano el 50 % de su solución.

Por ejemplo, si se está tratando de definir los problemas de la calidad, hay que fijar bien en qué consiste dicho problema. El enunciado: “la calidad tiene dificultades” no sería una buena definición ya que ese enunciado es muy genérico y por tanto ambiguo y no permitiría al grupo continuar con claridad hacia el paso siguiente. Por ello una mejor formulación podría ser: “sólo el 60 % de la producción es de primera clase” y a partir de aquí plantear la condición deseada que podría establecerse de la siguiente forma: “elevar hasta el 80 % la producción de primera clase de calidad”.

PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION Y SELECCION DE PROBLEMAS.

1.- HACER UN LISTADO DE LOS PROBLEMAS POTENCIALES POR CUALQUIERA DE LOS METODOS DE GENERACION DE IDEAS.

Mediante la generación de ideas se trata de lograr un amplio rango de áreas de problemas para la consideración del grupo por lo que en este momento no debe

preocupar como se formulan los problemas ya que más tarde estos se definirán como realmente existen.

2.- REVISAR, COMBINAR, ELIMINAR Y CLASIFICAR.

Esta es una forma de procesar la producción de ideas y tiene como objetivos comprobar que todos en el grupo entiendan cada una de ellas, esclarecer aquella idea que alguien no entienda por quien la aportó y modificar la lista mediante la fusión de ideas (dos pueden convertirse en una). En este proceso los miembros del grupo elaboran la(s) definición(es) de (los) problema(s), la(s) que debe(n) describir con precisión la(s) condición(es) tal como existe(n).

Para ello se utilizan algunas preguntas “filtros”, tales como:

- ¿Tiene el grupo control sobre el (los) problema (s) y su (s) solución(es)?
- ¿Es importante solucionar el (los) problema(s)?
- ¿Dispone el grupo de los recursos necesarios para solucionarlo (s)? (p.e., personas, dinero, equipos, etc).

Estas preguntas posibilitan, además, precisar aquel o aquellos problemas que no tiene por el momento solución.

Para reducir el listado se utilizan corchetes [], encerrando entre ellos aquellas ideas (problemas) que no se seleccionan, quedando en la lista aquellas no encerradas en corchetes.

La utilización de los corchetes se hace con el fin de que el grupo pueda volver sobre las ideas no seleccionadas en un momento determinado, si fuera necesario, cuando algún miembro considere que ese tópico no ha sido valorado adecuadamente.

3.- FORMULAR LA CONDICION DESEADA.

Una vez definido(s) y seleccionado(s) el (los) problema(s) se procede a plantear cual es la condición deseada, es decir, el estado en que debe(n) estar la(s) situación(es), una vez solucionado(s) dicho(s) problema(s).

Paso 2.- ANALISIS DEL PROBLEMA.

Después de haber identificado y seleccionado el problema, el grupo identifica la(s) causa(s) principal(es) del mismo. La confianza en los datos – en oposición a

las opiniones, es uno de los fundamentales pilares en que se sustenta el proceso de solución de problemas. Los datos deben constituir la base de las acciones del grupo.

El análisis del problema se realiza a través del siguiente procedimiento:

a) Confirmación de que el problema existe realmente.

Se deben identificar y recoger los datos requeridos para confirmar que el problema identificado es real. Los mismos datos pueden también indicar cuando y donde el problema es más grave.

b) Presentación gráfica de los datos.

c) Esta forma de presentación de los datos permite, especialmente a las personas que trabajan en grupos, usar la información con mayor facilidad. Para presentación de los datos pueden utilizarse las siguientes técnicas: Planilla de comprobación; histograma; gráfico de sectores; gráfico de tiempo y otros.

d) Identificación de las causas potenciales.

Entre los instrumentos más importantes para la identificación de las causas potenciales se encuentran:

- **DIAGRAMA CAUSA – EFECTO** que permite identificar y poner de manifiesto todas las causas potenciales que están contribuyendo a la existencia del problema bajo consideración.
- **ANALISIS CAMPO FUERZA** para identificar aquellas fuerzas que ayudan o impiden cerrar la brecha que existe entre donde se encuentra la organización y donde debe estar.
- **ANALISIS DE PARETO** para separar un pequeño número de factores significativos de la gran masa de factores insignificantes.

Paso 3.- GENERACION DE SOLUCIONES POTENCIALES.

El objetivo fundamental de este paso es que el grupo genere tantas vías de solución como sea posible. La búsqueda de soluciones debe comenzar revisando la definición del problema, la condición deseada y las causas claves que lo determinan.

Para la generación de soluciones potenciales se emplean métodos de consulta individual y colectiva utilizando un conjunto de instrumentos entre los que se

encuentran: la encuesta, las mesas redondas, los grupos nominales, la tormenta de ideas, el método Delphi, el método 635, Philips 66 y otros.

Paso 4.- SELECCIÓN Y PLANIFICACION DE LA SOLUCION

El objetivo de este paso es que el grupo decida cual del conjunto de soluciones generadas para la solución del problema constituye la óptima para lo que debe sopesar las ventajas y desventajas de cada una.

Para la selección de la solución es necesario también utilizar un conjunto de instrumentos para la consecución del consenso del grupo al igual que los expuestos en el paso 1. En la planificación de la solución es necesario anticiparse a los posibles obstáculos que pueden presentarse en la puesta en práctica de la misma por lo que es conveniente aquí emplear el análisis de campo de fuerza para identificar las fuerzas que en el medio en cuestión pueden ayudar o impedir su ejecución.

