

# ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

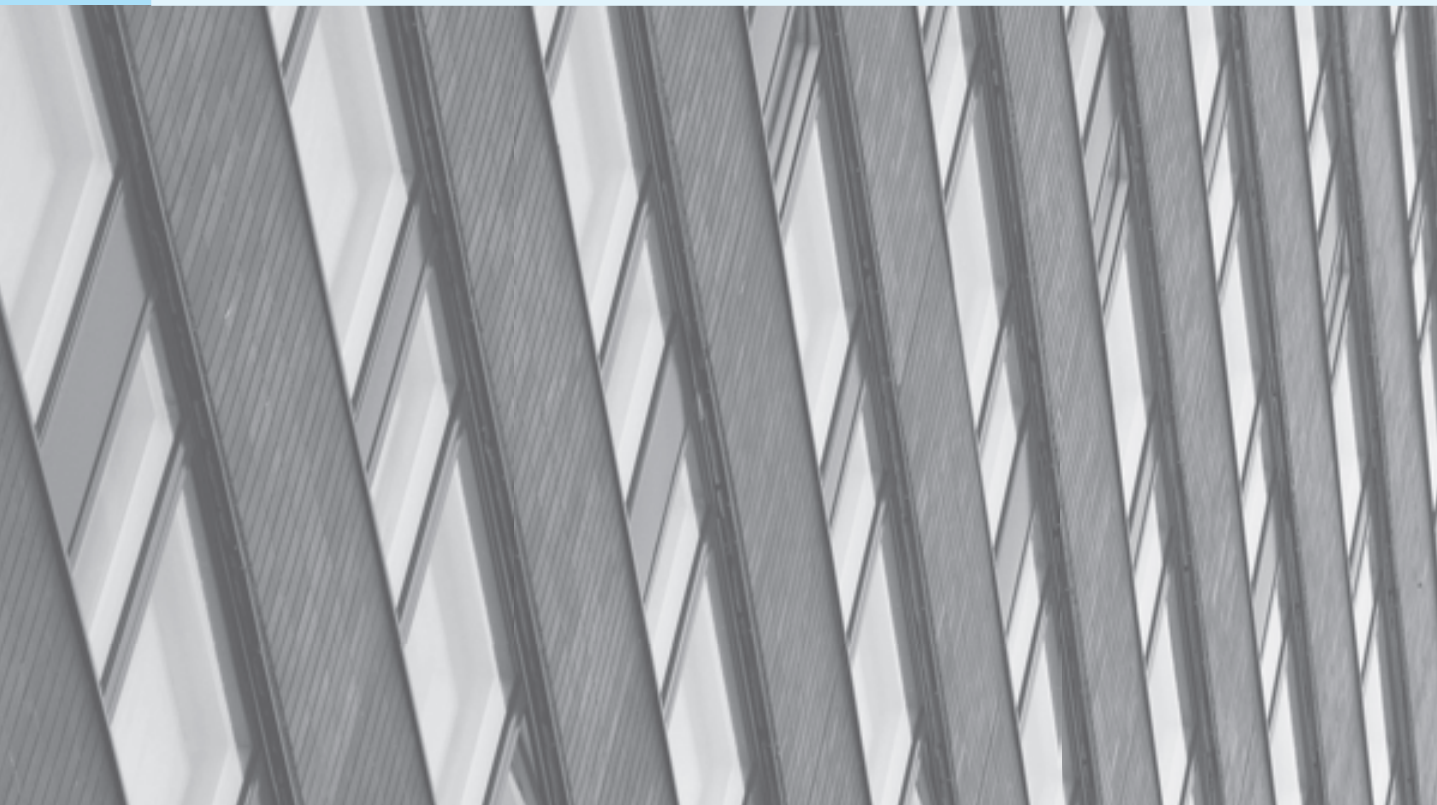
Tercera edición

ENRIQUE BENJAMÍN  
FRANKLIN FINCOWSKY





# ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS







# ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

## Tercera edición

**ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY**

*Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA  
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO  
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI  
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • SAN LUIS • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Director editorial:** Ricardo Alejandro del Bosque Alayón  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez  
**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

## ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Tercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



**Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2009, 2003, 2001 respecto a la tercera edición en español por:  
McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01376, México D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**EAN: 978-970-10-6935-6**

(Segunda edición 970-10-3944-0)

0123456789

08765432109

Impreso en México

*Printed in Mexico*

*In memoriam*

A mi hermano Benjamín,  
con mucho cariño.



# AGRADECIMIENTOS

Como ya se ha hecho costumbre, trabajar en una nueva edición es prácticamente hacer otro libro. La disciplina y concentración no varían con el tiempo, son la constante más definida al asumir la responsabilidad de producir un trabajo editorial. Empero, gracias a la experiencia y el conocimiento adquirido con el paso de los años, así como a la dosis de energía invertidos en el trabajo creativo, el tiempo de respuesta se acortó en gran medida, aunque la presión y el nivel de los resultados esperados no cambiaron en ningún momento.

Es indudable que la satisfacción de crear una nueva edición de un libro como *Organización de empresas* es algo que sólo vive uno con intensidad inigualable, pero el desgaste físico de trabajar día y noche es notorio al finalizar el proceso. En cada línea quedan plasmadas nuevas vertientes de pensamiento y se refrescan algunas otras, pero también permanece una parte de uno.

A diferencia de otras ocasiones, en ésta todas las cargas de trabajo recayeron en mí. Algo significativo, porque si bien fue arduo el camino, en muchos sentidos fue recorrido de manera diferente. Eso influyó en que los conceptos reflejen un estilo más personal, menos convencional. Tampoco dejé de tener presente el mayor valor del libro: su claridad y sencillez, por lo que el esfuerzo estuvo orientado al fortalecimiento y extensión de las aplicaciones para convertirlo en una herramienta práctica y no en un recuento de definiciones.

Como siempre que uno se abstrae de lo que hace cotidianamente, fue necesario contar con el apoyo moral, la comprensión y la sabiduría de quienes nos rodean. Sin esa parte sería materialmente imposible dedicar el tiempo necesario para concretar un resultado.

Reflexionando y valorando el respaldo que sentí durante el tiempo que me tomó cristalizar el proyecto, vienen a mi mente muchos nombres y muchos instantes en que recibí palabras de aliento que llegaron cuando más las necesitaba. Las más cercanas a mí corresponden a mi esposa Diana Marcela y mis hijos Enrique y Christian. Ellos fueron los que abrieron los espacios y los tiempos para poder dedicarme a escribir.

También conté con el respaldo inquebrantable de Ana Martha Moreno de Araujo, excepcional amiga y destacada profesional, y con la inmensa bondad de Mireya Ninel Alvarado Vargas.

Asimismo, quiero manifestar mi sincero reconocimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial al señor rector, Dr. José Narro Robles, por permitirme ser parte de un proyecto de forma de vida.

Finalmente, expreso mi gratitud por su decidido respaldo a todos los compañeros y amigos de instituciones de educación superior, colegios de profesionales y organismos latinoamericanos en las áreas de gestión de la calidad y de las ciencias económico-administrativas de los siguientes países.

## *Argentina*

*Universidad de Buenos Aires*

Mario J. Krieger

*Asociación Nacional de Docentes de Administración General*

Patricia Kent

**Bolivia**

*Universidad Católica Boliviana*

Armando Díaz Romero A.

Marco A. Fernández C.

Marcos Delgadillo Moreira

*Universidad Mayor de San Simón*

Rafael Terrazas Pastor

*Universidad Privada Boliviana*

Marina Nicolaeva

*Universidad del Valle*

Luis Enrique Hinojosa Rodríguez

*Global Education*

Eduardo Pérez Hidalgo

*CDLibros*

Juana Torre

Nora Torre

Víctor Olivera Tinoco

*SUCCESS*

Enrique Ipiña Melgar

**Brasil**

*Sociedad Latinoamericana de Estrategia*

Ricardo Amoroso

**Costa Rica**

*Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica*

Wilburg Jiménez Castro

**El Salvador**

*Universidad Dr. Andrés Bello*

Ana Martha Moreno de Araujo

Guillermo Escobar

Marco Tulio Magaña

*Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”*

René Humberto Paniagua B.



*Universidad Don Bosco*  
Herbert Humberto Beloso Funes

*Universidad Pedagógica de El Salvador*  
Luis Mario Aparicio G.  
Carmen Aparicio G.

### **Guatemala**

*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
Olga Edith Siekavizza Grisolia  
Ariel Mendoza Melgarejo  
Melvin Orlando Illescas Leonardo  
Miriam Magaly Enríquez

*Universidad Rafael Landívar*  
Silvia López de Giraldo

*Universidad Mariano Gálvez de Guatemala*  
Álvaro Rolando Torres Moss  
Álvaro Roberto Torres Salazar

### **Nicaragua**

*Universidad Americana de Managua*  
Francisco Gutiérrez Cano

### **Paraguay**

*Organización Latinoamericana de Administración*  
Santiago Duarte Alfonso

### **Perú**

*Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa*  
Jorge Morán Terrones

*Universidad San Martín de Porres*  
Mario Granda Caraza

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos*  
Luis Fernando Valeriano Ortiz

*Universidad Ricardo Palma*  
Carlos Cavani Grau

*Universidad Nacional Federico Villarreal*  
Juan Héctor Bendezu Iriarte

### **Venezuela**

*Universidad de Carabobo, Campus La Morita*  
Oswaldo Ortega

*Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela*  
Benito Gómez  
Nectty Díaz de Martins  
Aurora Morais  
Lilian Agüero  
Nuvis Maurera  
Marcos A. Cardozo

*Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora*  
Morelia Cermeño

El apoyo en México de distinguidos académicos y compañeros en los siguientes estados fue un aliciente invaluable:

### **Aguascalientes**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*  
José Arturo Viramontes Pérez  
Edgar Andrés López Esquivel

*Universidad Cuauhtémoc*  
Mabel Montes Cabrera  
Jorge Alberto Lorenzana Pérez

### **Baja California**

*Universidad Autónoma de Baja California, Campus Ensenada*  
Saúl Mendez Hernández  
Abraham Gómez Gutiérrez  
Gildardo Terríquez Mardueño

### **Campeche**

*Universidad Autónoma del Carmen*  
Ruby A. González Ascensio

### **Ciudad de México**

*Universidad Nacional Autónoma de México*

Nidia Bustos García

Laura Mireya Sánchez Ledesma

Gustavo Almaguer Pérez

Francisco J. Díaz Zamudio

Aldro Álvarez Cruz

*Instituto Politécnico Nacional*

Humberto Ponce Talancón

*Universidad del Valle de México*

Héctor J. Guerra Contreras

*Consejo Iberoamericano de Administración*

Alejandro Chirino Sierra

*Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración*

Arturo Díaz Olivera

*Ediciones Granica México*

Carlos Ríos Sosa

### **Estado de México**

*Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl*

Javier Estrella Orta

### **Guanajuato**

*Colegio Nacional de Licenciados en Administración de Celaya, A.C.*

Guadalupe Gabriela Rodríguez

### **Guerrero**

*Universidad Americana de Acapulco*

Lourdes Romero Andrade

### **Jalisco**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente*

José de la Cerda Gastelum

### **Nuevo León**

*Universidad Autónoma de Nuevo León*  
Jorge Castillo Villarreal

### **Quintana Roo**

*Instituto Tecnológico de Chetumal*  
Anastasio Hernández Carrillo

### **Veracruz**

*Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos*  
Lauro Fernández Vidal

*Universidad Autónoma de Veracruz Villa Rica*  
Rosa Mateu Morando  
Paulino Córdoba Cayetano

*Universidad Istmo Americana*  
Juan Manuel Rodríguez Caamaño

*Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de Coatzacoalcos*  
Graciela Villalvazo Robles

### **Zacatecas**

*Instituto Tecnológico de Zacatecas*  
Gabriel Salazar Hernández

No puedo dejar de mencionar al equipo editorial de McGraw-Hill, en especial a Miguel Ángel Toledo Castellanos, Ricardo del Bosque Alayón, Marcela Imelda Rocha Martínez, Jesús Mares Chacón y Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez. Gracias a su dedicación y cuidado la obra volverá a ser una realidad.

Dear Enrique:

Thank you for letting me see the outline for your new book. It looks like a good idea and a very interesting work. I wish you good luck with publication and marketing.

Best regards,

Dick

*Richard L. Daft*  
*Professor of Management*  
*Owen Graduate School of Management*  
*Vanderbilt University*





# ACERCA DEL AUTOR

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky es licenciado en Administración de empresas, y obtuvo un diplomado en docencia universitaria y estudios de maestría en administración pública por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, es magister en Gestión Educativa de Iberoamérica por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa, y doctorado *Honoris Causa* en Administración por la Universidad Dr. Andrés Bello de El Salvador.

Ha impartido cátedra en la Universidad Anáhuac del Sur, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Intercontinental y la Universidad del Nuevo Mundo. Actualmente es profesor titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. También es *profesor visitante* de la Asociación Nacional de Docentes de Administración General de la República Argentina, de la Universidad de Carabobo de Venezuela, de la Universidad Dr. Andrés Bello y de la Escuela Superior de Economía y Negocios, de la Universidad Don Bosco, de la Universidad Pedagógica en El Salvador y de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Asimismo, es *profesor invitado* de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de la Universidad NUR en Bolivia; *profesor internacional invitado* de la Universidad Central del Ecuador, de la Universidad Católica Boliviana y de la Universidad del Valle de Bolivia, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la Universidad Ricardo Palma y de la Universidad Tecnológica del Perú; *conferencista internacional* de la Universidad Americana de Managua, en Nicaragua, y de la Universidad San Martín de Porres, en Perú; *panelista internacional* del Colegio de Posgraduados de la Argentina y de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela; *miembro honorario* del Colegio de Administradores de Empresas de Bolivia, del Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas de Costa Rica, del Colegio de Licenciados en Administración de Lima, Perú, de la Asociación Salvadoreña de Profesionales en Administración, de la Sociedad Boliviana de Estrategia y de la Unión Nacional de Administradores de Empresas de República Dominicana; *miembro distinguido* del Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas de Guatemala y de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA). Asimismo, ha recibido distinciones tales como: *Mérito al honor* de la Universidad de Panamá; *Constancia al aporte académico* de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, de la Universidad Católica Boliviana y de la Asociación Salvadoreña de Profesionales en Administración de Empresas (ASPAE). En México, la Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración le confirió el Mérito Académico 1997 y la Certificación Profesional 1999, y la Fundación Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Administración (F.I.I.C.S.A./CONLA-México, S.A le otorgó el Mérito a la Investigación 1998. La Organización Latinoamericana de Administración (OLA) le concedió el Premio Latinoamericano de Administración Épsilon 2006 en la categoría Valores Docentes, el Consejo Iberoamericano de Administración la Mención Honorífica 2007 y la Organización Latinoamericana de Administración, Regional Paraguay el Mérito al Honor 2008.

Entre sus publicaciones se encuentra un libro con Pearson Educación: *Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio*, dos libros con McGraw-Hill Interamericana: *Organización de empresas* y *Organización y Métodos, un enfoque competitivo*, un libro con Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial y la Universidad Anáhuac del Sur: *Casos empresariales 2004*, y dos obras con International Thomson Editores y el Colegio Nacional de Licenciados en Administración: *Lecturas clásicas de Administración Mexicana* y *Administración Mexicana en Movimiento*. Ha publicado

artículos en revistas académicas y profesionales de México, Costa Rica y El Salvador. Ha dictado conferencias en México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, El Salvador, República Dominicana, Bolivia, Perú y Venezuela.

Actualmente, se desempeña como consultor independiente, académico, conferenciante a nivel nacional e internacional.

# CONTENIDO

**INTRODUCCIÓN** xxxiii

**MARCO CONCEPTUAL** 1

**CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA** 3

OBJETIVOS	3
INTRODUCCIÓN	4
CONCEPTO	4
DIMENSIONES	4
Dimensiones estructurales	5
Dimensiones contextuales	5
Relación entre estrategia y estructura organizacionales	6
MARCO ESTRATÉGICO	6
Perspectiva de infraestructura	6
Óptica fundamental	6
Capacidades distintivas	6
Orientación a funciones, procesos o su combinación	7
Cultura organizacional	7
Liderazgo	8
Perspectiva de estrategia	9
Enfoque estratégico	9
CONTROLES ORGANIZACIONALES	12
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MÚLTIPLE	13
Análisis multietapa	14
Análisis multinivel	15
Análisis de supuestos	16
Análisis de la red de variables estratégicas	17
Análisis multienfoque	18
RESUMEN	19
PREGUNTAS DE REPASO	19
CASO PRÁCTICO ■ GRUPO BIMBO	20
BIBLIOGRAFÍA	29

**APLICACIONES** 29

**CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES** 31

OBJETIVOS	31
INTRODUCCIÓN	32
VISIÓN DEL ESTUDIO	33
Aproximación a conceptos	33
Evolución de una idea	33

Percepción de la idea	<b>33</b>	
Depuración de la idea	<b>35</b>	
Consolidación de la idea	<b>35</b>	
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>35</b>	
Determinación del factor de estudio		<b>36</b>
Fuentes de estudio	<b>36</b>	
Fuentes internas	<b>36</b>	
Fuentes externas	<b>37</b>	
Definición del objetivo del estudio		<b>38</b>
Investigación preliminar	<b>38</b>	
Lineamientos para orientar la investigación		<b>38</b>
Contenido de la investigación	<b>39</b>	
Preparación del proyecto de estudio	<b>39</b>	
Propuesta técnica que, a su vez debe incluir:		<b>39</b>
Programa de trabajo, que debe considerar:		<b>39</b>
Prediagnóstico	<b>40</b>	
Autorización para realizar el estudio		<b>40</b>
Integración del equipo de estudio	<b>40</b>	
Coordinador general	<b>40</b>	
Líder de proyecto	<b>41</b>	
Asistente o analista de proyecto		<b>41</b>
Capacitación del equipo	<b>41</b>	
<b>RECOPIACIÓN DE DATOS</b>	<b>42</b>	
Requisitos básicos que deben reunir los datos		<b>42</b>
Actitud del equipo responsable de la recopilación		<b>42</b>
Técnicas de recopilación de datos	<b>42</b>	
Investigación documental	<b>43</b>	
Observación directa	<b>43</b>	
Consulta a sistemas de información		<b>43</b>
Cuestionario	<b>43</b>	
Cédula	<b>44</b>	
Entrevista	<b>44</b>	
Supervisión del trabajo	<b>45</b>	
Integración de los datos	<b>46</b>	
Resguardo	<b>46</b>	
Clasificación	<b>46</b>	
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>48</b>	
Naturaleza y propósito del análisis		<b>48</b>
Procedimiento de análisis	<b>48</b>	
¿Qué trabajo se hace?	<b>49</b>	
¿Cómo se hace?	<b>49</b>	
¿Cuándo se hace?	<b>49</b>	
¿Quién lo hace?	<b>49</b>	
¿Para qué se hace?	<b>50</b>	
¿Con qué se hace?	<b>50</b>	
Técnicas e instrumentos de análisis		<b>50</b>
■ Análisis multifactor	<b>56</b>	
■ Preparación del diagnóstico	<b>56</b>	

FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES	<b>57</b>	
Consideraciones previas	<b>57</b>	
Preparación de recomendaciones	<b>58</b>	
Tipos de recomendaciones	<b>58</b>	
Elaboración del informe	<b>59</b>	
Presentación de resultados del estudio	<b>59</b>	
Al titular de la organización	<b>60</b>	
Al órgano de gobierno	<b>60</b>	
A los niveles directivos	<b>60</b>	
A otros niveles jerárquicos	<b>60</b>	
A grupos de filiación, corporativos o sectoriales	<b>60</b>	
IMPLEMENTACIÓN	<b>60</b>	
Programa de implementación	<b>61</b>	
Métodos de implementación	<b>62</b>	
Integración de recursos	<b>63</b>	
Ejecución del programa de implementación	<b>63</b>	
Acciones de apoyo para la implementación	<b>63</b>	
EVALUACIÓN	<b>64</b>	
Mecanismos de información	<b>65</b>	
Seguimiento de las acciones	<b>65</b>	
Medición de resultados	<b>65</b>	
RESUMEN	<b>67</b>	
PREGUNTAS DE REPASO	<b>67</b>	
CASO PRÁCTICO ■ LUZ Y FUERZA DEL CENTRO	<b>68</b>	
BIBLIOGRAFÍA	<b>75</b>	

## ■ **CAPÍTULO 3 GESTIÓN DOCUMENTAL 77**

OBJETIVOS	<b>77</b>	
INTRODUCCIÓN	<b>78</b>	
CONCEPTO	<b>78</b>	
OBJETO	<b>78</b>	
PROPÓSITO	<b>79</b>	
ENFOQUES	<b>79</b>	
ENFOQUE CLÁSICO	<b>79</b>	
Importancia de las formas impresas	<b>79</b>	
ANÁLISIS	<b>80</b>	
Fuentes de información	<b>80</b>	
Requerimientos para su uso	<b>80</b>	
Internos	<b>81</b>	
Externos	<b>81</b>	
DISEÑO	<b>81</b>	
Elementos funcionales	<b>81</b>	
Identificación	<b>81</b>	
Orden de los componentes	<b>81</b>	
Condiciones para su llenado	<b>82</b>	
Clases de formularios	<b>84</b>	

Selección de producto y presentación	92
Elementos materiales	94
Alternativas para su elaboración	94
Recursos de apoyo	95
UTILIZACIÓN	96
Uso normal	96
Cambios	96
RESPONSABLES DE SU MANEJO Y CONTROL	96
Operativamente	96
En forma especializada	96
Nivel directivo	96
Unidades de apoyo técnico	96
Unidades encargadas de la administración de los recursos	96
Instrumentos de control	97
Cuestionario para el análisis de formularios	97
Catálogo de formularios	97
Tarjeta para control interno de formularios	97
Unidades de almacenamiento	97
METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, DISEÑO Y CONTROL DE FORMULARIOS	97
Determinación de la factibilidad del estudio	97
Investigación	97
Recopilación de los formularios	97
Clasificación	100
Análisis de formularios	101
Fijación de prioridades	101
Examen	102
Diseño de formularios	102
Consideraciones de tipo funcional	102
Consideraciones de tipo material	104
Implementación	106
Prueba piloto	106
Ajuste de los formularios	107
Formulación de instructivos	107
Evaluación	107
Control de formularios	108
Clasificación de formularios	108
Formulación del catálogo de formularios	108
Control sobre la creación de formularios	108
Control sobre reimpresión de formularios	108
Control de los formularios en el almacén	109
Preguntas de apoyo para el análisis, diseño y control de formularios	109
Encabezado	109
Datos fijos	109
Codificación	109
Identificación de las copias	109
Datos variables	109
Estructura del formulario	110
Tamaño	110



Tipo de papel	<b>110</b>	
Color (papel y tinta)	<b>111</b>	
Tipografía	<b>111</b>	
Carbonizado	<b>111</b>	
Tipo de encuadernación	<b>111</b>	
ENFOQUE DIGITAL	<b>111</b>	
Herramientas	<b>112</b>	
Alta de documentos	<b>112</b>	
Búsqueda de documentos	<b>112</b>	
Navegación de documentos	<b>112</b>	
Administración de usuarios	<b>112</b>	
Administración de alta/baja de carpetas o bibliotecas	<b>113</b>	
Exportación CD	<b>113</b>	
Exportación/grabación	<b>113</b>	
Importación de CD	<b>113</b>	
Indexación	<b>113</b>	
Hojas de control	<b>113</b>	
Estadísticas BD	<b>113</b>	
Agenda	<b>113</b>	
Mensajería interna	<b>114</b>	
Ventajas de su uso	<b>114</b>	
Ventajas por concepto	<b>114</b>	
Espacio	<b>114</b>	
Tiempo	<b>114</b>	
Seguridad	<b>114</b>	
Transporte y envío de documentos	<b>114</b>	
Sistemas de aplicación	<b>115</b>	
Sistema de administración documental	<b>115</b>	
Sistema de automatización de procesos administrativos	<b>115</b>	
Sistema de análisis ejecutivo de datos	<b>115</b>	
Sistema de búsqueda de información corporativa	<b>115</b>	
RESUMEN	<b>116</b>	
PREGUNTAS DE REPASO	<b>116</b>	
CASO PRÁCTICO ■ EXPRESS DE IMPRESIÓN	<b>116</b>	
BIBLIOGRAFÍA	<b>122</b>	

## ■ **CAPÍTULO 4 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES** **123**

OBJETIVOS	<b>123</b>	
INTRODUCCIÓN	<b>124</b>	
Concepto	<b>124</b>	
Objeto	<b>124</b>	
Utilidad	<b>124</b>	
CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN	<b>124</b>	
Precisión	<b>124</b>	
Sencillez	<b>124</b>	
Uniformidad	<b>125</b>	

Presentación	<b>125</b>	
Vigencia	<b>125</b>	
CLASIFICACIÓN	<b>125</b>	
Por su naturaleza	<b>125</b>	
Microadministrativos	<b>125</b>	
Macroadministrativos	<b>125</b>	
Mesoadministrativos	<b>125</b>	
Por su ámbito	<b>125</b>	
Generales	<b>125</b>	
Específicos	<b>126</b>	
Por su contenido	<b>126</b>	
Integrales	<b>126</b>	
Funcionales	<b>126</b>	
De puestos, plazas y unidades		<b>127</b>
Por su presentación	<b>128</b>	
Verticales	<b>128</b>	
Horizontales	<b>129</b>	
Mixtos	<b>129</b>	
De bloque	<b>129</b>	
DISEÑO	<b>129</b>	
Forma	<b>129</b>	
Dimensión	<b>132</b>	
Colocación de las unidades	<b>132</b>	
En diferente nivel jerárquico	<b>132</b>	
En el mismo nivel jerárquico	<b>134</b>	
Líneas de conexión	<b>135</b>	
Relación lineal	<b>135</b>	
Relación de autoridad funcional		<b>136</b>
Relación de coordinación	<b>137</b>	
Relación de asesoría	<b>138</b>	
Relación con comisiones	<b>139</b>	
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS		<b>141</b>
Autorización para realizar el estudio	<b>141</b>	
Integración del equipo de trabajo	<b>141</b>	
Determinación del programa de trabajo	<b>142</b>	
Captación de información	<b>142</b>	
Clasificación y registro de la información	<b>142</b>	
Diseño del organigrama	<b>142</b>	
CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO		<b>143</b>
Origen	<b>143</b>	
Mecánica	<b>143</b>	
Responsables	<b>143</b>	
Órgano de gobierno	<b>143</b>	
Titular de la institución	<b>144</b>	
Funcionario designado	<b>144</b>	
Responsable del área administrativa		<b>144</b>
Responsable del área jurídica	<b>144</b>	
Responsable de la unidad o áreas afectadas		<b>144</b>

CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PRIVADO	<b>144</b>	
Origen	<b>144</b>	
Mecánica	<b>144</b>	
Básicos	<b>144</b>	
De alcance medio	<b>145</b>	
De alcance total	<b>145</b>	
Responsables	<b>145</b>	
De cambios básicos	<b>145</b>	
De alcance medio	<b>145</b>	
De alcance total	<b>145</b>	
Soporte decisonal	<b>145</b>	
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	<b>146</b>	
Acervo documental	<b>146</b>	
A través de medios electromagnéticos	<b>146</b>	
Interacción	<b>146</b>	
DIFUSIÓN	<b>146</b>	
VERTIENTES ALTERNAS DE ESTRUCTURA	<b>147</b>	
Estructuras de líneas de negocio	<b>147</b>	
Unidades en un solo nivel	<b>147</b>	
Unidades desconcentradas	<b>147</b>	
Unidades descentralizadas	<b>148</b>	
Unidades desconcentradas y descentralizadas	<b>149</b>	
Unidades globales	<b>149</b>	
Unidades desconcentradas, descentralizadas y globales	<b>150</b>	
Unidad/equipo	<b>150</b>	
“Bisagra”	<b>150</b>	
Pirámide invertida	<b>151</b>	
Reloj de arena	<b>151</b>	
Federal	<b>152</b>	
Matricial	<b>153</b>	
Proceso	<b>153</b>	
Función/proceso	<b>155</b>	
Unidad estratégica de negocios (UEN)	<b>155</b>	
Estratégica	<b>156</b>	
Estructuras de proyecto	<b>157</b>	
Equipo	<b>157</b>	
Módulo/equipo	<b>158</b>	
Módulo entrelazado	<b>158</b>	
Estructura espagueti	<b>158</b>	
Estudio de Hollywood	<b>159</b>	
Panal de abejas	<b>160</b>	
Hormiguero	<b>160</b>	
Trébol	<b>161</b>	
Hipertrébol	<b>162</b>	
“Dona invertida”	<b>162</b>	
Mesa redonda	<b>162</b>	
Estructuras en red	<b>164</b>	
Red de negocios	<b>165</b>	

Red de tecnología	<b>166</b>
Red global	<b>166</b>
<i>Keiretsu</i>	<b>167</b>
<i>Chaebols</i>	<b>167</b>
Red de pescar	<b>168</b>
Hipertexto	<b>169</b>
Heterárquica	<b>171</b>
Holónica	<b>171</b>
Estructuras abiertas	<b>171</b>
Celular	<b>172</b>
Molecular	<b>172</b>
Triple “i”	<b>174</b>
Orquesta	<b>174</b>
ADN	<b>174</b>
Contractual	<b>175</b>
Estructuras virtuales	<b>176</b>
En el lugar de origen	<b>176</b>
A nivel global	<b>176</b>
Estructuras móviles	<b>177</b>
Organigráficos	<b>178</b>
Fluxoestructura	<b>181</b>
Estructura modular	<b>185</b>
Estructura informal	<b>185</b>
RESUMEN	<b>187</b>
PREGUNTAS DE REPASO	<b>188</b>
CASO PRÁCTICO ■ LA ORGANIZACIÓN ESPAGUETI	<b>188</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>193</b>

## **CAPÍTULO 5 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO 195**

OBJETIVOS	<b>195</b>
INTRODUCCIÓN	<b>196</b>
CONCEPTO	<b>196</b>
OBJETIVOS	<b>196</b>
CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	<b>197</b>
Factores que lo originan	<b>197</b>
Aspectos organizacionales	<b>197</b>
Estrategia	<b>197</b>
Estructura	<b>198</b>
Cultura organizacional	<b>198</b>
Liderazgo	<b>198</b>
Responsabilidad de su ejecución	<b>199</b>
TÉCNICAS AUXILIARES PARA ESTUDIAR LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	<b>199</b>
Principios	<b>199</b>
Integración total	<b>199</b>

Mínima distancia recorrida	<b>199</b>
Circulación	<b>199</b>
Flexibilidad	<b>200</b>
Guías fundamentales	<b>200</b>
Especificaciones por tipo de área	<b>208</b>
El despacho privado	<b>208</b>
Relación de ubicación entre despachos generales y privados	<b>210</b>
Disposición de mobiliario y equipo	<b>211</b>
Puertas	213
Modelos	<b>213</b>
Maquetas	<b>218</b>
Elementos para la construcción de maquetas	<b>218</b>
Fluxograma arquitectónico	<b>219</b>
Diseño asistido por computadora (CAD)	<b>220</b>
Modelado de datos	<b>221</b>
PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	<b>221</b>
Diagnóstico de la situación actual	<b>221</b>
Análisis de la organización	<b>222</b>
Revisión de los procedimientos	<b>222</b>
Distribución actual del espacio	<b>222</b>
Lista del mobiliario y equipo	<b>222</b>
Plantilla de personal	<b>223</b>
Previsión de necesidades futuras	<b>223</b>
Organización	<b>223</b>
Procedimientos	<b>223</b>
Mobiliario	<b>224</b>
Personal	<b>224</b>
Estimación de la superficie requerida	<b>224</b>
Inventario del personal actual y necesidades de espacio	<b>224</b>
Transformación de superficie neta en superficie bruta	<b>224</b>
Plan básico	<b>225</b>
Ubicación de unidades	<b>225</b>
Asignación de personal y equipo por unidad	<b>226</b>
Método para preparar el plan de distribución	<b>228</b>
AMBIENTE FÍSICO	<b>230</b>
Iluminación	<b>231</b>
Color de las áreas	<b>231</b>
Temperatura ambiente	<b>231</b>
Insonorización	<b>232</b>
Mobiliario de trabajo	<b>232</b>
EDIFICIOS INTELIGENTES	<b>233</b>
Concepto	<b>233</b>
Objetivos	<b>233</b>
Opciones de servicio	<b>233</b>
Trabajo inteligente	<b>234</b>
Aspecto humano	<b>234</b>
RESUMEN	<b>235</b>
PREGUNTAS DE REPASO	<b>235</b>

CASO PRÁCTICO ■ RESTAURANTE HINOKI SUSHI	<b>236</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>240</b>

## **CAPÍTULO 6 MANUALES ADMINISTRATIVOS 243**

OBJETIVOS	<b>243</b>
INTRODUCCIÓN	<b>244</b>
CONCEPTO	<b>244</b>
OBJETIVOS	<b>244</b>
CLASIFICACIÓN BÁSICA	<b>245</b>
Por su naturaleza o área de aplicación	<b>245</b>
Microadministrativos	<b>245</b>
Macroadministrativos	<b>245</b>
Mesoadministrativos	<b>245</b>
Por su contenido	<b>245</b>
De organización	<b>245</b>
De procedimientos	<b>245</b>
De gestión de la calidad	<b>245</b>
De historia de la organización	<b>246</b>
De políticas	<b>246</b>
De contenido múltiple	<b>246</b>
De puestos	<b>246</b>
De técnicas	<b>246</b>
De ventas	<b>246</b>
De producción	<b>247</b>
De finanzas	<b>247</b>
De personal	<b>247</b>
De operación	<b>247</b>
De sistemas	<b>247</b>
Por su ámbito	<b>247</b>
Generales	<b>247</b>
Específicos	<b>248</b>
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	<b>248</b>
Identificación	<b>248</b>
Índice o contenido	<b>248</b>
Prólogo, introducción o ambos	<b>248</b>
Antecedentes históricos	<b>250</b>
Legislación o base legal	<b>250</b>
Atribuciones	<b>250</b>
Estructura orgánica	<b>250</b>
Organigrama	<b>250</b>
Misión	<b>251</b>
Funciones	<b>251</b>
Descripción de puestos	<b>253</b>
Directorio	<b>253</b>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<b>253</b>
Identificación	<b>253</b>



Prólogo, introducción o ambos	255
Índice	257
Contenido	257
Objetivo	257
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	257
Responsables	257
Políticas o normas de operación	257
Concepto	257
Procedimiento (descripción de las operaciones)	257
Diagramas de flujo	259
Formularios o impresos (formas)	259
Instructivos	260
Glosario de términos	261
MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	261
Identificación	261
Índice o contenido	262
Introducción	262
Alcance	262
Política de calidad	262
Objetivos de calidad	262
Estructura organizacional	263
Matriz de responsabilidades	263
Interacción de procesos	263
Representación de procesos y procedimientos	263
Requisitos generales y de la documentación	263
Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo	263
Procesos operativos	263
PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	264
Diseño del proyecto	264
Responsables	264
Delimitación del universo de estudio	265
Estudio preliminar	265
Fuentes de información	265
Preparación del proyecto	266
Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes	267
A los participantes	267
Al responsable de su autorización	267
Captación de los datos	267
Integración de los datos	270
Resguardo	270
Clasificación	271
Técnicas de apoyo al análisis	275
Preparación del manual	280
Validación	280
Estructuración	280
Formulación de recomendaciones	280
Elaboración del informe	281
Presentación del manual para su aprobación	281

A los niveles directivos	<b>281</b>
Al órgano de gobierno	<b>282</b>
A otros niveles jerárquicos	<b>282</b>
Reproducción del manual	<b>282</b>
Carátula	<b>283</b>
Implementación del manual	<b>283</b>
Métodos de implementación	<b>283</b>
Difusión del manual	<b>284</b>
Revisión y actualización	<b>285</b>
Mecanismos de seguimiento y evaluación	<b>285</b>
RESUMEN	<b>286</b>
PREGUNTAS DE REPASO	<b>286</b>
CASO PRÁCTICO ■ BLOCKBUSTER AMÉRICA	<b>287</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>295</b>

## **CAPÍTULO 7 PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS 297**

OBJETIVOS	<b>297</b>
INTRODUCCIÓN	<b>298</b>
DIAGRAMACIÓN	<b>298</b>
Símbolos usados en los diagramas de flujo	<b>298</b>
Ventajas que ofrece la técnica de diagramación	<b>301</b>
De uso	<b>301</b>
De destino	<b>302</b>
De aplicación	<b>302</b>
De comprensión e interpretación	<b>302</b>
De interacción	<b>303</b>
De simbología	<b>303</b>
De diagramación	<b>303</b>
Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos	<b>304</b>
En cuanto a dibujo	<b>304</b>
En cuanto a su contenido, uso o ambos	<b>304</b>
Clasificación de los diagramas de flujo	<b>305</b>
Que indican sucesión de hechos	<b>305</b>
Con escala de tiempo	<b>305</b>
Que indican movimiento	<b>311</b>
Por su presentación	<b>311</b>
Por su formato	<b>314</b>
Por su propósito	<b>314</b>
Diagramas alternos	<b>326</b>
Herramienta de aprendizaje	<b>328</b>
Herramientas de evaluación y control	<b>331</b>
Check list	<b>333</b>
Indicadores de procedimientos	<b>341</b>
PROCESOS	<b>342</b>
Mapas de procesos	<b>342</b>
Mapeo alterno de procesos	<b>342</b>

Modelado de datos	<b>343</b>	
Modelado para una organización		<b>344</b>
Aplicaciones computacionales	<b>344</b>	
Simulación de procesos	<b>345</b>	
Revisión de procesos	<b>347</b>	
Herramientas de evaluación y control		<b>349</b>
<i>Check list</i>	<b>349</b>	
Indicadores de procesos	<b>357</b>	
RESUMEN	<b>359</b>	
PREGUNTAS DE REPASO	<b>359</b>	
CASO PRÁCTICO ■ RESTAURANTE “LA OAXAQUEÑA”		<b>360</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>367</b>	

## ■ **CAPÍTULO 8 REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA** **369**

OBJETIVOS	<b>369</b>	
INTRODUCCIÓN	<b>370</b>	
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	<b>370</b>	
Alcance y fuentes de un cambio organizacional		<b>370</b>
Internas	<b>370</b>	
Externas	<b>371</b>	
MARCO TEÓRICO	<b>371</b>	
VISIÓN CLÁSICA	<b>371</b>	
Principios de organización	<b>371</b>	
Departamentalización	<b>371</b>	
Jerarquización	<b>372</b>	
Línea de mando	<b>372</b>	
Unidad de mando	<b>372</b>	
Autoridad	<b>373</b>	
Responsabilidad	<b>373</b>	
Autoridad funcional	<b>373</b>	
Tramo de control	<b>374</b>	
Comunicación	<b>376</b>	
Características de los niveles administrativos	<b>376</b>	
Funciones que caracterizan al nivel directivo	<b>377</b>	
Funciones que caracterizan al nivel supervisor	<b>377</b>	
Funciones que caracterizan al nivel operativo	<b>377</b>	
Estimaciones de costo	<b>377</b>	
Costo total	<b>378</b>	
Costo administrativo	<b>378</b>	
Costo-beneficio	<b>378</b>	
Delegación, descentralización y desconcentración		<b>378</b>
Sistemas de información	<b>379</b>	
ENFOQUES ALTERNOS	<b>379</b>	
Gestión del cambio	<b>379</b>	
PROCESOS	<b>382</b>	
Benchmarking	<b>383</b>	

Empowerment	<b>384</b>	
Procedimiento de diseño	<b>384</b>	
Outsourcing estratégico	<b>384</b>	
Outplacement	<b>386</b>	
Objetivos	<b>386</b>	
Proceso	<b>386</b>	
Reingeniería	<b>387</b>	
Proceso	<b>387</b>	
Medidas de rendimiento del proceso	<b>387</b>	
Actividades clave	<b>388</b>	
Barreras	<b>388</b>	
Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura		<b>388</b>
Estrategia	<b>389</b>	
Metodología de reorganización administrativa		<b>390</b>
Planeación	<b>390</b>	
Instrumentación	<b>390</b>	
Análisis de la información	<b>391</b>	
Implementación	<b>391</b>	
Seguimiento y evaluación	<b>391</b>	
Mecanismos de estudio	<b>391</b>	
En el sector privado	<b>391</b>	
En el sector público	<b>391</b>	
Técnicas de análisis	<b>392</b>	
Formulación del diagnóstico	<b>393</b>	
MODELO APLICADO	<b>394</b>	
Concepción del cambio	<b>394</b>	
Establecimiento de mecanismos de trabajo	<b>394</b>	
Revisión de la base jurídica	<b>395</b>	
Definición de un marco de trabajo	<b>395</b>	
Análisis de la estructura organizacional	<b>396</b>	
Efecto de los aspectos presupuestarios en la estructura	<b>397</b>	
Condiciones de trabajo internas	<b>398</b>	
Rediseño de los puestos	<b>398</b>	
Integración del proyecto de reorganización	<b>399</b>	
RESUMEN	<b>400</b>	
PREGUNTAS DE REPASO	<b>401</b>	
CASO PRÁCTICO ■ PROYECTO DE REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA SUBDIRECCIÓN OPERATIVA DE DESARROLLO SOCIAL DEL MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES	<b>401</b>	
BIBLIOGRAFÍA	<b>409</b>	

## CAPÍTULO 9 ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIO DE CONSULTORÍA 411

OBJETIVOS	<b>411</b>
INTRODUCCIÓN	<b>412</b>
MARCO DE ACTUACIÓN	<b>412</b>

ASISTENCIA TÉCNICA	<b>413</b>	
Concepto	<b>413</b>	
Origen	<b>414</b>	
Externas	<b>414</b>	
Internas	<b>414</b>	
Justificación	<b>414</b>	
Autorización	<b>415</b>	
Ejecución	<b>415</b>	
Presentación de resultados	<b>415</b>	
Puesta en práctica	<b>416</b>	
UNIDADES DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO		<b>416</b>
Concepto	<b>416</b>	
Objetivo	<b>416</b>	
Nomenclatura	<b>416</b>	
Estructura tipo	<b>417</b>	
Adscripción	<b>417</b>	
En el sector público	<b>418</b>	
En el sector privado	<b>420</b>	
Funciones generales de los órganos asesores		<b>422</b>
Personal	<b>424</b>	
Características generales del personal		<b>424</b>
Conocimientos	<b>425</b>	
Características individuales	<b>425</b>	
EL SERVICIO DE CONSULTORÍA	<b>426</b>	
Definición	<b>426</b>	
Características fundamentales	<b>426</b>	
Campo de trabajo	<b>426</b>	
Forma de operar	<b>426</b>	
Estructura organizacional	<b>427</b>	
Funciones por área	<b>428</b>	
Dirección general	<b>428</b>	
Gerencia de análisis de información	<b>428</b>	
Gerencia de evaluación y control de proyectos		<b>428</b>
Gerencia de administración	<b>428</b>	
Normatividad	<b>429</b>	
Estudio del mercado	<b>430</b>	
Marco estratégico	<b>430</b>	
Difusión	<b>431</b>	
Procedimiento general para la prestación del servicio		<b>434</b>
Inicio	<b>436</b>	
Elaboración de la propuesta	<b>437</b>	
Clases de convenios	<b>447</b>	
Autorización para poner en práctica el proyecto		<b>447</b>
Desarrollo del proyecto	<b>447</b>	
Actividades básicas	<b>447</b>	
Integración del diagnóstico preliminar	<b>449</b>	
Captación y análisis de la información	<b>450</b>	
Resguardo de la información	<b>451</b>	

Avances	<b>451</b>	
Formulación del diagnóstico	<b>451</b>	
Presentación del anteproyecto	<b>463</b>	
Preparación para implementar el proyecto definitivo	<b>463</b>	
Implementación	<b>464</b>	
Seguimiento y ajustes	<b>464</b>	
Operación normal	<b>466</b>	
RESUMEN	<b>469</b>	
PREGUNTAS DE REPASO	<b>469</b>	
CASO PRÁCTICO ■ LUZ Y FUERZA DEL CENTRO	<b>470</b>	
BIBLIOGRAFÍA	<b>475</b>	
GLOSARIO	<b>481</b>	
ÍNDICE TEMÁTICO	<b>491</b>	

# INTRODUCCIÓN

Para esta nueva edición, el trabajo se concentró en el fortalecimiento de la información actualizando los contenidos con nuevas vertientes de pensamiento, integrando distintos puntos de vista para visualizar todos los ángulos posibles y abriendo el rango de ideas para afinar los enfoques de análisis.

El proceso de revisión se llevó a cabo con un criterio más pragmático con el propósito de enriquecer los marcos de referencia con una visión más profunda, incluso con líneas subyacentes de estudio, para que los resultados contribuyan efectivamente a mejorar los procesos de toma de decisiones al enlazar la forma con el fondo con naturalidad y fluidez.

## Estructura de la obra

Para asociar con claridad la base de análisis con las aplicaciones, la obra presenta un nuevo capítulo al inicio, que constituye el marco conceptual, en tanto que los ocho capítulos restantes se destinan a desarrollar las técnicas para cada uno de los aspectos que sirven a una organización para elevar su desempeño.

En el primer capítulo se incorpora una base de información que alinea las estructuras con las estrategias para crear valor a través del manejo inteligente del diseño organizacional, al amalgamar las dimensiones estructural y contextual con parámetros, controles e indicadores de gestión. Asimismo, explica cómo implementar un análisis organizacional múltiple que interrelaciona la gestión estratégica con la estructura, supuestos, aspectos críticos y competencias centrales.

En el segundo capítulo se presenta la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales, la cual integra las etapas de visión del estudio, planeación, recopilación de datos, análisis de datos, formulación de recomendaciones, implementación y evaluación, la cual contiene nuevas herramientas para la captación y coordinación de los datos; duplica la plataforma de técnicas de análisis organizacional, precisa cómo efectuar un análisis multifactor y describe cómo un proceso de diagnóstico organizacional coadyuva a lograr una ventaja competitiva.

El tercer capítulo amplifica el uso puntual de la información al integrar a los aspectos de análisis, diseño y control de formas con todas sus fases desde el objeto de su utilización, fuentes, requerimientos, diseño, producción y control, con la gestión documental de los archivos en papel y de los archivos electrónicos, recurso que no sólo interrelaciona todos los procesos de una organización y facilita la conectividad de la organización con su entorno, sino que permite la puesta en práctica de las estrategias en tiempo real.

En el cuarto capítulo se desarrollan las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar estructuras organizacionales de acuerdo con su naturaleza, grado y área de influencia de la delegación de autoridad. También reseña la forma de dimensionar el impacto de las estrategias en el diseño organizacional y las vertientes alternas de estructura en líneas de negocio, proyecto, red, abiertas, virtuales, móviles e informales para fortalecer la cadena de valor en una organización

El quinto capítulo expone los criterios técnicos y tecnológicos que una organización requiere considerar para aprovechar racionalmente el espacio que se destina a instalaciones de trabajo, tomando en cuenta las consideraciones generales, técnicas auxiliares, guías fundamentales, especificaciones por tipo de área y disposición del mobiliario y equipo, y requerimientos de diagnóstico

para vincular el desempeño con el ambiente físico. Asimismo, gestionar la estrategia, la estructura, la cultura organizacional y el liderazgo de acuerdo con la disposición de las instalaciones y forma de trabajo.

El sexto capítulo refiere los aspectos que deben orientar el diseño, elaboración e implementación de todo tipo de manuales administrativos, haciendo énfasis en la importancia que tienen los manuales de organización, procedimientos y gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado. Esta visión de la imagen documentada de una organización promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, y relaciona con claridad las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio para alcanzar un desempeño superior.

El séptimo capítulo explica cómo aplicar la diagramación en una organización para compendiar en forma ordenada operaciones, formatos y método de trabajo, y el mapeo de procesos como herramienta de análisis organizacional. Estas técnicas son también una alternativa de viabilidad probada para elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes y/o prestación de servicios, mejorar la coordinación con los grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas de una organización.

El octavo capítulo integra los recursos conceptuales y metodológicos para implementar un proceso de reorganización, evaluando los aspectos en la forma de operar, comportamiento organizacional, estrategias, estructura, procesos, programas, proyectos prioritarios y relaciones con el entorno organizacional, utilizando vertientes del pensamiento administrativo clásico y enfoques alternos como la gestión del cambio, benchmarking, empowerment, outsourcing estratégico, outplacement, reingeniería y downsizing, entre otros, para hacer frente a la competencia.

El noveno y último capítulo describe cómo los servicios de asistencia técnica y consultoría contribuyen a mejorar el funcionamiento de una organización de acuerdo con su giro industrial y sector de actividad. Establece los lineamientos para imprimir cohesión a la capacidad de respuesta, capitalizar al uso de recursos tangibles e intangibles considerando su nivel de aplicación: corporativo, funcional, de negocio y global, con objeto de hacer frente a grupos estratégicos y desarrollar un modelo multinegocio.

## Características específicas de la obra

La preparación del libro se realizó considerando de manera sustancial dos aspectos: la forma y el fondo. En cuanto a la forma, se tuvo especial cuidado en mantener un lenguaje claro y sin rebuscamientos, tratando en todo momento de no llenarlo de excesivos tecnicismos sin demeritar su calidad y nivel técnico, e ilustrando gráficamente en la mayor medida posible los tópicos que se abordan. En cuanto al fondo, se estudiaron con detenimiento las técnicas que realmente tienen una aplicación práctica para las organizaciones productivas y que pueden servir para mejorar su desempeño, sin necesidad de utilizar esquemas demasiado complicados, destinar mucho tiempo o invertir demasiados recursos para lograr buenos resultados.

Acerca de algunos de los apartados del libro existe poca o ninguna información actualizada, lo que es una ventaja competitiva. Además, el tratamiento de los temas, si bien contempla aspectos que requieren de conocimiento en la materia, lo cierto es que se abordan de manera muy didáctica para hacerlos asequibles a cualquier persona.

A pesar de que los temas se presentan con una secuencia lógica, por su propia naturaleza es factible aplicarlos en forma individual o combinada, ya que no existe una seriación obligada de



los capítulos. Esto facilita su consulta e incrementa la confianza para interrelacionar sin problema aspectos que se tratan desde diferentes puntos de vista.

### Consideraciones técnicas de la obra

A diferencia de la edición anterior, la actual versión se orientó a depurar y enriquecer los contenidos con la intención de equilibrar los aspectos técnicos con la facilidad de acceso. Hacer sentir a quienes consulten la obra que más que introducirse a un catálogo de conceptos o recuento de instrucciones, acceden a una ayuda para resolver dudas o problemas. Para ese efecto, los cambios se concentraron en los siguientes aspectos:

- Ampliar los mecanismos de análisis organizacional para crear valor.
- Visualizar la estrategia y la estructura organizacional como un todo unificado.
- Facilitar el manejo de los procesos administrativos en línea.
- Alinear la cadena de mando con las estrategias.
- Desarrollar indicadores organizacionales del más alto nivel.
- Presentar el mayor recuento de estructuras organizacionales vigentes.
- Coadyuvar a que las organizaciones alcancen la competitividad estratégica con una proyección al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar.



# MARCO CONCEPTUAL





# 1

# Organización y estrategia

## OBJETIVOS

- Visualizar el peso de las estrategias en el diseño de las estructuras organizacionales.
- Conocer la composición de un marco estratégico desde diferentes perspectivas.
- Ponderar la influencia que las estrategias ejercen en el manejo inteligente de una organización.
- Dimensionar la capacidad para crear valor a través de las estrategias.
- Entender la forma en que la combinación de controles estratégicos y financieros afecta la estructura de una organización.
- Aplicar un análisis organizacional múltiple para interrelacionar la gestión estratégica con la estructura, supuestos, aspectos críticos y competencias centrales.
- Comprender la fortaleza que representa para una organización disponer de una red de indicadores de gestión.

## INTRODUCCIÓN

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo.

Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione la infraestructura con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias (medio).

Para mantener la cohesión del enfoque estratégico en sus diferentes vertientes, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, los supuestos y las variables estratégicas (aspectos críticos e indicadores) con los enfoques (escenarios y tendencias) para desarrollar capacidades valiosas y alcanzar un desempeño superior.

## CONCEPTO

El término *organización* tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda:

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
- Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

## DIMENSIONES

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las dimensiones *estructurales* describen las características internas,

en tanto que las dimensiones *contextuales* exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcance.

Para visualizar con claridad los dos tipos de dimensiones, a continuación se mencionan los componentes específicos.

## ■ Dimensiones estructurales

Para crear una base de medición y comparación integran:

*Formalización.* Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.

*Especialización.* Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.

*Jerarquía de autoridad.* Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).

*Centralización.* Se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.

*Profesionalismo.* Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.

*Indicadores de recursos humanos.* Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo).

## ■ Dimensiones contextuales

Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

*Tamaño.* Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.

*Tecnología organizacional.* Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.

*Entorno.* Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compete, proveedores, clientes y comunidad en general.

*Estrategia.* Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.

*Cultura organizacional.* Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

Las once dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes y proporcionan un parámetro para la medición y el análisis organizacional.

## ■ Relación entre estrategia y estructura organizacionales

La estrategia y la estructura organizacionales son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia.

Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.

## MARCO ESTRATÉGICO

Para estar en posibilidad de visualizar la forma en que una organización establece un conjunto de compromisos, decisiones y acciones de manera coordinada para visualizar cómo explotar sus competencias centrales y lograr una ventaja competitiva que la habilite para obtener rendimientos superiores al promedio, es conveniente que establezca un marco para evaluar sus estrategias, sus competencias y capacidades competitivas, su posición competitiva y los problemas estratégicos que enfrenta.

De conformidad con lo anotado, los componentes pueden analizarse desde la perspectiva de infraestructura y de estrategia.

## ■ Perspectiva de infraestructura

Se enfoca en el recuento del juego de variables que le dan contexto a la organización. Los más representativos son:

### Óptica fundamental

Considera el objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con grupos de interés y el grado y forma de delegación de autoridad.

### Capacidades distintivas

Toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad.



## Orientación a funciones, procesos o su combinación

Valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la organización en lo relativo a la estructura, delegación de facultades, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicio (funcional); a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos (procesos) y, en cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional y de la gestión de la información, materia prima y energía de los procesos.

## ■ Cultura organizacional

Considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos:

### Contexto social

- *Cultura de alto contexto*, en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales
- *Cultura de bajo contexto*, en la cual la comunicación se usa para intercambiar hechos e información.

### Valores que las sustentan

- *Cultura adaptable*, que se caracteriza por valores como la creatividad, la experimentación, el correr riesgos, la autonomía y la capacidad de respuesta.
- *Cultura de logro*, que se distingue por valores como la competitividad, el perfeccionismo, la iniciativa, la agresividad y la diligencia.
- *Cultura de clan*, que se diferencia por valores como la equidad, la cooperación, la consideración, la coincidencia y la igualdad social.
- *Cultura burocrática*, que se caracteriza por valores como el orden, la formalidad, la obediencia, la racionalidad y la moderación.

### Dimensión cultural

- *Distancia del poder*. Posición ante la autoridad.
- *Evasión de la incertidumbre*. Deseo de tener estabilidad.
- *Individualismo y colectivismo*. Inclinación de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales.
- *Masculinidad o feminidad*. Sentido materialista masculino o los valores femeninos de preocupación por los demás y por la calidad de vida.
- *Universalidad o particularidad*. Supremacía de lo universal o particular; tendencia a la fundamentación en una normatividad aplicable en cualquier lugar o a las relaciones que dependen de las circunstancias.
- *Neutralidad o afectividad*. Orientación emocional reservada o abierta.
- *Relaciones específicas o difusas*. Forma de intervenir en las relaciones de manera directa y abierta o de forma indirecta y cerrada.
- *Realización personal o atribución*. Legitimación del poder y estatus basados en las competencias y el desempeño de la persona.

## Liderazgo

Modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función de su contexto, estrategias, giro industrial, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.

### Dimensiones de cobertura

- Micronivel, que se enfoca en tareas específicas, personas, conductas y procesos.
- Macronivel, que se orienta a comunidades, organizaciones, estrategias y cultura.

### Tipos

- Formal, proveniente de un fuente de poder formal.
- Informal, otorgado por empatía, conocimiento y experiencia.

### Enfoques

- *Carismático* (formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza y la motivación).
- *Estratégico* (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).
- *Eficacia del líder* (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro).
- *Camino-meta* (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo).
- *Situacional* (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo).
- *Continuo del liderazgo* (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones).
- *Transaccional* (mejoramiento de las funciones administrativas, elevación de la productividad, sentido de compromiso con la organización).
- *Transformacional* (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación).
- *Posheroico* (consideración de que los líderes son héroes).
- *Cultural* (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales).
- *De nivel 5* (nivel superior en la jerarquía de las capacidades para administrar).
- *Interactivo* (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad).
- *De servicio* (apelar a la fuerza de su espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro).
- *De apoyo* (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo).
- *Virtual* (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de hacerlo en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación, tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología).
- *Basado en valores* (respaldo de las acciones con un comportamiento ético y un razonamiento moral).
- *Espiritual* (conocimiento personal, autenticidad y congruencia, respeto de las creencias y opiniones de las personas, confianza, práctica espiritual).

## ■ Perspectiva de estrategia

Para apoyar el rumbo establecido es necesario establecer estrategias que ayuden a la organización a lograr ventajas competitivas para posicionarse en el mercado que atienden.

En este sentido, la *estrategia*, entendida como la forma de interactuar con el entorno competitivo para crear valor, puede enfocarse desde diferentes perspectivas.

### Enfoque estratégico

Precisa las diferentes vertientes de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, ambiente, modo de ingreso, alternativa de acción, de integración de personal, de manejo del conocimiento, economías, independencia y cooperación.

#### Nivel de aplicación

Estrategias destinadas a lograr un desempeño superior, mejorar las capacidades distintivas y de innovación.

- *Corporativo*. Estrategias para establecer el marco de actuación.
- *Funcional*. Estrategias relacionadas con las funciones de las unidades administrativas.
- *De negocio*. Estrategias para determinar las líneas de negocio.
- *Global*. Estrategias para participar en el mercado global.

#### Ambiente

Las siguientes estrategias son empleadas por las organizaciones con el propósito de ingresar y competir en el ambiente exterior.

*Estrategia internacional*. Cuando aplican este enfoque, las organizaciones establecen subsidiarias en cada país en el que hace negocios, pero el control final lo ejerce la matriz. Para explotar sus competencias centrales de expansión, transfieren capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de este tipo de organizaciones crea valor a través de la oferta de productos diferenciados que han desarrollado en su lugar de origen. En función de ello, tienden a trasladar las funciones de manufactura y de comercialización a las subsidiarias, pero mantienen el control sobre la comercialización y la estrategia de productos.

*Estrategia multinacional*. En este caso, las organizaciones instalan subsidiarias en cada uno de los países en los que realizan negocios, a las cuales se brinda un gran margen de libertad para desarrollar un modelo de negocios que les permita lograr la máxima respuesta a nivel local, para lo cual adaptan tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las condiciones de los países con los que tienen negocios. Cada subsidiaria local es una unidad completa en sí misma, por lo que establece un grupo completo de actividades para crear valor, que incluye producción, comercialización e investigación y desarrollo y funciones de recursos humanos.

*Estrategia global*. Cuando se deciden por esta variante, las organizaciones se diseñan para comercializar un producto estandarizado en el mercado global y fabricarlo en los lugares donde la combinación de costos y habilidades sea más conveniente. Las funciones de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables, lo que les permite aprovechar los beneficios de las economías de escala derivadas de la curva de la experiencia.

*Estrategia transnacional.* Cuando adoptan esta estrategia, las organizaciones tratan de reducir costos en paralelo para dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global. De esta manera, determinadas funciones, en particular la de investigación y desarrollo, se centraliza en la casa matriz. Otras funciones también se centralizan, pero no necesariamente en el país de origen. Para lograr ventajas de costos bajos, de diferenciación y de satisfacción de necesidades a nivel local al mismo tiempo, pueden establecer plantas de producción a escala global y ensamblar y adaptar el producto final en plantas locales.

La interrelación de estrategias en el ámbito internacional, multinacional, global y transnacional puede verse en el cuadro 1.1.

CUADRO 1.1

FACTOR	INTERNACIONAL	MULTINACIONAL	GLOBAL	TRANSNACIONAL
<b>Funciones</b>	Centralizan investigación y desarrollo. Crean producción y comercialización	Establecen un conjunto completo de actividades	Concentran sus actividades en ubicaciones óptimas	Transfieren capacidades de la empresa local a las subsidiarias en el extranjero y viceversa
<b>Productos</b>	Adaptan parcialmente sus productos a las condiciones locales	Adaptan ampliamente la oferta de sus productos y su estrategia de marketing	No adaptan sus productos	Capacidad para adaptar productos diferenciados
<b>Capacidad valiosa</b>	Transfieren productos diferenciados a mercados extranjeros	Crean valor en cada mercado nacional con el cual hacen negocios	Fijación agresiva de precios	Capacidad de respuesta a nivel local y logro de aprendizaje global
<b>Costos</b>	<b>Altos</b>	<b>Altos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Bajos</b>

### Modo de ingreso

Modalidad de entrada que la organización adopta para expandir sus negocios.

*Exportación.* Uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros, enfoque que reduce ciertos riesgos, como de necesidades de capital, por lo que representa una manera prudente de acercamiento al terreno internacional.

*Licencia.* Este tipo de acuerdo permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra compañía en un país anfitrión o en una serie de países.

*Subsidiaria propia.* Establecimiento de una empresa independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero, a través de la construcción de instalaciones propias en ese país.

*Franquicia.* Este tipo de acuerdo permite que una empresa utilice el nombre de una marca ajena a cambio del pago de derechos y una participación o regalías de las utilidades a la empresa propietaria.

*Alianza estratégica.* Acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser competidoras, que les permite compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos, como

facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos o establecer estándares tecnológicos en su industria.

*Adquisición.* Transacción en la que una empresa compra 100% del control y los negocios de otra con el propósito de utilizar con más eficacia sus competencias centrales y convertir a la empresa adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera.

*Fusión.* Acuerdo entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva.

### Alternativas de acción

Iniciativas que la organización implementa para atraer clientes, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.

*Liderazgo en costos.* Por medio de esta iniciativa se intenta superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior al del resto de la industria.

*Diferenciación.* En este caso se pretende ofrecer un producto o servicio con atributos y características únicas que le otorgan un valor exclusivo percibido por los clientes.

*Concentración o enfoque.* En éste, se procura atender un nicho de mercado en particular, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos o servicios.

*Diversificación.* El objetivo final de la organización es aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presentan en su actual industria, cuando posee la pericia técnica, recursos, experiencia y capacidades para competir con éxito en otras industrias. La decisión puede realizarse en negocios estrechamente vinculados (diversificación relacionada) o en negocios que no guarden ningún nexo entre sí (diversificación no relacionada).

*Integración vertical.* En este caso las organizaciones intentan extender su alcance competitivo dentro de la misma industria mediante la producción de insumos propios (integración hacia atrás o ascendente) o la disposición de la producción (integración hacia adelante o descendente).

*Integración horizontal.* El propósito de esta vía es buscar mayor poder en el mercado mediante la adquisición, fusión o integración de empresas conjuntas.

*Subcontratación global.* Implica participar en una división de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra y suministros más económicos.

### Integración de personal

Criterios que la organización emplea para armar los cuadros de mando en diferentes ubicaciones.

*Etnocéntrico.* Se contratan expatriados para ocupar puestos en el extranjero.

*Policéntrico.* Se usan más nacionales del país anfitrión.

*Regiocéntrico.* Enfoque similar al policéntrico, pero los grupos regionales trabajan como una unidad con mayor grado de libertad.

*Geocéntrico.* Mayor enfoque a nivel global, por lo que se emplean personas de cualquier país.

### Manejo del conocimiento

Decisión que toma una organización para convertir el conocimiento en una capacidad distintiva.

*Conocimiento personal.* La persona se debe conocer y valorar.

*Conocimiento social.* Implica involucrar y contratar personas que tienen diversos orígenes y experiencias.

*Conocimiento empresarial.* Se hace hincapié en la organización y su funcionamiento.

*Conocimiento cultural.* Es necesario entender las diferencias culturales y saber aprovecharlas.

### Economías

Formas de capitalizar los beneficios para una organización que surgen de la creación de valor mediante el juego de economías.

*Economías de escala.* Son las ventajas asociadas con grandes volúmenes de producción que reducen la estructura de costos de la organización.

*Economías de ubicación.* Son los beneficios económicos de crear valor en una ubicación óptima.

*Economías de alcance.* Se logran reducir los costos debido a que se comparten diversos recursos entre negocios.

### Estrategias independientes

Iniciativas que la organización adopta para competir en condiciones más favorables.

*Ofensiva competitiva.* Explotación de una capacidad distintiva o mejoramiento de la eficacia interna para lograr una ventaja competitiva.

*Pacificación competitiva.* Acción independiente para mejorar la relación con los competidores.

*Relaciones públicas.* Creación y mantenimiento de una imagen favorable en la mente de quienes operan en el ambiente.

*Acción voluntaria.* Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.

*Acción legal.* Participación en una lucha legal privada con competidores sobre antimonopolios, publicidad engañosa y prácticas similares.

*Acción política.* Esfuerzo por influir en representantes populares para crear un ambiente de negocios más favorable.

### Estrategias cooperativas

Alternativas que sigue la organización para interactuar con otras entidades e influir en el ambiente.

*Contratación.* Negociación entre la organización y otras entidades o grupos para intercambiar bienes, servicios o información.

*Cooptación.* Absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización.

*Coalición.* Unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta.

## CONTROLES ORGANIZACIONALES

Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas

correctivas en caso de que la diferencia sea inadmisibles. Cuando los controles organizacionales están bien diseñados apalancan la gestión para elevar el desempeño. Este tipo de controles por lo general se dividen en controles estratégicos y financieros.

Los controles estratégicos son los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son las adecuadas para afrontar las condiciones que existen en su entorno y para capitalizar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, su objetivo principal es estudiar si aquello que la empresa *podría hacer* (oportunidades que existen en su contexto externo) corresponde con lo que *hace* (ventajas competitivas). Los controles estratégicos eficaces ayudan a una organización a entender qué necesita para tener éxito y evaluar la medida en que se concentra en los aspectos necesarios para implementar sus estrategias.

Los controles financieros son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la organización. Se fundamentan en unidades de medida de rentabilidad, como el rendimiento sobre la inversión; de liquidez, como el capital de trabajo; de financiamiento, como el grado de obligación o como el valor económico agregado, entre otros.

Las organizaciones utilizan los controles financieros para evaluar su desempeño presente comparándolo tanto con sus resultados anteriores como con el de sus competidores y con promedios de la industria. La correcta combinación de controles estratégicos y financieros determina la eficacia con la que opera la estructura organizacional.

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MÚLTIPLE

Una vez estructurado el quehacer organizacional en un marco estratégico, es necesario perfilar un mecanismo de análisis que permita una visión de 360 grados desde un punto de vista de forma, y una percepción de las líneas subyacentes desde el punto de vista de fondo.

Para ese efecto, un primer acercamiento puede realizarse relacionando el desempeño de la organización con las etapas del proceso administrativo, especificando los componentes de cada etapa asociados directamente con el análisis.

Una vez que se determinan las etapas y los componentes del proceso se procede a alinearlos con los niveles de la organización con el propósito de jerarquizarlos en función de las estrategias corporativas, funcionales, de negocio o globales.

Delineado el nivel de estrategia, se requiere conocer las líneas subyacentes o reglas de juego no escritas que influyen en la forma de interpretar los hechos, las acciones y las intenciones.

Ubicado el trasfondo del comportamiento se le vincula con los aspectos críticos que repercuten en el desempeño, para después asignarles indicadores de gestión clave para evaluarlos cualitativa y cuantitativamente.

Para puntualizar el análisis, se eslabonan las técnicas que la organización emplea para responder a las presiones que enfrenta producto del modelo de negocio que guía sus acciones.

Es indudable que un análisis organizacional múltiple permite a la organización implementar con más certeza su marco estratégico, distribuir sus recursos entre sus actividades críticas, fortalecer su operación, motivar a sus equipos de trabajo, coadyuvar a crear una cultura y ambiente de trabajo más permeable y ejercer un liderazgo eficaz como parte de un proceso para hacer mejor las cosas, hacer nuevas cosas o hacerlas en nuevas formas.

## ■ Análisis multietapa

Esta herramienta analítica se utiliza para determinar la vía para que el proceso administrativo articule el marco de actuación de la organización con su infraestructura y forma de gestión y medición de sus acciones.

**Etapas 1. Planeación.** La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

*Visión.* Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.

*Misión.* Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.

*Objetivos.* Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.

*Metas.* Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.

*Estrategias.* Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

*Procesos.* Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.

*Políticas.* Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.

*Procedimientos.* Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.

*Programas.* Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.

*Enfoques.* Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones.

*Niveles.* Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.

*Horizonte.* Recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

**Etapas 2. Organización.** La organización se refiere al 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 de comunicaciones a un grupo de personas.

*Estructura organizacional.* Composición orgánica de una entidad.

*División y distribución de funciones.* Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.

*Cultura organizacional.* Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.

*Recursos humanos.* Elemento más valioso de una organización.

*Cambio organizacional.* Capacidad de emprender acciones con otra óptica para innovar valor.

*Estudios administrativos.* Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.

*Instrumentos técnicos de apoyo.* Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

**Etapas 3. Dirección.** La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.



*Liderazgo.* Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

*Comunicación.* Medio para transmitir información con un significado comprensible.

*Motivación.* Recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.

*Grupos y equipos de trabajo.* Núcleos de trabajo productivos que integran habilidades y conocimientos que atienden un fin común.

*Manejo del estrés, el conflicto y la crisis.* Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño del personal de la organización.

*Tecnología de la información.* Recurso de apoyo para alcanzar resultados en la organización.

*Toma de decisiones.* Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.

*Creatividad e innovación.* Capacidad de encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado.

**Etapa 4. Control.** El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

*Naturaleza.* Técnica para regular las acciones de una organización de acuerdo con las normas de desempeño establecidas.

*Sistemas.* Término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.

*Niveles.* Manejo de controles en los distintos estratos jerárquicos.

*Proceso.* Aplicación de las normas de actuación para medir el desempeño.

*Áreas de aplicación.* Nivel de delegación de controles en función de su área de influencia.

*Herramientas.* Técnicas que la organización utiliza para implementar los controles.

*Calidad.* Sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios de calidad.

## ■ Análisis multinivel

Recurso analítico que sirve para identificar los niveles jerárquicos que la organización establece para lograr una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de líneas de negocios en distintas dimensiones y ámbitos.

**Nivel 1.** Examinar los niveles jerárquicos corporativos (en cuanto la definición, implementación y control de estrategias); funcional (en relación con las funciones de las unidades administrativas); de negocio (en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales) y global (en lo tocante a la participación en un mercado global).

**Nivel 2.** Asociar los contenidos de los niveles jerárquicos con el perfil de la respuesta de los mandos superiores, mandos medios y base operativa.

**Nivel 3.** Evaluar la alternativa de emplear unidades desconcentradas como alternativa para descargar el aparato administrativo de la organización mediante la asignación de facultades a distintos ámbitos territoriales para asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que es necesario ejercer un estricto control.

**Nivel 4.** Ponderar la utilización de unidades descentralizadas como instancias responsables de consolidar la atención en los productos y servicios, diversificar las líneas de operación con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero, el cuidado de los aspectos normativos y sociopolíticos, la estrategia para enfrentar a la competencia y la vía para definir estrategias.

**Nivel 5.** Considerar el desarrollo de una composición organizacional que combine estructuras función/proceso, estructuras estratégicas, estructuras en red y estructuras virtuales, como una plataforma para administrar en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de la organización.

**Nivel 6.** Valorar la incursión en mercados extranjeros para aumentar la rentabilidad, apalancar habilidades distintivas, explotar los efectos de la curva de la experiencia y dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.

## ■ Análisis de supuestos

Permite revisar los supuestos o reglas de juego no escritas en los que subyacen los comportamientos que la organización utiliza para dar respuesta a los requerimientos del entorno en el que actúa.

Supuesto 1. Determinar cómo incide el manejo de supuestos en el desempeño de la organización.

Supuesto 2. Identificar las reglas de juego no escritas:

- *Motivadores* (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.
- *Facilitadores* (en qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión, responsabilidades asignadas, ya sean relativas y su cancelación.
- *Indicadores* (cómo se mide a la gente, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), como la medición del rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

Supuesto 3. Conocer los detonadores que pueden generar efectos colaterales:

- Intolerancia.
- Estrés, conflicto y crisis.
- Trabajo en equipo deficiente.
- Tiempos de entrega prolongados.

Supuesto 4. Medir los efectos colaterales que producen estas reglas de juego no escritas:

### *Positivos*

- Ambiente colegiado con intercambio de ideas y apoyo.
- Empleados con sólida formación y clara visión de los objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Velocidad de respuesta.
- Capacidad para obtener buenos resultados.

### *Negativos*

- Anarquía.
- Cinismo.
- Incapacidad para sacar ventajas del personal.
- Ausencia de un pensamiento estratégico.
- Impotencia.
- Bloqueo.
- Juego de poder.

## ■ Análisis de la red de variables estratégicas

Procedimiento fundamental para analizar las variables que integran los aspectos críticos que inciden en el logro de un desempeño superior. Por su naturaleza, está compuesto por un centro estratégico en el que recaen las competencias centrales en torno al cual giran la estrategia, la cultura organizacional, los valores, el liderazgo, la estructura, la tecnología, la rentabilidad y el capital intelectual. La amplitud y el alcance de su interacción se basa en la capacidad que desarrolle para alinear de manera flexible recursos tangibles e intangibles.

*Competencias centrales.* Apalanca las capacidades reales y potenciales para el manejo de procesos estratégicos y la gestión inteligente de la arquitectura organizacional en todas sus dimensiones y contextos.

*Estrategia.* Sienta las bases para conformar una visión integrada de las habilidades distintivas, aprendizaje y experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización.

*Cultura organizacional.* Articula con sensibilidad actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas en diferentes dimensiones.

*Valores.* Expresan las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos.

*Liderazgo.* Alinea la inspiración con el desempeño como corazón del cambio.

*Estructura.* Transforma la fisonomía de la organización en un elemento de la cadena de valor para convertirla en una ventaja competitiva.

*Tecnología.* Delinea la plataforma para el manejo eficaz de la información y los sistemas estratégicos como flujos y procesos.

*Rentabilidad.* Permite el logro de un desempeño superior y sustentable en todo tipo de industria.

*Capital intelectual.* Convierte los intangibles en activos de mercado, de propiedad intelectual, personales e infraestructura.

Con el objeto de convertir los aspectos críticos en elementos de decisión para crear o preservar las ventajas competitivas, la organización los transforma en indicadores cualitativos y cuantitativos, los cuales asocian la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados. De conformidad con este criterio, la red de indicadores puede quedar integrada como se presenta en el cuadro 1.2.

CUADRO 1.2 Red de indicadores.

CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIA	CAPITAL INTELECTUAL
<b>Indicador cualitativo</b> Manera de mostrar el nivel de coincidencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen	<b>Indicador cualitativo</b> Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional	<b>Indicador cualitativo</b> Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento
<b>Indicador cuantitativo</b> <u>Análisis de la cultura organizacional</u> Análisis administrativos realizados	<b>Indicador cuantitativo</b> <u>Estrategias para crear valor</u> Total de estrategias	<b>Indicador cuantitativo</b> <u>Estudios del capital humano</u> Total de estudios del personal

(continúa)

CUADRO 1.2 Red de indicadores (continuación).

<p><b>VALORES</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Dimensión en que contribuye a mejorar la calidad de vida de la organización</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\frac{\text{Estudios para concienciar sobre valores}}{\text{Total de estudios de mejoramiento realizados}}</math></p>	<p><b>COMPETENCIAS CENTRALES</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Capacidad para obtener ventajas competitivas derivadas de la gestión puntual de los procesos estratégicos</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\frac{\text{Capacidades distintivas sustentables}}{\text{Inventario de capacidades}}</math></p>	<p><b>RENTABILIDAD</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Grado en que la organización administra de manera inteligente sus recursos financieros</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Activo total}} \times \text{periodo}</math></p>
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Forma en la cual el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\frac{\text{Personal que acepta el estilo de liderazgo}}{\text{Total del personal}}</math></p>	<p><b>ESTRUCTURA</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\frac{\text{Unidades estratégicas de negocios}}{\text{Total de unidades}}</math></p>	<p><b>TECNOLOGÍA</b></p> <p><b>Indicador cualitativo</b> Grado en que aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en resultados</p> <p><b>Indicador cuantitativo</b> <math display="block">\frac{\text{Estándares de información requeridos}}{\text{Estándares de información desarrollados}}</math></p>

## ■ Análisis multienfoque

Hace posible el examen de las técnicas que la organización emplea en la selección, implementación y evaluación de sus acciones para consolidar las competencias que crean valor.

**Enfoque 1.** Utilizar las técnicas para percibir la realidad y el contexto de actuación.

**Enfoque 2.** Identificar el juego de variables organizacionales inmersas en la generación de productos y servicios.

**Enfoque 3.** Analizar los resultados obtenidos para detectar el margen de eficacia.

**Enfoque 4.** Determinar el escenario de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos.

**Enfoque 5.** Reflexionar sobre las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto.

Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos elementos de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de las vertientes propuestas.

## RESUMEN

Una organización toma la decisión de diseñar, desarrollar, implementar y evaluar estrategias de diferente tipo y calibre para facilitar el logro de resultados acordes con su objeto y razón de ser.

El proceso se inicia a partir de definir un concepto y ubicarlo en su dimensión estructural y conceptual para darle un contexto. Asimismo, relacionando la estrategia con la estructura como camino para explicar cómo la estructura organizacional, la delegación de facultades y la jerarquización de prioridades se constituyen en una base para la elección de estrategias.

De manera consecuente revisa la gestión estratégica desde su perspectiva de infraestructura y estrategia,

con el propósito de integrar todos los elementos de operación y las acciones estratégicas que coinciden en la forma y nivel de desempeño que puede lograr una organización.

Con el fin de identificar y decidir como utilizar los recursos, las capacidades y las competencias centrales, se desarrolla un análisis organizacional múltiple que agrupa las vertientes del proceso administrativo, niveles de decisión, supuestos, red de indicadores y enfoques como herramientas de estrategia para entender mejor el manejo de sus áreas de competencia.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué importancia reviste para una organización el diseño de un marco estratégico para orientar sus acciones?
2. ¿Cómo contribuyen las estrategias a crear valor para una organización?
3. ¿Son los controles organizacionales una alternativa viable para lograr la competitividad estratégica?
4. ¿Es el análisis organizacional múltiple un factor de cambio estratégico?



## CASO PRÁCTICO

### GRUPO BIMBO

#### Introducción

Al hablar de historias de empresas exitosas, es común que nuestra mente abandone su visión local y empiecen a surgir nombres como General Motors, IBM, Microsoft, AT&T, Ford, etc., pero cuando miramos detenidamente el entorno empresarial de nuestro país, de inmediato encontramos historias de éxito encarnadas en personas que tuvieron un sueño y la visión de crear algo que permaneciera en el tiempo como sinónimo de entrega y pasión por hacer las cosas.

Una de ellas es la historia del sueño que tuvo la familia Servitje, dirigida por Roberto Servitje, presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo (GB), que se ha encargado de convertir la organización en uno de los pilares del país y logrado la aceptación del público en todo el mundo por medio de estrategias que, en su momento, pudieron parecer riesgosas, pero que en la actualidad resultan necesarias para afrontar los retos del entorno.

#### Antecedentes

En 1947, el general Grant instaló una panadería en las calles de Correo Mayor y Jesús María, en la que se vendía pan de caja. Lorenzo Servitje Sendra y Jaime Sendra Grimau, aprovechando su experiencia en la industria, decidieron crear una fábrica de pan de caja estilo americano e invitaron a unirse como socios a Alfonso Velasco, Jaime Jorba Sendra y José T. Mata. Roberto Servitje Sendra, también fundador, no participó como socio pero colaboró como supervisor de ventas, pero posteriormente compró acciones de la empresa. A la postre se convertiría en director general, puesto que dejó en 1994 en que fue nombrado presidente del Consejo de Administración en sustitución de Lorenzo Servitje Sendra, quien ocupó esa posición desde su fundación.

Panificación Bimbo, primera empresa del grupo, fue fundada en 1945 en la Ciudad de México. Entre 1952 y 1978 la empresa abrió 12 plantas más, lo que permitió extender la distribución de sus productos a todo el país. En ese lapso se formó la empresa Pasteles y bizcochos, que a la larga se convertiría en Productos Marinela, y se esta-

blecieron las primeras plantas de dulces y chocolates Rico-lino y de botanas saladas Barcel. GB inició su expansión en 1990. Hoy en día, el grupo es una de las compañías panificadoras más grandes del mundo y líder de los fabricantes de pan de México y Latinoamérica, pues cuenta con más de 80 500 empleados

El GB se ha expandido a Estados Unidos y a 18 países de Latinoamérica, Europa y Asia, y fabrica cerca de 5 000 productos. Algunas de sus más de 100 marcas son Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Bimbo, Lara, Marinela, Coronado, Milpa Real, Del Hogar, Ideal, Plus Vita, Pullman, Trigo-ro, Suandy, Wonder, Tulipán, Holsum, Tía Rosa y Mrs. Baird's. Las 73 plantas del GB en el mundo y su flotilla de 26 000 camiones transportan sus productos a las miles de tiendas de abarrotes que cubre la compañía. A la fecha, más de 200 procesos del GB cuentan con certificación de la ISO (International Organization Standardization, la cual establece las normas mundiales para diversas manufacturas) y sus plantas ostentan la certificación ISO 9002, la cual garantiza el control de la calidad. Se trata de la primera compañía panificadora de Latinoamérica que ha recibido estas certificaciones. La compañía ha invertido recursos para obtener la certificación porque quiere poner de manifiesto su compromiso por fabricar productos sanos y de calidad internacional. El GB considera que la calidad de la producción y el reconocimiento internacional son vehículos para reforzar su valor y su posición competitiva.

Una constante dentro de la historia de GB ha sido la vertiginosa tendencia a adquirir empresas relacionadas con sus competencias centrales, lo que en la mayoría de los casos le ha permitido solidificar su presencia en mercados que al principio parecían difíciles, pero que con el apoyo del conjunto de marcas del grupo le han dado la fortaleza necesaria para salir adelante y despegar con éxito.

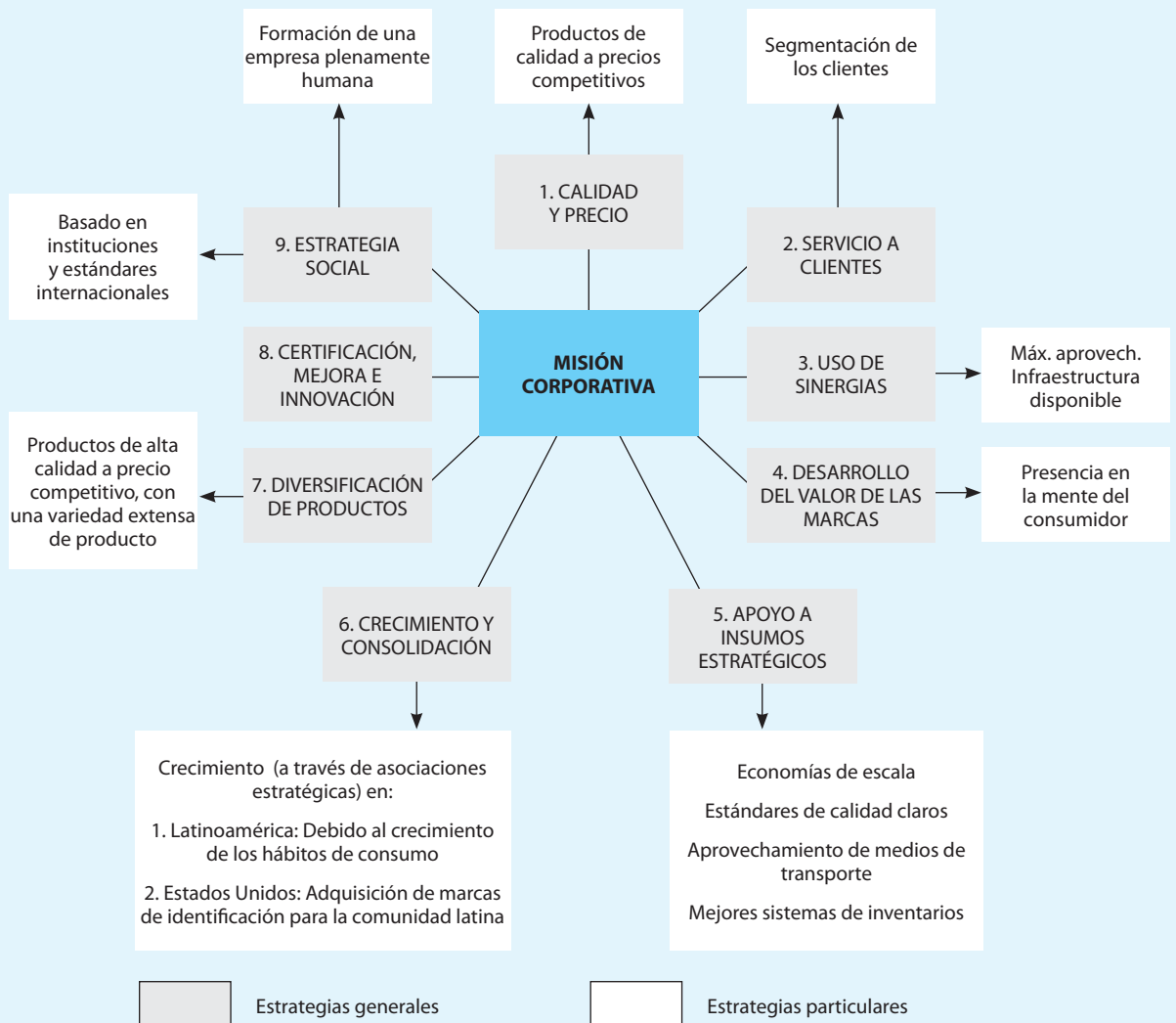
#### Marco estratégico

Sin duda alguna, una de las principales características del éxito corporativo de GB a lo largo de su historia es el desarrollo de estrategias para posicionarse de manera sólida y representativa. El conjunto de estrategias diseñadas e

implementadas por GB encuentran el eje principal de sus acciones en la propia declaración de misión de la compañía, la cual señala que su razón de ser es “Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana. Innovadora,

competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores. Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo”.

Con este enfoque, la empresa ha desarrollado un conjunto de estrategias a través de las cuales cumple con sus objetivos:



GB inició su expansión en 1990 con una estrategia de integración vertical total, cuando asumió todo el manejo de sus productos con la adquisición de empresas para el suministro de insumos, producción y comercialización. Paralelamente, puso en marcha una estrategia de integración horizontal a través de la fusión y adquisición de empresas para ampliar su posición en el mercado. De manera simultánea aplicó una estrategia de concentración para atender nichos de mercado, en particular geográficos, por tipo de cliente y por segmento de la línea de productos, y una de diversificación relacionada, mediante la compra de negocios estrechamente vinculados con el eje de sus productos, ambas sustentadas en el liderazgo en costos y en la diferenciación de su oferta.

Es destacable que uno de los factores del éxito de la estrategia del grupo en materia de "Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales" ha sido, más que el diseño de una estrategia comercial agresiva, una visión sobre las características y preferencias de consumo de la población, cuyo éxito se ha cimentado en diversos factores claves, a saber:

1. El potencial de crecimiento en cuanto al hábito de consumo de pan tradicional y pan empacado en dichos países,
2. La creciente participación de la mujer en el mercado laboral en los distintos países donde opera, lo cual representa un cambio considerable en los hábitos de consumo de familias enteras y,
3. La novedad que representa en estos países la posibilidad de contar con pan empacado.

GB se ha expandido a Estados Unidos por medio de adquisiciones y la introducción de sus marcas para captar la creciente población de hispanos que habitan en ese país. Penetró en los mercados estadounidenses que tienen grandes poblaciones de hispanos, como Texas y California. Pocas empresas de nuestro país han intentado ingresar a Estados Unidos porque carecen de los recursos necesarios para sobrevivir en un mercado que se caracteriza por una competencia feroz.

En la actualidad, Bimbo Bakeries USA, empresa constituida para controlar el negocio de Mrs. Baird's que el grupo adquirió en 1998, es líder en Texas y en el sudoeste de Estados Unidos, con ventas que superan los 1 200 billones de dólares. En la actualidad, el GB opera 14 panificadoras y

distribuye sus productos a través de 3 000 rutas a lo largo y ancho de Estados Unidos. La expansión en este mercado ha redefinido su estrategia corporativa porque ahora se concentra en ventas más allá de sus mercados tradicionales. Los cuantiosos recursos comprometidos, en comparación con las inversiones y las adquisiciones en Estados Unidos, son ejemplo de esta nueva estrategia de crecimiento multinacional.

México no se queda atrás en este desarrollo, y de una u otra forma se ha visto inmerso en el proceso de crecimiento y consolidación de la compañía, que pretende lograr una mayor participación de mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes. La capacidad de distribución del GB le ha permitido controlar la expansión de las empresas estadounidenses que han entrado a México porque sus productos llegan a una amplia base de consumidores. Un salto importante en la capacidad de la compañía para competir dentro del ámbito internacional ocurrió cuando ganó el contrato de exclusividad que le permitió suministrar los panes para las hamburguesas de los restaurantes McDonald's en México.

Estos éxitos competitivos le han permitido al grupo consolidar su crecimiento a través de una dinámica que parece no tener límites, sobre todo después de la compra, en julio de 2005, de las Pastelerías "El Globo", antes propiedad de Grupo Sanborns, S.A. de C.V.

GB cuenta con más de 1.5 millones de puntos de venta en el continente americano. Los clientes se clasifican de acuerdo con su tamaño y giro principal y la relación de negocios entre la empresa y ellos es muy buena. A pesar de que aproximadamente 78% de sus clientes se encuentran concentrados en la categoría de pequeños comercios, cuenta con una base importante de clientes que comercializan sus productos en grandes volúmenes.

En México son cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales; otros, como Burger King, KFC, McDonald's, Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y hospitales del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) e IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), son considerados clientes institucionales, y la relación con ellos se basa en arreglos especiales. Cabe mencionar que ninguno de estos clientes representa más de 4%, del total de las ventas consolidadas del grupo, por lo que no depende de ninguno de ellos.



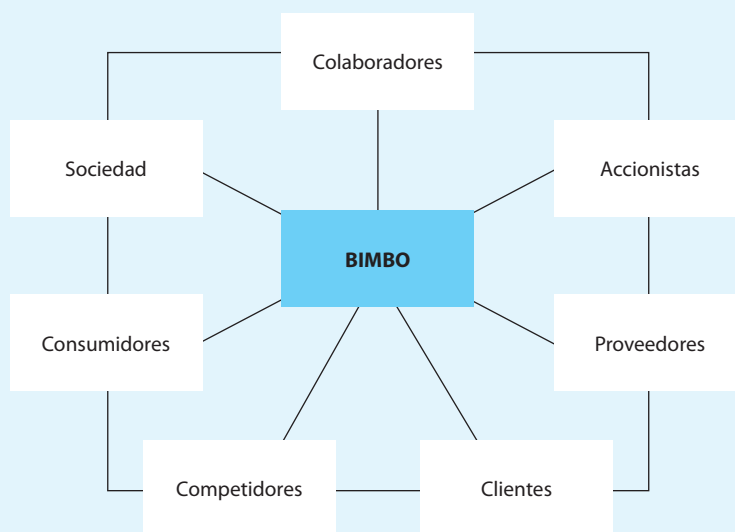
En Estados Unidos la proporción de las ventas por tipo de cliente es diferente debido a las características de su mercado. De esta forma, 62% de los clientes son institucionales y cadenas de tiendas de autoservicio, 20% opera en el pequeño comercio y el 18 % restante son cadenas de restaurantes. Sus principales clientes son Albertson's, Dairy Queen, Food City, H.E.B., KFC, Kroger, Price Costco, Safeway, Sam's, Wal-Mart y Wendy's.

En Sudamérica distribuye 50% a través de cadenas de autoservicios e hipermercados, 32% lo comercializa mediante canales tradicionales, 10% en el canal de consumo y el resto corresponde a distribuidores. Entre sus principales clientes se pueden mencionar Carulla, Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, D&S, E. Wong, Éxito Coto, Olímpica, Santa Isabel, Vivero y Wal-Mart.

Es notable que la misión corporativa de GB constituye uno de los ejes rectores del diseño, desarrollo e implementación de sus estrategias corporativas, las cuales se basan en cuatro elementos fundamentales que, en palabras de Roberto Sertvitje, presidente del consejo de administración del Grupo, son "la columna vertebral de la organización":

1. Personas
2. Trabajo
3. Empresa
4. Sistema

Otro de sus ejes rectores es su alto nivel de responsabilidad social y de integración con sus grupos de interés.



Grupo Bimbo y su relación con grupos de interés

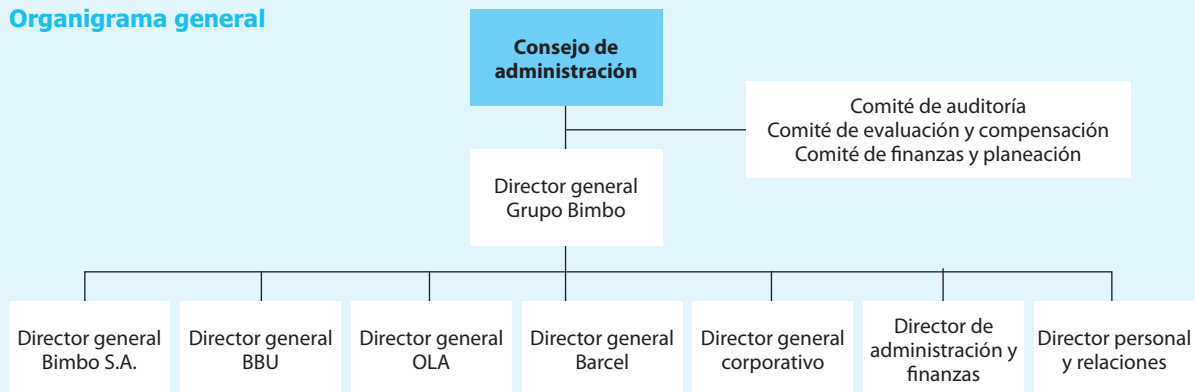
## Estructura organizacional

De acuerdo con las actividades y la expansión constante en la que se encuentra el GB, el diseño de sus estrategias es un elemento fundamental para definir las directrices que sustentan sus acciones. Asimismo, representan la oportu-

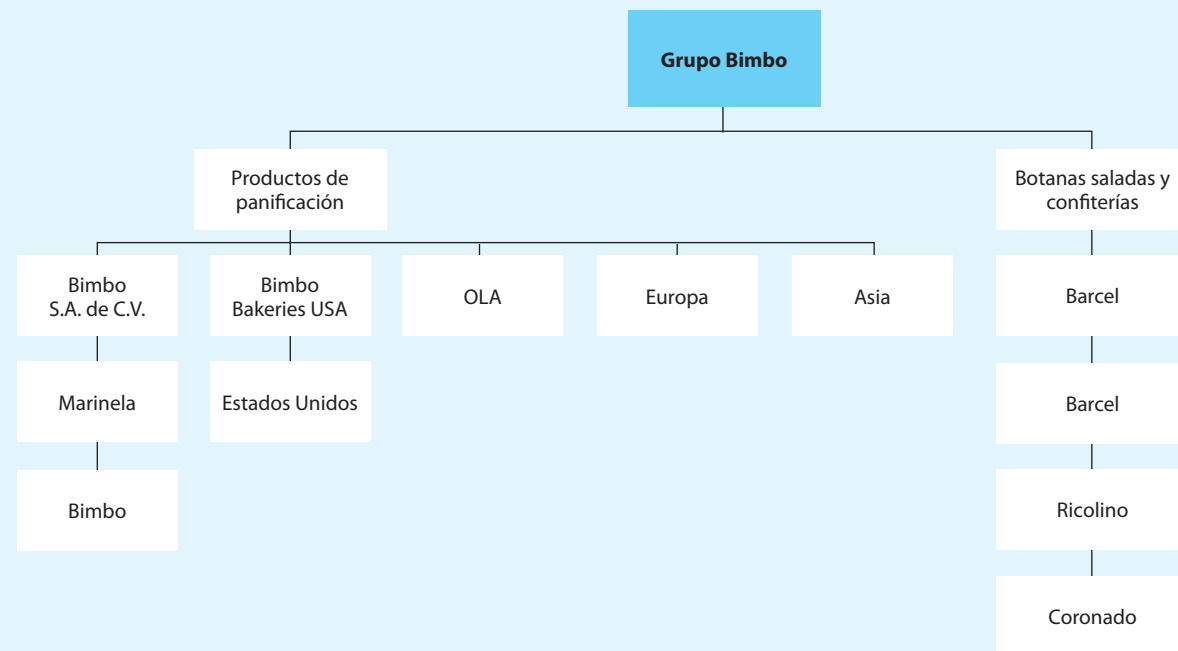
nidad de definir, de acuerdo con la exigencia de su forma de operar, una estructura organizacional flexible pero sólida, útil para manejar con versatilidad el flujo de sus procesos y funciones.

La estructura organizacional de GB es la siguiente:

## Organigrama general



## Organigrama por producto



## Organización geográfica



## CONCLUSIÓN

En la actualidad, y luego de años de esfuerzos por posicionarse tanto en el mercado nacional como en el extranjero, Grupo Bimbo representa uno de los pilares de la élite empresarial mexicana, pues con sus acciones ha demostrado que no hay mercados imposibles y que es factible incursionar en todo el mundo a través de la implementación de estrategias de éxito, certezas que lo han mantenido en ascenso a lo largo de 60 años.

El Grupo Bimbo ha logrado, como pocas empresas lo hacen, desarrollar una cadena de valor soportada por

estrategias a nivel corporativo, funcional y de negocio enfocadas en una estrategia transnacional. Ha combinado estrategias como la concentración, diversificación, integración vertical y horizontal y, en cuanto a su fuerza de trabajo, estrategias etnocéntricas y policéntricas para alcanzar una rentabilidad superior al promedio y modelar la competencia con sus rivales, lo que le ha permitido obtener los beneficios de economías de escala, de alcance y de enfoque.

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo relaciona el Grupo Bimbo su marco estratégico con la estructura organizacional con que opera?
2. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de Grupo Bimbo?
3. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce Roberto Servitje?
4. ¿Es el Grupo Bimbo una de las empresas de panificación más importantes del mundo? (Fundamente su respuesta).

## INDICADORES DE ESTRATEGIA

### Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
- Grado en que permiten innovar valor.
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.
- Forma en que evalúa el calibre de la capacidad para crear y operar empresas de primera clase.
- Nivel en el que define el modelo de negocio requerido para producir resultados con un desempeño superior.

- Grado en que consolida la alternativa de convertirse en un estándar por tipo de industria.

### Indicadores cuantitativos

#### Estrategias implementadas

Total de estrategias

#### Estrategias a nivel corporativo implementadas

Total de estrategias

#### Estrategias a nivel global implementadas

Total de estrategias

**Estrategias a nivel negocios implementadas**

Total de estrategias

**Estrategias a nivel funcional implementadas**

Total de estrategias

**Tácticas implementadas**

Total de tácticas

**Tácticas implementadas**

Total de estrategias

**Exportaciones realizadas**

Participación en el mercado extranjero

**Acuerdos de licencia adoptados**

Acuerdos de licencia propuestos

**Franquicias adoptadas**

Franquicias propuestas

**Alianzas estratégicas**

Total de proveedores por proyecto

**Alianzas estratégicas realizadas**

Alianzas estratégicas propuestas

**Alianzas estratégicas realizadas**

Total de distribuidores por proyecto

**Alianzas estratégicas realizadas**

Total de empresas por proyecto

**Subsidiarias propias establecidas**

Subsidiarias propias propuestas

**Adquisiciones de empresas realizadas**

Adquisiciones de empresas propuestas

**Fusiones realizadas**

Fusiones propuestas

**Subcontratación global aprobada**

Subcontratación global propuesta

**Personal subcontratado**

Total de personal de la organización

**Estrategias de liderazgo en costos**

Total de estrategias

**Estrategias de diferenciación**

Total de estrategias

**Estrategias de concentración**

Total de estrategias

**Estrategias de diversificación**

Total de estrategias

**Estrategias de integración vertical**

Total de estrategias

**Estrategias de integración horizontal**

Total de estrategias

**Costo de la inversión en el extranjero**

Total de la inversión

**Estándares de calidad definidos**

Estándares de calidad aplicados

**Productos fabricados para el mercado global**

Total de productos de la organización

**Productos estandarizados**

Total de productos

**Servicios prestados a nivel nacional**

Total de servicios de la organización

**Servicios prestados a nivel internacional**

Total de servicios de la organización

**Servicios prestados a nivel multinacional**

Total de servicios de la organización

**Servicios prestados a nivel global**

Total de servicios de la organización

**Servicios prestados a nivel transnacional**

Total de servicios de la organización

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. David, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, 11a. ed., Pearson Educación, México, 2008.
2. Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R., *Administración estratégica, un enfoque integrado*, 6a. ed., McGraw-Hill, México, 2005.
3. Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos*, 7a. ed., International Thomson, México, 2008.
4. Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organizations*, 1a. ed., Prentice-Hall, Estados Unidos, 1979.
5. Thompson, Arthur A., Jr., y Strickland, A.J. III, *Administración estratégica*, 13a. ed., McGraw-Hill, México, 2004.

# APLICACIONES







# 2

# Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales

## OBJETIVOS

- Conocer y aplicar el marco metodológico para el correcto diseño e implementación de un estudio organizacional.
- Desarrollar habilidad para manejar la información de un estudio organizacional de manera lógica y congruente.
- Entender el significado de conocer la posición competitiva de una organización para preparar un proyecto de estudio sólido.
- Comprender las ventajas de emplear técnicas de recopilación y análisis de información para llevar a cabo un estudio organizacional.
- Adquirir o mejorar la aptitud para preparar un prediagnóstico y un diagnóstico administrativo.
- Aumentar la capacidad para evaluar la implementación de los resultados de un estudio organizacional.

## INTRODUCCIÓN

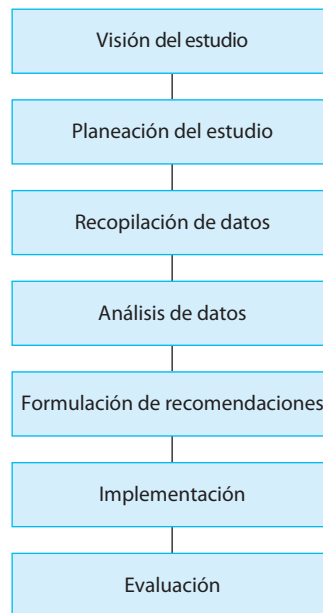
Este capítulo se propone facilitar el planteamiento y ejecución de todo tipo de estudio o investigación que se aplique a una organización de trabajo, con la razonable seguridad de haber incluido los principales elementos de juicio necesarios para ello.

Para lograr este propósito, se requiere necesariamente de un marco general de referencia metodológico que permita identificar claramente los factores estudiados y analizar en forma racional, ordenada y sistemática sus componentes mediante las técnicas más adecuadas.

La metodología aquí propuesta se desagrega por etapas conforme a la siguiente división: visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de datos, formulación de recomendaciones, implementación y evaluación (figura 2.1).

**FIGURA 2.1**

Etapas de la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales.



En estas etapas se consideran la percepción, el acercamiento y la conceptualización básica de un estudio; la definición de los factores para centrar las acciones, objetivos, lineamientos y campo de trabajo para su realización; la captación de datos para dar contexto a un prediagnóstico; el análisis de los datos desde varias perspectivas y con las técnicas idóneas para consolidarlo en un diagnóstico; el proceso para formular recomendaciones y presentarlas a los distintos niveles jerárquicos; la implementación por medio de un programa y los métodos más adecuados y la forma de evaluar su impacto en una organización.

No hay que perder de vista que el ámbito de actuación de una organización es tan amplio y variado que cualquier esfuerzo emprendido para optimizar su funcionamiento demanda de una gran

apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y, sobre todo, de una actitud positiva.

En virtud de su carácter general, este capítulo es más que un simple catálogo de instrucciones: se concibe como un método de trabajo para normar y auxiliar las tareas de estudio, análisis, diagnóstico y mejoramiento organizacional, el cual ha probado su validez en la realidad, pero de ninguna manera agota la amplia gama de posibilidades o recursos que existen en esta materia.

## VISIÓN DEL ESTUDIO

Esta etapa constituye el paso inicial de un estudio organizacional, a partir del cual se puede lograr una aproximación a las competencias centrales de una organización para dimensionar las líneas de acción que orientan su desempeño, esto es, visualizar su razón de ser y el alcance de las acciones que emprende.

### ■ 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 implementar una decisión es fundamental pues debe 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 puede involucrar su composición, representa un ejercicio mental hasta cierto punto exhaustivo y un tanto redundante, toda vez que requiere tomar y retomar una idea original una y otra vez hasta madurarla y hacerla crecer con un propósito específico.

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

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 pretenden alcanzar con su puesta en práctica.

### ■ Evolución de una idea

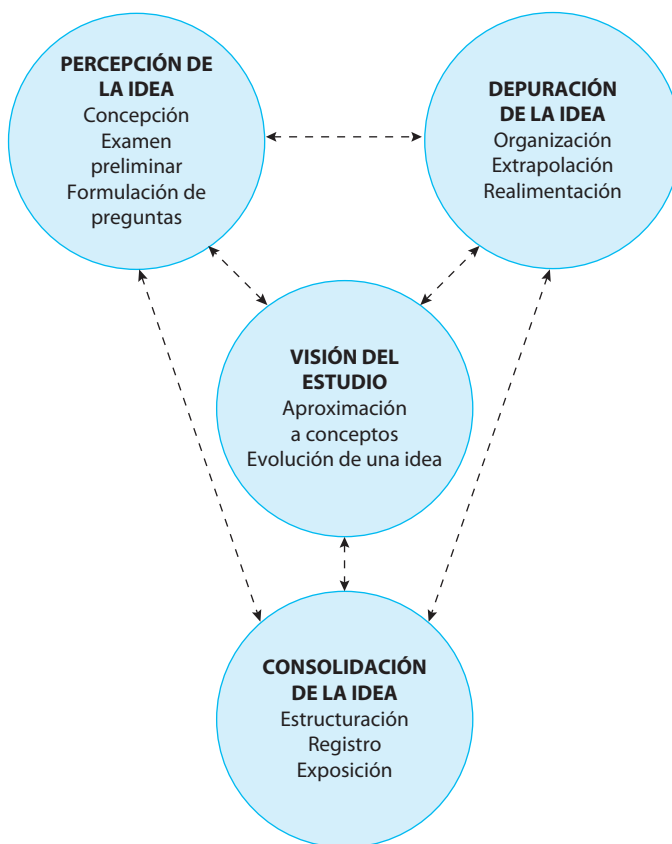
El desarrollo conceptual y visual del pensamiento permite captar, depurar y fortalecer las ideas, para hacerlas madurar como productos de acuerdo con un orden lógico de sucesión e interacción, como puede observarse en los apartados que se desagregan subsecuentemente, y que se ilustran en la figura 2.2.

### Percepción de la idea

#### *Concepción*

Imagen mental que se presenta en forma espontánea como resultado de la experiencia y conocimientos.

FIGURA 2.2



Este primer acercamiento de la razón y la imaginación a un concepto o idea, ligado de manera estrecha a la creatividad, representa el punto de partida para desarrollar cualquier tipo de estudio.

### *Examen preliminar*

Revisión e identificación de los puntos clave que servirán como marco de referencia para desagregar una idea en términos de factibilidad, orden y dirección.

La ejecución adecuada de este examen facilita la localización y el reconocimiento de la idea central, de la cual se derivará toda la estructura de pensamiento en función de un propósito específico.

### *Formulación de preguntas*

Cuestionamiento interior que se hace sobre los componentes y las opciones de acción e interacción que agrupa la concepción original de una idea.

Esta secuencia de aproximación a conceptos permite delimitar un contexto básico para el desenvolvimiento de una idea en términos tangibles y posibles.

## Depuración de la idea

### *Organización*

Reunión ordenada de todas las ideas y los conceptos que se integran en torno a un pensamiento.

Esta disposición de la información permite jerarquizar las ideas con una composición definida.

### *Extrapolación*

Determinación de la viabilidad para aplicar en forma práctica las ideas en un contexto y un propósito específicos.

Este ejercicio representa un acercamiento del pensamiento a la realidad, en tanto que se constituye en un puente entre lo abstracto y lo concreto.

### *Retroalimentación*

Intercambio de imágenes y conceptos con agentes del ambiente, proceso que enriquece, fortalece y valida el contenido esencial de la idea original al considerar otros enfoques.

## Consolidación de la idea

### *Estructuración*

Proceso de selección de pensamientos, en el cual la mente se concentra en forma total con el fin de lograr una síntesis de los hechos y las ideas para un estudio.

Representa una expresión dialéctica que permite generar ideas a partir de otras ideas, capaces de relacionarse e interactuar en forma congruente.

### *Registro*

Preparación lógica y clara de un borrador con las ideas centrales y complementarias.

Este primer documento puede manejarse en forma manual, a través de medios magnéticos para facilitar el acceso y el enriquecimiento de su contenido, o de ambas maneras.

### *Exposición*

Planteamiento del diseño conceptual estructurado en forma abierta y fluida, que precisa su razón de ser, componentes y nivel de compromiso esperado.

Constituye la “venta de la idea” a las personas o niveles de decisión a quienes puede interesar su puesta en práctica.

## PLANEACIÓN

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.

## ■ Determinación del factor de estudio

Identificación de los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir con su cometido.

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo del 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 de gobierno*

Representa la instancia de mayor jerarquía de la organización, y como tal conoce con exactitud sus condiciones generales de operación, lo cual le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva.

Su integración y funcionamiento se apega al instrumento jurídico de creación, así como a los lineamientos para su adecuado funcionamiento y normatividad vigente en la materia.

#### *Nivel directivo*

Nivel encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno; esta posición lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.

#### *Nivel medio*

Nivel responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico; esta jerarquía le atribuye la función de supervisión, que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones necesarias para su estudio.

#### *Área afectada*

Unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se detecta por síntomas como retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desorbitado del número de personal, etc., factores que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.

#### *Otras unidades administrativas*

Áreas que por su naturaleza o posición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad donde se origina algún factor o problemática que repercute en el funcionamiento de la organización; de ellas pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas.

### *Unidades de mejoramiento administrativo*

Órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e implementar medidas de racionalización administrativa; por sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas.

### *Comisiones, comités, equipos y grupos de trabajo*

Equipos y grupos de trabajo normalmente interdisciplinarios que las organizaciones establecen con objeto de elevar los niveles de desempeño y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.

### *Recursos de información*

Herramientas informáticas que permiten el acceso y revisión tanto de aspectos administrativos, como de elementos que fluyen por los canales de comunicación y sistemas de información que sirven como soporte al estudio.

## **Fuentes externas**

### *Normativas*

Son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria. Entre las más representativas se destacan:

- Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y sancionan normas regulatorias y de calidad.
- Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento para enmarcar sus acciones.
- Instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales que interrelacionan las acciones de sus integrantes.

### *Competidores*

Organizaciones que interactúan en el medio con la organización materia del estudio; por su estructura u objeto tienen funciones y propósitos similares, por lo que sus experiencias constituyen un factor decisivo para lograr resultados.

### *Proveedores*

Generadores de bienes o servicios que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente; esta función los coloca en posición de proporcionarle puntos de vista positivos.

### *Clientes o usuarios*

Instancia que aporta elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, pues son quienes reciben los productos o servicios (o ambos) que ésta genera.

### *Organizaciones líderes en el campo de trabajo*

Instituciones cuya dinámica las ha convertido en líderes en su área de influencia, por lo cual tienen la imagen y el reconocimiento necesarios para servir como modelo a otras organizaciones.

### *Organizaciones de otros campos de trabajo*

Instituciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de referencia enriquecedor.

## ■ Definición del objetivo del estudio

Una vez que se han detectado 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 e interacción con el medio.

## ■ Investigación preliminar

Una vez definidos la orientación y los factores de calidad que se esperan del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de 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.

Este punto de partida puede provocar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos por considerar.

El acercamiento inicial requiere de mucha claridad y precisión, pues los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud posible para que quien los vaya a utilizar o consultar no se confunda en la interpretación de su contenido.

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

## Lineamientos para orientar la investigación

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio e identificar los factores que requieren de atención.
- Jerarquizar las prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir de manera detallada la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
- Interrelacionar las unidades administrativas y vincularlas con el entorno.
- Especificar el tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.
- Estimar el tiempo y recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para cumplir el objetivo del estudio.



## Contenido de la investigación

La investigación preliminar exige que se examinen, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Información referente a tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, oficios, circulares y otras disposiciones que regulan la creación y funcionamiento de la organización.
- Información sobre el campo de trabajo, tal como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, estadísticas del desempeño, condiciones de trabajo que incluyan espacio, mobiliario y equipo, recursos de todo tipo asignados a estructura, estudios económicos y de mercado, inversiones destinadas a la investigación y desarrollo de estudios organizacionales y, en general, toda clase de documentación relacionada con el factor de estudio.
- Información de otras organizaciones del mismo o diferente giro.

### ■ Preparación del proyecto de estudio

Luego de recabar los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, se debe preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica, que 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:** demostrar la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización.
- **Antecedentes:** detallar 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 implementarlo.
- **Recursos:** todos los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- **Costo:** estimar global y específicamente los recursos financieros que demanda su ejecución.
- **Resultados:** beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
- **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

### ■ Programa de trabajo, que debe considerar:

- **Identificación:** nombre del estudio.
- **Responsable(s):** unidad o equipo que se encargará de su implementación.
- **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:** definir el orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** fechas para iniciar y terminar de cada fase.
- **Representación gráfica:** describir el programa mediante cuadros e imágenes.
- **Formato:** presentar y resguardar el programa de trabajo.
- **Reportes de avance:** seguimiento de las acciones.
- **Periodicidad:** fechas dispuestas para informar avances.

### ■ Prediagnóstico

- **Marco de actuación:** precisar la fecha e instrumento jurídico de creación de la organización.
- **Cambios en la composición jurídica:** especificar las modificaciones al instrumento de creación.
- **Contexto:** determinar la naturaleza, dimensión, sector y giro industrial en el que opera la organización.
- **Competencias centrales:** identificar las capacidades distintivas sobresalientes.
- **Enfoque de trabajo:** orientar las acciones hacia funciones, procesos o su combinación.
- **Vínculos con el medio:** definir las relaciones con grupos de interés.
- **Desempeño:** conocer los principales logros alcanzados y obstáculos detectados.

### ■ Autorización para realizar el estudio

En este punto se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para que éste lo evalúe y, en su caso, lo apruebe. Una vez autorizado, deben girarse comunicaciones y/o convocar a reuniones para hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención de realizar el 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 más tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

### ■ Integración del equipo de estudio

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico conformado por el (los) líder(es) de proyecto y asistentes o analistas, quienes deben encargarse de todas las fases de ejecución para homogeneizar el contenido y presentación de la información.

Para este tipo de trabajo, la organización debe nombrar a una persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios. También, por la naturaleza de sus funciones, puede designar al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo), o contratar los servicios de un consultor externo. De acuerdo con lo anotado, la estructura del equipo técnico quedaría de la manera siguiente:

#### Coordinador general

Como responsable de conducir las acciones, es conveniente que conozca bien la organización y tenga experiencia en la materia. Asumir la coordinación del equipo de trabajo requiere que su capa-

cidad de respuesta se traduzca en resultados y su liderazgo mantenga a su gente en un nivel de desempeño acorde a las necesidades del estudio.

### Líder de proyecto

Como parte del mando del equipo y vínculo entre el coordinador general y los analistas, debe propiciar que el trabajo se realice en un clima de entendimiento y comunicación fluida. Si bien tendrá que supervisar las acciones, asignar recursos, manejar los tiempos, revisar los reportes de avance y coordinar las relaciones con las instancias de trabajo, también debe operar como el principal promotor del estudio.

### Asistente o analista de proyecto

Forma parte del personal de primera línea, por lo que en él recae la responsabilidad directa de tratar con las áreas e instancias que intervienen en el estudio. Su posición lo obliga a acatar instrucciones con precisión, actuar en forma prudente y negociadora y a mostrar disciplina con sus compañeros y sus superiores.

En cuanto a la formación del equipo técnico de apoyo, en primer lugar se puede considerar la incorporación de los miembros del equipo de trabajo piloto responsable de la captación de la información preliminar. En segundo lugar, se puede elaborar una lista del personal con posibilidades de participar considerando la magnitud y las especificaciones del trabajo. 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 prevaleciente.
8. Estilo de liderazgo que impera en la organización.

Es recomendable que en el proceso de selección del equipo de estudio se tomen en cuenta características tales como la objetividad del personal, sentido de responsabilidad, integridad, imparcialidad, creatividad, buen manejo de las relaciones humanas, capacidad para negociar y, sobre todo, su conocimiento de la organización.

### ■ Capacitación del equipo

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitarse, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para obtener la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el estudio.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, unidades administrativas involucradas, calendarización de las actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información por captar, la distribución de cargas de trabajo, la forma de reportar avances, la manera de supervisar las acciones, el responsable de coordinar este esfuerzo, él o los líderes de proyecto designados, y la lista de asistentes o analistas considerados.

Cuando la complejidad del estudio o el grado de dificultad para llevarlo a cabo sea elevada, resulta conveniente formar equipos por unidad administrativa, programa, proyecto, producto o servicio.

## RECOPILACIÓN DE DATOS

Luego de concluir la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos. En esta etapa la mira debe apuntar hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, pues se incurrirá en interpretaciones erróneas y se aplicarán medidas de mejora inoperantes.

### ■ Requisitos básicos que deben reunir los datos

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes 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 equipo responsable de la recopilación

El personal destinado al estudio de investigación debe carecer de prejuicios u opiniones preconcebidas.

En especial, en la etapa de recopilación de datos 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 facilitará su tarea y estimulará 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, apegiándose en todo momento y en forma objetiva a las directrices del estudio.

### ■ Técnicas de recopilación de datos

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe adecuarse a las características del estudio que se pretenda realizar.

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

## Investigación documental

Se deben seleccionar y analizar los escritos que contengan datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual es necesario revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todo 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 sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas donde se desarrolla el trabajo diario. A partir del análisis de los datos recabados es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarlos o afinarlos.

Otro procedimiento consiste en que el jefe de la unidad de trabajo realice la observación directa con el equipo y analice algunos de los puntos con sus subordinados. Su ventaja es que, debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, los datos pueden ser más completos, aunque habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados debido a inhibiciones, problemas internos o porque se plantee una situación que no corresponde a la realidad operativa; no obstante, es posible avanzar en otros aspectos del estudio para después retomar los puntos cuya validez se desee confirmar.

## Consulta a sistemas de información

Es el acceso a redes de comunicación, intranet y extranet, que sirven de soporte a la organización y por medio de las cuales se manejan datos e información relevantes para el estudio de una organización.

## Cuestionario

Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

Para preparar los proyectos de cuestionario es necesario llevar a cabo los pasos siguientes:

1. Realizar un recuento de documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes para determinar el número y alcance de las preguntas.
2. Establecer un objetivo por pregunta.
3. Validar el orden y la secuencia que se seguirá.
4. Someter las propuestas del cuestionario a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa o pretest.

Para definir la estructura del cuestionario, es necesario establecer los campos de distribución básicos:

1. Espacio correspondiente para los datos de registro, tales como la ubicación o adscripción de las personas que los llenarán, información del área, del responsable de su manejo, así como la fecha de aplicación.
2. Preguntas o ítems.

3. Instrucciones explicadas de manera sencilla y concisa abajo de cada pregunta.
4. Espacio para respuestas, que debe facilitar tanto la lectura como la respuesta.
5. Espacio para anotar las observaciones generales.

Para que los cuestionarios aporten elementos de juicio valiosos, es conveniente considerar los criterios siguientes:

1. Utilizar preguntas introductorias claras y amables para atraer la atención del entrevistado.
2. A medida que se avance en la aplicación del cuestionario, formular preguntas precisas en relación con el tema central.
3. Incluir preguntas filtro para ubicar el contexto de los puntos clave. Asimismo, prever posibles “saltos de pregunta”, en función del conocimiento y manejo del tema, para garantizar la continuidad en la recopilación de datos.
4. De acuerdo con la profundidad o algidez del tema, incluir preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera gradual.

### Cédula

Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos ya que están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y posterior análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Para definir la estructura de una cédula, es conveniente precisar con claridad el objetivo que debe cumplir, el área a la cual se dirige, el tipo de datos que se desea captar, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarla y los resultados que se espera obtener. Asimismo, deben facilitar el acopio y la jerarquización de los datos de acuerdo con su importancia y utilidad, y prever el tamaño de los espacios para no limitar la extensión de su contenido, así como la secuencia y movimiento necesarios para su llenado.

Su inclusión en el estudio obedece a que permite captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuesta, ordena la información de forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

### Entrevista

Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, debido a que tiene un estrecho contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

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

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

**Tener claro el objetivo.** Se recomienda preparar previamente una guía de entrevista con los principales puntos que se desea captar, para que al término de la misma pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.

**Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.** Es conveniente asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar con el suficiente tiempo.

**Concertar previamente la cita.** De esta forma el entrevistado estará debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para mantener la concentración en la entrevista, evitar interrupciones y posibles apreciaciones erróneas.

**Atender al compromiso.** Es necesario acudir con anticipación a la hora convenida al área en que se llevará a cabo la entrevista programada. Para lograr la mayor eficacia en su desarrollo es conveniente observar los pasos siguientes:

- i) Concentrarse de manera relajada.
- ii) Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- iii) Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
- iv) No hacer preguntas irrelevantes.
- v) En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- vi) Asegurarse de no presionar al entrevistado.
- vii) Evitar el exceso de confianza en la memoria.
- viii) Dejar “abierta la puerta”.

**Clasificar la información que se obtenga.** Diferenciar la información de los comentarios o sugerencias, procurando no confundir ambos aspectos.

**Registrar la información en una bitácora.** Llevar un inventario de los compromisos y puntos clave captados durante la entrevista.

Es importante que en el momento de una entrevista con personal de alta dirección, el entrevistador lleve consigo una guía de los puntos clave que se tratarán, ya que, en muchas ocasiones, los directivos, por cargas de trabajo y nivel de responsabilidad, no están dispuestos a contestar una batería de preguntas que les tome mucho tiempo. Durante la entrevista es conveniente que el entrevistador anote en forma breve las respuestas que vaya recibiendo. Posteriormente, pasarlas en “limpio” de manera clara y consistente en su reporte.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero los datos son homogéneos, existe la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a todo el personal de la organización: el *muestreo* es una técnica estadística que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga a partir de su estudio parcial.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de los datos, establecen cuál es la mínima cantidad de datos representativos del todo —muestra— que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta tengan validez.

## ■ Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que se respetan las líneas de acción definidas, es necesario verificar que se lleven a cabo los pasos siguientes:

1. Vigilancia constante y cercana al trabajo del equipo.
2. Aclaración oportuna de dudas.
3. Control del tiempo invertido en relación con el estimado.
4. Revisión de los avances y, cuando se requiera, efectuar los ajustes necesarios.
5. Llevar un registro de los logros y obstáculos que se encontraron.
6. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los integrantes del equipo.

7. Realizar cambios en el equipo de trabajo cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen los criterios acordados.
8. Preparar reportes de avance y de los resultados que se alcanzaron.

## ■ Integración de los datos

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

### Resguardo

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que los datos que se obtengan se incorporen a equipos de cómputo para salvaguardarlos y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- i) Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarlos en función de la división del trabajo.
- ii) Crear bases de datos o programas específicos.
- iii) Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- iv) Combinar recursos (1, 2 y 3) para optimizar resultados.

A efectos de proteger los datos, pueden salvaguardarse en unidades de memoria externas, CD, DVD, USB, EVD; FDV, HDV, UDO, VMD, Blue-ray cintas o cartuchos. En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las cuales es necesario compendiar los datos por área, unidad, sistema, proceso, programa, procedimiento, políticas, etc. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que los suministró.

También se considera procedente que a medida que se obtengan datos sobre algún aspecto, se incorporen en un documento de trabajo a manera de bitácora que sirva de memoria para el diseño del proyecto.

### Clasificación

Para facilitar su análisis, los datos pueden dividirse en dos grandes rubros:

#### *Antecedentes*

Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo la han aplicado las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido en su desempeño.

También es conveniente considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y condiciones en que se obtuvieron, lo cual permitirá contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

#### *Situación actual*

Por lo que toca a este punto, es recomendable considerar los aspectos siguientes:

#### *Objetivos*

Corroborar la existencia de objetivos en el área o áreas de estudio; en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.



### *Estrategias*

Comprobar la existencia de estrategias en los diferentes niveles jerárquicos, así como su efecto en la organización.

### *Estructura orgánica*

Conviene revisarla cuidadosamente para establecer si satisface las necesidades del trabajo.

### *Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica*

Analizar el monto del presupuesto destinado a cubrir las percepciones de la plantilla de personal, considerando tabuladores autorizados y costo de los servicios relacionados con las plantillas.

### *Normas y políticas administrativas*

Precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son conocidas por el personal y responden a las necesidades de la organización.

### *Instrumentos jurídico-administrativos*

Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros documentos, a fin de conocer la fundamentación jurídica vigente para orientar el trabajo.

### *Funciones*

Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.

### *Procedimientos*

Verificar su existencia, características, aplicación y resultados obtenidos de su uso.

### *Procesos*

Precisar las acciones que realiza la organización desde la entrada de insumos hasta la obtención de resultados.

### *Infraestructura tecnológica*

Revisar las condiciones de los sistemas de información, soporte técnico, relaciones e interacción ambiental.

### *Equipo*

Tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades, su uso y condiciones, así como si es suficiente, apropiado y se encuentra bien distribuido.

### *Condiciones de trabajo*

Observar la distribución del espacio, mobiliario existente, flujo del trabajo, condiciones de ventilación, temperatura, ruido, iluminación y color que prevalece en las áreas, y todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.

### *Ambiente laboral*

Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes para determinar la cultura organizacional que prevalece. Este factor es de utilidad para el desarrollo del estudio ya que permite atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgo y flujo de la comunicación formal e informal.

### *Controles*

Es conveniente conocer la naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y sistemas de gestión de la calidad que se utilizan para evaluar el desempeño organizacional.

### *Relaciones con el entorno*

Conocer la opinión y/o contar con información de los grupos de interés de la organización.

## **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 alternativas de acción para su atención eficaz.

### ■ **Naturaleza y propósito del análisis**

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

### ■ **Procedimiento de análisis**

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

En principio, el análisis puede efectuarse desde dos perspectivas: de forma y de contenido.

*De forma.* La exploración de los datos se hace considerando las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y alternativas para el resguardo y presentación.

*De contenido.* El examen se realiza de conformidad con las prioridades que se fijaron durante la preparación del proyecto, tomando en cuenta áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias de negocio fundamentales

Después de estudiar y ordenar los datos, debe especificarse si cubren los criterios de validez necesarios para su procesamiento; en caso negativo, tienen que solicitarse nuevamente.

Dentro de ese proceso se distingue la secuencia de pasos siguiente:

- i) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- ii) Describir ese hecho o situación.
- iii) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- iv) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- v) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- vi) Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se llevan a cabo en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
- vii) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de 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.

### ¿Cómo se hace?

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

### ¿Cuándo se hace?

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

### ¿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.

## ¿Para qué se hace?

Propósitos que se pretende alcanzar.

## ¿Con qué se hace?

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio basado en la pregunta **¿por qué?** hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer *por qué* generalmente produce una explicación superficial de una situación y cada *por qué* subsiguiente examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco *por qué* es mejorar la manera en la que se visualizan las situaciones y generar alternativas para su atención. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas que se obtengan abran una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las alternativas para la formulación de medidas de mejora administrativa.

## ■ Técnicas e instrumentos de análisis

Este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información que se obtuvo con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles.

Su selección está directamente relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto(s) y/o servicio(s) esperado(s), disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, así como con el nivel técnico que se requiere para su manejo.

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

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo se encuentran las que se incluyen en el cuadro 2.1.

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Administración a libro abierto	Enfoque orientado a compartir toda la información sobre el funcionamiento de una organización, entre ella la financiera, con todos los empleados.
Administración del cambio	Proceso continuo de adaptación en un entorno dinámico.
Administración del conocimiento	Proceso sistemático cuyo objetivo es encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información para transformarla en conocimiento.

(continúa)

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Administración de la diversidad	Administrar una fuerza de trabajo culturalmente diversa reconociendo las características comunes de grupos específicos de empleados apoyándolos para que utilicen sus diferencias a favor de la organización.
Administración de la relación	Técnica destinada a personalizar la relación comercial de una organización con sus clientes, para ofrecer servicios a la medida.
Administración por categorías	Análisis de información soportado por un sistema de apoyo adquisición/decisión, diseñado para optimizar las decisiones comerciales de minoristas y proveedores.
Administración por competencias	Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados mediante la alineación de la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación del desempeño.
Administración por valores	Práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de las decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.
Administración por objetivos	Proceso mediante el cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Análisis de sistemas	Proceso de clasificación e interpretación de hechos; diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
Análisis de costo-beneficio	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
Análisis de criterio múltiple	Técnica cualitativa de proyección que evalúa alternativas y asigna calificaciones a criterios claves acordados por consenso.
Análisis factorial	Método de análisis que incluye todas las variables que ejercen influencia en un proceso u operación, los cuales se identifican en un número específico de factores que cumplen con funciones que determinan el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.
Análisis FODA	Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.

(continúa)

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Análisis marginal	Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.
Análisis situacional	Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.
Árbol de decisiones	Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un "árbol" los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.
Autoevaluación	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos pre-establecidos durante un periodo específico.
Auditoría administrativa	Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
Benchmarking	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.
Cadena de valor	Serie completa de actividades desde el procesamiento de materias primas hasta la generación de productos terminados que crean un valor para los clientes.
Coaching	Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.
Control total de calidad	Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora continua, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes.
Comportamiento organizacional	Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño.
Desarrollo emprendedor	Proceso de iniciar un negocio nuevo, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.
Desarrollo organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

(continúa)

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (*continuación*)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Diagrama de afinidad	Permite agrupar por temas las ideas surgidas de una "tormenta" con el fin de identificar problemas. Es decir, que su elaboración agrupa y sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones, destacando la afinidad que presumiblemente existe entre ellas.
Diagrama de causa y efecto	Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método o la medición que se efectúa. El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunamente sobre los efectos y asegurar que los productos y/o servicios sean de calidad.
Diagrama de Pareto	Herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que 80% de los efectos surge de 20% de posibles causas.
Diagrama de relaciones	Clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. El diagrama puede tener forma de L o de T. Esta última permite observar la relación de dos factores con un tercero.
<i>Downsizing</i>	Forma de reorganización o reestructuración mediante la cual se reduce la planta de personal de una organización a efectos de mejorar los sistemas de trabajo y el diseño organizacional, para mantener competitividad.
<i>Empowerment</i>	Proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y su personal mediante la promoción del aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.
Ergonomía	Estudio del desempeño de un individuo con respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno, lo cual permite un ajuste recíproco constante y sistémico de su desempeño respetando condiciones de seguridad e higiene para elevar la productividad.
Estudio de factibilidad	Análisis que permite precisar la situación y alternativas de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su ambiente.
Estudio de viabilidad	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, que considera factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información que se obtendrá, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
<i>Inplacement</i>	Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización. El propósito es apoyar al empleado en su posición actual o facilitarle su transición hacia una nueva carrera.

*(continúa)*

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Inteligencia emocional	Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personales.
<i>Outplacement</i> o desvinculación	Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación programada dirigido a la persona que está por egresar o ser transferida de una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares o mejores a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.
<i>Outsourcing</i>	Identificar, seleccionar, contratar y administrar con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.
Pensamiento sistémico	Capacidad para apreciar la sinergia del todo en lugar de tan sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones del sistema entero.
Reingeniería organizacional	Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio con objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma eficaz su desempeño y competitividad.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla mas funcional y productiva.
Técnica Delphi	Recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, para crear un concepto del futuro, que se caracteriza por el hecho de que los participantes no tienen contacto visual.
Teoría de las restricciones	Técnica que establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción, por lo que es necesario aplicar un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa-efecto en forma de diagramas denominados árboles, los cuales se clasifican en: árbol de realidad actual (expresa los síntomas y causas subyacentes), árbol de realidad futura (comprueba la validez de solución), y árbol de transición (plan de implementación).
Teoría de la atribución	Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente a partir del significado que se atribuye a una conducta.
<i>Turnaround management</i>	Literalmente significa recrear y reinventar una organización a la cual se le introducen cambios profundos y radicales para corregir situaciones que afectan su desempeño, competitividad y rentabilidad para transformar el deterioro económico en crecimiento y desarrollo.

(continúa)



CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (continuación)

CUANTITATIVAS	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Análisis de series de tiempos	Interpretación de las variaciones volumétricas de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en periodos homogéneos.
Cadenas de eventos	Serie de eventos en la cual la probabilidad de que ocurra uno depende del evento inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de los eventos futuros.
Correlación	Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.
Modelos de inventario	Especificación del tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.
Modelos integrados de producción	Reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
Muestreo	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Números índices	Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control a partir de una base inicial las fluctuaciones del volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado para comprobar la validez y confiabilidad de la información.
Programación dinámica	Resolución de problemas que constan de varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de ellas sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar. Sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.
Programación lineal	Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación	Imitación una operación o un método antes de su ejecución real, durante la cual se reproducen situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, lo que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que pueden presentarse en la realidad.
Teoría de colas o de líneas de espera	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto del servicio.
Teoría de los grafos	Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa), y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), conformadas por diagramas mediante los cuales se intenta identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

(continúa)

CUADRO 2.1 Técnicas de análisis administrativo (*continuación*)

CUANTITATIVAS	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
Teoría de las decisiones	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
Teoría de los juegos	Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

### ■ Análisis multifactor

Para cerrar el ciclo es necesario relacionar las técnicas de análisis con el desempeño de los factores clave por medio de la siguiente herramienta:

**Paso 1.** Analizar los factores bajo estudio enfocándose en la red de variables que inciden en las diferentes unidades y niveles de la organización.

**Paso 2.** Realizar un inventario de los factores sustantivos y adjetivos.

**Paso 3.** Jerarquizar los factores de acuerdo con la importancia que revisten.

**Paso 4.** Seleccionar las técnicas de análisis administrativo.

**Paso 5.** Interrelacionar los factores con las técnicas de análisis.

**Paso 6.** Analizar de manera exhaustiva los factores para inferir las mejores soluciones.

**Paso 7.** Elaborar una tabla de alternativas de solución.

**Paso 8.** Seleccionar la alternativa idónea para cada caso.

**Paso 9.** Elaborar una matriz que relacione alternativas con factores, tiempos de implementación y efectos esperados.

### ■ Preparación del diagnóstico

No se debe perder de vista que la complejidad y dimensión de las tareas que la organización se ha fijado requieren de 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 propuestas.

En su preparación debe tenerse presente la relación que existe entre el origen del estudio y sus consecuencias, ya que si se identifica claramente la relación causa-efecto, se logrará más fácilmente determinar los cursos de acción para darles solución.

Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptación de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad.

Para que el diagnóstico se convierta en un detonante de la mejora continua de la organización, su contenido debe responder a los factores siguientes:

1. Situación actual de la organización de acuerdo con los cambios que ha experimentado desde su fecha de creación.
2. Medios de que dispone para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
3. Mecanismos de coordinación que ha establecido para el manejo de sus acciones.
4. Plataforma de tecnología de la información que ha desarrollado para brindar soporte a su forma de operar.

5. Estilo de liderazgo con que cuenta para guiar a su personal y responder a sus grupos de interés.
6. Cultura organizacional que prevalece y sus dimensiones.
7. Estrategias de funcionamiento que ha implementado y cómo han funcionado para hacerla más competitiva.
8. Valores que sustentan las conductas personales y sociales del personal.
9. Rentabilidad que ha alcanzado y cómo la administra.
10. Calidad de vida que impera en la organización.
11. Nivel de congruencia que existe entre la programación establecida, la forma de organizarse y la manera de funcionar.
12. Alternativas de acción que ha adoptado para elevar el desempeño organizacional.

## ■ FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación del diagnóstico, es posible elaborar propuestas de acción concretas, evaluar sus ventajas y desventajas, y presentarlas a manera de propuestas o recomendaciones.

Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase “constructiva” del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir, los elementos separados y desagregados se combinan por medio de una labor de síntesis para formar nuevas unidades integradas en forma tal que proporcionen respuestas adecuadas a los interrogantes planteados a lo largo de la investigación.

### ■ Consideraciones previas

Antes de determinar las recomendaciones, deben tenerse presentes los criterios siguientes:

- No perder de vista en ningún momento el objetivo del estudio, en particular cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Tomar en cuenta las limitaciones que puedan derivarse de disposiciones jurídicas y administrativas cuando éstas difícilmente puedan ser modificadas.
- La experiencia de trabajos anteriores puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.
- Se deben explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- Es necesario considerar todos los elementos que puedan incidir en la implementación de estrategias acordes con un cambio organizacional.
- Poner en duda soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad administrativa y cuyo logro sea problemático.
- Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiendo por tales las que sean más factibles de aplicar dentro de las condiciones que prevalecen en la organización.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados, como es el caso de las sugerencias y puntos de vista del personal de la organización, la asesoría de especialistas, la opinión de competidores, organizaciones de otros campos de trabajo o líderes en sus respectivas áreas laborales, así como las propuestas de clientes y/o usuarios, proveedores, grupos de filiación, corporativos o sectoriales e instituciones normativas.

## ■ Preparación de recomendaciones

El paso siguiente es concretar las propuestas en un documento propositivo, para lo cual el equipo de trabajo, basado en su experiencia y conocimientos, debe poner en juego todos sus recursos de imaginación y habilidad creativa.

Luego se deben seleccionar las propuestas más viables, previa cuidadosa evaluación de las ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

No es necesario presentar todas las recomendaciones posibles cuando éstas sean muy numerosas, pues basta jerarquizarlas con base en su viabilidad. Asimismo, cada una de ellas debe acompañarse de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su instrumentación.

### Tipos de recomendaciones

#### *De mantenimiento*

Conservar sin modificaciones el ambiente de trabajo o, en su caso, que los cambios sean elementales, es decir, que preserven, en términos generales, la misma estructura orgánica, procesos, funciones, sistemas, procedimientos y personal.

#### *De eliminación*

Suprimir sistemas de trabajo, registros e informes; reemplazar procesos; eliminar procedimientos o pasos de un procedimiento; excluir formas; dar de baja personal; eliminar áreas o unidades administrativas, etcétera.

#### *De adición*

Introducir un nuevo proceso o sistema; incrementar el número de operaciones en un procedimiento o incluir uno nuevo; incorporar nuevas unidades administrativas; aumentar personal, programas, formas, etcétera.

#### *De combinación*

Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo; alternar el orden de las fases de un proceso, las operaciones de un procedimiento o aplicación de sistemas; compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etcétera.

#### *De fusión*

Redistribuir funciones mediante la unificación de áreas y/o unidades administrativas; agrupar a personas de diferentes áreas bajo un mismo mando; unificar formas, registros e informes, etcétera.

#### *De modificación*

Cambiar y/o modificar procesos, procedimientos u operaciones; reubicar físicamente personal, equipo o instalaciones; redistribuir cargas de trabajo; modificar formas, registros, programas e informes, etcétera.

### *De simplificación*

Reducir las fases de un proceso y los pasos de un procedimiento; introducir mejoras en los métodos de trabajo; agilizar sistemas de trabajo; disminuir formas, reportes, registros, programas, etcétera.

### *De intercambio*

Permutar sistemas de apoyo e información; propiciar la interacción de procesos, el redireccionamiento de funciones, la racionalización de recursos, la optimización de personal, la reestructuración de procedimientos, flujo del trabajo, etc., entre áreas o con otras organizaciones.

## ■ **Elaboración del informe**

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que lo fundamentan, facilite el proceso de toma de decisiones de las diferentes autoridades y áreas que participarán en su implementación.

Es conveniente que el informe contenga como mínimo las siguientes secciones:

**Introducción.** Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismos de coordinación y participación empleados en su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

**Análisis de la estructura organizacional.** Exposición de la génesis de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el estudio.

**Análisis de competitividad.** Presentación de los aspectos que inciden en el desempeño, en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio y en la conveniencia de mejora continua de la organización.

**Diagnóstico de la situación actual.** Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.

**Propuesta para el mejoramiento de la organización.** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que posiblemente se lograrán.

**Estrategia de implementación.** Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el estudio. Asimismo, reprocedimientos para efectuar los cambios, previendo los recursos necesarios y las expectativas de actuación de los integrantes de la organización.

**Seguimiento, control y evaluación.** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas.

**Apéndices o anexos.** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de estudio administrativo que se consideren auxiliares para la presentación del estudio.

## ■ **Presentación de resultados del estudio**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable debe convocar al equipo de trabajo para revisar su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecerse o clarificarse, deben realizarse los ajustes necesarios para depurarlo.

Finalizada la revisión, el documento definitivo se debe enviar a las siguientes instancias para su modificación y/o aprobación:

### **Al titular de la organización**

Como máxima autoridad de la organización recaerá en él la responsabilidad de aprobar el estudio, preparar la agenda para su validación por parte del órgano de gobierno y dictar las medidas pertinentes para que se difunda en todos los niveles de la estructura orgánica, precisando la forma y contenido que deben considerarse para lograr el mayor efecto y participación posibles.

### **Al órgano de gobierno**

De acuerdo con la normatividad vigente, una vez que el informe haya sido aprobado por el titular de la organización, deberá presentarse ante la asamblea de accionistas, consejo de administración, o su equivalente, para su ratificación. Por la naturaleza de esta instancia se puede optar por emplear una versión ejecutiva o de aspectos relevantes.

Si surge alguna observación, ésta tendrá que incorporarse en forma inmediata en el informe.

### **A los niveles directivos**

Es recomendable sustentarla en el documento síntesis derivado del informe respaldado en unidades de resguardo, pues, en caso de ser analizado, se podrá disponer del tiempo necesario para ampliar la exposición y para agregar los comentarios u observaciones pertinentes.

Si el tiempo disponible es muy breve, el documento síntesis puede entregarse a las autoridades correspondientes con el fin de presentar el estudio exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales donde se destaquen los elementos más relevantes.

### **A otros niveles jerárquicos**

La misma guía temática que se presentó a los niveles directivos puede utilizarse para los niveles departamentales, de oficina o de área, pero es necesario especificar los aspectos operativos; de esta manera el informe se puede convertir en un instrumento de apoyo para la capacitación del personal y para el seguimiento y evaluación del cambio.

### **A grupos de filiación, corporativos o sectoriales**

De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, esquemas convencionales y/o de relación con el medio ambiente, el informe debe hacerse extensivo a las instituciones con las que la organización interactúa, con el fin de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto.

## **IMPLEMENTACIÓN**

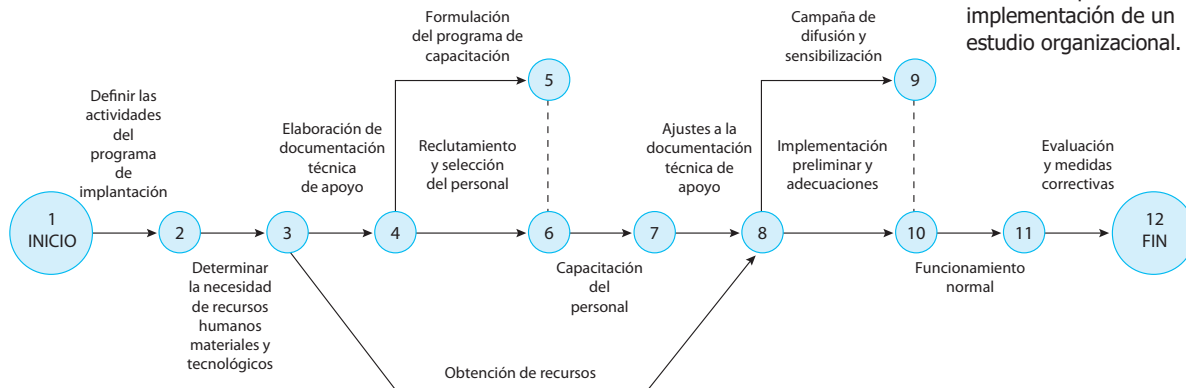
La implementación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir efectivamente en la organización, ya que es el momento de transformar los planteamientos y las medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

La implementación está conformada por las fases siguientes:

1. Preparación del programa.
2. Integración de recursos.
3. Ejecución del programa.

## ■ Programa de implementación

El primer paso para iniciar la implementación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su realización. Esta etapa se describe por medio de un diagrama o red de flechas, semejante al que se muestra en la figura 2.3.



El paso siguiente es estimar el personal, las instalaciones, el mobiliario, el equipo y la documentación técnica y normativa de apoyo que serán necesarios para realizar la implementación.

Asimismo, deben fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminarse cada una de las actividades del programa, estableciendo claramente la responsabilidad de su ejecución y el tipo de reportes con los que se comunicarán los avances.

Por último, en el programa debe precisarse el método de implementación que se considere más viable utilizar, de acuerdo con las siguientes condiciones:

- i) Tipo de estudio.
- ii) Alcance.
- iii) Recursos asignados.
- iv) Desarrollo tecnológico de la organización.
- v) Nivel técnico del personal.
- vi) Respaldo de los niveles de decisión.
- vii) Ambiente.

## Métodos de implementación

Existen varios métodos para traducir las acciones de mejoramiento en contribuciones específicas a la organización, entre los que se destacan los siguientes:

**Método instantáneo.** Por lo general, si las medidas de mejoramiento derivadas del estudio son relativamente sencillas, no involucran un número excesivo de unidades administrativas, no implican un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa puede utilizarse este método, que además es de los más aceptados en la práctica.

**Método del proyecto piloto.** Consiste en realizar un ensayo con los resultados del estudio sólo en una parte de la organización, con el fin de medir efectos. Debe entenderse que este enfoque es más viable cuando existen condiciones de trabajo más o menos homogéneas en toda la organización.

Su principal utilidad radica en que permite introducir cambios en una escala reducida, previo llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la validez y eficacia de la propuesta antes de instrumentarla en forma global. Su posible desventaja radica en que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte de la organización lo es también para el resto. Además, en los proyectos piloto generalmente hay recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no pueden ampliarse a toda la organización.

Tampoco puede descartarse el hecho de que los participantes de una prueba piloto adopten actitudes distintas a las que asumen en condiciones normales y estén conscientes de que no es un proyecto totalmente aceptado.

**Método de implementación en paralelo.** Este enfoque es conveniente cuando se trata de proyectos de gran envergadura, que implican el manejo de mucha información o de información estratégica, un volumen considerable de recursos o los necesarios para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones tradicionales como de las que se van a implementar. Así se efectúan modificaciones y ajustes sin crear problemas, pues se permite que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite que cualquier contingencia que se presente pueda afrontarse sin precipitaciones y que el personal que se encargará de las nuevas funciones, sistemas, procedimientos, etc., se familiarice con ellos sin la presión que significa cometer errores con consecuencias irreversibles.

En los casos en que el personal que se encarga de las condiciones tradicionales sea el mismo que va a tener bajo su responsabilidad poner en práctica las medidas de cambio, se recomienda programar periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal del trabajo.

Para iniciar la implementación en paralelo es conveniente tener la información que permita prever modificaciones en el funcionamiento de la organización, particularmente las que impliquen una relación de coordinación con el medio. Asimismo, debe dotarse al personal de los elementos necesarios para que puedan realizar eficientemente las tareas que se le asignen.

También es recomendable emplear este método en aquellos casos en que el estudio incluya información que pueda descontrolar al personal hasta el momento en que se tenga la seguridad de que no existan dudas o fallas.

**Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas.** Quizá este método sea el más adecuado para implementar estudios que impliquen cambios de gran magnitud. Consiste



en seleccionar parte o pequeñas porciones del estudio e implementarlas sin causar grandes alteraciones; el paso siguiente sólo se dará cuando se haya consolidado el anterior, lo que permitirá un cambio gradual y controlado.

**Combinación de métodos.** Consiste en la aplicación de más de un método para realizar un estudio, tomando en cuenta el efecto que los cambios puedan generar en la organización.

Independientemente del método que se seleccione, hay que considerar la posibilidad de servirse de recursos de simulación como herramienta de asistencia para la dimensión y desarrollo estratégico de la implementación del estudio.

## ■ Integración de recursos

Una vez estructurado el programa de implementación, en primer lugar deben reunirse los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos previamente estimados para ponerlo en marcha.

Después será necesario desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación, como guías, manuales, instructivos, y todo tipo de recursos didácticos que faciliten al personal la comprensión del trabajo a su cargo. Asimismo, es útil mantener una comunicación permanente entre todo el personal responsable de esta tarea a efectos de garantizar fluidez a sus acciones.

También debe procederse al acondicionamiento físico de las instalaciones, esto es, hacerles los arreglos necesarios del lugar en donde desarrollen sus labores.

Finalmente y de acuerdo con los requerimientos del estudio y al programa para implementarlo, deberá capacitarse al personal que vaya a colaborar en su ejecución, para que adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar.

## ■ Ejecución del programa de implementación

Cumplidos los pasos anteriores, debe implementarse el estudio mediante el método seleccionado y realizar las actividades preestablecidas sin apartarse de los lineamientos fijados en la base documental preparada con este propósito.

Cuando se inicie la implementación, será necesario que tanto el personal de las áreas afectadas como quienes vayan a participar en el cambio, reciban la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea deben efectuarse los ajustes requeridos para que el estudio funcione normalmente, mediante la verificación y valoración de los avances que se hayan logrado.

## ■ Acciones de apoyo para la implementación

En virtud de que un estudio tiene como propósito optimizar el funcionamiento de una organización, las medidas de mejoramiento administrativo que de él se desprendan deben vincularse con los aspectos sustantivos para que no se les conciba como una serie de acciones aisladas y abstractas, sino que se desarrollen en forma articulada, de manera tal que se puede imprimir congruencia al proceso en su conjunto, así como al logro efectivo de los objetivos.

Por otra parte, no hay que perder de vista que todo cambio o modificación que se pretenda introducir en una organización puede encontrar resistencia entre las personas que participan en él, ya que una acción de esta naturaleza generalmente conlleva una reforma estructural-funcional, de

procedimiento o tecnológica, y aunque en múltiples ocasiones los interesados en introducirlo se percatan de ello, no siempre se esfuerzan por reducir la oposición y lograr su aceptación por parte del personal.

Para que el cambio tenga éxito es indispensable un clima organizacional que permita que las modificaciones se realicen y se mantengan. Para ello, es de suma importancia que las personas responsables de difundirlo tomen en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias y, en general, aportaciones del personal que puedan enriquecerlo, pues es éste el que vive la realidad cotidiana del trabajo y, por lo tanto, conoce los obstáculos y facilidades que podrían presentarse durante su implementación.

Así como es básica la participación de los miembros de la organización involucrados en el desarrollo del estudio, resulta igualmente importante convencer al resto del personal acerca de los beneficios que éste puede generar.

Cambiar por cambiar no es recomendable: un cambio debe encerrar una mejora, y ella debe ser comunicada al personal para que la reconozca y la acepte.

Para implementar con éxito un estudio y las medidas de cambio que de él puedan desprenderse es necesario realizar modificaciones en la cultura organizacional —valores consuetudinarios, nivel de conciencia, actitudes, costumbres, hábitos y tradiciones— que permitan asimilar los nuevos patrones y modelos de organización, lo que hará posible que el personal no sólo se adapte al cambio, sino que lo propicie y lo sostenga.

Es importante que para implementar el estudio se formen equipos de trabajo coordinados por el equipo responsable del proyecto, con la participación de las áreas comprometidas, para organizar pláticas, seminarios, foros de decisión y otras acciones de esta naturaleza con el fin de capacitar al personal que ayudará en la tarea de ponerlo en práctica.

También es conveniente llevar a cabo reuniones de sensibilización, para incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que en el transcurso de las mismas se les podría comunicar los objetivos propuestos y los posibles beneficios.

En forma paralela deben emprenderse campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, páneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del estudio, así como de los cambios que puedan surgir de él.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir en forma decisiva al éxito de la implementación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento afectan en forma sustancial a la organización.

## EVALUACIÓN

Una vez que se ha implementado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de los cambios o innovaciones mediante la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los ajustes operativos que se desprendan de ellas.

Con este propósito debe ordenarse el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que permitirá traducir las acciones en indicadores para evaluar las medidas de mejora introducidas.

## ■ Mecanismos de información

Estos mecanismos se ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implementación de mejoras como de respuesta a desviaciones, puedan llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten.

### Seguimiento de las acciones

La organización tiene que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas en forma analítica y secuencial toda vez que las acciones de implementación pueden seguir dos vertientes:

- a) Llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas.
- b) Realizarse en forma desfasada.

En ambos casos, las alternativas de respuesta que podrían contemplarse para su atención son distintas, tal como se expone a continuación:

#### *Acciones programadas*

Resultados obtenidos en cuanto a:

- Responsable(s):** papel desempeñado por la unidad o grupo encargado de su implementación.
- Productos y/o servicios:** cumplimiento de metas.
- Aspectos organizacionales:** adecuación de la estructura y el personal al cambio.
- Periodo de realización:** tiempo real empleado para su generación.
- Porcentaje de realización:** avance obtenido en relación con el programado.
- Costo:** recursos financieros empleados para su consecución.
- Apoyo y soporte utilizados:** apoyo recibido en recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Porcentaje de eficiencia:** aprovechamiento real de los recursos.
- Porcentaje de eficacia:** objetivos que se alcanzaron.
- Interacción con el entorno:** progreso en las relaciones de coordinación y funcionamiento con otras instancias e instituciones.

#### *Acciones no programadas*

- Desviaciones:** alteración de las condiciones normales de funcionamiento.
- Causas:** factores que provocan cambios en los resultados esperados.
- Consecuencias:** repercusión en la dinámica del estudio.
- Alternativas de solución planteadas:** gama de opciones para reorientar las acciones.
- Alternativas de solución aplicadas:** opciones realmente empleadas.
- Acciones correctivas:** aplicación de medidas para subsanar las desviaciones.
- Calendario de aplicación:** periodo destinado a ajustar las acciones.

### Medición de resultados

En esta fase se efectúa un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implementación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

Normalmente, una tarea de estas características se lleva a cabo al final del periodo fijado en el programa de trabajo dispuesto en la propuesta técnica del estudio. Sin embargo, desde el inicio debe realizarse una evaluación continua de resultados, ya que las unidades de medida previamente determinadas y el procedimiento para su seguimiento permiten preparar reportes de avance para los niveles de decisión, lo que garantiza el control de las circunstancias normales o extraordinarias a que puede enfrentarse el estudio para conservar su dirección y objetividad.

Es conveniente que la organización considere la opción de evaluar su comportamiento a través de indicadores de gestión, ya que ello permite la puntual medición de todos y cada uno de los aspectos que influyen en su desempeño.

En términos generales, esta valoración permite a la organización disponer de información específica sobre los siguientes aspectos:

### *Fines*

- Puntualidad en el manejo del estudio por parte de los responsables.
- Grado de cumplimiento de los cambios propuestos en el tiempo dispuesto para ese fin.
- Resultados de las medidas adoptadas en la estructura orgánica, procesos, funciones, procedimientos y sistemas.
- Ajustes fundamentales realizados para encauzar y sostener las recomendaciones surgidas del estudio.
- Beneficios que se obtuvieron en la generación de productos y/o servicios.
- El aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Promover la asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en la cultura organizacional.
- Determinar la necesidad de capacitación y entrenamiento para el cambio continuo.
- Grado en que la organización ha aprendido a convertir sus experiencias en conocimiento.
- Planteamientos estratégicos observados para ejecutar el cambio.
- Repercusiones en la interacción con el ambiente.
- Percepción clara de la imagen interna y externa de la organización.
- Impactar efectivamente en el liderazgo y en los valores en los que se sustenta la organización.
- Visualizar objetivamente las alternativas para administrar el cambio organizacional a futuro.
- Capitalizar las ventajas competitivas derivadas del estudio.

## RESUMEN

La aplicación de todo tipo de estudios en una organización requiere de una metodología que lo encauce para alcanzar los mejores resultados en condiciones óptimas. Para este efecto es necesario dividirlos en etapas como visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de los datos, formulación de recomendaciones, implementación y evaluación.

El primer paso para efectuar un estudio organizacional involucra la visión del estudio, en el cual se dimensiona la razón de ser y alcance de las acciones de acuerdo con los atributos y competencias centrales de la organización.

El segundo paso consiste en la planeación del estudio, en el que se determina el factor de estudio, las fuentes de estudio internas y externas, la definición del objetivo de estudio, la investigación preliminar, la preparación del proyecto de estudio —que contempla la propuesta técnica, el programa de trabajo y el prediagnóstico— la autorización para realizarlo, así como la integración, supervisión y capacitación del equipo de estudio.

Una vez realizada la parte preparatoria del estudio, se lleva a cabo la recopilación de datos, para lo cual se establecen los requisitos básicos que éstos deben reunir, la actitud que tiene que asumir el equipo responsable de esta tarea, el empleo de las técnicas de recopilación de datos como la investigación documental, observación directa, consulta a sistemas de información, cuestiona-

rio, cédula y entrevista, así como integración y clasificación de la información.

Ya captados y registrados los datos, éstos se someten a análisis. Esta tarea es posible si se establece su naturaleza y propósito, el procedimiento para realizarlo, la selección y combinación de técnicas e instrumentos de análisis para fundamentarlo y proceder a formular un diagnóstico.

Cuando se dispone de un diagnóstico derivado del análisis de los datos, se abre la opción de formular las recomendaciones a partir de las consideraciones previas, para después preparar las recomendaciones de manera específica y presentarlas en un informe a las instancias de decisión de la organización.

El siguiente paso (implementación de las recomendaciones), se debe de llevar a cabo mediante un método de implementación instantáneo, de proyecto piloto, en paralelo, parcial o por aproximaciones sucesivas, o una combinación de algunos o todos ellos. Estructurado el programa, se integran los recursos estimados para su ejecución.

Para finalizar y comprobar el efecto de los cambios o innovaciones, un requisito indispensable es evaluar las acciones. Por ello, se crean mecanismos de información para dar seguimiento de las acciones, que pueden ser programadas o no programadas, lo que permite una adecuada medición de resultados.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿En qué forma impacta a una organización contar con un marco metodológico para el desarrollo de estudios relacionados con su funcionamiento?
2. ¿De qué manera pueden combinarse las diferentes técnicas e instrumentos de análisis para obtener resultados consecuentes con el objetivo del estudio?
3. ¿Por qué un análisis multivariable fortalece la cadena de valor de una organización?
4. ¿Qué representa para el proceso de toma de decisiones disponer de un diagnóstico?
5. ¿Qué elementos deben considerarse para implementar un estudio organizacional?
6. ¿Qué importancia reviste la realización de acciones de apoyo a la implementación?
7. ¿A qué obedece que al momento de evaluar la implementación de un estudio organizacional se presenten acciones programadas y no programadas?
8. ¿Cuáles son los aspectos que se deben contemplar para medir los resultados?
9. ¿Qué papel juegan los grupos de interés en el desarrollo de un estudio organizacional?



## CASO PRÁCTICO

### LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

Luz y Fuerza del Centro es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que distribuye y comercializa energía eléctrica en la zona Central de México. Es una empresa paraestatal que tiene como función proporcionar el servicio de energía eléctrica a los hogares y empresas que están dentro de su área de cobertura, con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región. Actualmente, junto con la Comisión Federal de Electricidad (CFE), conforma el monopolio de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en toda la República Mexicana para un mercado de más de cinco millones de clientes, lo que representa una población superior a 20 millones de habitantes en el Distrito Federal y los estados de México, Morelos, Hidalgo y Puebla.

### ■ Antecedentes

Desde su nacimiento hasta nuestros días, Luz y Fuerza del Centro ha sufrido diversos cambios estructurales. La energía eléctrica, juntamente con el petróleo y las vías de comunicación, han desempeñado un papel importante en el desarrollo económico mexicano.

En principio, esta energía sirvió para alumbrar las oscuras minas y hacer funcionar motores y telares para incrementar la producción y la productividad de la incipiente industria nacional.

El servicio de alumbrado público representaba en ese momento de la vida del país —en la segunda mitad del siglo XIX—, sólo el aprovechamiento marginal de las plantas eléctricas que, ociosas por lo general durante las horas de la noche, eran utilizadas también para las modestas necesidades del servicio municipal que se concretaban a proporcionar una tímida iluminación a los pueblos madrugadores apegados todavía a sus costumbres y a su raíz rural.

### ■ Metodología

La metodología aquí propuesta se disgrega por etapas conforme a la siguiente división: visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de datos, formulación de recomendaciones, implementación y evaluación

### ■ Visión

Determinar en qué medida se ha integrado como una organización de calidad, moderna, eficiente, financieramente sana, con autonomía de gestión, flexible, con cobertura nacional y que atienda plenamente las necesidades y las expectativas de sus clientes y de la población en general, con precios razonables y promoviendo el ahorro de energía. Además, que se desarrolle en armonía con el medio ambiente, y que promueva entre su personal una cultura de compromiso con el trabajo y eleve el sentido de responsabilidad.

Actualmente lleva electricidad a más de 5 millones de clientes, lo que representa una población atendida superior a los 20 millones de habitantes en el Distrito Federal y los estados de México, Hidalgo y Puebla.

#### Área de influencia de LFC

Área de atención 20 539 km<sup>2</sup>, equivale aproximadamente al 1.04% de la superficie del país.



LFC satisface 24% del total de la energía a nivel nacional.

### ■ Planeación

Realizar un estudio para conocer la naturaleza, alcance y requerimientos técnicos y establecer los términos de referencia.

#### Factores que se deben revisar

- Objetivos.
- Políticas.
- Procedimientos.

- Estructura organizacional.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Controles.
- Servicio.
- Calidad.

### Fuentes de estudio

Internas:

- Órganos de gobierno.
- Nivel directivo.
- Equipos de trabajo.
- Sistema de información.

Externas:

- Normativas.
- Usuarios del servicio.

### Objetivo general

Evaluar el desempeño de la organización para precisar las medidas de mejoramiento que habrá de implementar para elevarlo.

### Investigación preliminar

Definidos los factores se llevó a cabo un acercamiento previo a la planta productiva de Luz y Fuerza del Centro, donde se detectaron los aspectos siguientes:

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	NECESIDADES ESPECÍFICAS
PLANEACIÓN	Replantear objetivos y/o metas. Redefinir claramente políticas y reglamentos. Establecer procedimientos de trabajo eficaces.
ORGANIZACIÓN	Verificar la estructura organizacional. Identificar funciones y actividades de cada puesto.
DIRECCIÓN	Comprobar si el liderazgo se ejerce eficazmente, así como la motivación y la comunicación. Corroborar que exista el trabajo en equipo y la coordinación entre puestos.
CONTROL	Controles (verificar su existencia). Servicio. Calidad.

### Propuesta técnica

1. **Naturaleza del estudio.** Estudio organizacional.
2. **Alcance.** Todas las áreas de la empresa.
3. **Antecedentes.** Recuento de toda la información junto con todos los estudios de mejoramiento administrativo.
4. **Objetivos.** Recabar y analizar toda la información clave de Luz y Fuerza. Emitir criterios sólidos para poder manejar de la mejor forma la información e integrar elementos de decisión del más alto nivel técnico.
5. **Estrategia.** Establecer una dinámica ágil y congruente para detectar ventajas competitivas para que la empresa consolide su posicionamiento.
6. **Justificación.** Fortalecer su desempeño en el sector eléctrico.
7. **Acciones.** Aplicar el estudio, establecer los mecanismos de coordinación para su ejecución, consolidar los avances en cada etapa de aplicación de la metodología, derivar observaciones y recomendaciones específicas para cada etapa y componente.

- 8. Recursos.** Definir los recursos materiales y tecnológicos necesarios para lograr los resultados previstos.
- 9. Costo.** Traducir las condiciones de trabajo en un contrato.
- 10. Resultados esperados.** Sentar las bases para formular recomendaciones claves a Luz y Fuerza.
- 11. Información complementaria.** Recopilación y revisión de todo el material normativo, administrativo y funcional.

## Programa de trabajo

Año: 2007

		MAYO				JUNIO			
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4
1	VISIÓN DEL ESTUDIO								
2	PLANEACIÓN DEL ESTUDIO								
3	RECOPIACIÓN DE LOS DATOS								
4	ANÁLISIS DE LOS DATOS								
5	FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES								
6	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN								
7	EVALUACIÓN								

### ■ Recopilación de la información

Se llevó a cabo por medio de los recursos siguientes:

- Observación directa.
- Investigación documental.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

### Observación directa

Desde el primer contacto con Luz y Fuerza del Centro se concentró la atención en las instalaciones, el tipo de mobiliario y el equipo que utilizaban a diario para realizar sus

actividades, la relación de trabajo entre los trabajadores y el clima organizacional.

### Investigación documental

Revisión de la documentación normativa, administrativa y financiera disponible en la empresa, la cual se clasifica de esta forma:

#### Normativa

- Acta constitutiva.
- Acta de aumento de capital variable.



### Administrativa

- Organigrama.
- Perfiles de los puestos.
- Información de los principales clientes de Luz y Fuerza.
- Información sobre los contratos más importantes que ha firmado la compañía.
- Currículum de la empresa

### Financiera

- Balance general.
- Estado de resultados.

### Entrevistas

Las entrevistas se aplicaron de acuerdo con el programa de trabajo y los cuestionarios elaborados especialmente para captar los datos. Asimismo, para asegurar la consistencia de la información, se formularon preguntas accesibles y claras.

### ■ Supervisión del trabajo

Para asegurar la calidad y puntualidad de los resultados, se programaron reuniones semanales durante la aplicación del estudio. Este acto precautorio permitió:

- Apego al programa de trabajo.
- Aclarar dudas en forma veraz y oportuna.
- Revisar con tiempo los datos.
- Fundamentar los avances.

### ■ Análisis de datos

Una vez recopilados y registrados los datos, se sometieron a un proceso de análisis para fundamentar y ponderar las alternativas de acción para su efectiva atención.

### Procedimiento de análisis

El análisis se efectuó desde dos perspectivas: de forma y de contenido.

*De forma.* Revisión de las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y alternativas para su resguardo y presentación.

*De contenido.* Examen de las prioridades fijadas durante la preparación del proyecto, tomando en cuenta áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias de negocio fundamentales.

### Técnicas e instrumentos de análisis

La selección se centró en las técnicas siguientes:

- Análisis de estructuras.
- Análisis de sistemas.
- Auditoría administrativa.
- Reorganización.

### Diagnóstico

Con base en las reuniones y pláticas con el personal de Luz y Fuerza, así como en el análisis de la documentación disponible, el diagnóstico quedó integrado por los siguientes elementos:

### Génesis de la organización

1. En 1881, la Compañía Mexicana de Gas y Luz Eléctrica se hace cargo del alumbrado público residencial en la capital de la República Mexicana, lo que marca el principio del alumbrado eléctrico en el país.
2. Desde su creación registró algunos cambios en su composición jurídica, para finalmente tomar su actual denominación social de Compañía Luz y Fuerza del Centro, S.A.
3. Hasta el momento ha mantenido una actuación acorde con sus objetivos con una estrategia de negocios básica basada en la rentabilidad.
4. La delegación de facultades es correcta, aunque requiere de mayor claridad al hacerla operativa.

### Infraestructura

1. Ha modernizado sus instalaciones.
2. Existen programas de trabajo definidos.
3. La organización opera con base en funciones, aunque sus proyectos tienden a administrarse como procesos.

### Forma de operación

1. El desempeño técnico de la organización es aceptable.

2. Los logros alcanzados se fincan en proporcionar a más personas un buen servicio y ampliar su cobertura a varias partes del país.
3. A pesar de que se han logrado buenos resultados, Luz y Fuerza presenta problemas de nepotismo.
4. La toma de decisiones está centralizada.

### Posición competitiva

1. La empresa se concentra en la prestación de servicios de energía eléctrica a todas las comunidades. No tiene competidores por lo que se maneja como un monopolio.

### Criterios de acción

1. Es imprescindible conocer a fondo las instalaciones de la organización para poder definir con exactitud su funcionalidad.
2. Es necesario replantear las estrategias funcionales para que sean comprensibles para los trabajadores.
3. Desde un punto de vista técnico, las variables previamente definidas permiten concretar el estudio.
4. Es necesario formular las recomendaciones para que verdaderamente sirvan de apoyo a la organización.

### ■ Formulación de recomendaciones

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico, se diseñó un perfil de los principales factores que la organización deberá considerar:

#### Contexto

1. La fisonomía de la organización se ubica dentro del estándar de Luz y Fuerza y se consolida con proyectos de mejora.
2. La manera en que opera la empresa refleja la tendencia a generar capital con base en sus servicios.
3. La esfera de acción se distribuye entre proyectos del sector público.
4. Como empresa dedicada a la energía eléctrica, Luz y Fuerza ocupa la posición más importante en su sector.
5. La organización se comporta de manera congruente, por lo que se estima que gozará de un ciclo de vida largo.

### Información operativa

1. La base de gestión de la empresa es el servicio de energía eléctrica, en condiciones de cantidad, calidad y precio, con la adecuada diversificación de fuentes de energía.
2. En muchas partes del país la coordinación del servicio es deficiente.
3. La ventaja de emplear la tecnología de la información en sus proyectos es su recurso estratégico más importante.
4. No están definidas las fronteras entre aspectos de planeación, organización, dirección y control.

### Desempeño

1. Se trabaja con indicadores de productividad y financieros.
2. El comportamiento organizacional es deficiente.
3. La empresa ha logrado buenos resultados económicos.
4. El margen de eficacia con el que se desempeña la empresa es acorde a la preparación de su personal.

### Liderazgo

1. La cultura organizacional es de bajo contexto con cierto grado de adaptabilidad de sus empleados.
2. No tiene valores sociales e institucionales bien definidos debido a que el nepotismo está muy arraigado en sus estructuras.
3. El trabajo en equipo no es sólido, y pocas veces el personal interactúa.
4. La calidad de vida de la organización es susceptible de mejoras.

### Perspectivas

1. La empresa debe replantear su estructura.
2. Es necesario implementar un proceso de cambio que fundamente su gestión.
3. En la medida en que controle sus procesos estratégicos, la empresa será más competitiva.

## Informe

Una vez finalizado el estudio se preparó el informe cuidando de no discriminar información relevante y útil, el cual se presentó al titular de la organización y al nivel directivo.

## ■ Implementación y evaluación

La puesta en marcha del perfil propuesto y su seguimiento y evaluación es una tarea que, por las características de la compañía, tendrá que realizarse conforme a las normas que rigen su funcionamiento. Los más importantes son:

### Plan Nacional de Desarrollo

Ejes económicos:

- Conducir responsablemente la marcha económica del país.
- Elevar y extender la competitividad del país.
- Asegurar el desarrollo incluyente.
- Promover el desarrollo económico regional equilibrado.
- Crear condiciones para un desarrollo sustentable.

### Ampliación y modernización de las instalaciones

Contar con una infraestructura y servicios públicos de calidad. Luz y Fuerza del Centro realiza una serie de acciones con objeto de garantizar el suministro en la zona central del país, mejorar la calidad de la energía eléctrica y convertirse en una empresa energética de clase mundial que responda a los requerimientos de la ciudadanía con suficiencia y a precios competitivos.

### Promover el desarrollo económico regional equilibrado

Luz y Fuerza contribuye a la promoción del desarrollo económico regional mediante la instalación de una serie de comités, con el objetivo de garantizar una comunicación oportuna y eficiente con las diferentes instancias de gobierno, los desarrolladores de vivienda y los grandes consumidores con el fin de que las prioridades de inversión para la expansión de la infraestructura eléctrica estén

alineadas con los requerimientos de desarrollo de la región central del país.

### Desarrollo sustentable

- Creación de las condiciones para un desarrollo sustentable y adopción de criterios de preservación ambiental en las operaciones de gobierno.
- Compromiso entre la Secretaría de Energía, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Gobierno del Estado de Puebla y los Gobiernos Municipales de la región con el fin de unificar esfuerzos.

### Gobierno de calidad

- Puesta en marcha una serie de acciones para mejorar la calidad de su servicio mediante programas enfocados en los aspectos críticos de la atención al cliente.
- Reducción del tiempo de interrupción del servicio por usuario.
- Reestructuración del personal del área comercial para mejorar el tiempo de atención.
- Trabajo encaminado a acreditar los procesos sustantivos mediante la norma ISO-9000.
- Instrumentación de un proyecto de capacitación para la modernización, que permitirá que los trabajadores cuenten con herramientas informáticas modernas e integrales para el procesamiento de los requerimientos comerciales de los clientes y la mejora administrativa interna en materia de atención, finanzas y control de los recursos humanos.

### Rendición de cuentas, transparencia y participación ciudadana

- Acceso a la información gubernamental, con objeto de mostrar el desempeño de las instituciones, el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajos establecidos, el uso de recursos asignados, el otorgamiento de sus servicios y los resultados alcanzados.
- Ampliar y garantizar la eficacia de mecanismos de registro, investigación y atención de quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía.

## PREGUNTAS

1. ¿Qué opina usted del marco metodológico aplicado?
2. A su juicio, ¿qué aspectos del estudio considera más sobresalientes?
3. ¿Cómo interrelaciona el estudio los aspectos relativos a la planeación, la organización, la dirección y el control?
4. ¿En qué forma puede el perfil propuesto contribuir a la confiabilidad del sistema eléctrico?

## INDICADORES DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

### ■ Indicadores cualitativos

- Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.
- Dimensión en que fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos.
- Medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones.

### ■ Indicadores cuantitativos

#### Estudios administrativos realizados

Estudios administrativos propuestos

#### Estudios administrativos realizados

Unidades de línea

#### Estudios administrativos realizados

Unidades asesoras

#### Estudios administrativos realizados

Áreas sustantivas de la organización

#### Estudios administrativos realizados

Áreas adjetivas de la organización

#### Propuestas técnicas aceptadas

Propuestas técnicas presentadas

#### Inversión total en estudios

Número de estudios

## INDICADORES DE PROYECTOS

### ■ Indicadores cualitativos

- Dimensión en que los proyectos, como mecanismo de trabajo, se transforman en una forma de respuesta a las demandas de productos y servicios.
- Medida en que crean un marco de referencia para el manejo eficaz de procesos, productos y servicios.

- Forma en que se constituyen en marco de acción para ordenar el trabajo organizacional.

### ■ Indicadores cuantitativos

#### Proyectos aprobados

Proyectos presentados

**Proyectos implementados**

Total de proyectos

**Proyectos reprogramados**

Total de proyectos

**Proyectos de inversión**

Total de proyectos

**Estudios económicos**

Total de proyectos

**Proyectos rentables**

Total de proyectos

**Evaluaciones económicas de proyectos rentables**

Total de proyectos

**Personal asignado a proyectos**

Total de personal

**Personal asignado a proyectos**

Total de áreas

**Personal asignado a proyectos**

Equipos de trabajo

**Estudios realizados**

Estudios proyectados

**Proyectos nacionales**

Total de proyectos

**Proyectos en el extranjero**

Total de proyectos

**Estrategias**

Proyectos

**Resultados alcanzados**

Resultados programados

**Financiamiento por proyecto**

Total de proyectos

## BIBLIOGRAFÍA

1. Campero, Gildardo H., *Metodología de investigación en análisis administrativo*, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), San José, Costa Rica, 1974.
2. Centro Nacional de Productividad, *Administración y control de proyectos*, CNP, México, 1981.
3. Chavigny, P., *Organización del trabajo intelectual*, Ediciones Ariel, Barcelona, España, 1936.
4. Dávila L. de Guevara, Carlos, *Teorías organizacionales y administración*, McGraw-Hill, Colombia, 2001.
5. Duverger, Maurice, *Métodos de las ciencias sociales*, Ediciones Ariel, Barcelona, España, 1967.
6. Festinger y D. Katz, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1972.
7. Guitton, Jean, *El trabajo intelectual*, Criterio, Buenos Aires, Argentina, 1961.
8. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica (ILPES), *Guía para la presentación de proyectos*, Siglo XXI Editores, México, 1994.
9. Jiménez Castro, Wilburg, *Metodología para el macro y microanálisis del sector público*, Escuela Superior de Administración Pública, América Central (ESAPAC), San José, Costa Rica, 1964.
10. O'Shaugnessy, John, *Analysing and controlling business procedures*, Cassell Management Studies, Londres, Inglaterra, 1969.

11. Naciones Unidas. *Elementos y prácticas de organización y métodos*, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Nueva York, 1971.
12. Pardinás, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, Siglo XXI Editores, México, 1969.
13. Presidencia de la República, Dirección General de Estudios Administrativos. *Metodología de investigación en organización y métodos: guía para su elaboración*, Talleres de Publicidad y Offset, México, 1973.
14. Ruiz Cubiles, Manuel. *Organización y métodos*, Escuela Nacional de Administración Pública, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Alcalá de Henares, España, 1966.
15. Tamayo y Tamayo, Mario. *Metodología formal de la investigación científica*, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, 1992.
16. Young, Pauline V. *Métodos científicos de investigación social*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1960.

# 3

## Gestión documental

### OBJETIVOS

- Entender la forma en que la gestión documental facilita que la información se comparta y aproveche con mayor eficiencia como un recurso colectivo.
- Valorar la importancia que reviste la gestión documental para la puesta en práctica de las estrategias de negocio en tiempo real.
- Aprender la forma en que la gestión documental interrelaciona todos los procesos de la organización.
- Comprender cómo el adecuado manejo de los documentos libera al personal de tareas operativas y le permite concentrarse en actividades más productivas.
- Conocer los aspectos metodológicos necesarios para el manejo eficaz de la documentación en todo tipo de formato.
- Aumentar la conectividad de la organización con su entorno, en particular con sus grupos de interés.

## INTRODUCCIÓN

Toda oficina genera y procesa documentos y archivos para comunicar y almacenar información. Debido a ello, la gestión documental de los archivos en papel y de los electrónicos es clave para homogeneizar y racionalizar el trabajo. De otra suerte, su proliferación indiscriminada podría propiciar el entorpecimiento y/o retraso de las actividades, con la consecuente elevación de costos administrativos y materiales. A efectos de puntualizar, por costos administrativos se entiende el aumento de cargas de trabajo derivado del manejo excesivo de información, así como el grado de complejidad que las acciones adquieren como producto del volumen de papelería necesario para su desahogo.

Debido al gran volumen de información que existe en toda organización, se hace imprescindible contar con un medio de centralización y protección de los archivos, tanto en medio físico como electrónico. Una vez que se organiza y almacena la información, se deben definir los mecanismos necesarios para su rápida y sencilla localización.

Mediante la búsqueda a través de los índices, fecha de creación y la posibilidad de recurrir a los caracteres comodín para realizar búsquedas parciales, se pueden mostrar todos aquellos documentos que cumplen el criterio de búsqueda, independientemente de donde estén almacenados.

Los índices de cada documento pueden complementarse durante la importación o creación, o después, realizando una búsqueda de los documentos cuyos índices están vacíos para poder introducirlos. Una vez localizado un documento, será posible navegar por todas sus páginas, imprimirlas, reordenarlas, copiarlas o moverlas a otro documento, mandarlas por e-mail, exportarlas a otro formato o borrarlas.

En resumen, la importancia que se le otorgue a la gestión documental repercute directamente en la fluidez y precisión con la que se puede hacer frente prácticamente a todos los asuntos relacionados con el desarrollo de proyectos, de procesos, de funciones, instalación y operación de sistemas y la definición de procedimientos relacionados con una prestación de servicios o venta de productos eficaces.

## CONCEPTO

Un documento es una herramienta o medio de comunicación impreso en un instrumento de reproducción gráfica o plasmado en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacio para información variable. En el momento que un formulario se completa se convierte en un documento.

De acuerdo con el tipo de información y grado de dificultad para su llenado, pueden integrarse o acompañarse de un instructivo.

## OBJETO

Representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos físicos o electrónicos. Además, normativamente, cumplen con la finalidad de constituirse en una fuente de consulta para efectos legales y/o administrativos.



## PROPÓSITO

- Contar con los formatos adecuados en función de las necesidades de la organización.
- Identificar y proteger información vital.
- Mejorar la gestión de los procesos y de los procedimientos.
- Contribuir a racionalizar las cargas de trabajo.
- Administrar eficazmente los recursos y sistemas destinados al manejo de la información de la organización.
- Interrelacionar correctamente la gestión documental con la estructura organizacional.
- Evaluar la gestión documental de la organización.

## ENFOQUES

La gestión documental forma parte de la estrategia para administrar los recursos informativos con que cuenta una organización. Por su naturaleza, el punto de partida radica en el *enfoque clásico* para manejar la documentación que constituye la plataforma de las operaciones que día con día afronta una organización, cuyo registro se centra en sus competencias centrales, estructura, sector de actividad, giro industrial, tamaño de la empresa, número de empleados, relaciones de coordinación, nivel de desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, trato a clientes (internos y externos), generación de bienes, servicios, capital y conocimiento y gestión de la calidad.

Esta disposición obedece a que sea cual fuere la forma de establecer el formato para emplear los recursos documentales, éstos deben utilizarse respetando la secuencia de datos, instrucciones, forma de llenado, tipo de datos (fijos o variables), utilización de columnas, renglones, cuadros, casillas y bloques. Además, es necesario mantener la unidad, claridad, agrupación, jerarquización, saturación, movimiento, ritmo e imagen residual de todos ellos.

Las alternativas para su elaboración incluyen algunos procesos que se consideran “tradicionales”, los cuales tienden a utilizarse con menos frecuencia, pero que, por costumbre, confianza y costo, aún representan un recurso por el que optan muchas instancias.

Como parte fundamental del manejo y tratamiento de la información, es conveniente disponer de un *enfoque digital* que incremente la calidad de los datos, es decir, que permita depurarlos y confirmarlos automáticamente, exportar la información que contengan hacia distintas bases de datos o aplicaciones diversas, analizar comparativamente los reconocimientos que se hagan y administrar de manera puntual las imágenes y documentos.

De conformidad con los criterios anotados, presentaremos las dos versiones o enfoques en el orden expresado.

## ENFOQUE CLÁSICO

### ■ Importancia de las formas impresas

Por lo general, las operaciones administrativas que se efectúan en una organización requieren documentos para dejar constancia de su ejecución. Cuando estas operaciones son numerosas y repetitivas

se utilizan formas impresas, cuyo uso incide de manera directa tanto en la simplificación del trabajo como en la calidad de la información que se maneja; por ello, es necesario tener en cuenta los elementos siguientes:

- Su contenido.
- La cantidad que de ellas se utiliza.
- El costo que representan.
- El grado en que permiten imprimir celeridad y cohesión a las acciones.
- Que constituyen un vehículo confiable para generar y transmitir información.

## ANÁLISIS

Cuando se revisan las condiciones materiales del contenido de un formulario —tamaño, papel, tinta, clase de impresión, encuadernación y frecuencia de uso— y consideraciones funcionales —identificación, objetivo, información, estructura, tipo y secuencia de datos— se deben considerar los siguientes aspectos:

- Formularios cuyas dimensiones no coinciden con el tamaño de los equipos en que se procesan o son excesivas para los datos que contienen.
- Duplicación de formas para un mismo fin.
- Exceso de formularios de poco uso.
- Formularios con un número de copias innecesario.
- Formularios cuyo diseño no satisface el propósito para el que fueron creados.
- Formularios para trámites en los que no son necesarios, o sin la forma y contenido requeridos.

## Fuentes de información

Por lo general, los formularios que emplea una organización suelen ser diversos. Entre los más comunes se pueden mencionar:

- De su uso interno (por ejemplo, el control para pedidos de papelería).
- Diseñadas para la presentación de resultados (informe a órganos de gobierno).
- Producto de un consultor externo (formulario para realizar un procedimiento).
- De uso comercial común (formulario para solicitud de empleo).
- Elaboradas por una autoridad normativa para uso interno y reporte de acciones (declaraciones de impuestos).
- Requeridas por una instancia externa para su uso exclusivo (encuesta de alguna cámara o confederación).
- Propuestas por un fabricante de papel o diseñador profesional (formularios continuos para captura de información).

## Requerimientos para su uso

La existencia en mayor o menor medida de formularios en una organización obedece a sus necesidades específicas de trabajo, en función de los factores siguientes:

## Internos

- El instrumento jurídico que las crea.
- Las pautas dictadas por el órgano de gobierno.
- La desagregación de funciones derivadas de su base legal.
- La determinación de objetivos y programas.
- La definición de procesos.
- Los sistemas que se desarrollan para apoyar los procesos y programas.
- La traducción en procedimientos y, por ende, en operaciones de las actividades.
- El establecimiento de estrategias de negocio.
- El proceso de toma de decisiones.

## Externos

- Por cambios en las condiciones del entorno.
- Por decisiones que tiendan a globalizar la entidad.
- Por pactos o convenios nacionales o internacionales.
- En atención a demandas de clientes o proveedores.

## DISEÑO

Preparación de un formulario considerando su objeto, tipo de información que contendrá, origen, método de llenado, procedimiento en el que se utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados.

### ■ Elementos funcionales

#### Identificación

- Logotipo de la organización.
- Título.
- Fecha.
- Número de hoja.

(En los dos puntos anteriores se puede incluir, si es un cambio, la fecha y número de hoja que sustituye, según el tipo de documento, estudio o proyecto de que se trate.)

- Nombre de quien lo elabora, revisa y/o autoriza.
- Clave del formulario.

#### Orden de los componentes

- Secuencia de datos (figura 3.1).
- Flujo del trabajo.
- Cuerpo (datos principales).
- Instrucciones al pie o en el dorso, o colocación de números entre paréntesis en cada espacio que deba ser llenado; se anexa el instructivo (figura 3.2).

FIGURA 3.1

Secuencia de datos.

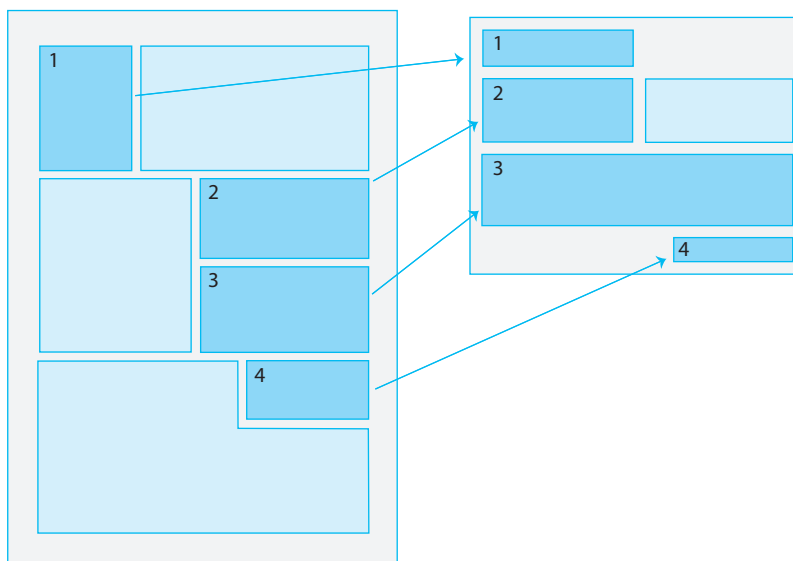


FIGURA 3.2

Instrucciones.

<b>INSTRUCCIONES</b>	
Determinación del ingreso acumulable-valores renta fija variable	
<b>Ingresos acumulables</b> -productos del trabajo y productos o rendimientos del capital y otros ingresos	$d$ _____
<p>Cuando la cantidad de <math>d</math> sea superior a \$150 000, anote la cantidad de <math>c</math> en <math>f</math>; de lo contrario reste la cantidad de</p> <p>La cantidad consignada en <math>d</math></p>	\$ 150 000
Resultado	$e$ _____
<b>Ingreso acumulable</b>	$p$ <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>

## Condiciones para su llenado

### Manual

Se necesitan espacios adecuados para que la información quede suficientemente clara y se eviten errores de interpretación (figura 3.3).

Nombre _____	Fecha _____
Calle y número _____ _____ _____	Población _____ _____ _____
Información solicitada _____ _____ _____ _____	Clave de registro _____ _____ _____ _____

FIGURA 3.3

Forma para llenarse manualmente.

### *A máquina*

El espaciado debe adecuarse a la longitud del carro de una máquina de escribir, aunque no existe una estandarización de este equipo (figura 3.4).

### *En impresoras de equipo de cómputo*

Este tipo de reproducción no debe representar ningún problema, ya que los formularios tienen que haberse creado en la computadora desde un principio. En caso contrario, puede usarse un escáner para capturarlas y darlas de alta en una unidad de memoria.

Nombre	Fecha
Calle y número	Población
Información solicitada	Clave de registro

FIGURA 3.4

Forma para llenarse a máquina.

## Clases de formularios

### De línea

Es la clase de formulario más sencilla que existe, pues su contenido se basa en datos fijos (letras) que van seguidos de una línea sobre la cual se deben anotar los datos variables. En un mismo renglón pueden aparecer distintos datos fijos, de modo que se van formando líneas en cada uno de ellos (figura 3.5).

Sólo se emplea cuando la información es mínima y se anota preferentemente a mano. Sin embargo, una variante de este formulario elimina dichas desventajas: es aquella en que los datos fijos de cada renglón se alinean y los espacios de cada renglón quedan en columna (figura 3.6).

Otra variante consiste en colocar las líneas una tras otra y anotar con letra pequeña los datos fijos debajo de cada línea, para que los renglones sean los espacios en blanco (figura 3.7).

### De columnas

Contiene columnas y renglones para su llenado y se utiliza cuando los datos que se anotan (variables) son afectados por varios datos fijos que regularmente se ponen en la parte superior del formulario (encabezado) o, en casos especiales, al pie.

Llega a ser tan complejo como datos fijos presente, ya que a veces una de las columnas, generalmente la izquierda, contiene conceptos fijos que pueden variar en cada renglón. Se utiliza bastante cuando los datos variables son cifras numéricas.

### FIGURA 3.5

Formato de línea.

**RECADO TELEFÓNICO**

Para \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

El Sr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Asunto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recibió \_\_\_\_\_

Estación _____		Zona reparto _____			Gerencia de carga, lista de reparto y control de rezago		Fecha _____	
Núm. econ.	CH	Núm. de guía	CH	Piezas	Consignatario	Fletes	Devoluciones	Causa

Al inicio del reparto		Al terminar el reparto	
Entregado por	Recibido por	Recibí	En efectivo _____
_____	_____	Copias de guías _____	Copias de recibos _____
Nombre y firma	Nombre y firma	_____	
		Nombre y firma	

**FIGURA 3.6**  
Disposición de columnas y renglones.

En algunos casos se forman columnas o subgrupos, por lo cual las cabezas pueden variar según el sentido en que se leen los datos (figura 3.8).

**De casillas**

Esta clase se utiliza para formularios cuya información es excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla, preferentemente en el ángulo superior izquierdo y con letra pequeña pero legible; de esta forma, el dato variable se distingue fácilmente del fijo. Las casillas, que se forman en línea horizontal, ocupan un renglón (figura 3.9).

FIGURA 3.7

Datos fijos debajo de cada línea.

SOLICITUD DE EMPLEO			
DATOS GENERALES			
_____	_____	_____	
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	
DOMICILIO			
_____		_____	
Calle y número		Colonia	
_____	_____	_____	_____
C. P.	Población	Municipio	Estado
_____		_____	_____
Lugar y fecha de nacimiento		Edad	Sexo
			Estado civil

### Combinado

La composición de este tipo de formulario incluye más de una alternativa de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques (figura 3.10).

### Visualización

Para que un formulario facilite su comprensión y utilización es necesario que cubra los requisitos siguientes:

#### Unidad

El trazo debe ser homogéneo para que se mantenga una imagen coherente y proporcional (figura 3.11).

#### División modular

El módulo permite ordenar y estandarizar los datos en función de la saturación del formulario, por lo que debe conservarse su tamaño y colocación, lo cual permite apreciar mejor los datos y aprovechar los espacios en forma más racional (figura 3.12).

#### Claridad

Una distribución correcta y accesible facilita tanto el llenado como la comprensión y utilización de los datos (figura 3.13).



Estación _____		Zona reparto _____		Gerencia de carga, lista de reparto y control de rezago			Fecha _____	
Núm. econ.	CH	Núm. de guía	CH	Piezas	Consignatario	Fletes	Devoluciones	Causa

Al inicio del reparto	
Entregado por _____	Recibido por _____
Nombre y firma	Nombre y firma
	Nombre y firma

Al terminar el reparto	
Recibí	En efectivo _____
	Copias de guías _____
	Copias de recibos _____
_____ Nombre y firma	

**FIGURA 3.8**  
Descripción de columnas y renglones.

# Solicitud de tarjeta de crédito

Recomendado por \_\_\_\_\_ Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Solicito se me proporcione una tarjeta de crédito por		<input type="radio"/> 3 000	<input type="radio"/> 10 000	<input type="radio"/> 100 000	<input type="radio"/> 1 000 000
Nombre completo				Edad	
Ocupación			Estado civil	Personas que dependen de mí	
Nombre del cónyuge					
Domicilio		Colonia	C.P.	Ciudad y estado	
<input type="radio"/> Casa propia		<input type="radio"/> Pagándola	<input type="radio"/> Alquilada	Teléfono	
Nombre del propietario				Años de residir ahí	
Domicilio del propietario		Teléfono		A nombre de quién en Reg. Púb.	
Nombre de la empresa donde trabaja				Dirección	
Puesto que ocupa			Teléfono	Antigüedad	
Negocio propio (nombre del negocio)			Ramo	Teléfono	
Cédula de empadronamiento			Reg. Fed. de Caus.		
Sueldo \$			Otros ingresos (detallar) \$		
Renta o hipoteca		Egresos por adeudo		Promedio mensual de gastos	
Propiedades inmuebles	<input type="radio"/> Totalmente pagadas <input type="radio"/> Pagándolas	Dirección de la propiedad		A nombre de quién en Registro Público	
Vehículos de mi propiedad	<input type="radio"/> Totalmente pagado <input type="radio"/> Pagándolo	Marca y año		A quién se le está pagando	
Referencias comerciales	Establecimiento			Cuenta núm.	
Referencias comerciales	Establecimiento			Cuenta núm.	
He leído y estoy de acuerdo con los términos y condiciones del contrato inscrito al reverso y me obligo solidariamente con el solicitante		Únicamente deberá ser llenado y firmado en el caso de que se soliciten tarjetas adicionales		Declaro que los datos asentados son correctos y autorizo al banco para que los compruebe a su entera satisfacción. He leído y estoy de acuerdo con los términos y condiciones del contrato inscrito al reverso	
Nombre	Firma				
Nombre	Firma	Firma del titular			

FIGURA 3.9

Utilización de cuadros y casillas.

Procon	Solicitud de empleo	Fecha			B	D	
		Día	Mes	Año			

Datos generales

Apellido paterno				Apellido materno				Nombre				Teléfono			
Calle				Núm. ext.		Núm. int.		Colonia							
C.P.		Población				Municipio				Estado					
				Día	Mes	Año				F	M	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>		
Lugar y fecha de nacimiento								Edad		Sexo		Estado civil			

Características para el puesto

Puesto solicitado				Experiencia				Horario disponible			
Mínimo de sueldo que aceptaría ganar \$				Puede radicar en otro lugar				Cuenta con herramienta propia			
				Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
Maquinaria y equipo que sabe manejar											

Escolaridad y otros conocimientos

Estudios	Último año cursado y acreditado			Sin educación escolar		Idiomas	
Primaria	1 2	3 4	5 6	Analfabeto <input type="checkbox"/>	Inglés ( )		
Secundaria	1	2	3	Sabe leer <input type="checkbox"/>	Francés ( )		
Secundaria técnica	1	2	3	Sabe leer y escribir <input type="checkbox"/>	Otros ( )		
Preparatoria o vocacional	1	2	3			Grado de dominio	
Colegio de Bachilleres	1	2	3			Conversar ( )	
Colegio de Ciencias y Humanidades	1	2	3			Escritura ( )	
Estudios técnicos	1	2	3			Traducción ( )	
Profesionales	1 2	3 4	5 6	Otros estudios o especialidades			
Grado máximo de estudios							

Datos

Tiene cartilla liberada	Tipo de licencia	R.F.C.
Otros documentos		

Datos complementarios

Medio de transporte	Presentación	Desea recibir capacitación
Metro <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Automóvil <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	Sí No
Bicicleta <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	
Motocicleta <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
Autobús <input type="checkbox"/>		

FIGURA 3.10

Combinación de casillas y bloques.

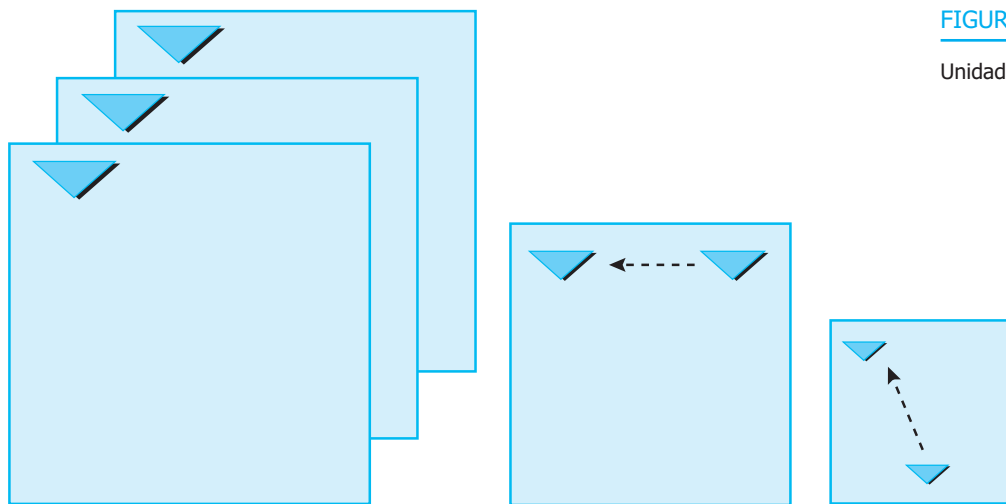
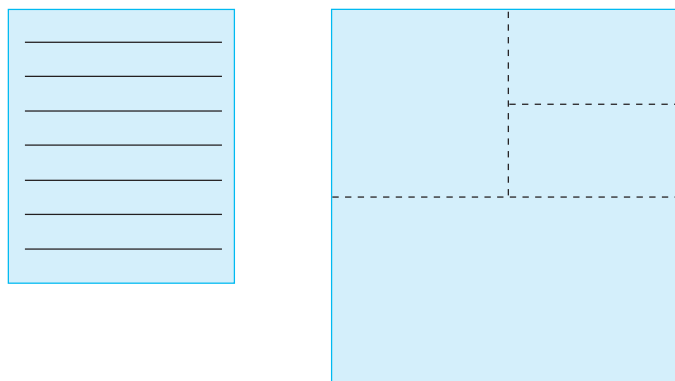


FIGURA 3.11

Unidad.

FIGURA 3.12

División modular.



### *Agrupación y jerarquización*

La distribución de datos en un formulario debe efectuarse de acuerdo con su importancia, utilidad y naturaleza general o específica (figura 3.14).

### *Saturación*

La delineación de un formulario debe prever sólo la integración de los datos, para evitar que se recargue en exceso (figura 3.15).

### *Movimiento*

La distribución lógica facilita el llenado de un formulario; en ese sentido, el movimiento espiral imprime agilidad a su contenido (figura 3.16).

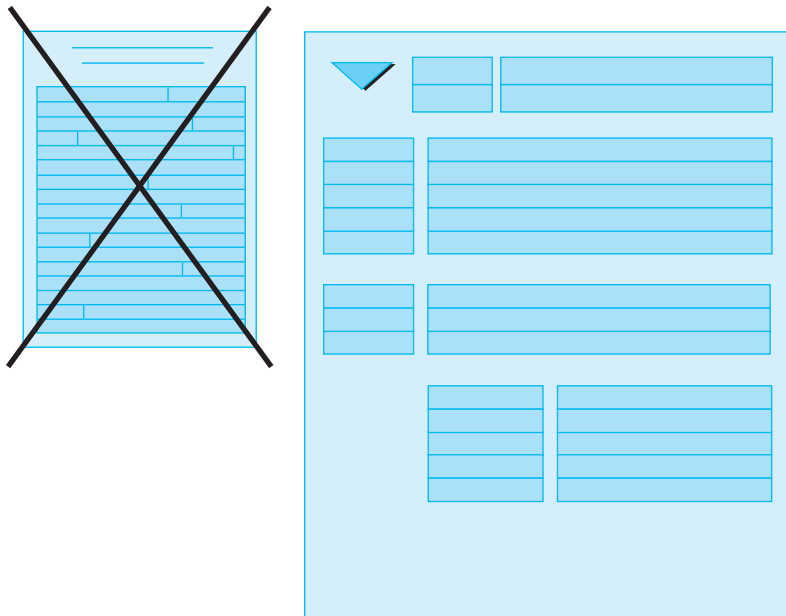


FIGURA 3.13

Claridad.

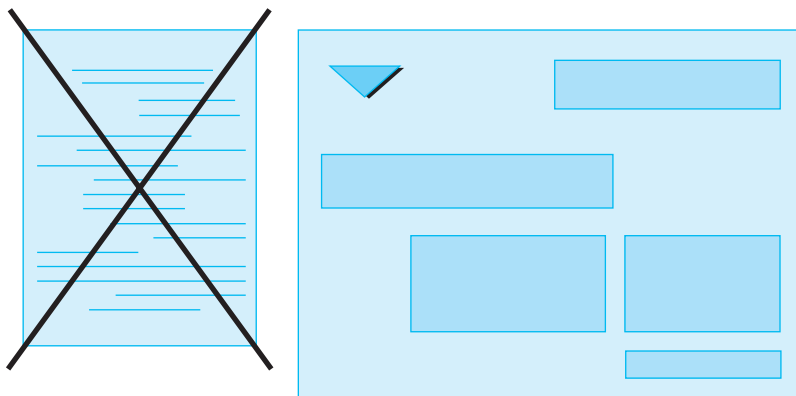


FIGURA 3.14

Agrupación y jerarquización.

### Ritmo

La distribución de datos en un formulario debe contar con un ritmo que permita al lector percibir su secuencia (figura 3.17).

### Imagen residual

La estructura de un formulario debe ser tan versátil que permita agregarle diversos apoyos e imágenes para fijar en la memoria del usuario cualquier dato o referencia (figura 3.18).

FIGURA 3.15

Saturación.

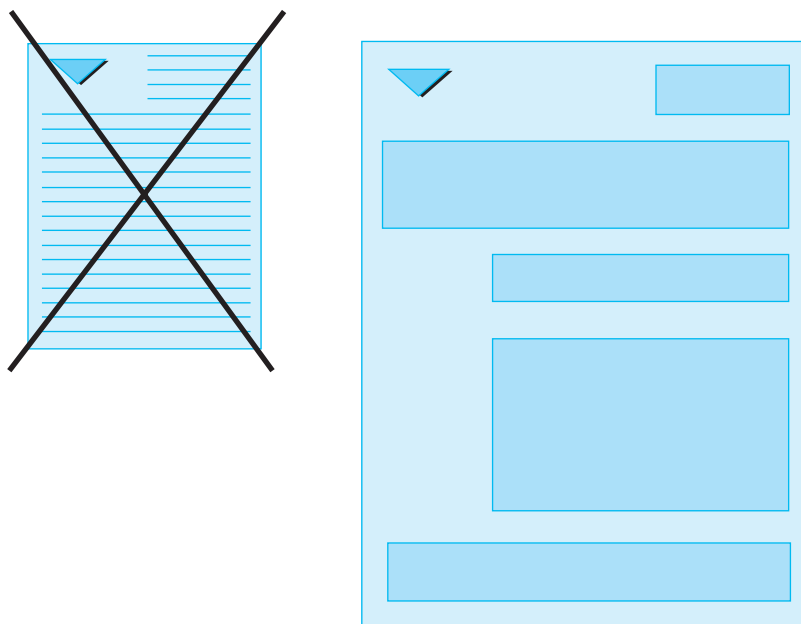
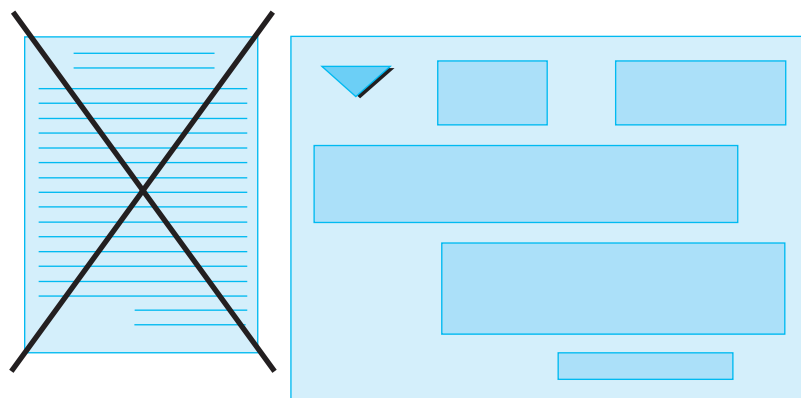


FIGURA 3.16

Movimiento.