Para prevenir los posibles obstáculos que pudieran presentarse en la ejecución de la solución es necesario elaborar planes de contingencia para reducir al mínimo los riesgos de la decisión a tomar. Para elaborar dichos planes pueden ser considerados los siguientes puntos:

- Problemas específicos que pueden aparecer.
- Impacto que pueden producir los nuevos problemas.
- Posibles acciones para evitar que ocurran esos problemas.
- Los planes de contingencia deben ser elaborados para hacer frente tanto a los cambios adversos como a los favorables.
- La planificación de la solución debe incluir la asignación de responsabilidades y el establecimiento de fechas para su ejecución.

Paso 5. APLICACIÓN DE LA SOLUCION

Es necesario señalar que en el trayecto entre el planeamiento y la puesta en práctica de la solución es donde fracasan muchas aparentes “buenas” soluciones. Por ello es recomendable seguir el siguiente procedimiento:

- Comunicar la solución a los implicados.
- Si las personas que tienen que ver con la implantación de las medidas previstas no están conscientes de los cambios que resultarán de la de la

implantación de la solución, es muy probable que el plan fracase. Por ello es necesario que se le informe sobre las tareas que se realizarán.

- Lograr el compromiso necesario
- Es muy importante lograr el compromiso inicialmente del máximo directivo, de los individuos claves y de otros grupos afectados para llevar a efecto los cambios propuestos.
- Actualización del plan.
- Si los planes de solución requieren la introducción de algún cambio de importancia, será necesaria su actualización ya que si no se hace se corre el riesgo de no lograr su propósito original.
- Ejecutar los planes de contingencia.
- Si la aplicación de la solución se ha dividido en fases sucesivas y la fase 1 tomó menos tiempo del esperado, se debe adelantar la fase 2 y si ocurre lo contrario se debe atrasar.

Paso 6. - EVALUACION DE LA SOLUCION.

Solamente se puede “cerrar el círculo” del proceso global de solución de problemas al evaluar los resultados por lo que el objetivo de este paso es que el grupo conozca con qué eficiencia la solución implantada resolvió el problema.

Para ejecutar este paso se sigue el siguiente procedimiento:

- Recopilar los datos de acuerdo con el plan
- Comparar con la “condición deseada” del paso 1
- Comparar los nuevos datos con los recopilados para analizar el problema en el paso 2.
- Comparar si hay nuevos problemas creados por las soluciones.

La etapa de evaluación de resultados culmina directamente donde comienza la etapa de identificación, lo cual da lugar a un nuevo ciclo del proceso de solución de problema

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtienen al desarrollar esta investigación fueron las siguientes:

Estableciendo una correcta Organización funcional desde el principio en la empresa esta proporcionara el máximo grado de especialización, ello permite que los órganos y cargos de la organización se concentren exclusivamente en su tarea especializada y sean por lo tanto más eficientes, a su vez trae consigo una mejoría en la supervisión técnica ya que permite contactos directos entre los órganos y cargos interesados sin necesidad de seguir los canales formales de la comunicación y esperar las funciones de planeacion y control .

Por otro lado la decisión de llevar a cabo una reorganización administrativa parte generalmente de la necesidad de disponer de una estructura que permita elevar el nivel de desempeño de una organización y crear las condiciones para afrontar las cambiantes demandad del mercado.

A su vez el manejo de conceptos, objetivos, contenidos y clasificación de los manuales administrativos es una prioridad para la organización, particularmente si se toma en cuenta la necesidad de respuesta que debe desarrollar ante el complejo ambiente de trabajo en que esta inmersa.

Los manuales administrativos son así que permiten a las organizaciones registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática, información, como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos y aspectos de calidad entre otros.

El ambiente de trabajo en el que se desempeñan las organizaciones requiere muchas veces un servicio de apoyo técnico que les permita hacer frente a las demandas de productos y/o servicios de calidad en tiempo, lugar y con óptimos resultados.

En este contexto, las opciones más viables pueden ser la asistencia técnica y/o el servicio de consultoría. La primera cuando en el seno de la organización

existe un área o unidad responsable de brindar el apoyo; la segunda, cuando este soporte proviene de una instancia fuera de la organización.

En ambas situaciones el servicio es análogo y se distingue básicamente por la posición desde la cual parte, no así en la esencia de lo que percibe y recibe una organización. La diferencia en el origen influye en que, en el ejercicio profesional, en un caso se le denomine asesoría interna y en la otra asesoría externa.

Es por ello que si nos adentramos a la taxonomía de la Organización nos lleva a la definición de una estructura orgánica acorde con el objeto y las necesidades de funcionamiento de una organización ya que es un requisito indispensable para que esta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos, servicios o ambos acordes con los requerimientos de sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

- PLANEACION ESTRATEGICA
MSNUCH GALINDO LOURDES
EDITORIAL TRILLAS
- GUIA PRACTICA PARA LA PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONES
KAUFMAN ROGER
EDITORIAL TRILLAS
QUINTA EDICION
- ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
GARZA TREVIÑO JUAN
EDITORIAL MC. GRAW HILL
TERCERA EDICION
- ADMINISTRACION DE LOS NUEVOS TIEMPOS
IDALBERTO CHIAVENATO
EDITORIAL MC GRAW HILL
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
FRANKLIN F. BENJAMIN
EDITORIAL MC GRAW HILL
SEGUNDA EDICION
- CONSULTORIA DE PROCESOS. RECOMENDACIONES PARA
GERENTES Y CONSULTORES
EDITORIAL SITESA
MÉXICO 1998
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
LIMUSA NORIEGA
MÉXICO