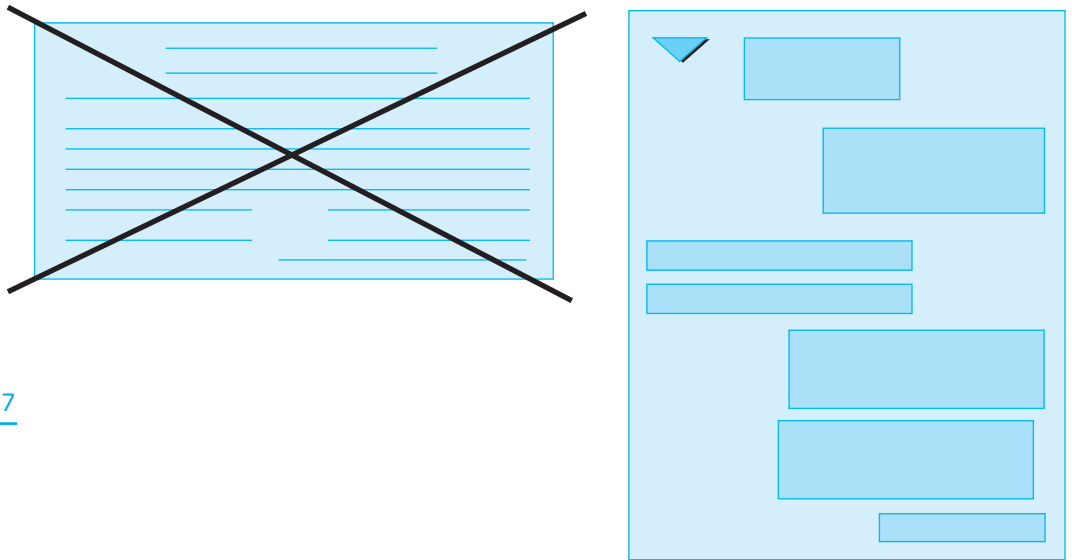
## Selección de producto y presentación

### Hojas extras

Son hojas simples, sin papel carbón intercalado, que se pueden incluir sueltas o en forma de *block*.

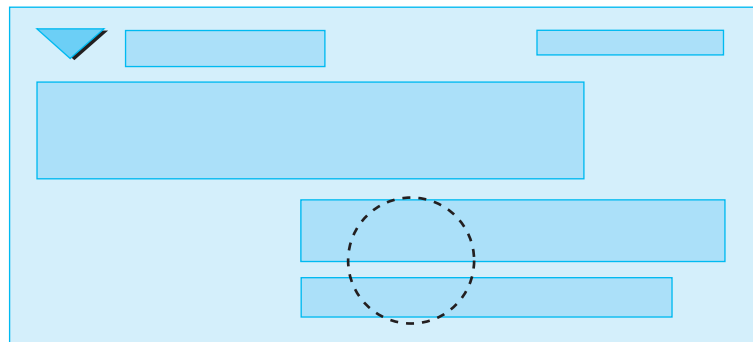
### Juegos engomados

Conjuntos individuales de dos o más partes de papel bond, engomadas y unidas entre sí por medio de un talón, las cuales llevan una hoja de papel carbón intercalada que no se mueve debido al pegamento.



**FIGURA 3.17**

Ritmo.



**FIGURA 3.18**

Imagen residual.

### *Juegos individuales con papel carbón intercalado*

Conjunto de dos o más copias engomadas entre sí; se les intercala papel carbón también engomado y se les une con un talón.

### *Formularios continuos*

Son formularios que se utilizan usualmente en equipos de cómputo; pueden o no tener papel carbón intercalado, y sus medidas pueden variar según su objeto y tipo de impresora.

## Elementos materiales

### *Papel*

Como materia prima base de un formulario, debe considerarse el tipo de uso que se le va a dar, el número de copias deseadas, la clase de impresión a que se le someterá y cómo se archivará. Por lo tanto, su peso, grosor y medidas son factores que determinan su calidad y consistencia.

### *Tintas y carbones*

Estos elementos complementan el concepto y desarrollo de la imagen de un formulario.

### *De presentación*

Una vez definida la composición material de un formulario, es conveniente revisar su estructura en cuanto a medios de expresión y funcionalidad.

## Alternativas para su elaboración

### *Offset*

Mediante este proceso se prepara un negativo fotográfico de los originales que después se pasa a una placa metálica, la cual imprime por medio de una prensa.

En virtud de que cada lámina soporta hasta 300 mil impresiones con buena resolución y bajo costo, conviene utilizarla en procesos que requieren de grandes cantidades de impresiones.

### *Mimeógrafo*

En este proceso se emplean estenciles o plantillas hechas a máquina, impresora o a mano. Se recomienda para tirajes de 100 a 500 ejemplares.

### *Linotipo*

Consiste en la formación de líneas con letras de tipos y tamaños distintos hasta completar textos para su impresión. Es uno de los métodos menos costosos.

### *Fotograbado*

Este proceso utiliza la fotografía. A partir del original se hace un negativo, que es revelado por la acción de la luz y tintas especiales y después se graba en una placa metálica plana; la aplicación de una solución de ácido evita que se corroan las partes no impregnadas de tinta, por lo que las partes que se desea imprimir quedan en relieve.

### *Rotograbado*

Esta técnica es análoga al fotograbado, aunque en lugar de grabar en placas metálicas planas se emplean rodillos de cobre. Resulta adecuada cuando la impresión supera el millón de ejemplares.



### **A máquina**

Es un trabajo de mecanografía preparado con máquina de escribir eléctrica o mecánica. Por lo general, esta opción es considerada por dos razones:

1. Por el tipo de usuario al que están destinadas.
2. Por volumen y costo.

En el primer caso se obtienen de una a ocho copias al carbón con buena calidad de impresión; en el segundo, de una a cinco copias al carbón.

Es conveniente anotar que la máquina de escribir es un recurso idóneo para complementar formularios con espacios que deben ser llenados y cuyo uso no amerita el uso de medios más complejos.

### **Computadora**

La preparación de formatos mediante equipos de cómputo implica el desarrollo de programas específicos o el uso de software especializado.

Una vez que se cuenta con el formulario puede ser reproducido con impresoras de punto, de inyección de tinta o láser. El diseño por computación puede emplearse como modelo para cualquier otra opción de presentación, ya sea a través de impresión en papel o en CD, DVD, USB, EVD, FDV, HDV, UDO, VMD, Blue-ray, cintas o cartuchos.

## **■ Recursos de apoyo**

En buena medida, el desarrollo de instrumentos para manejar los formularios depende de los recursos destinados para lograr su crecimiento en función de la programación y sistemas de apoyo vía computadora a la administración general. Entre los elementos de esta naturaleza más útiles para direccionar esta tarea se pueden mencionar:

*Programación orientada al objeto.* A través de ella, los formularios, tratados como objetos, se pueden codificar como módulos para después ser reutilizados.

*Bases de datos.* Programa puente para estructurar, recuperar, simplificar, actualizar y/o eliminar formularios o datos incluidos en ellos.

*Cliente/servidor.* Sistema por medio del cual se puede acceder vía computadora (cliente) a una computadora central (servidor). Este procedimiento puede acceder y salvaguardar los formularios con un alto margen de seguridad, además de permitir el trabajo de más de un usuario en forma paralela.

*Intercambio electrónico de datos.* Proceso interactivo para el manejo de formas de computadora a computadora.

*Correo electrónico.* Servicio para intercambiar información, que permite agilizar el desplazamiento de formularios.

*Blog.* Es un sitio web que recopila y actualiza cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, los cuales aparecen en el orden en que se incorporan, por lo que siempre se inicia con el más reciente.

*Multimedia.* Aplicación que combina textos, gráficos, video, música e internet en un paquete integrado.

*Redes.* Interconexión de computadoras y componentes de un sistema que permiten el manejo e intercambio de información compartiendo recursos. Esta herramienta permite operar en la misma área geográfica, o en áreas distintas.

*Otros.* Soluciones que permiten la gestión documental en servidores, programas, licencias de software y servicio de hospedaje de páginas web, entre otras.

## UTILIZACIÓN

### ■ Uso normal

Los formularios constituyen un elemento básico en la dinámica administrativa de cualquier institución. Su uso es tan generalizado e indispensable que hoy en día se hace de forma casi automática, por lo que modificar su estructura es un paso natural, que no requiere de autorizaciones múltiples o de estudios exhaustivos.

### ■ Cambios

Cuando se presentan modificaciones radicales en los procesos, procedimientos o estructuras organizacionales se necesita implementar un proceso más depurado y de mayor contenido técnico para ajustar los formularios.

## RESPONSABLES DE SU MANEJO Y CONTROL

### ■ Operativamente

Son cada una de las áreas de la institución que, familiarizadas con su contenido y uso, utilizan formularios para desahogar su trabajo diario.

### ■ En forma especializada

Pueden ser diferentes instancias relacionadas con los formularios, entre ellas las siguientes:

#### Nivel directivo

Son las personas que por su jerarquía deben aprobar todos los cambios organizacionales y, por lo tanto, conocen los formularios.

#### Unidades de apoyo técnico

Son las áreas especializadas en el análisis, diseño y control de formularios, en virtud de su especialidad y/o conocimientos técnicos.

#### Unidades encargadas de la administración de los recursos

Son las áreas responsables de manejar la papelería, reimprimir y almacenar formularios, vigilar su reposición según las especificaciones de las áreas usuarias y resguardar archivos en tránsito y definitivos.

## ■ Instrumentos de control

### Cuestionario para el análisis de formularios

Este documento relaciona de modo ordenado y secuencial los componentes de un formulario, con el fin de analizar y evaluar su funcionalidad (figura 3.19).

### Catálogo de formularios

Es un compendio de todos y cada uno de los formularios que se utilizan en una organización relacionados por unidad administrativa, tipo de formulario, clave, frecuencia de uso y programa específico al que apoyan (figura 3.20).

### Tarjeta para control interno de formularios

Este registro de las impresiones y reimpressiones de los formularios contiene las características más relevantes de los formularios, información de cada pedido, pruebas, modificaciones, etc. (figura 3.21).

### Unidades de almacenamiento

Dispositivos electromagnéticos en los que se pueden preservar el inventario de todos y cada uno de los formularios (por ej.: disco óptico). Este tipo de recurso cumple no sólo con la función de control, sino de *back up*, lo que permite la recuperación de datos en forma precisa y oportuna.

## METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, DISEÑO Y CONTROL DE FORMULARIOS

---

### ■ Determinación de la factibilidad del estudio

Un estudio de este tipo requiere una investigación previa de los formularios que operan, en la cual se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- El contexto de aplicación que afecta (procesos o procedimientos), para lo cual conviene determinar sus características relevantes, como la cantidad de unidades administrativas que implica, el número de fases u operaciones y los formularios que se emplean.
- Los recursos humanos con preparación técnica para la investigación y, en su caso, para el análisis, diseño y control.
- Los recursos materiales y tecnológicos de soporte que se necesitan para realizar el trabajo.
- El programa de trabajo.
- La autorización para efectuar el estudio.

### ■ Investigación

#### Recopilación de los formularios

Deben captarse los formularios que las unidades administrativas utilizan, preferentemente dos ejemplares de cada uno con sus copias correspondientes, considerando los que tienen uso frecuente y

Unidad administrativa				Clave de la forma			
Título de la forma							
Finalidad de la forma							
Fecha de la última revisión		Día	Mes	Año	Tamaño cm de ancho x cm de altura		Color de tinta
Papel carbón <input type="checkbox"/> Sin <input type="checkbox"/> Intercalado <input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso <input type="checkbox"/> Papel tratado químicamente							
Impresión <input type="checkbox"/> Computadora <input type="checkbox"/> Mimeógrafo <input type="checkbox"/> Offset <input type="checkbox"/> Otro    Cuál							
Forma viene <input type="checkbox"/> Suelta <input type="checkbox"/> Continua <input type="checkbox"/> Juego <input type="checkbox"/> Otro                      Cuál							
<input type="checkbox"/> Con Folio a partir de núm. <input type="checkbox"/> Sin				<input type="checkbox"/> Con Perforación para <input type="checkbox"/> Sin		<input type="checkbox"/> Alimentación mecánica <input type="checkbox"/> Archivo	
<input type="checkbox"/> Con talón desprendible <input type="checkbox"/> Sin talón				Número de hojas por juego		Uso <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal	
Consumo mensual		Procedimiento de escritura <input type="checkbox"/> Lápiz <input type="checkbox"/> Pluma <input type="checkbox"/> Máquina de escribir <input type="checkbox"/> Otro                      Cuál					
Marca de la máquina			Archivado o guardado en			Tiempo de archivo <input type="checkbox"/> Meses <input type="checkbox"/> Años <input type="checkbox"/> Indefinido	
La forma cumple con el objetivo		Por qué no					
Sí		No					
El título es adecuado		Sugerencias del título					
Sí		No					
El papel es adecuado		Por qué no					
Sí		No					
El tamaño de la letra es adecuado		Por qué no					
Sí		No					
Es claro el lenguaje		Por qué no					
Sí		No					
Se justifica el número de copias		Por qué no					
Sí		No					
Tiene instructivo para su manejo		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Los espacios destinados para llenar con información son suficientes			

(continúa)

FIGURA 3.19

Cuestionario para el análisis de formularios.

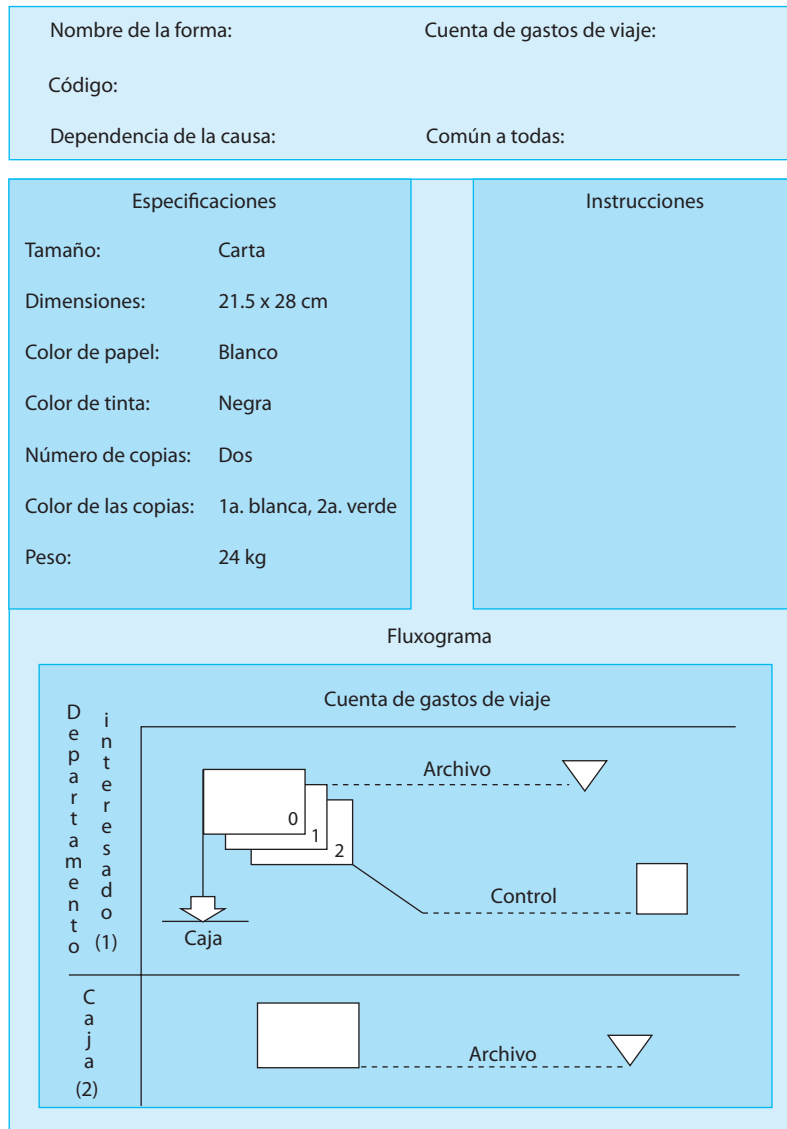
Información que requiere mayor espacio			
Los datos que contiene son adecuados	Por qué no		
Sí	No		
Información que debe eliminarse			
Datos		Razón	
Información que debe aparecer			
Datos		Razón	
Formas que afectaría si hubiera algún cambio			
Distribución del juego de la forma			
	Color	Destino	Uso
0			
1			
2			
3			
4			
5			
Quién revisa la forma		Quién aprueba la forma	
Sugerencias de mejoras			
Observaciones del analista			

**FIGURA 3.19**

Cuestionario para el análisis de formularios (*conclusión*).

FIGURA 3.20

Catálogo de formularios.



los eventuales que, por características especiales, demandan un diseño y una presentación con un trabajo técnico más complejo. Existen formularios que por su empleo y destino no son relevantes, como los recados telefónicos, por lo que su control resulta innecesario.

### Clasificación

Con ayuda de una base de datos se clasifican de acuerdo con los siguientes criterios:

FIGURA 3.21

Tarjeta para control interno de formularios.

LOGOTIPO	Nombre de la institución ÁREA	TARJETA DE CONTROL DE IMPRESIONES		CLAVE O CÓDIGO	
NOMBRE DE LA FORMA					
FECHA DE IMPRESIÓN	CANTIDAD	JUEGO DE LA FORMA		FECHA PRUEBA DE IMPRESIÓN	OBSERVACIONES
		ORIGINAL	COPIA		
PROCEDIMIENTO EN QUE INTERVIENE					
<input type="checkbox"/> TIPOGRAFÍA	<input type="checkbox"/> LITOGABADO	<input type="checkbox"/> OFFSET			CONSUMO MENSUAL
<input type="checkbox"/> FOTOGABADO	<input type="checkbox"/> MIMEÓGRAFO	<input type="checkbox"/> OTRO	CUÁL		

- *Por proceso.* Parte del número y secuencia de actividades que la organización realiza para transformar un insumo en producto o servicio. De esta manera se ubican todos los formularios que intervienen en un proceso mediante todas las unidades administrativas por las que pasan.
- *Función.* Se basa en las funciones que la organización desarrolla. Reúne los formularios relacionados con actividades semejantes, lo que facilita su posible eliminación o adecuación.
- *Por unidad administrativa.* Sirve para facilitar la identificación de los formularios que utiliza cada unidad.
- *Por denominación.* Permite examinar formularios similares en cuanto a su nombre o por área de adscripción.
- *Por características físicas.* Esto hace posible ordenar los formularios por su tipo, tamaño, color, papel, etcétera.
- *Por cliente o usuario.* Con este criterio se organizan los formularios según el tipo de producto o servicio para el que se crean.

## ■ Análisis de formularios

### Fijación de prioridades

Para establecer prioridades o rango de importancia es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de organización.
- Número de unidades administrativas que la componen.

- Cantidad de empleados que laboran en ella.
- Volumen de productos y/o servicios que generan.
- Elevado consumo de formularios.

## Examen

En este caso se precisan las ventajas y desventajas tanto de un nuevo formulario como de los que están en uso, por lo que se recomienda aplicar el cuestionario de análisis de formularios.

El cuestionario permite captar información del formulario relativa a su estructura, características, flujo y observaciones del analista.

### *Consideraciones de tipo funcional*

- Identificación del formulario.
- Objetivo.
- Información que contiene.
- Estructura.
- Secuencia de datos.
- Tipo de formulario.

### *Consideraciones de tipo material*

- Tamaño.
- Papel.
- Color de papel y tinta.
- Tipo de impresión.
- Carbonizado.
- Tipo de encuadernación.
- Volúmenes y frecuencia de manejo.
- Número de copias.

## ■ Diseño de formularios

Para elaborar un formulario debe partirse de la información recabada relativa a su objeto, fuente de información, necesidades que lo originan, método de llenado, número de copias, procedimientos en que se utilizará y resultados que se esperan de él.

### Consideraciones de tipo funcional

#### *Información básica*

Para este efecto deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué información se va a incluir?
- ¿Es importante?
- ¿Cómo se va a utilizar?
- ¿Por quién será utilizada? ¿Cuándo será utilizada?



### *Título*

Tiene que describir claramente su función, es decir, debe señalar el objetivo que se pretende lograr con su uso.

### *Secuencia de datos*

- Debe observar la secuencia de la información procedente del documento fuente.
- Tiene que ordenar los datos con base en los siguientes aspectos:
  - i) Identificación. Comprende el título, nombre de la organización y clave del formulario.
  - ii) Introducción. Orienta la acción del cuerpo del formulario, es decir, a quién se dirige, cuándo, dónde y por qué.
  - iii) Aprobación. Firma que otorga validez al documento.
  - iv) Instrucciones para su llenado.

### *Espacios*

Para facilitar las anotaciones, el formulario debe contar con espacio suficiente para incluir la información variable. Tomando en cuenta si ha de llenarse a mano o en máquina, se aconseja lo siguiente:

#### *Para llenar a mano*

- Dejar un espacio de 1/4 de pulgada vertical entre línea y línea y 1/8 de pulgada horizontal por cada letra o símbolo.
- En caso de llenarse a mano y a máquina, dejar un espacio de 1/3 de pulgada vertical y 1/8 de pulgada horizontal.

#### *Llenado a máquina*

- Dejar un espacio de 1/6 de pulgada vertical y 1/10 o 1/12 de pulgada horizontal, según el tipo de máquina. Estas medidas se utilizan en el diseño de formularios continuos para equipos de impresión.
- Dejar un margen de 1/12 de pulgada arriba y abajo para cada letra o símbolo y 1/20 de pulgada a cada lado del mismo, para evitar que los datos se encimen sobre la información preimpresa.

El hecho de utilizar submúltiplos de pulgada obedece a la estructura de las máquinas de escribir. Sin embargo, para solicitar impresiones es recomendable utilizar el sistema métrico decimal.

### *Número de copias*

El analista tiene que asegurarse que las copias solicitadas sean las necesarias, para lo cual debe remitirse a las consideraciones de tipo funcional formuladas en el examen de los formularios.

### *Clase de formulario*

La información y el orden previsto permiten determinar la clase de formulario que se puede diseñar. Las más comunes son:

- De línea.
- De columnas.
- De casillas.

## Consideraciones de tipo material

### Papel

*Peso.* El peso del papel debe calcularse de acuerdo con el número de copias deseadas, la frecuencia de manejo que tendrá el formulario, el tipo de archivo y si el formulario se imprime en uno o en ambos lados.

Según el uso y número de copias del formulario, es aconsejable que el peso del papel se estime conforme a la siguiente tabla:

APLICACIÓN	PESO DEL PAPEL
Documentos legales	28 kg
Originales	20 kg
Cuando se hacen de 1 a 4 copias	16 kg
Cuando se hacen de 5 a 8 copias	13 kg

*Grosor.* Se basa en los materiales utilizados para su fabricación, lo que depende del uso y duración que se pretendan.

El grano del papel constituye un factor importante, porque determina la alineación de las fibras, lo que influye en su rigidez. El papel se dobla más fácilmente cuando es paralelo al grano. También es necesario considerar el tipo de archivo, ya que si el grano se encuentra en forma perpendicular al filo sobre el cual descansa la hoja de papel, es menor la tendencia de ésta a doblarse o a enrollarse.

### Medidas

El tamaño de un formulario está en función de la información que deba contener, el tipo de archivo que se emplee y los tamaños disponibles.

### Tintas

La tinta debe proporcionar el contraste adecuado con el color del papel del formulario. El uso de tintas de colores más claros para los títulos permite que las anotaciones se destaquen o sean más legibles, aunque esta cuestión debe valorarse porque puede aumentar el costo de modo considerable.

### Numeración foliada

Está determinada por los siguientes aspectos:

- Cómo se archivará el formulario.
- Control y archivo numérico o indistintamente.
- Tipo de formulario.

### Tipo de letra

Se selecciona de acuerdo con su legibilidad. En el formulario debe procurarse no usar más de dos tipos de letra.

### Carbones

Existen tres opciones para obtener copias a través del papel carbón o carbonizado:

- Insertando papel carbón a mano: es el método más económico. No resulta conveniente para producir grandes cantidades de formularios.
- Papel carbón de un solo uso intercalado en el formulario: este método favorece el trabajo cuando se trata de muchos formularios que contienen pocos datos.
- Aplicación de químicos al reverso del formulario: este método es más costoso, pero facilita el trabajo y sirve para lograr que ciertos datos no aparezcan en todas las copias.

### Vocabulario

Debe evitarse el uso de abreviaturas que se puedan malinterpretar. Asimismo, no es recomendable el empleo de términos muy técnicos, a menos que sean del dominio de la organización o exista un glosario que los explique.

### Márgenes

Los márgenes deben estar en función de la encuadernación o del uso posterior del formulario. Respecto de los márgenes laterales, los formularios que serán colocados en carpetas con argollas deben tener un margen de 8 milímetros como mínimo, y de hasta 4 centímetros en el caso de formularios que no vayan a ser encuadernados. El margen lateral mínimo más adecuado es de 6 milímetros.

Los márgenes superior e inferior son sumamente importantes para la presentación del formulario y la protección de la información; pueden variar entre los 8 y 12 milímetros.

### Encuadernación

Existen cuatro tipos básicos de encuadernación de formularios:

- *En juegos*. En este caso, los formularios están unidos con el número de copias requerido, aunque independientes unas de otras. Los juegos pueden estar unidos por cualquiera de los lados, o en dos lados a la vez cuando es necesario que el juego se separe en dos secciones después de la escritura inicial para llenados subsecuentes.
- *Con talón*. Es similar al anterior, con la diferencia de que los juegos están unidos entre sí por medio de un talón. En este tipo de encuadernación es difícil llenar los formularios a máquina, porque existe el riesgo de que se suelten las hojas al desprender los juegos.
- *Con abanico o en "z" (continuas)*. En este caso los juegos están unidos entre sí en dobleces perforados en las orillas izquierda y derecha alternativamente; de esta manera los formularios pueden desprenderse pero continúan en juegos.
- *Block*. En este tipo los juegos se unen mediante un pegamento, sin que necesariamente se utilice algún talón.

### *Métodos de reproducción*

Para determinar el método de reproducción más apropiado es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

- Objeto de la impresión.
- Cantidad de formularios requerida.
- Presentación.
- Costo.
- Equipo recomendable para su manejo.

Los recursos de producción más representativos son:

- Offset.
- Mimeógrafo.
- Tipografía.
- Fotgrabado.
- Rotgrabado.
- A máquina.
- Computadora.

### *Aspectos de visualización*

Para diseñar un formulario, que permita buena presentación y visualización, además de que facilite la comprensión y utilización de los datos registrados, se necesita que reúna estas características:

- Unidad.
- División modular.
- Claridad.
- Agrupación y jerarquización.
- Saturación.
- Movimiento.
- Ritmo.
- Imagen residual.

## ■ Implementación

### **Prueba piloto**

Una vez precisado el diseño o rediseño del formulario, y antes de enviarlo a impresión, es necesario efectuar una prueba piloto con el personal de la unidad en que se formuló para determinar:

- Claridad del lenguaje empleado.
- Facilidad de llenado (espacios).

En esa oportunidad tienen que recibirse y considerarse las sugerencias que, una vez incluidas, permitirán probar el formato con las personas que la utilizarán. Además de los puntos verificados en la primera prueba, es conveniente observar los siguientes:

- Necesidad de copias.
- Presentación (suelta, continua o en juegos).

- Necesidad del foliado.
- Funcionalidad (si cumple o no con los requisitos de los usuarios en cuanto a contenido, tamaño, papel, tipografía, etcétera).

### Ajuste de los formularios

La adecuación de los formularios está en estrecha relación con los procedimientos, por lo que, en el caso de nuevos procedimientos, particularmente si se trata de un rediseño o simulación, se deben aplicar simultáneamente los nuevos formularios con los anteriores. A partir de este ejercicio se podrán determinar los ajustes relacionados con:

- Información que requiera mayor o menor espacio.
- Información que debe eliminarse y las razones de ello.
- Información que debe aparecer.
- Distribución del juego y justificación.

Todas las observaciones, incluidas las del analista, deben conservarse por escrito. Este registro, sumado a las observaciones que formulen los especialistas en impresión, facilita afinar detalles para realizar la impresión definitiva.

### Formulación de instructivos

Es conveniente que sólo se incluyan los instructivos para el llenado de formularios en aquellos cuya importancia o extensión así lo exijan. Entre más claro, preciso y conciso sea un formulario, menos necesario es el empleo de instructivos o “instrucciones para el llenado”, pues además de que la recargan, incrementan los costos de impresión y contienen aclaraciones obvias.

### Evaluación

La experiencia ha demostrado que, en la práctica, el número de formularios tiende a crecer, lo que propicia que aquellos que en un momento fueron importantes, caduquen o pierdan su utilidad.

La evaluación respecto de la funcionalidad de los formularios debe hacerse de manera regular y sistemática con base en los siguientes aspectos:

- Usuarios de los formularios.
- Propósitos a los que sirven.
- Dónde, cómo y por cuánto tiempo se conservarán archivados.
- Destino final.

De acuerdo con lo anotado, se pueden establecer criterios para el rediseño de formularios o para su eliminación cuando:

- Se realizan cambios en la estructura orgánica.
- Se modifica el procedimiento en que se ocupan.
- El volumen de uso no lo justifica.
- Contiene información ya recabada en otros(s).
- Se adoptan nuevos lineamientos de trabajo.

## ■ Control de formularios

### Clasificación de formularios

Una vez que se dispone de un inventario de todos los formularios de la organización, deben clasificarse conforme a las siguientes pautas:

*Procesos.* En atención al flujo de los insumos que generan un producto o servicio.

*Funciones.* Al reunir todos aquellos relacionados con actividades semejantes.

*Por unidad administrativa.* Identificar los formularios en cada unidad.

*Por denominación.* Examen de formularios similares en cuanto a su uso u objeto (registros, solicitudes, etcétera).

*Por características físicas.* Por el orden que se sigue en relación con su tamaño, color, papel, etcétera.

### Formulación del catálogo de formularios

Este documento debe mostrar todo lo que se pueda saber acerca de un formulario, para lo cual es necesario que incorpore la siguiente información:

*Clasificación.* De acuerdo con lo señalado en el punto anterior, debe facilitar la localización de los formularios en el catálogo.

*Descripción del formulario.* Debe mencionar el material en que está impreso, dimensiones, métodos de impresión, tintas, presentación, mínimo de existencia, etcétera.

*Objetivo.* Tiene que describir el aspecto que cubre el formulario.

*Modelo desplazado.* Se incluye para poder comparar modelos y saber qué cambios ha registrado.

*Modelo vigente autorizado.* Hace referencia al funcionario que autoriza el formulario.

*Descripción del procedimiento y utilización de espacios destinados a información variable.* Este contenido sirve como instructivo del formulario.

*Diagrama de flujo.* Este gráfico muestra la ruta y secuencia del formulario.

### Control sobre la creación de formularios

Los principales elementos que es necesario considerar para la creación de formularios son:

- Correcta distribución de espacios, facilidad de llenado y contenido preciso de información básica.
- Adecuada elección del tipo de impresión, calidad del papel y tipo de encuadernación.
- Influencia que ejerce en los procedimientos existentes.
- Efecto esperado en el caso de nuevos procedimientos.
- Beneficios que reporta en relación con el control de información.

### Control sobre reimpresión de formularios

Esta etapa comprende el estudio del diseño y especificación del formulario para determinar correcciones con la oportunidad y celeridad necesarias para no entorpecer o retrasar los procedimientos de trabajo. También es útil en caso de que se ajusten los procedimientos existentes.

## Control de los formularios en el almacén

El manejo de formularios en almacén tiene que considerar los siguientes aspectos:

- Formulación de un programa de abastecimiento.
- Conocimiento de las necesidades de las unidades administrativas de la organización.
- Comunicación eficaz con todas las unidades encargadas de administrar recursos y proveedores.
- Existencia de un sistema de información que garantice congruencia y oportunidad en el control de los formularios.
- Pronta atención de las requisiciones de papelería.

## ■ Preguntas de apoyo para el análisis, diseño y control de formularios

Para poder revisar de manera puntual la concepción, desarrollo, manejo y control de los formularios, es conveniente partir de una base que tome en cuenta los siguientes elementos:

### Encabezado

- ¿Indica el título el objeto o razón de uso del formulario?
  - ¿El título es claro, conciso y está bien ubicado?

### Datos fijos

- ¿Están impresos los datos fijos?
  - ¿Se localiza fácilmente la información importante?
  - ¿Los datos fijos son comprensibles?
  - ¿Se identifican de manera expedita?
  - ¿Corresponden al título del formulario?

### Codificación

- ¿Es visible la codificación o número de identificación?
  - ¿La identificación está vigente?

### Identificación de las copias

- ¿Se folian las copias?
  - ¿Deben identificarse las copias con el nombre de la unidad u organización a la que se destinan?
  - ¿Es conveniente identificar las copias en la codificación del formulario?

### Datos variables

- ¿Son fácilmente identificables?
  - ¿Hay suficiente espacio para transcribirlos?
  - ¿Responden concretamente a la información que se requiere?

- ¿Son necesarios todos los datos que se piden?
- ¿Concuerdan con el título del formulario?

### Estructura del formulario

¿Es lógica la secuencia de espaciamento para lograr un mínimo esfuerzo y movimiento de la mano?

¿La secuencia de los datos es la misma que se presenta en los documentos de los cuales se va a transcribir?

¿La secuencia de los datos permite su correcto procesamiento o interpretación?

¿Toda la información que se requiere archivar y clasificar está convenientemente localizada?

¿Se utilizan ambos lados del formulario?

¿La información sigue un orden para su llenado?

¿Se incluyen espacios para anotar:

- fechas y datos de verificación,
- información de procedencia y destino,
- observaciones,
- firmas y aprobaciones?

¿Existen normas para espaciar la información y emplear márgenes?

¿Los espacios verticales pueden ser horizontales o viceversa?

¿Son adecuados los márgenes para encuadernarlo?

¿Es conveniente utilizar bloques para diferenciar o jerarquizar los datos que proporcionan quienes lo utilizan?

¿Se destinan bloques para responder las preguntas selectivas?

¿Son excesivos los bloques que contiene?

¿El grosor de las líneas enmarca correctamente los renglones y columnas que contiene?

¿El grosor de las líneas varía excesivamente en cada uno de ellos?

¿El grosor de las líneas debe ser diferente si van a utilizarse tintas de distinto color?

### Tamaño

¿El tamaño del formulario excede o resulta menor al necesario para contener la información?

¿Corresponde el tamaño al tipo de archivo que se utiliza?

¿El tamaño es apropiado a las máquinas que se emplean?

### Tipo de papel

¿Es adecuado el peso del papel según el manejo que se le dará al formulario?

¿El peso del papel soporta la intensidad del uso que se dará?

¿Es recomendable el peso del papel para el número de copias que se realizarán?

¿Es funcional el peso del papel si el formulario se utilizará por ambos lados?

¿El grosor del papel es el recomendable para su manejo y archivo?

¿Es apropiado el grosor del papel para la duración que se pretende?

¿El grosor del papel cumple con la apariencia y calidad requeridas?

¿El grano es de la rigidez deseada?

¿La disposición de las fibras o grano afecta los dobleces necesarios?



## Color (papel y tinta)

¿Se emplea el color en el formulario?

¿Es necesario el empleo del color en el formulario y sus copias?

¿Es conveniente usar colores distintos para cada copia según su destino?

¿Se confunde el color del papel con el color de la tinta?

¿Reporta algún beneficio el imprimirlo con más de un color de tinta?

¿Es rentable el uso de más de una tinta?

Las ventajas que se obtienen en cuanto a su presentación y manejo, ¿justifican el uso de más de una tinta?

## Tipografía

¿Es adecuado el tipo de impresión?

¿Cómo lo determina?

¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?

¿Es necesaria otra tipografía para resaltar o diferenciar datos importantes?

¿Es recomendable emplear tipografía de un solo tamaño?

## Carbonizado

¿Proporciona el papel carbón la nitidez requerida a las copias?

¿El carbonizado del papel se prepara para que sólo aparezcan ciertos datos en las copias?

¿El tipo de papel carbón que se utiliza es el más adecuado y el de menor costo?

## Tipo de encuadernación

¿Es necesaria la encuadernación?

¿El tipo de encuadernación corresponde a las necesidades del manejo de información?

¿La encuadernación que se utiliza es la conveniente para el almacenamiento o archivo del formulario?

¿La encuadernación dificulta el llenado?

¿El tipo de encuadernación requiere de perforaciones para desprender el formulario?

¿El tipo de encuadernación puede determinar los juegos de hojas necesarios para el uso del formulario?

¿Se cuenta con equipo para encuadernarlos?

## ENFOQUE DIGITAL

Toda organización requiere de documentos y archivos para comunicar, almacenar y preservar la información.

La gestión documental de los archivos en papel y de los archivos electrónicos es clave en la búsqueda del éxito en mercados cada vez más competitivos. Además, la necesidad de controlar el acceso a los datos, su monitorización y su evaluación hacen imprescindible contar con un sistema para centralizar y proteger los archivos, tanto en medio físico como electrónico. Aún más, la existencia

de este tipo de estructuras hace posible digitalizar y capturar masivamente formatos, cuestionarios, formularios, encuestas o imágenes, a la vez que permite limpiar y confirmar datos automáticamente por medio de reglas de negocio y validaciones en bases de datos, lo que se refleja en resultados como los siguientes:

- Reduce los costos de captura manual.
- Comprime los tiempos de procesamiento.
- Aumenta la calidad de los datos.
- Incrementa la productividad.
- Acelera el manejo de documentos (almacenamiento y acceso).
- Potencia las inversiones en sistemas.
- Establece un puente entre contenidos de la web y los sistemas de gestión documental.
- Orienta hacia la web los sistemas de gestión de contenido.
- Permite escalar la gestión de los datos.

## ■ Herramientas

Una vez que se ha decidido qué estructura va a adoptarse para la gestión documental, es necesario contar con herramientas para poder incorporar los documentos, los cuales ofrecen al usuario las alternativas siguientes:

### Alta de documentos

Se crean nuevos documentos con posibilidad de una preindexación automática. Los documentos pueden ser añadidos desde escáner, capturadora de video o desde archivos de disco. El documento se inserta en la carpeta seleccionada.

### Búsqueda de documentos

Se accede a una biblioteca o carpeta y mediante índices se efectúa la búsqueda por medio de herramientas como identificadores, fechas, operadores con AND, OR y NOT. Con base en un campo de texto abierto para localización por conceptos o palabras clave, se produce un listado con el resultado.

### Navegación de documentos

Una vez seleccionado un documento en la pantalla de búsqueda puede navegarse en él y realizar operaciones de avance/retroceso entre páginas, lanzamiento de archivos, edición de imágenes, copia/movimiento hacia otros documentos, envío por e-mail y zip. Los documentos, con diferente número de páginas cada uno, pueden ser navegados a través de un listado de imágenes en miniatura. Las páginas pueden consultarse simultáneamente por distintos usuarios, pero sólo uno podrá realizar cambios y actualizar una página concreta, simultáneamente (*Check-In-Check-Out*).

### Administración de usuarios

Los usuarios deben tener definidos sus niveles de privilegios, que indicarán si son usuarios del sistema o si sólo tienen acceso para búsqueda, indexación o alta. Asimismo, cada usuario desempeña un rol: administrador, supervisor, operador o consulta.

## Administración de alta/baja de carpetas o bibliotecas

### *Información asociada*

Se deben definir los tipos de metadatos (bloque de datos que precede a la información propiamente dicha) asociados con los documentos que pertenecen a una determinada carpeta. La jerarquía de los documentos comienza por una biblioteca, la cual contiene distintas carpetas, en las cuales se definen los metadatos y se incluyen los documentos.

### Exportación CD

La exportación a formato CD-ROM debe configurar el tamaño disponible del dispositivo de destino. Generará un directorio para posteriormente grabarlo mediante aplicación externa al sistema. Se puede grabar directamente utilizando la interfaz de grabación del sistema operativo.

### Exportación/grabación

Grabación directa a CD-ROM a través de interfaz propia del sistema, controlando todo el proceso sin necesidad de poseer otros programas de grabación de CD-ROM.

### Importación de CD

Importación de dispositivos previamente generados por el sistema. Permite la importación selectiva o completa, pero existe la posibilidad de sólo copiar los valores de los índices y mantener las imágenes y los archivos en el dispositivo externo.

### Indexación

Herramientas de creación o modificación de metadatos asociados con los documentos. Permite varios modos de funcionamiento para ayuda en la introducción masiva de datos: indexación automática, mantener datos y posición de índices.

### Hojas de control

Una hoja de control sirve para automatizar el proceso de escaneo de documentos. Consiste en una hoja en papel impresa con diversos gráficos que indican al módulo de escáner diversos parámetros tales como separador de documento, brillo, contraste, resolución y tamaño de página.

### Estadísticas BD

Generación de estadísticas resumidas de varios parámetros importantes de la base de datos: tamaño ocupado, número de páginas, de documentos o de usuarios.

### Agenda

La agenda puede ser de dos tipos: usuario del sistema o de recursos. Una agenda determina los días en los que un usuario o recurso dispone de un evento (cita, reunión). Los eventos pueden ser configurados para generar avisos automáticos. Se pueden imprimir en calendarios, por años y de eventos, por días seleccionados.

## Mensajería interna

Un usuario puede enviar mensajes a otros usuarios conectados o no en ese momento al sistema. Si se está en estado *on line*, el mensaje aparecerá en el listado de mensajes del destinatario de forma inmediata. Si éste no está conectado, el mensaje aparecerá la próxima vez que entre al sistema. En pantalla aparecerá el listado de mensajes, y allí mismo se indica si han sido leídos, mostrando el origen, fecha y hora del envío.

### ■ Ventajas de su uso

- Reducción significativa de los tiempos de respuesta, ya que se elimina el tiempo requerido para trasladar documentos de un lugar a otro.
- Reducción significativa del gasto de papel, del espacio de almacenamiento físico y del envío de documentos.
- Centralización de los datos en un entorno protegido del acceso de personal no autorizado.
- Control del acceso a los datos, para saber qué usuario accede a determinado documento.
- Búsqueda y localización inmediata de documentos, sin necesidad de movimientos físicos, y posibilidad de búsquedas condicionales basadas en los metadatos (índices).

### ■ Ventajas por concepto

#### Espacio

Permite, debido a la eliminación de papeles o por la ya inexistente necesidad de archivo *in situ*, destinar el espacio antes dedicado a almacenamiento de documentación a otra actividad empresarial.

#### Tiempo

Organizar y archivar documentos suponen gran cantidad de horas perdidas en una actividad que no es la propia. En muchas ocasiones, buscar documentos que no aparecen o pedir duplicados de información implica perder un valioso tiempo. La información tratada de modo informático acaba con estos inconvenientes.

#### Seguridad

Un sistema de este tipo elimina el peligro de extravío de información y documentos. La realización periódica de copias de seguridad informáticas permite, en caso necesario, duplicar sin esfuerzo y recuperar todos los documentos.

#### Transporte y envío de documentos

En un CD se pueden almacenar más 6 000 páginas, lo que permite transportar sin esfuerzo grandes cantidades de información de un sitio a otro. Por otro lado, los documentos en formato digital pueden ser enviados a través de internet, llegando en cuestión de minutos a su destino.

## ■ Sistemas de aplicación

El contexto actual en que se desenvuelven las diferentes instituciones y organizaciones exige la aplicación de determinados sistemas, métodos, procedimientos y otros instrumentos que respondan a las expectativas de cada una de ellas en el área de gestión de la información y de la documentación.

Los sistemas de gestión documental pertenecen a un grupo de soluciones que han estado disponibles desde hace mucho tiempo. Sin embargo, no es sino hasta hace poco cuando las organizaciones se han abierto a entornos de trabajo colaborativos y a la gestión de la documentación corporativa.

Esto se debe a que los sistemas requieren una fase de adaptación a la realidad de cada organización que, una vez cubierta, pueden implementarse con una perspectiva y componentes distintos, aunque operativamente interactúan entre sí. A continuación se mencionan los más representativos:

## ■ Sistema de administración documental

- Combina la digitalización y la administración de documentos y flujo del trabajo a nivel corporativo.
- Captura los formatos en papel o electrónicos para convertirlos en datos digitales que puedan ser explotados.

## ■ Sistema de automatización de procesos administrativos

- Efectúa el seguimiento de los procesos administrativos que se hayan iniciado en formatos electrónicos.
- Detecta cuellos de botella en los procesos administrativos en línea.
- Agiliza la gestión administrativa gubernamental y corporativa.
- Diseña, ejecuta y audita procesos de flujos de trabajo.
- Implementa y conserva sistemas administrativos con certificación ISO.

## ■ Sistema de análisis ejecutivo de datos

- Tableros para el análisis de indicadores.
- Métodos de proyección.
- Modelos de tendencias.
- Semáforos y alarmas.
- Gráficas interactivas.
- Navegación flotante.
- Creación y administración de escenarios.

## ■ Sistema de búsqueda de información corporativa

- Plataforma comprensiva para recuperar datos.
- Administra remota o localmente mediante un *web browser*.
- Acciona la búsqueda en intranets, extranets y web site.
- Facilita su uso y escalabilidad.

## RESUMEN

En gran medida, el empleo racional de los recursos de una organización depende del uso inteligente de su información escrita, ya que agrupa, relaciona y uniforma los formularios que traducen las iniciativas y su forma de operar en hechos y resultados susceptibles de ser seguidos y evaluados.

Contar con un concepto claro y el objeto de utilización permite ubicar fuentes de información y necesidades de su uso, factores necesarios para establecer criterios apropiados para su correcto análisis, diseño y control.

Por lo que toca a su análisis, debido a que posibilita determinar las prioridades y examinar consideraciones de tipo funcional y material.

En lo relativo a su diseño, porque facilita la identificación de elementos funcionales y materiales, orden de sus componentes, condiciones de llenado, clase de formulario, manera de visualizarlos, seleccionarlos y presentarlos.

En cuanto a su control, porque los clasifica y permite la preparación de herramientas como cuestionarios,

catálogos y tarjetas de control interno para su creación y reimpresión.

Mediante la gestión documental los archivos de toda la organización pueden centralizarse y protegerse en medios físicos o electrónicos. Una vez organizada y almacenada la información, se puede navegar por todas sus páginas, imprimirlas, reordenarlas, copiarlas o moverlas a otro documento, enviarlas por e-mail, exportarlas a otro formato o borrarlas; importar dispositivos en forma selectiva o completa; administrar carpetas o bibliotecas y su información asociada; administrar usuarios para el acceso, indexación o alta/baja de información; integrar hojas de control para el escaneo de documentos; generación de estadísticas y para el envío de mensajes.

Los sistemas de gestión documental son una solución que facilita a una organización aplicar sistemas, procesos y procedimientos en un entorno de trabajo colaborativo por medio de sistemas de administración documental, automatización de procesos administrativos, análisis ejecutivo de datos y de búsqueda de información corporativa.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿En qué medida contribuyen los formularios a mejorar la gestión de una organización?
2. ¿Es la gestión documental una herramienta de estrategia?
3. ¿De qué forma incide la gestión documental en la venta de productos y prestación de servicios?
4. ¿De qué manera la gestión documental interrelaciona sistemas, procesos y procedimientos?
5. ¿Cómo se puede evaluar la gestión documental?
6. ¿Por qué la gestión documental aumenta la conectividad de la organización con su entorno?



### CASO PRÁCTICO EXPRESS DE IMPRESIÓN

#### Antecedentes

La empresa Express de Impresión fue fundada por la familia Ávila Marrón en 1992. Sus instalaciones se ubican en Calzada del Hueso 501, Col. Vergel Coapa, Delegación Tlalpan.

En 1994 abrió una sucursal en la Colonia del Valle, la cual, después de 3 años, fue cerrada por problemas de inseguridad. Más o menos por la misma época, y de manera temporal, estableció una planta industrial en la delegación de Tláhuac, la cual no rindió los resultados esperados.

Con base en la experiencia adquirida, y al surgir la oportunidad de adquirir el terreno contiguo a las instalaciones originales, aumentó su capacidad productiva con nuevo equipo y mobiliario.

Actualmente, con información de su sector y giro industrial de las entidades federativas, analiza la posibilidad de expandir el negocio a la región del Bajío.

### Giro de la empresa

- Producción y ventas de copias fotostáticas en diferentes tamaños.
- Producción y venta de impresión en offset, mimeógrafo o cualquier otro sistema utilizado en la reproducción de la industria de las artes gráficas.
- Compraventa de papel virgen.
- Revelado e impresión de fotografías, así como compraventa de materiales y artículos fotográficos.
- Servicio de videograbación.
- Venta de servicios de impresión en cualquier sistema gráfico, fotográfico o medio electrónico.

### Misión

Ser una empresa comprometida con nuestra gente y con nuestros clientes en la generación de productos y prestación de servicios de la más alta calidad.

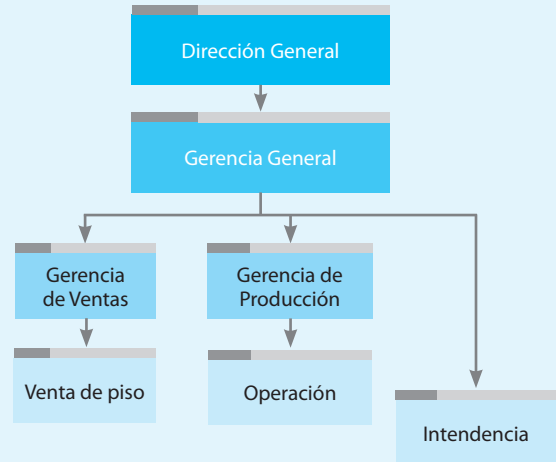
### Visión

Mantenernos actualizados para ofrecer al cliente los mejores productos y servicios y lograr un lugar reconocido en el mercado de nuestro giro como una empresa de vanguardia.

### Valores

- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Calidad.
- Servicio.
- Excelencia.

### Estructura organizacional



### Principales clientes:

- Servicio del Hueso (gasolinera).
- Grupo Jaire (tortillerías).
- Cadena de Prendamex (préstamos prendarios).
- Tiendas 100% Natural (productos naturistas).

### Principales proveedores:

- Imperio de Papel, Papel, S.A.
- Grupo Papelero Gutiérrez.
- GBC.
- Manufacturas Gaviota.
- Roberto Cerón.
- Xerox.

### Análisis de la posición de la empresa

Con el propósito de explicar cuál es la competencia que enfrenta la empresa y su situación, se consideran dos aspectos: posición de los competidores y análisis FODA.

### Competidores y ubicación

La competencia directa son Office Depot y Office Max, ya que se encuentran cerca del establecimiento de Express de Impresión y a que coinciden en la mayoría de los productos y servicios que ofrecen.

## 1. OFFICE DEPOT

Actividades que realiza:

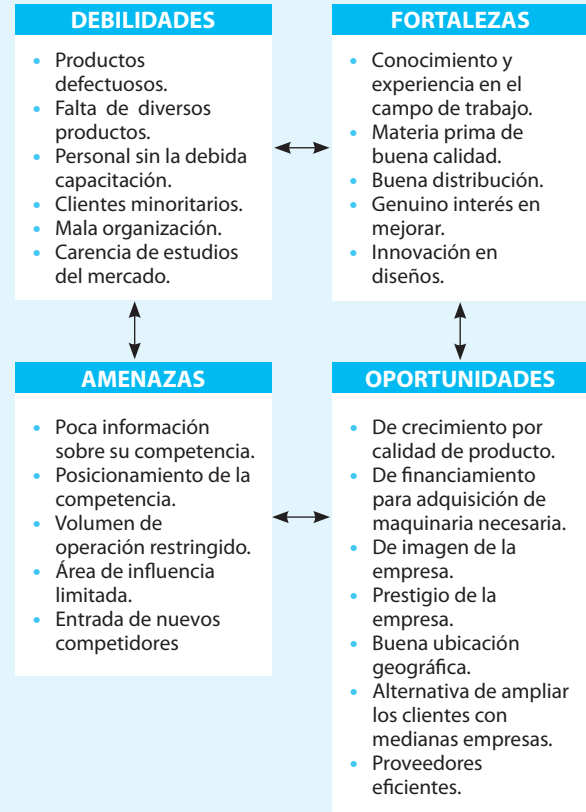
- Engargolado, Wire, enmicados, laminados.
- Impresión digital B&N y a color.
- Rotulación de vinil por computadora.
- Plotter en papel y vinil (lonas).
- Suaje, encuadernación.

## 2. OFICCE MAX

Actividades que realiza:

- **Copiado:** manejan copiado blanco y negro, color y formatos grandes (planos e ingeniería).
- **Impresión digital:** desde casi cualquier formato o programa en PC o MAC. Impresión digital láser.
- **Diseño gráfico:** desde la elaboración de tarjetas de presentación hasta la realización de toda una imagen corporativa.
- **Papeles:** desde el clásico papel bond blanco, albanel, papeles de colores brillantes, papeles satinados, opalinas, acetatos, autocopiantes, transfer (para estampado), hasta la más amplia gama de papeles finos y con diseño.

## Análisis FODA de Express de Impresión



## Situación actual

Con base en los análisis realizados —y luego de realizar un balance de fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas— el director general, el gerente general y sus gerentes de área jerarquizaron los aspectos necesarios para subsanar fallas, resolver problemas y fortalecer la empresa. A continuación se enlistan las más importantes:



- Inadecuada selección de personal.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de personal en días con cargas de trabajo fuertes (fines de semana).
- Falta de publicidad y promoción.
- Problemas de comunicación entre personal.
- Desperdicio de materias primas.
- Devoluciones de los clientes.
- Inexistencia de liderazgo bien definido.
- Los trabajadores no se sienten parte de la organización.
- Falta de motivación.
- Los empleados no conocen los objetivos de la organización, manuales, políticas, etcétera.

### Diagnóstico

Para garantizar la continuidad de la mejora continua de la empresa y puntualizar las prioridades, se preparó un diagnóstico de los principales factores, áreas de responsabilidad y soluciones concretas para elevar su competitividad.

FACTORES	ÁREA	SOLUCIÓN
Inadecuada selección de personal.	Todas las gerencias.	Seleccionar al personal conforme a un proceso definido para ese efecto o, en su caso, subcontratar los servicios de un consultor en la materia.
Falta de capacitación del personal.	Todas las gerencias.	Elaborar un programa de capacitación para cada área específica de la empresa, que se iniciará con un curso de inducción y socialización. Periódicamente, dictado de cursos para mantener actualizado al personal.
Falta de personal en días con cargas de trabajo fuertes (fines de semana).	Gerencia general.	Contratar o subcontratar a dos personas más por turno los días sábados y domingos, para no retardar los procesos productivos o deteriorar el servicio a clientes.
Falta de publicidad y promoción.	Gerencia de ventas.	Capitalizar la publicidad de la sección amarilla con volantes promocionales en puntos de venta importantes; incluir material publicitario en periódicos y revistas de circulación nacional; repartir material promocional como calendarios o fotografías panorámicas de atractivos turísticos y tener un acercamiento con las asociaciones de vecinos de las colonias cercanas a la empresa.
Problemas de comunicación entre personal.	Todas las gerencias.	Realizar semanalmente reuniones de integración y foros de sensibilización; efectuar con regularidad eventos de convivencia.

FACTORES	ÁREA	SOLUCIÓN
Desperdicio de materias primas.	Gerencia de producción.	Controlar las entradas y salidas de material del almacén; supervisar los insumos, productos y desperdicios de las líneas de producción y consolidar las compras para obtener economías de escala.
Devoluciones de los clientes.	Todas las gerencias.	Tener un mayor acercamiento con los clientes y designar a una persona para que atienda sus requerimientos y necesidades inmediatos; analizar las causas de las devoluciones y entregar los nuevos productos o dinero con agilidad y sin condiciones que deterioren la imagen de la empresa. En casos atribuibles a la materia prima, hacerlo del conocimiento de los proveedores.
No existe un liderazgo bien definido.	Director general.	En primer lugar, el director general debe constituirse en un líder para la empresa. En segundo lugar, se promoverá el ejercicio de un liderazgo compartido a nivel gerencial.
Los trabajadores no se sienten parte de la organización.	Director y gerente general.	Implementar un programa de identificación con los valores medulares de la empresa y emprender una campaña de "sentido de pertenencia" en todas las áreas y niveles de la empresa.
Falta de motivación.	Todo el nivel directivo.	Diseñar e instrumentar un programa de evaluación del desempeño, un enfoque en competencias y un sistema de recompensas para integrar y motivar al personal; complementar estas iniciativas con elementos como un tablero de reconocimiento semanal e incentivos y premios especiales.
Los empleados no conocen los objetivos de la organización, manuales, políticas, etcétera.	Todas las gerencias.	La empresa debe preparar la documentación necesaria para que los empleados dispongan de elementos para orientar sus acciones y evitar duplicidad de funciones, omisiones en los procesos productivos o falta de información que ocasionen accidentes de trabajo. En particular, se recomienda la elaboración de manuales de organización, de procedimientos y de procesos.

## CONCLUSIONES

Express de Impresión, consciente de su responsabilidad social y metas de desempeño, implementará estrategias a nivel corporativo, funcional y de negocios para establecer una infraestructura productiva y de servicio orientada a consolidar los aspectos siguientes:

- Ampliar la visión de negocio de la empresa.
- Convertir el enunciado de misión en una guía de sus acciones.
- Definir una programación del trabajo acorde con los recursos y posición de la empresa.
- Preparar un plan de contingencias.
- Documentar procesos y procedimientos apegados a un sistema de gestión de la calidad.
- Utilizar de manera consistente la estructura organizacional.
- Fomentar una cultura organizacional de inclusión.
- Manejar a su personal como capital intelectual.
- Formular un proyecto para utilizar de manera gradual la tecnología de la información.
- Ejercer un estilo de liderazgo transformacional.
- Diseñar un sistema de comunicación flexible y funcional.
- Promover el trabajo en equipo.
- Establecer mecanismos de control ágiles y eficaces.

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede una pequeña empresa como Express de Impresión competir con empresas más grandes de su mismo giro?
2. ¿De qué manera puede alinear sus valores con su capacidad de respuesta?
3. ¿Cómo interactúan las funciones de apoyo con el proceso productivo?
4. ¿Cómo puede transitar de la tecnología que domina a una más desarrollada?
5. ¿Qué mecanismos de control puede establecer para cumplir con sus medidas de desempeño?

## INDICADORES DE GESTIÓN DOCUMENTAL

### ■ Indicadores cualitativos

- Grado en que imprimen cohesión al manejo de la información de la organización.
- Modo en que racionaliza el trabajo.
- Manera en la que fomenta la interacción con el entorno.
- Medida en que constituye un medio para imprimir cohesión a la información.

### ■ Indicadores cuantitativos

#### Total de formularios utilizados

Total de formularios programados

#### Formularios utilizados

Monto del presupuesto para papelería

### **Estudios de gestión documental realizados**

Total de estudios autorizados

### **Personal responsable del sistema de gestión documental**

Total de personal

### **Personal capacitado para operar el sistema de gestión documental**

Total de personal asignado al sistema

### **Costo del sistema de gestión documental**

Presupuesto asignado a sistemas

### **Estrategias corporativas**

Sistemas de gestión documental

### **Estrategias de negocio**

Sistemas de gestión documental

### **Estrategias funcionales**

Sistemas de gestión documental

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Casals Marcen, José María, *Racionalización de impresos*, Centro de Información y Perfeccionamiento de Funcionarios, Madrid, 1974.
2. Knox, Frank M., *Standard guide to design and control of business forms*, McGraw-Hill, Estados Unidos, 1965.
3. Martel, L., *Mastering Change. The Key to Business Success*, Simon and Schuster, Nueva York, 1986.
4. Milward, G.E., *Office economy by O&M*, McMillan & Co., Ltd., Nueva York, 1964.
5. Moore Business Forms, *Análisis y diseño de formas*, Moore Business Forms de México, 1976.
6. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, *Análisis, diseño y control de formas, guía para su elaboración*, Colección Guías Técnicas, Serie Organización y Métodos, núm. 5, México, 1978.
7. Tocci, Ronald, J., *Sistemas digitales: principios y aplicaciones*, Pearson Prentice Hall, México, 2007.

# 4

## Estructuras organizacionales

### OBJETIVOS

- Aplicar las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar estructuras organizacionales.
- Distinguir claramente los diferentes formatos de estructura de acuerdo con su naturaleza y presentación.
- Dominar la técnica que se utiliza para representar estructuras organizacionales según el grado y área de influencia de la delegación de autoridad.
- Aplicar correctamente los criterios generales para elaborar estructuras organizacionales en los sectores público y privado.
- Dimensionar el efecto de las estrategias en el diseño organizacional.
- Representar las estructuras organizacionales con más versatilidad y una mente más abierta al cambio.
- Desarrollar la capacidad para fortalecer la cadena de valor de una organización a través de versiones alternas de estructura.

## INTRODUCCIÓN

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

### ■ Concepto

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### ■ Objeto

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

### ■ Utilidad

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

## CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

### ■ 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. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

## ■ Uniformidad

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

## ■ Presentación

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

## ■ Vigencia

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

## ■ CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

## ■ Por su naturaleza

### Microadministrativos

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

### Macroadministrativos

Contienen información de más de una organización.

### Mesoadministrativos

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

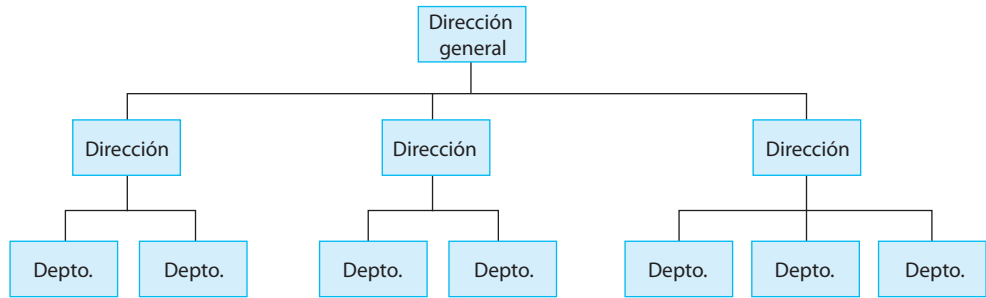
## ■ Por su ámbito

### Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características (figura 4.1).

FIGURA 4.1

Organigrama general.



En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

### Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (figura 4.2).

### ■ Por su contenido

#### Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia (figura 4.3).

Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

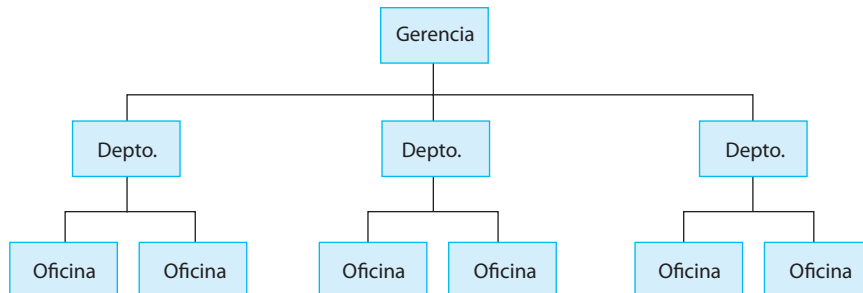
#### Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (figura 4.4).

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

FIGURA 4.2

Organigrama específico.





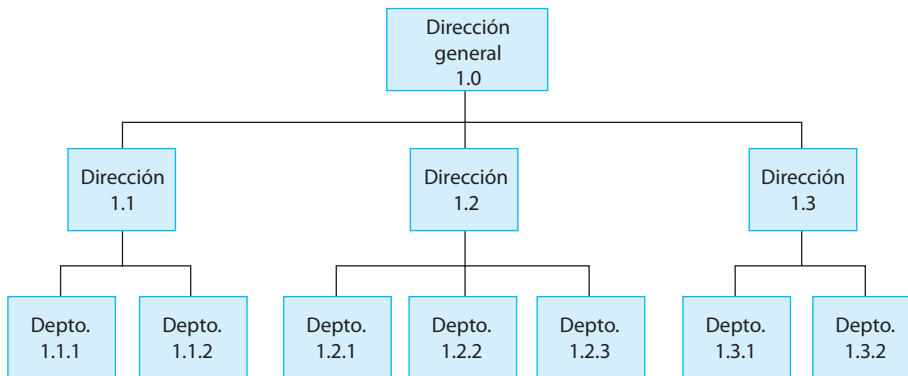


FIGURA 4.3

Organigrama integral.

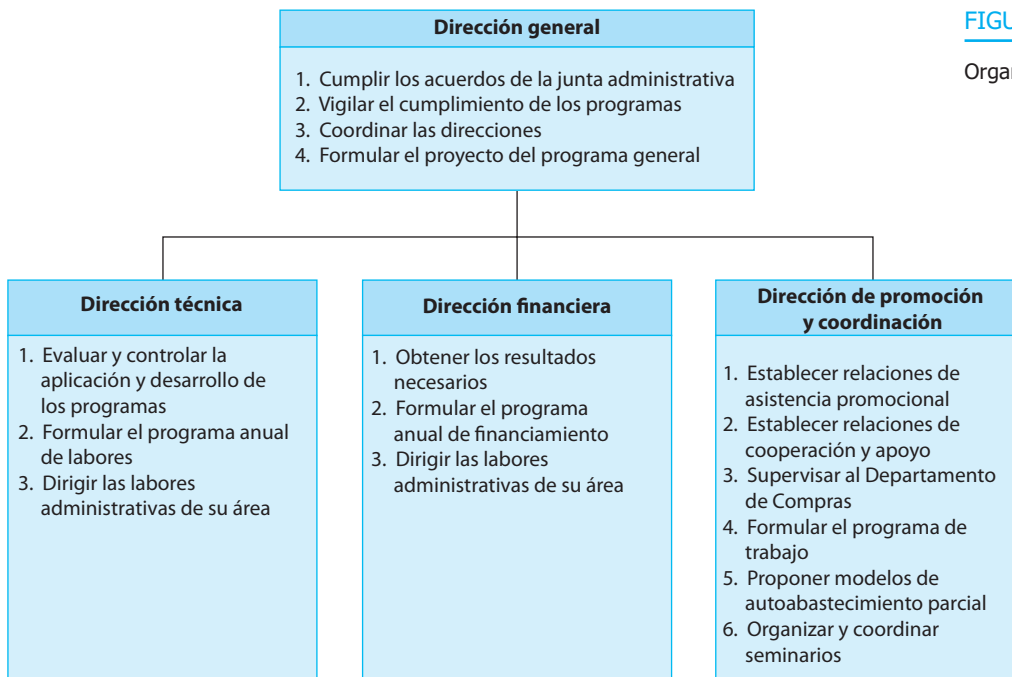


FIGURA 4.4

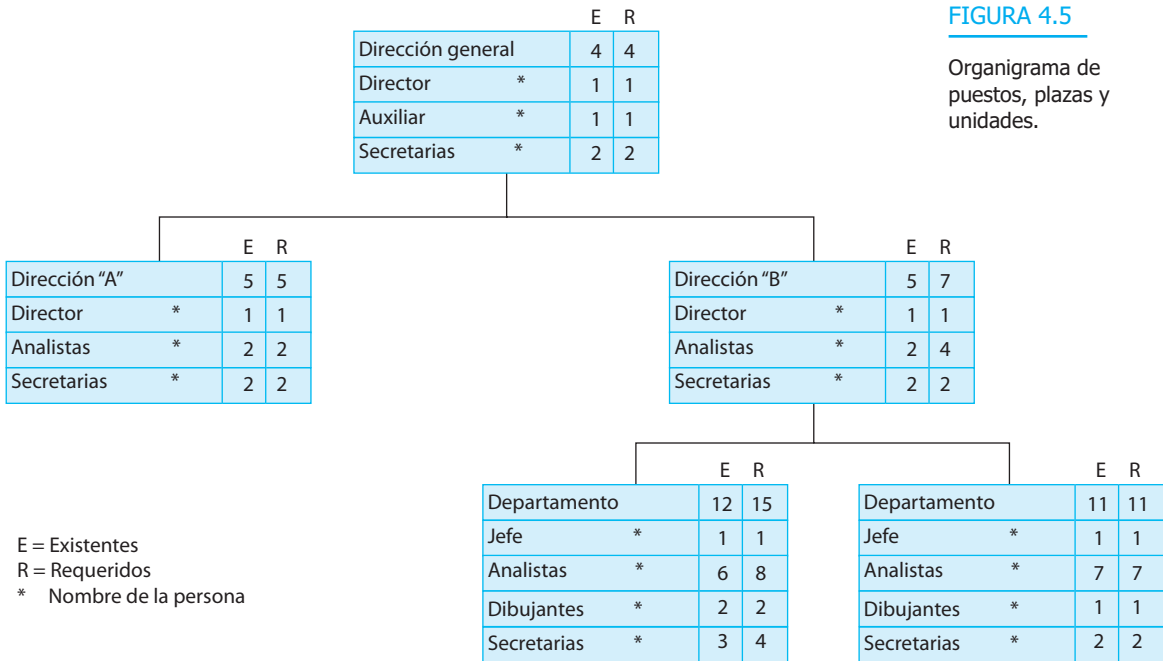
Organigrama funcional.

### De puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (figura 4.5).

FIGURA 4.5

Organigrama de puestos, plazas y unidades.



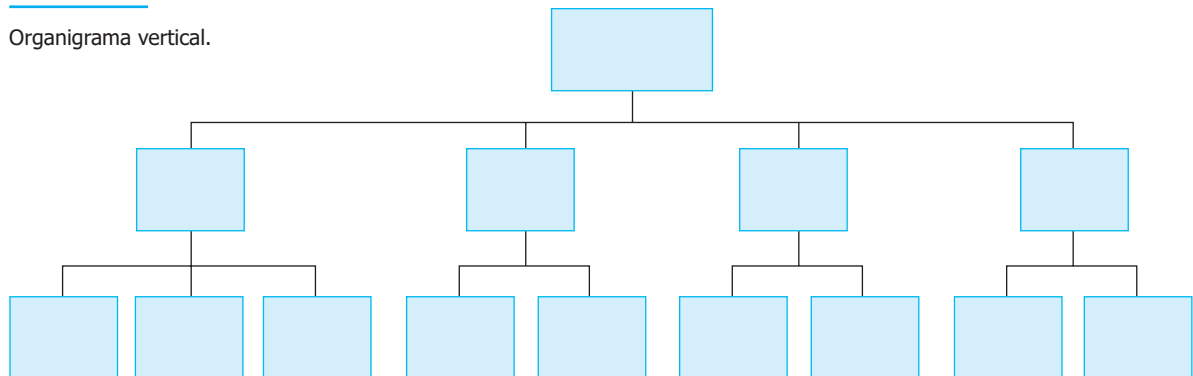
## ■ Por su presentación

### Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (figura 4.6).

FIGURA 4.6

Organigrama vertical.



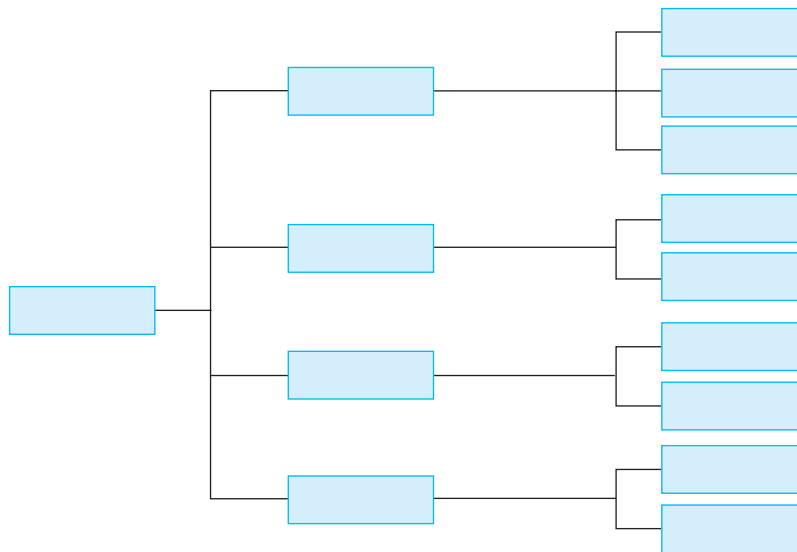


FIGURA 4.7

Organigrama horizontal.

## 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 las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente (figura 4.7).

## 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 (figura 4.8a y b).

## De bloque

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos (figura 4.9).

## DISEÑO

### ■ Forma

Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades (figura 4.10).

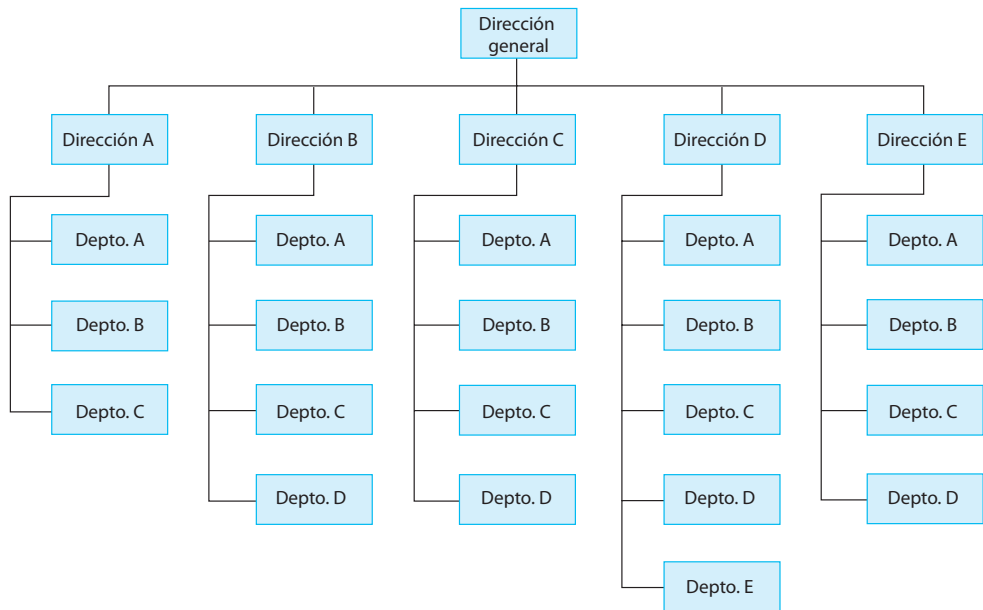


FIGURA 4.8a

Organigrama mixto.  
Vertical/horizontal.

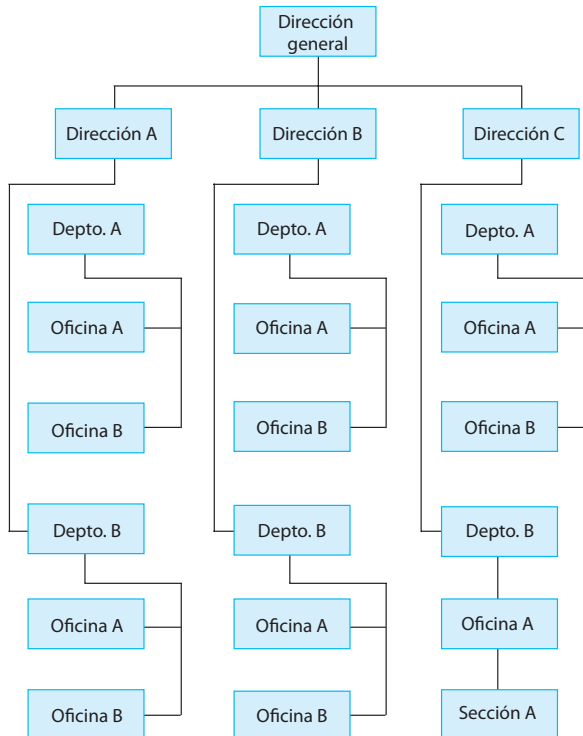


FIGURA 4.8b

Organigrama mixto.  
Diseño repliegado.

FIGURA 4.9

Organigrama de bloque.

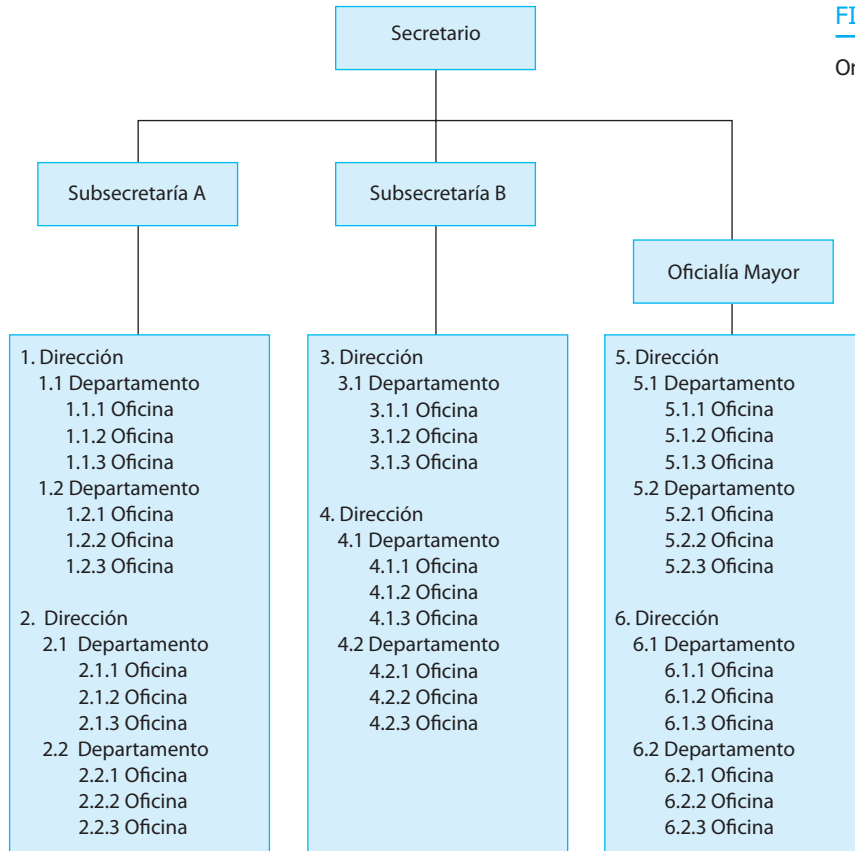


FIGURA 4.10

Forma.

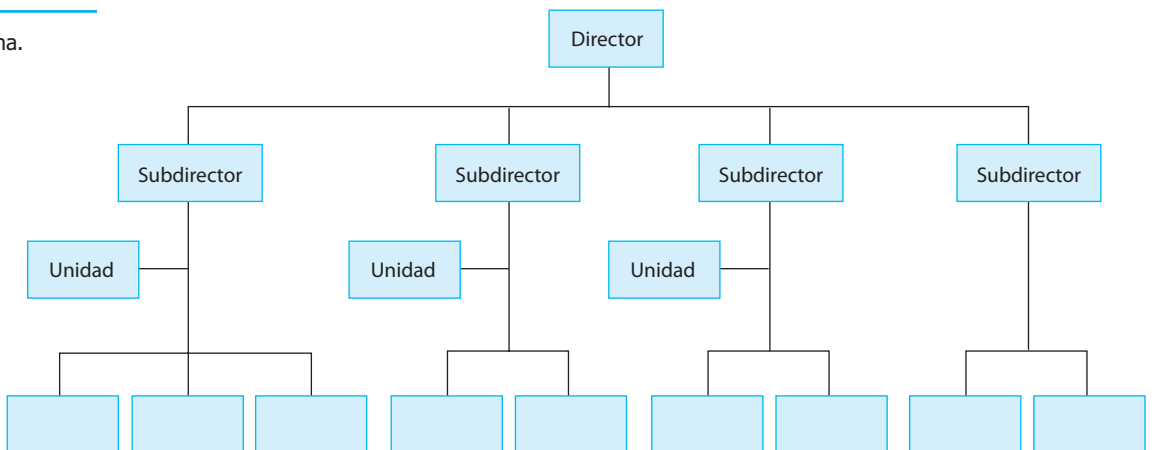
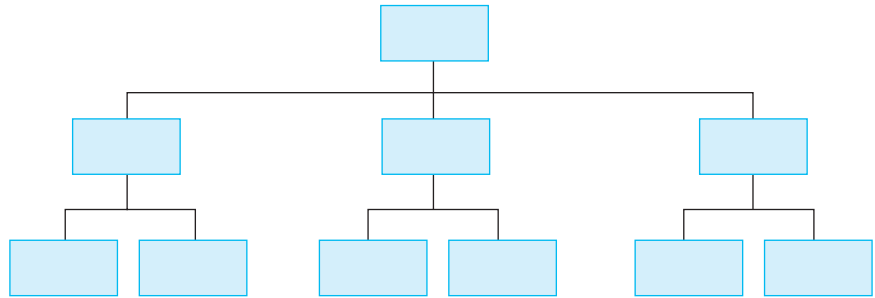


FIGURA 4.11

Dimensión.



## ■ Dimensión

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes (figura 4.11).

## ■ Colocación de las unidades

Las unidades deben ubicarse en la gráfica según se explica a continuación.

### En diferente nivel jerárquico

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación (figura 4.12).

**Sector público.** Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial mayor
Cuarto nivel	Coordinación general
Quinto nivel	Dirección general
Sexto nivel	Dirección de área
Séptimo nivel	Subdirección de área
Octavo nivel	Departamento
Noveno nivel	Oficina
Décimo nivel	Sección
Undécimo nivel	Mesa

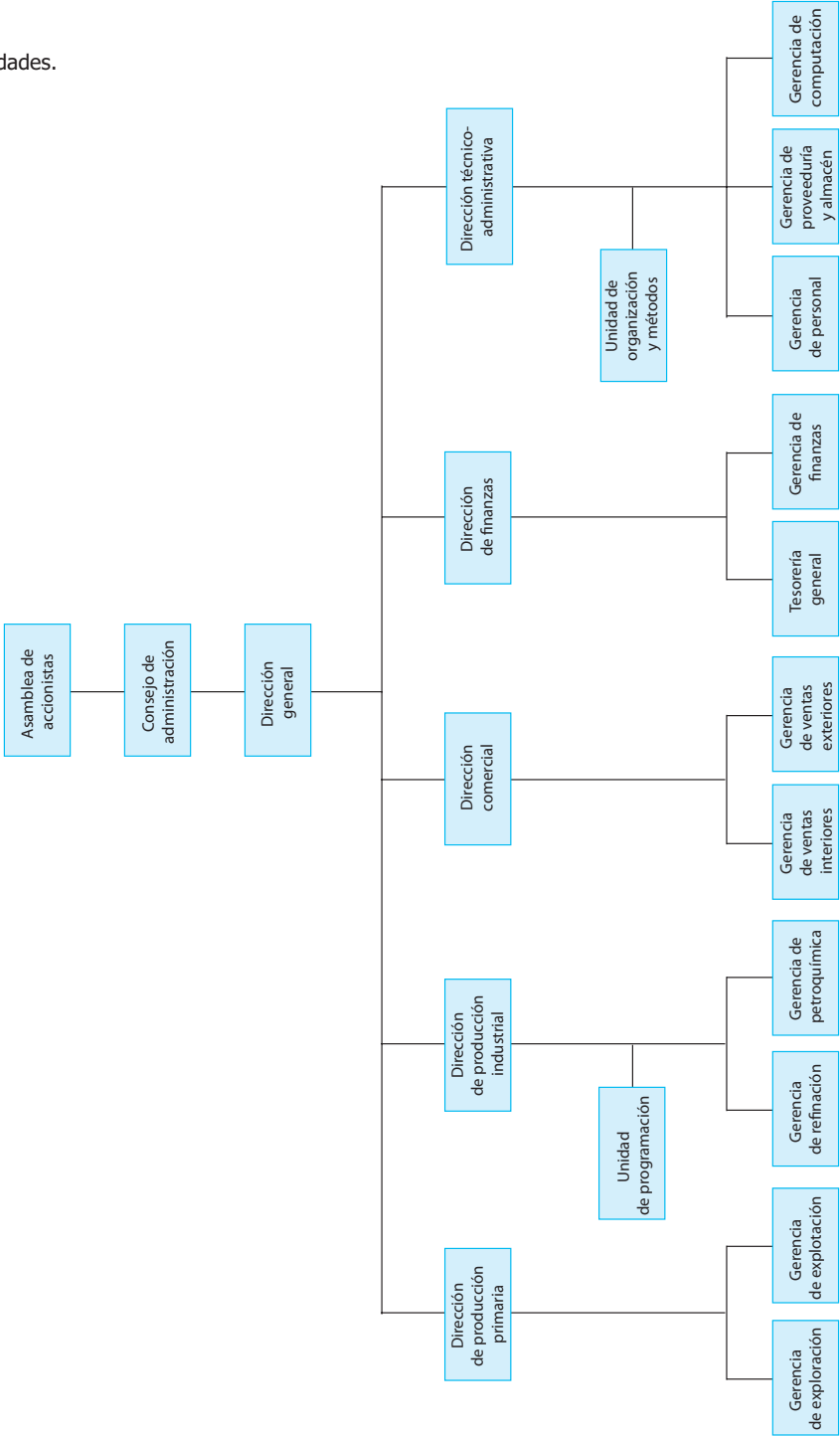
---

Niveles de desconcentración

Órganos desconcentrados

FIGURA 4.12

Colocación de unidades.



En la administración paraestatal:

Órgano de gobierno	Asamblea general
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general o presidente o vocal
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional, o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina
Sexto nivel	Sección
Séptimo nivel	Mesa

---

Niveles de desconcentración                      Órganos desconcentrados

**Sector privado.** Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Órgano de gobierno	Asamblea de accionistas
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina

---

Niveles de desconcentración                      Órganos desconcentrados

### En el mismo nivel jerárquico

**Secuencia de unidades.** Deben presentarse primero las unidades sustantivas, y después las adjetivas o de apoyo (figura 4.13).

A las unidades sustantivas se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo se les confieren las funciones de orden administrativo, que brindan soporte a las sustantivas.

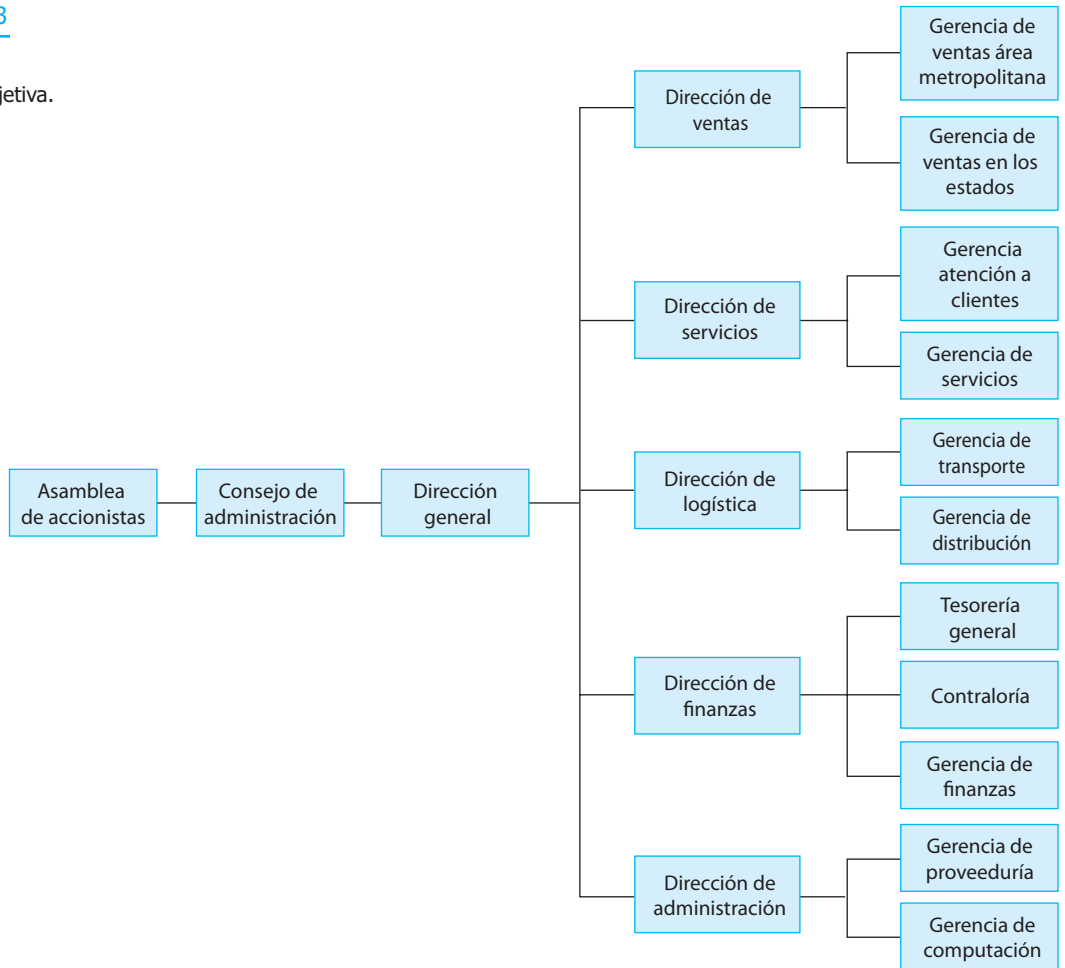
**Secuencia de actividades.** Cuando las unidades administrativas se distribuyen conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos particulares establecidos para atender todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas (figura 4.14).

**Según la cobertura de funciones.** Cuando, además de los criterios citados, para el acomodo en la gráfica se considera la posible sustitución de órganos.



FIGURA 4.13

Secuencia sustantivo-adjetiva.



En el caso de los organigramas verticales, las unidades se colocan de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, en tanto que en el caso de los horizontales se ubican de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

### ■ Líneas de conexión

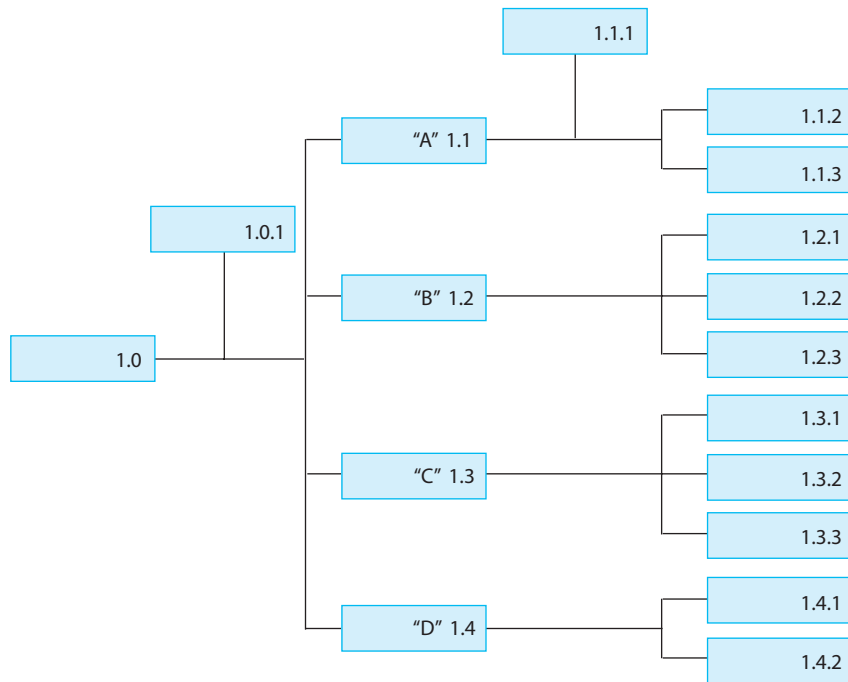
Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. A continuación se brindan criterios específicos para uniformar su presentación.

### 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 la gráfica de la organización.

FIGURA 4.14

Secuencia por procedimiento.



Recomendaciones:

- Utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el que se emplea para dibujar estas últimas (figura 4.15 *b, d, f y h*).
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical (figura 4.15 *a y b*).
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea (figura 4.15 *c y d*).
- Eliminar todos los trazos y tramos injustificados (figura 4.15 *e y f*).
- Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico (figura 4.15 *g y h*).

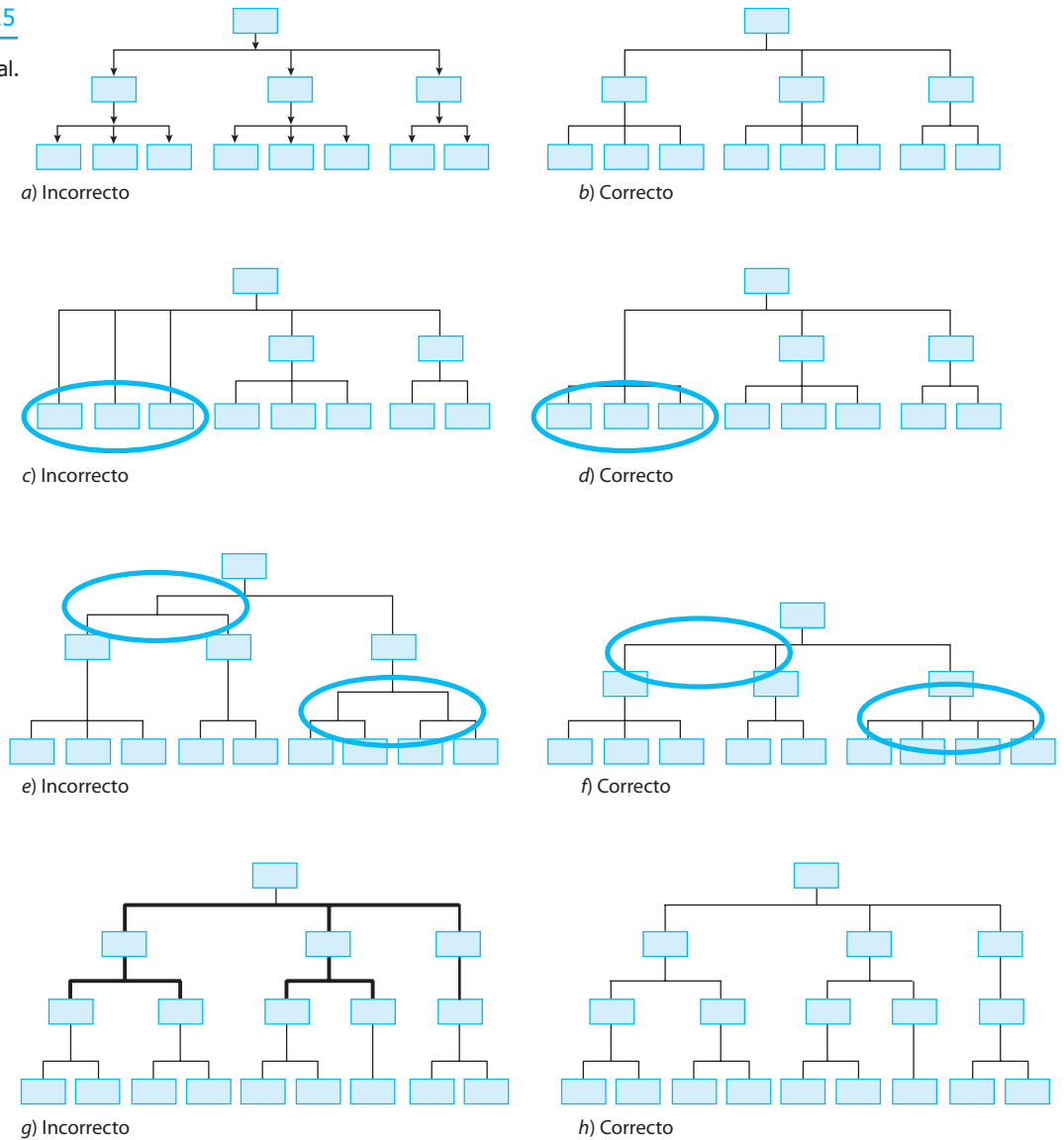
### Relación de autoridad funcional

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 a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad (figura 4.16).

FIGURA 4.15

Relación lineal.



### Relación de coordinación

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 conectan con otra unidad o con un órgano desconcentrado (figura 4.17).

FIGURA 4.16

Relación de autoridad funcional.

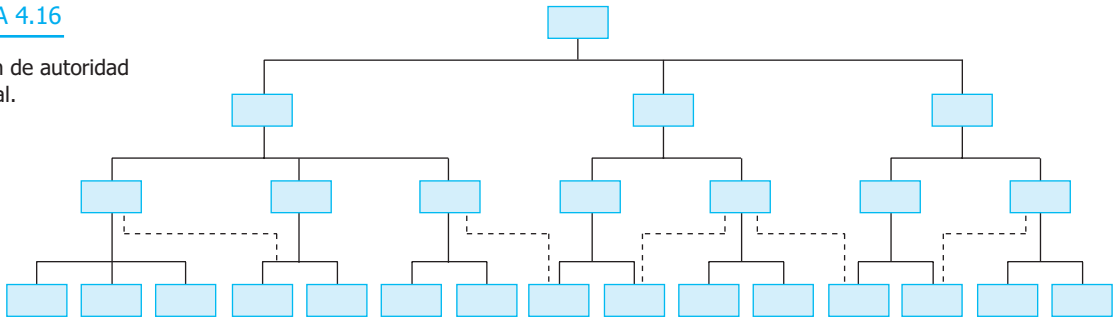
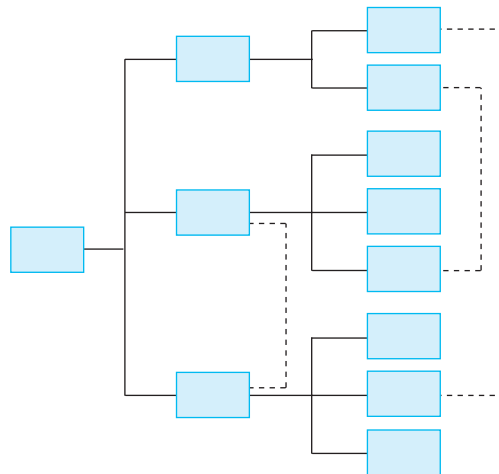
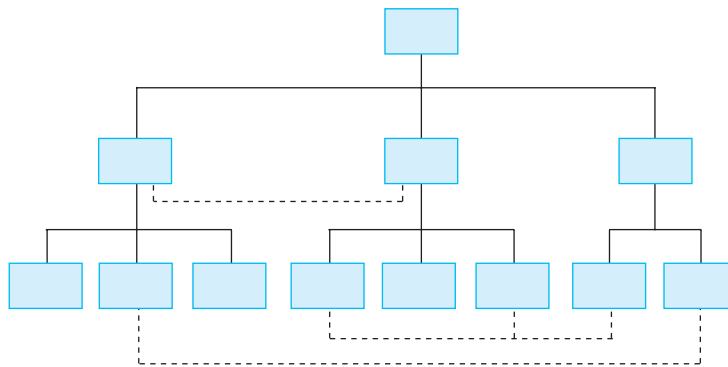


FIGURA 4.17

Relación de coordinación.



### Relación de asesoría

Existe entre 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

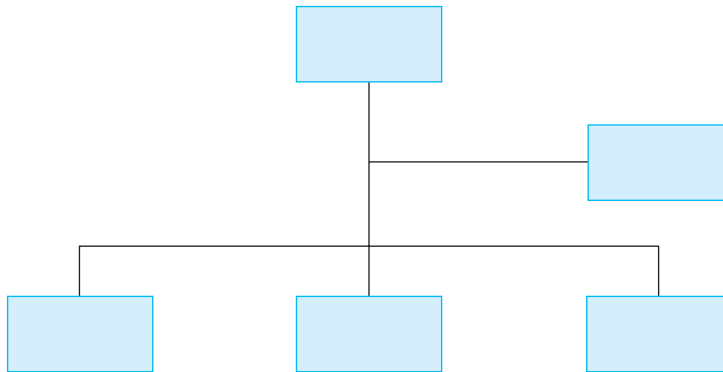


FIGURA 4.18

Relación de asesoría interna.

de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer —no ordenar— a las unidades de línea criterios para resolver un asunto.

Existen dos tipos de relación 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 suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben (figura 4.18).

*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. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente (figura 4.19).

## Relación con comisiones

### Interinstitucionales

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones. Cuando forman parte del gráfico de la organización se les adscribe al titular y se representan mediante un rectángulo de

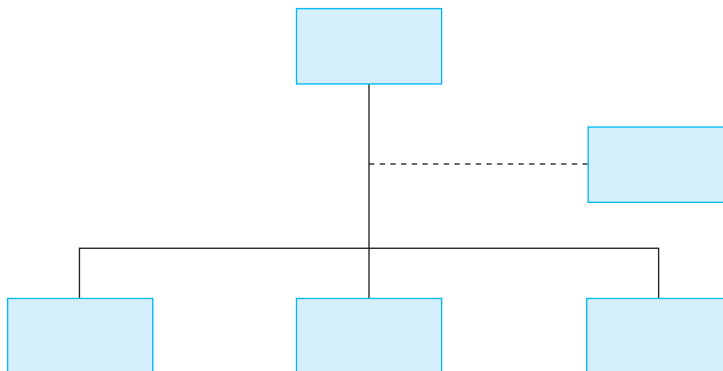
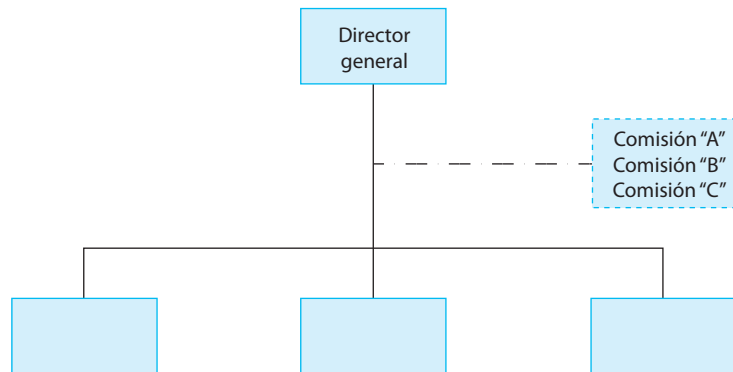


FIGURA 4.19

Relación de asesoría externa.

FIGURA 4.20

Comisiones interinstitucionales.



trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo (figura 4.20).

### Comisiones internas

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representan mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo corto (figura 4.21).

### 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 desea visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con las unidades centrales, se puede no sólo indicar su existencia, sino incluir su estructura (figura 4.22).

FIGURA 4.21

Comisiones internas.

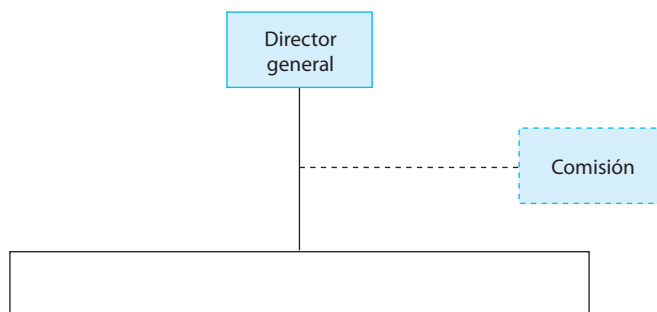
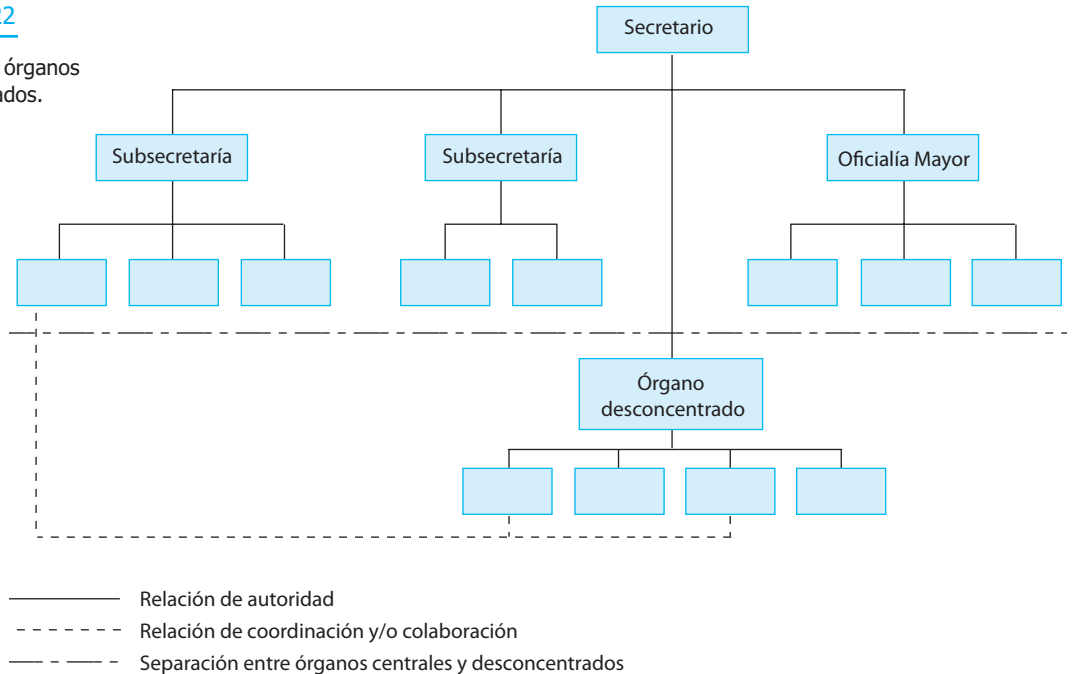


FIGURA 4.22

Relación con órganos desconcentrados.



## PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Los pasos básicos para preparar organigramas se presentan a continuación.

### ■ Autorización para realizar el estudio

Esta autorización debe emanar del titular de una 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 es conveniente seleccionar al equipo que se asignará 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.
- Alternativas para concentrar avances.
- Mecanismos de supervisión y coordinación.
- Revisión y depuración de propuestas.

En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, no es necesario integrar un equipo, sino que basta con designar 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, es necesario que cuente con una gráfica de Gantt, una red, o ambas, para el seguimiento y control de las acciones.

### ■ **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.

También puede acudirse a los archivos y centros de documentación, en donde, través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización. Asimismo, es útil acceder a los sistemas de información vía intranet o extranet.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- 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 procesos que llevan a cabo.
- Los proyectos que desarrollan.
- El alcance de sus acciones.
- Las estrategias que aplican.
- Los beneficios que se espera obtener.

### ■ **Clasificación y registro de la información**

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas.

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

### ■ **Diseño del organigrama**

En esta etapa se debe integrar el documento con las opciones de estructuras específicas.



## CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO

### ■ Origen

Por lo general, en este ámbito, los cambios de estructura organizacional se derivan de una propuesta que puede 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).
- La dependencia responsable del manejo de los recursos económicos del país.
- Una cabeza de sector (la secretaría de Estado responsable de coordinar a las entidades paraestatales agrupadas en su sector).

### ■ Mecánica

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

- Determinación del cambio específico que se desea realizar.
- Justificación técnica y económica.
- Fundamento 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 poder legislativo para autorizar la modificación del reglamento interior.
- Envío de los ajustes a la plantilla de personal para que la secretaría o ministerio que maneje la hacienda y crédito público autorice las partidas destinadas a ese renglón.
- Aprobación de la estructura, la cual puede contener observaciones previas a su implementación.
- Puesta en práctica de los cambios a la estructura, al reglamento, al presupuesto, al programa operativo anual y a la plantilla de personal.

### ■ 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.

### Responsable 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 procesos y/o proyectos.

En caso de existir, una unidad de mejoramiento administrativo podría brindar soporte técnico al resto de los encargados de los cambios estructurales.

## CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE 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 implementación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse como se expone a continuación.

### Básicos

Implican ajustes mínimos a operaciones, actividades, funciones, procesos o proyectos, los cuales pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina.

Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia de la estructura organizacional que se desea cambiar, así como las ventajas que esto reportará a la organización.

### De alcance medio

Implican variantes funcionales y estructurales que afectan hasta el nivel gerencial de la organización. En este caso se aplica el procedimiento general para elaborar o actualizar organigramas.

### De alcance total

Son decisiones que cambian por completo la estructura de una organización y que varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a ese fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud lleva consigo la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también tiene que considerar la integración de variables de operación y estrategia de mayor alcance.

En términos generales, las variables complementarias del procedimiento específico que deben considerarse son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación de la organización.
2. Análisis y proyecciones financieras.
3. Estudio del mercado.
4. Ventajas competitivas esperadas.

## ■ Responsables

### De cambios básicos

Personal del área que formula la propuesta.

### De alcance medio

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

### De alcance total

Personal de todas las áreas de la organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

## ■ Soporte decisonal

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

- Actualización o cambio del objeto de la organización.
- Nuevas estrategias corporativas, funcionales, de negocios o globales.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento del capital.

- Reestructuración de la forma de operar con motivo de la creación, desaparición, fusión o readscripción de unidades administrativas.
- Requerimientos de sus grupos de interés.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Cumplimiento de normas de gestión de la calidad.
- Relaciones con el entorno a nivel nacional, internacional, multinacional, global o transnacional.

## MECANISMOS DE INFORMACIÓN

Instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las unidades, áreas y funcionarios responsables de la toma de decisiones en el análisis de estructuras.

### ■ Acervo documental

Organigramas que forman parte de un archivo escrito; están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, y constituyen los documentos fuente de consulta.

### ■ A través de medios electromagnéticos

Organigramas cuyo resguardo se efectúa en:

- Discos duros de equipos de cómputo.
- Unidades de memoria externas, CD, DVD, USB, EVD, FDV, HDV, UDO, VMD, Blue-ray, cintas o cartuchos.

### ■ Interacción

Proceso por medio del cual se tiene acceso a la información técnica resguardada, en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, y que se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos.
- Bases de datos.
- Diccionarios.
- Bibliotecas.
- Web sites.
- Módulos de información codificados.
- Programas específicos.

## DIFUSIÓN

Las modificaciones a la estructura organizacional deben implementarse con la participación de las unidades administrativas afectadas, por lo cual es conveniente llevar a cabo conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Uno de los medios más eficaces que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretende alcanzar y los beneficios que se puede obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta a toda la organización.

## VERTIENTES ALTERNAS DE ESTRUCTURA

La estructura de una organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos. En cada caso, conforme se precise su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte a procesos, asumirá un perfil específico.

No hay estructuras buenas o malas: cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene la capacidad de responder a los requerimientos de su razón de ser y de integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando según su ciclo de vida y las oportunidades de negocio lo exijan. La esencia de su proyección depende del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación y de la voluntad para edificar un liderazgo consciente de su realidad y de su potencial.

### ■ Estructuras de líneas de negocio

El manejo de las acciones mediante varias líneas y proyectos es un modelo multinegocio con papeles integradores que facilita a una organización competir en el mercado, aprovechar los beneficios de la curva de la experiencia, alinear valores con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales y fortalecer las competencias centrales para lograr una ventaja competitiva.

### Unidades en un solo nivel

Las organizaciones cuya estructura se centra en un solo nivel jerárquico también son conocidas como de “estructura plana”. Su forma de operar es similar a la de una empresa vertical, pero tiene la ventaja de que cuenta con una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida.

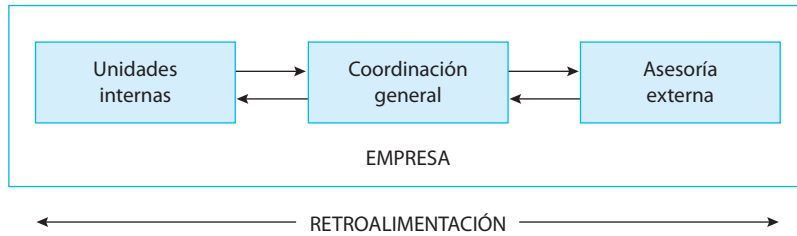
Su diseño organizacional se concentra en unidades en un mismo nivel jerárquico, en equipos de trabajo o en una red, lo que simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones; elimina instancias y favorece una mejor coordinación entre unidades sustantivas y adjetivas. También es una forma de agilizar las acciones y mejorar la velocidad de respuesta, ya que el sentido en que orienta su gestión permite percibir con más claridad la relación insumo/resultado y actuar de acuerdo con líneas de negocio (figura 4.23).

### Unidades desconcentradas

Las organizaciones que optan por establecer unidades desconcentradas lo hacen para delegar facultades en una persona u órgano jerárquicamente subordinado, lo que les permite contar en distintos ámbitos territoriales con representantes o unidades administrativas que acercan en tiempo, espacio

FIGURA 4.23

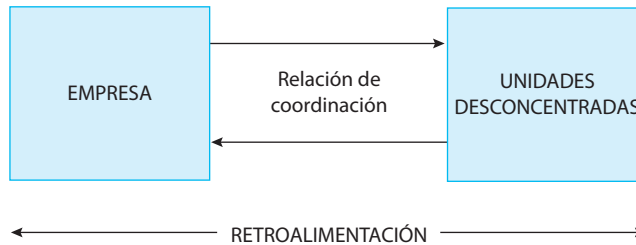
Unidades en un solo nivel.



y especialidad los productos y/o servicios a clientes y usuarios. Es una forma de descongestionar el aparato administrativo para abrir oportunidades de negocio en otras ubicaciones y proyectar una alternativa de crecimiento viable (figura 4.24).

FIGURA 4.24

Unidades desconcentradas.



### Unidades descentralizadas

La estructura basada en la descentralización constituye una fase más radical del proceso de delegación de autoridad pues amplía la esfera de acción de una organización ya que aumenta la capacidad y velocidad de respuesta; incrementa la línea de productos y/o servicios; neutraliza a los competidores y tiene mayor contacto con los grupos de interés.

La descentralización concede la oportunidad de preparar e implementar las acciones necesarias para alcanzar un crecimiento sostenido, siempre y cuando la línea de actuación como área, unidad, nivel jerárquico o equipo se apegue a una dirección estratégica equilibrada (figura 4.25).

FIGURA 4.25

Unidades descentralizadas.

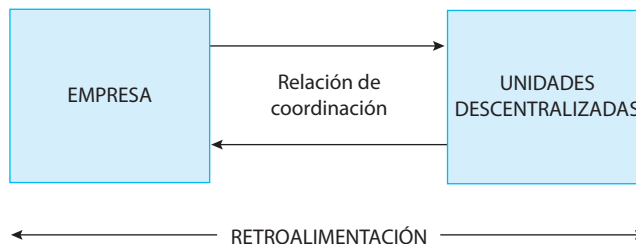
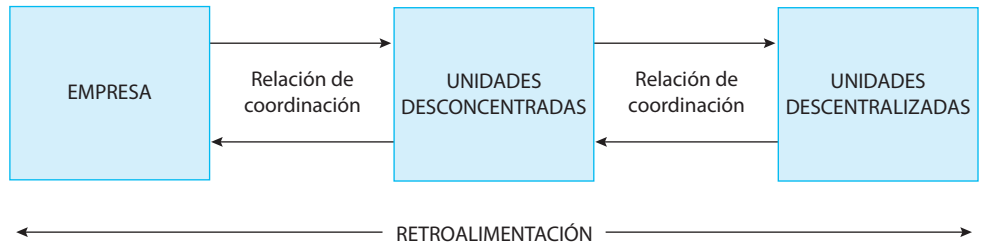


FIGURA 4.26

Unidades desconcentradas y descentralizadas.



### Unidades desconcentradas y descentralizadas

Por lo general, la decisión de trabajar con unidades desconcentradas y descentralizadas obedece a que las empresas suelen mantener dos niveles de actuación: de conformidad con la posición desde donde compiten y con el grado de apertura con el que operan.

En términos prácticos es un tablero de ajedrez de negocios, por lo que modela la competencia con sus rivales mediante movimientos secuenciales y simultáneos para ampliar el rango de actuación y la posibilidad de interacción con instancias tales como clientes, proveedores, competidores y grupos de interés, y crear valor para alcanzar una rentabilidad superior al promedio, por lo que es conveniente que anticipe los movimientos de sus competidores *mirando hacia delante* y espere los movimientos futuros de sus competidores *razonando hacia atrás* (figura 4.26).

### Unidades globales

La integración de unidades globales es una forma de incursionar en el mercado global con una estructura que transfiere al país anfitrión las funciones para generar y distribuir productos y servicios estandarizados, de acuerdo con las prácticas y condiciones económico-sociales imperantes.

Desde un punto de vista estrictamente técnico, el proceso de delegación de autoridad a nivel global reside más en la estrategia que en la jerarquía, se encamina más a nivel país y región que a la mera cobertura de negocio, lo que transforma la unidad de mando en un mando compartido, enriquece el proceso de toma de decisiones al desarrollar cadenas de decisión y la formación de un pensamiento grupal que permea la asignación y uso del poder de manera inteligente (figura 4.27).

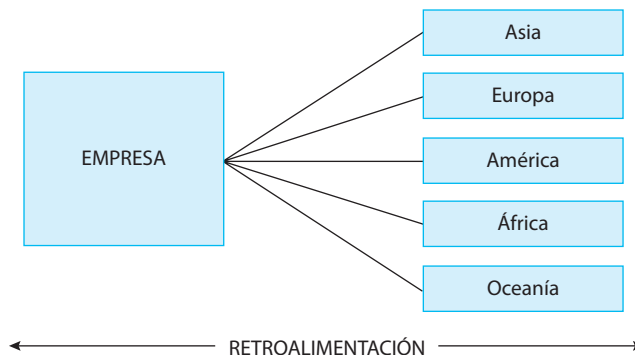


FIGURA 4.27

Unidades globales.

## Unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

Las empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales cuentan con una sólida plataforma para administrar en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio. En lo que se refiere a la desconcentración, porque permite reducir presiones sobre el aparato administrativo de la empresa al asignar facultades a distintos ámbitos territoriales para asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que es necesario ejercer un estricto control. En lo que corresponde a la descentralización, con el propósito de consolidar la atención en determinados productos y servicios para diversificar las líneas de negocio con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero, el camino para velar por los aspectos normativos y sociopolíticos, la forma de enfrentar a la competencia y la vía para definir estrategias como ente corporativo. En cuanto a la globalización, en la medida que hace posible la incursión en mercados extranjeros para *aumentar* la rentabilidad, apalancar habilidades distintivas y explotar los efectos de la curva de la experiencia, así como dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos (figura 4.28).

### Unidad/equipo

Durante algún tiempo, las estructuras con estas características también se denominaron “híbridas”, ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción. Si bien esta concepción abre las opciones del gráfico en función de su sola configuración, también rompe con las líneas de mando por área para dar paso a un modelo que interrelaciona áreas y niveles por medio de equipos. Tácitamente, el esquema de operación se apega más a unidades de negocio o de carácter matricial que a uno lineal (figura 4.29).

### “Bisagra”

La idea de transformar una visión fragmentada y de corto plazo en una visión global a largo plazo, ha llevado a concebir la estructura tipo “bisagra”, cuyo propósito es apoyar la innovación y estimular el aprendizaje y la motivación, para organizar el trabajo alrededor de equipos multifuncionales.

FIGURA 4.28

Unidades desconcentradas, descentralizadas y globales.

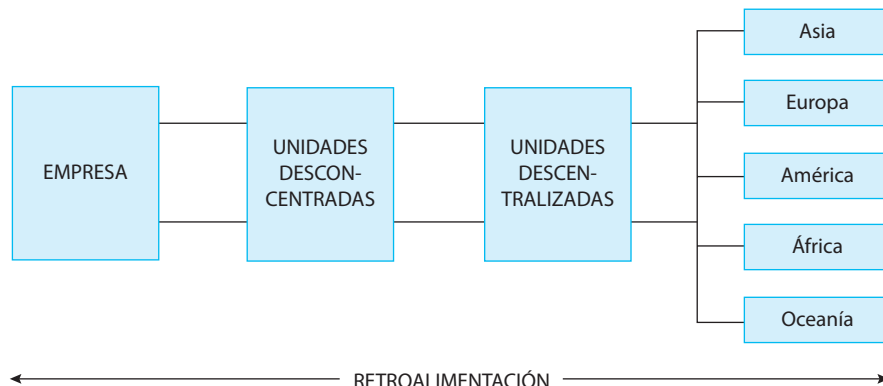
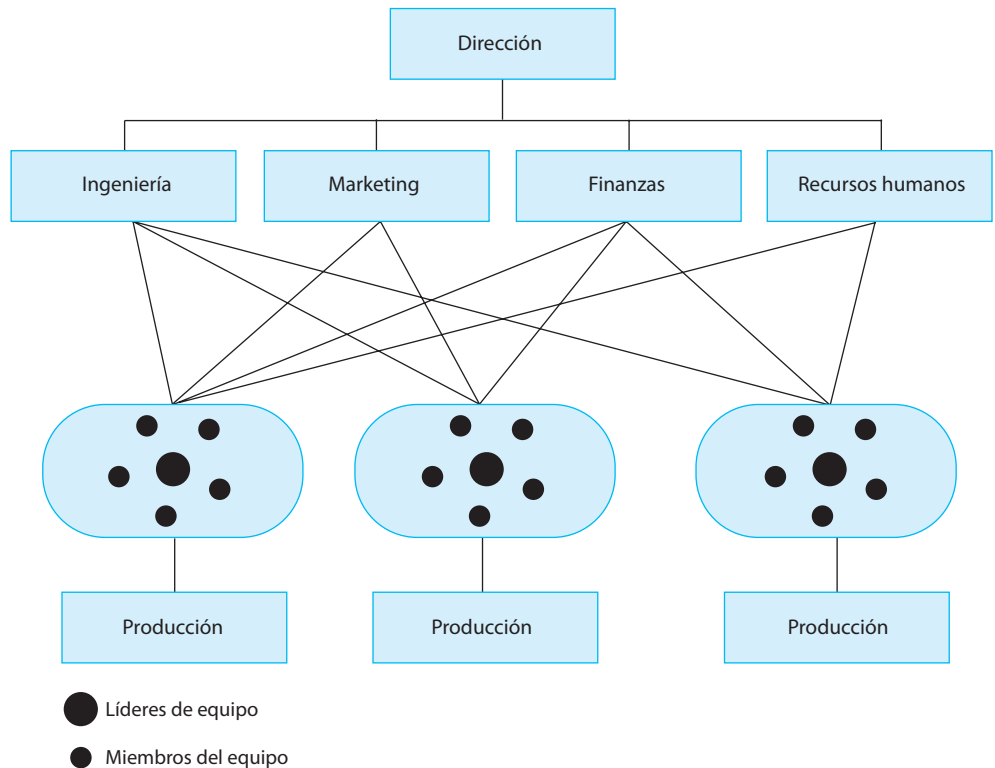




FIGURA 4.29

Estructura unidad/  
equipo.

Estos equipos son flexibles y sus resultados toman en cuenta tanto los logros personales como los grupales y organizacionales. La sola disposición de los equipos por área o línea de negocio, incrustados en un círculo como punto de unión e interacción, permite entender la sincronización de tareas que cada bloque lleva a cabo según sus componentes y por medio del elemento de intersección en el que convergen (figura 4.30).

### Pirámide invertida

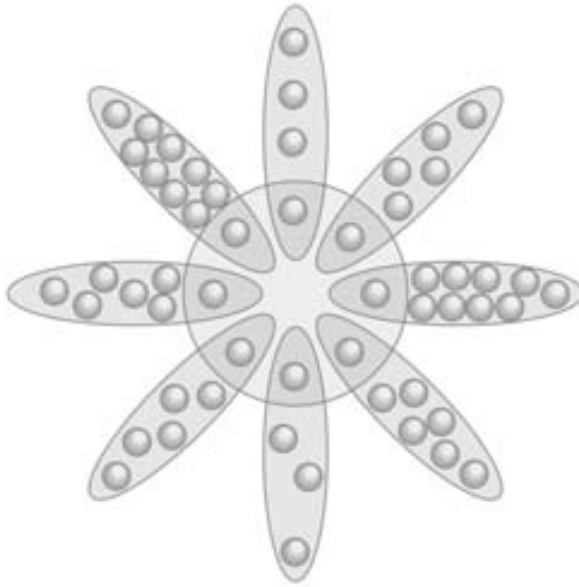
Como parte fundamental de la búsqueda de ventajas estratégicas, las organizaciones han optado por invertir la tradicional pirámide de jerarquía, colocando en la base superior a los clientes y a los departamentos de primera línea responsables de su atención; después, al personal staff, gerentes y, finalmente, a la dirección en la parte inferior. Esta tendencia no sólo proyecta una imagen más orientada al servicio a clientes, sino que concede a los mandos directivos una posición menos predominante y más de apoyo a los mandos medios y operativos (figura 4.31).

### Reloj de arena

Con el propósito de satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de sus clientes, una organización puede diseñar un gráfico en el que coloca una pirámide invertida en la parte superior

FIGURA 4.30

Estructura "bisagra".



a través de la cual fluyen en orden descendente los requerimientos de productos y/o servicios hasta los niveles de decisión.

En cuanto este nivel genera una respuesta, desciende por otra pirámide colocada en la parte inferior del gráfico (que representa los niveles jerárquicos tradicionales) hasta los clientes, en un proceso de retroalimentación que crea un ciclo de gestión (figura 4.32).

### Federal

La estructura federal se construye a partir de una sede central de la cual se deriva una estructura que desciende por dos vertientes: de las relaciones patrimoniales y de las relaciones no patrimoniales.

FIGURA 4.31

Pirámide invertida.

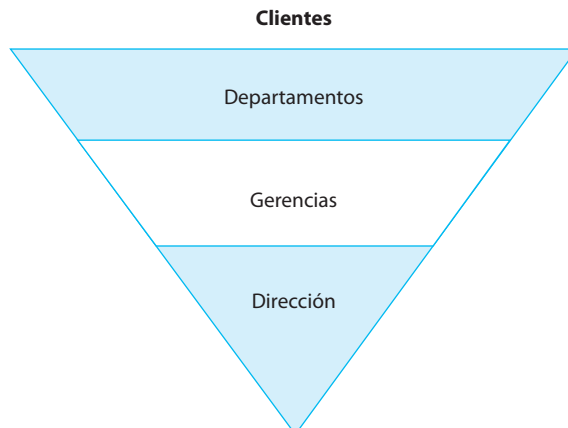
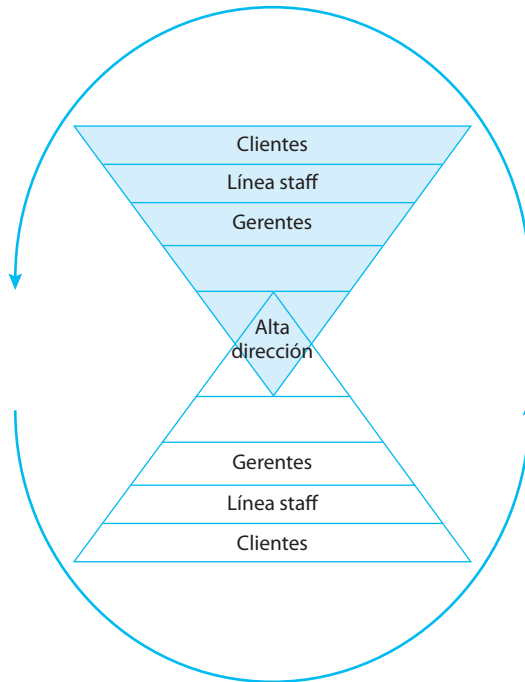


FIGURA 4.32

Reloj de arena.



De manera específica, este flujo se maneja a través de grupos de propiedad y de las relaciones contractuales para formalizar el ejercicio de la propiedad industrial o intelectual, entre otras. Para transformar estas relaciones en tangibles, se crean centros de beneficio en la sociedad con el propósito de que las iniciativas descentralizadas en los centros se conviertan en resultados que produzcan un beneficio a la federación (figura 4.33).

### Matricial

Una estructura matricial une dos o más canales de mando: por un lado, la autoridad funcional, y por el otro, a la autoridad sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en su conjunto. En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente para negociar las prioridades estratégicas y de operación en beneficio de la organización (figura 4.34).

### Proceso

La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente. No obstante, conservan

FIGURA 4.33

Estructura federal.

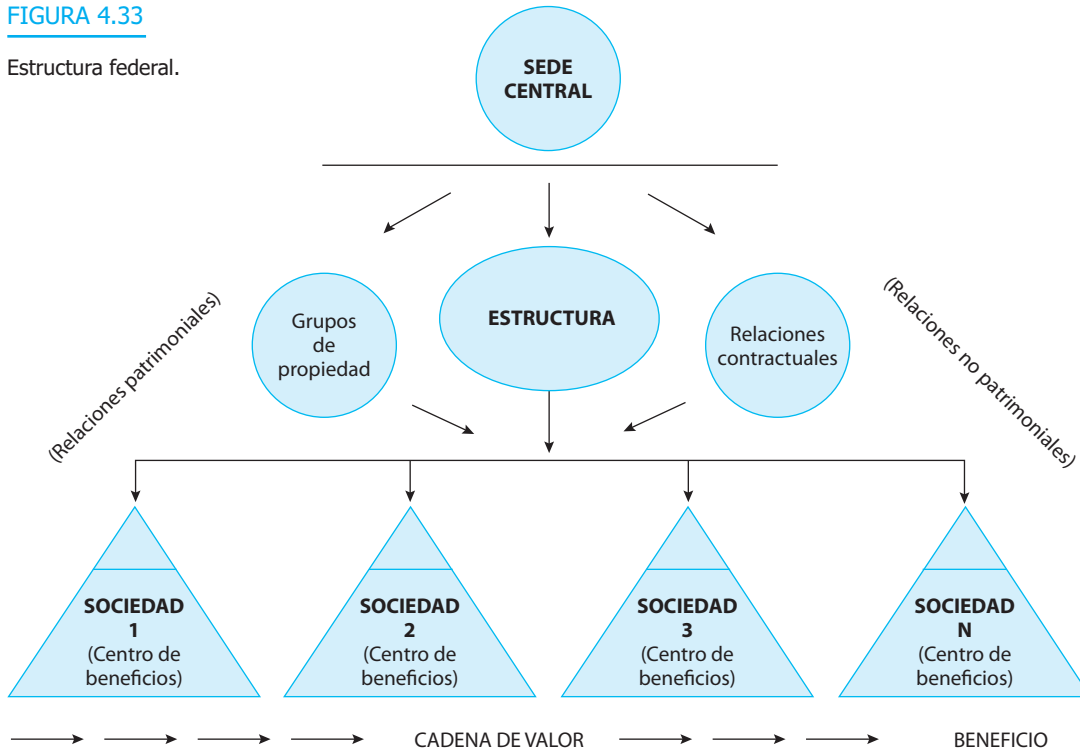


FIGURA 4.34

Estructura matricial.

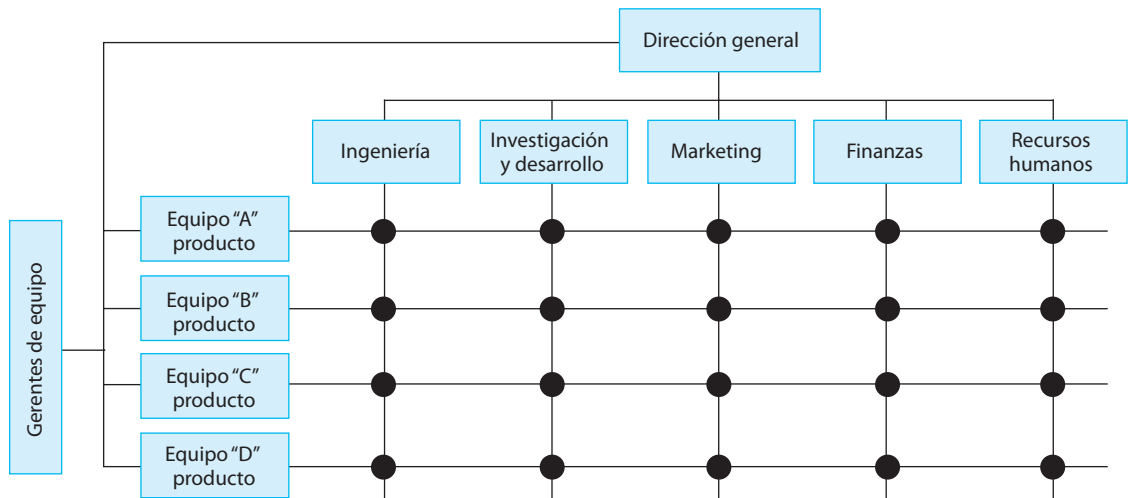
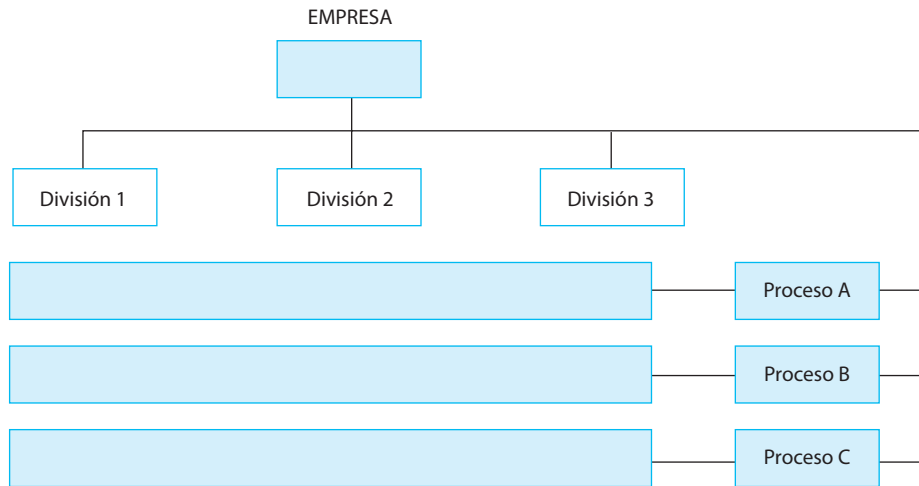


FIGURA 4.35

Proceso.



su autonomía en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo y nivel de especialización, y están en posibilidad de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio (figura 4.35).

### Función/proceso

La estructura función/proceso integra dos enfoques para manejar la estructura de una organización. Por una parte, el funcional, con base en un proceso de delegación de autoridad y responsabilidad, que divide y distribuye el trabajo en unidades administrativas funcionales. Por otra, el basado en procesos, que orienta las acciones con criterios específicos centrados en proyectos, líneas de negocio o nivel de estrategia.

La ventaja de utilizar una estructura de este tipo radica en que combina elementos estructurales para generar pautas de desempeño basadas en estrategias funcionales, con procesos sustentados por estrategias de negocio que permiten un seguimiento puntual de los insumos que ingresan y los resultados que se obtienen (figura 4.36).

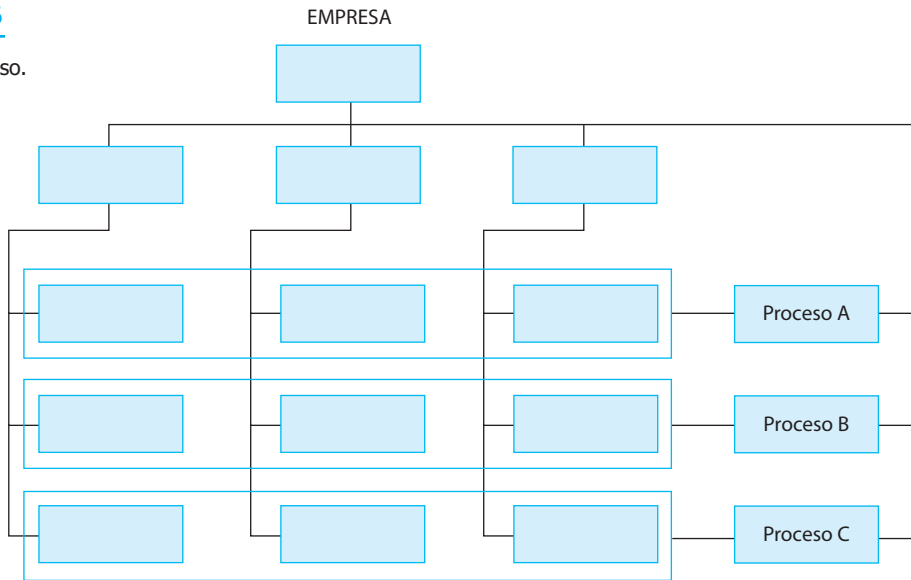
### Unidad estratégica de negocios (UEN)

Es una agrupación de subsidiarias de negocios basada en elementos estratégicos comunes a todas ellas.

La UEN ofrece a una organización la forma de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico y la mejora de sus procesos. En realidad, la UEN es una unidad de diseño e implementación de la estrategia con un campo de visión y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su estructura permite que el presidente delegue en vicepresidentes de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y de transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones (figura 4.37).

FIGURA 4.36

Función/proceso.



## Estratégica

Una estructura estratégica incorpora de manera directa en su composición todos los niveles de estrategia. Parte del fondo hacia la forma y no de la forma hacia el fondo. La delegación de autoridad y responsabilidad se convierte en una delegación de facultades de decisión en la que cada una de sus unidades estratégicas corporativas (UEC), unidades estratégicas funcionales (UEF), unidades estratégicas de negocios (UEN) y unidades estratégicas globales (UEG) son responsables de un nivel de

FIGURA 4.37

Unidad estratégica de negocios (UEN).

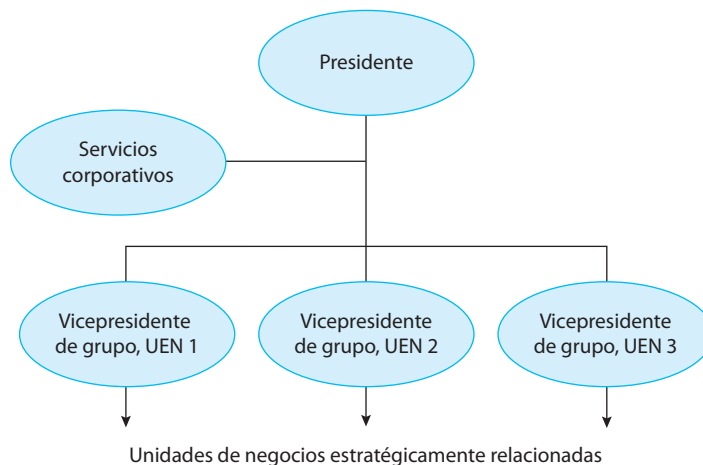
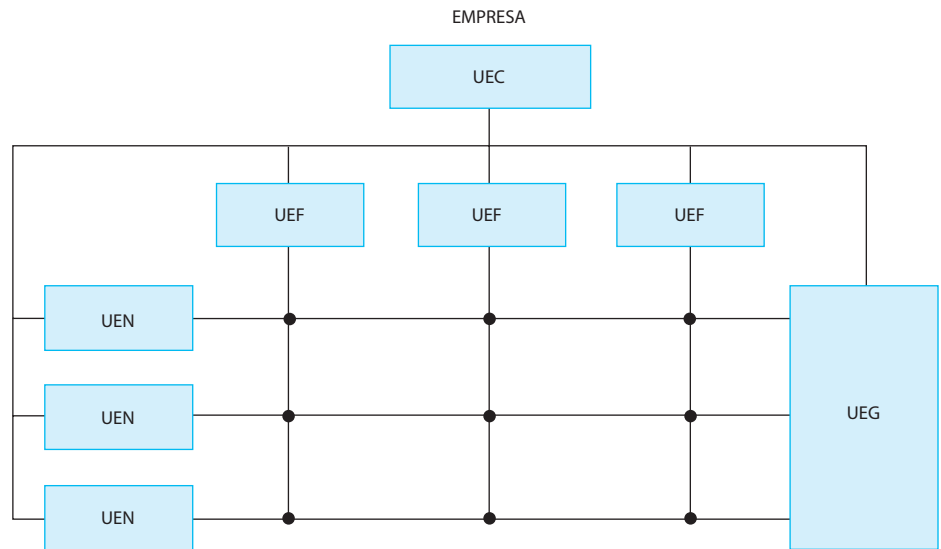


FIGURA 4.38

Estructura estratégica.



estrategia, con orientación hacia una red de acciones más que hacia una de actividades, lo que hace que la frontera entre las áreas sustantivas y adjetivas sea casi intangible, particularmente debido al predominio de lo sustantivo sobre lo adjetivo, a pesar de que cada nivel de estrategia por momentos pueda asumir un papel de apoyo. Esto posibilita el cruce de las líneas de negocio de las unidades estratégicas corporativas y funcionales en una secuencia vertical, y de las unidades estratégicas de negocio y global con un flujo horizontal, ya que la gestión está más focalizada en las competencias centrales que en el formato de estructura (figura 4.38).

### ■ Estructuras de proyecto

La estructura enfocada en proyectos parte de la razón de ser de la organización y de sus líneas de acción, pero con una percepción más clara del aprovechamiento de recursos y de los niveles de productividad. Por lo general, en este tipo de estructura la dirección de las acciones fluye horizontalmente, aunque en ocasiones, en paralelo, sigue una dirección transversal.

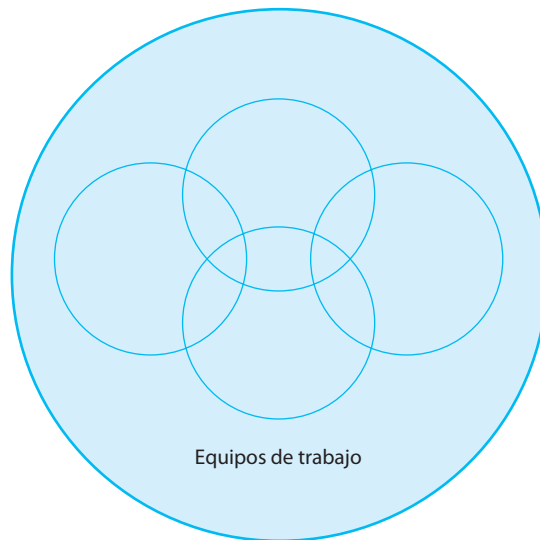
Tienen la característica de que permiten un mejor control de las acciones en el grado en que asignan recursos y los convierten en resultados, con la consecuente racionalización de esfuerzos y mejora de la capacidad de respuesta. Son una forma de trabajo basada más en el desempeño en equipo que en la jerarquía, lo que agiliza la comunicación, impulsa la cohesión y promueve la multifuncionalidad de sus integrantes.

### Equipo

La estructura de equipo es interfuncional y homogeneiza las tareas por proyecto con más flexibilidad que una organización lineal basada en las jerarquías, lo que favorece un proceso de toma de decisiones más abierto y fluido. Debido a que usualmente se integran para desarrollar un proyecto, tienen capacidad para resolver cualquier contingencia antes de tener que solventar retrasos o enfrentar la

FIGURA 4.39

Estructura de equipo.



necesidad de un rediseño, lo que mejora su capacidad de respuesta y sienta las bases para diferenciar sus productos y servicios y crear más valor para los clientes (figura 4.39).

### Módulo/equipo

Una estructura de este tipo obedece a un enfoque basado en equipos de trabajo que operan a manera de módulos interdependientes, en los que las jerarquías se dan más en relación con el flujo del trabajo que con la necesidad de una autoridad manifiesta. Su división convencional en unidad central (coordinación general), unidades intermedias (áreas) y unidades operativas (unidades de apoyo), explica su dinámica de operación autodirigida por conducto de equipos que operan por cuenta propia de acuerdo con su naturaleza en unidades autónomas (figura 4.40).

### Módulo entrelazado

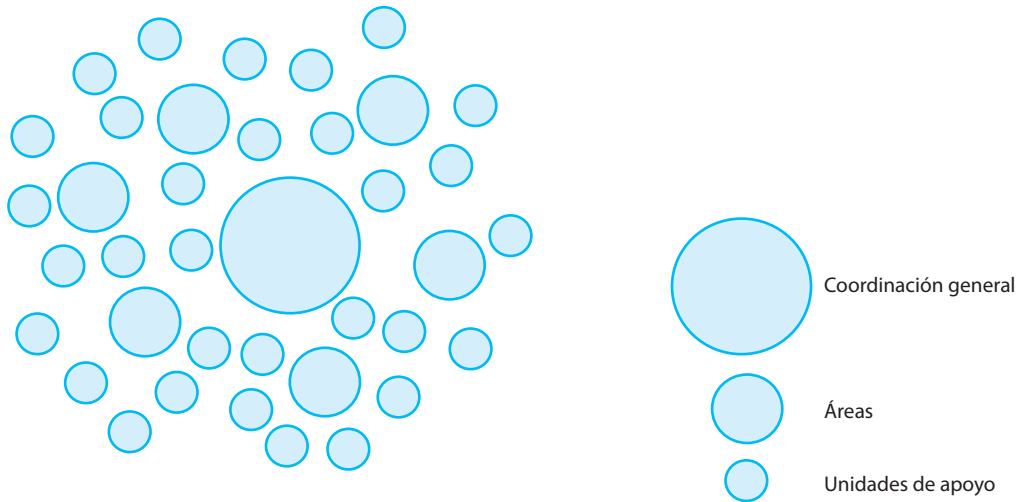
En una estructura de estas características prevalece una relación de coordinación *entre* unidades de negocio soportada por una visión de procesos que vincula aspectos sustantivos y adjetivos de una forma menos formal y más espontánea, que interrelaciona con líneas a las unidades para seguir el flujo de la información. Sus componentes son: unidad central (líder), unidades responsables de los proyectos y unidades de apoyo (figura 4.41).

### Estructura espagueti

En la estructura espagueti, cada fideo representa una línea de proyecto que interrelaciona, a través de una multitud de enlaces, los equipos que operan como centros de aprendizaje con el entorno, condición que incrementa el nivel de concentración, elimina tiempos ociosos, agiliza el proceso de toma de decisiones, estimula la creatividad e innovación y flexibiliza la gestión (figura 4.42).



FIGURA 4.40

Estructura  
módulo/equipo.

### Estudio de Hollywood

La forma de encarar proyectos de los grandes estudios de Hollywood ejemplifica claramente la razón de ser y la forma de operar de su estructura.

La mayoría de los estudios disponen de un staff permanente para asumir la responsabilidad de producir una película apoyada por una vasta red de contratistas a su disposición. Una vez que comienzan a trabajar apalancan su eficacia atrayendo el mejor talento disponible. Al finalizar el proyecto desmantelan toda la organización sin ningún costo adicional, y quedan libres para emprender el próximo proyecto, que puede requerir de un equipo totalmente distinto (figura 4.43).

FIGURA 4.41

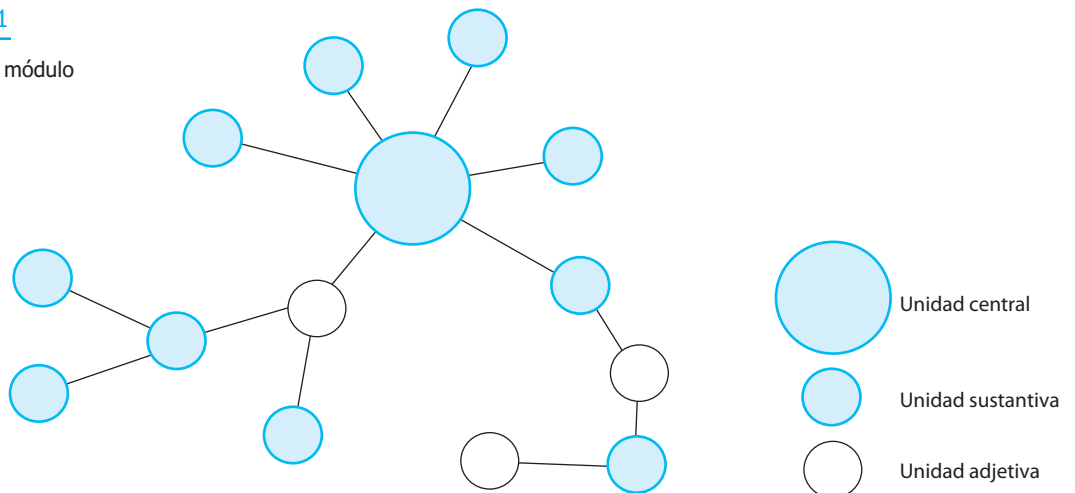
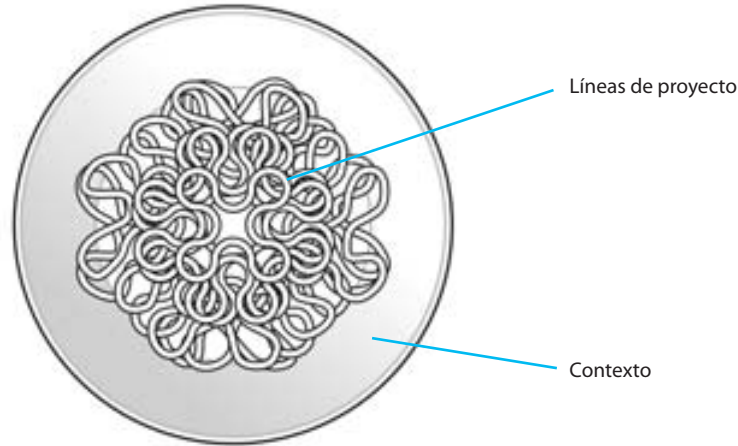
Estructura de módulo  
entrelazado.

FIGURA 4.42

Estructura espagueti.



### Panal de abejas

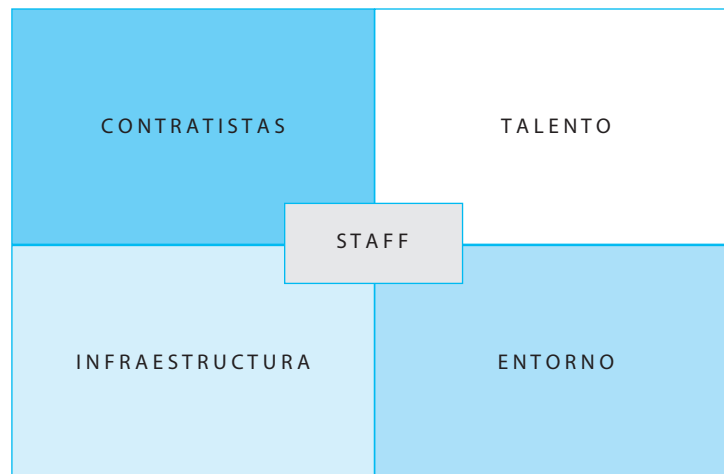
Una estructura que puede ser un modelo a seguir es la de un panal de abejas. Su definición y construcción en forma de hexágonos está diseñada para interrelacionar distintas unidades o “celdas” en un mismo plano, las cuales son una analogía de una unidad productiva que permite el desplazamiento, resguardo e interacción entre sus miembros, los cuales desarrollan un sentido de pertenencia a una comunidad organizacional en la cual cumplen roles distintos guiados por un liderazgo con multienfoque (figura 4.44).

### Hormiguero

Las hormigas viven en nidos que forman grandes colonias, en las que existe una gran división de trabajo entre varias castas especializadas.

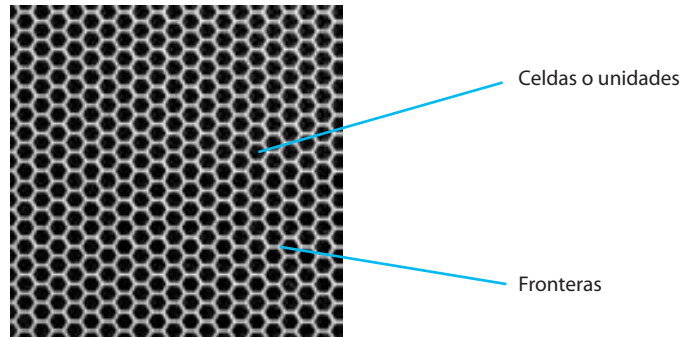
FIGURA 4.43

Estructura estudio de Hollywood.



**FIGURA 4.44**

Estructura panal de abejas.



El hormiguero es un pasadizo perpendicular que tiene varias galerías laterales sin salida destinadas al almacenaje de la comida a nivel profundo y de cuartos de estar y basurero cerca de la superficie. Su estructura es una red para trabajar con un método de manera coordinada, en la que los resultados son más importantes que las jerarquías, el trabajo en equipo es fluido y la supervivencia es una prioridad. Asimismo, por su dinámica de trabajo estrechamente relacionada con su ambiente, cuentan con una logística única (figura 4.45).

**FIGURA 4.45**

Estructura de hormiguero.

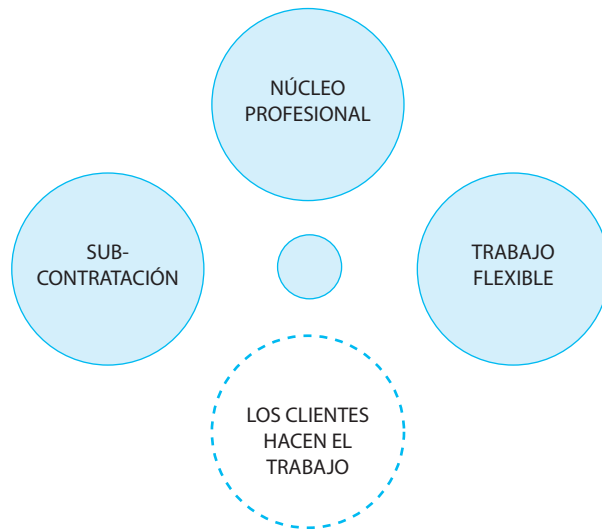


### Trébol

La estructura de trébol representa un proceso productivo con una visión centrada en componentes que interactúan en forma independiente pero integrada. La disposición en que lo hacen es la siguiente: en la primera hoja aparece el núcleo dirigente, formado por las personas imprescindibles para la organización; la segunda hoja contiene todo lo que no sea estratégico, ineludible, por lo que se subcontratan con terceras empresas, que a su vez tienen sus propios tréboles; por su parte, la tercera hoja define la forma de trabajo. Esta disposición del proceso está apoyada por las acciones de los clientes (figura 4.46).

FIGURA 4.46

Estructura de trébol.



### Hipertexto

La organización hipertexto es una estructura basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación para interactuar electrónicamente interna y externamente a través de las redes telemáticas. Las estructuras hipertexto resuelven los inconvenientes de la adhocracia y potencian sus elementos positivos.

La filosofía que subyace a la estructura hipertexto es la de creación de equipos de proyectos multidisciplinares que crean una base de conocimiento siguiendo las indicaciones formales del sistema de negocios.

Se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos estratos, estructuras, capas o planos de organización.

- **Capa del sistema de negocios.** Parte burocrática de la organización dedicada al desarrollo de su actividad central.
- **Capa de equipo de proyecto.** Atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos y está integrada por equipos de proyectos orientados hacia la innovación y la generación de conocimiento tácito, el cual se incorpora a la capa de negocios para convertirlo en conocimiento explícito para su aplicación.
- **Capa base del conocimiento.** Integra y almacena el conocimiento generado en las otras capas de la organización, mediante sistemas de información.

La organización hipertexto combina una estructura jerarquizada y estable con otra estructura paralela ágil y flexible, que es la que caracteriza el plano de la innovación y aprendizaje organizacionales (figura 4.47).

### Hipertrébol

Esta estructura es una combinación de la estructura en trébol y de la de hipertexto que adapta a la capa del sistema de negocios de la estructura hipertexto la parte burocrática de la organización que es la estructura en trébol para potenciar los procesos innovadores de la organización.

FIGURA 4.47

Hipertexto.

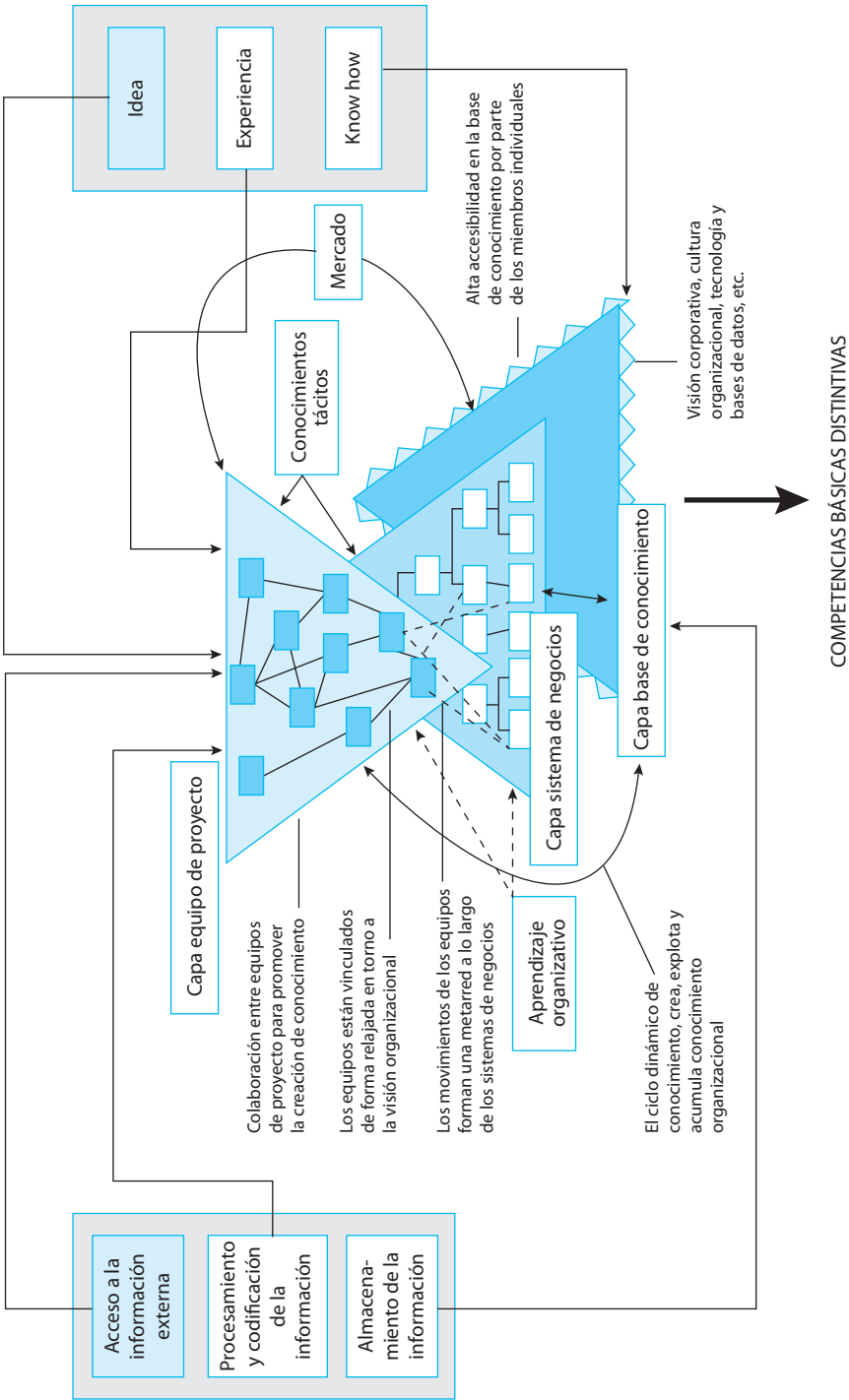
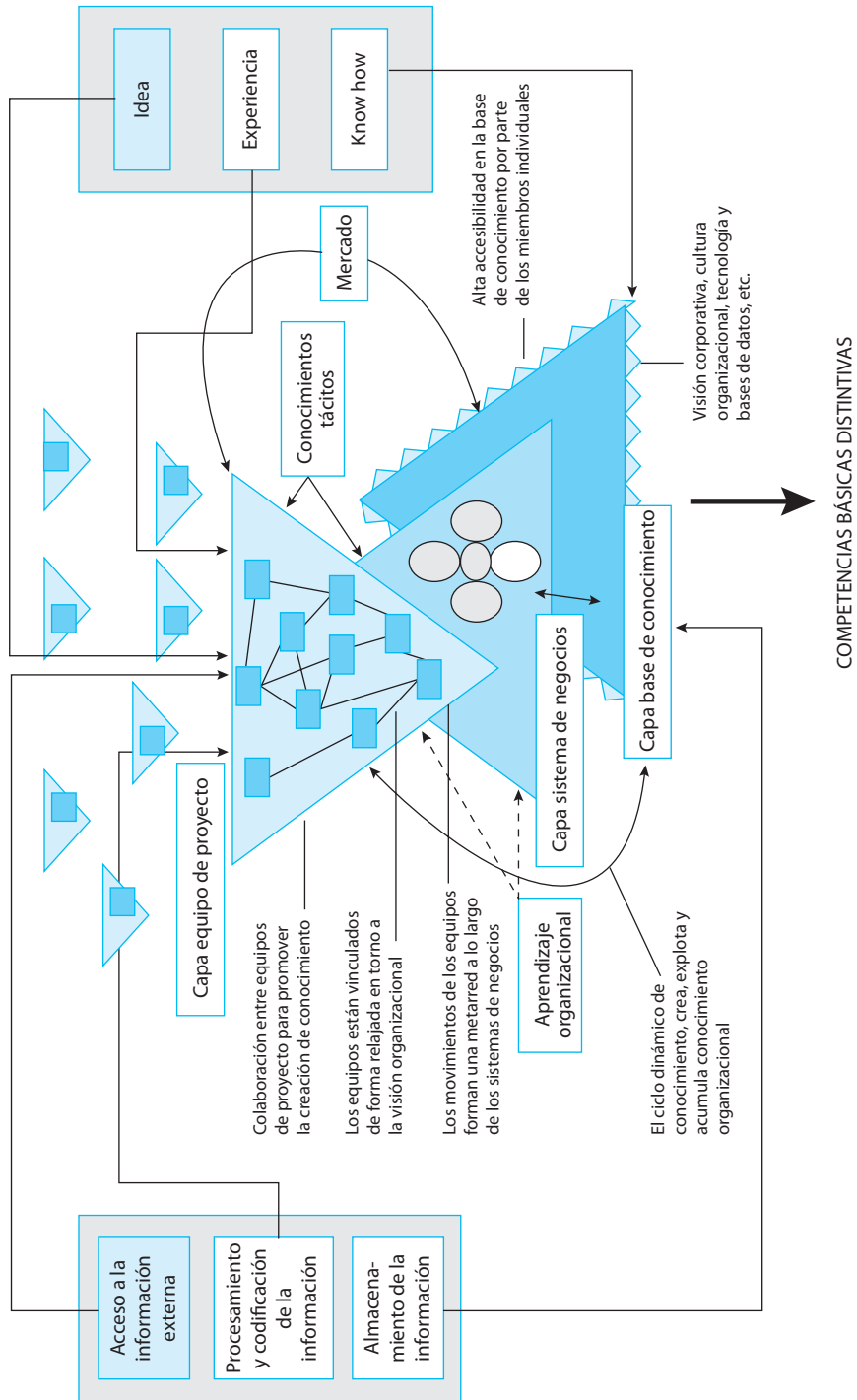


FIGURA 4.48

Estructura de hipertrébol.



La estructura hipertrébol es lo suficientemente flexible como para adaptarse a la realidad del entorno en el que actúa, detectando y hasta anticipando las necesidades de los clientes. Asimismo, sistematiza el aprovechamiento de toda la información que estén captando para convertirla en conocimiento y explotarla ofreciendo procesos, productos y servicios innovadores para lograr ventajas competitivas sostenibles que satisfagan sus objetivos estratégicos (figura 4.48).

### “Dona invertida”

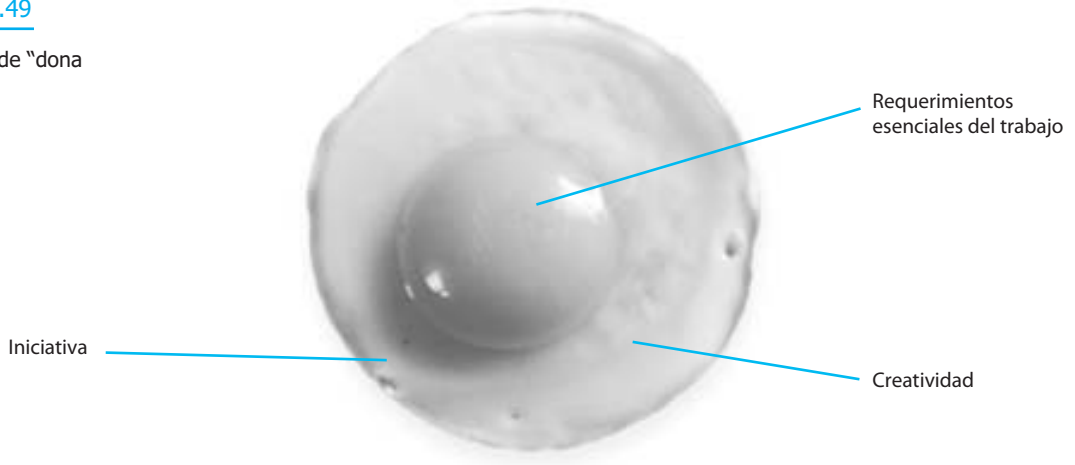
La dona es un bagel con un centro rodeado por un espacio en blanco limitado por una línea circular dura. El centro sólido del medio representa los requerimientos esenciales del trabajo, las cosas que deben hacerse. El espacio en blanco es la oportunidad de utilizar la iniciativa y la creatividad para agregar valor.

Esta estructura requiere administradores que traten a las personas al interior de la empresa como si estuvieran fuera de ella y que negocien con los grupos de interés. En realidad, el personal debe ser tratado, en la medida que sea posible, como contratistas independientes, pero que siguen siendo parte integral de la empresa.

Las estructuras tipo “dona invertida” se edifican sobre el principio de la confianza y su prioridad es encontrar nuevas formas para tratar al personal de la organización como si fuera externa y viceversa, con la idea de amplificar la visión y compartir resultados (figura 4.49).

**FIGURA 4.49**

Estructura de “dona invertida”.

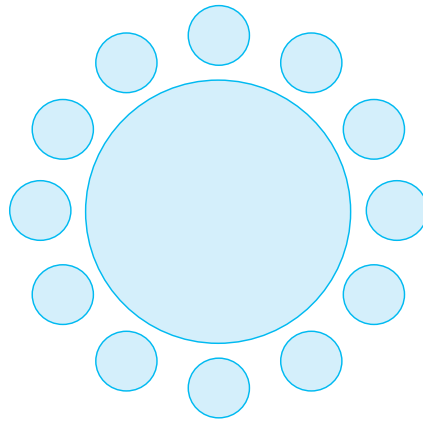


### Mesa redonda

El manejo de la mitológica “mesa redonda” es un claro ejemplo de trabajo que concentra a un grupo de personas integradas como equipo. Cada una de ellas comparte recursos con el resto en torno a uno o varios proyectos, los cuales se desahogan de acuerdo con las prioridades establecidas por el pleno de la mesa aprovechando la experiencia y la posición de sus integrantes, las cuales varían según su área de influencia y posición jerárquica en el contexto en el que interactúan. Como órgano colegiado funciona de manera coordinada para que el proceso de toma de decisiones estratégicas se lleve a cabo con equilibrio y precisión (figura 4.50).

FIGURA 4.50

Estructura de mesa redonda.



## ■ Estructuras en red

Una organización en red está compuesta por un grupo de empresas que se han unido para crear valor con su participación en diversos arreglos de cooperación, como las alianzas y las empresas conjuntas. Una buena red permite descubrir más oportunidades que las que podrían identificar las participantes en la red de forma individual. Una red puede ser fuente de una ventaja competitiva para sus miembros cuando sus operaciones crean un valor que los competidores difícilmente podrán reproducir y que los miembros de la red no pueden crear por cuenta propia.

El propio modelo conceptual de la organización en red expresa su razón de ser, pues relaciona de manera flexible los módulos que la componen, los cuales, en mayor o menor medida, son unidades de negocio unidos por un sistema de información rector, condición que propicia un alto grado de independencia para actuar y afrontar los procesos de negocio.

### Red de negocios

La estructura en red de negocios ubica en el centro al líder, quien provee una visión y un sistema dinámico de transferencia de ideas para lograr una mejora continua basada en el conocimiento y la innovación, y al núcleo profesional que le brinda soporte para lograrlo.

Alrededor del centro se alinean otras organizaciones o unidades vinculadas con su desempeño mediante alianzas y subcontrataciones en un entorno de trabajo flexible y de autoservicio del cliente (figura 4.51).

### Red de tecnología

Es una estructura de alta tecnología diseñada para una eficaz transmisión e intercambio de información por medio de enlaces a las redes globales de cómputo e información.

Debido a su disposición ofrece un marco de autonomía para crear sinergia y distribuir la energía, información y conocimientos de la organización; apoyar y fomentar el desarrollo de servicios de red; generar soluciones integrales a los proyectos y elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la aplicación de las tecnologías de la información al análisis de los giros industriales y sectores de actividad (figura 4.52).



FIGURA 4.51

Red de negocios.

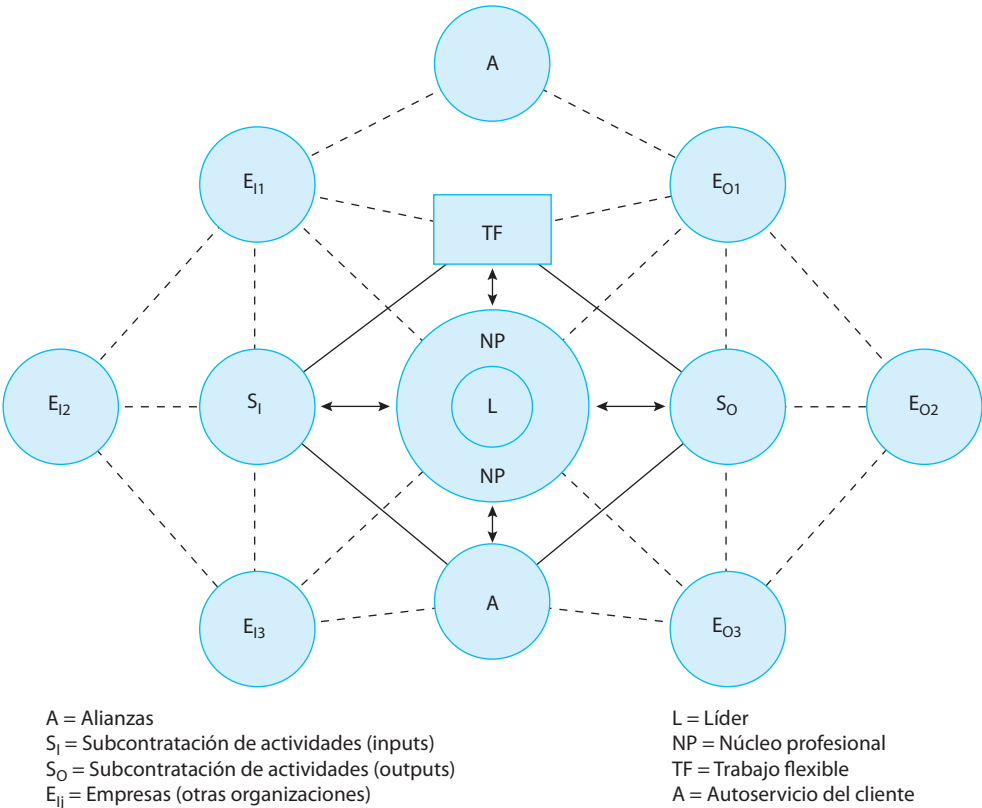
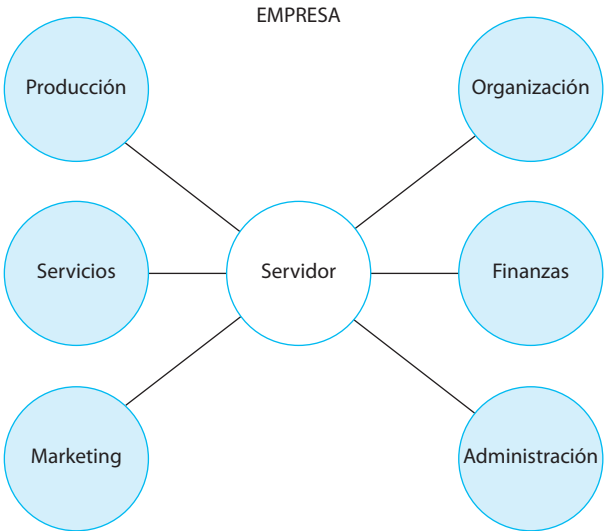


FIGURA 4.52

Red de tecnología.



## Red global

La organización en red global es otra versión de estructura que opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países con los que la empresa realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología.

Una de sus características distintivas es que, a diferencia de una red típica, el centro de sus operaciones reside en un eje, el cual puede encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que su operación se canaliza a través de un sistema de información que cumple con la función de enlazar sus unidades de negocio.

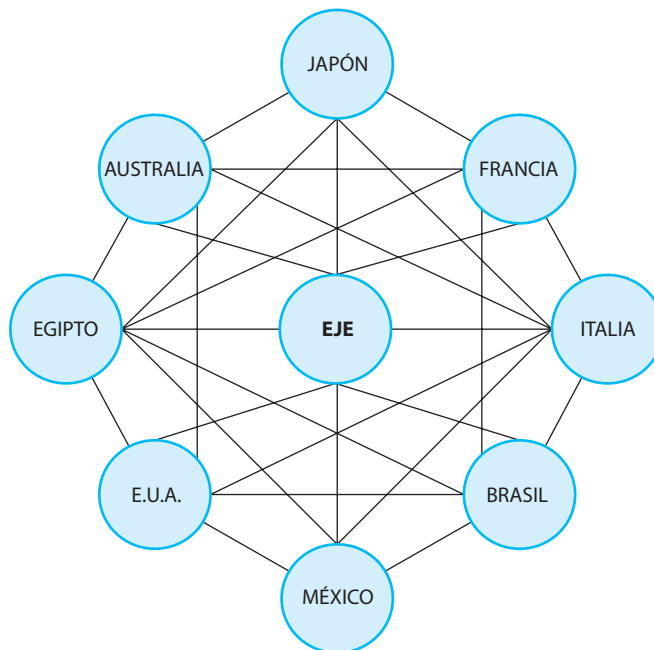
Su fisonomía está determinada por el contacto directo con el mercado global, lo que incide en que interrelacione diferentes niveles de estrategias y una infraestructura que, en atención a su visión de negocio, proceso de expansión y manejo de la contingencia le permite crear valor en el lugar óptimo (figura 4.53).

## Keiretsu

El *keiretsu* se encuentra estructurado como una asociación o familia de compañías interdependientes que mantienen identidades separadas, por lo que no se identifican como una entidad corporativa autónoma sino como un conglomerado en el cual la influencia se mueve en ambas direcciones entre pares de firmas. Cada grupo de *keiretsu* reconoce que su éxito depende en la habilidad para “dirigir

FIGURA 4.53

Red global.



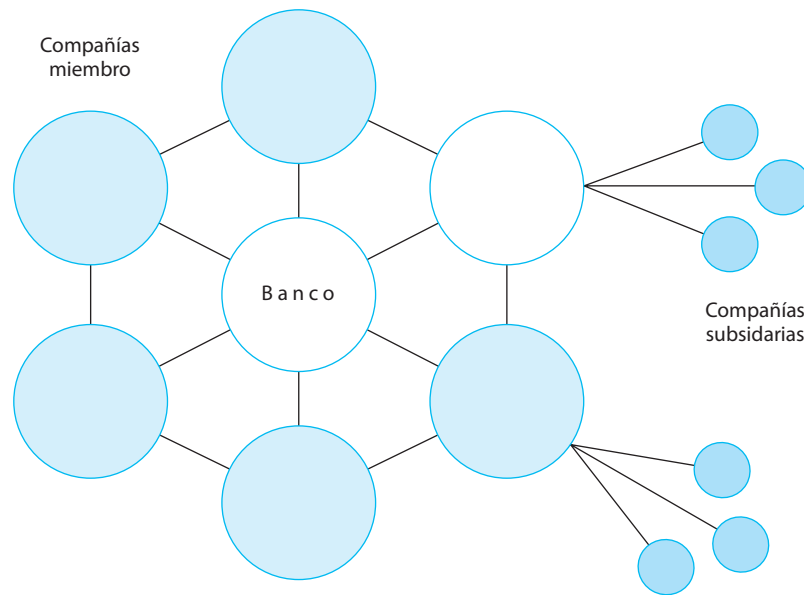
los recursos dispersos para el logro de una meta mutuamente beneficiosa” y no sobre el control formal y jerárquico entre las compañías independientes. Existen dos tipos de *keiretsu*:

1. **Horizontal**, integrado por organizaciones de cada giro industrial agrupadas en torno a un banco.
2. **Vertical**, conformado por grupos de grandes organizaciones y proveedores.

La idea central del *keiretsu* es la cooperación económica entre sus integrantes en un esfuerzo por la investigación y por el crecimiento conjunto (figura 4.54).

**FIGURA 4.54**

*Keiretsu* japonés.

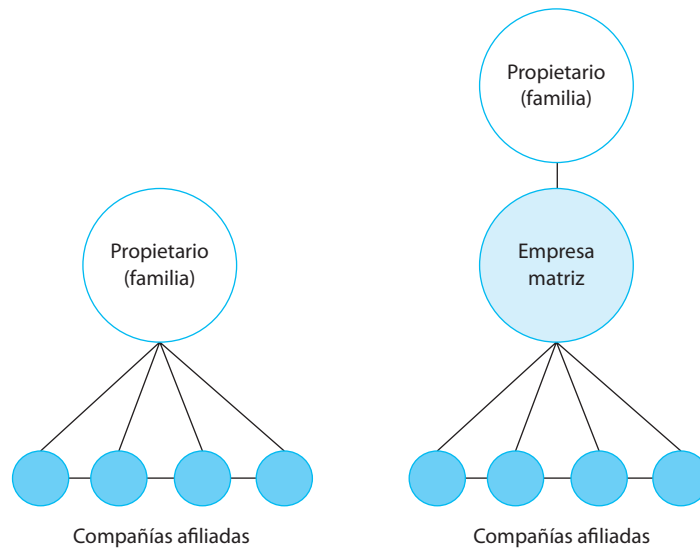


### Chaebols

Los *chaebols* son múltiples compañías conglomeradas alrededor de una compañía matriz en la que cada una de ellas posee acciones de las demás. Ofrecen un tipo de concentración económica y, aunque no cuentan con sus propias instituciones financieras, tienden a expandirse a través de diferentes industrias. Asimismo, se caracterizan por su ambición y espíritu emprendedor agresivo, liderazgo paternalista y una planeación y coordinación centralizadas en staffs controlados por las familias fundadoras (figura 4.55).

FIGURA 4.55

Chaebol coreano.



### Red de pescar

La estructura tipo “red de pescar” es un arreglo flexible que elimina barreras y fronteras, lo que permite su diseño y rediseño con variadas formas de conexión. Su composición es adaptable y bien articulada simplifica el desarrollo de estándares y el monitoreo de objetivos, así como la distribución de la información a todos sus nodos o módulos de negocio para desempeñar sus roles con eficacia. Esta estructura nunca permanece estática, pues se ajusta y asume diferentes formas de acuerdo al movimiento de su entorno y a las condiciones en que desarrolla los negocios (figura 4.56).

FIGURA 4.56

Red de pescar.

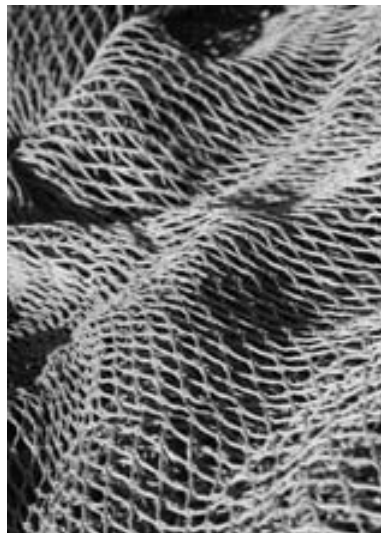
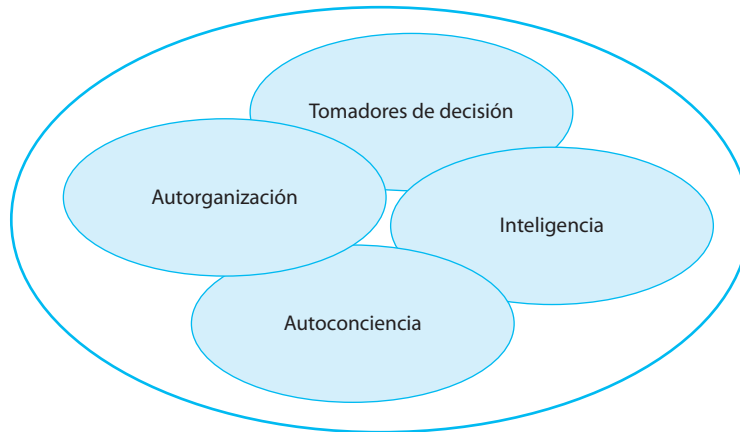


FIGURA 4.57

Estructura heterárquica.



### Heterárquica

La heterarquía, o red, es un sistema cuyo objetivo es organizar el espacio, el tiempo y la sociedad entendidos como autónomos, con individuos y grupos autoinventados y autosuficientes, cuya estructura cambia continuamente de acuerdo con los cambios en las condiciones del entorno.

Una estructura heterárquica tiene los atributos de inteligencia distribuida, diversidad y autororganización. Los tomadores de decisiones se comunican directamente, ya que no existe una relación supervisor-subordinado. Cada tomador de decisiones tiene derechos iguales de acceso a los recursos e independientes modos de operación, por lo cual valoran la cooperación más que la competencia (figura 4.57).

### Holónica

El origen del nombre de la estructura proviene del término holón (del griego *holos*, todo, y *on*, parte), y con él se designan entidades autónomas y de cooperación capaces de formar jerarquías autoconfigurables. Es un híbrido dentro de la estructura organizacional que combina características de las estructuras jerárquicas y heterárquicas de tal modo, que orienta los requerimientos de las estructuras basadas en el mando y el control para operar en situaciones dinámicas e inciertas.

Una red holónica es un conjunto de unidades, organizaciones o empresas que actúan de manera integrada y orgánica; se reconfigura constantemente para manejar cada demanda que presenta un usuario. Cada organización en la red provee una capacidad de proceso diferente y es denominada un *holón*.

La red funciona con una jerarquía en función de un propósito específico; cada holón tiene las características de la totalidad de la red, la cual se mantiene en equilibrio dinámico y es autorregulada; el acceso y el intercambio de información en la red es abierto y va más allá de las fronteras de ella y es una red de conocimientos que autoaprende (figura 4.58).

### ■ Estructuras abiertas

Las organizaciones están cambiando. Hoy en día emplean estructuras abiertas o con un diseño más libre y personalizado que refleja sus necesidades en función de área de influencia o negocio. Estas



FIGURA 4.58

Estructura holónica.

representaciones, basadas en las percepciones y en los modelos mentales de sus artífices, reflejan sus capacidades distintivas más en términos de apertura e imagen corporativa que de acuerdo con el pensamiento administrativo tradicional. Su concepto puede comprenderse de muchas maneras, por lo que aquí se esboza una interpretación técnica basada en la lógica y en la experiencia.

### Celular

La búsqueda por encontrar estructuras más flexibles y abiertas a los cambios que se suceden en el entorno ha llevado a establecer analogías con los seres vivos.

En la economía de la información, la unidad base de la creación de la riqueza de la corporación jerarquizada para el trabajo en redes de trabajo se convierte así en la de trabajos individuales como una *célula*.

Su peculiar estructura funciona sobre una complejidad estructural que, de acuerdo con las características del entorno, crece y se adapta; se encuentra en constante evolución como cualquier ser vivo; un cambio en su estructura debe ser acompañado de un tiempo de adaptación, aprendizaje y estabilización, ya que cualquier alteración a su equilibrio natural puede desestabilizarla.

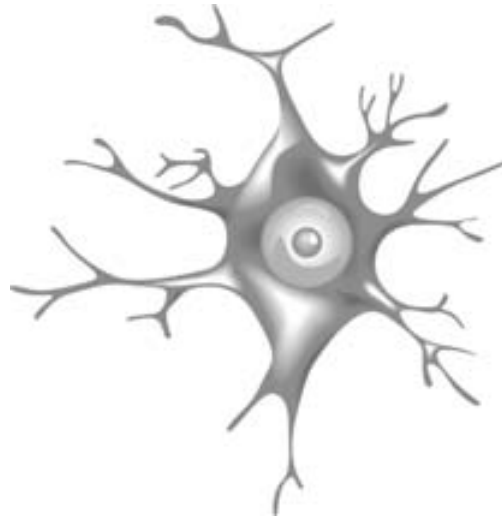
Puede descentralizar entidades en la medida en que cuente con la estructura para vivir sus procesos fundamentales, lo que otorga una mayor autonomía a sus empleados para emprender nuevos proyectos (figura 4.59).

### Molecular

Las estructuras organizacionales cada vez se acercan más a los modelos y estructuras de los seres vivos. Este tipo de estructuras, así como el conjunto de relaciones que las integran, permiten enten-

**FIGURA 4.59**

Estructura celular.



der el comportamiento de ciertos organismos sociales que se asemejan cada vez más en su forma y comportamiento.

La estructura molecular, un tipo de estructura organizacional que puede ser vista como una analogía del comportamiento de una porción finita de materia, sus moléculas y átomos y la forma en que éstos se combinan gobernados simplemente por las leyes naturales. La estructura está inmersa en un ambiente cambiante, potencialmente agresivo e impredecible (mercado), donde cada molécula (área o división) está constituida por varios átomos que se combinan entre sí; en el núcleo de cada átomo (gerente), a cuyo alrededor giran colaborando al “equilibrio natural” (objetivos) los electrones que representan a los empleados con una carga altamente positiva. Todos los electrones (empleados) tienen el mismo peso atómico y carga, y giran alrededor del núcleo describiendo órbitas, que por analogía con las leyes mencionadas, lo hacen en posiciones relativas variables en el tiempo pero que de acuerdo al nivel de energía se agrupan por capas definidas con un margen de probabilidad determinado para ubicarse respecto del núcleo (gerente) (figura 4.60).

**FIGURA 4.60**

Estructura molecular.

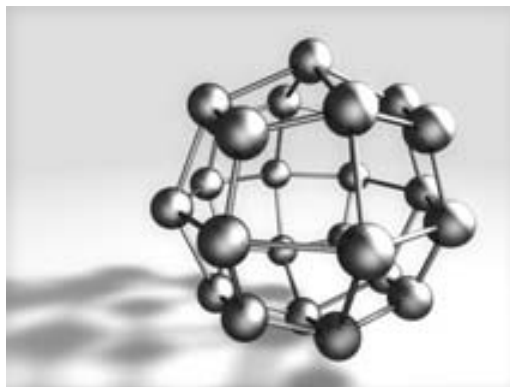
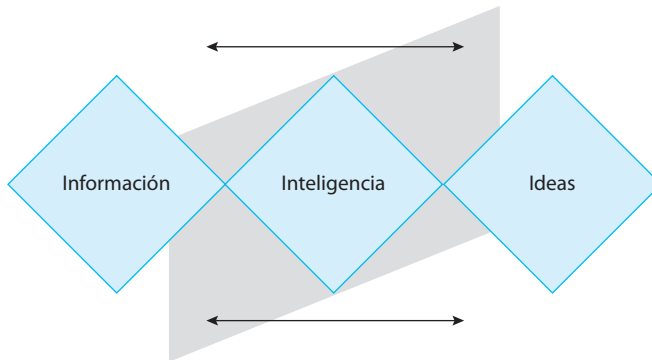


FIGURA 4.61

Estructura triple "i".



### Triple "i"

Tipo de estructura enfocada en tres áreas: información, inteligencia e ideas. La primera, como recurso clave de operación; la segunda, para definir las estrategias de acción, y la tercera, para retroalimentar a las dos primeras.

Como la estructura triple "i" reconoce el valor de la información y el aprendizaje, minimiza las diferencias entre administradores y trabajadores, concentrándose en las necesidades de aprendizaje a nivel personal y organizacional.

La interrelación de sus áreas genera un proceso creativo e innovador en el que el ciclo de aprendizaje define su capacidad de respuesta: el ángulo, la perspectiva y su posición, la calidad de los resultados (figura 4.61).

### Orquesta

Por lo general, la estructura de una orquesta se apega al programa de la temporada, tipo de obra y partituras seleccionadas; la base de músicos es homogénea pero varía de un movimiento a otro. Una vez finalizada la temporada la orquesta puede disolverse y volver a estructurarse conforme a nuevos requerimientos, convocando a nuevo talento para conjugarlo con el de la temporada anterior.

El director recluta el talento necesario para garantizar la calidad de la interpretación y, más que dirigir, lidera a los integrantes respetando su virtuosismo. La versatilidad que predomina en su estructura es tal que, incluso durante la temporada, puede cambiar el director y distintas interpretaciones estarán a cargo de un director huésped (figura 4.62).

### ADN

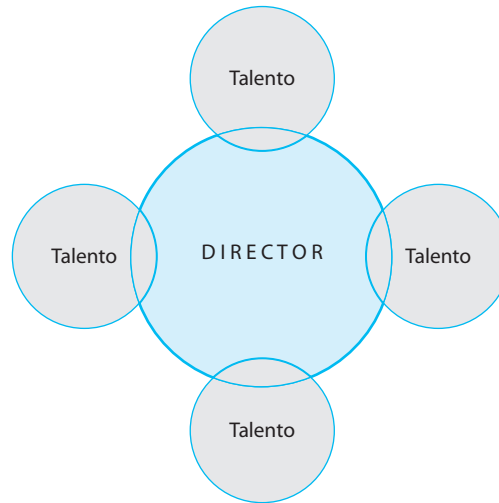
La estructura ADN está integrada por una cadena que enlaza cuatro bloques: decisiones, información, motivación y estructura, los cuales se constituyen en un eje por el que fluye energía. Su gestión combina e interrelaciona los bloques de acuerdo con la estrategia, posición competitiva, tipo de productos y servicios y capacidades distintivas para producir resultados con un desempeño superior.

De manera particular, relaciona la estructura con la coordinación y el manejo del conocimiento, con las líneas subyacentes del proceso de toma de decisiones y con la mística de la organización (figura 4.63).



**FIGURA 4.62**

Estructura de orquesta.



### Contractual

La estructura contractual corresponde a las unidades productivas y de servicios que una organización desincorpora para que sean operadas por instancias externas, así como a la subcontratación de servicios de apoyo interno. Esta decisión implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una organización dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que contrata externamente puede comprender a toda una función, un proceso o una actividad de la empresa. Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para concentrarse en sus competencias centrales (figura 4.64).

**FIGURA 4.63**

Estructura ADN.

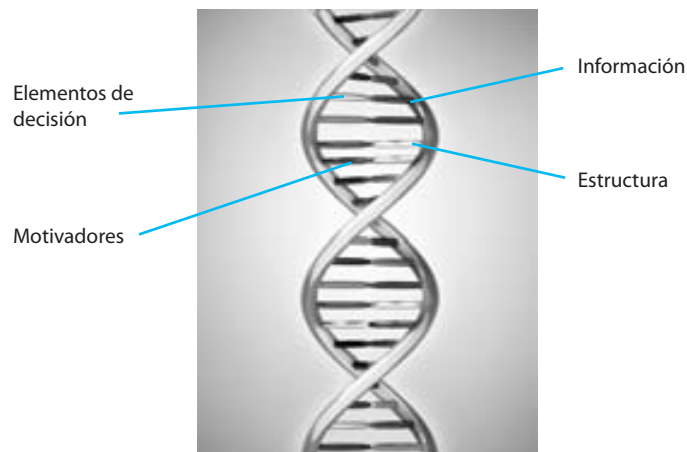
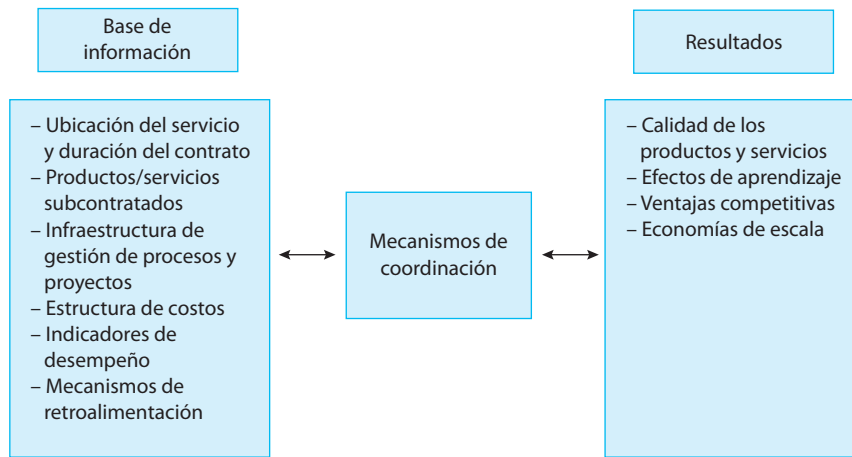


FIGURA 4.64

Estructura contractual.



## ■ Estructuras virtuales

Una organización de esta índole formalmente está integrada por unidades de negocio que operan en forma autónoma pero con líneas de negocio bien definidas. Con frecuencia agrupan a toda una red de empresas a las que subcontratan para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan. Su relación se formaliza a través de convenios de coordinación con base en los compromisos de negocio que establecen, los cuales definen las unidades de medida y administración de recursos de cada una de las partes.

La base de actuación de empresas con esta estructura se funda en criterios para interactuar como unidades de negocio en un proceso productivo unificado, con el propósito de obtener la máxima rentabilidad mediante la reducción de costos de precios y el fortalecimiento de la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

### En el lugar de origen

La estructura virtual con unidades en el lugar de origen es la que distribuye la línea de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta, pero manteniendo independencia respecto de su giro industrial. Es también un mecanismo de interacción flexible y permeable que tiende a crear economías de red cuya fuente de ventaja competitiva son la gestión inteligente del conocimiento y los supuestos subyacentes en las líneas de estrategia.

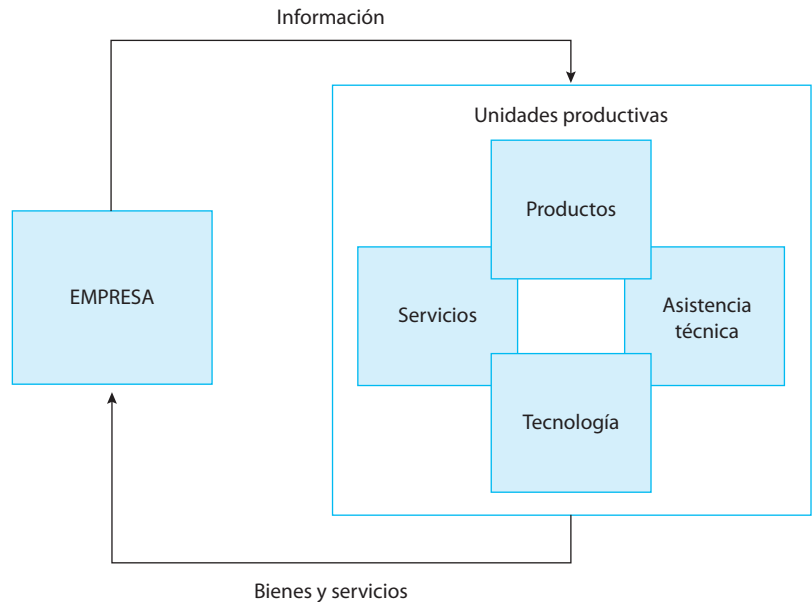
Su proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida, genera productos y servicios sobre la base del juego de habilidades distintivas de las unidades, líneas de negocio e infraestructura organizacional con base en una gestión multidireccional con aplicaciones transaccionales a distancia (figura 4.65).

### A nivel global

El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima, por lo que la decisión de poner en marcha una estructura de este tipo conlleva la nece-

FIGURA 4.65

Estructura en el lugar de origen.



alidad de elegir mecanismos de control para coordinar e integrar las actividades de un sistema global de valor y las interferencias y transferencias para enriquecer la red de cadena de unidades.

El intercambio global virtual crea la oportunidad de participar en mercados en el exterior para consolidar la posición competitiva con estrategias, pero también puede aumentar los costos burocráticos que se asocian con una administración que opera en ubicaciones o industrias diferentes. Estos costos son más altos cuando una empresa trata de obtener la diferenciación y son menores cuando transfiere, comparte o apalanca sus capacidades distintivas. Las unidades globales reducen la sobrecarga de información en el centro al considerar oportunidades emergentes, y planear escenarios y estrategias a largo plazo para lograr un mayor crecimiento.

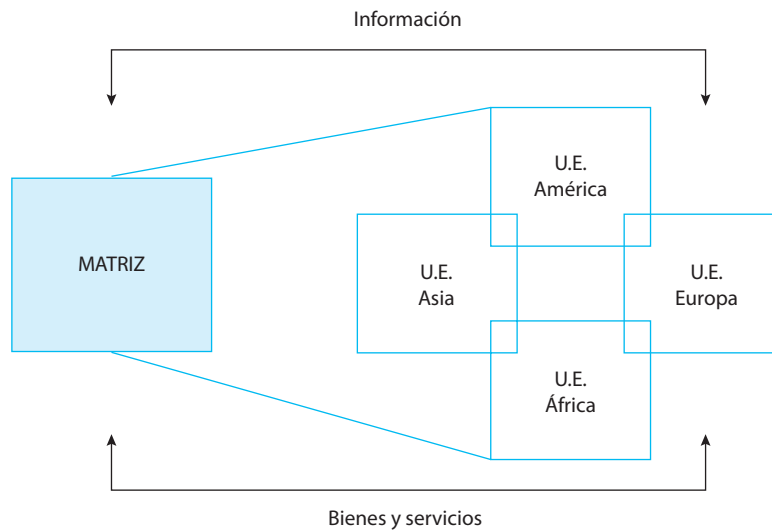
La ubicación global de unidades con redes de cadenas de empresas para el trabajo a distancia extremo requiere de una plataforma tecnológica poderosa para procesar análisis en línea e integrar los portafolios de habilidades distintivas. También sienta las bases para un escenario que entrelaza las tradiciones de cada país con la cultura de las unidades de negocio bajo un liderazgo multicultural (figura 4.66).

## ■ Estructuras móviles

La base de conocimiento de las organizaciones rompe inercias y paradigmas. En un contexto en el que el cambio es intrínseco a las acciones, el quehacer administrativo no puede sustraerse. Esto ha generado la imperiosa necesidad de focalizar la administración con otra perspectiva, de replantear su contenido para amalgamar la técnica con el movimiento y emigrar a nuevas formas de expresión organizacional que pueden tomar vertientes inverosímiles.

FIGURA 4.66

Estructura a nivel global.



## Organigráficos

Con la jerarquía tradicional desvaneciéndose, y nuevas —y a menudo muy complejas— formas organizacionales que toman su lugar, es necesario entender cómo trabajan las organizaciones. ¿Qué partes se conectan a otras? ¿Cómo deben relacionarse personas y procesos? ¿De dónde deben fluir las ideas? Las respuestas a estas preguntas son materia de reflexión para dilucidar por qué es conveniente ver de otra forma las organizaciones.

Los organigráficos, más que fotos o imágenes de una organización, son mapas que nos muestran a los individuos en sus puestos; ofrecen una visión de su área de trabajo y de la forma en que se relacionan. Son mucho más útiles que los tradicionales organigramas para mostrar qué es una organización, porque también representan las interacciones críticas entre personas, productos e información.

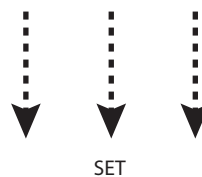
Los organigráficos no eliminan del todo los pequeños cuadros, pero introducen nuevos componentes llamados “ejes y redes” que reflejan las variadas formas en que las personas se organizan para trabajar.

El nuevo vocabulario de los organigráficos puede cambiar la forma en que vemos una organización e incluso puede expandir nuestro pensamiento acerca de la administración estratégica.

Para comprender su estructura a continuación se presentan sus componentes esenciales:

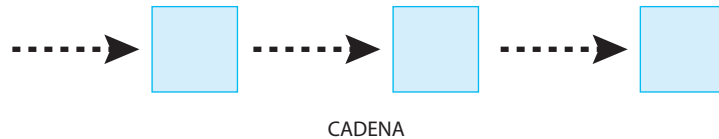
- Set.
- Cadena.
- Ejes.
- Redes.

El primero de ellos es el **set** o **grupo**.



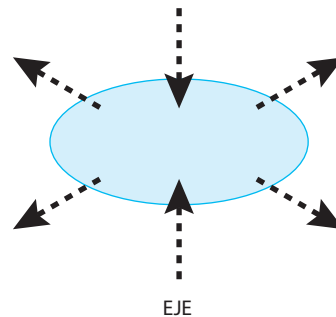
Cada organización es un set de objetos, como las máquinas o las personas; algunas veces se conectan entre sí y, así, permanecen tan sólo como un set. Estos sets por lo común comparten recursos, facilidades, fondos y administración.

El segundo componente, que se utiliza con fines de conexión, es la **cadena**.

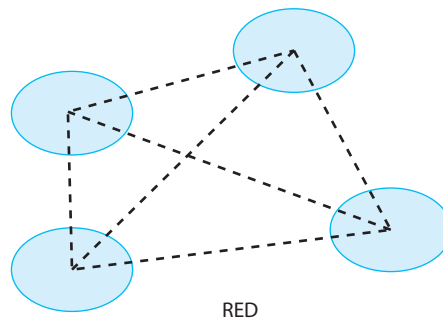


La preponderancia de las cadenas en el pensamiento de negocios es comprensible, debido a que son lineales y constituyen un factor de estandarización que clarifica y sistematiza procesos. Asimismo, se emplean para describir estrategias en términos de cadenas de valor y logística.

El tercer componente es el **eje**. Un eje sirve como un centro coordinador y es cualquier punto físico o conceptual en el que se mueve la gente, las cosas o la información.



Un edificio, una computadora o un administrador puede ser un eje. Los ejes describen movimiento hacia y desde un punto focal, aunque en ocasiones las conexiones son más complicadas que eso. Aquí es donde surge el cuarto componente: las **redes**.



Vivimos en la era de las redes, donde los diferentes “nodos” —sean éstos personas, equipos, computadoras o lo que sea— pueden conectarse con todo tipo de formas. Las redes también son ruedas sin centro y permiten la comunicación abierta y el continuo movimiento de personas e ideas.

Cuando se intenta dibujar un organigráfico usando sets, cadenas, ejes o redes, ¿qué sucede? Casi nada: no es un organigráfico correcto. A diferencia de los organigramas que tienen estrictas reglas de arreglo, esta herramienta requiere de administradores para crear una habitual imagen de su compañía, algo que tiene imaginación y una mente abierta. Puede incluir formas al lado de los sets, cadenas, ejes y redes que comuniquen su significado. Algunos organigráficos incluyen embudos, lo que sugiere una cadena en la cual se lleva a cabo una transformación. Los organigráficos pueden desconcertar a quienes acostumbran hacer las cosas de la forma tradicional. Para dibujarlos, debe aceptarse el hecho de que tienen que ver menos con nombres y puestos que con relaciones y procesos.

Para ejemplificar cómo funcionan, veamos la imagen “Organigráfico de un periódico” (figura 4.67). Un periódico incluye gran variedad de noticias de la sociedad y fotografías; sus empleados proyectan el material, lo transforman y lo ensamblan en un solo documento; luego, éste pasa a una planta de reproducción, y las copias se distribuyen de regreso a la sociedad. También intervienen otros factores responsables de entradas de información, como cartas al editor o anuncios clasificados, entre otros.

El organigráfico del periódico muestra que mientras todo el flujo de una organización es una cadena, otras formas coexisten dentro de él. Por ejemplo, las relaciones de los reporteros con la comunidad pueden verse como una red, y muchos reporteros construyen redes de fuentes; el periódico mismo se considera como un eje en el que convergen toda clase de entradas, como clasificados y otros anuncios, cartas al editor, ideas de artículos, etcétera.

Debido a que no son parte integral del flujo lineal más importante de la organización, las funciones administrativas de apoyo, como compras, finanzas, recursos humanos, etc., se colocan alrededor del eje, no dentro de él. También se destaca el alcance del negocio, donde se sugiere qué actividades se deben retener en el núcleo de la compañía y en cuáles puede aplicarse el *outsourcing*, como es el caso de la impresión y la distribución.

Uno de los beneficios más grandes de visualizar a las organizaciones de otra forma es que empezamos a entender a la administración de manera diferente. En los tradicionales organigramas, la alta administración siempre aparece en la punta. Pero, ¿es ése el mejor lugar para ella? Creemos que no, porque puede tener un efecto debilitador en las organizaciones y sobre el comportamiento mismo de los administradores. *En realidad, la alta administración sólo está en la cima de los organigramas.*

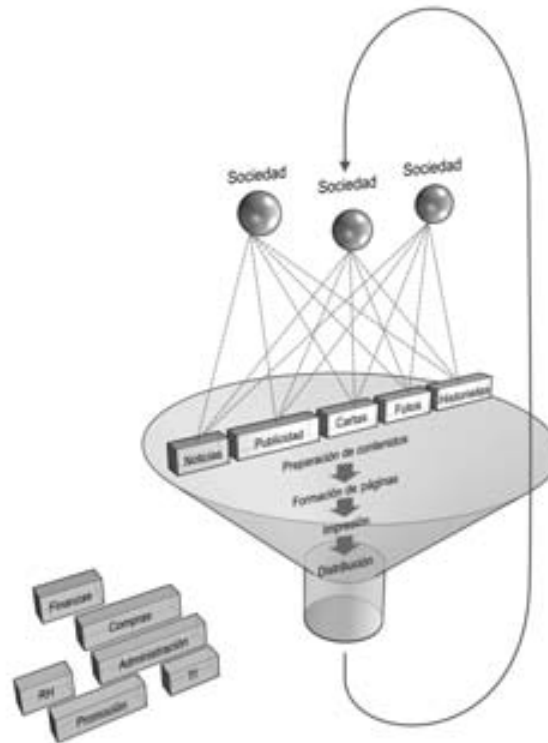
Cuando nos movemos de otra forma, la administración se mueve de su pedestal: el eje aparece en el centro y las actividades giran a su alrededor. La administración al centro tiene una implicación interesante: quien esté en el centro se convierte en el administrador.

Administración *en el centro* implica algo profundamente diferente de la administración *desde el centro*: en tanto la cadena controla, el eje coordina. La cadena pretende delegar; el eje une a la gente que está delegada. El centro retiene el conjunto para reforzar las capacidades centrales de la organización.

¿Dónde podemos encontrar la administración en una red? En primera instancia, la respuesta no es clara; sin embargo, una revisión más cuidadosa sugiere que la buena administración actúa por medio de la red. En una red, un proyecto o una alianza, los administradores deben estar en todos

FIGURA 4.67

Organigráfico de un periódico.



lados, lo que en términos prácticos significa fuera de sus escritorios: en los estudios de diseño, en aviones camino a sus oficinas y en otros lugares donde se lleva a cabo el trabajo real. La administración no está en todos lados en la red: está aquí, ahora. La red es tan fluida que los administradores no pueden pensar en permanecer en el centro y tienen que moverse alrededor, literalmente y en forma figurada. En principio, para facilitar la colaboración y energización de la red entera, necesitan alentar a las personas que saben cómo hacer bien su trabajo.

En una red, la administración puede ser también cada uno de sus integrantes. Quien dibuje cosas junto con otros se vuelve un administrador proactivo. Todo individuo es un administrador aunque no porte un nombramiento, ya sea un científico en una investigación de laboratorio o un vendedor en su territorio.

Para las organizaciones de hoy, la administración tiene que ponerse en su lugar, no en la punta del organigrama; por lo menos, no en todas,

Al verla de esta forma podemos reconocerla por lo que debe ser: el soporte de una organización, no su propósito.

### Fluxoestructura

Cuanto más inmersas estén las organizaciones en una demandante dinámica de cambio, más urgente será la necesidad de abrirlas, de hacerlas permeables a un pensamiento administrativo que se caracterice más por la capacidad de ajustarse que por la de mantenerse estático.

Esta alternativa conjunta el diseño lineal con un criterio de flujo para internarse en lo que denominamos fluxoestructura.

El hecho de que las estructuras sean visualizadas desde una posición más de estrategia que de mera operación las coloca como parte fundamental de la cadena de valor de una organización; esto obliga a crear condiciones que traduzcan su evolución en un diseño organizacional lógico y consecuente con su razón de ser, sustentado en sus competencias centrales, para relacionar su concepto no sólo con funciones, sino con procesos.

De esta manera es que, respetando los principios básicos para su representación, podemos incorporar toda una gama de vías para mostrarlas con movimiento. Para ese efecto se puede utilizar la simbología siguiente (figura 4.68):

El recurso de unir los rectángulos característicos con un trazo para convertirlos en una simbología que denote movilidad permite que al graficar una estructura se pueda percibir cuándo un área está sometida a un proceso de cambio, sea éste de *eliminación*, *fusión*, *reestructuración* y *ampliación* o *fortalecimiento*. Normalmente, una iniciativa de esta naturaleza es producto de un estudio organizacional previo, que considera recomendaciones de mantenimiento, adición, combinación, modificación, simplificación o intercambio.

En cuanto al papel de las áreas, el *área estratégica de proceso esencial* tiene el de ubicar en el contexto de la organización en quién recae la responsabilidad del proceso del que puede depender el resto de las líneas de negocio. En lo concerniente al *área clave de atención a clientes*, contar con

FIGURA 4.68

Fluxoestructuras  
(simbología).








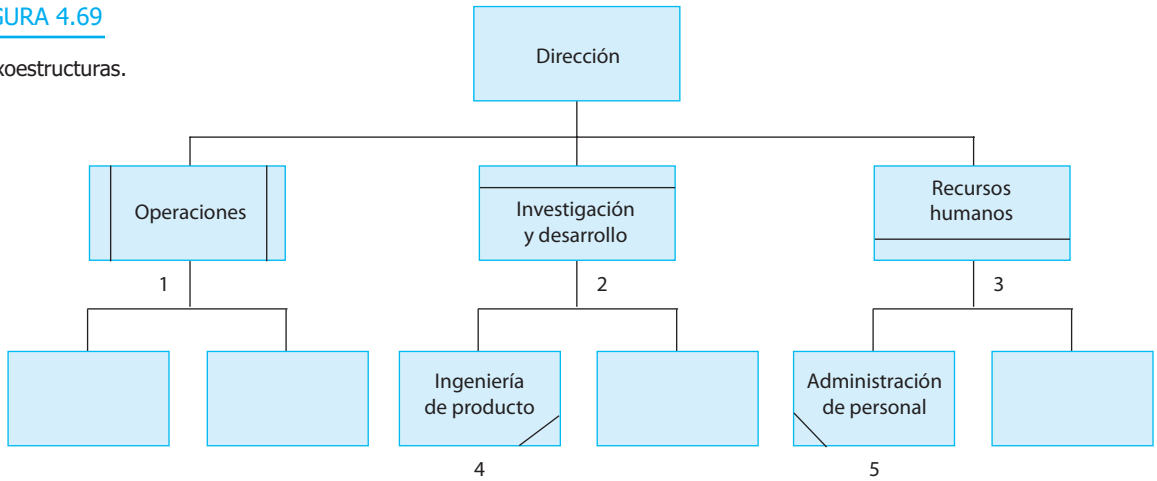
Símbolos para fluxoestructuras	
a) En proceso de eliminación	
b) El proceso de fusión	
c) En proceso de reestructuración	
d) En proceso de ampliación o fortalecimiento	
e) Área estratégica de proceso esencial	
f) Área clave de atención a clientes	
g) Área de integración global	



FIGURA 4.69

Fluxoestructuras.



un encargado que garantice que las decisiones estratégicas impacten efectivamente en la calidad de los productos, servicios o ambos. En cuanto al *área de integración global*, debe disponer de una posición que funcione como eje o centro estratégico de negocios del que emanen las directrices para obtener ventajas competitivas.

Para tener una imagen de cómo se utilizan los símbolos en un organigrama, se incluye un ejemplo (figura 4.69):

Descripción:

1. El área de operaciones se constituye como área de integración global.
2. El área de investigación y desarrollo se considera como área estratégica de proceso esencial.
3. El área de recursos humanos se convierte en un área clave de atención a clientes.
4. La unidad de ingeniería de producto está en proceso de ampliación o fortalecimiento.
5. La unidad de administración de recursos humanos se encuentra en proceso de fusión.

Se pueden combinar los símbolos, cuando el ajuste requiera ampliar el alcance del cambio, así como recurrir a relaciones lineales para denotar aspectos de coordinación y manejo de autoridad, o emplear líneas de trazo discontinuo para interrelacionar las áreas. Asimismo, puede usarse color o azulado en el símbolo para asociarlo con el grado de avance del cambio. Un ejemplo de un proceso de ampliación o fortalecimiento desde esta perspectiva es el de la figura 4.70.

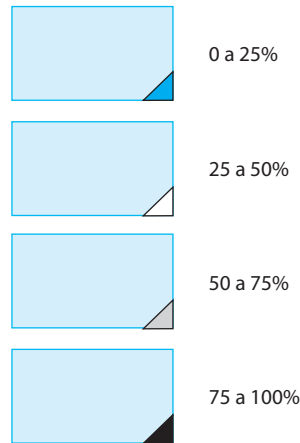
Una muestra de la representación de símbolos combinados y del empleo de color es la de la figura 4.71.

Descripción:

1. Área estratégica de proceso esencial con un avance de 50 a 75% del proceso de fusión.
2. Área con un avance de 0 a 25% del proceso de reestructuración.
3. Unidad clave de atención a clientes en proceso de reestructuración sin medición de avance.
4. Unidad con un avance de 75 a 100% del proceso de ampliación o fortalecimiento.

FIGURA 4.70

Flujoestructuras.



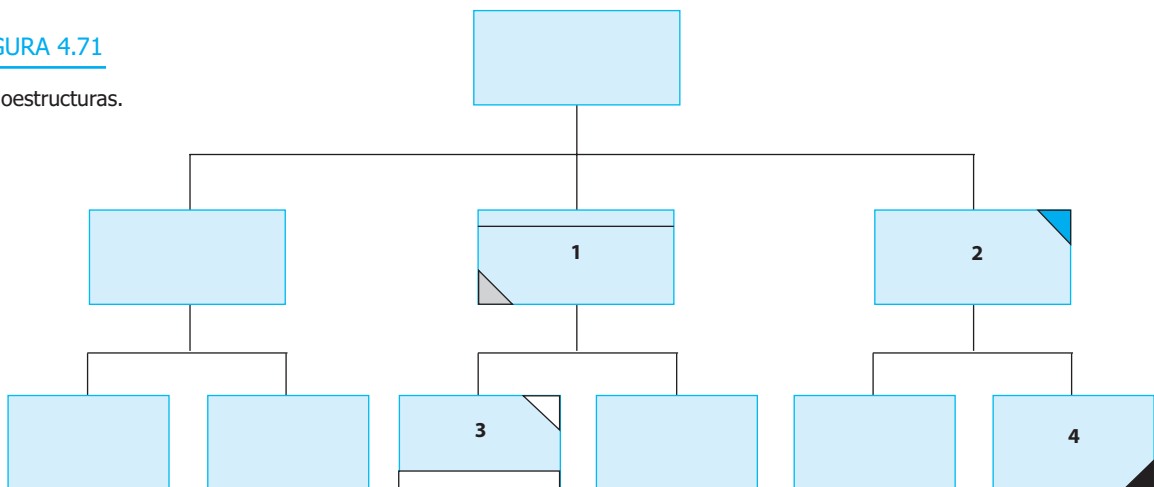
La convención de aplicar símbolos simples o combinados y color para determinar el avance de un cambio está abierta para que cada organización maneje estos recursos según sus propios requerimientos.

La decisión de utilizar la simbología puede tomarse sin necesidad de realizar un análisis exhaustivo. No obstante, si ésta se orienta por estrategia, relacionando resultados en el tiempo, debe fundamentarse en un diagnóstico que incluya un análisis detallado de aspectos como:

- Objeto de la organización.
- Normatividad vigente.
- Tratados o convenios internacionales.
- Capital.
- Número de empleados.
- Naturaleza.

FIGURA 4.71

Flujoestructuras.



- Sector de actividad.
- Giro industrial.
- Tipo de productos y servicios.
- Gestión del conocimiento.
- Nivel de desarrollo tecnológico.
- Relación con proveedores, clientes y competidores.
- Grado y forma de delegación de autoridad.
- Orientación a funciones, procesos o su combinación.
- Nivel de aplicación de estrategias (corporativo, funcional, de negocio y global).
- Proyecciones financieras.
- Situación económica y del mercado.
- Plantilla de personal.
- Estructura y cultura organizacional.
- Normas de gestión de la calidad.

### ■ Estructura modular

Una estructura modular es aquella que maneja en forma dinámica la transferencia de conocimiento, energía, inteligencia, información y tiempo bajo una constante de cambio que agrupa y reagrupa sus módulos de acuerdo con la prioridad estratégica de sus tareas.

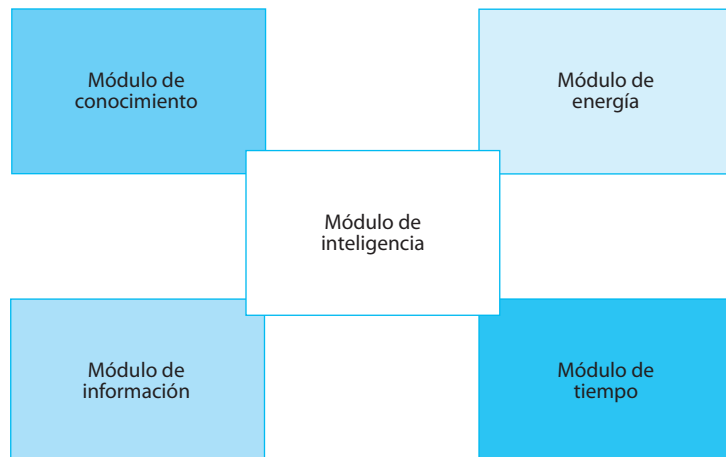
Su composición está basada en las estrategias más que en el formato estructural, por lo que tiene una clara orientación al aprendizaje, a encauzar la información en forma distribuida, a considerar una visión plural para administrar los recursos y a crear, agregar e innovar valor (figura 4.72).

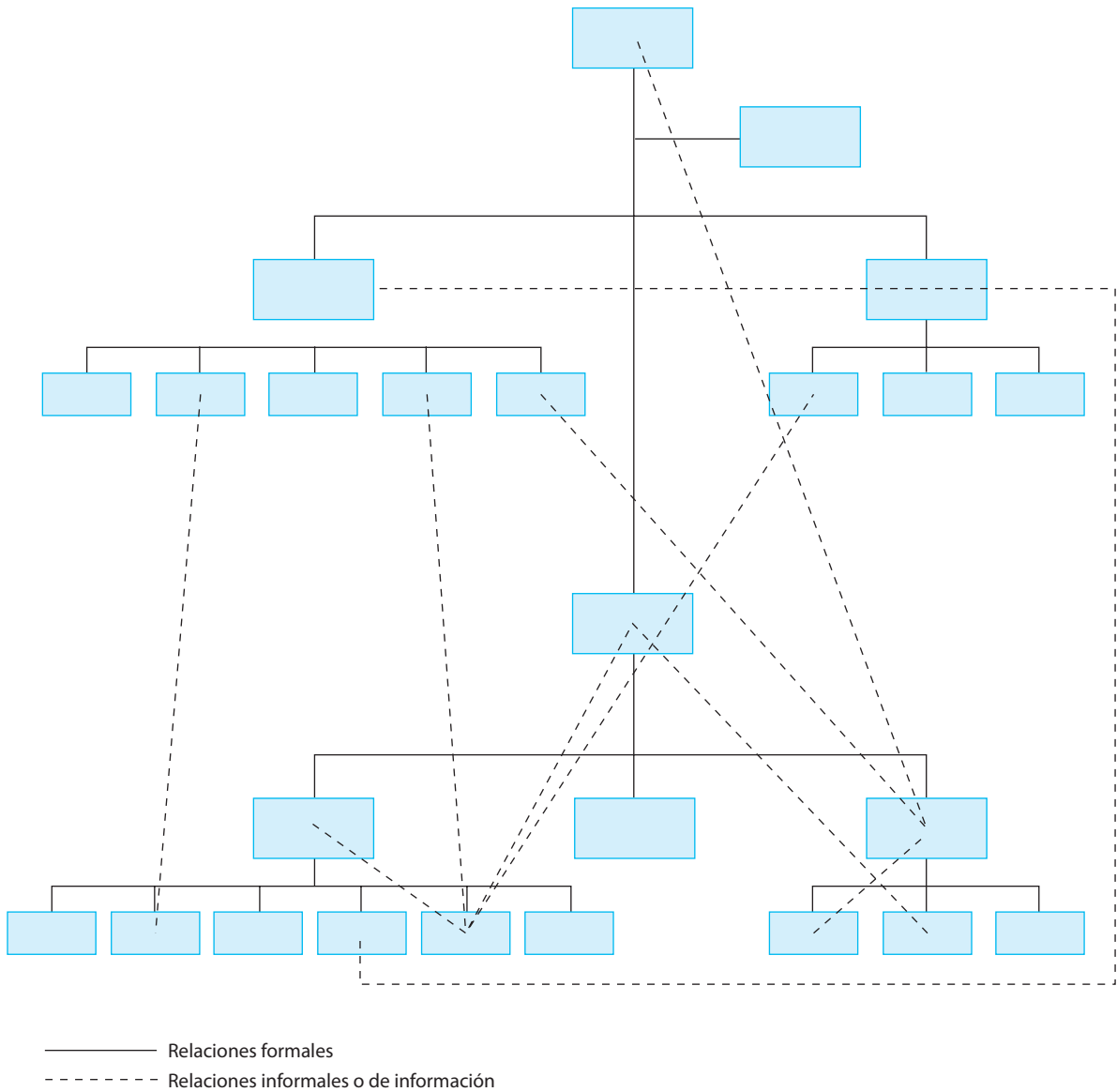
### ■ Estructura informal

La organización informal es un grupo pequeño dentro de la estructura formal de la organización cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos; además, su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

**FIGURA 4.72**

Estructura modular.



**FIGURA 4.73**

Estructura informal.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como responsables de un puesto.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo; del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos que la organización no planea, por lo que sus acciones son creativas e innovadoras.

Sus principales características son las siguientes:

- Un tipo de estructura que evoluciona constantemente.
- Un excelente medio para motivar a las personas.
- Trata a las personas como individuos, no de acuerdo con su puesto.
- Es plana, no jerárquica.
- El elemento de unión es la confianza y la reciprocidad.
- Es un mecanismo de respuesta ágil para situaciones que cambian con rapidez (figura 4.73).

## RESUMEN

La definición de una estructura organizacional acorde con el objeto y necesidades de funcionamiento de una organización es un requisito indispensable para que ésta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos y servicios acordes con los requerimientos de sus clientes.

Para ese efecto es conveniente que conozca los lineamientos técnicos para diseñar, elaborar y mantener actualizada su estructura, toda vez que ésta representa una alternativa para expresar puntualmente su composición, jerarquía, interrelación de sus unidades, canales de comunicación y coordinación y la cobertura de su área de influencia.

La estructura organizacional representa la conversión de las estrategias en una herramienta de actuación.

En primera instancia debe conceptuar un organigrama en función de su razón de ser y competencias centrales para que le sea útil, apegándose a criterios tales como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. Asimismo, debe conocer los elementos que tiene que observar de acuerdo con su naturaleza y contenido.

Una vez establecidos los elementos anotados, el diseño de un organigrama debe realizarse utilizando el procedimiento diseñado con ese propósito, el cual consta de los siguientes pasos: *a)* autorización para realizar el estudio, *b)* integración del equipo de trabajo, *c)* determinación del programa de trabajo, *d)* captación de la información, *e)* clasificación y registro de la información, *f)* análisis de la información, y *g)* diseño del organigrama.

La elaboración de organigramas de los sectores público o privado se efectúa conforme a los criterios generales definidos para cada uno de ellos y que coinciden en lo general: origen, mecánica y responsables. Lo único que varía entre ambos es la forma de atender el cambio.

Una vez aprobados los organigramas se registran y resguardan mediante mecanismos de información para su consecuente difusión e implantación.

Para ampliar las posibilidades de presentar las estructuras organizacionales, pueden emplearse vertientes alternas de estructura, las cuales son líneas de negocio, proyectos, redes, abiertas, virtuales y móviles.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué representa para una organización contar con una estructura organizacional acorde con su razón de ser?
2. ¿De qué manera se interrelaciona la estructura organizacional con las estrategias?
3. ¿En quién debe recaer la responsabilidad del manejo del organigrama en una organización?
4. ¿En qué medida influye en la capacidad de respuesta de una organización que pueda emplear con oportunidad las normas y recomendaciones técnicas para diseñar, elaborar o actualizar su organigrama?
5. ¿Cuáles son las diferencias sustanciales entre los criterios que siguen los sectores público y privado para elaborar organigramas?
6. ¿Qué importancia reviste para una organización que su personal participe en la implementación de modificaciones a su estructura?
7. ¿Qué ventaja competitiva puede obtener una organización que domina las diferentes versiones de estructura organizacional?



### CASO PRÁCTICO

“La organización espagueti:

Una mirada al diseño estructural de la empresa danesa Oticon”

Vivimos en una era caracterizada por cambios radicales en todos los ámbitos, particularmente en el ambiente de los negocios, condición que ha obligado a que las empresas replanteen sus métodos de estructurarse por formas no convencionales, que, más que arreglos de imagen o de forma, son una respuesta a las exigencias del entorno.

Es un hecho que teorías del diseño organizacional como la organización lineal o funcional siguen siendo un parámetro indispensable para poder estructurar y dirigir una empresa. Esto se debe a que es la forma más sencilla y práctica de hacerlo, pues concentra el poder y la autoridad en lo más alto de la organización y hace que ésta fluya única y exclusivamente por esa línea trazada en el organigrama.

Esta imagen en algunos casos es un problema para las organizaciones, debido a que este tipo de estructuras, a pesar de ser el arreglo formal en muchas de ellas, se ha convertido en un factor que reduce su capacidad de respuesta. En algunos casos esto no es causa de inquietud; en otros, en los que se contempla el comportamiento de los competidores y las expectativas de los clientes, sí, toda vez que se han quedado un paso atrás.

Una alternativa de solución ha sido la de reducir el tamaño de la estructura organizacional, lo que ha propiciado el surgimiento de herramientas como la reingeniería, el

*downsizing*, el *resizing*, el *rightsizing* y, más recientemente, el *brightsizing*, propuestas todas que acabaron por debilitar a la organización pues le hicieron perder parte importante de su fuerza de trabajo, fenómeno que se identifica como “anorexia empresarial”.

De manera lógica, la solución no está en hacer más chica o más plana la estructura de la empresa, debido a que por sí mismas no la hacen más productiva. Por el contrario, la alternativa viable es revisar las características del mercado para alinear esas necesidades con la estrategia y su diseño organizacional. La suma de estas tres variables ha permitido a las empresas mantener e incrementar su participación en el mercado, tener un desempeño más flexible y alcanzar una ventaja competitiva dentro de su giro.

Lo anterior nos lleva a reflexionar en qué factores inciden en el cambio y de qué manera propician una resistencia. En este orden de cosas los factores más relevantes son:

- Desconocimiento del tema.
- Poca literatura al respecto.
- Estrategias con otra visión.
- Falta de personal capacitado.
- Temor al cambio.

Empero, existen ya postulados referentes a una serie de “nuevas formas organizacionales” que pueden ayudar a resolver dichos problemas, o bien, casos de empresas que en su momento se enfrentaron a circunstancias muy similares y que su decisión de cambio se basó en la premisa de “renovarse o morir”.

Un ejemplo práctico de este tipo de cambio es el caso de la empresa danesa “Oticon”, dedicada a la fabricación de aparatos auditivos, la cual vivió en 1990 la experiencia de ver cómo su participación en su giro industrial fue decreciendo de manera alarmante hasta el punto de casi ir a la quiebra. Esta situación generó un cambio radical en su

forma de hacer negocios y en la estructura para afrontarlo, la cual se denominó “organización espagueti”.

### ■ Antecedentes de la empresa

Oticon, líder en la industria de aparatos auditivos a nivel mundial (ahora William Demant Holding A/S), se fundó en Dinamarca en el año 1904. Sin embargo, la empresa empezó a padecer en sus operaciones diarias los constantes cambios que enfrentaba no únicamente el sector y mercado en el que se desenvolvía, sino los problemas de operación interna que requerían de una solución. Entre los factores más relevantes se destacaban los siguientes:

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
De ser el líder mundial en 1979 con una participación de 15% del mercado, perdió esa posición en menos de una década.	Problemas de coordinación entre los directivos y el personal de la empresa.
En 1987, su participación de mercado había caído a 7%.	Enfoque de la empresa centralizado en la tecnología y no en sus clientes.
En 1987 surge la empresa estadounidense Starkey, que ofrecía una serie de productos más sofisticados que los de Oticon.	
A finales de los años de 1980, Oticon descubrió que su competencia mejoró considerablemente su capacidad de respuesta.	

Estos factores envolvieron a Oticon y fueron el detonante para que en 1998 Lars Kolind asumiera el papel de director ejecutivo de la empresa. A su llegada, una de las primeras medidas que adoptó para responder a la crisis fue tomar el control absoluto de la organización centralizando el poder en la dirección general y recortando gastos innecesarios. Los ajustes surtieron efecto por algún tiempo, pero no en la medida requerida para que la empresa repuntara.

### ■ El arranque del cambio

Nuevamente, la organización tuvo que replantear su estrategia para afrontar los retos y, en 1990, se elabora un docu-

mento destinado al interior de la empresa titulado “Piensa lo impensable”<sup>1</sup> donde se esbozaban los primeros aspectos del cambio radical que sufriría Oticon.

El objetivo principal de la empresa era lograr un incremento de 30% de sus ganancias en los siguientes tres años. A la par, planeaba conseguir los objetivos siguientes:

- Incrementar la participación de los empleados así como su nivel de responsabilidad.
- Reducir los ciclos de desarrollo de los productos.
- Aumentar y mejorar el contacto con los clientes.

<sup>1</sup> Kolind, Lars. 1990. “Think the Unthinkable,” in Mette Morsing and Kristian Eiberg, eds. 1998. *Managing the Unmanageable For a Decade*. Hellerup: Oticon.

- Movilizar el conocimiento de la organización, tanto disperso como oculto y potencial.
- Construir nuevo conocimiento.

Lógicamente, un cambio de dicha magnitud requería no acciones pequeñas, sino un cambio de perspectiva que incluyera un replanteamiento de la misión y visión de la empresa. Este giro copernicano permitiría saber dónde se encontraba, a dónde quería llegar en el corto y largo plazos, y de qué forma definir las estrategias necesarias para lograrlo.

Una vez definida la nueva filosofía de la organización había que diseñar una estructura para orientar el cambio.

### ■ Organización spaghetti

Bautizada así por su creador, Lars Kolind, debido a que intentaba otorgarle mayor importancia al hecho de que su nueva organización debía ser capaz de cambiar rápidamente sin perder nunca su coherencia y, por otro lado, convertirse en una base de conocimiento integrada por “centros de conocimiento” conectados por una multitud de enlaces en una estructura no jerárquica.

Una consecuencia más de la relación de su singular nombre con la nueva operación interna y externa que sufriría la empresa, radicaba en el hecho de que para que las modificaciones surtieran efecto, era necesario un cambio en la disposición interna de la organización, por lo que adquirió nuevas instalaciones.

El nuevo esquema de trabajo modificó la forma de distribuirlo al grado que ningún trabajador permanecía

siempre en un lugar o área de la organización; por el contrario, se requería una mayor flexibilidad de movimiento y desplazamiento únicamente a los lugares necesarios para el desarrollo de los proyectos. Esto influyó en que poco a poco se prescindiera del grado excesivo de papeleo que se manejaba, convirtiéndose en una oficina más ágil y dinámica.

Esto, de paso, llevó a que la empresa redujera el número de personal no necesario, pero no por una oleada de recortes sin sentido, sino en función de la nueva estrategia y objetivos que pretendía lograr la organización.

### ■ Características del cambio

Este tipo de estructura permitió el trabajo mediante una serie de prácticas administrativas no tradicionales que poco a poco se fueron incorporando en la filosofía corporativa de la empresa, enmarcada por un mayor enfoque en el mercado, un trabajo basado en proyectos más que en las funciones, más hincapié en el trabajo en equipo y una mayor delegación de facultades de decisión en los empleados.

El cambio en Oticon se caracterizó por ser muy rápido y abarcar a toda la organización, lo que obligó a todos los núcleos de decisión a alinear sus estrategias y formas de comunicación. Asimismo, a alinear su estructura con base en líneas de proyectos consecuentes con las condiciones del mercado, necesidades y expectativas de los clientes y con sus grupos de interés. Entre las exigencias que el mercado presentaba a Oticon se destacan las siguientes:

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	La organización spaghetti
Altos incentivos.	Salarios variables basados en los objetivos de entrada y las medidas de salida.
Estructuras organizacionales muy definidas.	Estructura organizacional abierta.
Dispersión de la toma de decisiones.	Concentración de la toma de decisiones.
Controles burocráticos.	Controles descentralizados.
Aplicación de indicadores financieros.	Aplicación de indicadores de gestión.



## ■ Perfil de la organización espagueti

### Ventajas

Este tipo de estructura ofrece una serie de cambios radicales en la forma de operar de Oticon, los cuales se traducen en ventajas distintivas como las siguientes:

**Mayor motivación del personal.** El diseño de los puestos se ajusta a las capacidades y necesidades individuales de cada trabajador. Esta modificación hizo sentir a los trabajadores que eran tomados en cuenta y que sus capacidades eran aprovechadas al máximo.

**Rompimiento de los límites de la estructura tradicional.** La nueva estructura permitía el trabajo basado en proyectos en lugar de funciones, lo que rompió con los límites tradicionales que imponen las estructuras lineales.

**Mayor trabajo en equipo.** La reducción de límites en la estructura permite que las personas puedan colaborar en equipos de trabajo para generar un conocimiento único dentro de la empresa.

**Estímulo de una filosofía de “empowerment”.** Al descentralizar la autoridad que se mantenía en una sola persona dentro de la organización y compartirla con los empleados y los equipos de trabajo, se logró una mayor y más activa participación del personal en los proyectos.

**Reducción de los ciclos de desarrollo de productos.** Al cambiar de una estructura lineal por una más flexible se impulsó la creatividad e innovación y se alcanzó un nivel de concentración que eliminó tiempos ociosos y agilizó el proceso de toma de decisiones.

**Incremento de las habilidades de los trabajadores.** Al fomentar la participación del personal en varios proyectos, los empleados desarrollaron nuevas habilidades para mantenerse actualizados y participar activamente en el resto de los proyectos de la empresa.

**Descentralización de la toma de decisiones.** El cambio de una estructura lineal a una organización flexible y por proyectos implicó que el líder fuese quien tuviera la capacidad para decidir con objetividad y certeza.

**Fomento del espíritu “emprendedor”.** La eliminación de la autoridad lineal, y la invitación abierta a que las per-

sonas participaran en los proyectos de la empresa, incidió para que los trabajadores desarrollaran y, en algunos casos, implementaran ideas y/o proyectos de su autoría que respondían al objeto de la empresa.

**Salarios por desempeño.** Se descentralizó la asignación de salarios de los trabajadores entre los líderes de proyectos, quienes evaluaban de manera continua el desempeño de su personal para el pago de salarios justos y equitativos en función de su participación.

### Desventajas

Por su composición, una estructura de estas características demanda de un cambio no sólo en la forma de operar, sino en su concepto medular. De allí que los cambios en las estrategias corporativas y de negocios, los avances tecnológicos y los requerimientos de los grupos de interés no fueran a la par, lo provocó que emergieran problemas como los siguientes:

**Aumento de la brecha de desempeño real respecto del esperado.** La apertura a los resultados cifrados en los proyectos no siempre era acorde con las expectativas de retorno de la inversión.

**Problemas para ubicar e identificar las competencias del personal.** Al desarrollar un enfoque multidisciplinario entre los trabajadores se diluye un poco la identificación de las competencias, lo que dificulta su evaluación.

**Eliminación de la competencia interna.** El trabajo en equipo y la eliminación de elementos como el escalafón redujo la competencia interna entre los trabajadores, por ende, del deseo y la motivación para desarrollar siempre mejores propuestas para la empresa.

**Sacrificar las ventajas de la especialización.** Se disponía de muchos trabajadores “multifuncionales” y pocos especialistas en alguna área o trabajo en particular.

**Influencia de los trabajadores en las actividades de la empresa.** Los trabajadores participaban o alentaban proyectos en los que tenían algún interés personal por encima del beneficio de la organización.

## CONCLUSIONES

El caso de la empresa Oticon demuestra que los cambios radicales y bien planeados pueden tener éxito. El hecho de haber modificado la estructura organizacional para convertirla en una más flexible implicó un ajuste sin precedentes en todos los niveles de la empresa, así como el replanteamiento de fondo de su filosofía operativa.

En teoría y en la práctica, dicho cambio resultó ser todo un éxito en Oticon, demostrado y avalado por los resultados que se tradujeron en un mejor desempeño de la empresa. Sin embargo, es necesario hacer notar que, en 1996, comenzó un nuevo cambio de estructura en la empresa, pasando de la Organización espagueti a un diseño conocido como Organización matricial.

Este cambio obedeció a que la Organización espagueti, que parecía estar preparada para adaptarse a las necesidades del mercado, no lo estaba para adaptarse a los cambios tecnológicos que afectaron a la empresa.

De ninguna manera esto significa que el arreglo organizacional de Oticon haya fracasado, o que su éxito temporal fue meramente coyuntural. Oticon es, con mucho, una prueba fehaciente de que el entorno de negocios obliga a una mayor permeabilidad y a emplear otra óptica para focalizarlos.

Como quedó demostrado anteriormente, las nuevas formas organizacionales permiten a las empresas adaptarse a los cambios que le son exigidos por el mercado, por la competencia y por sus clientes, pero hay que tomar en cuenta que un exceso de flexibilidad mal manejado puede hacer que una empresa pierda el control. Es necesario combinar ciertos principios de las estructuras organizacionales con los nuevos diseños estructurales para que el éxito esté asegurado, así como la permanencia de la empresa en el mercado.

## PREGUNTAS

1. ¿A qué atribuye usted la tendencia de las empresas a asociar su estructura organizacional con un enfoque en procesos o proyectos más que en un enfoque funcional?
2. ¿Cómo incide la estructura organizacional en la implementación de las estrategias empresariales?
3. ¿En qué medida afecta la estructura organizacional el posicionamiento de una empresa?
4. ¿De qué manera favorece la estructura organizacional de una empresa la relación con los grupos de interés?
5. ¿Cómo influye la estructura organizacional en la calidad de vida de una empresa?

## INDICADORES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ■ Indicadores cualitativos

- Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad
- Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo
- Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva

## ■ Indicadores cuantitativos

### Áreas sustantivas

Total de áreas

### Áreas adjetivas

Total de áreas

### Áreas desconcentradas

Total de áreas

### Áreas descentralizadas

Total de áreas

### Unidades de línea

Total de unidades

### Unidades asesoras

Total de unidades

### Unidades estratégicas de negocios

Total de unidades

### Unidades en el extranjero

Total de unidades

## ■ INDICADORES DE DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

## ■ Indicadores cualitativos

- Forma en que delimita áreas de influencia
- Grado en que determina cargas de trabajo
- Nivel en que posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad

## ■ Indicadores cuantitativos

### Empleados

Número de áreas

### Funciones definidas

Total de áreas

### Tareas realizadas

Total de áreas

### Horas-hombre

Tareas realizadas

### Horas-hombre

Funciones cumplidas

### Tareas realizadas

Funciones definidas

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arata Andreani, Adolfo y Furlanetto, Luciano, *Organización Liviana, Un modelo de excelencia empresarial*, McGraw-Hill/Interamericana de Chile, Santiago, 2001.
2. Blanco de Tella, *Técnica y aplicación de los organigramas*, Presidencia del Gobierno, Secretaría General Técnica, Servicio Central de Organización y Métodos, Madrid, 1973.
3. Mintzberg, Henry y Van der Heiden, Ludo, *Organigraphs: Drawing how companies really works*, Harvard Business Review, Estados Unidos, 1999.
4. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, *Organigramas: Guía para su elaboración*, Colección: Guías Técnicas, Serie: Organización y Métodos, núm. 2, México, 1977.
5. Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, *Re-estructurando empresas*, Macchi Grupo Editor, Buenos Aires, 1994.



# 5

## Distribución del espacio en las áreas de trabajo

### OBJETIVOS

- Aportar los elementos de juicio necesarios para llevar a cabo una correcta distribución de las áreas de trabajo en una organización.
- Explicar los criterios técnicos y tecnológicos que debe considerar una organización para aprovechar racionalmente el espacio que se destina a instalaciones de trabajo.
- Analizar las consideraciones generales, técnicas auxiliares, guías fundamentales, especificaciones por tipo de área y disposición del mobiliario y equipo para diagnosticar con precisión las condiciones de la distribución del espacio en una organización.
- Vincular la estrategia, la estructura, la cultura organizacional y el liderazgo, en el estudio de la disposición de las instalaciones en una organización.
- Visualizar por qué la productividad de una organización depende en gran medida de la interacción que existe entre sus instalaciones y su forma de trabajar.
- Comprender cómo afecta el ambiente físico el desempeño de una organización.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la práctica administrativa, el análisis de la distribución del espacio de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Por lo mismo, en este capítulo no se propone agotar todos los puntos que debieran cubrirse en un estudio de esta naturaleza sino destacar los aspectos más representativos que deben considerarse cuando se trata de lograr una adecuada utilización del espacio con que cuentan las oficinas y consecuentemente mejorar las condiciones ambientales y de funcionalidad de las áreas laborales y de atención a usuarios o clientes.

Por último, es necesario aclarar que las condiciones físicas de algunas instalaciones que se ocupan para oficinas o áreas de trabajo cuya construcción no se hizo con este propósito, no podrán satisfacer todos los criterios que se plantean aquí, pero tienen la posibilidad de aplicar en la medida de sus necesidades, las orientaciones para el mejor uso, aprovechamiento, conservación y disposición de los bienes muebles e inmuebles de que disponen.

## CONCEPTO

La expresión *distribución del espacio* se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y a los clientes.

## OBJETIVOS

- Incrementar la eficiencia y eficacia en la forma de trabajo de una organización.
- Desarrollar los criterios necesarios para planear e implementar una distribución del espacio que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como el uso de sus elementos materiales para reducir el tiempo y costo necesarios para llevarlo a cabo.
- Ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar su trabajo en un ambiente favorable.
- Contribuir a que una organización genere productos y servicios de calidad.
- Promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos y las instalaciones para llevarlas a cabo.
- Contribuir a que la gestión de una organización sea más competitiva.

## CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

### ■ Factores que lo originan

El estudio y la eficaz disposición del espacio en las unidades de una organización se realizan cuando se presentan alguna o varias de las situaciones que se mencionan a continuación:

- a) Establecimiento de nuevos objetivos y programas.
- b) Reformas en la estructura de la organización.
- c) Modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo.
- d) Estrategia de marketing.
- e) Implementación de una dinámica de trabajo basada en procesos.
- f) Como respuesta a las propuestas del personal.
- g) Incremento del volumen de trabajo.
- h) Aumento o disminución de personal.
- i) Reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo.
- j) Renovación del mobiliario y equipo.
- k) Atención de las necesidades del servicio a clientes.
- l) Aprovechamiento óptimo de recursos.
- m) Reformas al marco legal ambiental.
- n) Cumplimiento a convenios, acuerdos o ambos, de operación a nivel nacional e internacional.
- o) Observancia de normas de higiene, seguridad y calidad ambiental.
- p) Cambios en disposiciones oficiales en materia económica.

### ■ Aspectos organizacionales

Conjunto de criterios para alinear las estrategias con la estructura organizacional, la cultura y el liderazgo como base del funcionamiento de la organización.

#### Estrategia

La distribución del espacio contribuye a que el esfuerzo competitivo y enfoque de negocio de la organización produzcan resultados con un desempeño superior al estándar de su industria.

Para que la implementación de las estrategias fortalezca la correcta disposición del espacio en las unidades de una organización es necesario tomar en cuenta los elementos siguientes:

- Ser acordes con la misión y objetivos trazados.
- Incluir sus niveles de aplicación: *corporativo*, en su definición; *funcional*, en su relación con las funciones de las unidades administrativas; *de negocio*, en su conversión en estrategias de negocio y, global, en cuanto a la participación en un mercado global.
- Utilizar la cadena de mando (mandos superiores, mandos medios y nivel operativo) para fluir en la estructura orgánica.
- Establecer una clara relación estrategia/desempeño.

## Estructura

En función de la estructura de la organización, la distribución del espacio debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen.
- Los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos.
- Naturaleza, volumen, frecuencia y modo de desarrollo de las funciones asignadas a cada unidad, procurando seguir una secuencia lógica.
- Que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.
- Posibles cambios en la estructura orgánica o funcional, para distribuir el espacio de manera tal que permita introducir modificaciones fácilmente.
- Ubicación de las áreas de atención a clientes en los lugares más accesibles.

Cuando el estudio sobre la distribución del espacio se origina por cambio de domicilio, apertura de nuevas instalaciones o remodelación de las actuales, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar que los programas de asignación de espacio deberán estar relacionados con la planeación urbana y ecológica y con las actividades que se desarrollarán en el ámbito donde se desea ubicar la oficina.
- Prever zonas de estacionamiento para los vehículos del personal de la organización y de sus clientes.
- Respetar las disposiciones normativas que regulan su funcionamiento.
- Contemplar la posibilidad de crecimiento.

## Cultura organizacional

En cuanto a cultura organizacional, la distribución del espacio debe fomentar el respeto a las creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas de los integrantes de la organización. Para ese efecto es necesario considerar las acciones siguientes:

- Fortalecer los valores medulares para la formación de una cultura fuerte.
- Promover una sana interrelación entre una *cultura de alto contexto*, en la que la comunicación se use para el mejoramiento de las relaciones personales, y una *cultura de bajo contexto*, en la que la comunicación se use para intercambiar hechos e información.
- Crear las condiciones para una adecuada alternancia de culturas adaptable, de logro, de clan y burocrática.
- Lograr un mayor compromiso del personal con la organización para que el desempeño sea más consistente.

## Liderazgo

El ejercicio del liderazgo en la organización está estrechamente relacionado con la distribución del espacio. Es un hecho que las instalaciones son un medio que incide de manera determinante en el comportamiento del líder y de sus subordinados, particularmente en el grado de formalidad o informalidad en que se manifiesta. Aún más, significa el espacio para que convivan con armonía y flexibilidad.



El estilo de liderazgo imperante define elementos clave tales como:

- La interacción positiva del personal en función de sus objetivos e influencia mutua.
- El manejo congruente del empuje, la motivación, la confianza, el conocimiento y la inteligencia.
- Las dimensiones en que se manifiesta a nivel micro, enfocado en tareas específicas, personas, conductas y procesos y, a nivel macro, enfocado en estrategias, cultura y ambiente.
- Los modelos para su ejercicio, en particular el *situacional*, que relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados para realizar el trabajo; el *transaccional*, que asocia el mejoramiento y elevación de la productividad y sentido de compromiso con la organización; el *transformacional*, encaminado a compartir una visión, articular un sistema de valores e inspirar y motivar el cambio; el *estratégico*, que busca el logro de la visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar la competitividad estratégica y, de nivel 5, orientado al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar.

## ■ Responsabilidad de su ejecución

La disposición eficaz de las instalaciones y el aprovechamiento racional de una organización puede efectuarse a través de:

- Unidades de mejoramiento administrativo.
- Áreas de apoyo responsables de la función de mantenimiento.
- Equipo de trabajo integrado con ese propósito.
- Consultores externos.

## TÉCNICAS AUXILIARES PARA ESTUDIAR

### LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

---

## ■ Principios

Para orientar las acciones en términos de homogeneidad y congruencia, la disposición del espacio requiere de criterios rectores como los siguientes:

### Integración total

Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales para que funcionen como una unidad total.

### Mínima distancia recorrida

Distribución de objetos, documentos, formas, materiales y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas transitan para realizar una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

### Circulación

Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.

## Flexibilidad

Distribución que permite que los ajustes y las readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos.

### ■ Guías fundamentales

La experiencia y el estudio en materia de distribución por parte de especialistas y estudiosos del tema han permitido el desarrollo de una serie de guías para obtener una distribución eficaz y alcanzar los objetivos mencionados. Sobresalen las siguientes:

- Concentrar al personal en amplios locales de trabajo, con divisiones interiores o sin ellas, con buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar superficies donde trabaje un número excesivo de personas, pues ello se traduce en fuente de desorden, ruido y distracción que atentan contra el bienestar y la eficiencia.
- Cuando se necesita aislar a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un local común, suelen utilizarse separaciones móviles e intercambiables (módulos), que ocupan una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio (figuras 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4).

**FIGURA 5.1**

Distribución modular simple.

Medidas de acuerdo a diseño



**FIGURA 5.2**

Distribución modular para cuatro puestos.

**FIGURA 5.3**

Distribución modular ejecutiva.



FIGURA 5.4

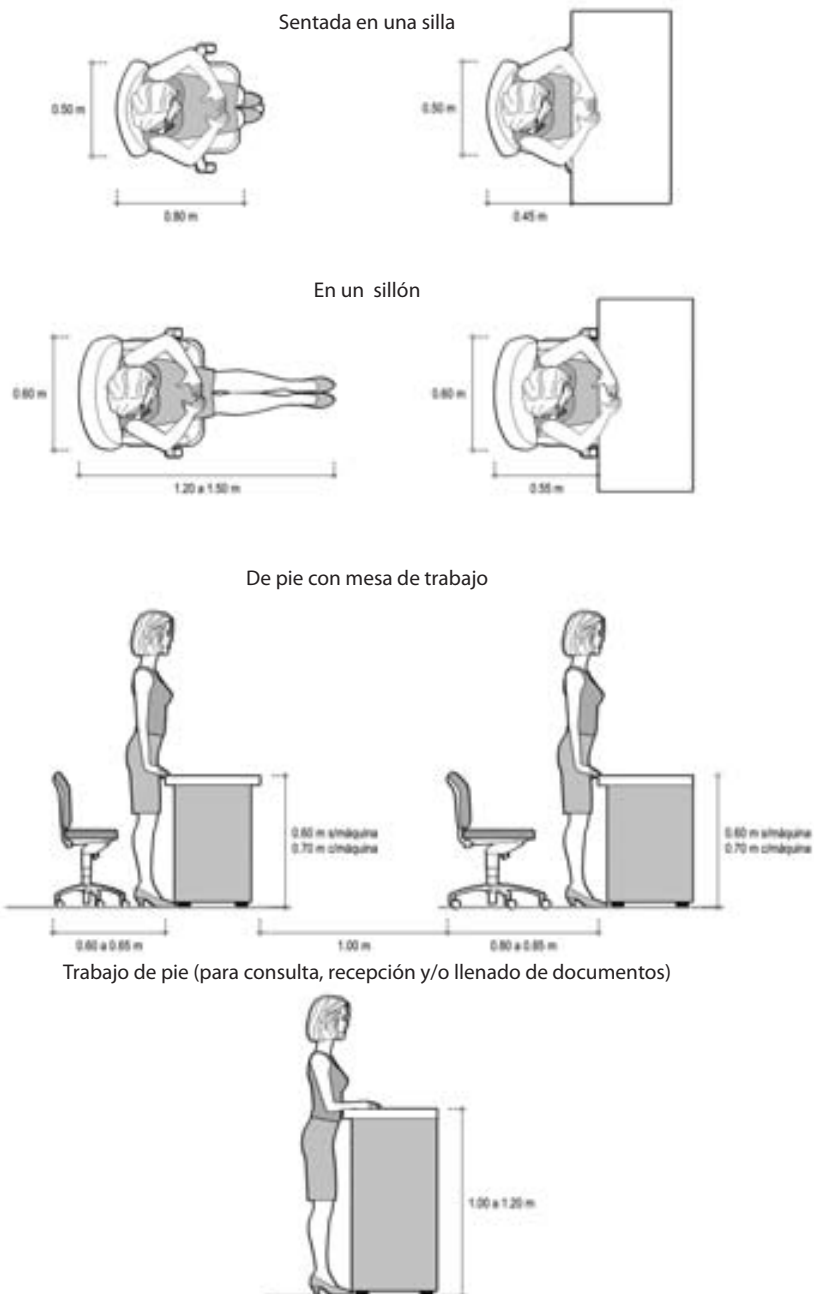
Distribución modular  
"mando medio".



- El trabajo tiene que fluir siempre hacia delante, formando en lo posible una línea recta, por lo que es de suma importancia evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles. Asimismo, debe darse preferencia a los flujos dominantes de trabajo y a los documentos claves o juego de documentos alrededor de los cuales giran las operaciones de un procedimiento o las fases de un proceso.
- La colocación del escritorio con o sin máquina de escribir o calculadora, así como la silla o sillón para un puesto de trabajo debe hacerse tomando en cuenta el movimiento de la persona, aun si ésta permanece de pie (figura 5.5).
- Las unidades que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

FIGURA 5.5

Movimiento en área de trabajo.

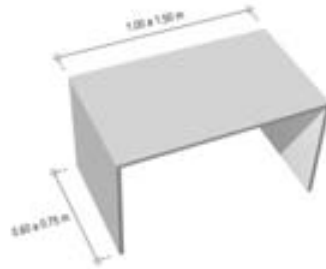


- Los escritorios deben tener un estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades del trabajo. Esta disposición da flexibilidad a los cambios, mejora la apariencia y promueve un sentimiento de igualdad entre el personal (figuras 5.6, 5.7 y 5.8).

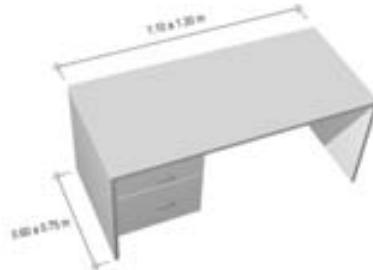
FIGURA 5.6

Mesas de trabajo tipo para una organización.

Mesa simple de trabajo



Mesa de trabajo con un cuerpo de cajonería



Mesa de trabajo con dos cuerpos de cajonería

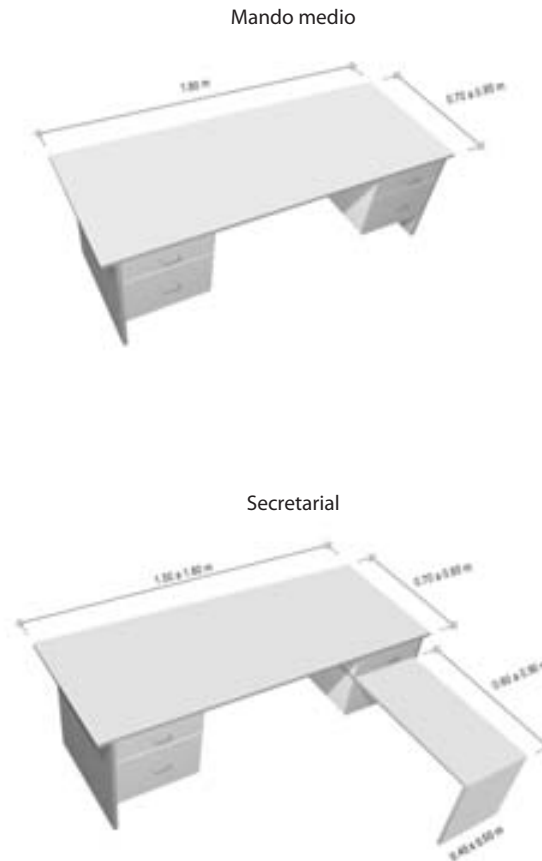


- La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada persona, a fin de evitar las perjudiciales fuentes de luz frontales.
- Los archiveros y otros gabinetes que se encuentren dentro de una zona de trabajo deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.

Asimismo, hay que considerar las necesidades que deben cubrir para usarlos adecuadamente (figura 5.9).

FIGURA 5.7

Mesa secretarial y para mando medio.



- Deben realizarse previsiones con respecto a las cargas máximas de trabajo para afrontar el incremento del volumen de las operaciones, teniendo en cuenta el crecimiento promedio registrado.
- Las unidades centrales de servicio, como archivos, *pool* secretarial y fotocopiado, entre otras, deben ubicarse cerca de las unidades que requieran sus servicios (figura 5.10).
- Colocar en áreas a prueba de sonidos las unidades que utilizan máquinas y equipo ruidoso (figura 5.11).
- Las unidades que tienen mucho contacto con clientes deben ubicarse cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción, para que sean accesibles y no distraigan a otras unidades (figura 5.12).
- Al personal cuyo trabajo requiere máxima concentración se le debe situar dentro de divisiones parciales o completas (figura 5.13).
- Para efectuar modificaciones deben usarse preferentemente paneles o divisiones como paredes, por su facilidad de instalación, movilidad y bajos costos. Las parciales con vidrio plano y opaco permiten buena luz y ventilación (figuras 5.14 y 5.15).

FIGURA 5.8

Escritorios de trabajo.

Escritorio de dos pedestales  
 Uno con tres gavetas papeleras  
 y otro con gaveta papelera y gaveta archivo



MEDIDAS

Rango  $2.00 \times 0.90$   
 $1.80 \times 0.90$   
 $1.65 \times 0.75$   
 $1.50 \times 0.75$

Escritorio de un pedestal  
 Con gaveta papelera y gaveta archivo



MEDIDAS

Rango  $2.00 \times 0.90$   
 $1.80 \times 0.90$   
 $1.50 \times 0.75$   
 $1.20 \times 0.60$   
 $1.20 \times 0.75$   
 $1.65 \times 0.75$



MEDIDAS

Lateral sin gaveta  $0.80 \times 0.45$   
 Lateral 2 gavetas papeleras  $1.10 \times 0.45$   
 Lateral 2 gavetas papeleras  $1.50 \times 0.45$   
 o con puertas



MEDIDAS

Credenza 2 puertas  $1.00 \times 0.45$   
 Credenza 3 puertas  $1.50 \times 0.45$   
 Credenza 4 puertas  $1.80 \times 0.45$   
 Credenza 4 puertas  $2.00 \times 0.45$   
 Credenza 5 puertas  $2.40 \times 0.45$

- Deben instalarse suficientes contactos eléctricos de piso para equipo y oficina, a fin de evitar tropiezos con cordones que cuelgan del techo o insertos en las paredes.
- Los archiveros y el equipo que se utiliza frecuentemente deben instalarse cerca del personal que los usa.
- El mobiliario que puede ensamblarse de acuerdo con la función y el espacio asignado puede colocarse según las necesidades del servicio (figuras 5.16, 5.17 y 5.18).
- Es necesario proporcionar al personal y a los visitantes servicios adecuados de: *a*) sanitarios, *b*) espacios para los periodos de descanso o espera, donde se pueda hablar de manera informal o tomar un refrigerio, y *c*) suficientes tomas de agua.



Archivero fijo



Tomando en cuenta la apertura de las gavetas, los archiveros deben disponer de un área mínima de 1.90 m para que pueda maniobrar la persona que trabaja en ellos.

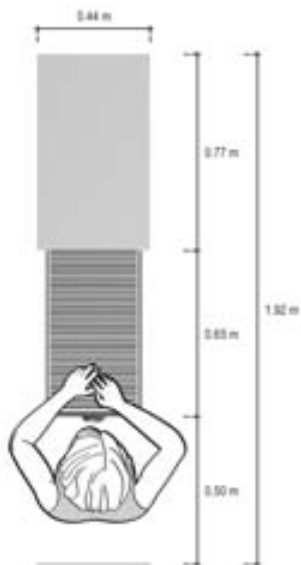
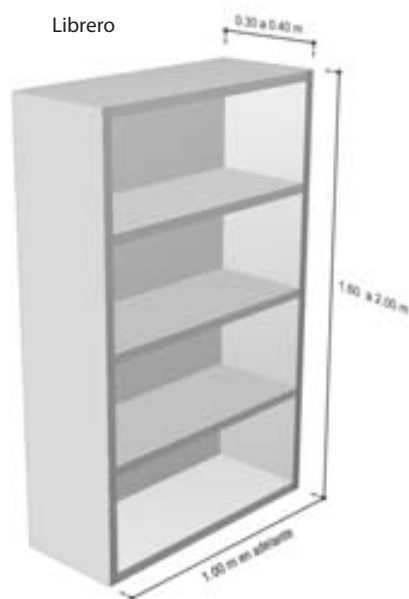


FIGURA 5.9

Gabinets de oficina.

Librero



- Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipos.
- Los pasillos deben ser lo suficientemente anchos para permitir el libre tránsito y evitar molestias o interferencias en las labores (figuras 5.19 y 5.20).
- La organización debe transmitir una imagen de orden y confianza.

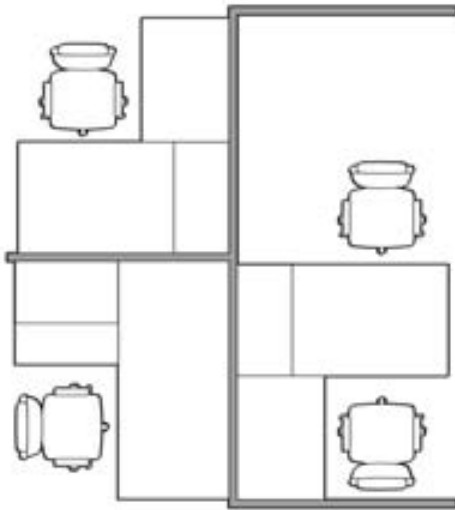


FIGURA 5.10

Distribución para unidades de servicio.



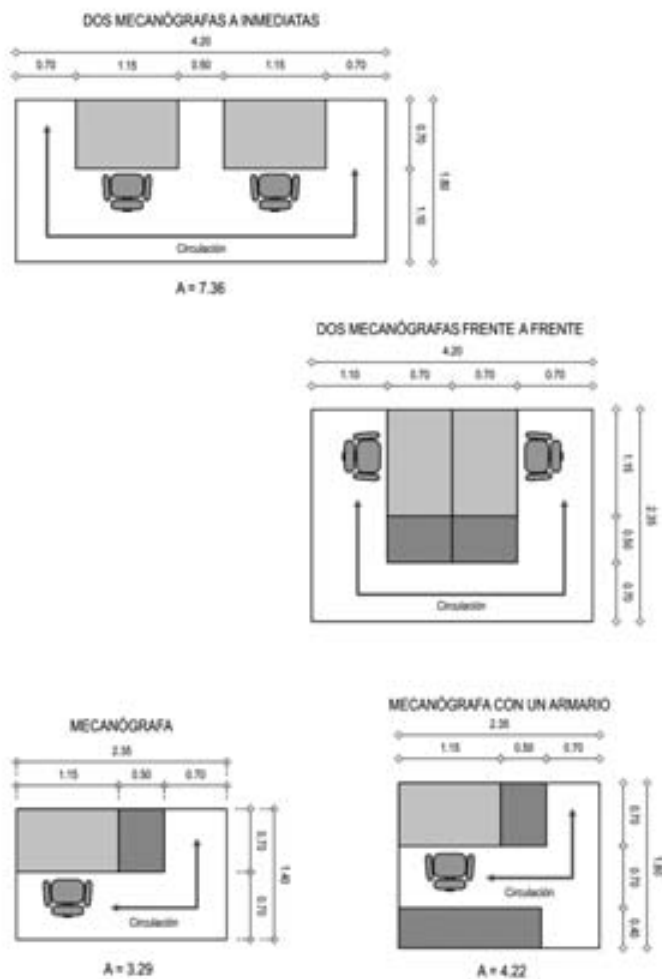
## ■ Especificaciones por tipo de área

### El despacho privado

Las oficinas deben contar con algunos despachos aislados, por razones del nivel jerárquico, trabajo confidencial, necesidad de concentración o todo ello simultáneamente.

FIGURA 5.11

Puestos de trabajo en áreas mínimas a prueba de sonido.



Al determinar el área mínima necesaria para los puestos más usuales en cualquier oficina se debe tomar en cuenta:

- Espacio ocupado por los muebles indispensables para el desarrollo de las actividades.
- Accesos al puesto de trabajo, evitando molestar al vecino.

Al evaluar la necesidad de instalar despachos privados para un individuo o grupo de empleados, es necesario tener en cuenta que por su tipo de trabajo requieren:

- Estar protegidos de distracciones visuales, como el tránsito normal de la oficina.
- Prevenir distracciones causadas por el sonido, como las conversaciones de la oficina.
- Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales personales o por teléfono.
- Disponer de mobiliario que ofrezca una imagen seria e institucional (figuras 5.21, 5.22 y 5.23).
- Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos.

Áreas de acceso:  
Entre dos mesas de trabajo para transitar una o dos personas

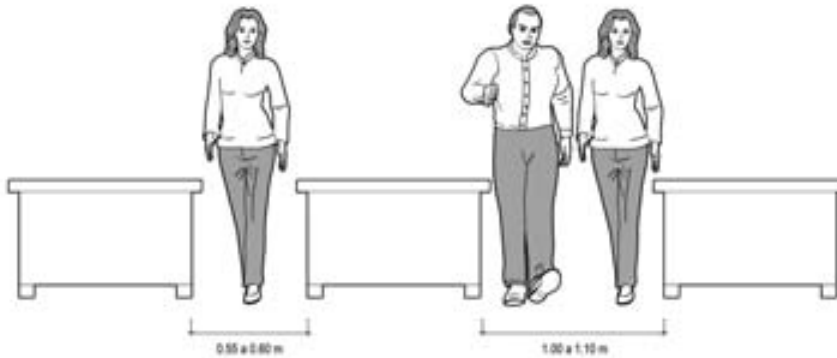
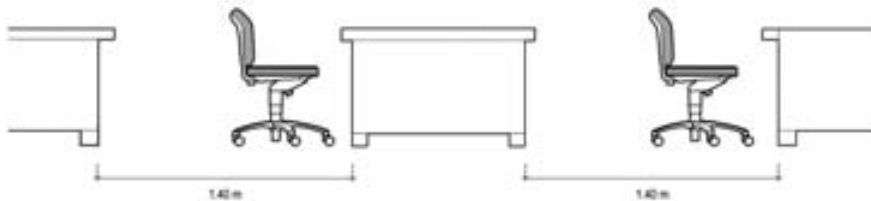


FIGURA 5.12

Áreas de acceso y tránsito.

De escritorio al frente de uno cuando sólo hay una hilera



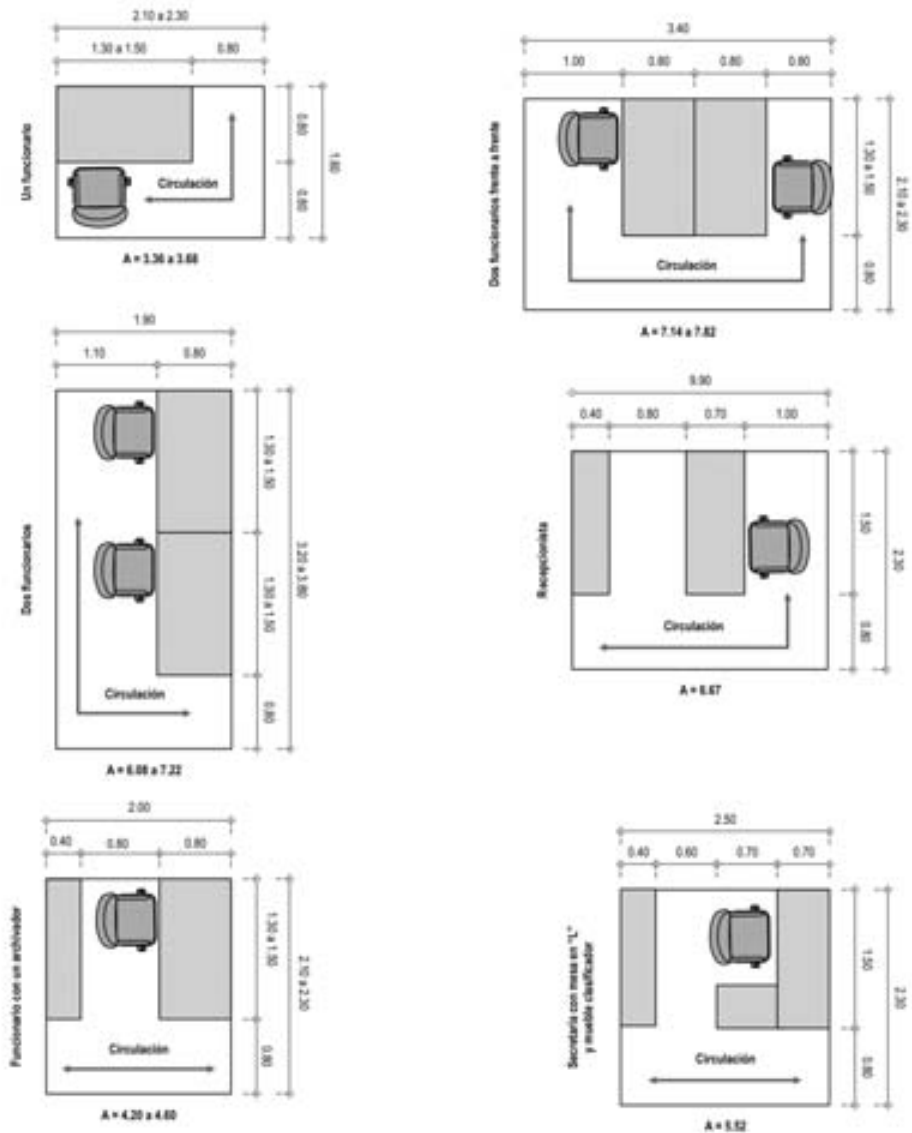
### Relación de ubicación entre despachos generales y privados

El área o superficie de la organización tiene que analizarse previamente a la distribución o redistribución del espacio, además de hacerse algunas consideraciones acerca de los lugares que ocuparán los despachos generales y los privados; en estos casos es aconsejable:

- Asignar el mayor espacio abierto para el despacho general, usando hileras de archiveros o paneles con el fin de dividir secciones de personal o unidades administrativas que desarrollen funciones comunes (figura 5.24).
- Proporcionar por lo menos una extensión lateral con ventanas a cada oficina general y, si es necesario, ubicar los despachos privados en la pared interior para dejar la posición exterior al área de la oficina general.
- Agrupar los despachos privados y dar a todos el mismo fondo con la finalidad de que estén alineados.
- Localizar el lugar donde el supervisor pueda ver al personal y verificar que la distancia entre éste y su oficina sea mínima; cuando tenga que atender visitas con frecuencia, su escritorio deberá colocarse cerca de la entrada del área a su cargo para que el ingreso de los visitantes cause el mínimo de distracción.

FIGURA 5.13

Espacios para trabajo que requiere concentración.



### Disposición de mobiliario y equipo

Una vez definida la distribución del espacio, debe planearse la disposición del mobiliario y equipo tomando en cuenta lo siguiente:

- Los escritorios deben estar orientados, en la medida de lo posible, con el frente en la misma dirección; a menos que una actividad específica lo requiera, es necesario evitar que estén uno frente a otro.



FIGURA 5.14

Mobiliario para nivel operativo.

- Es preferible emplear de uno a dos escritorios por hilera y evitar así distracciones del personal. Si el espacio es insuficiente, se deben colocar como máximo cuatro escritorios por hilera.
- No deben ordenarse los escritorios con el frente hacia las ventanas, para evitar el resplandor de la luz exterior, ni tampoco frente a una pared sólida o traslúcida (figura 5.25).
- Es conveniente colocar lejos de las áreas de trabajo el mobiliario y equipo utilizado por personal cuyas funciones hacen indispensable una fuerte interacción o labor de equipo.
- Los depósitos de agua y percheros deben ser ubicados lejos de los lugares de trabajo para que el acceso a ellos no ofrezca distracción (figura 5.26).

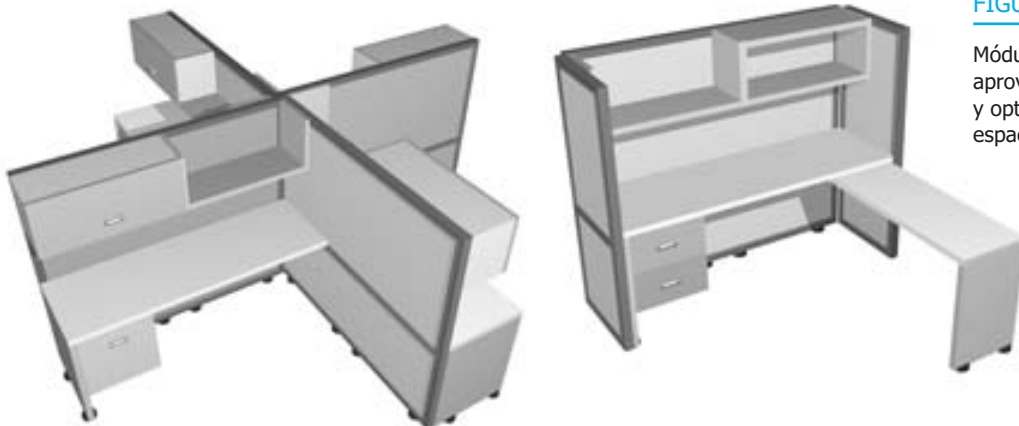
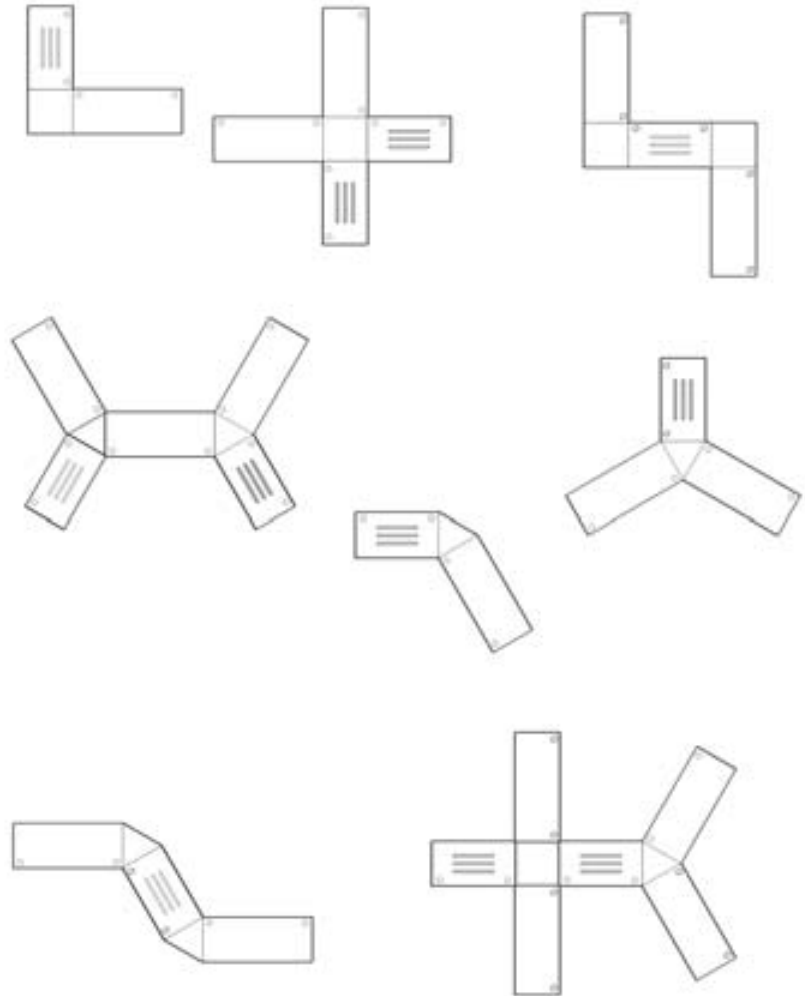


FIGURA 5.15

Módulo para aprovechamiento y optimización de espacios.

FIGURA 5.16

Mobiliario para trabajo en equipo.



## Puertas

- Debe procurarse que abran hacia dentro de las habitaciones y no hacia los lugares de paso, hacia el centro del local y no hacia las paredes.
- Las puertas de comunicación entre dos recintos deben situarse, de preferencia, en la pared opuesta a las ventanas.

## ■ Modelos

Se llama así a las reproducciones o “patrones” hechos a escala de equipos, maquinaria o mobiliario. Se les conoce también como “plantillas” o “moldes”.

Medidas variables



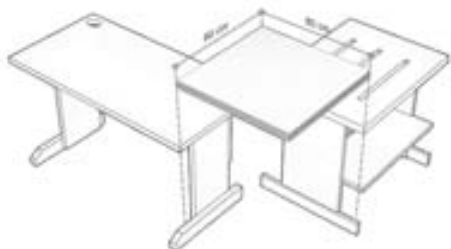
FIGURA 5.17

Mobiliario para equipos de computación.



FIGURA 5.18

Mobiliario para equipos de soporte.



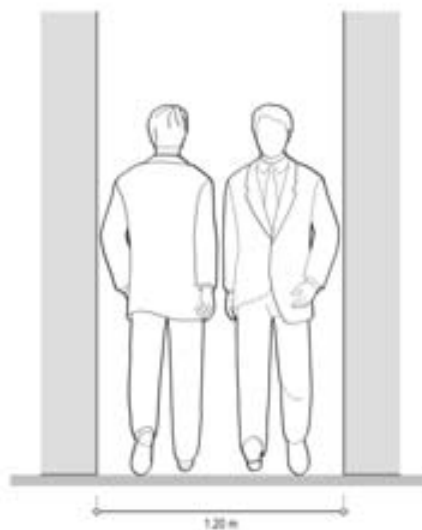


**FIGURA 5.19**

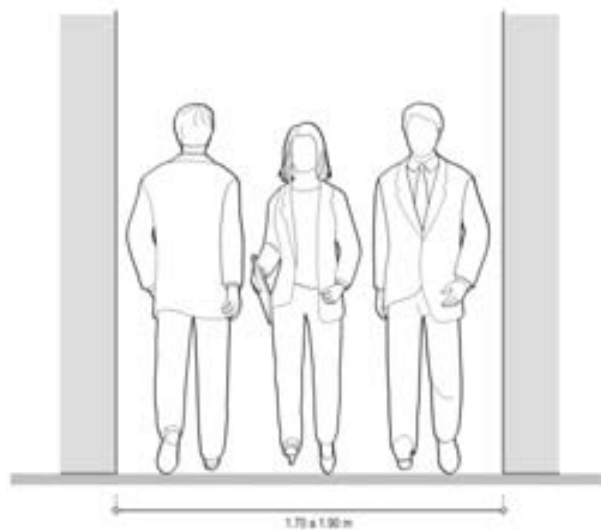
Distribución del espacio para áreas de circulación.



Tránsito en uno y otro sentido con espacio para dos personas



Para más de dos personas en doble dirección



**FIGURA 5.20**

Distribución del espacio para tránsito.

FIGURA 5.21

Mobiliario usado en áreas de alta dirección.

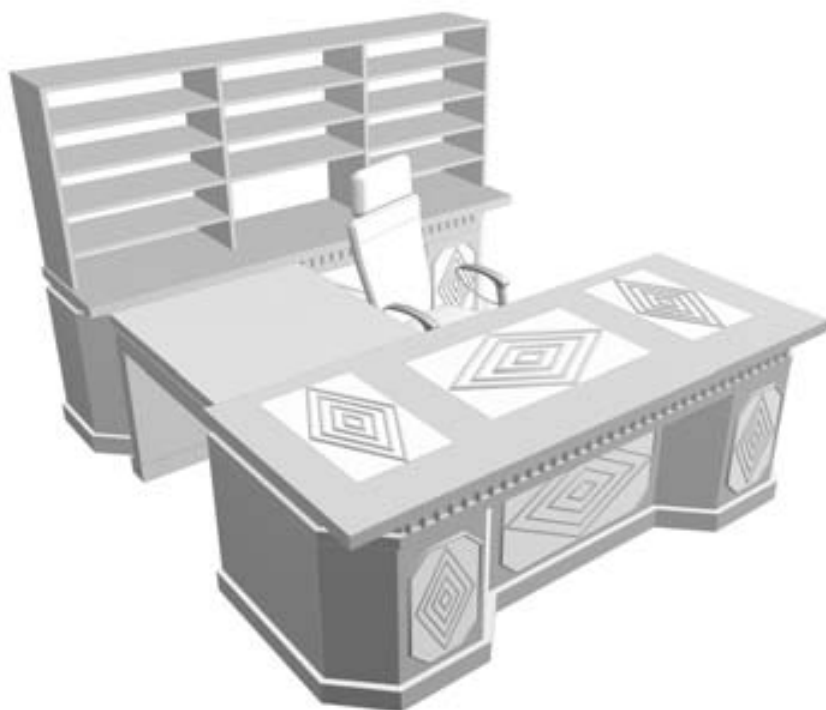
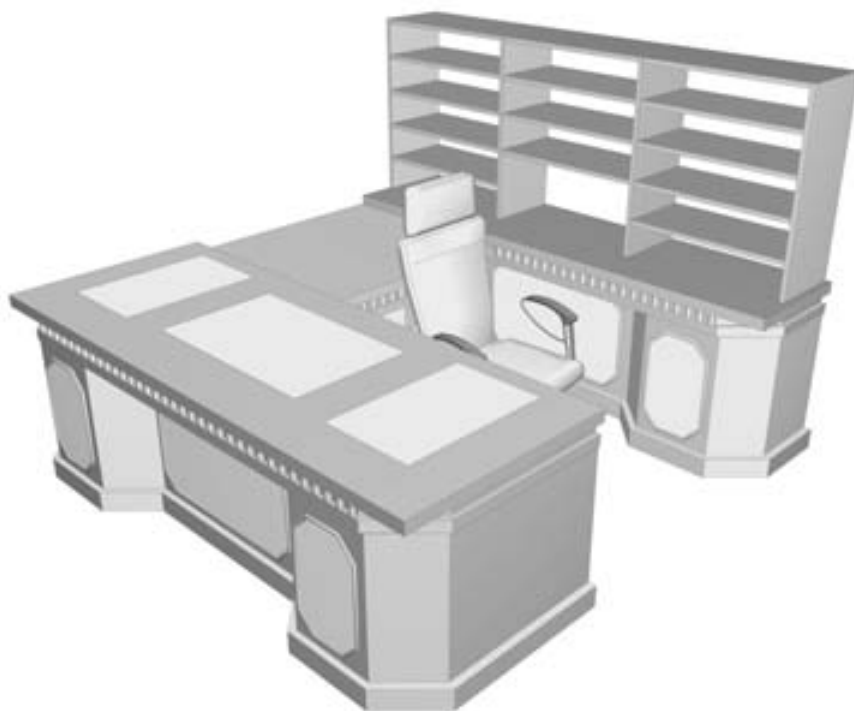


FIGURA 5.22

Mobiliario ejecutivo.

FIGURA 5.23

Nicho para bandera.



El uso de modelos constituye el procedimiento más sencillo para conocer la distribución actual y desarrollar una nueva. En su preparación deben considerarse estos elementos:

**Escala.** Los modelos se reproducen a la misma escala del plano sobre el cual se colocarán (la escala 1:50 es decir, 2 cm = 1 m es la más adecuada). Respecto del tamaño de los modelos, la Organización Internacional del Trabajo recomienda que "... al hacer plantillas y planos a escala es preciso comprobar que las dimensiones de todo el material sean exactas con arreglo a la escala empleada o, en todo caso, ligeramente superiores. Se pierde mucho esfuerzo si se cortan plantillas algo escasas, pues con ello se crea una idea falsa de espacio disponible para salidas y pasadizos". Los modelos deben tener las dimensiones de los muebles en su posición de máximo volumen: cajones y puertas abiertos.

**Material.** Los modelos pueden hacerse de cartón, papel, plástico o madera.

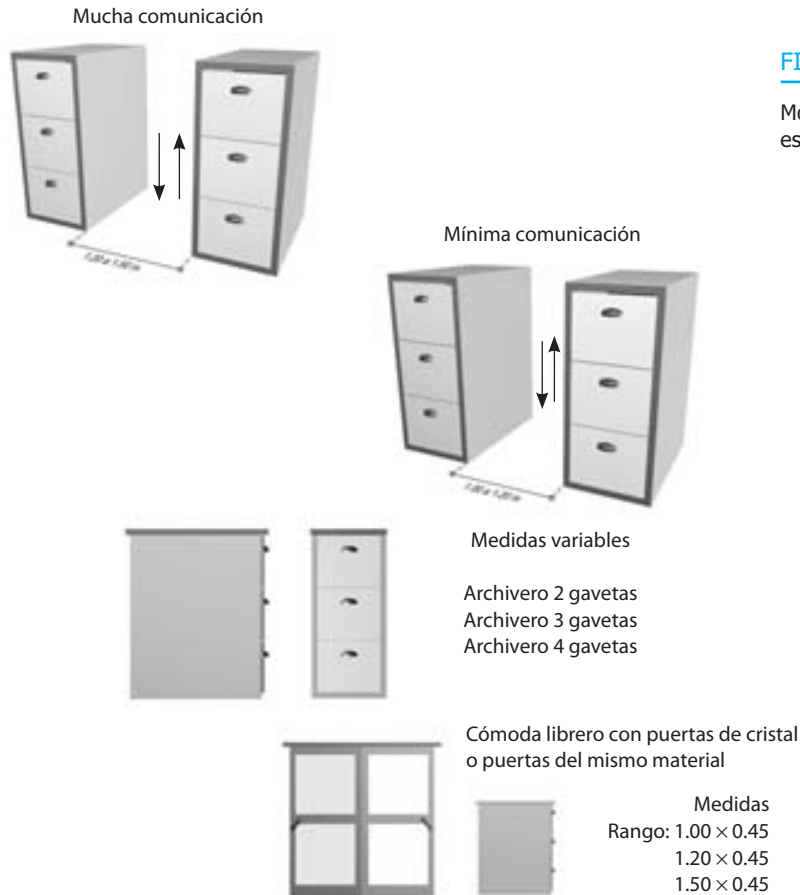
**Colores.** Pueden utilizarse materiales de diferentes colores para los diversos tipos de muebles, máquinas y equipos nuevos o viejos, así como para distinguir las unidades administrativas. En el plano definitivo se deben utilizar las llamadas "pantallas" sobre los dibujos de los distintos elementos materiales. Son muy útiles para las áreas de circulación.

**Nombres.** Con fines de identificación cada modelo debe rotularse para saber a qué unidad administrativa pertenece y en algunos casos para precisar qué es.

**Modelos magnéticos.** También pueden emplearse modelos magnéticos, que se usan sobre una pieza de *triply* cubierta de acero que sirve como base. Los modelos magnéticos se adhieren fuertemente a la base de acero-triply; sin embargo, es posible moverlos para mostrar diferentes arreglos. La base podría adherirse a una pared para brindar una imagen accesible a un grupo de personas.

### Entre unidades

Es recomendable utilizar divisiones móviles y/o archiveros, dividiendo las unidades, el espacio para el acceso está en relación con la comunicación; cuando ésta sea mínima se debe utilizar un acceso a 1.00 a 1.20 m de ancho, y cuando sea máximo serán necesarios pasillos de 1.20 a 1.50 m, procurando no utilizar puertas batientes que utilicen un espacio mayor.



**FIGURA 5.24**

Mobiliario para delimitar espacios.

## ■ Maquetas

En lugar de modelos o plantillas pueden usarse maquetas tridimensionales del área de trabajo, mobiliario, equipo, etc., con el fin de examinar la distribución existente y proponer otra mejor. Deben ser dimensionalmente exactas y muestran en conjunto el arreglo de las unidades físicas en su área respectiva. Las maquetas poseen ventajas sobre los modelos bidimensionales, porque ofrecen facilidades para comprender mejor la distribución a través de una presentación tridimensional y reflejan a escala altura, longitud y ancho de las unidades físicas.

### Elementos para la construcción de maquetas

**Elaboración.** No es necesario que los modelos de una maqueta sean complicados y costosos: basta que estén hechos a escala con precisión. La misma advertencia que se hizo sobre la exactitud de las

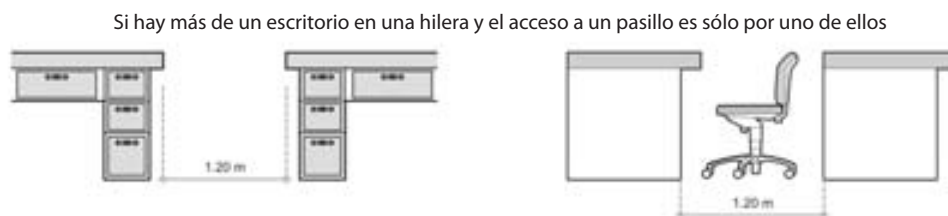
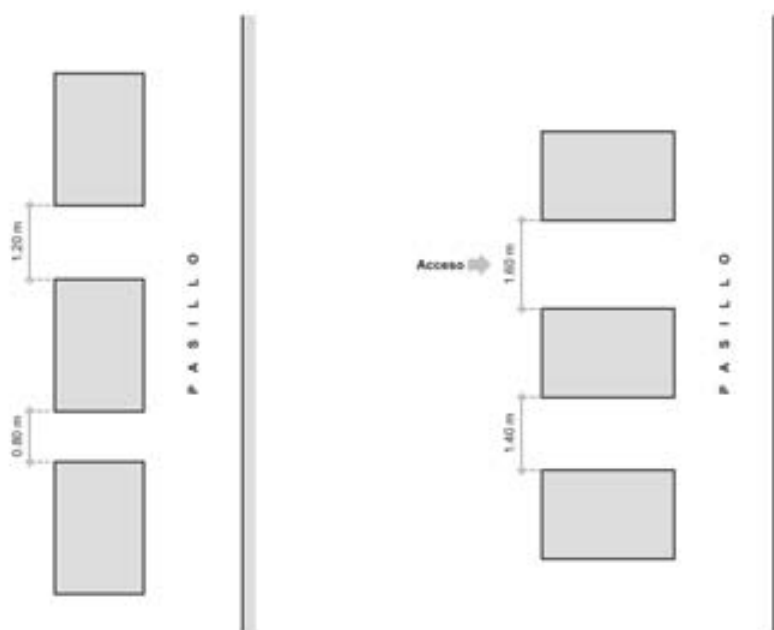


FIGURA 5.25

Disposición y orientación del mobiliario.

El ancho mínimo de este acceso deberá ser de 1.20 y 1.60 m de acuerdo con la colocación de los escritorios



plantillas es válida respecto de la madera, a semejanza del equipo que representan, siempre que las dimensiones generales sean correctas.

**Colores.** Es factible utilizar una clave de colores pintando de acuerdo con ella los modelos, para facilitar su identificación.

**Uso de imanes.** Si se pega el plano a una lámina de metal pueden colocarse imanes debajo de los modelos tridimensionales; así podrán moverse con toda facilidad, aunque seguirán adheridos de modo firme al plano, que también puede colocarse verticalmente contra la pared.

**Hilos.** Es posible usar hilos para indicar la trayectoria del recorrido de materiales y documentos.

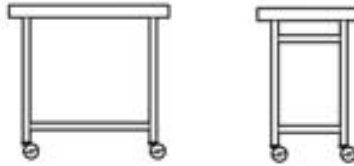
## ■ Fluxograma arquitectónico

Conocido también como *gráfica de distribución de la oficina* o *gráfica de trabajo en relación con la ubicación del equipo*, este diagrama combina el fluxograma de proceso y el plano que muestra la

FIGURA 5.26

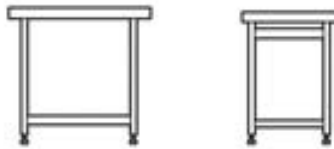
Recursos de apoyo para el personal.

Mesa móvil para máquina



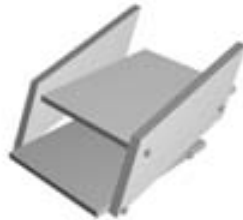
Medidas  
0.70 × 0.45

Mesa para teléfono



Medidas  
0.60 × 0.40

Cesto papelerero

Charola papelerera  
2 nivelesPerchero tubular  
cromado

distribución de los elementos materiales (mobiliario, equipo, etc.) en el área de trabajo de una unidad administrativa. Presenta la forma en que el espacio y la distribución de la oficina se constituyen en un auxiliar para desahogar el trabajo mediante la eliminación del desplazamiento innecesario.

### ■ Diseño asistido por computadora (CAD)

La utilización de equipos de cómputo simplifica y agiliza enormemente la tarea de distribución del espacio en las áreas de trabajo, ya que permite manejar el ambiente laboral a través de pantallas gráficas, en las cuales el acceso a las instrucciones de dibujo, edición o definición de la base de información se efectúa por medio de iconos (representación gráfica de las entidades descritas por los datos de una computadora, que se emplean comúnmente en las interfaces para representar documentos, archivos, dispositivos, etcétera).

Esta herramienta de software, que puede instalarse en cualquier tipo de computadora, por su lenguaje de programación permite definir enlaces a bases de datos externos.

El contenido estándar de este paquete incluye los componentes siguientes:

1. Conceptos fundamentales.
2. Requerimientos de hardware.
3. Definición general del ambiente de trabajo.
4. Utilerías básicas.
5. Instrumentos de dibujo y edición.
6. Manejo de pantallas y vistas.
7. Bloques y multilíneas.
8. Organización del dibujo por niveles (hasta tercera dimensión).
9. Elaboración de texto y edición.
10. Acotamiento e impresión del dibujo.
11. Importación y exportación.

### Modelado de datos

Un modelo de datos permite representar y manejar información sistemática de manera general. En cuanto a la disposición del espacio puede ser un apoyo sustancial para manejar el inventario de necesidades de espacio, listas de mobiliario y equipo, plantilla de personal y procedimientos, entre otros.

Los modelos más comunes para gestionar los datos son:

- *Modelo relacional.* Como su nombre lo indica, relaciona información de las entidades u objetos con sus atributos, *v. gr.*, nombres de los empleados con unidades de adscripción. En la actualidad es el que más se utiliza para modelar necesidades reales y administrar datos dinámicamente.
- *Modelo entidad-relación.* Es un concepto de modelado para bases de datos mediante el cual se visualizan los objetos como entidades con determinados atributos y se vinculan mediante relaciones que se representan gráficamente utilizando diagramas entidad-relación, los cuales son diagramas de bloque que asocian toda clase de información, *v. gr.*, unidades administrativas con funciones, inventario de mobiliario y espacios de trabajo.

## PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

La distribución racional del espacio debe sistematizar las acciones provenientes de un análisis que cuente con los elementos de juicio suficientes para fijar prioridades, elegir entre opciones y establecer objetivos y metas para ordenar las actividades que permitan alcanzarlas con base en la correcta asignación de recursos, una adecuada coordinación de esfuerzos y delegación precisa de responsabilidades.

### ■ Diagnóstico de la situación actual

Permite conocer las necesidades de espacio y la distribución que se requiere para el desarrollo del trabajo y derivar acciones de ajuste orientadas a optimizarlo.

## Análisis de la organización

El estudio de la organización es un elemento fundamental para determinar las funciones que ésta desempeña y las actividades de cada empleado; para ello, el responsable del estudio se debe auxiliar de instrumentos técnicos como los siguientes:

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Estadísticas de trabajo.
- Sociogramas.
- Árboles de decisión.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Tablas de decisiones.

Este análisis permite que el plan de acondicionamiento respete la estructura organizacional y atienda al tipo de trabajo necesario para complementar las funciones establecidas.

## Revisión de los procedimientos

El arreglo del mobiliario y equipo debe apoyarse en un análisis de flujo correspondiente a la realización de las funciones. Esta información puede representarse en forma de fluxograma, donde se muestran los pasos relativos a las operaciones de las unidades orgánicas. Estas técnicas, asociadas generalmente con los programas de simplificación del trabajo, reorganización y reingeniería, pueden ser herramientas eficaces y relativamente sencillas para analizar los datos.

Entre los diagramas más útiles para este propósito está el fluxograma arquitectónico, ya que en él puede percibirse el arreglo actual de mobiliario y equipo dentro de un área, así como el movimiento de los documentos en función de ese arreglo. Este diagrama de recorrido proporciona el mejor medio para analizar la distribución actual y el flujo del trabajo, a la vez que permite apreciar la relación de distancias presentes en el movimiento entre uno y otro puesto de trabajo. Obviamente, pueden precisarse las ineficiencias de la distribución actual para eliminar el desplazamiento innecesario.

## Distribución actual del espacio

El estudio de la distribución debe delimitar las áreas de conflicto, lo que permite suministrar información preliminar sobre las dimensiones necesarias, los muebles y el equipo utilizados, y una base para comparar la distribución actual con la nueva.

Para representar con fidelidad la distribución actual es necesario contar con un plano o dibujo del espacio disponible en una escala determinada (de preferencia 1:50 para planos generales y 1:20 o 25 en planos de detalle). Es muy importante verificar que la información del plano sea exacta y completa.

En el plano se deben representar la ubicación precisa y el tamaño de elementos como paredes, ventanas, puertas, escaleras, columnas, divisiones permanentes, tuberías, contactos eléctricos, alumbrado, ductos para alambrado telefónico, líneas para redes de equipos de cómputo, entradas y salidas salientes del edificio y espacios necesarios para abrir puertas y ventanas.

## Lista del mobiliario y equipo

También debe elaborarse una lista que incluya toda la información necesaria para identificar el mobiliario y equipo ubicado en el área que se estudia; son datos relevantes la cantidad, dimensiones,



clase, modelo, material, antigüedad, así como otras observaciones sobre cada uno de los elementos materiales por unidad administrativa y por puesto. Cada unidad física debe numerarse durante esta etapa con el fin de utilizarla en la distribución final.

### Plantilla de personal

El número de empleados de uno y otro sexo debe registrarse por unidad específica, identificando puestos y número de plazas. Esta información es esencial para proyectar instalaciones tales como casilleros, lavabos, sanitarios, comedor, etcétera.

### ■ Previsión de necesidades futuras

La previsión constituye la segunda etapa en la elaboración del plan de distribución del espacio. Los aspectos que debe cubrir son los siguientes:

#### Organización

Proyectar, en lo posible, la medida en que las decisiones de la alta autoridad influirán en la distribución en un futuro próximo, para determinar si la organización considera los cambios mencionados a continuación:

- a) Ampliar o reducir la estructura orgánica.
- b) Descentralizar o desconcentrar funciones o unidades.
- c) Incluir nuevas funciones.
- d) Reorientar funciones.
- e) Modificar las cargas de trabajo.
- f) Implementar nuevos sistemas.
- g) Desincorporar áreas, servicios o ambos.
- h) Modificar el objeto de la organización.
- i) Invertir recursos de capital.
- j) Diversificar los productos y servicios en el mercado.
- k) Reorientar los productos y servicios que se ofrecen al mercado.
- l) Fortalecer los canales de distribución.

Estas medidas influirán sobre el volumen de trabajo, ya que determinan el número de empleados y el espacio requerido para realizarlo.

#### Procedimientos

En esta etapa es indispensable considerar qué planes y propósitos repercutirán en los sistemas de trabajo, toda vez que cambiarán el flujo de las operaciones. Entre los mecanismos que se emplean están los siguientes:

- Diagramas de flujo.
- Diagramas de programación de computadoras.
- Diagramas de distribución de espacio.
- Matriz de especificaciones o requerimiento de espacio.

## Mobiliario

Deben tomarse en consideración las necesidades de nuevo mobiliario y equipo para llegar a un acuerdo sobre sus dimensiones y características. De la misma manera, seleccionar el tipo de divisiones y cancelas de las áreas de trabajo.

## Personal

Es necesario prever los cambios en el número de personal, pues en muchos casos un área de trabajo para cierta cantidad de empleados resulta insuficiente en el corto plazo si no se consideran posibles variaciones. Esta información es indispensable cuando se tiene que proyectar la instalación de servicios para el personal (sanitarios, guardarropas, salas de descanso, comedor, etcétera).

## Estimación de la superficie requerida

Esta superficie se obtiene al multiplicar el número de puestos de un mismo nivel por la cantidad de espacio que se les destina. Este cálculo debe repetirse en las áreas requeridas para todos los puestos.

## Inventario del personal actual y necesidades de espacio

El inventario puede hacerse anotando los datos relativos a los puestos de cada unidad: lista de puestos; número total del personal actualmente en servicio y el aprobado para sumarse a él; categoría y número de los puestos por categoría; número de puestos a los cuales se asignarán despachos privados, y número total de puestos previsto.

La asignación de espacios debe efectuarse en función de:

- Tipo de escritorio y equipo auxiliar necesario para realizar el trabajo (figuras 5.27 y 5.28).
- Descripción de cada artículo del mobiliario y equipo, aparte del incluido por cada individuo. Esto mostrará el tamaño y tipo de artículo (archiveros, libreros, gabinetes para papelería, etc.) (figuras 5.29, 5.30 y 5.31).
- Requerimientos departamentales para servicios especiales, tales como almacén, salón de conferencias, etc. (figuras 5.32 y 5.33).
- Resumen por departamento de los siguientes datos: personal actual y categorías; superficie neta requerida para despachos individuales según categorías; superficie neta requerida para despachos colectivos; superficie requerida para equipo especial y servicio, y superficie neta total requerida para el personal actual y el equipo.

La suma del espacio resumido en el inventario representa la superficie requerida. A éste debe añadirse el espacio previsto en caso de incremento del volumen de las operaciones.

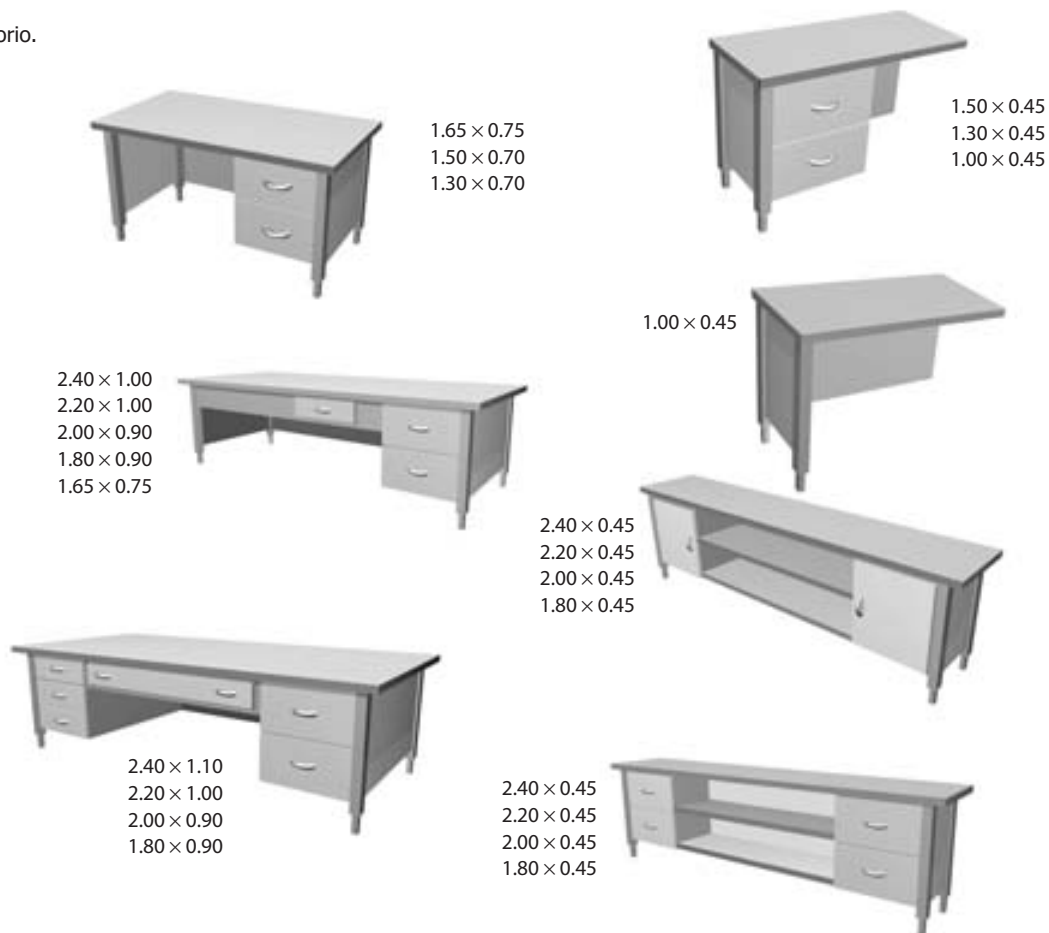
## Transformación de superficie neta en superficie bruta

En la estimación de las áreas de trabajo —superficie neta— expuestas, no se incluyeron algunos factores que implican una mayor disponibilidad de superficie, como los espacios destinados a servicios (portería, instalación para equipo de aire acondicionado, escaleras, tiro de elevadores, corredores, etc.), tampoco los destinados a equipo electrónico, calefacción y transportación dentro del edificio, ni las áreas ocupadas por columnas u otro tipo de estructuras.

FIGURA 5.27

Tipos de escritorio.

Se incluyen rangos de medidas generales



Si a la superficie neta (áreas de trabajo) se le suman los espacios señalados se obtiene la superficie bruta requerida.

### ■ Plan básico

La tercera etapa de la planeación comprende los aspectos siguientes:

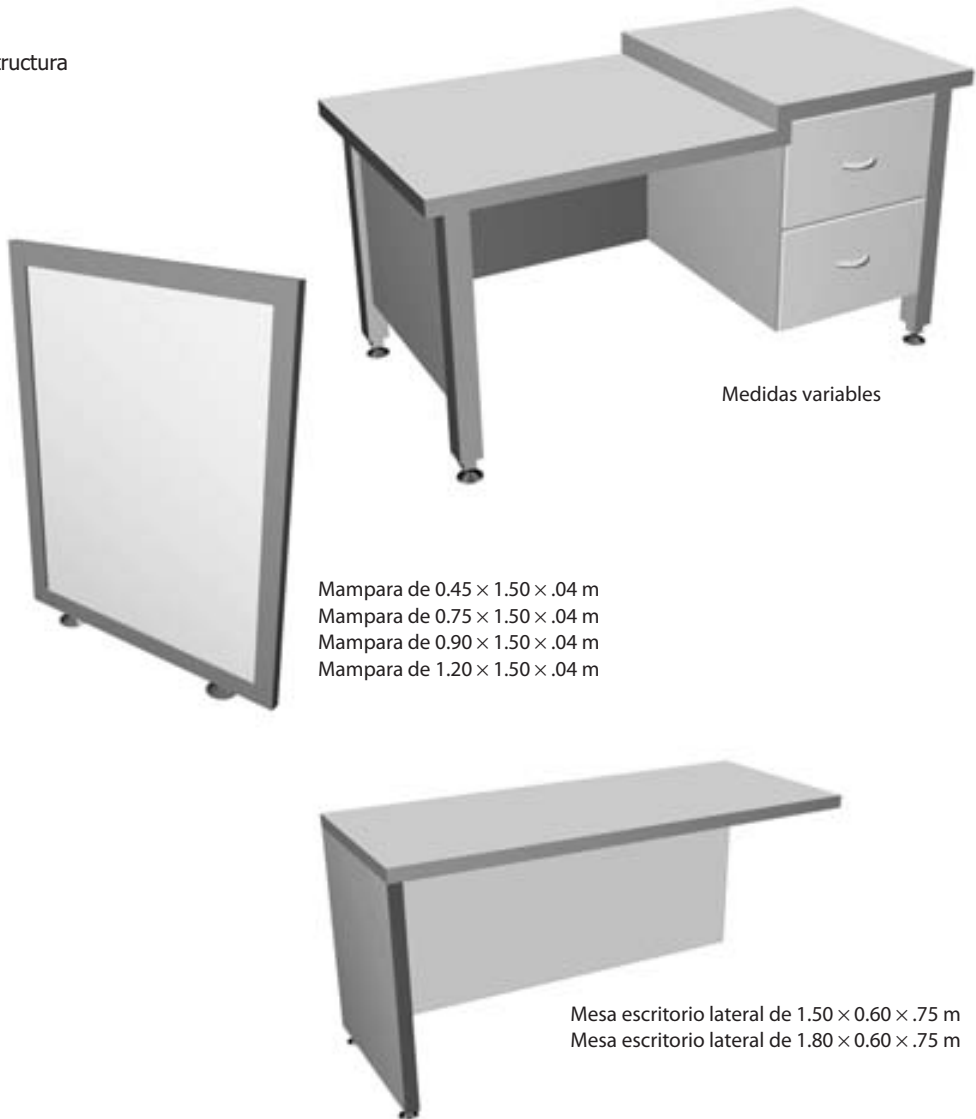
#### Ubicación de unidades

Antes de decidir la ubicación de departamentos y servicios generales, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- El flujo interdepartamental de los documentos de trabajo y las comunicaciones personales, su naturaleza, volumen y secuencia.

FIGURA 5.28

Escritorios de estructura móvil.



- Requerimientos de un tipo específico de espacio por tipo de unidad.
- Necesidades departamentales de flexibilidad de espacio en caso de expansión.

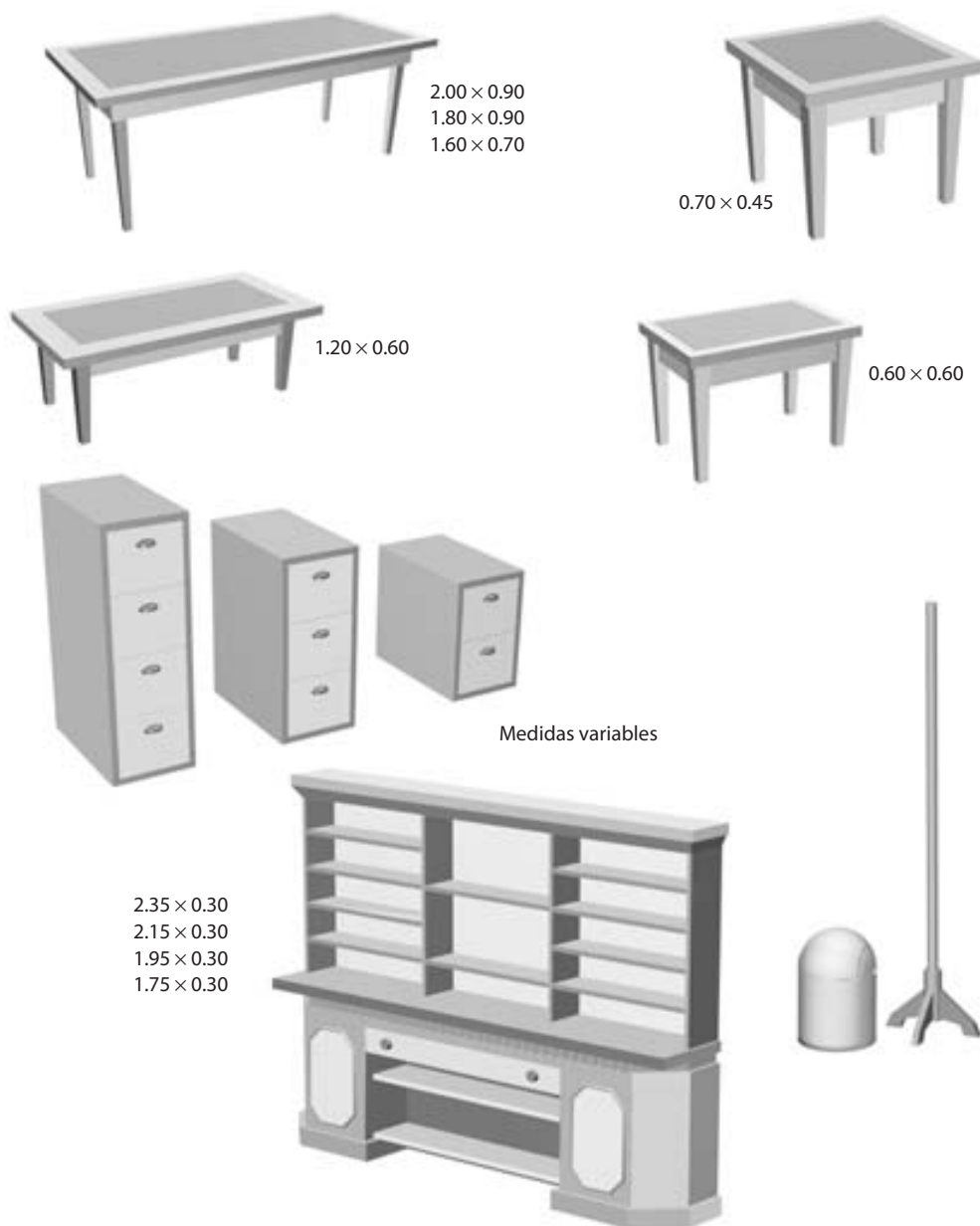
### Asignación de personal y equipo por unidad

Una vez que cada unidad tiene un espacio particular, debe planearse el arreglo de escritorios, mobiliario y equipo para cada persona y área de la organización, con el propósito de:

- Facilitar el trabajo.

FIGURA 5.29

Mobiliario de oficina complementario.

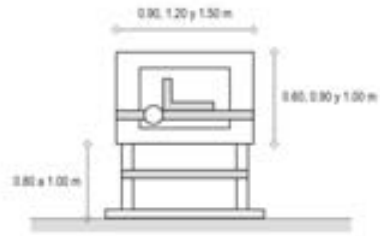


- Respetar su flujo.
- Integrar una oficina funcional y atractiva.

Una oficina bien arreglada, con mobiliario y equipo adecuados, ofrece una imagen atractiva, y el personal tiene la posibilidad de desempeñar con mayor eficiencia su trabajo. Las oficinas

FIGURA 5.30

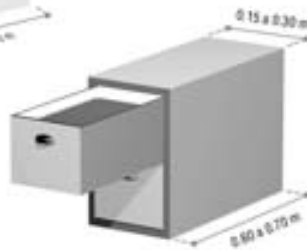
Mobiliario para diseño y resguardo de información.



Gavetas para planos



Archiveros móviles



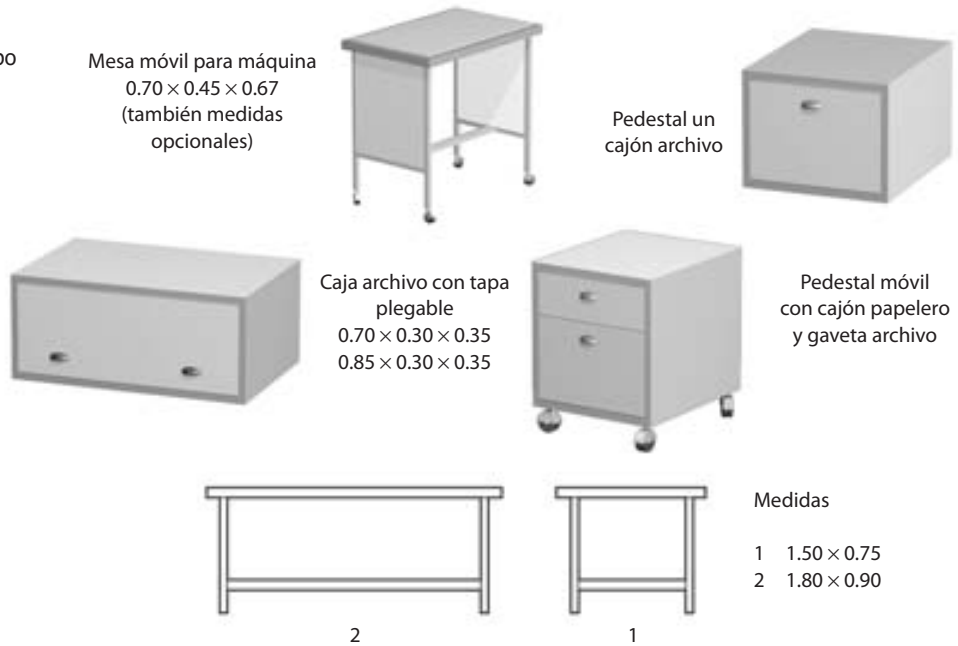
con escritorios dispuestos de manera desordenada y sin respetar áreas de circulación, causan mala impresión y puede propiciar bajo rendimiento laboral.

### Método para preparar el plan de distribución

Es recomendable presentar el proyecto de reacomodo de las oficinas en forma de un nuevo esquema o plano de distribución del espacio. Para ello se necesita:

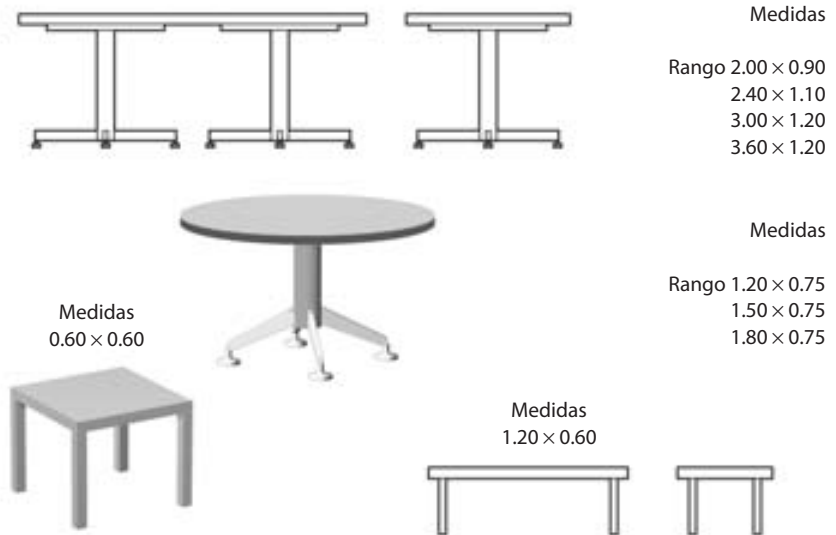
**FIGURA 5.31**

Mobiliario y equipo móvil.



**FIGURA 5.32**

Mobiliario para respaldo de eventos.



**Reunir los instrumentos para la distribución del espacio** (planos, diagramas, CD, DVD, USB, etcétera).



**Configurar los modelos por área**, tomando en cuenta los principios y guías fundamentales para una distribución eficiente. El diseño sugerido se determina moviendo y cambiando los modelos a varias posiciones hasta llegar a una disposición satisfactoria.

**Revisar el arreglo tentativo y hacer ajustes menores.** Después de que las unidades se han conformado de la mejor manera, el paso siguiente es revisar el diseño en conjunto para asegurarse de que satisface los retos específicos del tipo de trabajo que lleva a cabo la organización.

**Preparar la distribución final.** Aquí es preciso señalar todas las especificaciones necesarias, como indicar con marcas apropiadas los flujos principales de trabajo; el nombre de las personas que se ubicarán en cada unidad física; identificación de mobiliario y equipo, cancelas, mostradores, gabinetes, alambrado telefónico y eléctrico, sistemas de intercomunicación, etc. Esta información es necesaria a fin de obtener una integración completa del espacio.

**Aprobación.** La distribución final debe ser revisada y aprobada por los responsables de su preparación, tomando en cuenta la opinión de todos los niveles jerárquicos de la organización. También es de gran utilidad recabar sugerencias de los grupos de interés.

## AMBIENTE FÍSICO

La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público, no deben hacer caso omiso de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Es un hecho que la productividad



se reduce debido, entre otras cosas, a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc. Por lo anterior, es necesario satisfacer algunos requisitos para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por factores ambientales.

## ■ Iluminación

Experimentalmente se ha demostrado la existencia de variaciones del rendimiento cuando se modifica, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor luminosidad, pues su exceso puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia.

En principio se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas con intensidad. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, aunque resultan mucho más costosos que el alumbrado directo.

Al respecto no se aconseja la instalación de tubos fluorescentes al descubierto, sino que deben estar protegidos con pantallas de acrílico traslúcido.

Para conseguir una iluminación difusa con luz natural, ésta debe llegar, de ser posible, por el lado izquierdo de los puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de tareas que requieran de modo preferente el empleo de la mano derecha (dibujo, escritura manual, contabilidad). No se aconseja la colocación de frente o de espaldas a la luz natural.

## ■ Color de las áreas

Son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que produce el color, por lo que es necesario hacer algunas recomendaciones:

- No debe emplearse el color blanco en superficies o muros que reciban luz solar directa; por el contrario, es conveniente emplearlo en techos para obtener una iluminación difusa.
- Los tonos que tienden al violeta o gris intenso se consideran deprimentes, por lo que no son recomendables.
- Los tonos que tienden al rojo intenso producen irritabilidad y excitación, por lo cual tampoco son aconsejables.
- Los colores que tienden al verde claro o azul se consideran psicológicamente fríos y sedantes, razón suficiente para recomendar su uso en locales orientados hacia el sur o en zonas calurosas.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo cual son preferibles en locales orientados hacia el norte o en zonas donde predomina el clima frío.

## ■ Temperatura ambiente

Los márgenes de temperatura más recomendables para el desarrollo de actividades administrativas se suelen establecer entre 18 y 22° C.

Además de contar con instalaciones capaces de mantener una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes puede contrarrestar psicológicamente el exceso o defecto de la temperatura dominante.

A juicio de los especialistas, el aire debe ser renovado por completo unas tres veces por hora. Mediante el empleo de aparatos de extracción del aire o instalaciones de acondicionamiento puede conseguirse una velocidad de renovación considerablemente superior (hasta diez veces por hora).

## ■ Insonorización

Aparte de los efectos psicológicos que se derivan de la permanencia continua en un local ruidoso (fatiga, irritabilidad, etc.), se ha demostrado que la calidad del trabajo depende en gran medida del control de este factor, en especial cuando se trata de actividades que requieren concentración o estudio.

El problema del ruido adquiere mayor importancia cuando el trabajo se desarrolla en locales comunes, y se agrava si se utilizan concentraciones de equipos como es el caso de *pools* secretariales u otros servicios semejantes. En estos supuestos, las ventajas que se atribuyen normalmente a los locales comunes pueden ser anuladas si no se tratan de manera adecuada los problemas de ruido.

El volumen del ruido se mide en decibeles, unidad que corresponde a la mínima variación de intensidad perceptible por el oído humano. Un local destinado a actividades administrativas se considera ruidoso cuando en él se alcanzan intensidades del orden de los 55-58 decibeles; esta cifra se rebasa ampliamente en muchas ocasiones, hasta llegar a 70 decibeles y aún más cuando intervienen equipos y máquinas agrupados en recintos de gran capacidad.

Entre las medidas que pueden impedir o disminuir los ruidos es posible incluir la sustitución y las adaptaciones o modificaciones del equipo ruidoso (por ejemplo, instalación de vibradores en lugar de timbres de llamada y teléfonos; rodamientos silenciosos y topes de amortiguación en ficheros y archivadores; aparatos para evitar el ruido al abrir y cerrar puertas; topes y tacos de goma en las patas de los muebles, etcétera).

Entre las medidas que evitan la propagación del ruido pueden destacarse también las relativas a la construcción (tabique doble y cámara aislante para aislar aparatos que producen vibraciones, como los compresores de aire acondicionado, imprentas, etc.) y al emplazamiento del edificio o de los servicios ruidosos (separación respecto del edificio principal) para impedir la penetración de ruidos procedentes del exterior. En lugares de tráfico intenso suelen utilizarse vidrios dobles (láminas separadas por una cámara de aire y montados sobre juntas elásticas). La difusión del ruido se reduce, además, por cualquier clase de procedimientos que impida la reflexión del sonido, como son:

- Paneles de fieltro y cartón perforado en muros y techos.
- Revestimientos de escayola o materiales porosos.
- Pavimentos de materiales amortiguadores del ruido.
- Formación de compartimientos mediante separaciones en locales comunes.

## ■ Mobiliario de trabajo

La gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación constante de modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado.

- Supresión del cajón central en las mesas de trabajo, ya que su ubicación impide utilizarlo normalmente.
- Disminución del número total de cajones o compartimientos, que con frecuencia quedan reducidos a un solo cajón y un archivador incorporado para suspender en forma vertical carpetas con índices o indicadores visibles.

- Manejo de conjuntos modulares, formados por elementos que adoptan posiciones múltiples y que resultan especialmente útiles para determinados procesos y clases de trabajo.
- Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada funcionario (superficie, equipo, volumen de documentación, etc.). Dichos elementos intercambiables pueden elevar el número de combinaciones.
- Utilización de separadores móviles adheridos a las mesas de trabajo con el fin de aislar al personal, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
- Los asientos deben ser giratorios, de altura regulable y respaldo basculante, a fin de facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
- El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización. Para tal efecto, las adquisiciones deben centralizarse en un servicio encargado de determinar las necesidades y selección de los diferentes modelos y tipos de mobiliario.

## EDIFICIOS INTELIGENTES

### ■ Concepto

Este tipo de edificio tiene una infraestructura física con varios sistemas de información basados en tecnología microeléctrica para regular la ambientación de las organizaciones.

### ■ Objetivos

- Conocer lo que sucede dentro y en el perímetro inmediato de una organización.
- Dar una respuesta rápida a los requerimientos de sus ocupantes.
- Proveer eficientemente a sus ocupantes de un entorno accesible a sus necesidades.
- Establecer un clima personal y las condiciones tecnológicas necesarias para que los usuarios de las instalaciones desarrollen al máximo sus capacidades, productividad y satisfacción personales.
- Ampliar la vida útil de las instalaciones mediante la racionalización de su uso y reducción de su desgaste.
- Optimizar el aprovechamiento del espacio moderando los requerimientos de mobiliario y equipo.
- Reducir costos de operación mediante el control de los consumos de energía y material.

### ■ Opciones de servicio

La instalación inteligente consta de diferentes sistemas de información que pueden alternarse según su alcance e interacción; por lo tanto, el número y la calidad de los servicios que operan y controlan variará de acuerdo con la inversión que se destine a su diseño, el cual puede incluir, entre otras opciones:

- Energía
- Clima
- Mantenimiento y soporte
- Seguridad
- Telecomunicaciones
- Intranet y extranet
- Bases de datos
- Servicios de reproducción
- Fax
- Correo electrónico
- Temperatura
- Resguardo de información
- Sonido

## ■ Trabajo inteligente

En una construcción inteligente la productividad puede incrementarse en forma sustancial, toda vez que todos los sistemas de la organización funcionan unificados y permiten identificar tendencias (positivas o negativas), aprender de la experiencia, generar recomendaciones, exponer conclusiones, producir reportes y reconocer limitaciones.

Esta integración de tareas se hace posible a través de programas computacionales que resuelven problemas expresados en términos simbólicos, más que numéricos, basados en sistemas de inteligencia artificial, que se clasifican en:

**Sistemas expertos (basados en conocimiento).** Sistemas automatizados para captar e imitar el conocimiento de un experto humano.

**Sistemas en lenguaje natural.** Procesamiento de lenguaje natural que abre una puerta para el diálogo directo entre el hombre y la computadora, lo que evita la programación normal y el protocolo del sistema operativo.

**Sistema de percepción de visión, habla y tacto.** Sistemas basados en facilidades de interfaz con el usuario que aceptan información y la traducen admisiblemente al resto del sistema, o de éste al usuario en forma comprensible.

## ■ Aspecto humano

La ambientación de trabajo inteligente repercute directamente sobre las relaciones y comportamiento de y entre los grupos y equipos de trabajo, ya que incide en sus necesidades personales de la manera siguiente:

**Fisiológicas.** Apoyan el bienestar físico y la seguridad de sus usuarios pues protegen funciones corporales como la vista, oído, respiración y libertad de movimiento ante circunstancias como incendios, aire contaminado, bajas o altas temperaturas, falta de luz, exceso de ruido o problemas en la estructura de las construcciones.

**Psicológicas.** Logran fortalecer la salud mental de sus ocupantes debido a que les proporcionan condiciones de privacidad, sentido de apreciación, reconocimiento, tranquilidad, comodidad y estabilidad.

**Sociológicas.** También reconocidas como socioculturales, estas necesidades se satisfacen mediante una mejor comunicación, interrelación personal, disminución de la irritabilidad, flexibilidad, sentido de integración e imagen personal.

**Económicas.** Permiten ahorrar energía, conservar la planta productiva, preservar el espacio, emplear adecuadamente el tiempo y la inversión económica rentable.

## RESUMEN

La distribución del espacio requiere una base de información que relacione de manera clara y eficaz las condiciones físicas y la forma de operar de una organización. Para ello es necesario contar con criterios y líneas de acción que permitan aprovechar racionalmente la superficie, de modo que las tareas que realiza el personal favorezcan un desempeño productivo.

En principio se recomienda establecer objetivos específicos, precisando los factores que lo originan, así como los aspectos organizacionales, procedimentales y humanos implícitos. Esto permite, con base en la situación actual, prever las necesidades futuras y anticipar las expectativas de crecimiento.

Como parte de esta dinámica, a partir de un análisis específico, es factible determinar las técnicas auxiliares para ponderar todas las variables que influyen en la ejecución de un estudio de estas características como, por ejemplo, principios, guías fundamentales, especificaciones por tipo de área, relación de ubicación de despachos, disposición de mobiliario y equipo y de los puestos y la aplicación de modelos, maquetas, fluxograma arquitectónico, diseño asistido por computadora y modelado de datos diseñados con este propósito.

Para efectos de preparar un estudio encaminado al adecuado uso del espacio es conveniente partir de un diagnóstico que permita estimar necesidades para estructurar un plan básico y consolidarlo en un método para preparar el plan de distribución, implementarlo, y evaluarlo y controlarlo.

También es necesario tomar en cuenta la ubicación de las instalaciones y las especificaciones por tipo de área a fin de brindar, tanto al personal como a sus clientes y usuarios, un ambiente propicio que facilite su desplazamiento en forma natural y fluida.

El ambiente físico debe contemplar condiciones de iluminación, color de las áreas, temperatura ambiente, insonorización y mobiliario de trabajo para crear un medio que permita realizar de manera eficiente las tareas asignadas.

Integrados y desarrollados todos los elementos existe la alternativa de considerar los edificios inteligentes, que ofrecen una perspectiva complementaria en atención a sus objetivos y opciones de servicio orientados a un trabajo inteligente, en tanto que valoran el aspecto humano en relación con necesidades fisiológicas, psicológicas, sociológicas y económicas.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué ventaja representa para una organización una adecuada distribución del espacio de sus áreas de trabajo?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos que una organización debe considerar para elaborar un diagnóstico de las condiciones de la distribución del espacio?
3. ¿Qué relación existe entre la distribución del espacio y el desempeño de una organización?
4. ¿Cómo influye en la calidad de los productos y servicios de una organización la disposición de sus instalaciones?
5. ¿Es la distribución del espacio un componente clave de la cultura organizacional?



## CASO PRÁCTICO

### RESTAURANTE HINOKI SUSHI

#### Antecedentes de la empresa

HINOKI SUSHI es una microempresa de servicios dedicada a preparar y vender comida japonesa que inició sus actividades el 25 de abril de 2004 en un local del área de comidas en el Centro Comercial Villasunción, Aguascalientes.

En principio sólo ofrecía platillos muy sencillos, fáciles y rápidos de elaborar; con el paso del tiempo, a solicitud de los clientes, se amplió el menú; además, gracias a los conocimientos de los chefs y del administrador, ha hecho un sinnúmero de pruebas de nuevos productos, desde rollos de sushi de frutas, hasta empanadas tipo japonesas. Una de las innovaciones que más ha llamado la atención y que tiene un margen de utilidad amplio, es un tipo de paella valenciana llamada Kiro-Meshi, que significa arroz amarillo, y que a diferencia de la tradicional paella valenciana, es fácil y rápida de elaborar y tiene un sabor similar pero con un toque muy japonés.

#### Logotipo



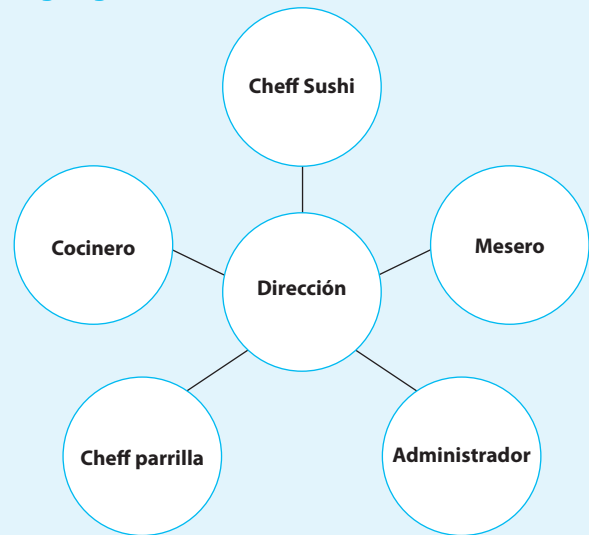
#### Significado

El *hinoki* es un árbol de la familia de las cupresáceas originario de Japón que alcanza dimensiones gigantes y existe en bosques donde se han registrado ejemplares de hasta 5 metros de diámetro y alturas superiores a los 70 metros. Su madera es muy apreciada en construcciones ya que es muy aromática y de color agradable, no necesita barnices y es prácticamente imputrescible. Las columnas centrales de los templos más antiguos se construían con un tronco labrado de hinoki y los sobrantes eran utilizados en la elaboración de utensilios y palillos para comer.

El logotipo del restaurante es un "hinoki" en bonsái que asemeja una porción de un rollo de sushi con su relleno visto en forma lateral, diseñado con base en los árboles bonsái tan populares y representativos de la cultura japo-

nesa, así como con los colores rojo y negro para hacerlo llamativo.

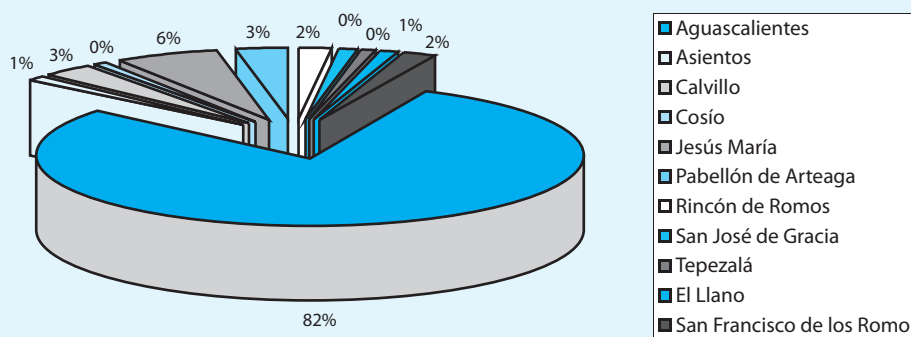
#### Organigrama



#### Información económica

Entre 1990 y 2005 la actividad turística se ha consolidado como una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país, pues durante el periodo generó ingresos superiores a los 73 mil millones de dólares, resultado de recibir a más de 240 millones de turistas. Asimismo, en el periodo comprendido entre 1993 y 2000 representó en promedio 8.3% del producto interno bruto (PIB) nacional. Se destacan por su aportación algunas actividades como el transporte (2.5%), restaurantes y bares (2.0%), alojamiento (1.1%), comercio (1.0%) y la producción artesanal (0.9% inducida en la industria manufacturera); contribuyendo en conjunto con el 7.5% del PIB. El conjunto de bienes y servicios que realizan los turistas, tanto residentes en México como en el extranjero, constituye un mercado de enorme importancia para muchos sectores.

**Distribución de hoteles y restaurantes en el municipio de Aguascalientes**



Los hoteles y restaurantes presentan una importancia económica significativa pues 52.1% de esta actividad se destinó al turismo, 29% al transporte y 18% a los servicios de esparcimiento. También se destaca la aportación de la demanda turística a la industria manufacturera que fue del orden de 7.5%, principalmente por la producción artesanal.

Es importante mencionar que la mayor parte del consumo turístico es realizado por viajeros nacionales. Las cifras estimadas del año 2005 indican que representó 83.9% del consumo total en el mercado interno, superando en más

de seis veces el consumo efectuado por el turismo receptivo, que llegó a 12.6%. El resto del consumo lo absorbió el turismo agresivo por los gastos realizados en la preparación de sus viajes y en el pago de pasajes, terrestres o aéreos, a empresas nacionales. Ello muestra claramente la importancia que reviste el gasto realizado por los mexicanos durante sus viajes dentro del territorio nacional. Sin embargo, para ese periodo, la tasa media de crecimiento anual del consumo doméstico (2.5%) es menor a la que mostró el gasto del turismo receptivo, en el mismo lapso, que ascendió a 2.7 por ciento.

### Revisión de instalaciones físicas

Aspecto a revisar	Resultado del análisis	Aspectos a mejorar	Propuesta
1. Imagen  Imagen del personal.	Se percibe una higiene regular en el personal.	Cabello descubierto.  Limpieza insuficiente del uniforme.	Buscar cachuchas o gorros más adecuados. Cambio de uniforme varias veces al día, de ser necesario. Otorgar apoyos al personal para el cuidado de los uniformes.

### Revisión de instalaciones físicas (continuación)

Aspecto a revisar	Resultado del análisis	Aspectos a mejorar	Propuesta
Imagen del restaurante.	Se ve oscuro y poco llamativo a pesar de los colores que maneja.  Se percibe poca limpieza en el restaurante.	La iluminación al frente no es alegre o suficientemente llamativa.  La limpieza de la campana extractora y del piso es deficiente.	Colocar lámparas direccionadas y cambiar el color amarillo de la pared interior por color blanco.  Implementar un programa semanal de limpieza.  Colocar un organizador de utensilios, consumibles y desechables en lugar de la bandeja de plástico.
2. Distribución del espacio			
Ubicación	El restaurante tiene una buena ubicación. El centro comercial restringe algunas acciones como el mantenimiento de las mesas y las sillas para los clientes, la recolección de basura y la limpieza del piso del área común.	La limpieza del área común.	Buscar acuerdos con el centro comercial para mejorar la limpieza del área común.
Funcionalidad	Se requiere más iluminación y espacio.	Ampliar el área de atención a clientes.	Revisar y adecuar la disposición de las instalaciones.

### Gestión del cambio

#### Objetivo general

- Desarrollar nuevos productos y servicios que conviertan a la empresa en una franquicia redituable y sumamente exitosa en el competitivo mundo de los restaurantes de comida oriental.

#### Producto central

- Comida japonesa.

#### Clasificación del producto

- Platillo japonés para cualquier persona que gusta comer el nutritivo y saludable arroz, acompañado de mariscos y carnes varias, cocinado sin grasa.



*Publicidad*

- La publicidad que actualmente se emplea es de imanes, volantes y lonas alusivas a una promoción nueva cada día.
- La publicidad que se piensa implementar para los nuevos productos es la de una lona a colores con una promoción atractiva, para darlos a conocer, atraer nuevos clientes y retener a los cautivos.

*Mercado*

- Personas que gusten de la comida japonesa y de los mariscos frescos.

*Marketing*

- Lanzamiento de un concepto creativo con un producto relativamente nuevo en los restaurantes japoneses.
- Incrementar el gusto por la comida japonesa elaborada a base de mariscos y carnes varias.
- Incorporar productos que llamen la atención, tengan buen sabor, sean saludables y menos costosos que productos similares.

*Estrategias*

- Ampliar el nicho de mercado ofreciendo platillos nuevos y nutritivos.

- Servicio personalizado de atención al cliente.
- Precio basado en costo.
- Promocionales como paquetes económicos, volanteo, reparto de trípticos a domicilio, artículos promocionales.
- Marketing de relación por medio de tarjetas de consumo frecuente para promover la lealtad de los clientes.
- Monitoreo de tiempos de entrega, presentación y calidad.
- La presentación de los platillos es atractiva por el uso de colores especiales para cada producto que provoquen contraste, adornos de paraguas de colores, adornos de barán (una especie de pasto).

*Fortalecimiento de la cadena de valor*

Compra de *materias primas* de la mejor calidad—Depurado *proceso de elaboración*—Buena *presentación del producto*—Entrega del producto—Encuesta posventa.

*Ventaja competitiva*

Nicho de mercado en crecimiento, enfocado en personas preocupadas por su salud a las que se les ofrece alimentos libres de grasa, nutritivos y saludables.

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo repercute la distribución del espacio en la rentabilidad de Hinoki Sushi?
2. ¿Es el manejo inteligente de la distribución del espacio una capacidad distintiva del restaurante?
3. ¿Es la distribución del espacio un soporte del marketing de Hinoki Sushi?
4. ¿Es la distribución del espacio un factor clave de la cadena de valor de Hinoki Sushi?

## INDICADORES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

### ■ Indicadores cualitativos

- Grado en que la distribución del espacio apoya la secuencia lógica del flujo del trabajo.
- Forma en que optimiza el uso de espacios.
- Manera en que fomenta el cuidado de las instalaciones.
- Grado en que permite el respeto de la planeación urbana y ecológica.

## ■ Indicadores cuantitativos

### Estudios de distribución de espacio realizados

Estudios programados

### Estudios para la distribución de mobiliario y equipo realizados

Estudios programados

### Estudios de distribución de espacio

Estudios de cultura organizacional

### Monto anual de las adquisiciones de mobiliario y equipo

Presupuesto anual asignado para mobiliario y equipo

### Asignación de personal y equipo por unidad

Total de unidades

### Normas dictadas para el uso y cuidado de instalaciones

Pautas observadas para el uso y cuidado de instalaciones

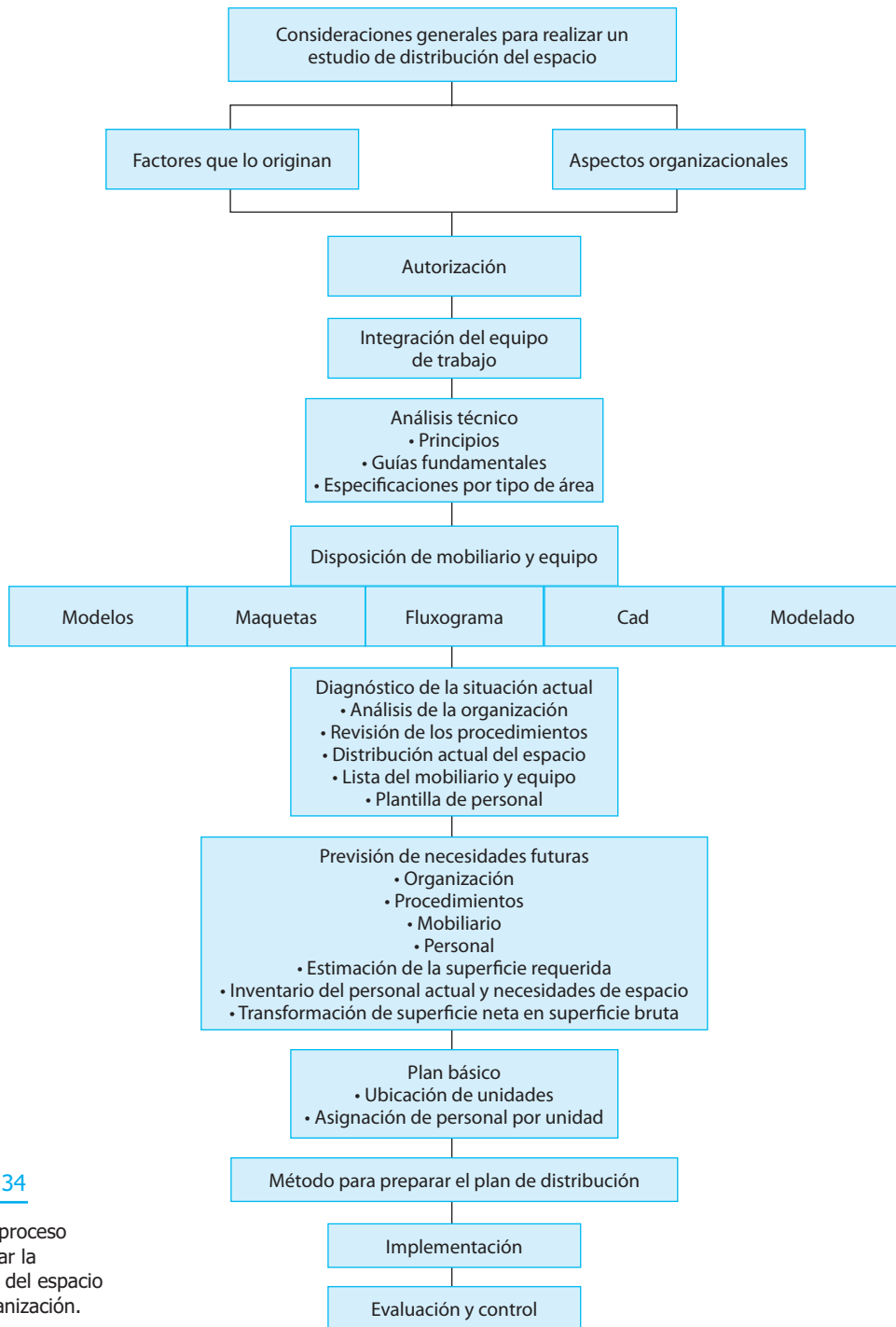
### Estudios para la expansión de instalaciones

Estudios programados

## BIBLIOGRAFÍA

1. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, *Distribución del espacio en las oficinas públicas: Gula técnica*, Colección: Guías Técnicas, Serie: Organización y Métodos, núm. 6. México, 1979.
2. Rippen, Kenneth H. *Administración del espacio de oficinas*, Diana, México, 1981.
3. Johnson Controls, Inc., John A. Bernaden y Richard E. Neubauer (eds.), *The Intelligent Building Sourcebook*, The Fairmont Press, Estados Unidos, 1988.
4. Conner, Daryl. *Managing at the Speed of Change*, Random House, Nueva York, 1992.
5. Halstead Press, A Division of John Wiley and Sons, Inc. *Intelligent Building*, 2a. ed., Brian Atkin Editors, Estados Unidos, 1993.
6. Intergraph and Bentley Systems, *Microstation AutoCAD Review*, IBS Press, California, 1993.

# Apéndice A



**FIGURA 5.34**

Gráfica del proceso para efectuar la distribución del espacio en una organización.



# 6

# Manuales administrativos

## OBJETIVOS

- Visualizar con precisión la imagen documentada de una organización.
- Comprender lo que significa la información sistematizada para el quehacer cotidiano de una organización.
- Entender en qué medida los manuales administrativos contribuyen a mejorar el desempeño de una organización.
- Identificar las distintas versiones de manuales administrativos.
- Valorar la importancia que tienen los manuales de organización, de procedimientos y de gestión de la calidad.
- Dominar el método y las técnicas para elaborar manuales administrativos.
- Asociar los enfoques funcionales y de procesos para crear valor en una organización.

## INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

## CONCEPTO

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

## OBJETIVOS

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

## CLASIFICACIÓN BÁSICA

### ■ Por su naturaleza o área de aplicación

#### Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

#### Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

#### Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término *mesoadministrativo* se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

### ■ Por su contenido

#### De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

#### De procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

#### De gestión de la calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de

calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

### De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

### De políticas

También conocidos como de *normas*, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

### De contenido múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

### De puestos

Conocido también como *manual individual* o *instructivo de trabajo*, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

### De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

### De ventas

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.



- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

### **De producción**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

### **De finanzas**

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

### **De personal**

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para:
  - El análisis y valuación de puestos
  - Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

### **De operación**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

### **De sistemas**

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

## **■ Por su ámbito**

### **Generales**

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

### Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

### Enfoque

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ■ Identificación

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.1):


- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

### ■ Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### ■ Prólogo, introducción o ambos

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página	De	
Sustituye a				
		Página	De	
		De fecha		

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**FIGURA 6.1**

Datos básicos de un manual de organización.

## ■ Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

## ■ Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

## ■ Atribuciones

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

## ■ Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

### **1.0 Director general**

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

### **1.1 Gerencia general**

1.1.1 Gerente divisional "A"

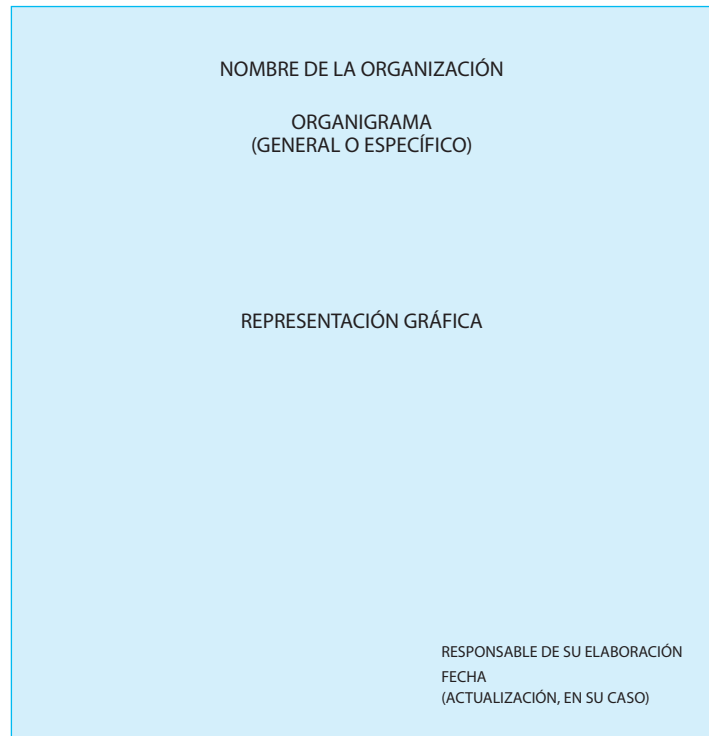
1.1.2 Gerente divisional "B"

## ■ Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (figura 6.2).

**FIGURA 6.2**

Organigrama.



## ■ Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

## ■ Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

En el cuadro 6.1 se muestran los verbos comunes para la redacción de funciones.

Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo.

CUADRO 6.1 Verbos comunes para indicar funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<i>Direcciones</i>		<i>Subdirecciones</i>		<i>Departamentos</i>
Planear Organizar Dirigir Controlar Autorizar Evaluar Definir Establecer		Organizar Integrar Dirigir Controlar Supervisar Desarrollar Formular Implantar		Organizar Integrar Operar Programar Informar Proponer Sistematizar Participar
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, evaluar y controlar</li> <li>• Organizar y dirigir</li> <li>• Integrar y supervisar</li> <li>• Dirigir y coordinar</li> </ul>				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar actualizar adecuar administrar analizar aplicar apoyar asegurar asignar atender autorizar canalizar capacitar captar capturar certificar clasificar coadyuvar codificar colaborar compatibilizar compilar comprobar comunicar concentrar conciliar conducir conformar	conservar consolidar contratar contribuir controlar convocar cuantificar definir depurar desahogar desarrollar designar detectar determinar diagnosticar dictaminar dictar difundir diseñar disponer distribuir divulgar documentar efectuar ejecutar ejercer elaborar emitir	emplazar entablar enterar enviar establecer estimar estudiar expedir fijar fincar fomentar formular fundamentar generar gestionar globalizar grabar hacer identificar impartir implantar informar inscribir inspeccionar instruir instrumentar integrar interpretar	intervenir investigar jerarquizar manejar mantener marcar notificar observar obtener operar opinar orientar otorgar participar planear practicar preparar prestar prever procesar producir programar promover proponer proporcionar proteger proveer proyectar	publicar realizar recabar recibir recopilar registrar regular rehabilitar remitir rendir representar requerir resolver reunir revisar sancionar seleccionar sistematizar solicitar sugerir suministrar tramitar turnar validar valorar verificar vigilar vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

## ■ Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente (figura 6.3):

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

## ■ Directorio

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual (figura 6.4).

Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.


Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### ■ Identificación

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.5):

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		Fecha	

Descripción de puestos		
<p><b>Identificación y relaciones</b></p> <p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jefe inmediato</li> <li>7. Subordinados directos</li> <li>8. Dependencia funcional</li> </ol> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p><b>Funciones generales</b></p> <p><b>Funciones específicas</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente</li> <li>2. Horizontal</li> <li>3. Descendente</li> <li>4. Externa</li> </ol> <p><b>Especificaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Personalidad</li> </ol>		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Clave


FIGURA 6.3

Descripción de  
puestos.



**FIGURA 6.4**


Directorio.

	Nombre de la organización	Fecha													
	Manual de organización (general o específico)	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Página</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">De</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Sustituye a</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">De</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Fecha</td> </tr> </table>			Página	De		Sustituye a			Página	De		Fecha	
Página	De														
Sustituye a															
Página	De														
Fecha															
Directorio															
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)	Correo electrónico											
Elaboró		Revisó	Autorizó												

Clave

**■ Prólogo, introducción o ambos**

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
Nombre del apartado específico				
Elaboró		Revisó		Autorizó

Clave

**FIGURA 6.5**

Formato del manual de procedimientos.

## ■ Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

## ■ Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

## ■ Objetivo

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

## ■ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

## ■ Responsables

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

## ■ Políticas o normas de operación

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

## ■ Concepto


Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

## ■ Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo (figura 6.6).

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

En el cuadro 6.2 puede apreciarse un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	(5)	De	
		Sustituye a			
		Página	(6)	De	
		Fecha			

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

10		
Elaboró	Revisó	Autorizó

**FIGURA 6.6**

Formato de descripción de operaciones.

CUADRO 6.2 Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones

<b>1. Logotipo de la organización.</b> Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
<b>2. Denominación.</b> Nombre de la organización y del documento.
<b>3. Procedimiento.</b> Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
<b>4. Fecha.</b> Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
<b>5. Página de .</b> En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
<b>6. Sustituye.</b> Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
<b>7. Número de operación.</b> Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
<b>8. Responsables.</b> Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
<b>9. Descripción.</b> Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
<b>10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.</b> Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

## ■ Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.


## ■ Formularios o impresos (formas)

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”.

En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

## Instructivos

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario (figura 6.7).

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico) (3)	Página	(5)	De	
Sustituye a					
		Página	(6)	De	
		Fecha			

Nombre del procedimiento		
No. referencia (7)	Título que identifica el área (8)	Instrucciones para su llenado (9)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

FIGURA 6.7

Formato para el vaciado de instrucciones.


■ **Glosario de términos**

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

■ **MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

■ **Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.8):

	Manual de gestión de la calidad			
Nombre de la organización	Código	Fecha de revisión	Número de revisión	Página
Sello	Elaboró	Revisó	Autorizó	

**FIGURA 6.8**

Datos básicos de un manual de gestión de la calidad.

Clave

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Nombre del manual.
- Código que lo identifica (siglas que identifican al documento y al área que lo elabora).
- Nivel o número de revisión.
- Página.
- Edición (fecha de la revisión).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

## ■ Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento, que debe incluir la sección o capítulo, la referencia o renglón específico del contenido y la página correspondiente.

### Generalidades

#### ■ Introducción

Presentación de la situación, compromisos y lineamientos para la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de calidad, el cual puede enfocarse en cualquiera de las normas de la familia ISO, de acuerdo con el contexto de aplicación.

#### ■ Alcance

Área de influencia establecida para la aplicación del sistema de gestión de la calidad. De acuerdo con el giro y necesidades de la organización, la cobertura variará debido a las exclusiones que se realicen.

### Directrices de calidad

#### ■ Política de calidad

Declaración que establece el compromiso de lograr la satisfacción de clientes y una buena relación con proveedores, a través del mejoramiento continuo de precios, calidad, servicio, comunicación e innovación tecnológica.

#### ■ Objetivos de calidad

Explicación de los propósitos específicos que la organización establece para lograr:

- La satisfacción de los clientes cumpliendo con sus expectativas.
- Rentabilidad.
- La mejora de procesos.
- Liderazgo en el mercado.
- El trabajo en equipo para crear valor.
- El desarrollo del capital humano.



### Responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad

#### ■ Estructura organizacional

Organigrama de la organización.

#### ■ Matriz de responsabilidades

Enunciados que formula cada unidad administrativa de la organización, por lo general a nivel dirección y gerencia, en los que se establece en forma general la responsabilidad que asumen en relación con el sistema de gestión de la calidad.

### Mapa de procesos

#### ■ Interacción de procesos

Interrelación de *procesos claves* (procesos operativos críticos para el éxito de una organización, alineados con su razón de ser), con *procesos estratégicos* (procesos orientados a la correcta gestión de la alta dirección que proporcionan directrices a todos los demás procesos) y con *procesos de soporte* (procesos de tipo administrativo que apoyan al resto de los procesos).

#### ■ Representación de procesos y procedimientos

Matrices escritas y gráficos con simbología que refieren y explican cómo interactúan la gestión de los procesos con los procedimientos.

### Sistema de gestión de la calidad

#### ■ Requisitos generales y de la documentación

Documentación que sustenta el sistema de gestión de la calidad, la cual está integrada por las generalidades, manual de calidad, control de documentos y control de registros.

### Responsabilidades de la alta dirección

Asignación a órganos específicos de la alta dirección del compromiso de asegurar que se documente, implante y mantenga el sistema de gestión de la calidad con un enfoque en el cliente, basado en la política de calidad y la planificación (procedimientos, indicadores de eficacia y seguimiento del sistema). Asimismo, el manejo de la autoridad, responsabilidad, comunicación y revisión de la alta dirección.

### Gestión de recursos

#### ■ Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo

Forma de asignar los recursos de acuerdo con su disponibilidad, competencias y condiciones de higiene y seguridad, que implica garantizar la adecuación de las condiciones, los espacios, el mobiliario y equipo y los servicios de apoyo necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

### Elaboración del producto o servicio

#### ■ Procesos operativos

Revisión de los procesos para elaborar los productos y prestar los servicios considerando los elementos siguientes:

1. Planificación.
2. Procesos relacionados con el cliente:
  - Determinación de requisitos
  - Revisión de requisitos
  - Comunicación con el cliente
3. Diseño y desarrollo.
4. Compras.
5. Control de la elaboración del producto, prestación del servicio o ambas cosas.
6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

### Medición, análisis y mejora

Para demostrar la conformidad del producto y/o servicio, asegurar la conformidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, se deben efectuar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, de los procesos y de los productos y/o servicios; aplicar auditorías; controlar inconformidades; analizar los datos y mejoras (mejoras continua, acción correctiva y acción preventiva).

### Referencias normativas

Lista de las normas, terminología y recomendaciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

## PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### ■ Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

#### Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a

un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

El equipo técnico debe estar integrado por personas con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización. Para este tipo de trabajo se tiene que designar a las personas con los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encomendársele al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, es posible contratar los servicios de consultores externos.

### **Delimitación del universo de estudio**

Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

### **Estudio preliminar**

Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para levantar la información; identificar sus fuentes, las actividades que se realizarán, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos que se requieren para el trabajo; y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. Este acercamiento también permite una primera definición del camino a seguir, tabuladores, gráficos y alternativas de resguardo de la información.

### **Fuentes de información**

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. Entre las más representativas se destacan las siguientes:

#### ***Instituciones***

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o pertenecen al mismo sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, pero cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de referencia enriquecedor.
- Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

### *Archivos de la organización*

- General.
- De las áreas de estudio.

### *Directivos y empleados*

- Personal del nivel directivo que maneja información idónea para percibir cualquier modificación del comportamiento de la organización y su entorno.
- Personal del nivel medio, que cumple con la función de supervisión, lo que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo y, de acuerdo con ello, proponer criterios valiosos para su estudio.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, pues tiene a su cargo las actividades rutinarias y pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenidos de documentos.

### *Clientes y/o usuarios*

Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

### *Mecanismos de información*

Recursos computacionales que permiten el acceso a intranet o extranet que sirven como soporte al estudio.

## **Preparación del proyecto**

Una vez recabados los elementos preliminares para elaborar el manual debe prepararse el documento de partida que quedará integrado de la siguiente manera:

**Propuesta técnica**, que debe incluir:

- **Naturaleza:** tipo de manual que se pretende realizar.
- **Alcance:** área de influencia que abarca el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica, territorial o ambas.
- **Justificación:** demostración de la necesidad del manual en función de las ventajas que reportará a la organización.
- **Antecedentes:** recuento de todos los manuales preparados con anterioridad.
- **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
- **Estrategia:** ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para elaborarlo.
- **Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- **Costo:** estimación global y específica de recursos financieros que requiere su elaboración.
- **Resultados:** beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
- **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

**Programa de trabajo**, que debe especificar:

- **Identificación:** nombre del manual.
- **Responsable(s):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la elaboración del manual.
- **Área(s):** componentes de la estructura orgánica involucrados.
- **Clave:** número progresivo de las actividades estimadas.
- **Actividades:** pasos específicos que tienen que darse para captar y procesar los datos.
- **Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- **Representación gráfica:** 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.

## ■ **Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes**

### **A los participantes**

Para depurar el contenido del proyecto, perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a las siguientes unidades:

- Áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para que cuantifique el costo del proyecto en forma específica.
- Áreas de la organización, para su sensibilización.

### **Al responsable de su autorización**

El proyecto debe someterse a la aprobación del titular de la organización o al responsable designado para elaborarlo. En caso de que su alcance y costo requieran cambios significativos a la estructura orgánica y demanden recursos extraordinarios, el proyecto tiene que ser presentado al órgano de gobierno.

Una vez autorizado, el responsable debe divulgar entre todos los niveles jerárquicos de la organización el propósito que perseguía la elaboración del manual, resaltando los beneficios que se obtendrán, con el fin de que todos apoyen el desarrollo del trabajo. Si no se cubre este requisito, la labor de integración del manual se dificulta seriamente.

### **Captación de los datos**

Como primer paso de esta etapa debe obtenerse una lista del personal que va a participar en el levantamiento de los datos, considerando la magnitud y especificaciones de las cargas de trabajo.

### **Capacitación del personal**

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitársele no sólo respecto del manejo de medios de investigación que se utilizarán para levantar los datos, sino también en todo el proceso que se

seguirá para preparar el manual. Por ello, hay que dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, cédulas, formas de reporte, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de los datos por captar y distribución de trabajo entre cada persona.

Cuando el equipo de trabajo sea numeroso o el proyecto resulte muy complejo es conveniente formar equipos por unidad administrativa, programa, proyecto, producto o servicio, coordinados cada uno por un líder de proyecto, quien debe encargarse de lo siguiente:

- Coordinar las tareas del o los equipos.
- Revisar y homogeneizar la información.
- Llevar el registro y control de los avances.
- Aclarar dudas.
- Mantener en alto el espíritu de los integrantes.

### *Levantamiento de los datos*

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar datos verdaderamente útiles para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, que generarían retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo establecido, y proceder continuamente a su revisión para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las áreas de la organización sede y con aquellas que se ubican en otra ubicación física. También se recomienda efectuar una prueba piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos y, en caso necesario, realizar ajustes a los instrumentos de captación de datos y al programa de trabajo.

Cuando se van a recabar datos para un manual de organización, su grado de complejidad y el tiempo para su captura no son tan demandantes como los que se necesitan para un manual de procedimientos, ya que éste es más extenso, analítico y cambiante, lo que obliga a que el analista responsable lo haga con mayor rapidez. También, debe tomarse en cuenta que los procedimientos interrelacionan datos de más de un área, unidad o puesto, por lo que tienen que cruzarse las respuestas para poder hacer el seguimiento de las operaciones.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse alguna o una combinación de las técnicas de recopilación siguientes:

### *Investigación documental*

Esta técnica permite seleccionar y analizar los instrumentos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos como las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todos aquellos que contengan datos relevantes para el manual.

### *Observación directa*

Los técnicos o analistas pueden emplear este recurso en el área física donde se captan datos para los manuales, lo que permite conocer también la cultura organizacional que prevalece. En muchos

de los casos es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para enriquecer el perfil de los datos o aclarar dudas sobre su contenido.

Otra forma de observación directa consiste en que el jefe del área de trabajo la realice, comente y discuta algunos puntos de vista con sus subordinados y presente su análisis al coordinador general del equipo. La ventaja de este procedimiento radica en que la familiaridad entre jefe y subordinados hace más completos los datos, a pesar de que habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados por inhibiciones, problemas internos o situaciones que no correspondan a la realidad operativa.

### *Consulta a sistemas de información*

Acceso al intranet o extranet para recabar datos de la organización valiosos para elaborar el manual.

### *Cuestionario*

Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados 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 los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se aplique.

Para que los cuestionarios aporten elementos de juicio valiosos para los manuales es conveniente considerar los criterios siguientes:

1. Utilizar preguntas introductorias claras y amables para atraer la atención del entrevistado.
2. En la medida en que se avance en la aplicación del cuestionario, formular preguntas precisas en relación con el tema central.
3. Incluir preguntas filtro para ubicar el contexto de los puntos claves. Asimismo, prever posibles “saltos de pregunta”, en función del conocimiento y manejo del tema, para garantizar la continuidad en la recopilación de datos.
4. De acuerdo con la profundidad o algidez del tema, incluir preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera gradual.

### *Cédula*

Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos ya que están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. De esta manera, las necesidades de datos para el manual que pudieran resultar difíciles de captar en los cuestionarios se pueden obtener por medio de ellas.

### *Entrevista*

Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista puede aplicarse a directivos y empleados de una misma área, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

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

*Tener claro el objetivo:* para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista con los principales puntos que se desea captar, para que al término de la misma pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.

*Establecer anticipadamente la distribución del trabajo:* para este efecto, es conveniente asignar responsabilidades y determinar con antelación las áreas que se investigarán.

*Concertar previamente la cita:* para que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para mantener la concentración en la entrevista, evitar interrupciones y posibles apreciaciones erróneas.

*Atender al compromiso:* acudir con anticipación a la hora convenida al área en que se llevará a cabo la entrevista programada. Para lograr un desarrollo más eficaz es conveniente observar los pasos siguientes:

- a) Concentrarse de manera relajada.
- b) Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- c) Utilizar preguntas abiertas en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
- d) No hacer preguntas irrelevantes.
- e) En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- f) Asegurarse de no presionar al entrevistado.
- g) Evitar el exceso de confianza en la memoria.
- h) Dejar “abierta la puerta”.

*Clasificar la información que se obtenga:* diferenciar la información de la relativa a comentarios o sugerencias, procurando no confundir ambos aspectos.

*Registrar la información en una bitácora:* llevar un inventario de los compromisos y puntos clave captados durante la entrevista.

Es importante que cuando se realiza una entrevista con personal de la alta dirección, el entrevistador lleve consigo una guía de los puntos clave que se tratarán, ya que en muchas ocasiones, por cargas de trabajo y nivel de responsabilidad, los directivos no están dispuestos a contestar una batería de preguntas que les tome mucho tiempo. Es conveniente que el entrevistador a medida que haga una pregunta anote en forma breve las respuestas. Posteriormente debe transcribirlas de manera fiel, clara y consistente en su reporte.

## ■ Integración de los datos

Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

### Resguardo

Para facilitar la tarea de integración es recomendable salvaguardar los datos obtenidos en equipos de cómputo y unidades de disco externas, cintas o cartuchos. En forma paralela, es útil abrir carpetas por área o unidad administrativa para resguardar la documentación fuente del manual, en caso de pérdida de datos, en algún medio electromagnético, así como los documentos probatorios para aclarar dudas. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona entrevistada.



## Clasificación

Para facilitar su análisis, la información puede clasificarse en dos grandes áreas:

### *Antecedentes*

Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

### *Situación actual*

Por lo que toca a este punto es recomendable tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Objetivos
- Estrategias
- Estructura orgánica
- Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica
- Normas y políticas administrativas
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Funciones
- Procedimientos
- Procesos
- Infraestructura tecnológica
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral
- Control
- Relaciones con el entorno

### *Análisis de datos*

En esta fase se deben revisar minuciosamente los datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.

El análisis puede efectuarse desde dos perspectivas: de examen y de evaluación.

#### De examen

El examen puede realizarse por medio de los pasos siguientes:

- 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 seleccionando, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) *Definir las relaciones* que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del ambiente que los rodea.
- g) *Identificar y explicar su comportamiento* con el fin de entender las causas que lo originan para mejorarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realiza.
- ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
- ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
- ¿Dónde se hace? Ubicación.
- ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
- ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.
- ¿Para qué se hace? Propósitos que se persigue alcanzar.
- ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

Después de estudiar y ordenar los datos se debe especificar si cubren los criterios de validez necesarios para su procesamiento. En caso negativo, se tienen que volver a solicitar a la fuente de la cual proceden.

### De evaluación

Una vez aplicado el examen, el análisis tiene que centrarse en los aspectos considerados en la situación actual. Con ese propósito, asignar a cada aspecto los factores que inciden directamente en el desempeño de una organización y que son los que determinan la viabilidad de que un manual administrativo logre los resultados esperados.

Para ese efecto hay que preparar un *check list* que permita conocer lo siguiente:

#### a) Objetivos

- Qué objetivos orientan las acciones.
- Su correcta definición.
- Su interrelación y cobertura (generales o particulares).
- Que sean comprensibles y accesibles.
- El procedimiento para definirlos y actualizarlos.
- El efecto que tienen en la organización.
- La forma de distinguirlos de las metas.

#### b) Estrategias

- El nivel de aplicación de las estrategias (corporativo, funcional, de negocio y global).
- La posición competitiva de la organización de acuerdo con su naturaleza, objeto, número de empleados, sector de actividad, giro industrial y tipo de productos y servicios.
- Las ventajas competitivas obtenidas (liderazgo en costos y diferenciación).

#### c) Estructura orgánica

- El nivel de congruencia entre la estructura formal y la que opera.
- Su grado de funcionalidad.

- Si el número de unidades y puestos es acorde a las cargas de trabajo.
  - El manejo que se tiene de la autoridad y responsabilidad.
  - El nivel de coordinación que existe entre órganos de línea y staff, y de la sede central con órganos desconcentrados y descentralizados.
- d) Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica
- El costo actual de la estructura (general y por área).
  - Su distribución en mandos superiores, mandos medios, nivel operativo y honorarios.
  - El monto asignado a áreas sustantivas y adjetivas.
  - El costo de los servicios relacionados con las plantillas de personal.
  - El porcentaje destinado a la subcontratación (*outsourcing*).
- e) Normas y políticas administrativas
- Normas*
- Las líneas de acción emitidas por grupos de filiación y corporativos.
  - Las pautas provenientes de organismos internacionales o nacionales.
- Políticas*
- Los lineamientos dictados por la organización para orientar sus acciones.
  - Los requerimientos formulados por el órgano de gobierno y el órgano de control interno.
  - Los criterios provenientes de órganos colegiados, las unidades estratégicas de negocio o ambos.
- f) Instrumentos jurídico-administrativos
- Jurídicos*
- El acta constitutiva, en caso de una empresa privada, y la ley de creación y su reglamento, en caso de una institución pública.
  - Las modificaciones que ha registrado el instrumento jurídico de creación.
  - Los ordenamientos preparados por instituciones oficiales que inciden en el quehacer institucional.
  - Las normas dictadas por la organización (oficios, circulares, memoranda, disposiciones administrativas).
- Administrativos*
- Los manuales administrativos preparados y los faltantes.
  - Los mecanismos para elaborarlos y actualizarlos.
  - El programa de trabajo (anual y operativo).
  - Los criterios de funcionamiento sectoriales.
  - El inventario de los principales instrumentos de apoyo técnico preparados, tales como estudios de mercado, análisis de la competencia y estudios de productividad.
- g) Funciones
- Funciones definidas.
  - Distribución de funciones por área, unidad y puesto.
  - Funciones objeto de *outsourcing*.
  - Relación entre las funciones y el trabajo que realizan las áreas, unidades y puestos.
  - Mecanismos establecidos para mantenerlas, actualizarlas y explicarlas.
- h) Procedimientos
- Inventario de los procedimientos existentes.
  - Vigencia de los procedimientos.
  - Mecanismos para definirlos y actualizarlos.

- Influencia de los procedimientos en la dinámica de trabajo.
  - Desempeño logrado con base en la aplicación de procedimientos.
  - Su vínculo con los procesos.
- i) Procesos
- Inventario de procesos existentes.
  - Vigencia de los procesos.
  - Mecanismos utilizados para definirlos y actualizarlos.
  - Número de procesos estratégicos.
  - Resultados obtenidos de su implementación.
- j) Infraestructura tecnológica
- Sistemas instalados (cómputo, información administrativa y para el soporte de decisiones).
  - Beneficios alcanzados en cuanto a integración de las tareas y flujo de la información.
  - Flujo de información interno y externo.
  - Medida en que impacta al formulario de trabajar.
  - Nivel y ámbito de aplicación del *outsourcing* a los sistemas.
  - Efecto en la toma de decisiones.
  - Relación costo-beneficio.
- k) Equipo
- Inventario de equipo, mobiliario y maquinaria que utiliza el personal.
  - Criterios definidos para su selección, distribución, mantenimiento y control.
  - Contribución al desarrollo del trabajo.
  - Programación de necesidades.
- l) Condiciones de trabajo
- Funcionalidad de los espacios dispuestos para realizar el trabajo.
  - Análisis organizacional de la distribución del trabajo.
  - Medida en que afecta a la coordinación, la motivación y la productividad.
  - Efecto en la calidad de vida de la organización y de los productos y servicios.
  - Relación de los programas de asignación de espacio con la planeación urbana y ecológica.
- m) Ambiente laboral
- Cultura organizacional y dimensiones culturales predominantes.
  - Iniciativas para administrar las competencias y el desempeño.
  - Relaciones laborales entre el personal contratado y el personal subcontratado.
  - Nivel registrado de estrés, conflicto y crisis.
  - Estilo de liderazgo que prevalece (identificación y nivel de aceptación).
  - Grado de eficacia de la comunicación.
  - Grado de aceptación del trabajo en equipo.
  - Nivel de creatividad e innovación.
- n) Control
- Tipos de controles establecidos.
  - Comparación entre los estándares de desempeño y el desempeño real.
  - Factores que influyen en los resultados que se obtienen.
  - Medidas tomadas para orientar o reorientar los controles.

## o) Relaciones con el entorno

- Estado que guardan las relaciones con órganos normativos y organismos nacionales e internacionales.
- Convenios de coordinación, acuerdos de licencia, franquicia, alianza estratégica, fusión, adquisición y subcontratación aplicados o en proceso.
- Relación con los grupos de interés.

Después de integrar el *check list* es conveniente seguir los pasos siguientes:

1. Hacer una revisión a la luz de las técnicas de análisis y experiencia del equipo de trabajo.
2. Asignar un valor o un criterio que especifique al estatus en que se encuentra cada factor.
3. Ponderar las respuestas por aspecto para determinar su perfil.
4. Proponer alternativas de solución por aspecto y para cada factor.
5. Interrelacionar los aspectos.
6. Jerarquizar los aspectos de acuerdo con el peso de sus factores.

## ■ Técnicas de apoyo al análisis

Este apartado comprende los recursos técnicos que se emplean para examinar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la formación técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del equipo de trabajo.

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto, o en sentido inverso, a raíz de la implementación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

Aunque la gama de técnicas que apoyan el análisis administrativo es amplia y variada, para efectos de un proyecto de manual debe recurrirse sólo a aquellas que están encaminadas a brindar un soporte relacionado con la naturaleza y tipo de objetivo que se persigue. Esta selección incluye las siguientes (cuadro 6.3):

CUADRO 6.3

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Administración del cambio</b>	Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.
<b>Administración del conocimiento</b>	Proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información para transformarla en conocimiento.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Administración de la relación con clientes</b>	Técnica destinada a personalizar la relación comercial de una organización con sus clientes, para ofrecer servicios a la medida.
<b>Administración estratégica</b>	Conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos para que una organización logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.
<b>Administración por competencias</b>	Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados, a través de alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación de desempeño.
<b>Administración por valores</b>	Práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo a los valores en la base para la toma de las decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.
<b>Administración por objetivos</b>	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
<b>Análisis de sistemas</b>	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
<b>Análisis costo-beneficio</b>	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
<b>Análisis de estructuras</b>	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
<b>Autoevaluación</b>	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Auditoría administrativa</b>	Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
<b>Benchmarking</b>	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo con el fin de realizar mejoras organizacionales.
<b>Control total de calidad</b>	Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización para prever los errores y hacer de la mejora constante un hábito con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
<b>Desarrollo organizacional</b>	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
<b>Downsizing</b>	Forma de reorganización o reestructuración mediante la cual se reduce la planta de personal de una organización con objeto de mejorar los sistemas de trabajo y el diseño organizacional, todo para mantener la competitividad.
<b>Empowerment</b>	Proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y su personal promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.
<b>Ergonomía</b>	Estudio del desempeño de un individuo con respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno, lo cual permite un ajuste recíproco constante y sistémico de su desempeño respetando condiciones de seguridad e higiene, necesario para elevar la productividad.
<b>Estudio de factibilidad</b>	Análisis que permite precisar la situación y alternativas de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Estudio de viabilidad</b>	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información que habrá de obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
<b>Inplacement</b>	Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización. El propósito es apoyar al empleado en su posición actual o facilitarle su transición hacia una nueva carrera.
<b>Inteligencia emocional</b>	Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personales.
<b>Outplacement o desvinculación programada</b>	Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona que está por egresar o ser transferida de una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares o superiores a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.
<b>Outsourcing</b>	Proceso que tiene por fin identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.
<b>Reorganización</b>	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
<b>Turnaround management</b>	Recrear y reinventar, literalmente, una organización introduciendo cambios profundos y radicales para corregir situaciones que afecten su desempeño, competitividad y rentabilidad para transformar el deterioro económico en crecimiento y desarrollo.

(continúa)



CUADRO 6.3 (continuación)

CUANTITATIVAS	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Correlación</b>	Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.
<b>Muestreo</b>	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
<b>Programación dinámica</b>	Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de ellas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar. Sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.
<b>Programación lineal</b>	Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
<b>Simulación</b>	Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que pueden presentarse en la realidad.
<b>Teoría de colas o de líneas de espera</b>	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto del servicio.
<b>Teoría de los grafos</b>	Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa) y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), conformadas por diagramas que tratan de identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
<b>Teoría de las decisiones</b>	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma factible.
<b>Teoría de los juegos</b>	Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

## ■ Preparación del manual

Como resultado del análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual.

Para tal efecto, el coordinador general debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

## Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a las personas entrevistadas para que firmen de conformidad en un espacio específico para este propósito y para que corroboren que la información esté completa y sea comprensible. De existir observaciones, habrá que tomarlas en cuenta y replantear su aceptación.

## Estructuración

Una vez que se dispone de la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el equipo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

## ■ Formulación de recomendaciones

El siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de pensamiento, amalgama diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual relaciona aspectos como los siguientes:

- Redefinición de objetivos.
- Reorientación de estrategias.
- Modificación de estructuras.
- Reasignación de recursos.
- Fortalecimiento de normas y políticas administrativas.
- Cambios en los instrumentos jurídico-administrativos.
- Reorganización de funciones.
- Ajuste de procesos y procedimientos.
- Refuerzo de la plataforma tecnológica.
- Redistribución del espacio y equipos.
- Cambios en los métodos de trabajo.
- Mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Reorientación de los controles organizacionales.
- Replanteamiento de las relaciones con el entorno.

La selección debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones que pueden derivarse de su implementación.

## ■ Elaboración del informe

Los resultados deben incluirse en un informe en el cual se tienen que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome las decisiones oportunas y correctas.

Para este efecto, es necesario presentar el informe redactado de manera explícita y con un lenguaje exento de tecnicismos. Los informes técnicos deben reservarse para las personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Por lo general, un informe consta de estos elementos o componentes:

- **Introducción:** resumen del propósito, enfoque, limitaciones y plan de trabajo.
- **Cuerpo o parte principal:** sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- **Conclusiones y recomendaciones.**
- **Apéndices o anexos:** inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Este informe debe servir de plataforma para que el manual se difunda más tarde.

## ■ Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el coordinador general debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes.

Para este efecto debe convocar a su equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez. En caso de detectar una omisión o falla será necesario trabajar hasta resolverla.

De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados.

## A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta de un documento-síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a 30 cuartillas, para que, en caso de ser analizado, ocupe un tiempo mínimo que deje un lapso adicional para ofrecer explicaciones e intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento-síntesis puede entregarse a las autoridades correspondientes con el fin de presentar el manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes del proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- **Introducción:** breve descripción de las causas que hicieron necesario el manual, los mecanismos de coordinación y participación de los empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general de su contenido.
- **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y el desarrollo de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el proyecto y de qué manera se justifican los cambios que se proponen.

- **Propuestas de mejoramiento:** presentación de opciones de acción para la organización; ventajas y desventajas que pueden derivarse; implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- **Estrategia de implementación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios que por lo regular intervienen en el procedimiento.
- **Seguimiento, control y evaluación:** determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, así como los criterios y medidas que se tomarán en cada caso para que el manual cumpla con su propósito.

### Al órgano de gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o con las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que los niveles superiores han revisado y analizado el manual, éste debe ser presentado ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

### A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área puede hacerse también en el documento síntesis, aunque siempre se tratará de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental en el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

### ■ Reproducción del manual

Una vez que el equipo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, tiene que coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos con el fin de que el documento se reproduzca para su distribución e implementación. El coordinador general del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos relativos al diseño de la impresión. A pesar de que existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son:

- Utilizar formatos intercambiables, con objeto de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28 × 21 cm (tamaño carta).
- Que las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta se doblen hasta lograr esta dimensión.
- Imprimir en una sola cara de las hojas.
- Procurar que los apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presentarán impreso su nombre.
- Utilizar carpetas con poste o para perforados, engargolados o de presión.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

## Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración, aplicación o ambas.
- Año (opcional).

## ■ Implementación del manual

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

## Métodos de implementación

La selección del (los) método(s) para implementar los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual.
- Cobertura.
- Naturaleza jurídica y tamaño de la organización.
- Recursos asignados.
- Personal de apoyo.
- Cultura organizacional.
- Entorno.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

**Método instantáneo.** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos proviene —en la mayoría de los casos— de los más altos niveles de la estructura de la organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta si existe una normatividad que lo favorezca, si no implica un número amplio de unidades administrativas; es relativamente sencillo; no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

**Método del proyecto piloto.** Implica la implementación del manual en sólo una parte de la organización, con el fin de medir los resultados.

El beneficio que podría aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de las propuestas.

Una desventaja de este método es que lo que es válido para una parte del todo no siempre lo es también para las partes restantes, además de que los proyectos piloto reciben recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización.

Asimismo, la actitud del personal cambia en una prueba piloto, pues se tiene conocimiento de que no es un proyecto totalmente aceptado.

**Método de implementación en paralelo.** Se emplea con manuales de cobertura amplia, que incluyen el manejo de mucha información, son de carácter estratégico, reciben un volumen considerable de recursos o garantizan la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método toma en cuenta la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que van a implementarse, por lo cual es más fácil efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal participante y, por lo tanto, reduce el margen de error.

En los casos en que el personal que se encarga de las condiciones tradicionales de operación sea el mismo que tendrá bajo su responsabilidad la implementación del manual, se recomienda programar periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal de las actividades de la organización.

Conviene emplear este método sólo en los casos en que el nuevo manual incluya información que pueda generar confusión al personal de la organización, a los clientes, usuarios, proveedores o entidades con las que interactúa, hasta que exista la seguridad de que se han eliminado todas las fallas.

**Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas.** Este método es de gran utilidad para implementar manuales que impliquen modificaciones sustanciales en la operación normal, pues consiste en seleccionar partes o áreas específicas de la organización para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

**Combinación de métodos.** Consiste en el empleo de más de un método para implementar un manual en función de sus requerimientos técnicos. Es importante que para implementar el manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de que, coordinados por el equipo responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

## ■ Difusión del manual

Es conveniente definir un programa para la presentación del manual y que, con base en las acciones que se establezcan, se celebren pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de eventos de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ello pueden resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso promocional que refuerce la aceptación del manual, así como de los cambios que de él puedan surgir.

Asimismo, el manual puede divulgarse por medio de la red de cómputo, para complementar el empleo de los demás recursos, agilizar el manejo de información y hacer posible una retroalimentación oportuna.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implementación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o en el nivel grupal o sectorial.

## ■ Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para actualizar el manual.
- Designar un responsable para atender de esta función.

## Mecanismos de seguimiento y evaluación

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implementación de mejoras como de respuesta a desviaciones, llegue ágil y claramente a las áreas y niveles que las necesiten.

Para este efecto, debe aprovecharse la infraestructura instalada y los servicios del equipo responsable de elaborar el manual para que, de modo conjunto con el área o áreas afectadas por el manual, asuman la tarea de:

- Traducir las acciones en indicadores para su posible evaluación.
- Comparar los indicadores con los criterios contenidos en el informe de presentación del proyecto.
- Formular las recomendaciones procedentes para proponer, en su caso, las medidas correctivas que correspondan.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento operativo del manual, la organización deberá efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de las unidades responsables de su aplicación, apoyadas por una comisión o un equipo designado con este propósito. Esta tarea considerará los criterios siguientes:

- Determinar la forma de mantener un control adecuado del cumplimiento de las recomendaciones.
- Brindar el apoyo necesario a las unidades o personas que lo requieran.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime necesario.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados.

Las iniciativas de esta naturaleza pueden sustentarse en la base de información constituida cuando ésta se recopiló.

En caso de que ocurra un cambio drástico en las condiciones de funcionamiento de la organización, los niveles jerárquicos de la alta dirección deben establecer la mecánica para actualizar el manual.

## RESUMEN

El manejo de manuales administrativos es una prioridad para las organizaciones, particularmente si se toma en cuenta la necesidad de respuesta que deben desarrollar ante el complejo ambiente de trabajo en que están inmersas.

Los manuales administrativos permiten a las organizaciones registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información, como objetivos, estrategias, normas y políticas administrativas, funciones, procesos, procedimientos, estructuras organizacionales, sistema y relaciones con el entorno, entre otros.

Los manuales administrativos son susceptibles de clasificarse según su naturaleza, contenido y ámbito. En cuanto a su naturaleza, pueden ser macroadministrativos, pues contienen información de más de una organización, microadministrativos, si corresponden a una sola organización, y mesoadministrativos, cuando comprenden a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Por su contenido, pueden ser de organización, procedimientos, de gestión de la calidad, historia de la organización, políticas, contenido múltiple, puestos, técnicas, ventas, producción, finanzas,

personal, operación y sistemas. Respecto de su ámbito, pueden ser generales o específicos; los primeros contienen información de toda una organización, mientras que los segundos incluyen información de un área o unidad administrativa, así como, por convención, incluyen la descripción de puestos.

Aunque todos los manuales son útiles para una organización, los más representativos por su uso y beneficios que ofrecen, son de organización, procedimientos y de gestión de la calidad. Los de organización, porque sientan las bases estructurales de funcionamiento; los de procedimientos, debido a que traducen en forma operativa las funciones, y los de gestión de la calidad, porque enfocan mediante procesos y procedimientos los criterios que una organización debe adoptar para mejorar sus productos y/o servicios.

Por lo que toca al procedimiento general para elaborar manuales administrativos, se incorporan los componentes fundamentales que una organización tiene que tomar en consideración para diseñar, preparar, manejar y actualizar su información con el fin de que cumpla con su objetivo.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué ventaja representa para una organización disponer de manuales administrativos que apoyen su gestión?
2. ¿Cuáles son los manuales administrativos más representativos?
3. ¿Cómo contribuyen los manuales administrativos a mejorar los productos y servicios de una organización?
4. ¿Qué interrelación hay entre los manuales generales de organización, procedimientos y de gestión de la calidad?
5. ¿Cómo inciden los manuales administrativos en el proceso de toma de decisiones de una organización?
6. ¿De qué manera coadyuvan los manuales administrativos al logro de ventajas competitivas de una organización?





## CASO PRÁCTICO

### BLOCKBUSTER AMÉRICA

#### ■ Antecedentes

La primera tienda de Blockbuster se abrió en Dallas, Texas, en 1985. En 1987 cambió sus oficinas de Dallas a Fort Lauderdale, Florida, y cerró el año con más de 200 tiendas. En 1990 adquirió una de las compañías de video más importantes de Estados Unidos y concluyó el año con más de 1 500 sucursales. En 1991 inauguró, en Izcalli, la primera tienda en México.

En el año 2000, México ya contaba con 200 tiendas y seguía creciendo. En esta época crea un nuevo eslogan: "Blockbuster, llevando la diversión a casa", que suple al anterior "Rentar en Blockbuster es otro boleto".

La empresa celebró sus primeros 10 años en México en 2001. El 6 de octubre de 2003 se independiza de Viacom y se fija una nueva misión: "Blockbuster, tu lugar preferido para películas y videojuegos". Se implementan los Valores Blockbuster.

Actualmente existen más de 300 tiendas en el país y se implementaron nuevos conceptos de negocio: Zona de Retail, Trade (intercambio), zonas de videojuego, cine de arte, etcétera.

En agosto de 1997 se inaugura la sucursal Blockbuster América.

#### ■ Filosofía empresarial

##### Misión

Ayudar a la gente a transformar noches ordinarias en noches Blockbuster, convirtiéndose en una fuente completa en películas y videojuegos.

##### Valores

- Compromiso: Cumplimos lo que prometemos.
- Diversidad: Películas y videojuegos para todos los gustos.

- Servicio al cliente: Damos a nuestros clientes más de lo que esperan.
- Entretenimiento: La diversión es el pilar de nuestro negocio.
- Trabajo en equipo: Compartimos la responsabilidad del negocio.
- Integridad y confianza: Confianza, lealtad y honestidad en todo lo que hacemos.

##### Objetivos

- Brindar el mejor servicio como la parte más importante dentro de nuestras funciones.
- Incrementar el nivel de ventas en cada periodo (mensualmente).
- Conseguir el desarrollo de nuestros empleados.
- Lograr la preferencia de los clientes para lograr lealtad hacia la tienda.

##### Políticas

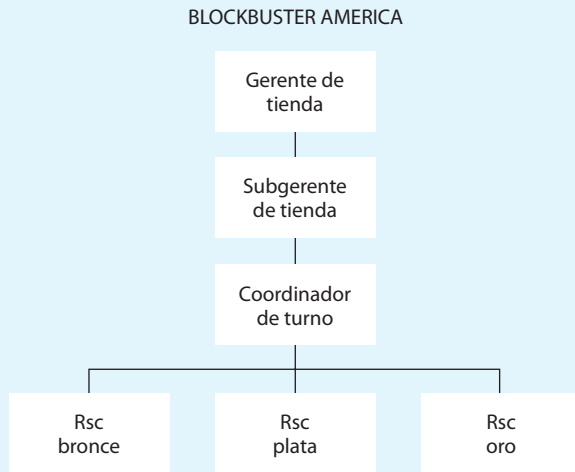
Blockbuster de México, como cualquier otra empresa, tiene diversos tipos de políticas, entre las que se cuentan cinco muy definidas.

- Política de acoso sexual.
- Política de caja y vaciados.
- Política de disciplina progresiva.
- Política de renta y venta de productos a empleados.
- Política de uniformes.

Además, la empresa aplica dos políticas referidas al ingreso (contratación) a la compañía:

- Política de contratación.
- Política de recontractación.

## Organigrama general



## Fuentes de información

### Internas:

- Empleados.
- Directivos.
- Encargado de la sucursal.
- Resumen de ventas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de bienvenida.
- Análisis administrativos previos.
- Circulares.
- Memoranda.
- Sistemas de información.
- Archivos de la organización (acervos documentales de operaciones).

### Externas:

- Estadísticas.
- Normas Oficiales Mexicanas.
- Clientes o usuarios actuales y potenciales.
- Proveedores actuales y potenciales.

- Competidores indirectos actuales y potenciales.
- Tiendas, sucursales y franquicias de la cadena.
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.
- Organizaciones nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
- Grupos de interés.
- Redes de información en el mercado global.

## Competidores

La tienda Blockbuster América, con casi diez años en el mercado, está bien posicionada en su área de influencia. Actualmente sólo hay dos tiendas que le representan competencia directa:

- VIDEODROMO, ubicada en Corina Núm. 59, Col. del Carmen, Coyoacán, D.F.  
Tel: 56-88-31-16.

### *Ventajas:*

Manejan un área extensa de cine de arte.  
Entrega de películas a domicilio.

### *Desventajas:*

Es una empresa en expansión; hasta el momento sólo cuenta con dos sucursales.

Su enfoque se concentra más en el cine de arte y tiene pocos títulos de otros géneros.

- Toma Uno, ubicada en Xicoténcatl N° 309, Col. del Carmen, Coyoacán, D.F.  
Tel: 55-54-46-65

### *Ventajas:*

Entrega a domicilio.  
Atención más personalizada.

### *Desventajas:*

Falta de copias de películas a renta.  
Horario de atención.

Además, es importantísimo mencionar el gran daño que le ocasiona la piratería existente en nuestro país que crece día a día.

## ■ Infraestructura

Las instalaciones de la tienda Blockbuster América tienen una superficie aproximada de 235 metros cuadrados que contienen:

- El área de venta.
- Área de cobro de los productos.
- Bodega.
- Servicio sanitario para los empleados.
- Área de estacionamiento.

## ■ Servicios

Los servicios generales con los que cuenta son:

- Agua.
- Luz.
- Mantenimiento trimestral de las instalaciones.
- Teléfono.
- Servicio diario de recolección de basura.
- Servicio de Telecentinel.

Los principales servicios que brinda a los clientes son:

- Renta de películas.
- Venta de películas.
- Compra de películas a los clientes.

La tienda cuenta con 5 196 películas para renta, cantidad que aumenta cada mes con el estreno de nuevos filmes.

El inventario de videojuegos y películas (nuevas y semi-nuevas) es de 3 643 unidades. Además, cuenta con equipos electrónicos, dulces y fashion (juguetes) que totalizan 67 939 artículos, aunque esta cantidad varía semanalmente debido a la recepción de nuevos productos.

## ■ Análisis organizacional

El análisis se centró en tres perspectivas:

- *Contexto*: cuestionamientos para determinar la forma de operar.
- *Situación actual*: examen analítico de factores.
- *Análisis FODA*: comparación de elementos de decisión internos y externos.

## ■ Contexto

### ¿Qué trabajo se hace?

Blockbuster se dedica a ofrecer a sus clientes los servicios de renta, compra y venta de películas y videojuegos a clientes en DVD, así como servicio de confitería y fashion (juguetería).

### ¿Para qué se hace?

Para brindar un servicio de entretenimiento personalizado a los clientes.

### ¿Quién lo hace?

Vendedores Rsc bronce, plata y oro, coordinados por un encargado de turno y el gerente y subgerente de la tienda.

### ¿Cómo se hace?

A través de la oferta de productos y servicio a clientes.

### ¿Con qué se hace?

Con la capacidad disponible a través de instalaciones e inventario de artículos.

### ¿Cuándo se hace?

De lunes a domingo durante todo el año en horario de 10:00 a 23:00 h.

### ¿Por qué se hace?

Para posicionar a la empresa y alcanzar niveles de rentabilidad atractivos.

### ¿Para quién?

Para toda persona que desea un medio de entretenimiento accesible.

## ■ Situación actual

### Objetivos

- Hay que definirlos con claridad e integrarlos a un manual de organización.
- Relacionar su logro con las acciones.
- Revisarlos periódicamente para mantener su vigencia.
- Establecerlos como marco de referencia de las metas.

### Estrategias

- Es necesario definir estrategias funcionales.
- Relacionar las estrategias corporativa y global con las funcionales y de negocio.
- En necesario fortalecer la posición competitiva.
- Es conveniente capitalizar las ventajas competitivas obtenidas (liderazgo en costos y diferenciación [esta palabra es ambigua; ¿se quiso decir, singularidad en el mercado o distinción en el mercado?]).

### Estructura orgánica

- Es coincidente con la estructura formal con la que opera.
- Es funcional y aunque es acorde a las cargas de trabajo requiere de mayor compenetración del personal.
- Debe revisarse el nivel de coordinación entre la gerencia y el nivel operativo.

### Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica

- El costo de la estructura es el mínimo necesario para la operación estándar de la empresa.
- Se requiere una partida destinada a fortalecer incentivos y prestaciones.

### Normas y políticas administrativas

- Las líneas de acción que se siguen son emitidas por el corporativo.
- Las normas de operación deben considerar aspectos de calidad del servicio.
- Los lineamientos dictados por la empresa para orientar sus acciones están encaminados más a la disciplina que al apoyo.

## Instrumentos jurídico-administrativos

### Jurídicos

- La empresa opera de acuerdo con el objeto de su acta constitutiva y los lineamientos dictados por la casa matriz.

### Administrativos

- Se cuenta con manuales de procedimientos y de bienvenida.
- Carece de un manual de organización.
- No están definidos los mecanismos para elaborar y actualizar los manuales.
- No existe un programa anual de trabajo.
- El personal no conoce los instrumentos de apoyo técnico preparados para la empresa.

### Funciones

- El personal no conocen bien sus funciones.
- Es necesario replantear la relación entre las funciones y el trabajo.
- No existen mecanismos para mantener, actualizar y explicar las funciones.

### Procedimientos

- Están consignados en el manual de procedimientos.
- No hay información relativa a la revisión y actualización de los procedimientos.
- El deficiente conocimiento de las funciones, a pesar de los procedimientos, debilita la dinámica de trabajo y deteriora el desempeño.
- No es claro el vínculo entre procedimientos y procesos.

### Procesos

- Los procesos no están documentados.
- No se han precisado los procesos estratégicos.
- La estrategia corporativa no está soportada por procesos.

### Infraestructura tecnológica

- Los sistemas de información cumplen con su función.
- La integración de tareas y el flujo de información es estrictamente el necesario.
- El flujo de información favorece un proceso de toma de decisiones centralizado en la gerencia.
- El costo-beneficio es mínimo.

### Equipo

- Se cuenta con un inventario de equipo, mobiliario y maquinaria que utiliza el personal.
- Su asignación se hace por puesto de trabajo y permite la realización de las tareas.

### Condiciones de trabajo

- Los espacios dispuestos permiten realizar el trabajo.
- La funcionalidad de los espacios dispuestos para realizar el trabajo es adecuada, pero no está debidamente aprovechada.
- La distribución del trabajo se realiza con base en la experiencia, no como parte de un análisis organizacional.
- La calidad de vida de la empresa es mediana.

### Ambiente laboral

- La cultura organizacional debe traducirse en actitud de servicio, lo que no sucede.

- No hay una administración de las competencias y el desempeño.
- El nivel de estrés, conflicto y crisis es alto.
- El estilo de liderazgo es autocrático.
- La comunicación formal se realiza a través de reportes, mapas, e-mail, instrucciones, metas y sugerencias. La informal es alta.
- El trabajo, más que en equipo, es en conjunto.
- Potencialmente, la creatividad e innovación son buenas, pero no se han capitalizado.

### Control

- La mayoría de los controles que se aplican, establecidos por el corporativo, sirven para regular las operaciones básicas en las áreas de finanzas, operaciones y servicio al cliente.
- La sucursal sólo cuenta con un sistema de control de las entradas y salidas de sus productos, el cual no se actualiza regularmente.
- El control está centralizado en la gerencia.

### Relaciones con el entorno

- La relación con el corporativo define la forma de operación.
- Se han concretado franquicias y alianzas estratégicas por medio del corporativo.
- El manejo con los grupos de interés lo lleva a cabo el corporativo.

## Análisis FODA

## FACTORES INTERNOS:

**FORTALEZAS**

Prestigio con más de 10 años de experiencia

Respaldo del corporativo y la marca Blockbuster

Objetivos, políticas y metas claros

Estructura organizacional definida y clara

Buenas estrategias de comercialización y promoción

Alto surtido y variedad de videos y otros productos

Altas ventas

Precio de venta competitivo

**DEBILIDADES**

Alta rotación de personal

Capacitación mínima

Calidad del servicio al cliente es regular

La misión cambia constantemente y no indica claramente razón de ser de la empresa

No se cuenta con una visión

No hay manuales de organización ni de operación

**OPORTUNIDADES**

Elaborar una base de datos de los clientes para ofrecerles promociones de acuerdo a sus necesidades

Hacer partícipes a los empleados en la generación de ideas que ayuden a mejorar la organización

Ofrecer servicios adicionales como la entrega a domicilio

**AMENAZAS**

El comercio informal que incrementa sus ventas de películas piratas y videojuegos

Competencia directa que ofrece entrega a domicilio y una atención al cliente más personalizada

Parcial insatisfacción de los clientes

## FACTORES EXTERNOS:

## CONCLUSIONES

### Planeación

La planeación, entendida como el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca del propósito y actividades que un individuo, grupo, equipo, unidad u organización persigue, proporciona un mapa claro a seguir de sus acciones futuras, sean éstas estables o cambiantes, y debe cifrarse en la revisión analítica de los componentes que le dan razón de ser para funcionar y proyectarse.

En este orden de ideas, los resultados obtenidos indican que no se ha comprendido la conveniencia de contar con una visión escrita como forma de enmarcar el logro de aspiraciones comunes para orientar el trabajo con alto nivel moral y espíritu de equipo.

La existencia de un enunciado [protocolo] de misión es un síntoma inequívoco de que se ha trazado un puente entre lo deseado y lo posible como marco de referencia para guiar las acciones de la empresa.

El plan de acción preparado por el corporativo integra con claridad los objetivos de la empresa.

Las estrategias, dictadas por el corporativo, se utilizan para ingresar a nuevos mercados a través de franquicias y de alianzas estratégicas, con lo cual se ha logrado una disminución de riesgos. Las estrategias a nivel negocio permiten a la empresa desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva enfocándose en las necesidades de los clientes y en un liderazgo bajo en costos.

El trabajo se realiza de manera pragmática, condición que se manifiesta en el valor que se asigna a los recursos y a la forma de relacionarlos con las acciones.

La concentración de las acciones en el corto plazo afecta la definición de la espacialidad y temporalidad de las acciones en el horizonte de la empresa.

### Organización

La organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coor-

dinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos.

Los resultados muestran claramente que la empresa carece de una estructura orgánica que funcione con eficacia; en la actualidad denota la imprecisión con que se determinaron los niveles de autoridad y responsabilidad, además de no constituirse en un mecanismo de trabajo eficaz.

La división y distribución de funciones no permite delimitar áreas de influencia, cargas de trabajo y el manejo lógico de la delegación de autoridad.

En la empresa predomina una cultura burocrática y de bajo contexto organizacional.

La función de recursos humanos es poco flexible. La ausencia de un sistema de administración de competencias y desempeño apunta a una visión de personal y no de capital humano.

El cambio organizacional es apoyado por todo el personal. No obstante, hay más ingredientes de incertidumbre que de convicción en la forma de visualizarlo, factor que frena la capacidad de emprender las acciones con otra óptica y le resta permeabilidad para desarrollar caminos alternos de actuación.

### Dirección

La dirección implica el proceso de influir en las actividades de un grupo o de una organización para que contribuyan al logro de los objetivos y metas establecidos. Es, también, la forma de tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de una organización y encaminarla hacia el logro de resultados efectivos y sustentables.

El liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la empresa, aunque está basado más en expectativas que en hechos, en virtud de que la gerencia ejerce su poder de influencia más como órgano de autoridad que como líder.

La comunicación tiene un significado comprensible, pero bajo dos perspectivas: la formal y la informal. La primera está muy estructurada y no presenta problemas. La segunda es profusa y ambivalente, por lo que la capa-

cidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales es limitada.

El grado de atención que ofrece la empresa a las actitudes y conductas que influyen en el compromiso y en el nivel de desempeño del personal es incierto, lo que se convierte en una falta de capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan efectos nocivos en el clima organizacional.

En el proceso de toma de decisiones las condiciones de operación no permiten un manejo adecuado del riesgo y la incertidumbre, ni la generación y evaluación de alternativas en el proceso decisorio.

## Control

El control es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos. Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en los estándares y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto.

Los resultados muestran claramente el predominio de controles operacionales.

Es evidente que la naturaleza de los controles es débil por falta de regulación de actividades, la carencia de límites de actuación de acuerdo con los objetivos trazados y el bajo nivel de prevención y seguimiento de las acciones.

Los sistemas de control no operan en función del trabajo, lo que repercute en la poca precisión en cuanto a la flexibilidad y objetividad con la que se definen.

Las herramientas de control que funcionan son producto de necesidades de operación que responden a los requerimientos de instancias externas, pues internamente no se generan criterios que soporten el quehacer.

La centralización de autoridad en la gerencia no propicia el impulso sistemático de la participación de los integrantes de la empresa en el logro de servicios de calidad. Asimismo, expresa la necesidad de establecer estándares para evaluar su desempeño y hacer de la mejora continua un hábito.

## PREGUNTAS

1. ¿Son los manuales administrativos herramientas de estrategia?
2. ¿Cómo inciden los manuales administrativos en la productividad de Blockbuster?
3. ¿De qué manera pueden los manuales administrativos servir a Blockbuster para convertir las debilidades en fortalezas?
4. ¿Son los manuales administrativos un recurso para interrelacionar la planeación, organización, dirección y control en Blockbuster?

## INDICADORES PARA MANUALES ADMINISTRATIVOS

### Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos.
- Forma en que coadyuvan a la correcta realización de las acciones.
- Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.



## ■ Indicadores cuantitativos

### Manuales administrativos elaborados

Manuales administrativos programados

### Manuales

Áreas

### Manuales administrativos desarrollados

Inversión total en manuales administrativos

### Personal que los conoce

Total de personal

### Personal que los utiliza

Total de personal

### Personal que los utiliza por nivel jerárquico

Total de personal

### Personal que los utiliza

Áreas sustantivas de la organización

### Personal que los utiliza

Áreas adjetivas de la organización

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albers Mohrman, Susan y Cummings, Thomas G., *Self Designing Organizations*. Addison Wesley Publishing Company, Inc., Estados Unidos, 1989.
2. AT&T Bell Laboratories, *Operation Engineering Workbook: An Action Oriented Approach to implement*, PQMI, Estados Unidos, 1992.
3. Blau, Peter M. y Schoenherr, Richard A., *The structure of organizations*. John Wiley and Sons, Inc., Estados Unidos, 1971.
4. Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, James H., *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. McGraw-Hill/Interamericana, México, 1996.
5. Keidel, R. W., *Corporate Players: Designs for Working and Winning Together*, John Wiley and Sons. Estados Unidos, 1998.
6. Mahler, Walter R., *Planeación de la estructura de las organizaciones*, Héctor Gallo, México, 1982.
7. Organización Internacional de Normalización, *Normas de calidad ISO 9000:2000*, International Organization for Standardization, Suiza, 2000.
8. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, *Manuales administrativos: Guía para su elaboración*, México, 1974.



# 7

# Procedimientos y procesos

## OBJETIVOS

- Comprender la importancia de soportar el quehacer de la organización con diagramas y mapas de proceso.
- Conocer las diferentes versiones de diagramas y mapas de proceso que puede emplear una organización para desempeñarse eficazmente.
- Entender las bondades que los diagramas de procedimientos ofrecen a una organización para representar, seguir y controlar sus acciones.
- Aplicar la diagramación para compendiar en forma ordenada operaciones, formatos y método de trabajo.
- Utilizar puntualmente el trazo de mapas de proceso como herramienta de análisis organizacional.
- Precisar de qué manera la técnica de modelado de datos contribuye a conservar el valor de los datos como un activo.
- Emplear correctamente aplicaciones computacionales para analizar y simular procesos.
- Valorar el aporte de la diagramación y el mapeo.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

Como herramienta de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

## DIAGRAMACIÓN

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

### ■ Símbolos usados en los diagramas de flujo










Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

1. La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 7.1, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.
2. La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos (figura 7.2), de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos (figura 7.3).

















FIGURA 7.1

Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

3. La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000 (figura 7.4).
4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO (figura 7.5).

Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los *diagramas integrados de flujo* (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso,

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<b>Terminal.</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* <b>Operación con teclado.</b> Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* <b>Tarjeta perforada.</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<b>Archivo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina.		* <b>Cinta perforada.</b> Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* <b>Cinta magnética.</b> Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	<b>Línea de comunicación.</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* <b>Teclado en línea.</b> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.








Nota: Los símbolos marcados con \* son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

FIGURA 7.2

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (procesamiento electrónico de datos).

FIGURA 7.3

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa).

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

entre las cuales sobresalen dos estilos para describir el flujo de datos: 1. Yourdon-De Marco, y 2. Gane & Sarson (figura 7.6).

## ■ Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

### De uso

Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

FIGURA 7.4

Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	<b>Operaciones.</b> Fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección y medición.</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	<b>Operación e inspección.</b> Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>Transportación.</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	<b>Demora.</b> Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	<b>Entrada de bienes.</b> Productos o material que ingresan al proceso.
	<b>Almacenamiento.</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.

### De destino

Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

### De aplicación

Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.





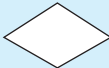

### De comprensión e interpretación

Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.



FIGURA 7.5

Símbolos de la norma DIN para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	<b>Datos.</b> Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	<b>Comienza ciclo.</b> Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	<b>Documento.</b> Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	<b>Proceso.</b> Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	<b>Operaciones manuales.</b> Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

### De interacción

Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.

### De simbología

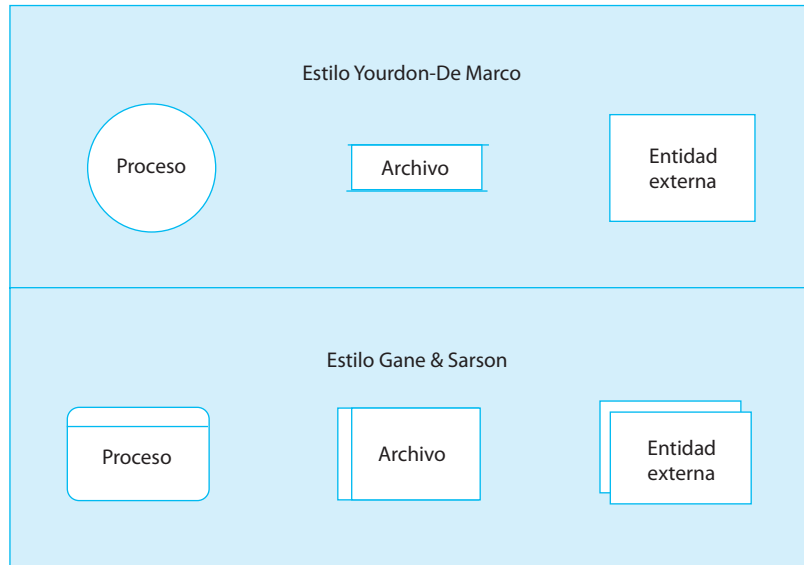
Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

### De diagramación

Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

FIGURA 7.6

Símbolos para diagramas integrados de flujo (DIF).



Tomado de Lowenthal, N. Jeffrey, *Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach To Corporate Revitalization*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994.

## ■ Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

### En cuanto a dibujo

- Es conveniente no mezclar varias líneas de entrada y salida en un mismo lado del símbolo.
- Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión deben representarse mediante líneas rectas; en caso necesario se pueden utilizar ángulos rectos.
- Para efectos de presentación es recomendable que el tamaño de los símbolos sea uniforme, salvo en caso de que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

### En cuanto a su contenido, uso o ambos

- Para facilitar su comprensión, el contenido del símbolo de operación debe redactarse mediante frases breves y sencillas.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa debe incluir el nombre completo de ella; en caso de utilizar iniciales para identificarla hay que anotar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo de documento debe contener el nombre original de la forma o reporte de que se trate.
- Si existen varios ejemplares de un documento, el original tiene que identificarse con la letra “o” y las copias mediante los dígitos “1”, “2”, “3”, etc. Se recomienda hacer esta anotación en el extremo inferior derecho del símbolo.

- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en los conectores de entrada y salida.
- Cuando haya una gran cantidad de conectores, conviene adicionar un color al símbolo o a su contenido para facilitar su localización. Otra opción es colocar antes o después del conector el símbolo terminal cuya identificación sea el nombre de la unidad administrativa, el nombre de una operación, etc., en donde se encuentre el conector destino.
- Es aconsejable que el contenido del conector de página sea numérico, y que el símbolo que indica el destino incluya el número de página donde continúa el diagrama y, a su vez, que el símbolo que indica la procedencia contenga el número de página de donde proviene el diagrama.

## ■ Clasificación de los diagramas de flujo

Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- Que indican sucesión de hechos.
- Con escala de tiempo.
- Que indican movimiento.
- Por su presentación.
- Por su formato.
- Por su propósito.

### Que indican sucesión de hechos

**Cursograma sinóptico del proceso.** Presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso, sin tener en cuenta quién las ejecuta y dónde se llevan a cabo. Para prepararlo sólo se utilizan los símbolos de operación e inspección. A la información que brindan los símbolos y su sucesión se añade paralelamente una breve nota sobre la naturaleza de cada operación o inspección y, cuando se conoce, el tiempo que se le fija (figura 7.7).

**Cursograma analítico.** Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, a la vez que señala con un símbolo todos los hechos sujetos a examen. Es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Se presenta en relación con tres variables:

- El *operario*: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.
- El *material*: diagrama de la forma en que se manipula o trae el material.
- El *equipo o maquinaria*: diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria (figura 7.8).

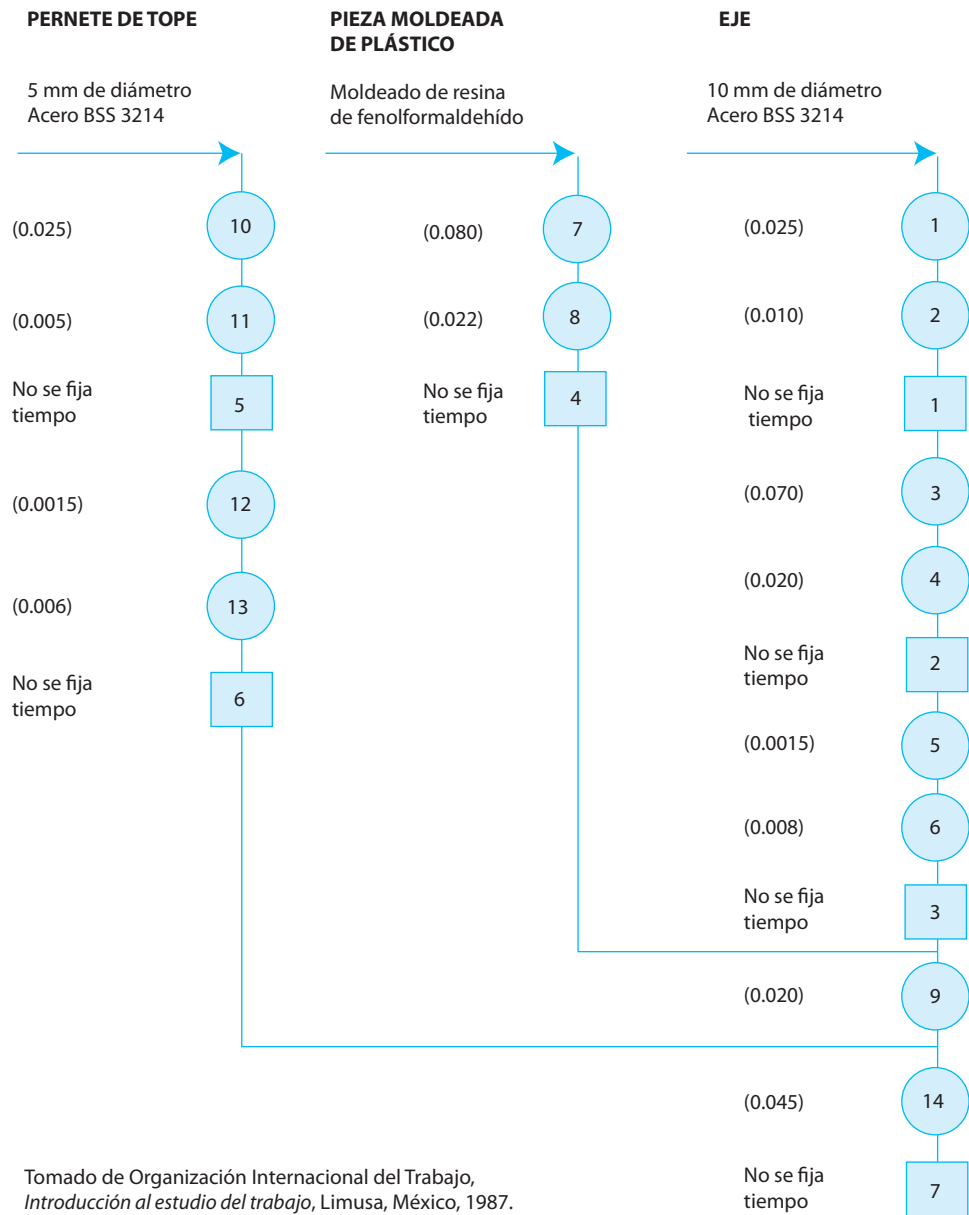
**Diagrama bimanual.** Gráfica en la que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que hay entre ellas con la ejecución de una tarea (figura 7.9).

### Con escala de tiempo

En el *diagrama de actividades múltiples* se registran las actividades de varios objetos de estudio (operario, maquinaria o equipo), según una escala de tiempos común que muestra la correlación

FIGURA 7.7

Cursograma sinóptico: montaje de un rotor de interruptor.



entre ellas. Así puede detectarse si existe algún tiempo improductivo que se pueda suprimir o modificar, y a quién le afectaría (figura 7.10).

Este diagrama es muy útil para organizar equipos de trabajadores durante la producción en serie; en trabajos de mantenimiento donde no puede detenerse una máquina más de lo estrictamente necesario; o para determinar cuántas máquinas puede atender un operario o grupo de ellos.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Material						
Diagrama núm. 2 Hoja núm. 1				Resumen						
Objeto		Actividad		Actual	Pro					
Motores de autobús usados		Operación	○	4	3	1				
		Transporte	□	21	15	6				
		Espera	⇒	3	2	1				
		Inspección	D	1	-	1				
Actividad		Almacenamiento	▽	1	1	1				
Método propuesto		Distancia (metros)		238.5	150	88.5				
Lugar de desengrase		Tiempo (min. nombre)		_____	_____	_____				
Operarios		Fecha		Costo						
Ficha núm. 1234 571				Mano de obra						
Compuesto por:				Material						
Aprobado por:				Total						
Fecha				_____						
Descripción	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min.)	Símbolo					Observaciones	
				○	⇒	D	□	▽		
Almacenamiento en local de motores usados										
Motor recogido										
Transportado hasta trailer de desmontes									} Grúa Eléctrico Monocarril	
Descargado		55								
Desmontado										
Transportado hasta jaula de desengrase										
Colocado en jaula		1							A mano	
Transportado hasta desengrasadora									Grúa	
Colocado en desengrasadora		1.5								
Desengrase										
Secado de desengrasado										
Transportado desde desengrasadora										
Descargado en tierra		4.5								
Dejado enfriar										
Transportado hasta bancos de limpieza										
Limpiadas todas las piezas		6								
Recogidas todas las piezas en bandejas especiales										
Esperar transporte		6								
Bandejas y bloque de los cilindros cargados en un carrillo										
Transportados hasta el departamento de inspección de motores										
Bandejas deslizadas hasta bancos de inspección y bloques hasta plataforma		76							En carrillo	
Total				150		3	15	2	-1	

Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

FIGURA 7.8

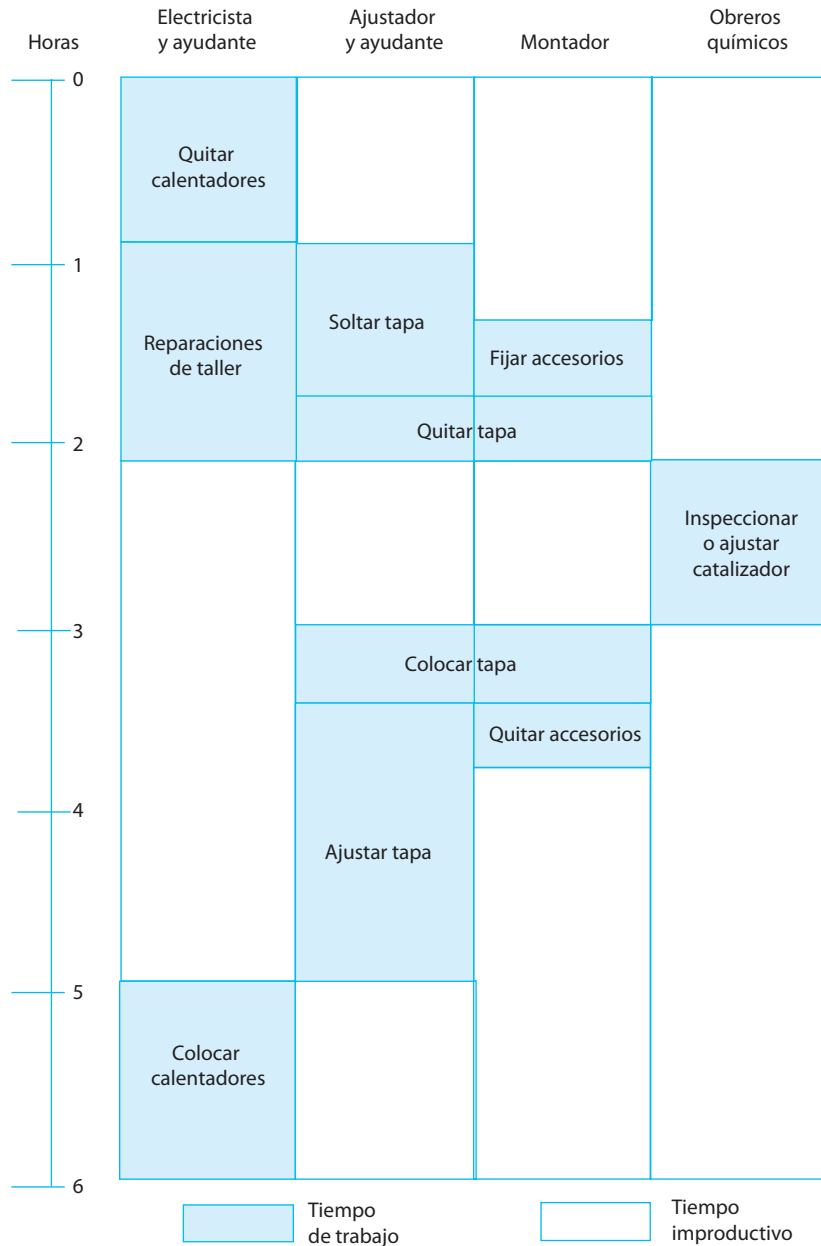
Cursograma analítico basado en el material: desmontaje, limpieza y desengrase de un motor.

DIAGRAMA BIMANUAL													
Diagrama núm. 2 Hoja núm. 1			Disposición del lugar de trabajo										
Dibujo y pieza: Tubo de vidrio de 3 mm			<p>Método propuesto</p> <p>Tubo de vidrio</p> <p>Plantilla</p> <p>Posición para muescar</p> <p>Tope</p>										
Diám y 1 m long.													
Operación: Cortar trozos de 1.5 cm													
Lugar: talleres generales													
Operario: cortar trozos de 1.5 cm													
Compuesto por	Fecha												
Descripción	<table border="1"> <tr> <th>○</th> <th>⇒</th> <th>D</th> <th>▽</th> <th>○</th> <th>⇒</th> <th>D</th> <th>▽</th> </tr> </table>				○	⇒	D	▽	○	⇒	D	▽	Descripción mano derecha
○	⇒	D	▽	○	⇒	D	▽						
Metete tubo hasta tope	●				●				Sostiene lima				
Hace girar tubo	●				●				Muesca tubo con lima				
Sostiene tubo	●				●				Golpea tubo con lima				
									Trozo cae en caja				
Resumen													
	Actual		Propuesto										
Método	lqz.	Der.	lqz.	Der.									
Operaciones	8	5	2	2									
Transportes	2	5	-	-									
Esperas	-	-	-	-									
Sostenimiento	4	4	1	1									
Inspecciones	-	-	-	-									
Totales	14	14	3	3									

Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

**FIGURA 7.9**






Diagrama bimanual: corte de tubos de vidrio.



Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

**FIGURA 7.10**

Diagrama de actividades múltiples: inspección de un catalizador en un convertidor.

Símbolo	Nombre	Abreviación	Color
	Buscar	Sh	Negro
	Encontrar	F	Gris
	Seleccionar	St	Gris perla
	Asir	G	Rojo
	Sostener	H	Ocre dorado
	Transportar carga	TL	Verde
	Colocar en posición	P	Azul
	Ensamblar	A	Violeta
	Usar	U	Morado
	Desmontar	DA	Lila
	Inspeccionar	I	Ocre tostado
	Preparar colocación	PP	Azul celeste
	Soltar carga	RL	Carmín
	Desplazarse sin carga	TE	Aceituna
	Descansar por agotamiento	R	Naranja
	Demora inevitable	UD	Amarillo
	Demora evitable	AD	Amarillo verdoso
	Planificar	Pn	Marrón

Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

FIGURA 7.11

*Therbligs.*



El *simograma*, llamado también *diagrama de movimientos simultáneos*, se basa en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala común, los *therbligs* o grupos de *therbligs* de diferentes partes del cuerpo de uno o varios trabajadores.

Los *therbligs*, inventados por Frank y Lilian Gilbreth, expresan primordialmente los movimientos del cuerpo humano en el lugar del trabajo y las razones de actividad mental relacionadas con ellos. Son 18 y cada uno tiene un símbolo, una letra y un color distintivos (figura 7.11).

El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma del operario. Como se utiliza principalmente para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, suele ser necesario componerlos a partir de películas de la operación que puedan detenerse en cualquier punto o proyectar en cámara lenta. Los movimientos se registran en unidades de tiempo denominadas *guiños* (un guiño = 1/2 000 de minuto), en un contador de guiños mientras se rueda la película (figura 7.12).

### Que indican movimiento

El *diagrama de recorrido* o *circuito* es un plano de la zona de trabajo elaborado más o menos a escala que muestra la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo; en él se trazan los movimientos de un producto o de sus componentes y se expresan mediante símbolos las actividades que se efectúan en los diversos puntos (figura 7.13).

El *diagrama de hilos* es un plano o modelo a escala en el que se sigue y mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, de los materiales o el equipo durante una sucesión determinada de hechos, lo que permite representar la frecuencia de movimientos entre los diversos puntos para establecer la distancia recorrida (figura 7.14).

El objetivo básico de los diagramas de recorrido y de hilos es disminuir las distancias recorridas.

El *ciclograma* es una variedad de un trayecto trazado habitualmente por una fuente luminosa continua en una fotografía estereoscópica. Para dibujar el camino que una persona recorre durante su trabajo se coloca una luz en el casco.

El *cronociclograma* es una variedad del ciclograma trazado con una luz intermitente regulada para que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima, cuya punta señala la dirección y cuyos espacios indican la velocidad del movimiento.

Tanto los ciclogramas como los cronociclogramas tienen muy poca aplicación.

Un *grafico de trayectoria* es una técnica de registro más rápida y cómoda que consta de un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo, entre cualquier número de lugares y durante cualquier espacio de tiempo.

El gráfico de trayectoria es siempre un cuadrado que a su vez se cuadrícula. Cada cuadrado representa un puesto de trabajo y se le numera de izquierda a derecha en la parte superior y de arriba abajo en la parte lateral izquierda, con una diagonal de la esquina superior izquierda a la esquina inferior derecha (figura 7.15).

### Por su presentación

*De bloque*, cuyos procedimientos se presentan en términos generales con objeto de destacar determinados aspectos. Este diagrama es de mucha utilidad para hacer presentaciones (figura 7.16).

*De detalle*, en el que los procedimientos se presentan en su mínima expresión. Este tipo de diagrama es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etcétera (figura 7.17).

Núm. y nombre del dibujo: <u>27 Tapón cuentagotas</u>				Película núm. <u>A - 6 - CC</u>			
Operación <u>Montaje</u>				Diagrama núm. <u>42</u>			
Op. núm. <u>DT 27 A</u>				Hoja núm. <u>1</u>			
Operario _____				Compuesto por _____			
_____				Fecha _____			

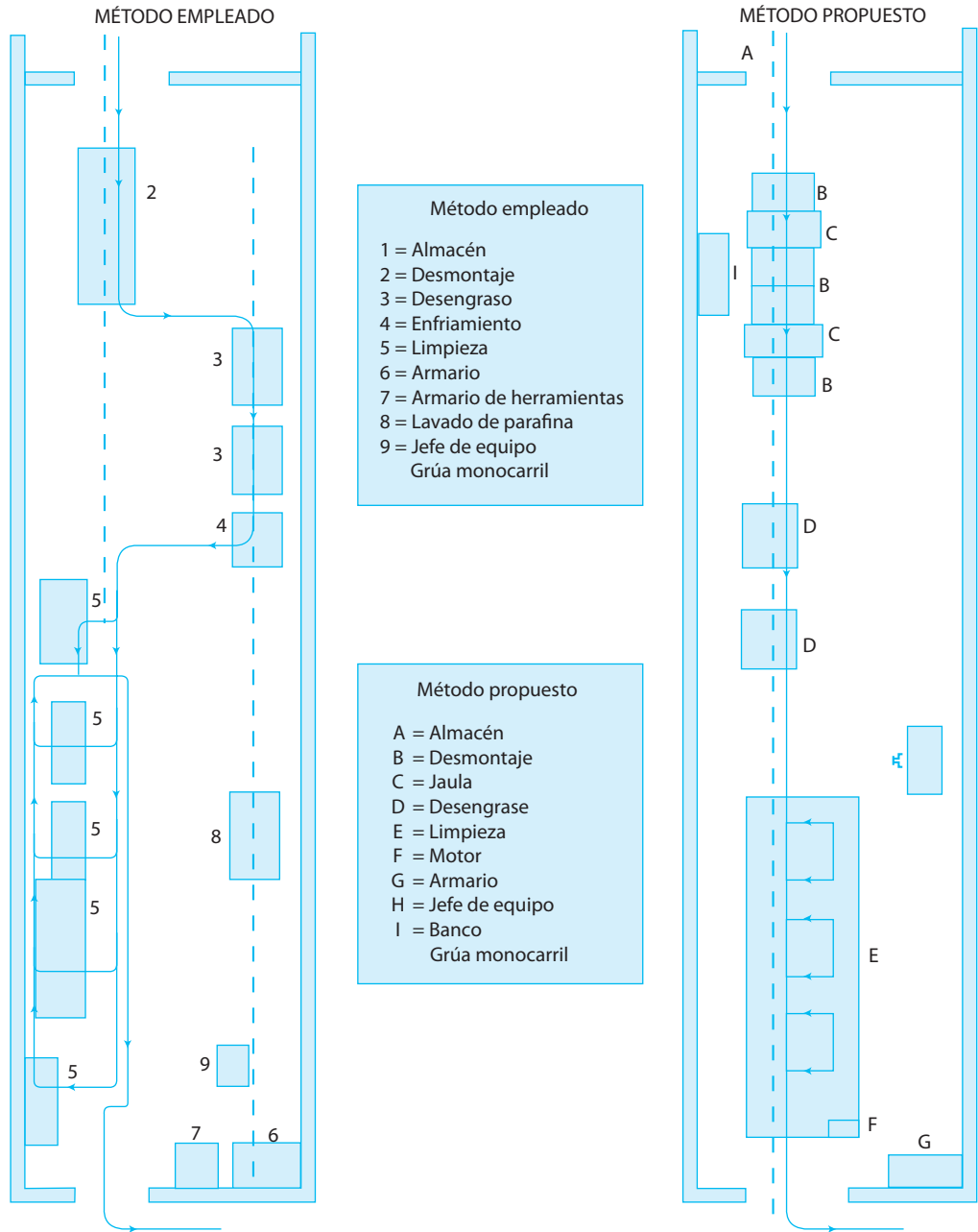
  

Indicador contador de guiños	Descripción mano izquierda	Therblig	Tiempo	Tiempo en guiños	Tiempo	Therblig	Descripción mano derecha
120	Lleva pieza terminada a cajón	TL	8	0	20	TE	Alcanza goma
130	Alcanza tapa baquelita	TE	16	20	Ud		
140	Ase tapa baquelita	G	8	40	10	G	Ase goma
150	Lleva a zona de trabajo	TL	4	40	12	TL	Lleva goma a zona de trabajo
160	Sostiene para montar	P	2	40	8	P	Coloca frente a tapón baquelita
170	Presenta a mano derecha	H	18	60	6	U	Suelta goma
180	para asir la goma	P	2	60	2	RL	
180	Sostiene ante mano derecha	H	14	60	4	TE	Alcanza punta de la goma
190	que tira de la goma			60	2	G	Tapón punta de la goma
					8	U	Hace pasar por aro baquelita

Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

FIGURA 7.12

Simograma.



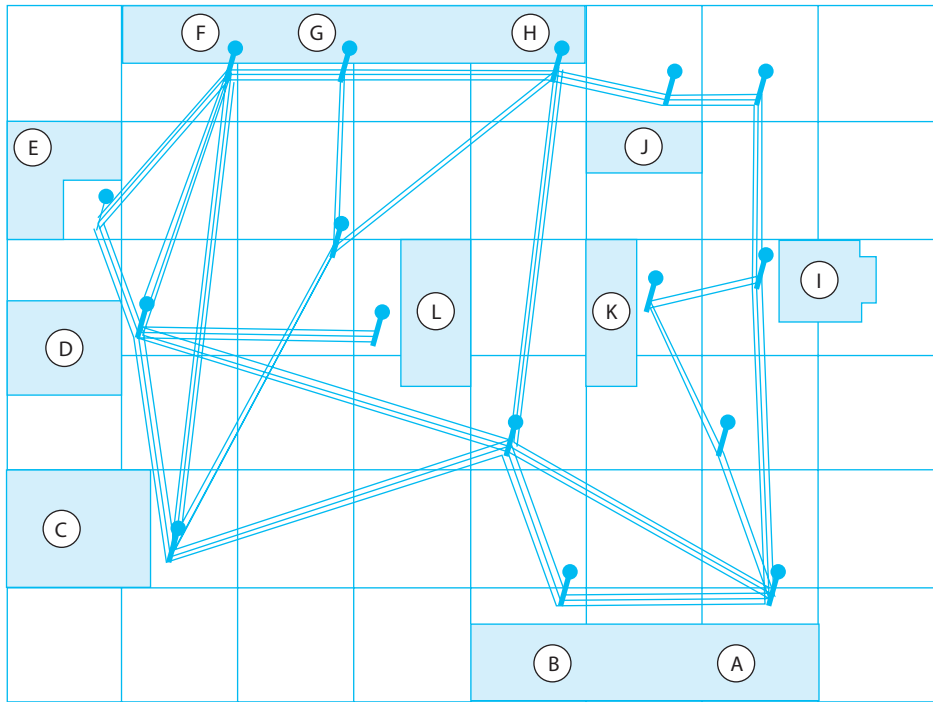
Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

**FIGURA 7.13**

Diagrama de recorrido o circuito: desmontaje, limpieza y desengrase de un motor.

FIGURA 7.14

Diagrama de hilos.



Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

### Por su formato

*De formato vertical*, el en cual el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba abajo y de derecha a izquierda (figura 7.18).

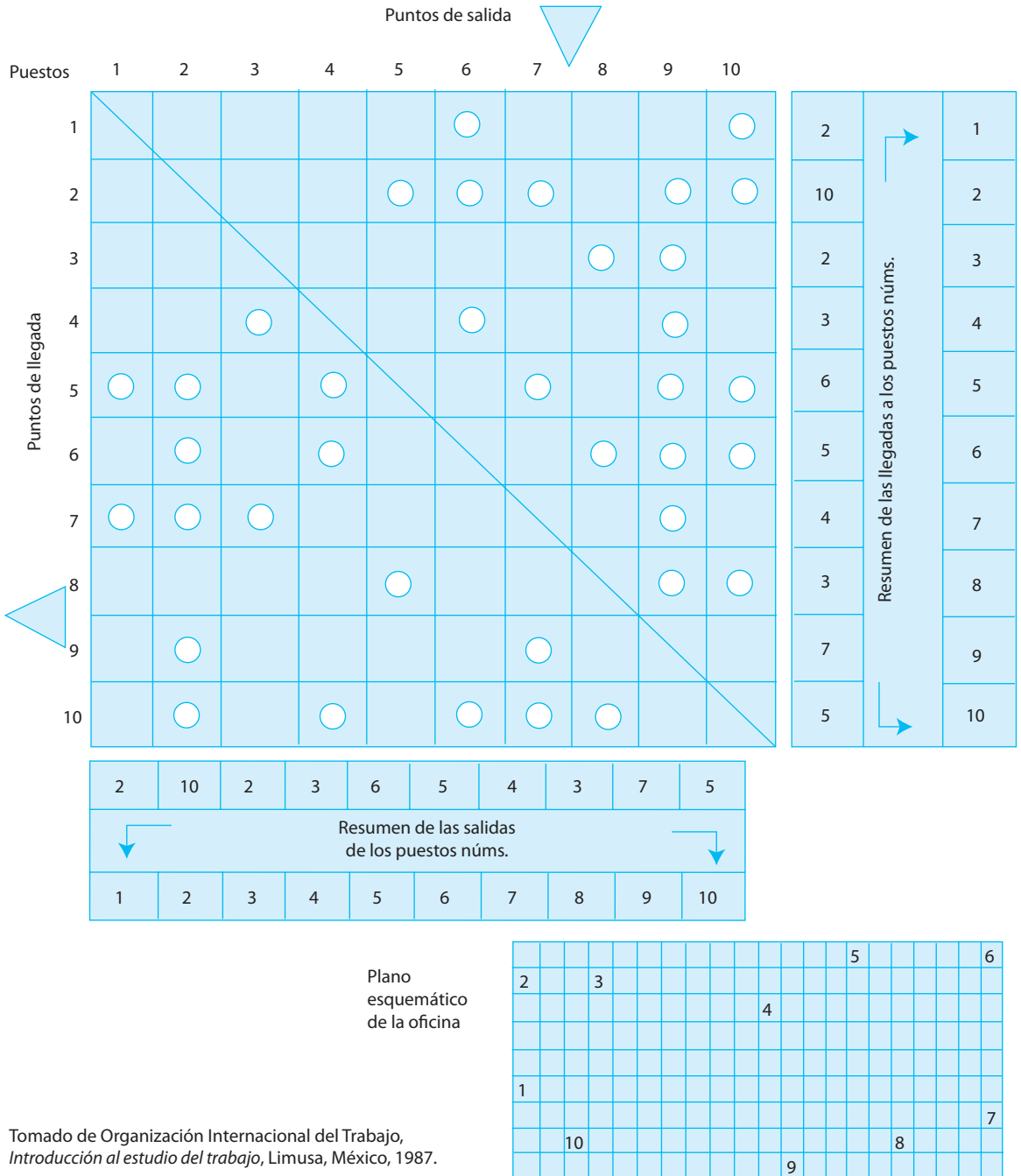
*De formato horizontal*, el en que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente (figura 7.19).

*De formato tabular*, también conocido como de *formato columnar* o *panorámico*, en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el que más se recomienda, debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad (figura 7.20).

*De formato arquitectónico*, el cual muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, los formularios o los materiales (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo (figura 7.21). También puede graficarse de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano (figura 7.22).

### Por su propósito

*De forma*, el cual se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones (figura 7.23).



Tomado de Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, Limusa, México, 1987.

**FIGURA 7.15**

Gráfico de trayectoria: movimiento del mensajero dentro de una oficina.

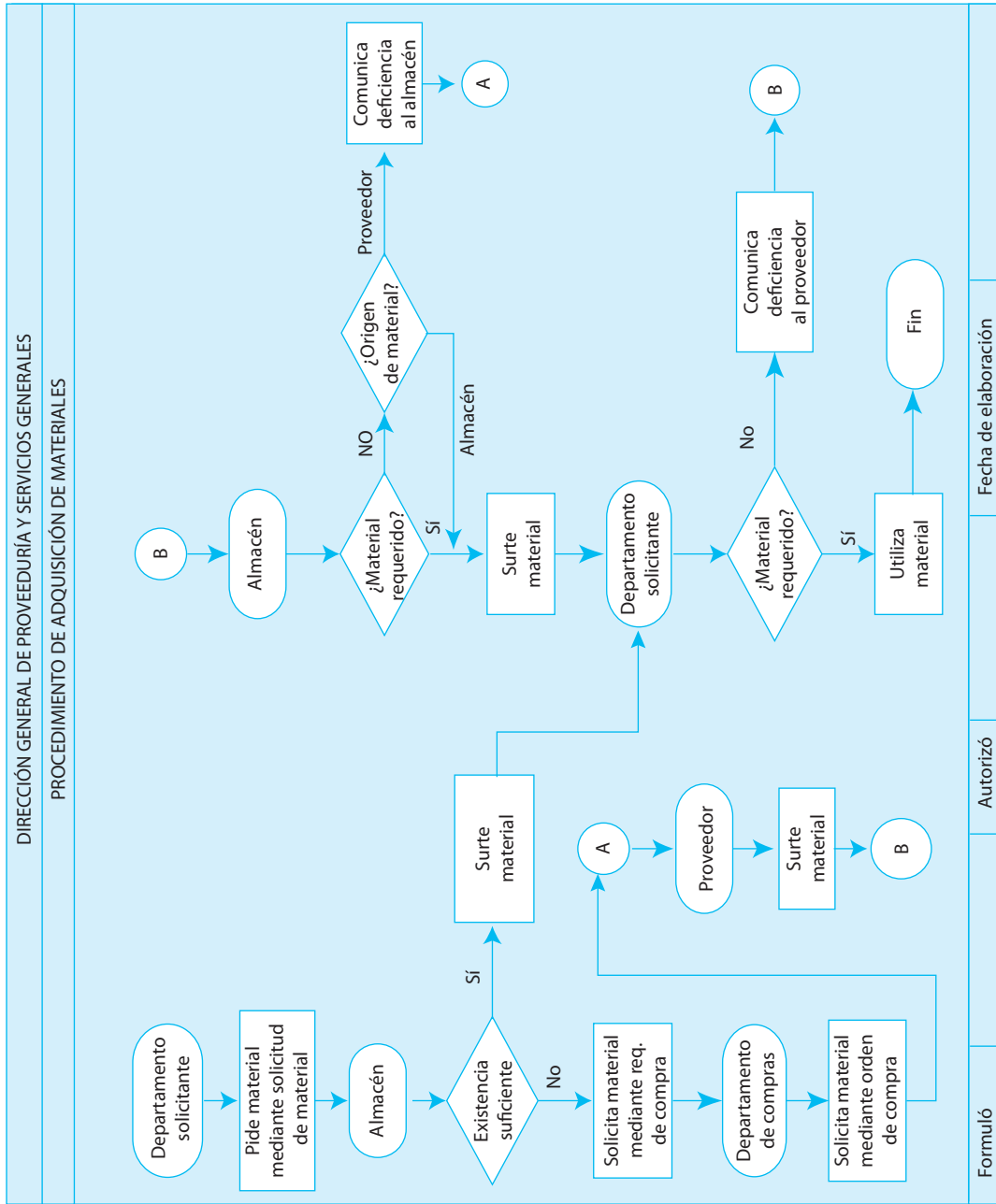


FIGURA 7.16

Diagrama de bloque.

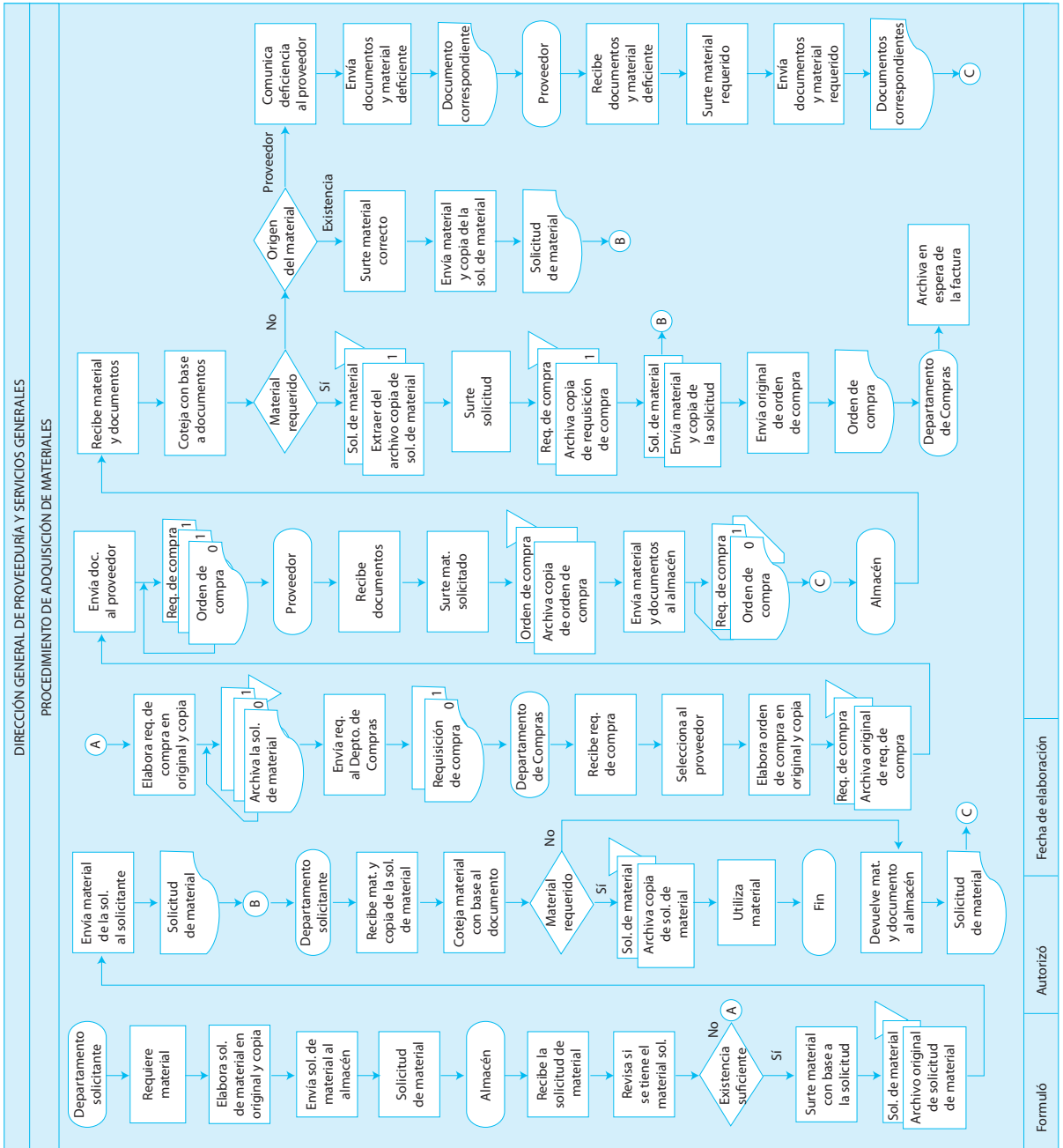
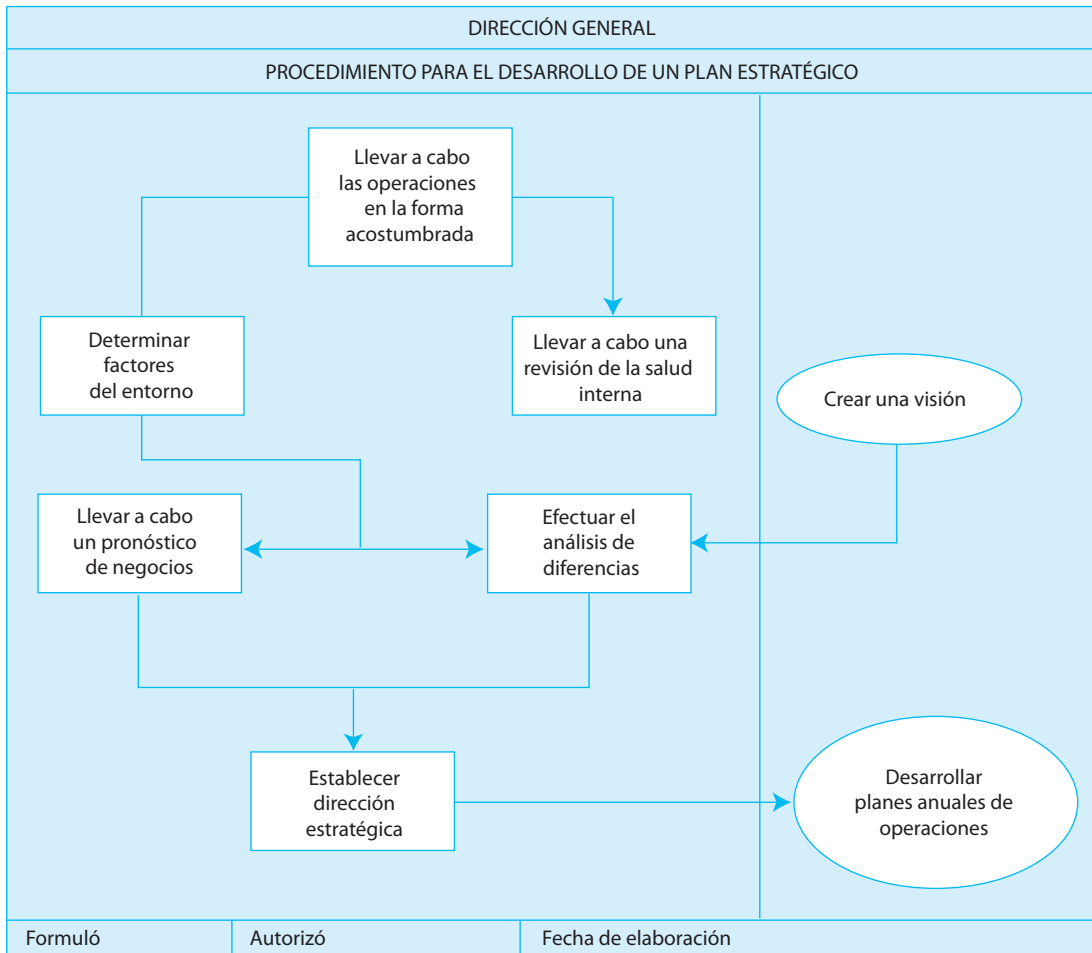


FIGURA 7.17

Diagrama de detalle.



Tomado de Lowenthal, N. Jeffrey, *Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach To Corporate Revitalization*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994.

### FIGURA 7.18

Diagrama de formato vertical.

También cuando, mediante símbolos, se reseña la secuencia de cada una de las operaciones por las que superan los diferentes ejemplares de un formulario a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas, desde que se origina hasta que se archiva (figura 7.24).

*De labores* (¿qué se hace?), al que también se le conoce como *diagrama abreviado de proceso*, indica, por medio de símbolos el flujo o secuencia de las operaciones, quién las hace o en dónde se hacen y en qué consisten. Es normal que se use el formato vertical para este tipo de diagramas (figura 7.25).



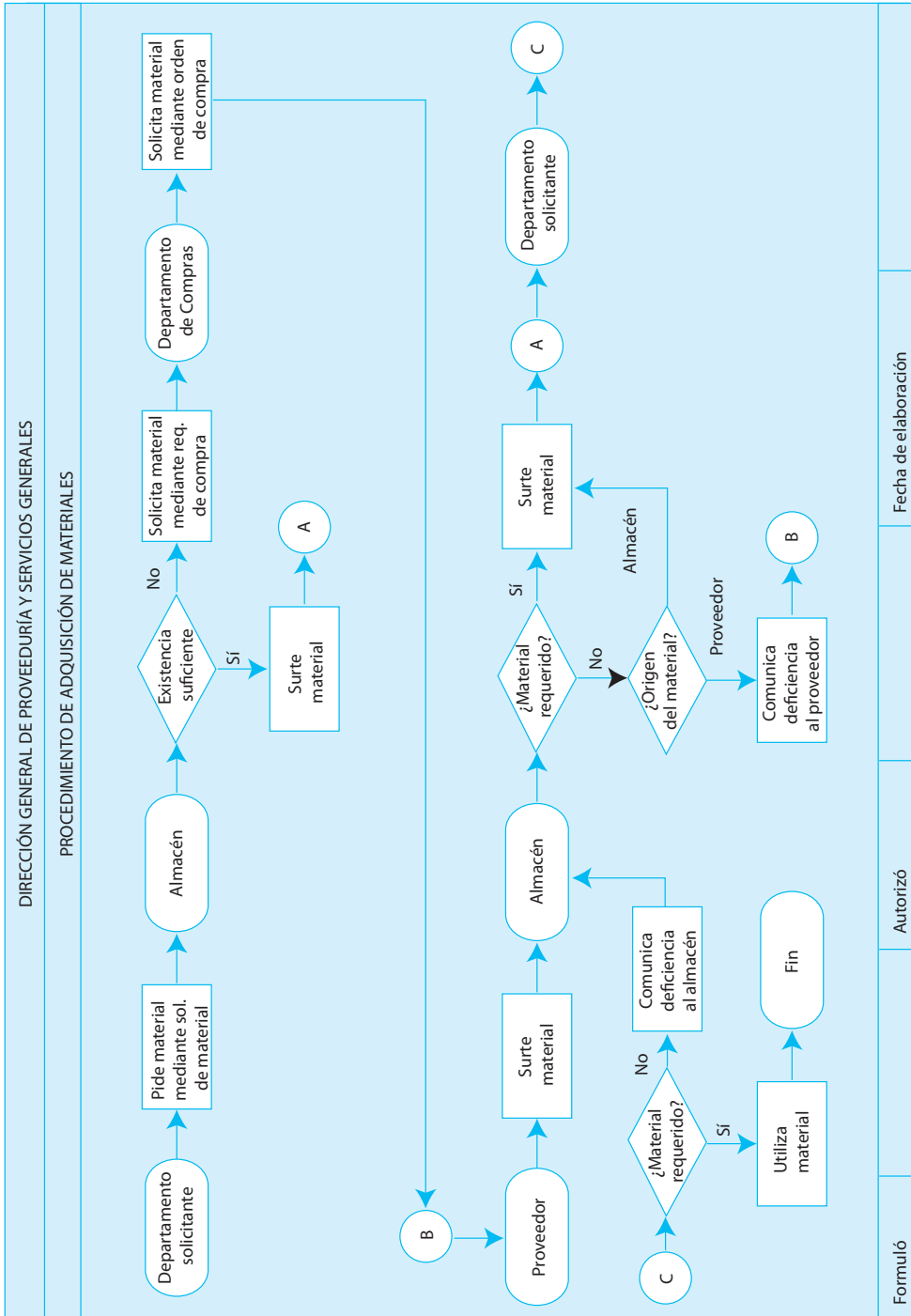


FIGURA 7.19

Diagrama de formato horizontal.

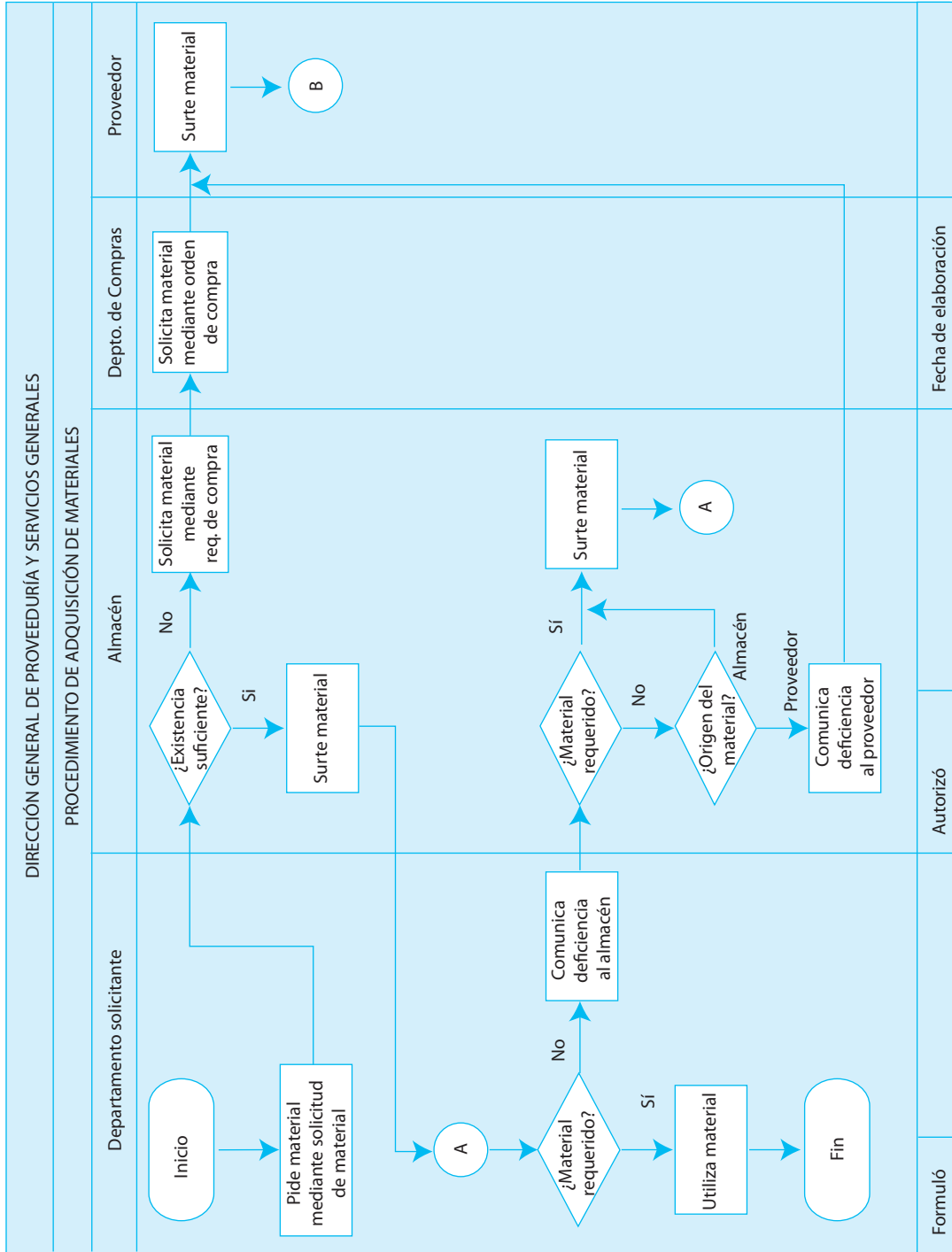
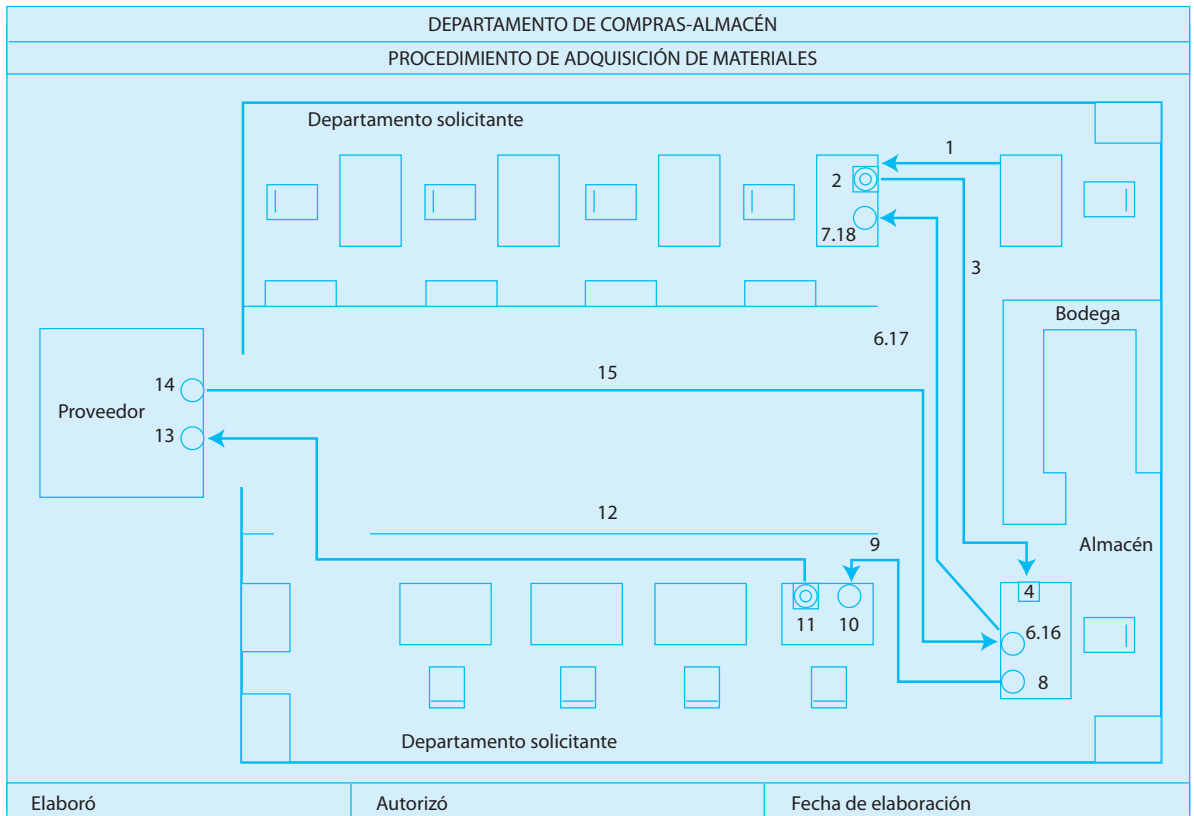


FIGURA 7.20

Diagrama de formato tabular.



**FIGURA 7.21**

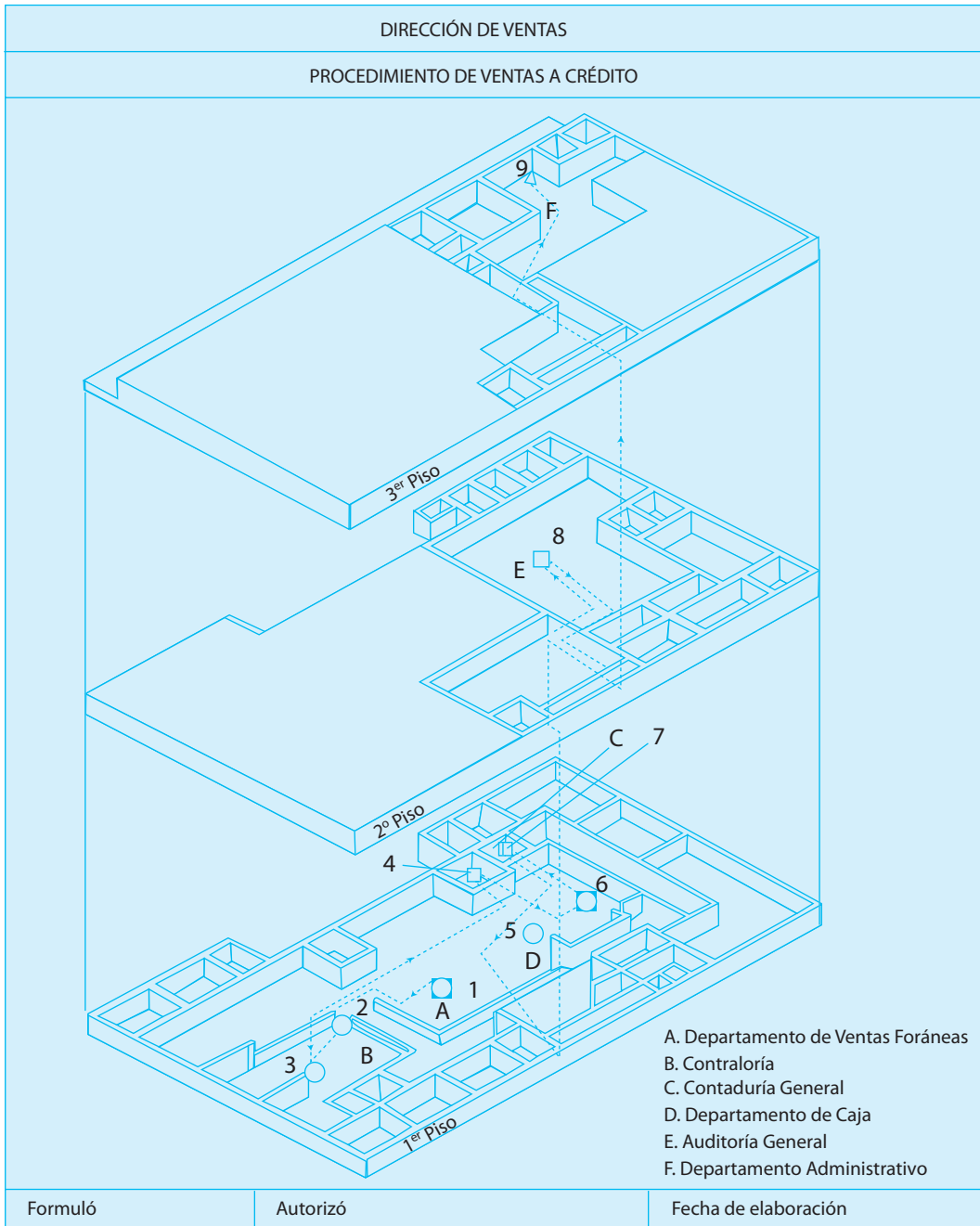
Diagrama de formato arquitectónico en un solo plano.

*De método* (¿cómo se hace?): muestra la secuencia de operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de diagramas es útil para adiestrar recursos humanos y por lo general se formula en formato vertical (figura 7.25).

*Analítico* (¿para qué se hace?): describe no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuarlas, sino también para qué sirve cada una de las operaciones del procedimiento. Cuando es importante consigna, además del tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria. Para formular este tipo de diagrama se usa el formato vertical (figura 7.25).

*De espacio* (¿dónde se hace?): indica el espacio por dónde se desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él. Es útil registrar la operación que ejecuta cada estación mediante el empleo del símbolo correspondiente de la norma ASME, así como el tiempo que consume cada estación en realizar su trabajo y el tiempo de traslado.

Para elaborar este tipo de diagrama es usual utilizar el formato arquitectónico en un solo plano (figura 7.21) y el formato arquitectónico tridimensional (figura 7.22), referidos anteriormente.



**FIGURA 7.22**

Diagrama de formato arquitectónico tridimensional.

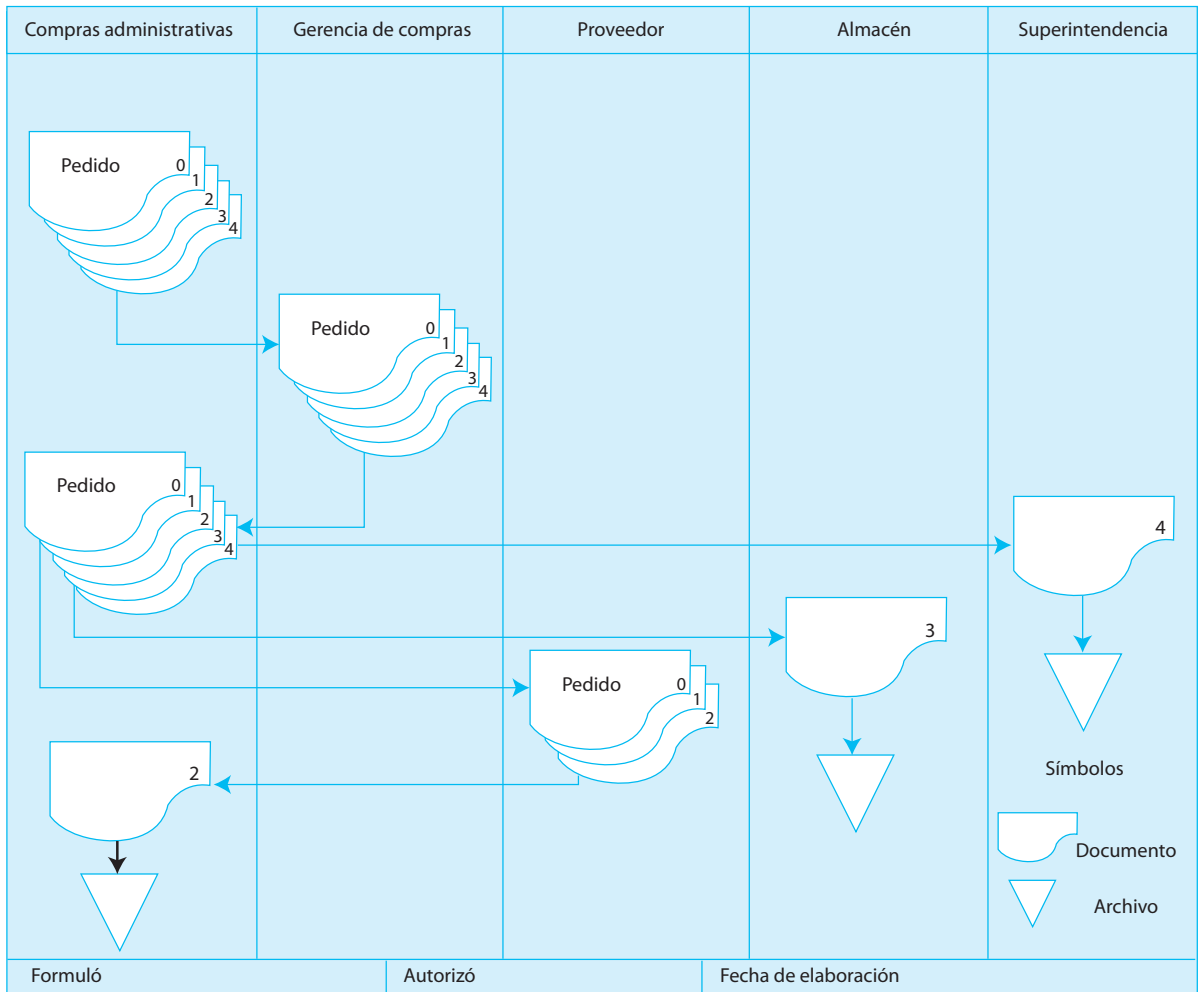


FIGURA 7.23

Diagrama de flujo de formas.

*Combinados:* en los que pueden utilizarse dos o más clases de diagramas en forma integrada.

*De representación con ilustraciones y texto,* que muestra la secuencia de las operaciones, la forma de efectuarlas, dónde se hacen y para qué sirven, por medio de dibujos y anotaciones que sustituyen el uso de simbología.

Este tipo de diagrama es muy accesible, pues todo el procedimiento que describe se entiende con mucha facilidad (figuras 7.26 y 7.27).

*Diagrama con diseño asistido por computadora,* en el cual el manejo de la información se hace con recursos de graficación clásicos (figura 7.28) o mediante diferentes figuras geométricas y

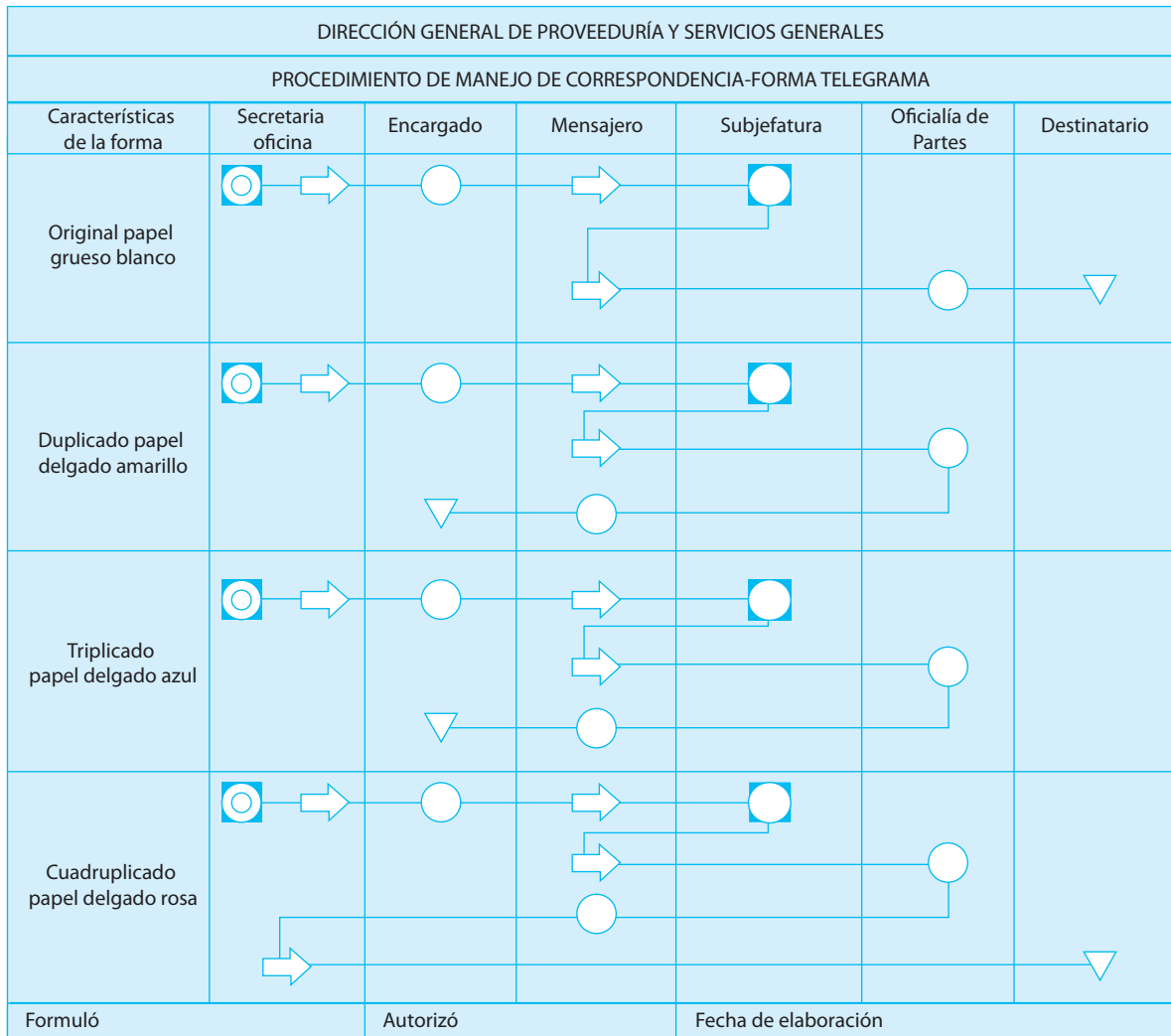


FIGURA 7.24

Diagrama de flujo de operaciones y formas.

textos, lo cual permite un juego de variables y opciones de representación versátil y altamente rico en contenido (figura 7.29).

Los equipos de cómputo pueden apoyar todo tipo de diseño, independientemente de la naturaleza de las gráficas o simbología seleccionada.

Otra forma de representar de manera gráfica los procedimientos es mediante la diagramación matricial. En ésta se observa la relación de actividades, unidades administrativas que intervienen y

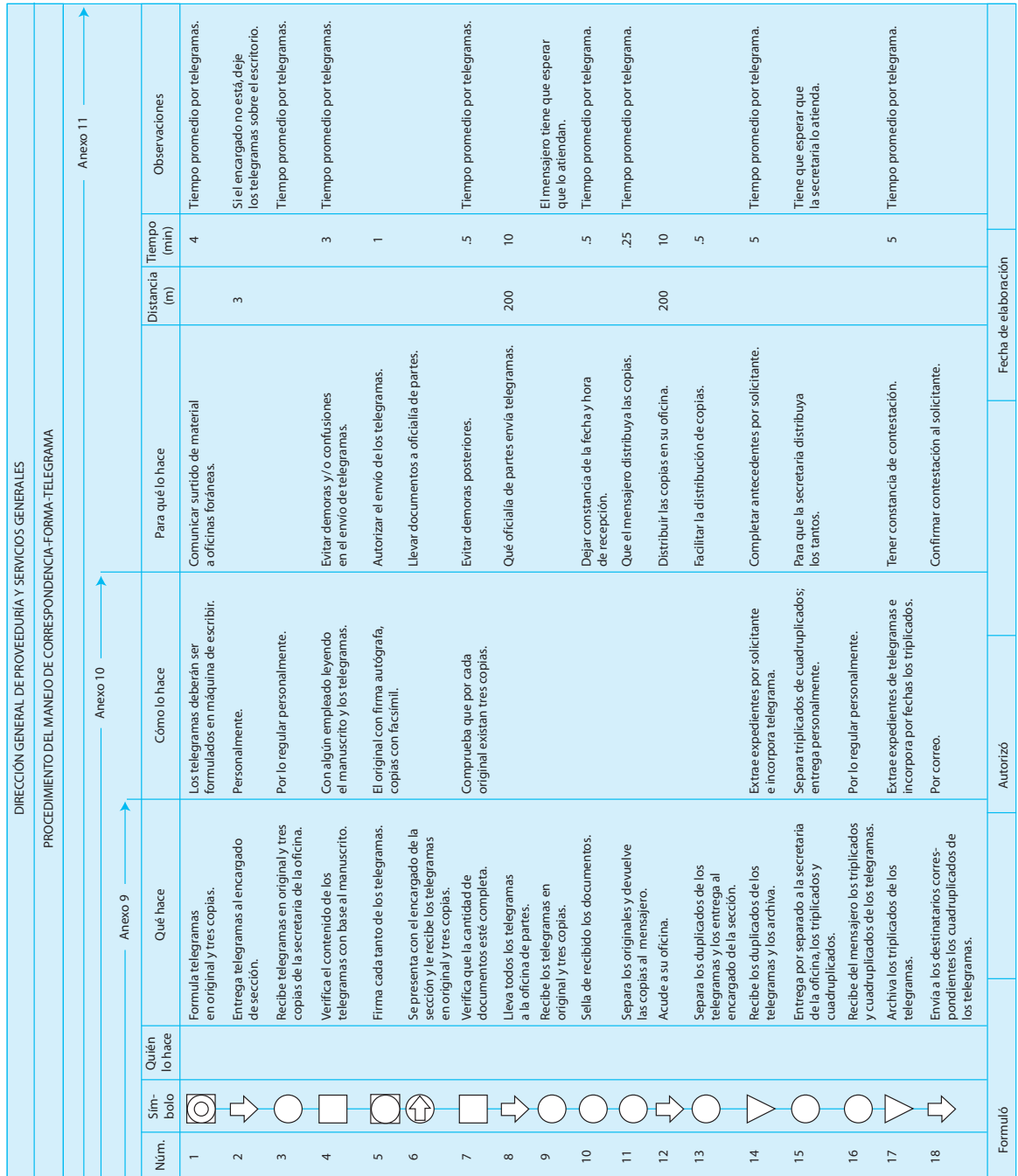


FIGURA 7.25

Diagrama de método analítico.

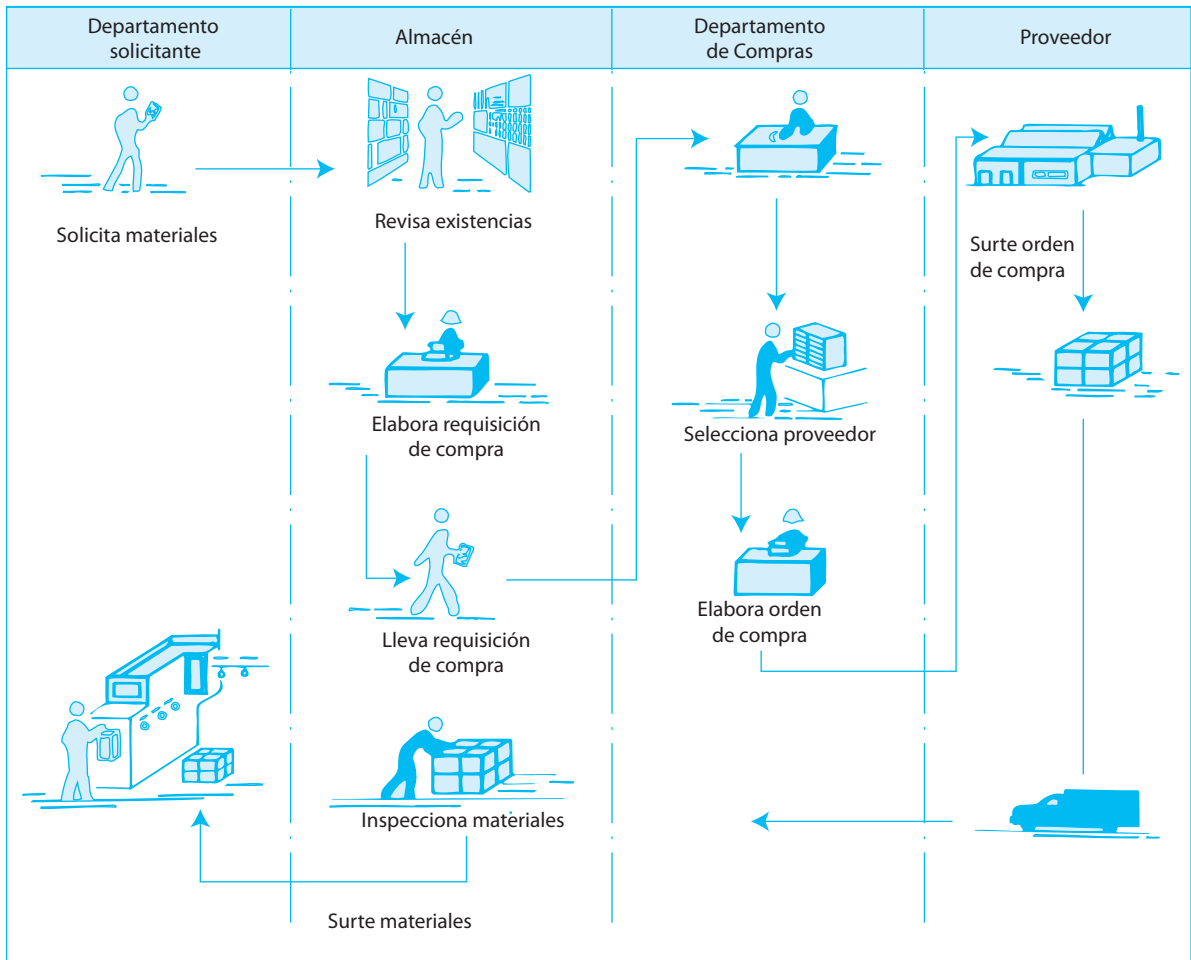


FIGURA 7.26

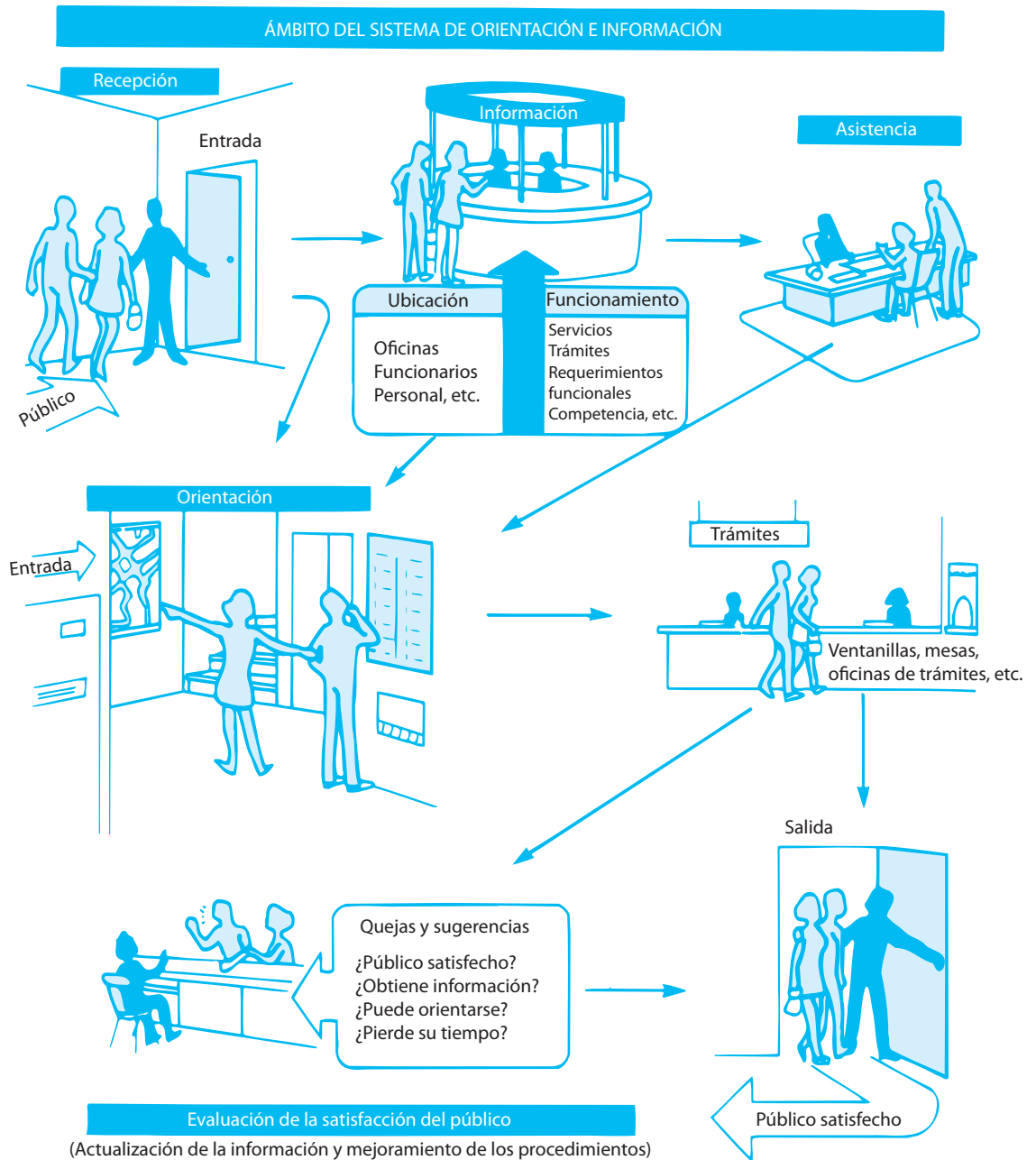
Diagrama de representación con ilustraciones y texto (procedimiento de adquisición de materiales).

las formas que se utilizan, especificando el flujo (de izquierda a derecha) de una unidad u otra de modo progresivo y secuencial (figura 7.30).

### ■ Diagramas alternos

La simbología de la norma ISO-9000 (figura 7.31) y de la norma DIN (figura 7.32) permite homogeneizar y fortalecer los sistemas de administración para garantizar la calidad de los productos optimizando el empleo de los recursos en los procedimientos de trabajo. En tanto, con los símbolos del DIF (figuras 7.33 y 7.34) se simplifica la representación de los procedimientos pues muestran el flujo de productos físicos y su relación con el entorno.



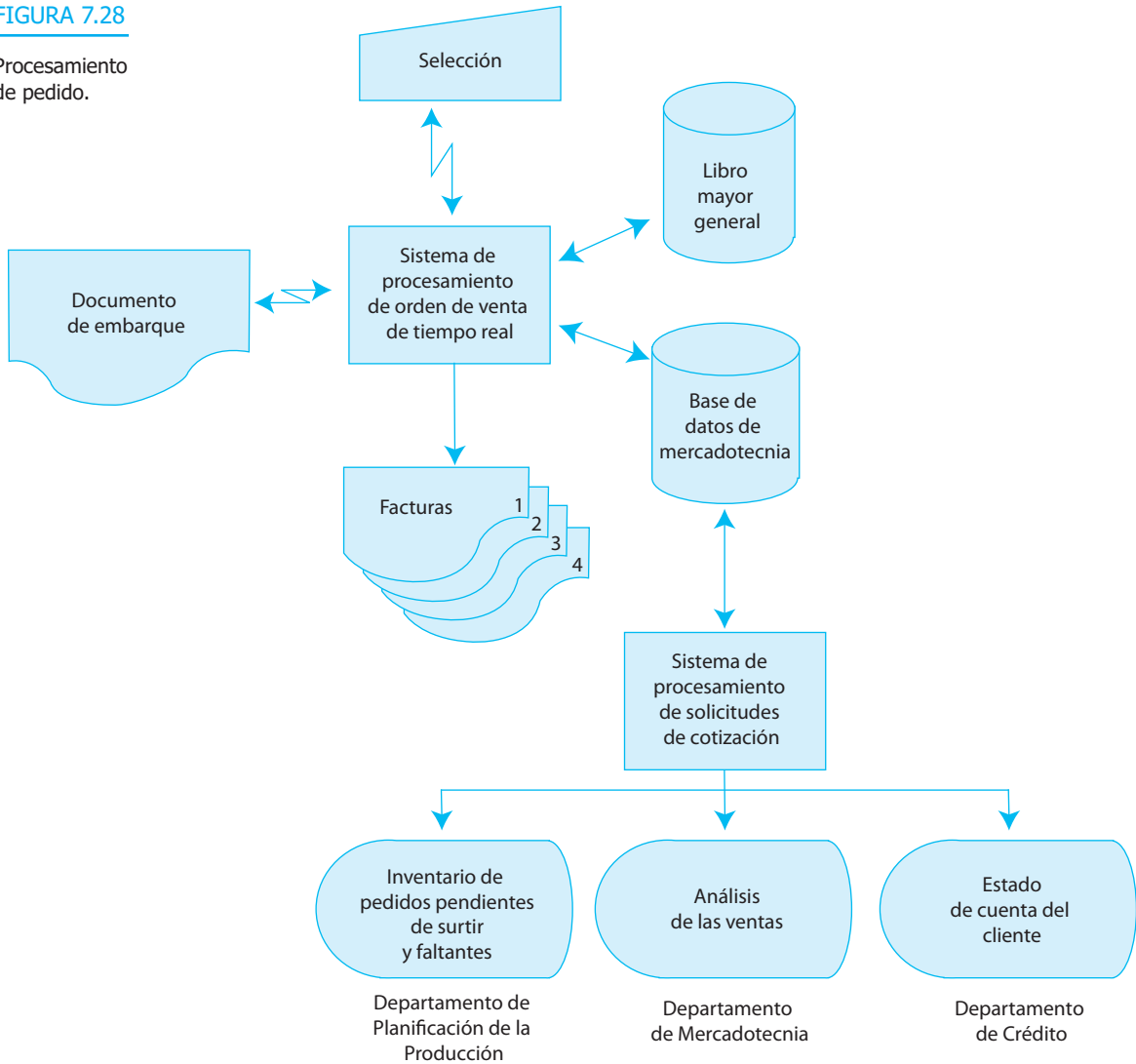


**FIGURA 7.27**

Diagrama de representación con ilustraciones y texto (procedimiento para orientación e información al público).

FIGURA 7.28

Procesamiento de pedido.



Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

La utilización de una u otra norma, o bien su combinación, depende de las necesidades que se deban satisfacer en el momento de desarrollar el trabajo de la diagramación administrativa.

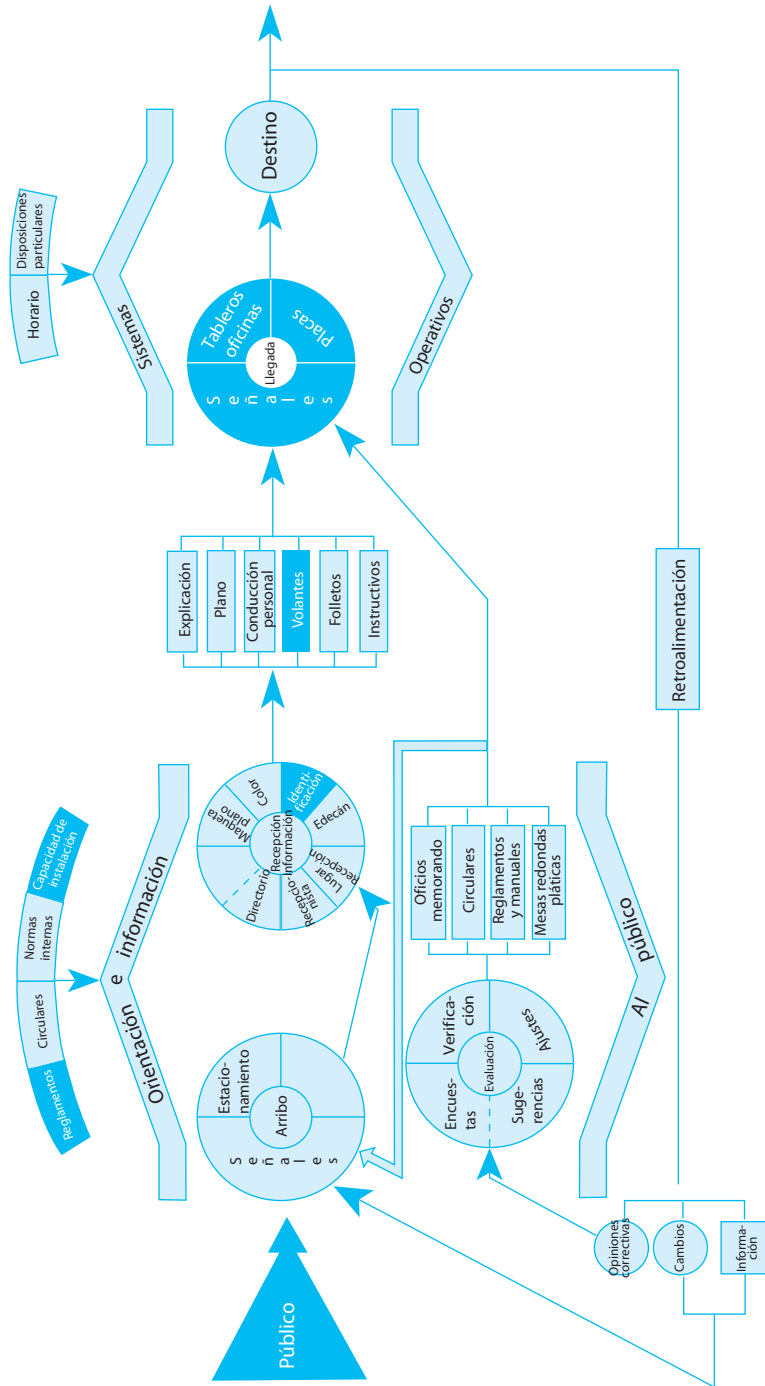


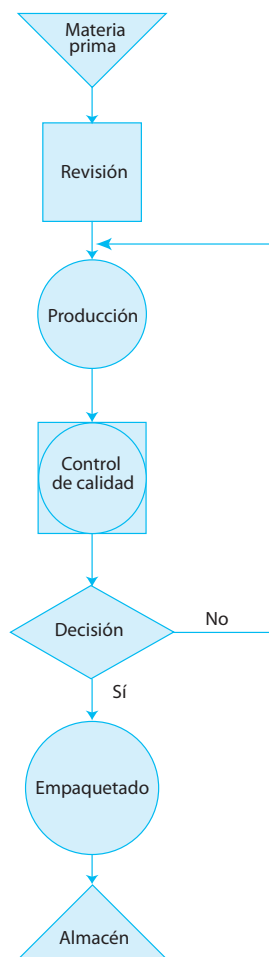
FIGURA 7.29

Modelo del funcionamiento integral del sistema de orientación e información al público.

Dependencia o entidad		Secretaría de Relaciones Exteriores						(5) Hoja núm. ____ de ____							
		(1) Clave	(2)	Denominación					(6) Codificación del procedimiento						
		Descripción del procedimiento						SRE-EP							
(3) Procedimiento: Expedición de pasaportes							(5) Hoja núm. ____ de ____								
(4) Fecha:							(6) Codificación del procedimiento	SRE-EP							
(7) Núm. de actividad	(8) ACTIVIDADES	(9) INTERVIENEN							(10) FORMA UTILIZADA						
		Usuario solicitante	Módulo de información	Ventanilla verificación de solicitudes	Ventanilla de documentos	Caja recaudadora	Fotografía	Ventanilla recepción de documentos		Ventanilla recepción de pasaportes					
01	a) Solicita información referente a la expedición de pasaportes.	1	(11)												
02	a) Proporciona <i>Solicitud para expedición de pasaportes</i> . b) Entrega forma en la que se indican los requisitos para la expedición de un pasaporte.		2						Solicitud para expedición de pasaporte						
03	a) Elabora "solicitud..." y la adjunta a los documentos siguientes: • Acta de nacimiento • Credencial (de trabajo o escolar) • Si es varón en edad militar (cartilla S.M.N.) • Si es mujer casada, viuda o divorciada (acta de matrimonio, defunción o divorcio) • Si es menor de edad permiso de los padres o tutor b) Entrega "solicitud" y documentación a la ventanilla de verificación de solicitudes.		3												
04	a) Verifica "solicitud" y documentación. b) Entrega talonario para pasos subsecuentes e indica ventanilla de atención siguiente.			4											
05	a) Anota nombre completo en el talonario. b) Pasa a la ventanilla de documentos y hace entrega de la "solicitud..." y documentación correspondiente.				5										
06	a) Revisa documentación y "solicitud" e imprime en la misma huella dactilar del índice derecho del solicitante. b) Desprende talón de ventanilla de documentos. c) Indica caja de pago por derechos y entrega con clip: talonario, "solicitud" y documentación.					6									
07	a) Acude a caja correspondiente y paga por concepto de derechos la cantidad de \$800.00.						7								
08	a) Recibe \$800.00 por pago de derechos. b) Desprende talón de pago y sella los faltantes. c) Indica pasar a fotografía.							8							
09	a) Acude a la fotografía.								9						
10	a) Toma fotografía e indica número correspondiente para recogerla b) Anuncia número, solicita documentación y anexa fotos. c) Indica pasar a la ventanilla de recepción de documentos.									10					
11	a) Acude a ventanilla de recepción de documentos y hace entrega de documentación correspondiente.										11				
12	a) Recibe documentación e indica hora para pasar a la ventanilla de entrega de pasaportes.											12			
13	a) Acude a ventanilla de entrega de pasaportes en espera de ser llamado.												13		
14	a) Por medio de altavoces anuncian el número de ventanilla en la cual es solicitante tiene que pasar a recoger su pasaporte.													14	
15	a) Imprime en pasaportes huella digital. b) Firma y recibe pasaporte y se retira.														15
Dependencia responsable Elaboró Aprobó Puesto															

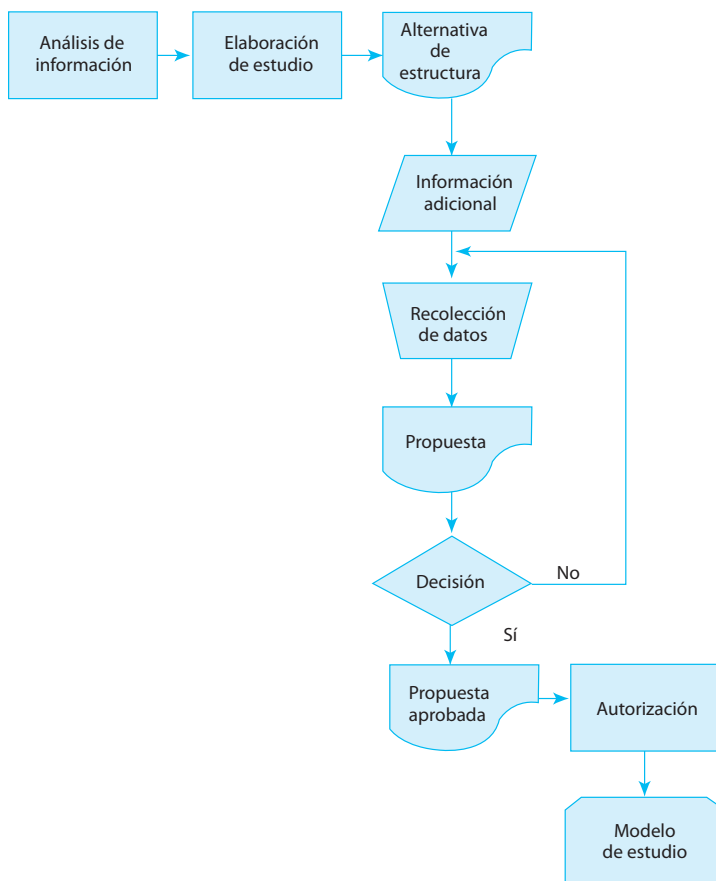
FIGURA 7.30

Diagrama matricial (procedimiento para trámite de pasaporte).



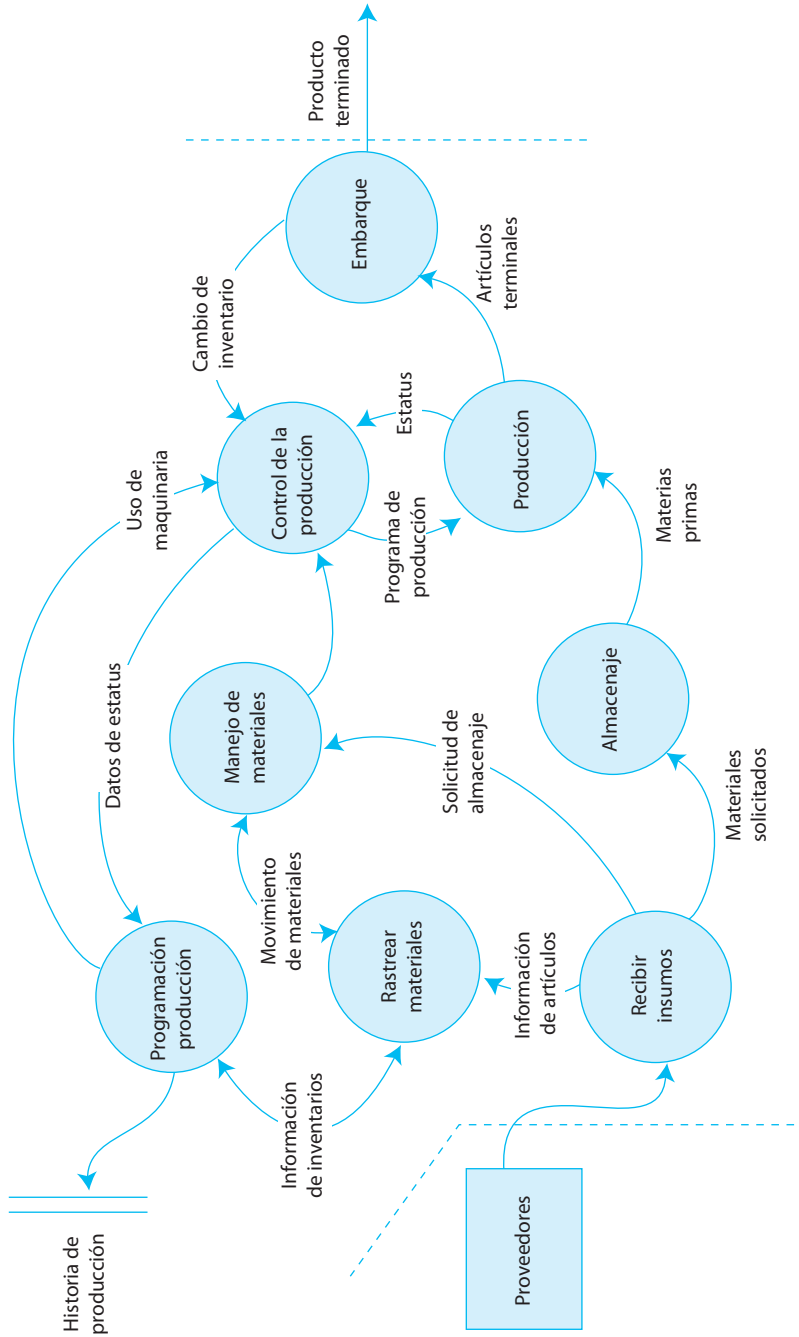
**FIGURA 7.31**

Maquila de ropa (utilizando la simbología ISO-9000).



**FIGURA 7.32**

Estudio para modificación de estructura orgánica (utilizando la simbología DIN).



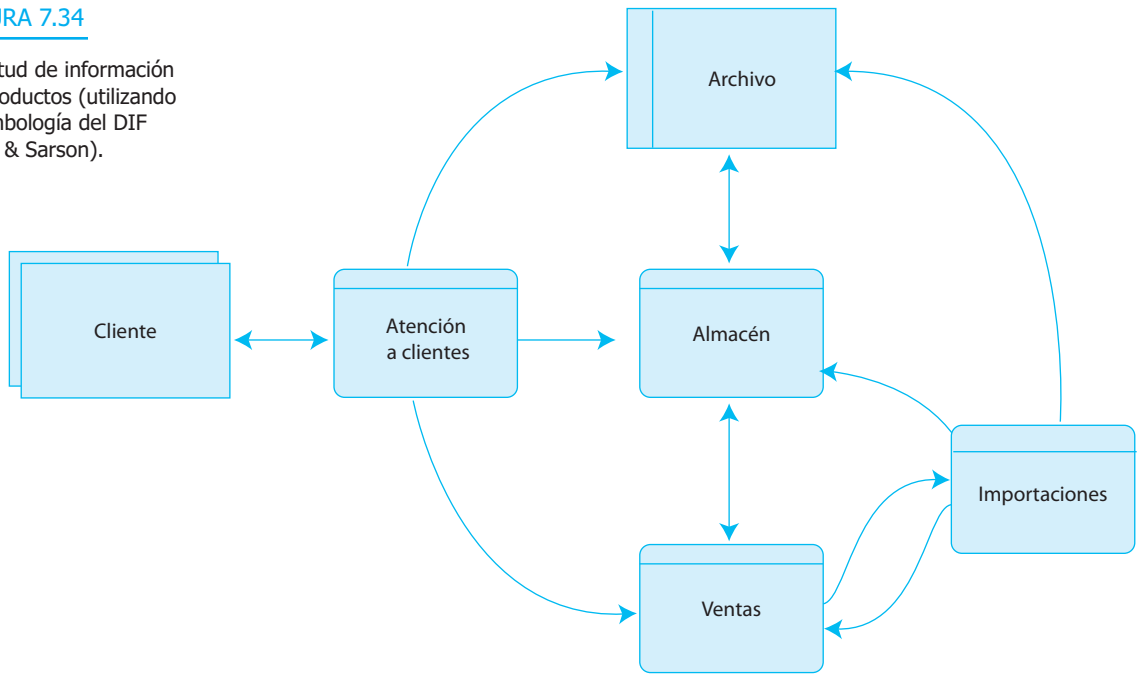
Tomado de Lowenthal, N. Jeffrey, Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach To Corporate Revitalization, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994.

**FIGURA 7.33**

Producción de un artículo (utilizando la simbología DIF Yourdon-De Marco).

FIGURA 7.34

Solicitud de información de productos (utilizando la simbología del DIF Gane & Sarson).




### ■ Herramienta de aprendizaje

Para visualizar un procedimiento completo en el formato y con la simbología de más uso en las organizaciones, se incorpora un ejemplo con el procedimiento “solicitud de vacaciones” en el formato tabular en el cual se utiliza la simbología de la norma ANSI (diagramación administrativa) (figura 7.35).

FIGURA 7.35.a

## MARCO CONCEPTUAL

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		De fecha		

<b>Procedimiento "solicitud de vacaciones"</b>
<p>1. Objetivo Gestionar oportunamente las solicitudes de vacaciones de los empleados de la organización.</p> <p>2. Área de aplicación o alcance Todas las áreas de la organización.</p> <p>3. Responsable Jefe del departamento de recursos humanos.</p> <p>4. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La solicitud de vacaciones deberá presentarse al departamento de recursos humanos con 30 días de anticipación a la fecha consignada en el programa anual de vacaciones.</li> <li>• Sólo el interesado puede tramitar sus vacaciones.</li> </ul> <p>5. Concepto Forma utilizada LS.RH.004.09</p>


  

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Procedimiento solicitud de vacaciones		
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN
1	Interesado	Elaborar una solicitud de vacaciones y memorándum (original y copia)
2	Interesado	Acude a entregar documentos
2.1	Jefe inmediato	Recibe la solicitud de vacaciones y acuse de recibo
2.2	Interesado	Integra a archivo personal
3	Jefe inmediato	Revisa la solicitud. Si cumple con los requisitos la turna al jefe de recursos humanos; si no, la regresa para corrección
3.1	Interesado	Revisa, corrige la solicitud y reenvía solicitud al jefe inmediato
3.2	Jefe inmediato	Recibe la solicitud
3.3	Jefe inmediato	Revisa correcciones
4	Jefe inmediato	Envía la solicitud al jefe de recursos humanos con un memorándum (archiva la copia)
5	Jefe de Rec. Humanos	Recibe solicitud y memorándum
6	Jefe de Rec. Humanos	Archiva el memorándum
7	Jefe de Rec. Humanos	Compara la solicitud de vacaciones con el programa anual de vacaciones
8	Jefe de Rec. Humanos	Autoriza el periodo de vacaciones
9	Jefe de Rec. Humanos	Envía autorización por fax
9.1	Jefe inmediato	Recibe la autorización
10	Jefe inmediato	Envía autorización al interesado
11	Interesado	Recibe la autorización

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

FIGURA 7.35.b

DIAGRAMA DE FLUJO

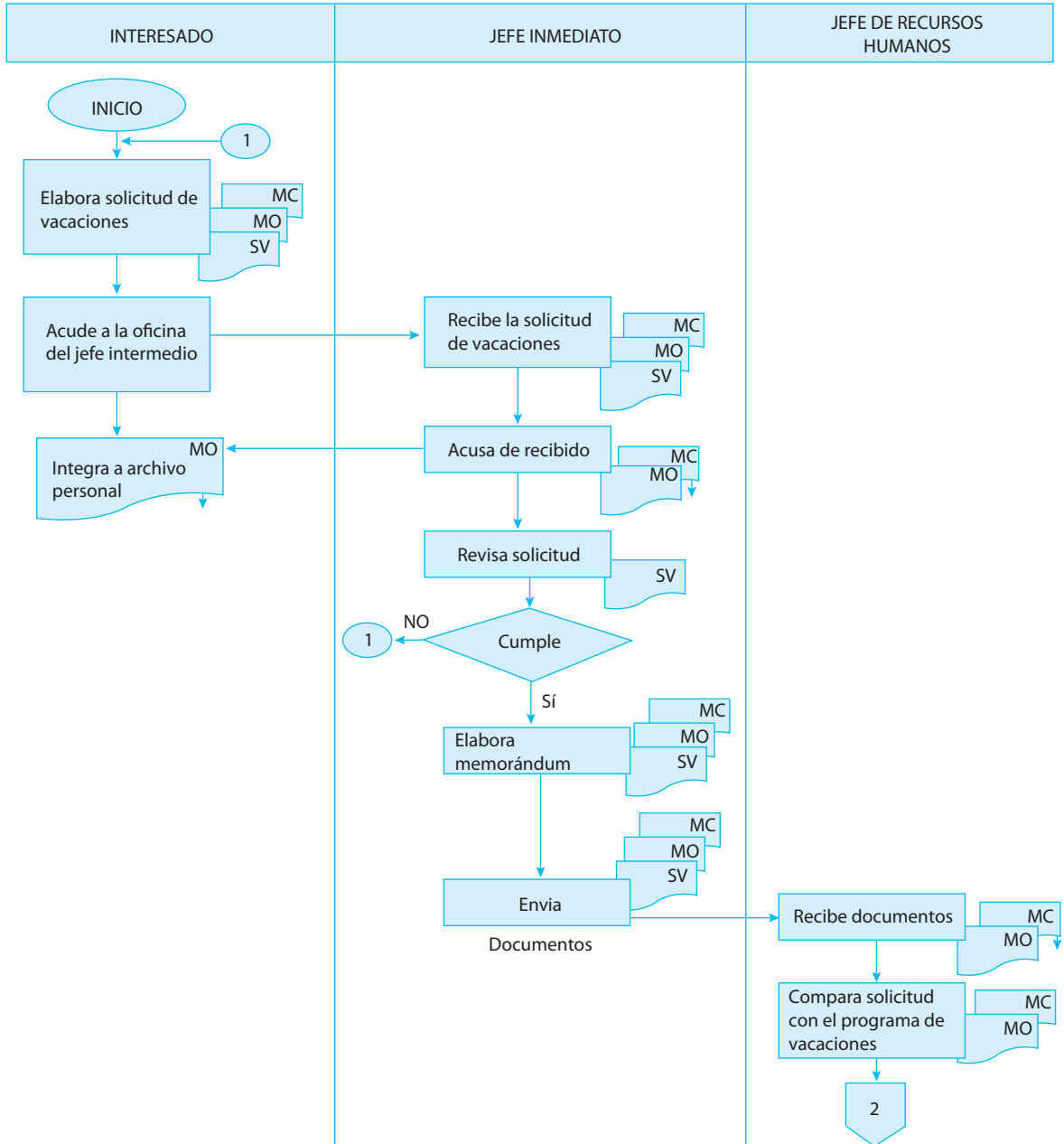


FIGURA 7.35.c

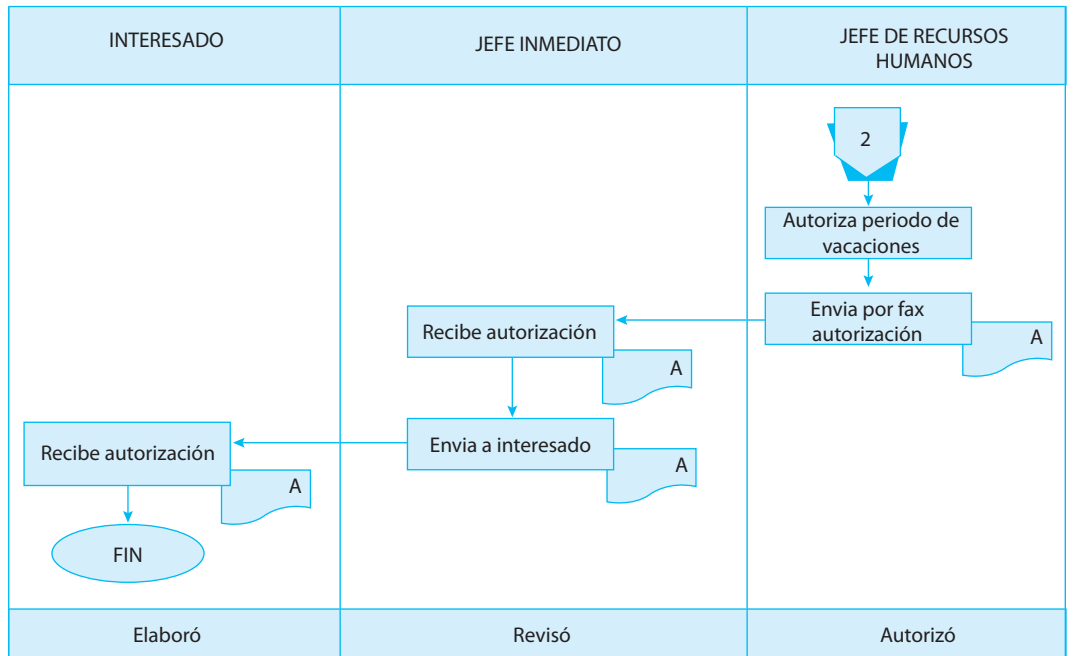



FIGURA 7.35.d

FORMATO LS. RH. 004. 09




Fecha	(1)		
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha		De	

Nombre (2)	Puesto (3)	
Adescripción (4)	Nombre de la unidad (5)	
SOLICITUD DE VACACIONES		
Clave (6)	Plaza (7)	Periodo (8)
Elaboró: (9)	Revisó: (10)	Autorizó: (11)
OBSERVACIONES: (12)		

FIGURA 7.35.e

## INSTRUCTIVO

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Procedimiento "solicitud de vacaciones"		
12. Instructivo para el llenado de la forma "solicitud de vacaciones"		
No. de referencia	Título que identifica	Instrucciones para su llenado
1	Fecha y número de página	Se anota la fecha de elaboración y número de hoja
2	Nombre	Se anota el nombre del solicitante
3	Puesto	Se anota el puesto del solicitante
4	Adscripción	Indicación de la adscripción del puesto en la organización
5	Nombre de la unidad	Se anota el nombre de la unidad específica a la que pertenece el solicitante
6	Clave	Se anota el número de identificación (clave) del solicitante
7	Plaza	Se anota el tipo de plaza que ocupa el solicitante
8	Periodo	Fecha de inicio y término del período vacacional
9	Elaboró	
10	Revisó	Se anota el nombre y firma de la persona que revisó
11	Autorizó	Se anota el nombre y firma de la persona que autorizó
12	Observaciones	Anotaciones sobre aspectos percibidos

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

FIGURA 7.35.f

## ■ Herramientas de evaluación y control

Para evaluar el efecto de disponer de procedimientos se utilizan las siguientes herramientas:

- Un listado con la cobertura de los aspectos organizacionales que deben considerarse para garantizar su eficacia (*check list*).
- Indicadores para diagnosticar su comportamiento.

### ■ Check list

1. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
2. ¿Están documentados estos procedimientos?
3. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?

4. ¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?
5. ¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
6. ¿Utilizan algún recurso de software para el diseño y elaboración de los procedimientos?
7. ¿Recibió usted capacitación específica para su elaboración, aplicación o ambos?
8. ¿Existe alguna relación entre el nivel técnico del personal y el diseño de los procedimientos?
9. ¿Se sigue un modelo de otra organización o se hacen internamente?
10. ¿Se toman en consideración esfuerzos anteriores?
11. ¿Existe un documento que sirve como guía para elaborarlos?
12. ¿Se dispone de una metodología para su preparación?
13. ¿Los procedimientos incorporan:
  - a) objetivo del procedimiento?
  - b) áreas de aplicación?
  - c) responsable(s)?
  - d) políticas o normas de operación?
  - e) concepto?
  - f) control?
  - g) descripción de las operaciones?
  - h) diagrama de flujo?
  - i) formularios o impresos?
  - j) instructivos?
  - k) glosario de términos?
  - l) otros?
14. ¿Han permitido a la organización sistematizar el manejo de información?
15. ¿Han contribuido a elevar la calidad del trabajo?
16. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?
17. ¿Qué estrategia se sigue para la implementación de procedimientos?
18. ¿Existe correspondencia entre la estructura organizacional y los procedimientos?
19. ¿Los procedimientos forman parte de un proceso?
20. ¿Cómo se relacionan?
21. ¿Con cuáles de los siguientes elementos existe correspondencia?:
  - a) Objetivos.
  - b) Políticas.
  - c) Programas.
  - d) Sistemas.
  - e) Estrategias.
  - f) Otros.
22. ¿Los procedimientos incluyen los formularios requeridos para su aplicación?
23. ¿Los formularios empleados en los procedimientos son acordes con las necesidades de la organización?
24. ¿Se dispone de un mecanismo para el análisis de formularios?
25. ¿Cómo se diseñan los formularios? Descríbalos brevemente.
26. ¿Qué se toma en cuenta para el diseño de formularios?
  - a) Finalidad.
  - b) Uso.
  - c) Otros.
27. ¿Qué se considera en su composición?
  - a) Uniformidad del trazo.
  - b) División modular.

- c) Claridad.
  - d) Distribución de datos.
  - e) Jerarquización.
  - f) Saturación.
  - g) Movimiento.
  - h) Ritmo.
  - i) Imagen residual.
  - j) Otros.
28. ¿Qué recursos se utilizan para el diseño?
29. ¿Quién produce los formularios diseñados?
30. ¿Es rentable para la organización el costo de impresión de los formularios?
31. ¿Existe un catálogo de formularios?
32. ¿Quién es el responsable del análisis, diseño y control de formularios?
33. ¿Permiten los procedimientos una mayor y mejor interacción de las áreas y niveles jerárquicos de la organización?
34. ¿Con qué periodicidad se revisan los procedimientos?
35. ¿A quién se designa para mantener actualizados los procedimientos?
36. ¿Cómo se transmiten los cambios que se introducen a los procedimientos?
37. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la revisión de procedimientos?
- a) Propuesta de un área específica.
  - b) Como parte de un programa de mejoramiento.
  - c) Solicitud de los receptores de los productos y/o servicios.
  - d) Instrucciones de la alta dirección.
  - e) Al seguir el comportamiento de organizaciones análogas o líderes en el campo de trabajo.
  - f) El resultado de cambios en el entorno.
  - g) Cambios en la organización.
  - h) La modificación del objeto de la organización.
  - i) La firma de tratados y/o convenios.
  - j) Cambios en el enfoque estratégico de la organización.
  - k) El cambio de tecnología de apoyo.
  - l) La desincorporación de áreas.
  - m) La descentralización de productos y/o servicios.
  - n) La fusión de la organización.
  - o) Alianzas estratégicas.
  - p) La integración de la organización a un corporativo.
  - q) La petición de su grupo de filiación.
  - r) Sugerencia de una unidad de mejoramiento administrativo o consultor independiente.
  - s) Cambios en la estructura del órgano de gobierno.
  - t) Resultados obtenidos en un periodo.
38. ¿Con qué procesos y estrategias se origina la actualización de los procedimientos en otros estudios organizacionales?
- a) Reingeniería.
  - b) Simplificación administrativa.
  - c) Reorganización.
  - d) Autoevaluación.
  - e) Análisis de estructuras.
  - f) Servicio a clientes.
  - g) *Benchmarking*.
  - h) Control total de la calidad.

- i) *Empowerment*.
  - j) Análisis de sistemas.
  - k) Estudios de viabilidad.
  - l) Estudios de factibilidad.
  - m) Análisis de costo-beneficio.
  - n) Otros.
39. ¿Son los procedimientos una herramienta para mejorar el capital intelectual de la organización?
  40. ¿Considera usted que los procedimientos contribuyen con el proceso de toma de decisiones?
  41. ¿Existe alguna relación entre un manual de procedimientos y un manual de calidad?
  42. ¿De qué manera los procedimientos inciden en el logro de los resultados esperados por la organización?
  43. ¿Es el binomio proceso-procedimiento un mecanismo de estrategia?
  44. ¿Son los procedimientos la infraestructura de los procesos? Explique su respuesta.
  45. ¿Cómo contribuyen a fortalecer la cadena de valor?
  46. ¿Han mejorado los indicadores de desempeño a partir de la utilización de procedimientos?
  47. ¿Ejerce alguna influencia el empleo de procedimientos en las condiciones de trabajo existentes?
  48. ¿Diría usted que los procedimientos constituyen un elemento que puede hacer más competitiva a la organización? Explique su respuesta.
  49. ¿De qué manera influyen en la ejecución del trabajo?
  50. ¿Cuál es la actitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?
  51. ¿Qué estima usted que necesita la organización para mejorar los procedimientos existentes?

## ■ Indicadores de procedimientos

### – Indicadores cualitativos

- Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
- Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
- Nivel en que establecen la secuencia de las acciones.
- Modo en que racionalizan el esfuerzo.

### – Indicadores cuantitativos

#### Procedimientos aplicados

Procedimientos definidos

#### Procedimientos aplicados

Procedimientos actualizados

#### Procedimientos actualizados

Total de procedimientos

#### Procedimientos aplicados

Áreas de la organización

#### Procedimientos sustantivos

Total de procedimientos

### Procedimientos adjetivos

Total de procedimientos

### Procedimientos desconcentrados

Total de procedimientos

### Procedimientos descentralizados

Total de procedimientos

### Total de procedimientos

Total de procesos

### Total de procedimientos

Total de estrategias

### Personas asignadas al desarrollo de procedimientos

Total de personal

## PROCESOS

### ■ Mapas de procesos

Algunos autores utilizan el término *trazo de mapas de proceso*, mapeo de procesos o simplemente *mapeo* para referirse a la representación gráfica de procesos, considerada como una herramienta indispensable para el análisis organizacional.

Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, realizarse por computadora, o representar una secuencia lógica de eventos (figura 7.36). En muchos casos los cuatro tipos se presentan juntos en un proceso, por ejemplo al surtir una requisición y ordenar la documentación necesaria, actividades que preceden a la manufactura de los productos.

También pueden representarse por medio de los símbolos del *flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso* (DO) (figura 7.37). La contribución fundamental de la diagramación con los símbolos del DO (figura 7.38) es la posibilidad de compactar información e integrar la relación operación/función en forma clara.

### ■ Mapeo alterno de procesos

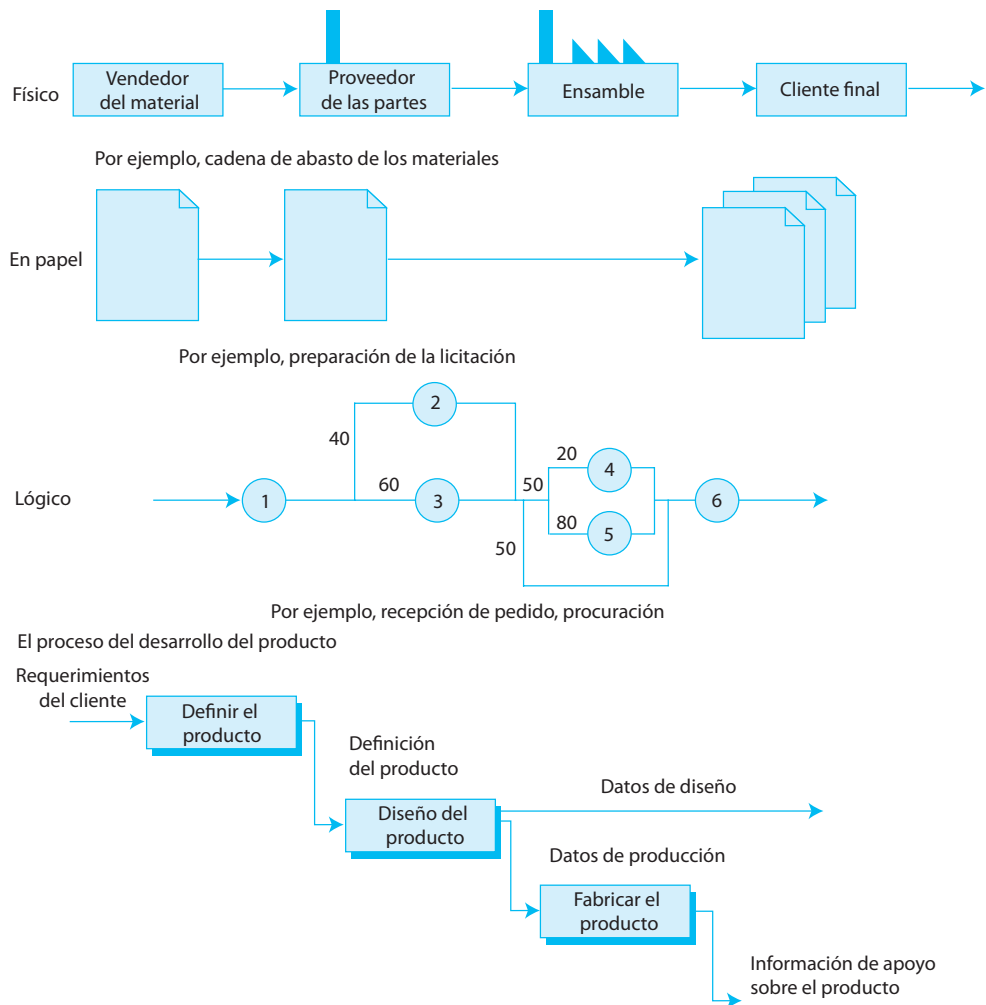
Existen variantes de mapas de procesos que en la práctica son muy utilizados por la sencillez con la que representan el flujo de datos y la claridad para asociarlos con su contexto.

*Mapas de procesos por tubos.* Representan un proceso que desagrega los eventos en orden secuencial y conforme a etapas específicas.

Se mapean con líneas y círculos de estación; conexiones curvas en donde las líneas se unen; las líneas corren únicamente en un número de 0, 45 y 90 grados; existe espacio equidistante entre las estaciones e incluyen colores para facilitar su comprensión. Asimismo, en cualquier punto donde el proceso se divide o es un paso fundamental, se traza un círculo de intercambio (círculo doble) (figura 7.39).

*Mapas de procesos multilínea.* Representan un proceso que interrelaciona los eventos por líneas de acción.





Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

**FIGURA 7.36**

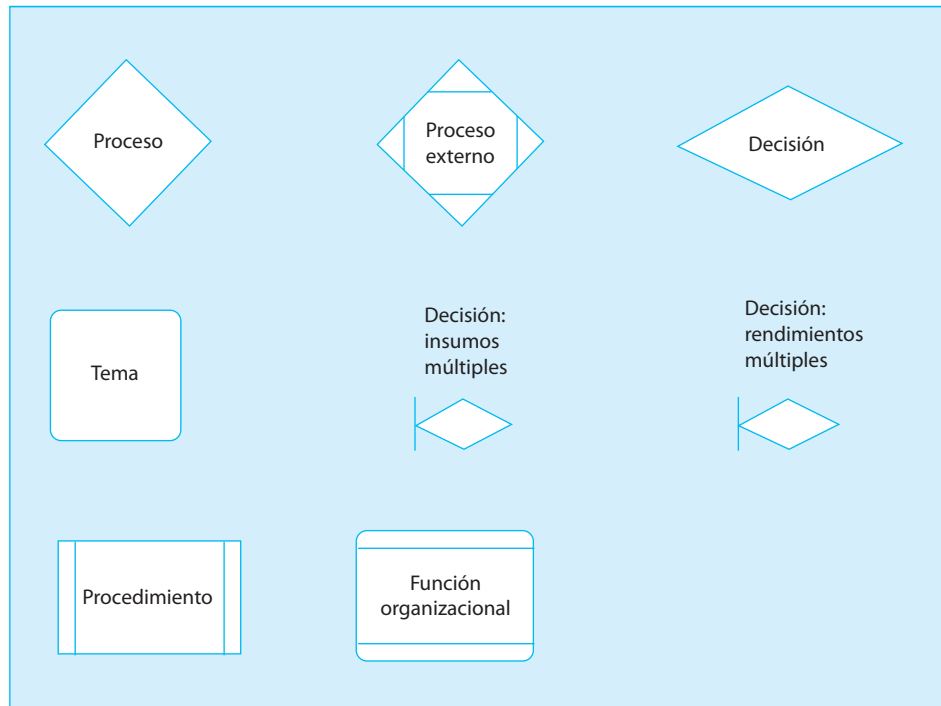
Se mapean con líneas y círculos de estación que interrelacionan variables como personas, tiempo, ubicación, dinero, tecnología y flujo del trabajo. Las líneas se alinean o cruzan con diferentes direcciones y ángulos; para los cruces o eventos claves se usan círculos más grandes (figura 7.40).

### ■ Modelado de datos

El mapeo de procesos puede ser complementado con una técnica denominada *modelado de datos*, la cual surgió del reconocimiento creciente de la necesidad de manejar los datos como un archivo. El

FIGURA 7.37

Símbología de flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO).



modelado no sustituye al mapeo de procesos, pues su objetivo es comprender las relaciones entre los elementos de los datos y los vínculos entre las series de datos en las que los elementos pueden estar presentes. De esta manera se intenta elevar la eficiencia en la captura, propiedad y distribución de los datos para evitar su duplicación y superposición, lo que mantiene el valor de los datos como un activo.

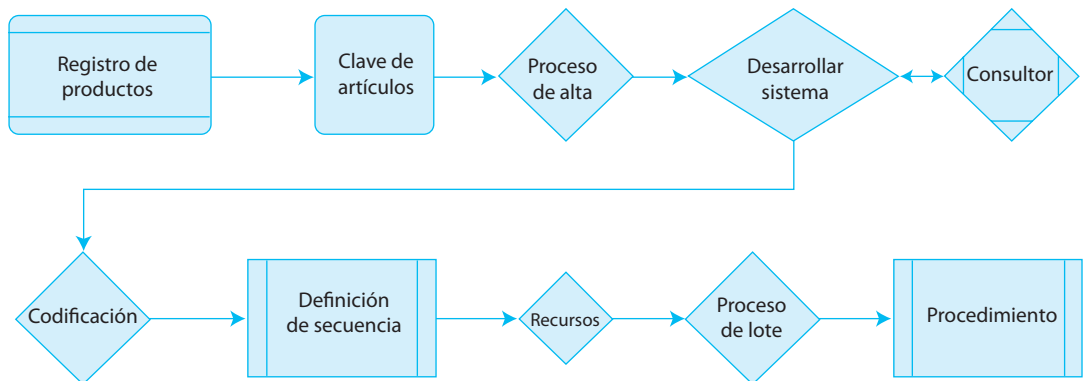
## ■ Modelado para una organización

Entre la amplia gama de modelos existen los que se conocen como *mapas de caminos*, los cuales son útiles para entender la importancia de la contribución de los procesos al desempeño productivo de una organización (figura 7.41). Esta representación es similar en concepto al diagrama hueso de pescado de Ishikawa que se emplea para seguir el rastro de los problemas hasta sus causas.

## ■ Aplicaciones computacionales

Las técnicas de trazado de mapas de procesos para apoyar la integración de sistemas y bases de datos han servido como punto de partida para desarrollar aplicaciones computacionales, como es el caso del método creado por la Fuerza Aérea de Estados Unidos, al que se le dio el nombre de Definición Internacional, IDEF (del inglés *International Definition*), que fue auspiciado por el programa de manufactura integrado asistido por computadora ICAM.

El método adoptado en IDEF consiste en describir cada proceso o actividad como una combinación de procesos, entradas, controles y mecanismos (figura 7.42), lo que permite desagregar



**FIGURA 7.38**

Definición de código de barras (utilizando la simbología del DO).

en forma paulatina un proceso completo hasta llegar al nivel de detalle necesario para efectuar los cambios requeridos (figura 7.43). El IDEF es una herramienta valiosa para el análisis de procesos, ya que facilita el trazo rápido en orden secuencial y elimina trabajo innecesario.

Una vez precisado el nivel de estudio es factible desarrollar mapas de proceso altamente integrados, en los cuales pueden incluirse diversas fuentes de información estructuradas como módulos o pasos lógicos para llegar a resultados específicos (figura 7.44).

## ■ Simulación de procesos

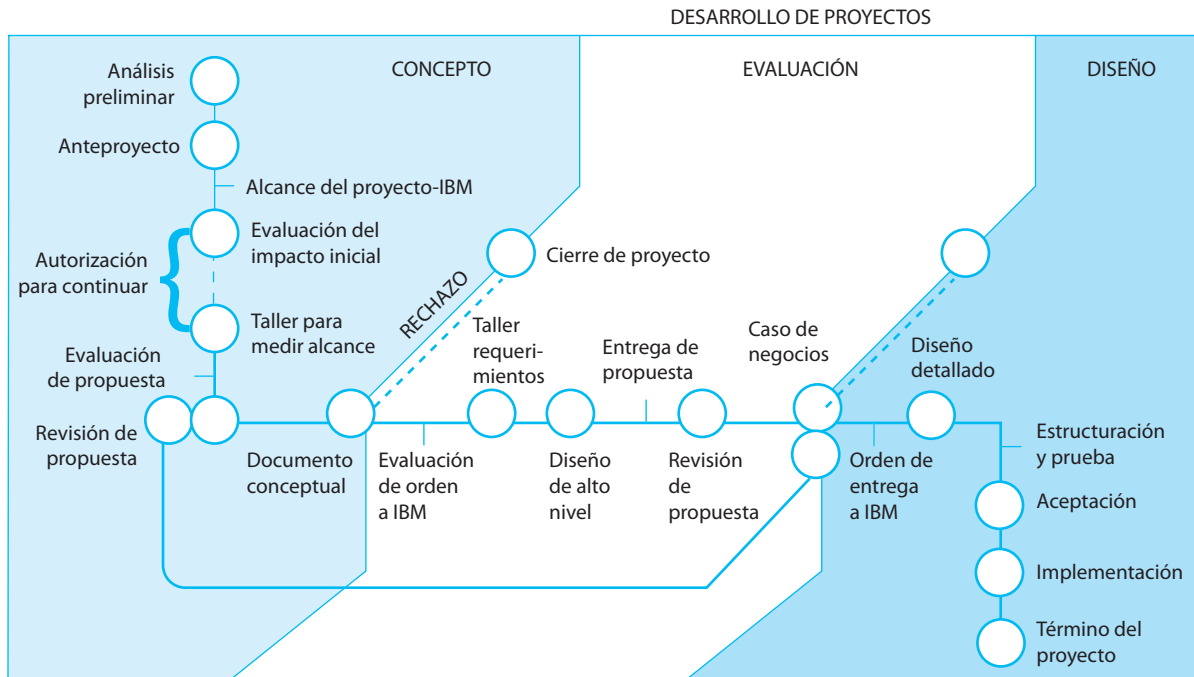
Un ejemplo de esta técnica es la conocida como SIMAN/CINEMA, que desarrolló System Modeling Corporation para aplicaciones de manufactura y logística. SIMAN es un lenguaje de simulación orientado hacia los sucesos que se utiliza para describir los elementos de un proceso en estudio, tales como maquinaria, operarios, almacenamiento, bandas transportadoras, carros, trenes y piezas de trabajo. CINEMA es la herramienta de animación empleada para crear una imagen visual de la solución mediante la representación de un panorama general del sistema simulado.

Por lo regular, en el desarrollo de una simulación existen tres fases:

1. Identificar el objetivo y la simulación que van a emprenderse.
2. Crear un modelo válido y comprobable.
3. Experimentar con el modelo para explorar diferentes escenarios.

Una aplicación específica de SIMAN/CINEMA se ilustra al simular la operación de una planta de fabricación de cables (figura 7.45). El objetivo es verificar el uso del concepto JIT<sup>1\*</sup> (*Just In Time*) que incluye el almacenamiento, la recuperación de carretes y tambores, el empleo de vehículos guiados en forma automática y la transferencia robótica. Esta animación permite derivar estadísticas comparativas para seleccionar una alternativa óptima de operación.

Si bien la simulación ha encontrado un amplio campo en el ambiente industrial, se han desarrollado sistemas de computación para procesos en organizaciones como los bancos, las compañías de



Tomado del Kay Initiatives Ltd, Process Mapping by Tube.

### FIGURA 7.39

Mapa de procesos por tubos.

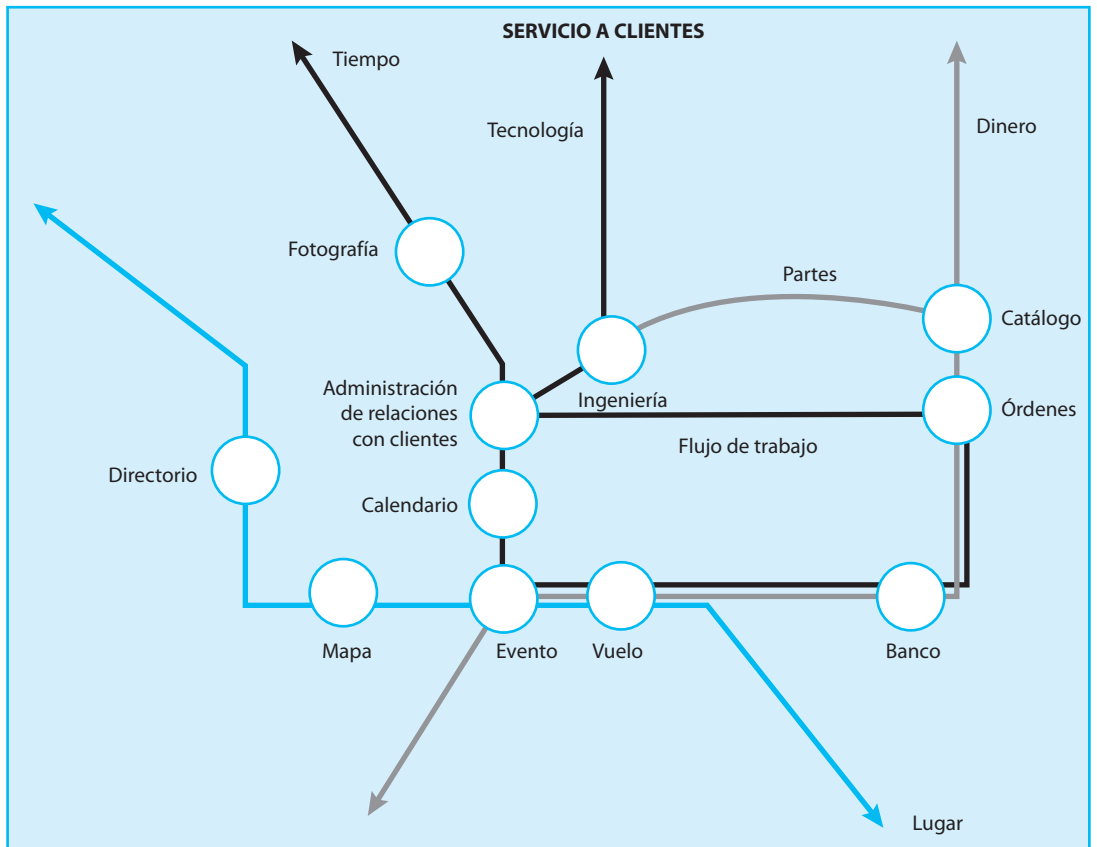
seguros, etc. En este caso las herramientas son diferentes porque hay que plasmar operaciones como documentos, juntas, mensajes por télex, vía fax, archivos, fotocopias, procesos de entrada y cálculo de datos, entre otras.

En un simulador de esta naturaleza, el Sparks, el sistema funciona como una estación de trabajo de alto poder que crea modelos en cuyo diseño se utilizan iconos (figura 7.46). Además, debido a que todos los procesos se representan como combinaciones de los elementos de trabajo, el mapa completo de un proceso puede integrar 100 o más iconos.

Mediante la simulación dinámica del funcionamiento de un proceso puede mostrarse no sólo su comportamiento promedio, sino su variabilidad, costos y excepciones (figura 7.47), lo que permite formar una base estadística de rendimiento operativo para replantear la toma de decisiones mediante la integración de mapas rápidos de todo un proceso adicionando actividades en función de un objeto (figura 7.48).

Los sistemas de simulación como el Sparks, que aquí se incluye, representa una de muchas opciones para mostrar procesos, ya que es posible desarrollar aplicaciones de acuerdo con necesidades específicas de cada usuario o emplear combinaciones de programas para lograr este propósito.

Asimismo, es necesario considerar los recursos de las redes de cómputo, por medio de las cuales puede agilizarse el diseño o la implantación de estos sistemas y el uso de herramientas virtuales, con la que se realizan simulaciones multidimensionales.



**FIGURA 7.40**

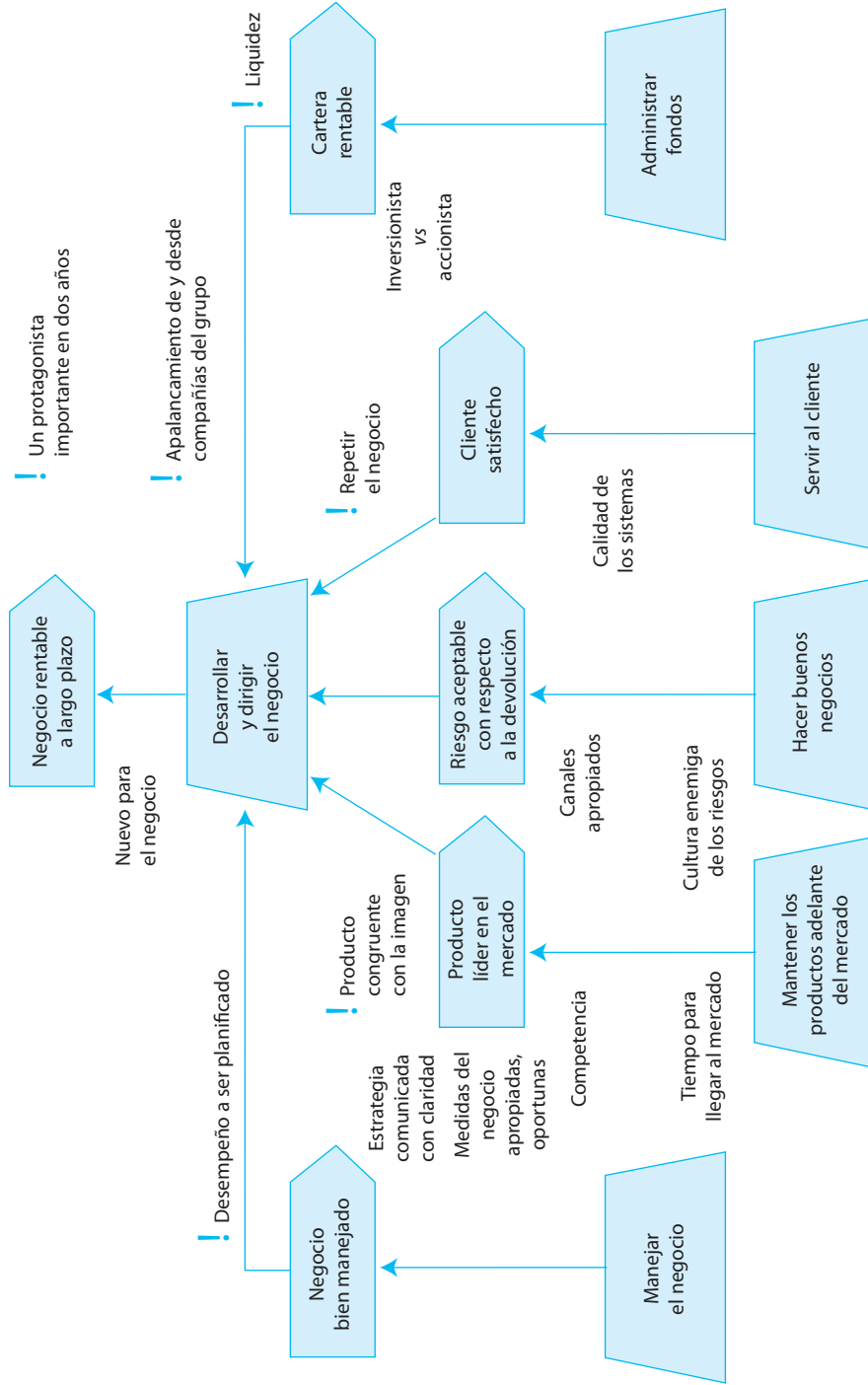
Mapa de procesos multilínea.

## ■ Revisión de procesos

Con objeto de mejorar el desempeño de los procesos se puede llevar a cabo una revisión analítica que incluya los pasos siguientes:

1. *Analizar el desempeño actual* para determinar los procesos que registran resultados pobres o que están fuera del marco estratégico de la organización.
2. *Documentar el proceso* para definir sus insumos y productos; las tareas que agregan más valor y los cambios susceptibles de realizar.
3. *Preparar una matriz de áreas de fortalezas y debilidades* para seleccionar las estrategias de respuesta.
4. *Elaborar un cuadro comparativo de posición en la industria* para equiparar resultados por sector y giro.

**Modelo de una compañía de seguros de vida**



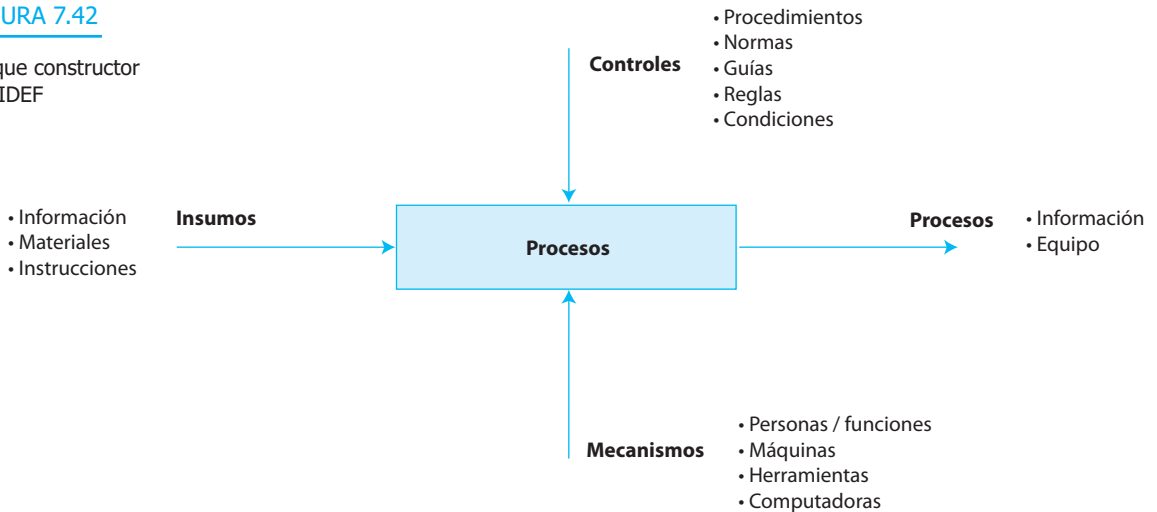
Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

**FIGURA 7.41**

Mapa de caminos.

FIGURA 7.42

Bloque constructor del IDEF



Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

5. *Desarrollar un diagnóstico* para elegir un curso de acción que integre las iniciativas “hacia dentro” y dé atención a los proveedores y clientes.
6. *Mapear los nuevos procesos* para implementar las mejoras.
7. *Diseñar mecanismos de control* para monitorear y evaluar el desempeño.

## ■ Herramientas de evaluación y control

Para evaluar el impacto de disponer de procesos se utilizan las siguientes herramientas:

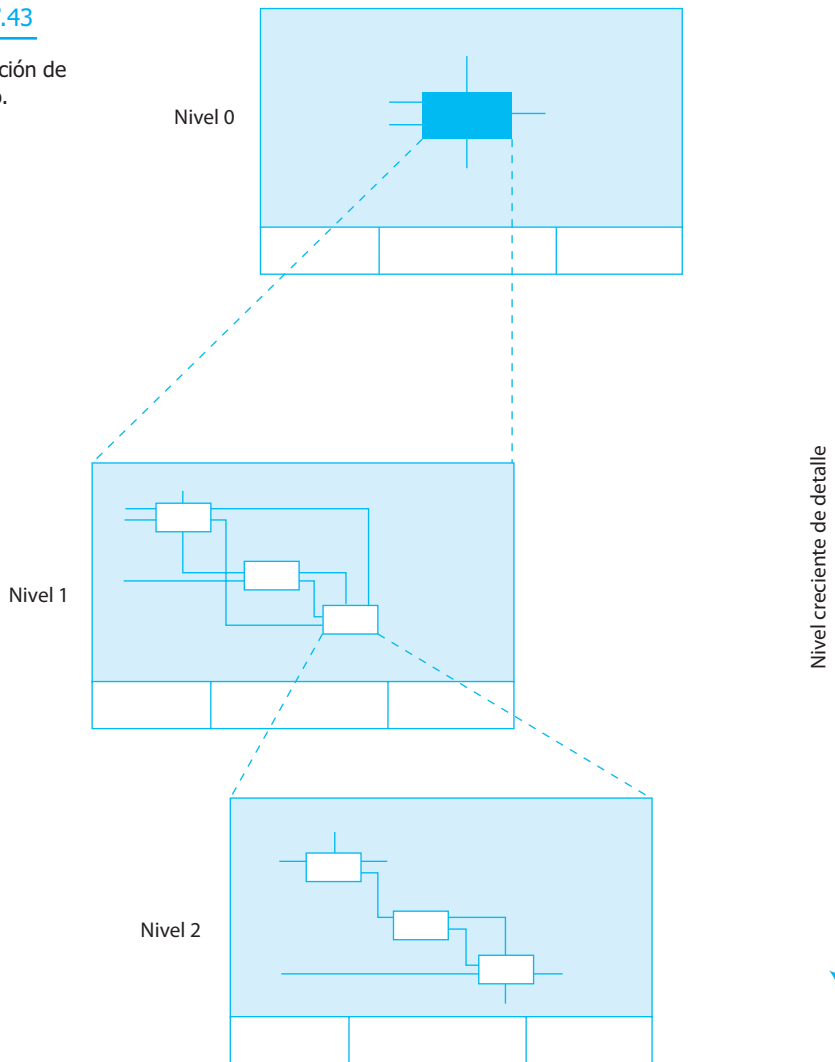
- Un listado con la cobertura de los aspectos organizacionales que deben considerarse para garantizar su eficacia (*check list*).
- Indicadores para diagnosticar su comportamiento.

## ■ Check list

1. ¿Existe un enfoque de procesos en la organización?
2. ¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?
3. ¿Cómo afrontó la organización la transición de un enfoque funcional a uno basado en procesos?
4. ¿Qué estrategia se siguió para adoptar un enfoque de esta naturaleza?
5. ¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?
6. ¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?
7. ¿La administración de procesos incluye:
  - a) la identificación de los procesos clave?
  - b) la descripción de cómo trabajan?

FIGURA 7.43

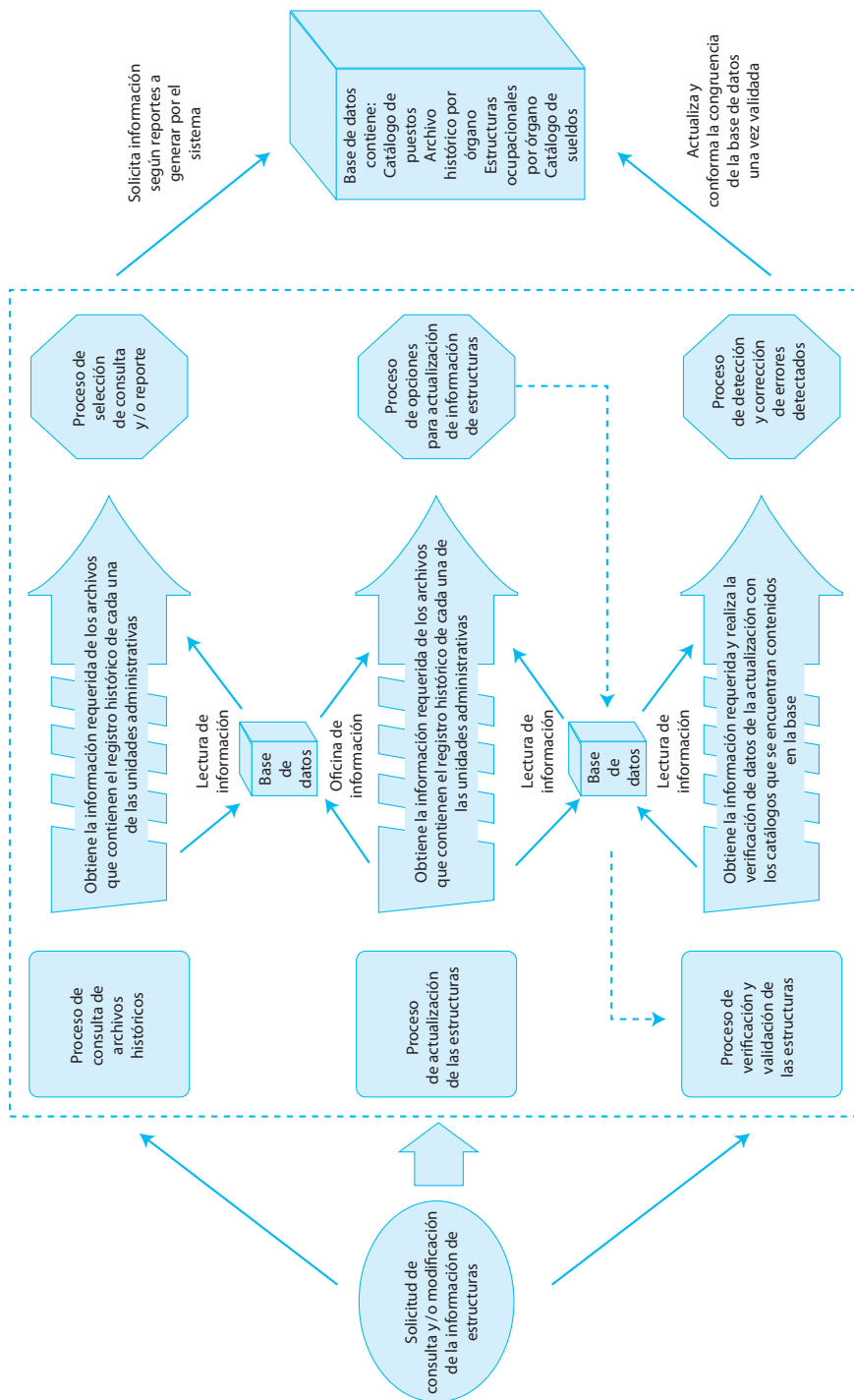
Desagregación de un proceso.



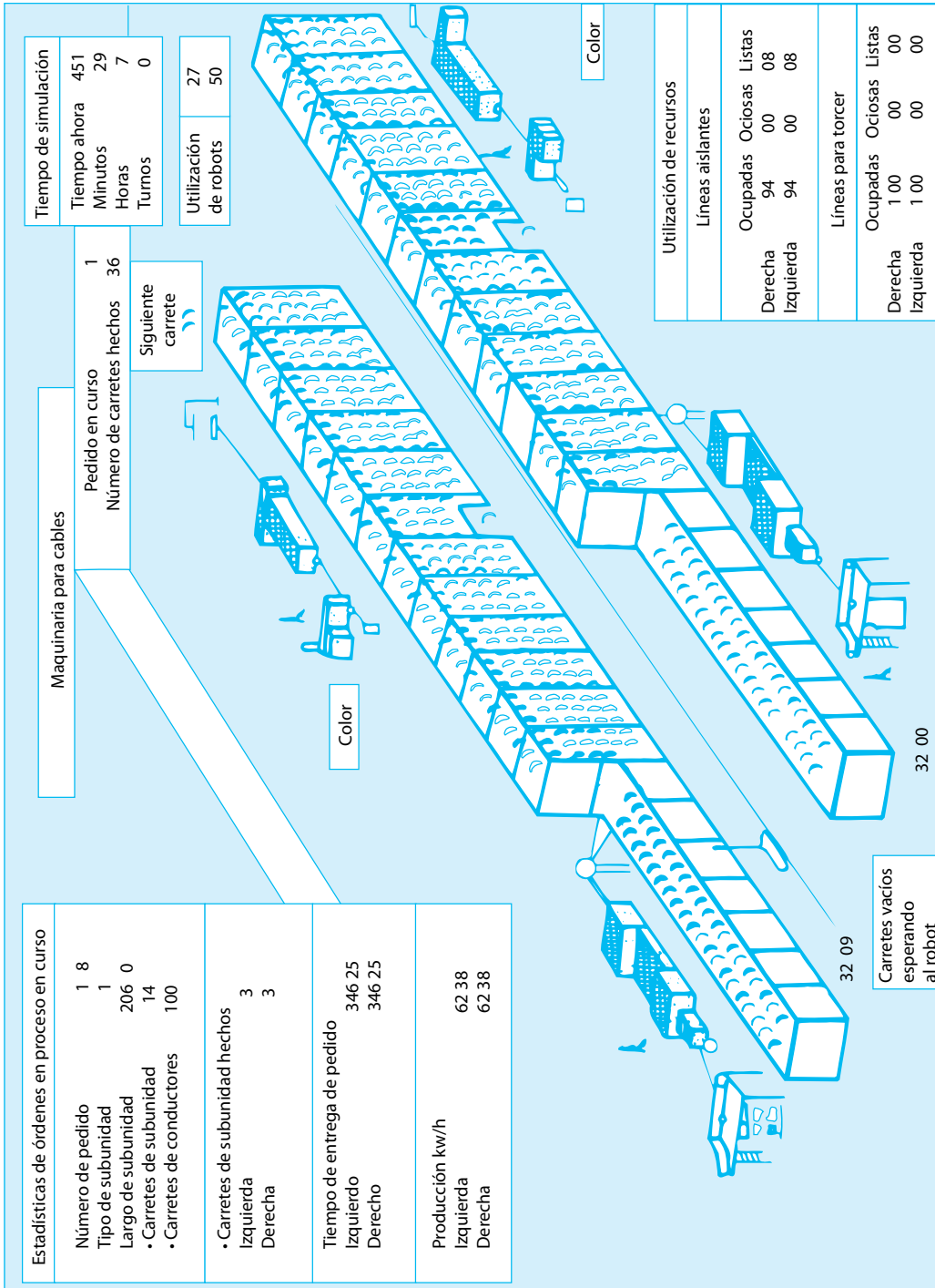
Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

- c) la forma de medirlos y evaluarlos?
  - d) el análisis de alternativas para mejorarlos o rediseñarlos?  
Explíquelo de manera breve.
8. ¿Indíquese qué unidades de medida se emplean para determinar el desempeño de los procesos.
- a) Indicadores de rentabilidad.
  - b) Indicadores de liquidez.





**FIGURA 7.44**  
Módulo de registro histórico de estructuras.


















Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

FIGURA 7.45

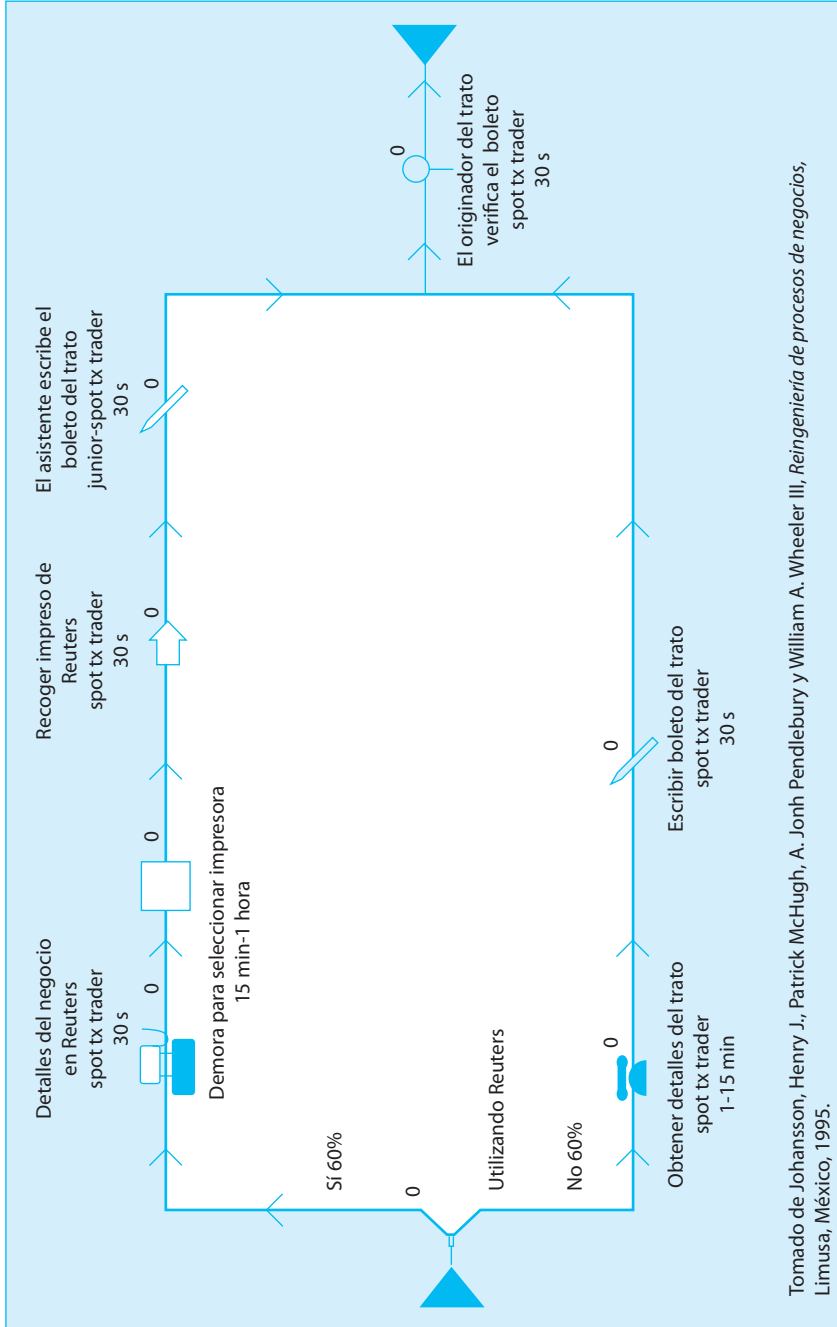
Modelo de simulación.

FIGURA 7.46

Iconos del sistema Sparks.

TIPO DE TAREA	
	Transferir
	Calcular
	Preparar documentos
	Resolver excepción
	Introducir datos
	Examinar datos
	Examinar documentos
	Comunicar
	Junta
	Teléfono
	Fax
	Télex
	Archivero
	Conciliar
	Fotocopiar
	Símbolo de decisión

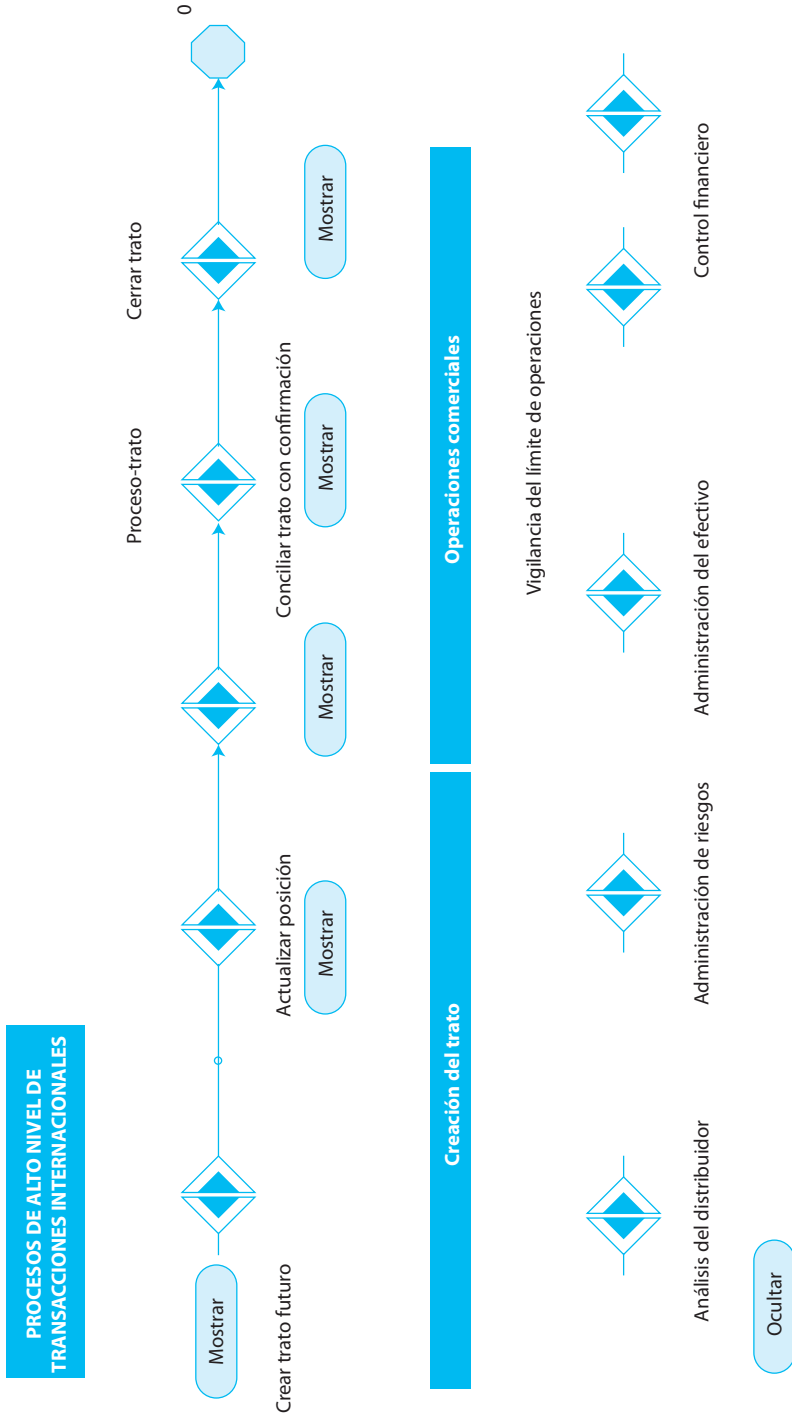
Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.



Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

FIGURA 7.47

Representación de un proceso mediante Sparks.



Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*. Limusa, México, 1995.

**FIGURA 7.48**

Revisión de un proceso de alto nivel con Sparks.

- c) Indicadores de financiamiento.
  - d) Indicadores de producción.
  - e) Indicadores de ventas.
  - f) Indicadores de abastecimiento.
  - g) Indicadores de fuerza laboral.
  - h) Otros.
9. ¿Entre qué procesos existe una relación con los sistemas?
- a) Operativos.
  - b) De apoyo.
  - c) De control.
  - d) Otros.
10. ¿Cómo repercuten los procesos en la cultura organizacional?
- a) De manera total.
  - b) En gran medida.
  - c) De manera relativa.
  - d) De modo escaso.
  - e) En ninguna medida.
11. ¿Cómo se ha afrontado la redefinición de límites o fronteras para evitar la formación de cotos de poder en las áreas?
12. ¿Qué formas de adaptación en los límites organizacionales se han considerado?
- a) El amortiguamiento.
  - b) La nivelación.
13. ¿Es el amortiguamiento un enfoque para adaptarse a la incertidumbre?
14. ¿Es la nivelación la suavización de las fluctuaciones normales en los límites ambientales?
15. ¿Ha mejorado la administración de los procesos con el uso integrado del amortiguamiento y la nivelación? Explique su respuesta.
16. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?
17. ¿Ha permitido este enfoque elevar el desempeño del personal de la organización?
18. ¿Las evaluaciones comprueban la mejoría del desempeño? Incluya ejemplos.
19. ¿Permiten los procesos una visión de negocio integral?
20. ¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?
21. Especifique, entre las siguientes opciones, ¿cómo se determinan los procesos si éstos crean valor?
- a) Por los resultados obtenidos en la operación.
  - b) Por la calidad de los productos y servicios.
  - c) Por la satisfacción de las expectativas de los clientes.
  - d) Por la posición competitiva.
  - e) Por el retorno de la inversión.
  - f) Otros.
22. ¿Son los procesos un mecanismo de apoyo estratégico?
23. ¿Qué tipo de mecanismo son los apoyos estratégicos dentro de los procesos?
- a) Corporativos.
  - b) Funcionales.

- c) De negocio.
  - d) Globales.
24. Señale cómo se relacionan los procesos con la selección estratégica.
- a) De manera internacional.
  - b) En forma multinacional.
  - c) De modo global.
  - d) Transnacionalmente.
25. ¿Cómo se coordinan las acciones para monitorear los procesos?
26. ¿Cómo se reportan los avances sobre el comportamiento de los procesos?

## ■ Indicadores de procesos

### – Indicadores cualitativos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad
- Grado en que añaden valor a los productos o servicios
- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos

### – Indicadores cuantitativos

#### Insumos

Productos

#### Insumos

Servicios

#### Procesos productivos

Total de procesos

#### Procesos de servicio

Total de procesos

#### Procesos administrativos

Total de procesos

#### Procesos logísticos

Total de procesos

#### Procesos de control

Total de procesos

#### Procesos de comunicación e información

Total de procesos

#### Procesos estratégicos

Total de procesos

**Total de procesos**

Total de procedimientos

**Total de procesos**

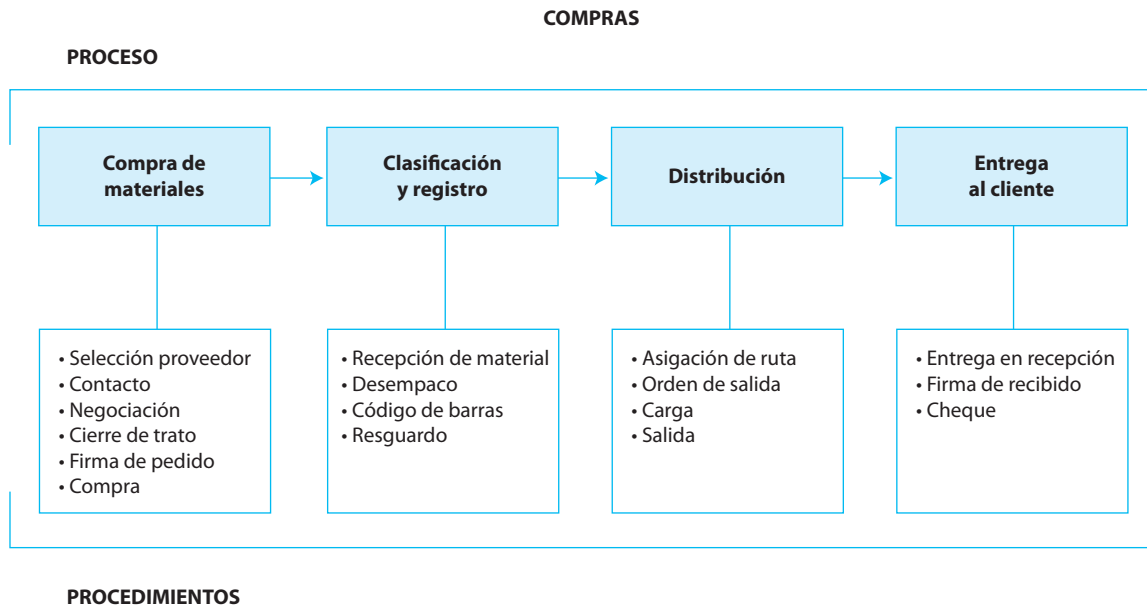
Total de estrategias

**Personas asignadas al desarrollo de procesos**

Total de personal

**Interrelación proceso/procedimientos**

Gráfica para visualizar la relación e interacción entre proceso y procedimientos (figura 7.49).

**FIGURA 7.49**Relación proceso/  
procedimientos.



## RESUMEN

El conocimiento de la técnica de diagramación y mapeo de procesos constituye elementos decisivos para lograr una adecuada coordinación y el flujo eficiente de información en una entidad.

La representación gráfica de todo tipo de hechos, situaciones, movimientos y documentos por medio de una simbología permite clarificar la interacción e interrelación que existe entre ellos y las unidades administrativas de una estructura organizacional.

Elaborar diagramas de flujo con un lenguaje preciso y coherente es un requisito fundamental para entender y manejar adecuadamente el cúmulo de información que produce una organización. Bajo esta perspectiva, los símbolos de diagramación que pueden utilizarse son los elaborados por la American Society of Mechanical Engineers (ASME), American National Standard Institute (ANSI), International Organization for Standardization (ISO) y el Deutsches Institute für Normung (DIN). Asimismo, es posible emplear los símbolos de los diagramas integrados de flujo (DIF) en sus estilos Yourdon-De Marco y Gane & Sarson y del flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO).

El correcto uso de los dibujos y contenido de los diagramas de flujo concede a las organizaciones ventajas manifiestas en cuanto a su destino, aplicación, comprensión e interpretación de la información.

Los diagramas de flujo se clasifican según los siguientes criterios: que indican sucesión de hechos, con escala de tiempo, que indican movimiento y, por su presentación, formato y propósito.

Los procesos se representan mediante el trazo de mapas, los cuales pueden ser físicos, incluir papeleo, realizarse por computadora o seguir la secuencia lógica de eventos. Es factible que los cuatro tipos se presenten juntos en un proceso.

El mapeo de procesos se complementa con el modelado de datos, cuyo objetivo es comprender las relaciones que hay entre los elementos de éstos y los vínculos entre series de datos donde están presentes los elementos.

El apoyo para integrar sistemas y bases de datos en el trazo de mapas se realiza con aplicaciones computacionales como el IDEF, en tanto que la simulación de procesos, como herramienta de animación para crear una imagen visual de la descripción de los elementos de un proceso, con la técnica conocida como SIMAN/CINEMA. Un simulador específico es el Sparks.

Para evaluar el desempeño con procedimientos y procesos se incluyen dos herramientas: un *check list* para conocer los aspectos organizacionales que se deben analizar para garantizar su eficaz uso e indicadores para diagnosticar su comportamiento.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿En qué forma inciden en el desempeño de una organización los diagramas de flujo y los mapas de procesos?
2. ¿Cómo afecta al proceso de toma de decisiones de una organización disponer de información analítica y secuenciada de sus acciones?
3. ¿Favorece las relaciones de una organización con su entorno el empleo de diagramas de flujo y mapas de proceso?
4. ¿En qué medida contribuye la diagramación y el mapeo a la simplificación del trabajo?
5. ¿Cómo se interrelacionan los procedimientos y los procesos?
6. ¿De qué manera influye en la calidad de los productos y servicios de una organización el empleo de procesos?



## CASO PRÁCTICO

### RESTAURANTE “LA OAXAQUEÑA”

#### ■ Marco de referencia

Definir una propuesta que cumpla con la función de guía de las tareas que realiza el personal del restaurante durante la prestación de servicio a sus clientes, en forma tal que contribuya al logro de los objetivos y estrategias trazados. Asimismo, determinar las mejores alternativas para que la empresa compita a nivel nacional e internacional en el área de la preparación de comida oaxaqueña en las mejores condiciones de trato, eficiencia y calidad.

#### ■ Equipo de trabajo

Para orientar las labores que se realizan en él, el gerente del restaurante integró un equipo de trabajo con el hostess, meseros, preparador de bebidas, cocineras y cajero, apoyados por un consultor externo. Durante varias semanas trabajaron cada día y presentaron sus resultados en un informe el cual contiene los elementos siguientes:

#### Diagnóstico

Traducir los hechos y forma de operar en información susceptible de administrarse para establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y determinar el curso de acción a seguir para resolver problemas y elevar el desempeño, si se considera que:

- El restaurante cuenta con la lealtad de sus clientes.
- Ha crecido paulatinamente, por que ha desarrollado una forma de administración empírica basada en la experiencia.
- No dispone de manuales y controles administrativos que permitan saber con certeza cómo operar correctamente.

#### Objetivos

- Ampliar la capacidad instalada.
- Mejorar la calidad de nuestros productos mediante la adquisición de equipo innovador y de alta tecnología.

- Elevar la calidad del servicio vía un programa de contratación y capacitación basado en la mejora continua.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Aumentar las utilidades a través de la realización de promociones estacionales.
- Conocer los cambios en las preferencias y las necesidades de los consumidores por medio de investigación de mercado.
- Establecer mecanismos de retroalimentación para mantener una dinámica de crecimiento sostenida.
- Elaborar procedimientos para mejorar y homogeneizar la atención al cliente.
- Aumentar la oferta a través de la diversificación de productos.

#### Estrategias

- Mejorar la posición en el mercado a través de una buena relación con clientes.
- Rentar un local más amplio para aprovechar la capacidad.
- Ampliar la gama de productos a precios competitivos.
- Remodelar las instalaciones para obtener un mayor reconocimiento por parte de los clientes.
- Contar con personal capacitado para competir con franquicias y cadenas reconocidas a nivel mundial.
- Obtener financiamiento para subsidiar el incremento de los precios de los insumos.
- Incrementar la promoción y la publicidad para ampliar la participación de mercado.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores de productos.
- Elaborar procedimientos para la atención al cliente.

#### Estrategia corporativa

Ofrecer productos de la más alta calidad dentro del área y brindar un servicio de excelencia diferenciado y de bajo costo.

## Estrategia de negocio

Ofrecer comida mexicana de la más alta calidad con una variedad de platillos difícil de igualar, así como una atención personalizada y espíritu de servicio únicos.

## ■ Criterios de operación

### Formación

Capacitar al personal en actitudes y aptitudes para potenciar responsabilidades y lograr su desarrollo personal mediante la aplicación de un programa de entrenamiento y evaluación, para el desarrollo de bases firmes en la toma de nuevas responsabilidades.

### Desarrollo

Impulsar el crecimiento y la confianza de la fuerza de trabajo.

### Reconocimiento

Mantener altamente motivado al personal por medio de un programa de incentivos.

### De servicio

#### Desayuno

- Un buen servicio comienza, sin duda, con un agradable saludo y una rica taza de café y sugerencia de pan.
- Al tomar la orden, el mesero debe llevar a la mesa los alimentos y bebidas ordenadas según los tiempos de la comanda.
- El pan se deposita en la mesa en el momento de llevar el plato principal.

#### Comida o cena

- Sugerir aperitivos al tomar la orden.
- Agregar el plaqué necesario según la orden de alimentos.
- Al finalizar el plato principal se debe limpiar la mesa y ofrecerse plaqué de postre.
- Servir café.

- Se debe despedir al cliente deseándole que vuelva al restaurante.

### Ventas

La técnica de ventas es muy importante, ya que a través de ésta podemos ofrecer al cliente todo aquello que produce el restaurante, para lo cual hay que considerar lo siguiente:

- Conocer perfectamente el producto que se ofrece.
- No utilizar preguntas con respuestas implícitas, por ejemplo, "¿No le gustaría alguna bebida, señor?"; pues es mejor preguntar "¿Con qué bebida acompaña su postre, señor?"; porque al decir la palabra "No", estamos predisponiendo al cliente a una negativa.
- Dar alternativas al cliente.

### Limpieza

Consideramos que la higiene es un aspecto prioritario para la buena imagen y confianza, lo que amerita cumplir con las actividades siguientes:

- Limpieza de mesas y de sillas.
- Mantelería lavada y planchada.
- Alfombra y tapicería limpias.
- Cuadros y accesorios de decoración limpios y en su lugar.
- Puertas de acceso y vidrios en general.
- Esteres pulidos y libres de ralladuras.
- Podio y recepción limpios; baños y lavabos impecables.
- Programa de fumigación permanente en todas las áreas del restaurante.

### Equipo de operación de cocina

El equipo de operación de cocina debe mantener un *stock* de reposición en equipos tales como cuchillos, cucharones, ollas, sartenes, etcétera.

Tomando en cuenta lo costoso del equipo se debe manejar con mucho cuidado. En caso de rotura o mal funcionamiento de alguno de ellos se debe avisar a mantenimiento para que lo repare porque el personal de cocina no está autorizado para ello.

## Área de cámaras

El área de cámaras debe estar perfectamente limpia, con temperaturas adecuadas y ordenada con esmero; tiene que estar dividida, disponer de un área de congelación y contar con los recipientes adecuados para carne, pescado, pollo, lácteos, verduras, helado y, en general, todo producto perecedero.

Los recipientes no deben contener mezclas de carnes, es decir, pescado con cerdo, pollo con mariscos, etc. Asimismo, todos los productos se deben etiquetar con la fecha de ingreso y manejar un registro para conocer el tiempo de recepción y estadía en las cámaras.

## Estándares de cocina

Cuando hablamos de estándares de cocina nos referimos a la elaboración de las recetas estándar de todos los platillos de nuestra carta de alimentos. El servicio debe observar los siguientes criterios:

- Los platillos deben ser servidos con las porciones y guarniciones adecuados.
- A la temperatura adecuada.
- Colocados en la loza adecuada.
- Respetar los recetarios con respecto a salsas, condimentos y forma de elaboración.
- Los alimentos fríos deben servirse en plato frío.
- Los alimentos calientes deberán servirse en plato caliente.
- Todos los platillos deberán salir con campana de la cocina.
- Deben cumplirse estrictamente las normas de limpieza, seguridad e higiene.
- Las cámaras de refrigeración deben mantener la temperatura adecuada mediante un programa de mantenimiento preventivo.

## Organización de la producción

Mantener una buena organización en el área de producción simplifica las tareas y garantiza que la elaboración de platillos se apegue a estándares de cocina tales como:

- Conocer a fondo la carta de productos.
- Conocer los recetarios.
- Estar al tanto del reporte de popularidad de los platillos.

- Manejar máximos y mínimos de materia prima.
- Obedecer los lineamientos de higiene y seguridad vigentes en el área.
- Contar con el equipo de operación y el personal idóneo.
- Delimitar los responsables de la producción tanto en cocina fría como caliente.
- Tomar en consideración la cantidad de producción que se realiza con base en historial para evitar mermas.

## ■ Procedimiento

Este recurso capitaliza los esfuerzos y constituye un elemento de decisión invaluable porque permite descomponer las actividades hasta el nivel de operaciones en forma analítica y efectuar su seguimiento a través de un diagrama de flujo, lo que facilita la comprensión de su dinámica de trabajo.

## Objetivos del procedimiento

- Brindar al personal del restaurante una herramienta útil para simplificar y facilitar sus labores e incrementar su productividad.
- Lograr que los empleados que intervienen en la secuencia del servicio cuenten con una referencia general de cómo brindar una excelente atención a los clientes que visitan el restaurante.
- Ofrecer una mejor atención e incrementar la calidad de los servicios que ofrece el restaurante.
- Disminuir posibles errores y pérdidas de tiempo en las operaciones del personal de la empresa.

## Responsables

*Hostess.* Persona que recibe a los clientes, dándoles un trato amable y cordial; su apariencia y comportamiento son muy importantes ya que es la primera imagen del restaurante que reciben los clientes.

*Mesero.* Responsable directo del servicio a clientes.

*Cocineras.* Encargadas de la preparación y cocción de los alimentos y de realizar el programa semanal de comidas, por lo que su trabajo es sumamente importante para satisfacer el gusto de los clientes.

*Preparador de bebidas.* Persona que prepara todo tipo de bebidas con los mejores ingredientes naturales.

**Cajero.** Encargado de manejar la caja chica y de llevar el control de las entradas y salidas de dinero de una manera responsable y eficiente.

- Preparar los alimentos con insumos frescos y de la mejor calidad.
- Limpieza del establecimiento al inicio y al final de la jornada.

## Políticas

- Mostrar respeto irrestricto a los clientes.
- Prohibir el consumo de tabaco en el establecimiento.
- No requerir reservación.
- Oferta y renovación de productos variada.

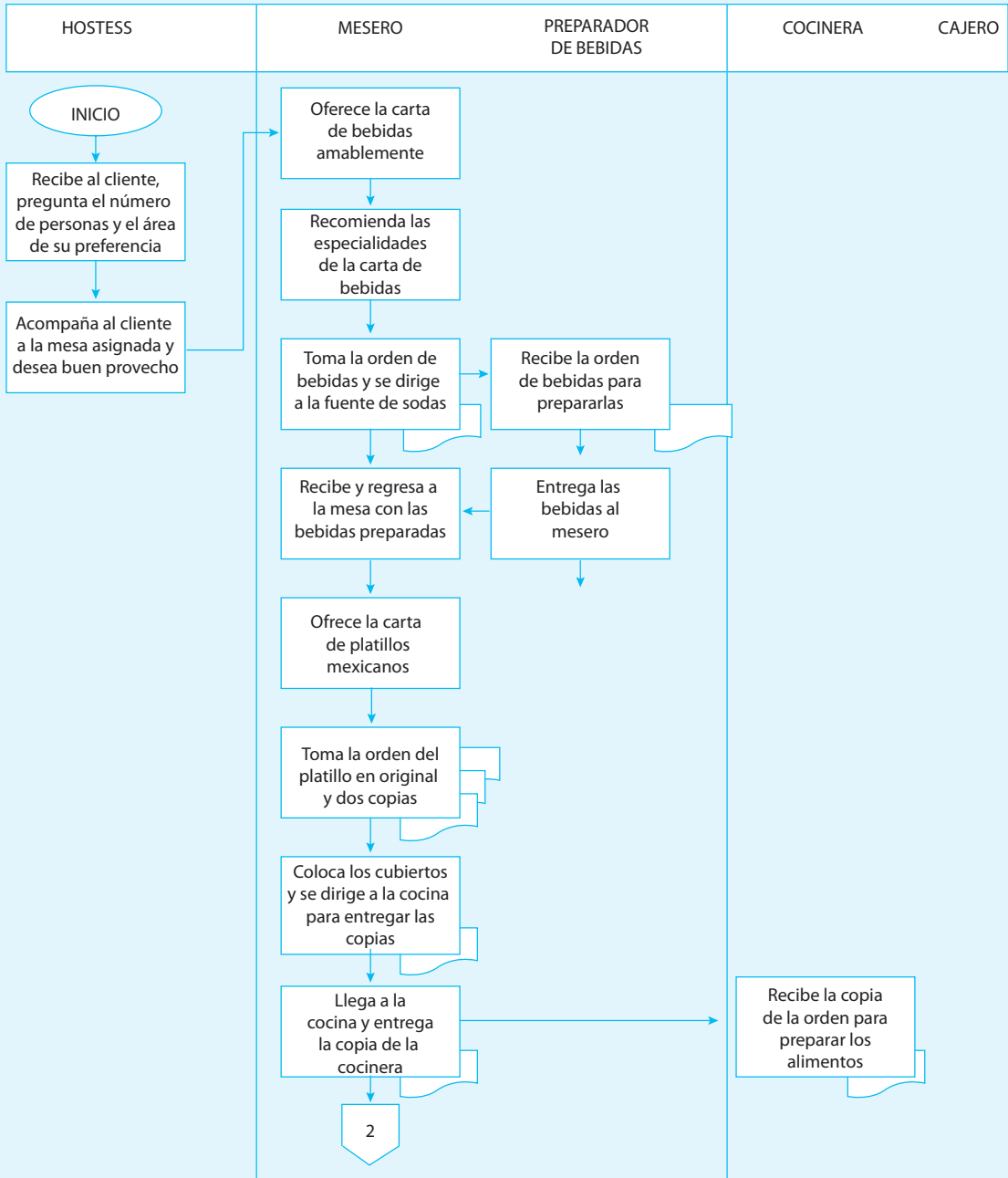
## ■ Secuencia del servicio

A continuación se muestra la descripción de las operaciones y el diagrama de flujo propuesto para manejar el procedimiento "secuencia del servicio":

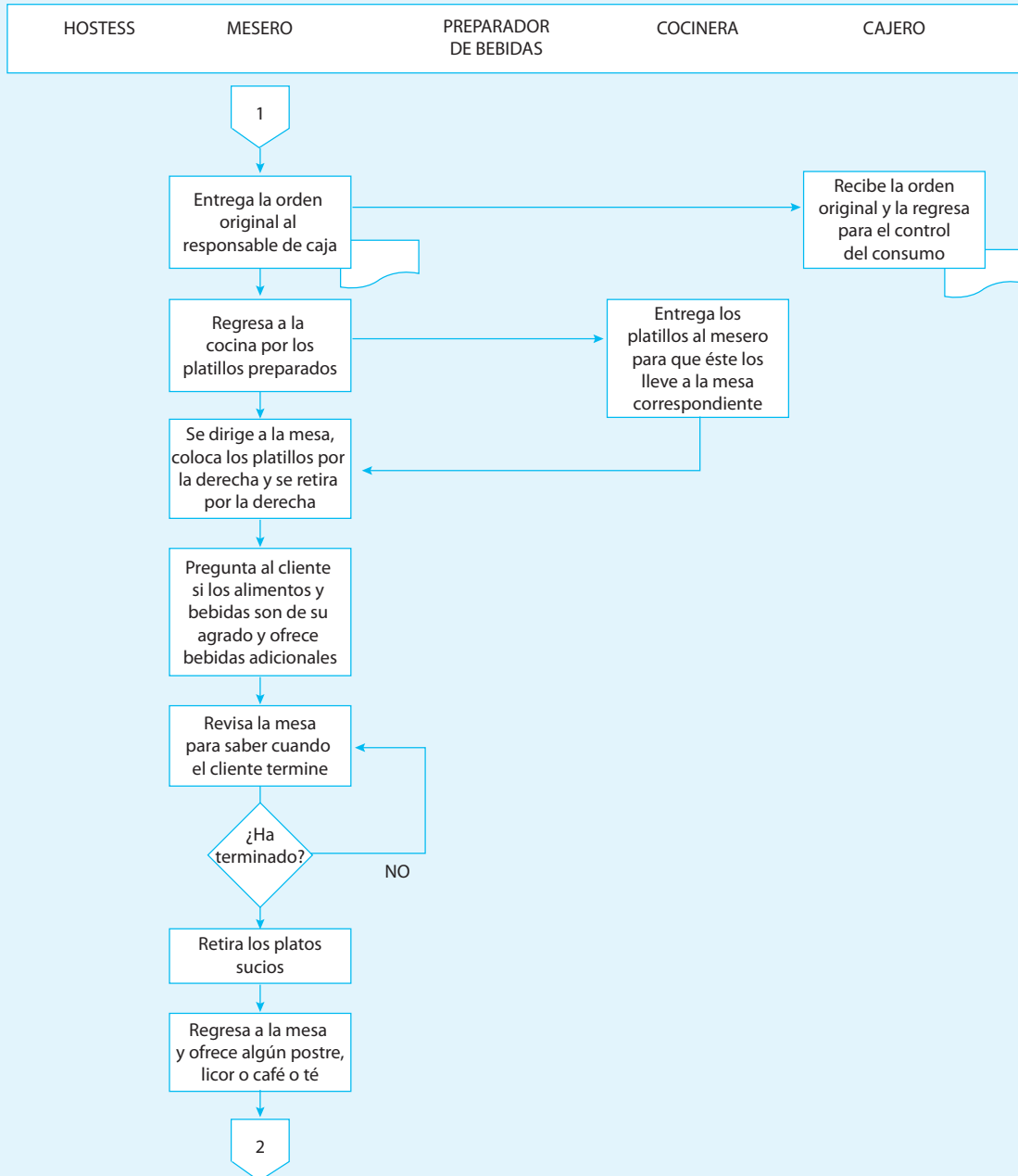
No.	Responsable	Descripción
1.	Hostess	Recibe al cliente con un amable saludo, y pregunta el número de personas y el área de su preferencia. Luego, asigna la mesa correspondiente.
2.	Hostess	Acompaña al cliente a la mesa asignada; le desea buen provecho; se retira.
3.	Mesero	De modo cordial ofrece la carta de bebidas y se retira.
4.	Mesero	Recomienda las especialidades de la carta de bebidas para lograr ventas sugestivas [adj confuso. Quiso decir: para propiciar ventas].
5.	Mesero	Toma la orden de bebidas y se dirige a la barra.
6.	Mesero	Lleva la orden de bebidas a la barra.
7.	Preparador de bebidas	Recibe la orden de bebidas para prepararlas.
8.	Preparador de bebidas	Entrega las bebidas al mesero.
9.	Mesero	Recibe y regresa a la mesa con las bebidas preparadas, y expresa: "Que disfrute su bebida."
10.	Mesero	Ofrece la carta de platillos mexicanos, para que el cliente elija el que sea de su agrado.
11.	Mesero	Toma la orden del platillo en original y dos copias.
12.	Mesero	Coloca los cubiertos y se dirige a la cocina para entregar la copia de la orden.
13.	Mesero	Llega a la cocina y entrega una copia de la orden a la cocinera.
14.	Cocinera	Recibe una copia de la orden y comienza a preparar los alimentos.
15.	Mesero	Entrega la orden original al responsable de caja.
16.	Cajero	Recibe la orden original y la registra para llevar un control del consumo del cliente.

No.	Responsable	Descripción
17.	Mesero	Regresa a la cocina por los platillos preparados.
18.	Cocinera	Entrega los platillos al mesero para que éste los lleve a la mesa correspondiente.
19.	Mesero	Se dirige a la mesa en la que tomó la orden. Coloca los platillos, los sirve por la derecha y se retira por la derecha (servicio funcional).
20.	Mesero	Pregunta al cliente si los alimentos y bebidas son de su agrado y ofrece bebida adicional cuando dos terceras partes estén vacías.
21.	Mesero	Revisa la mesa para saber cuándo ha terminado el cliente; si es así, retira los platos sucios.
22.	Mesero	Regresa a la mesa y ofrece algún postre, licor, café o té.
23.	Mesero	Está al pendiente del cliente para cuando éste pida la cuenta.
24.	Mesero	Elabora la cuenta y se dirige con el cajero para confirmar que sea correcta.
25.	Cajero	Verifica la cuenta.
26.	Mesero	Se dirige a la mesa para entregar la cuenta al cliente. Agradece su preferencia y efectúa el cobro.
27.	Cajero	Recibe el pago
28.	Hostess	Despide al cliente y lo invita a que regrese pronto.

### Diagrama de flujo: Secuencia del servicio

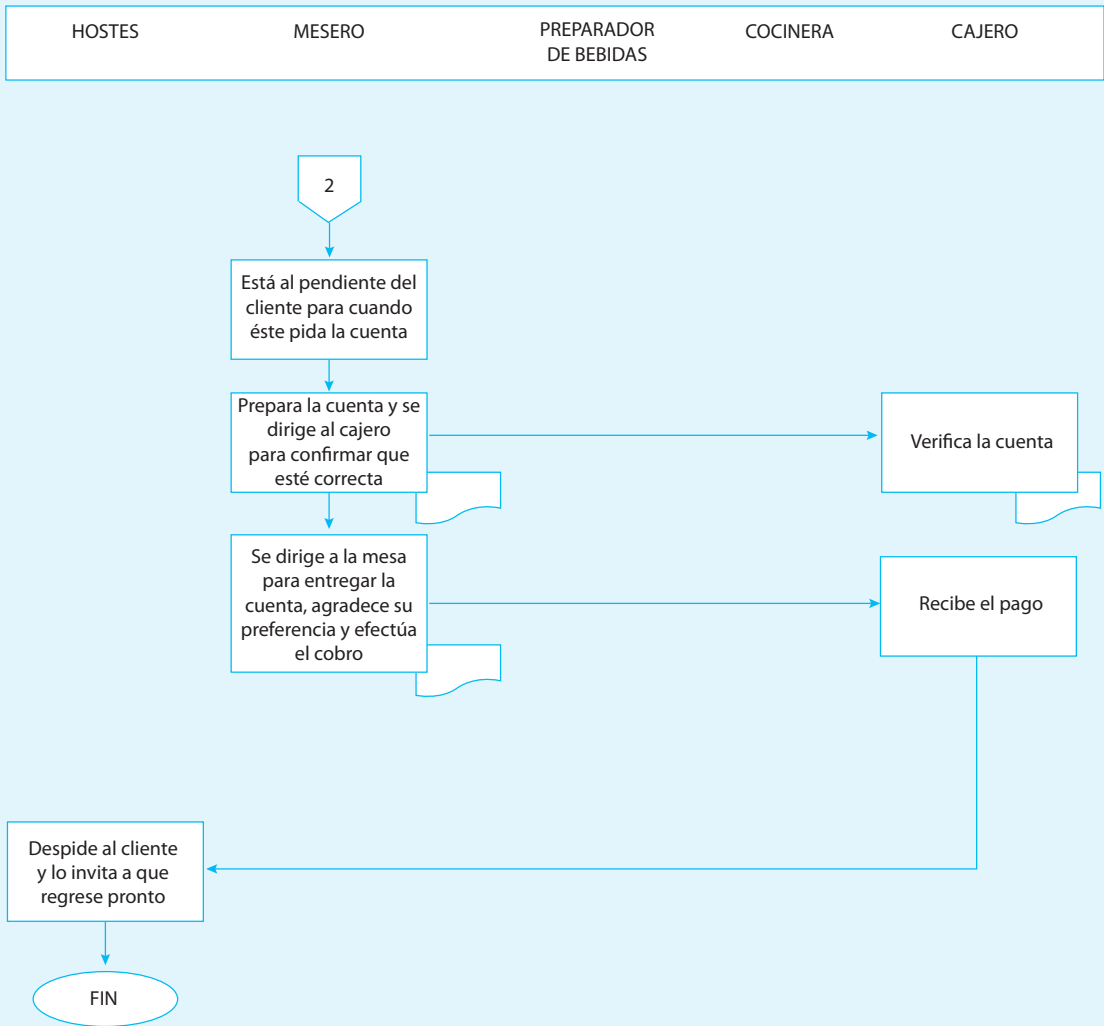


### Diagrama de flujo: Secuencia del servicio





### Diagrama de flujo: Secuencia del servicio



## PREGUNTAS

---

1. ¿Cómo contribuyen los procedimientos a mejorar el desempeño del restaurante?
2. ¿De qué manera el conocimiento de los procesos productivos eleva la calidad del servicio?
3. ¿En qué medida depende la calidad de los productos y servicios del manejo ordenado de la información de procesos y procedimientos?
4. ¿Son los procesos y procedimientos herramientas para mejorar la competitividad del restaurante?

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. De Marco, Tom. *Structured Analysis and System Specification*. Yourdon Inc., New York, 1979.
2. Harshbarger, IL. *Process Analysis Technique*. Macmillan-McGraw-Hill. Chicago, 1988.
3. Johansson, Henry J., McHugh, Patrick, Pendlebury, A. John y Wheeler III, William A. *Reingeniería de procesos de negocios*. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. México, 1995.
4. Lowenthal N. Jeffrey. *Reengineering the Organization: A – Step – by – Step Approach to Corporate Revitalization*. Milwaukee CISC. ASQC Quality Press. USA, 1994.
5. Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Introducción al estudio del trabajo*. Editorial Limusa. México, 1987.
6. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. *Guía técnica para la elaboración de procedimientos*, Colección Guías Técnicas, Serie: Organización y Métodos, Núm. 9. México, 1981.
7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dirección General de Administración. *Guía técnica para estudios y procedimientos: criterios normativos*. México, 1978.
8. Stevenson, William J. *Production/Operations management*. Irwin. USA, 1996.
9. Chang, Richard Y. *Mejora continua de procesos*. Editorial Granica. Argentina, 1996.

# 8

# Reorganización administrativa

## OBJETIVOS

- Dominar los elementos conceptuales y metodológicos necesarios para implementar un proceso de reorganización administrativa.
- Identificar las condiciones que influyen en la decisión de afrontar un proceso de esta naturaleza.
- Comprender de qué manera incide la decisión de reorganizarse en el desempeño de una organización.
- Analizar las vertientes del pensamiento administrativo relacionadas con un proceso de reorganización administrativa.
- Valorar el peso que tiene para una organización sentar las bases para hacer frente a la competencia en su sector y giro industrial.
- Entender la composición de un modelo para efectuar un proceso de reorganización.
- Mejorar la capacidad de integrar un proyecto de reorganización.
- Appreciar la importancia de convertir un proceso de reorganización administrativa en una ventaja competitiva.

## INTRODUCCIÓN

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo.

Desde esa perspectiva, y con el ánimo de facilitar la implementación de un proceso de esta naturaleza, este capítulo ofrece de manera integrada los fundamentos más representativos de la teoría organizacional clásica y contemporánea, así como técnicas de análisis administrativo de viabilidad probada.

Como una aplicación práctica, se incorpora un modelo para efectuar el proceso de reorganización desde la concepción del cambio, mecanismos de trabajo, revisión de la base jurídica, definición del marco de trabajo, análisis de la estructura organizacional y los efectos de los aspectos presupuestarios, hasta las condiciones de trabajo que deben prevalecer para llevarlo a buen término.

Para completar el proceso, se presenta el contenido analítico de un proyecto de reorganización.

## 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 de un grupo de personas.

### ■ Alcance y fuentes de un cambio organizacional

Cuando se cambia una organización se afecta en forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama.

Debido a ello, la formulación de una propuesta de reorganización tiene que fundamentar las causas que la originan y su área de influencia. A continuación se mencionan las más comunes:

#### Internas

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.
- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategias.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultades en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño.
- Para asegurar una ventaja competitiva.

## Externas

- Cambio en la situación del mercado.
- Presión de la competencia.
- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Comportamiento del consumidor.
- Cambios en el marco legal.
- Como propuesta de cámaras o grupos de afiliación.
- Por acuerdos inter e intraorganizacionales.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales o internacionales.
- Por demanda de los grupos de interés.

## MARCO TEÓRICO

Para dimensionar y estructurar un proceso de reorganización es necesario disponer de elementos de decisión idóneos. Con base en esta perspectiva, se presenta un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan la estructura y forma de operar de las organizaciones. Para facilitar su comprensión y darles contexto, se han dividido con dos partes: la primera contiene los aspectos considerados como la *visión clásica*, la segunda, los de más reciente acuñación como un *enfoque alterno*.

## VISIÓN CLÁSICA

### ■ Principios de organización

#### Departamentalización

Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se definen de la manera siguiente:

- Operación.* Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.
- Actividad.* Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- Función.* Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

## Jerarquización

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será (figura 8.1).

## Línea de mando

Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

De acuerdo con este principio, una dirección o gerencia (supervisión intermedia), debe manejar varios departamentos (unidades de supervisión inmediata), en tanto que las direcciones (regularmente en un número reducido) tienen que ser controladas por una dirección general (figura 8.2).

## Unidad de mando

Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.

**FIGURA 8.1**

La nomenclatura de una institución, entendida ésta como la denominación de las unidades administrativas que conforman la estructura orgánica, puede emplear los términos anotados o puede utilizar aquellos que complementen sus necesidades particulares, de acuerdo con su tamaño, objeto o sector de actividad.

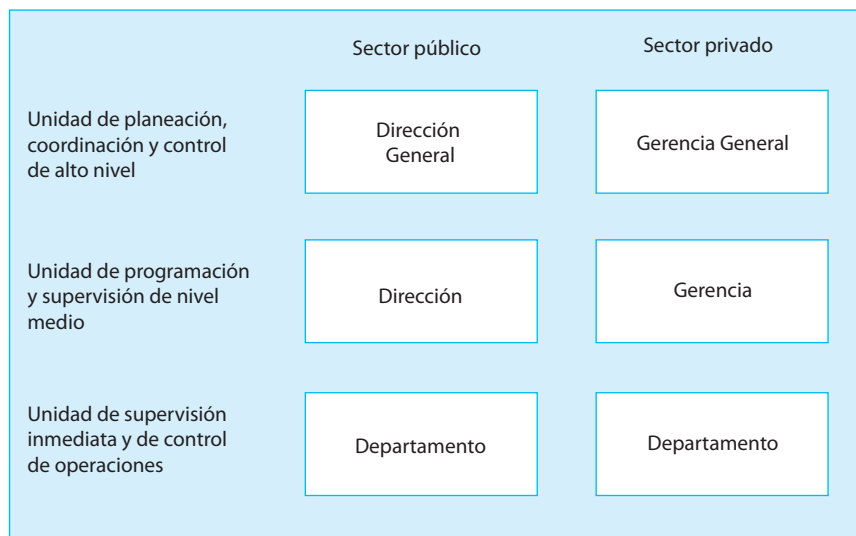
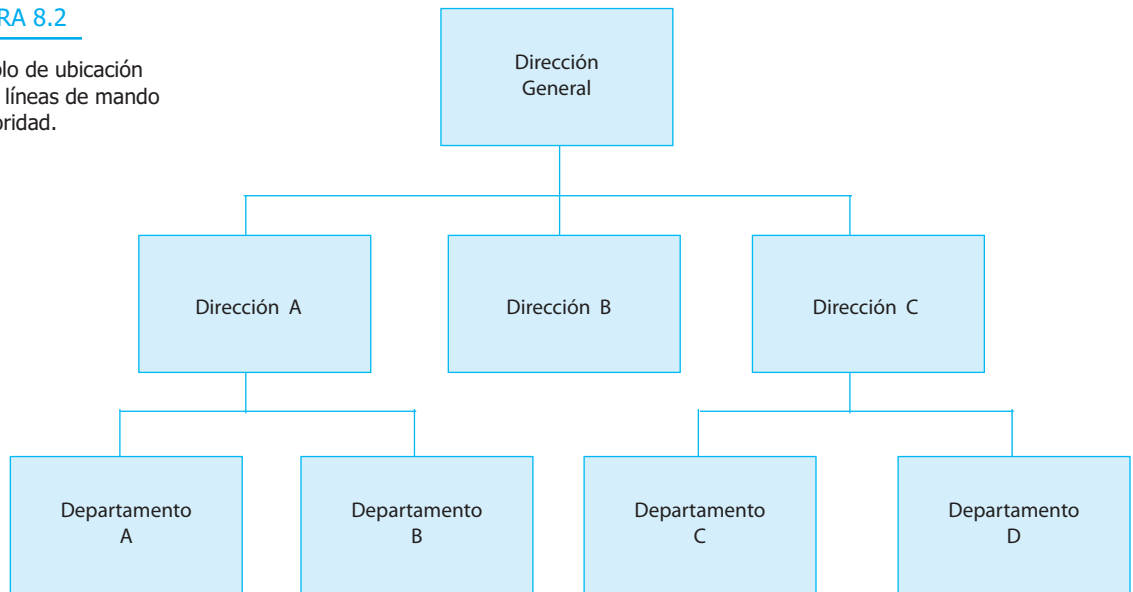


FIGURA 8.2

Ejemplo de ubicación de las líneas de mando o autoridad.



### Autoridad

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica —necesariamente— el ejercicio del mando.

### Responsabilidad

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

### Autoridad funcional

Por lo general, este tipo de autoridad, que se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una unidad staff pueda girar instrucciones a una unidad de línea o en el que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él. La representación gráfica de estas unidades se ilustra con los ejemplos de la figura 8.3.

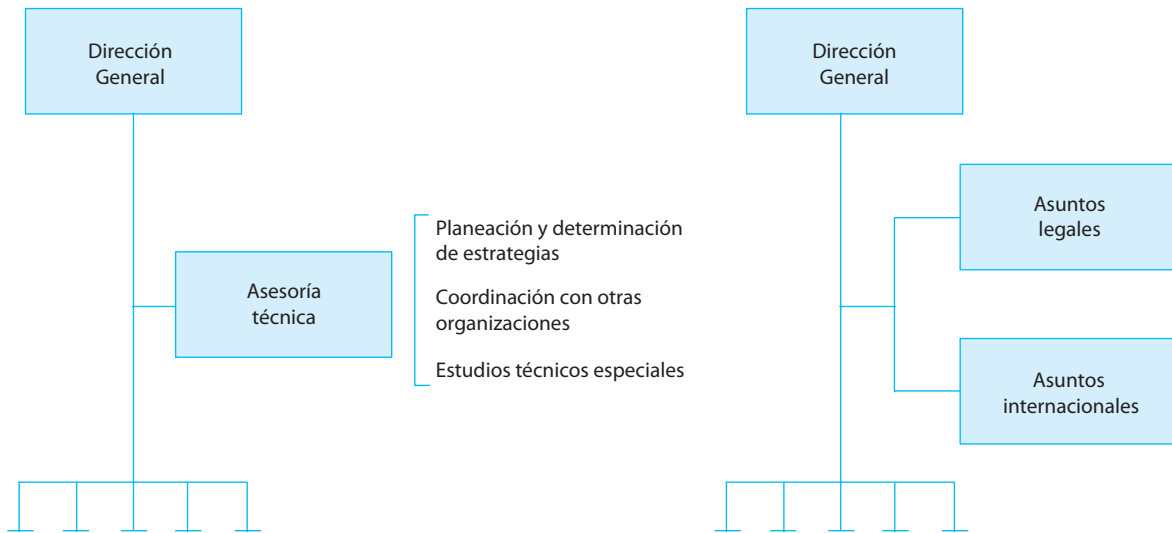


FIGURA 8.3

Ejemplos de ubicación de unidades especializadas con autoridad funcional.

### Tramo de control

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.

Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.

Cuando surja una nueva actividad en un área de la organización, la respuesta más viable no será crear un órgano, sino definir cómo reorientar las funciones hacia otras unidades administrativas.

La estructura de organización es el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica, al mismo tiempo, quién debe hacer las tareas. No hay que olvidar que el aumento del número de órganos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que debe evitarse el exagerado crecimiento de la estructura.

El tramo de control que debe tener un superior está determinado por las relaciones orgánicas entre éste y sus subordinados, así como por las que establecen entre sí estos últimos; tal criterio se fundamenta en la teoría de Graicunas, quien afirma que al aumentar en progresión aritmética los órganos en la estructura, el número de relaciones se incrementa exponencialmente, lo que en ocasiones provoca graves trastornos y dificultades en la comunicación.

Se ha demostrado que cuando un ejecutivo con cuatro órganos bajo su mando añade otro a su estructura, ésta —como máximo— sólo aumenta 25% su capacidad de trabajo, mientras que el núme-



ro de relaciones posibles entre las unidades crece de 44 a 100; es decir, los canales de comunicación de dicha persona se elevan 127%; como fundamento de lo anterior, se presenta el cuadro siguiente:

**CUADRO 8.1** Crecimiento exponencial de las relaciones.

NÚMERO DE ÓRGANOS	NÚMERO DE RELACIONES
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210
12	24 708
16	524 528
18	2 359 602
20	10 486 140
24	201 327 144

Las relaciones entre subordinados y superior son de tres tipos:

- Relaciones directas individuales.
- Relaciones directas de grupos.
- Relaciones cruzadas.

Todas ellas se representan mediante la fórmula

$$r = n(2^{n-1} + n - 1)$$

Ejemplo:

donde  $r$  = al número de relaciones

donde  $n$  = al número de unidades subordinadas

$$r = 5(2^{5-1} + 5 - 1)$$

$$r = 5(2^4 + 4)$$

$$r = 5(16 + 4)$$

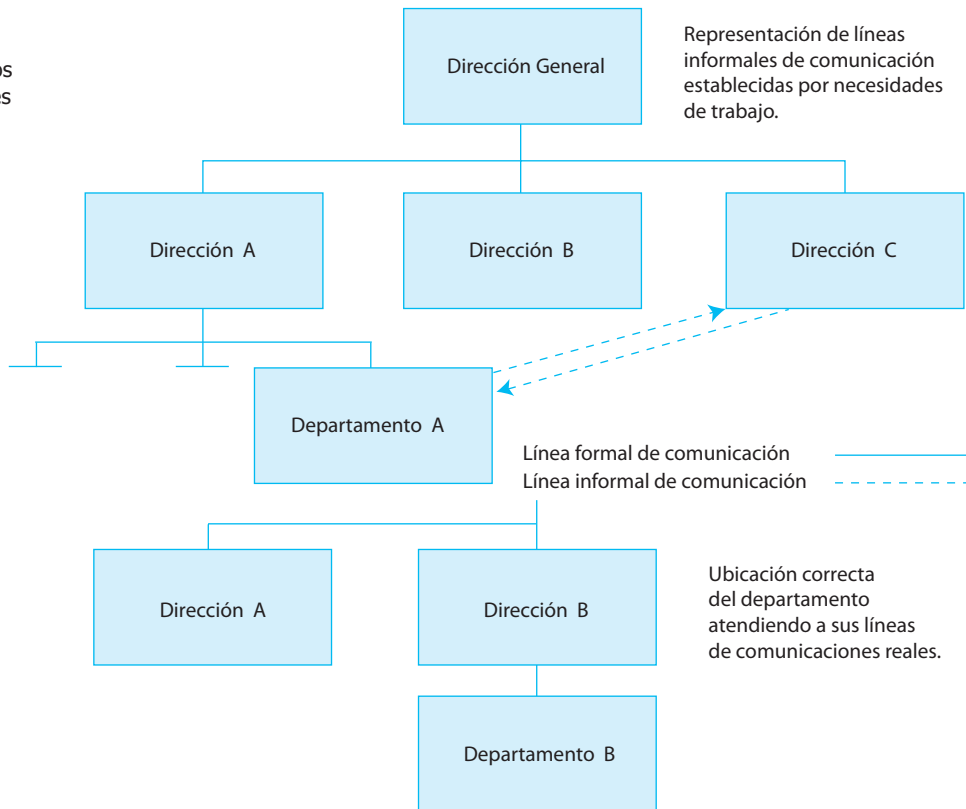
$$r = 5(20)$$

$$r = 100$$

En consecuencia, antes de aprobar la creación de una unidad se debe prever y valorar la complicación que implica un tramo de control demasiado extenso, y por lo tanto, las consecuencias que puede tener en la gestión administrativa.

FIGURA 8.4

Ejemplos de flujos de líneas formales e informales de comunicación.



## Comunicación

Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.

La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad (figura 8.4).

### ■ Características de los niveles administrativos

Un elemento de decisión útil para desagregar funciones, evitar omisiones o duplicaciones y servir como guía consiste en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

### **Funciones que caracterizan al nivel directivo**

- Definir el marco de actuación de la organización.
- Formular las estrategias corporativas y de negocio de la organización.
- Establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- Definir las prioridades de la organización a corto, mediano y largo plazos.
- Manejar la imagen de la organización.
- Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización.
- Prever el financiamiento de la organización.
- Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los valores de la organización.
- Mantener el rumbo de la organización de acuerdo con los objetivos y prioridades establecidas.

### **Funciones que caracterizan al nivel supervisor**

- Definir las estrategias funcionales de la organización.
- Coadyuvar en la puesta en marcha de las estrategias corporativas y de negocios.
- Elaborar y ejecutar programas, y establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- Coordinar la implementación de las funciones sustantivas y de apoyo.
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- Asumir la responsabilidad del desarrollo de sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas o proyectos.
- Orientar y aplicar los recursos necesarios en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Funciones que caracterizan al nivel operativo**

- Alcanzar las metas de trabajo en sus áreas.
- Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Aplicar los sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos de trabajo.
- Atender el desarrollo del trabajo según los criterios establecidos.
- Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores.

### **■ Estimaciones de costo**

Las propuestas de cambios afectan los presupuestos y programas operativos autorizados por la organización, puesto que modifican el número de unidades administrativas incluidas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área.

Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo y, por lo tanto, en los resultados organizacionales, cuyas unidades de medida son el número, calidad y oportunidad de los productos y servicios generados; por ello es básico que la cuantificación del proceso de reorganización considere los factores siguientes:

## Costo total

Reorganizar cualquier nivel jerárquico representa gastos no sólo en plantillas de personal, sino además en aspectos administrativos tales como la contabilidad, administración, transportes, oficina, mobiliario, equipo, etc. Además, los directivos necesitan servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería y viáticos.

## Costo administrativo

Los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que también pueden incidir en el costo de operación, por ejemplo, los sistemas de producción, información y comunicación, que se vinculan directamente con el proceso de toma de decisiones.

En la medida en que este proceso se consolida, los productos y/o servicios de la organización tienen que adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones de trabajo.

## Costo-beneficio

Los ajustes a la estructura y forma de operar representan un costo que se refleja en el consumo de recursos, por lo que deben justificarse con resultados específicos.

## ■ Delegación, descentralización y desconcentración

Uno de los factores que debe considerarse en una dinámica de cambio organizacional es la delegación de autoridad, que se define como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan. Este concepto implica: 1) determinar los resultados esperados de un puesto; 2) asignar funciones al puesto; 3) conferir autoridad para cumplir estas funciones y 4) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto del cumplimiento de las funciones.

Al diseñar una estructura, sobre todo en lo que corresponde a la determinación de los niveles jerárquicos conforme a la delegación de autoridad y de responsabilidad, es primordial el grado de centralización o descentralización administrativa que se desea alcanzar.

La administración centralizada delega poco y conserva el máximo control en los niveles de decisión; la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir, y en los niveles superiores conserva sólo los controles necesarios.

El concepto de descentralización opera de dos maneras: 1) delegación de autoridad en mayor o menor medida, y 2) la acción de crear o transferir facultades a organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La desconcentración puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización o una forma limitada de la misma, ya que constituye un modo de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa y en un ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control con la misma relación jerárquica.

## Sistemas de información

Un proyecto para modificar la organización requiere de un análisis de los sistemas de información en uso, ya que representan un recurso fundamental para impulsar su desempeño.

Como parte de la mecánica que se establezca, debe identificarse la categoría de los sistemas que manejan, los cuales pueden ser:

- Sistemas de procesamiento de transacciones, para llevar a cabo las tareas operativas en la organización.
- Sistemas de información administrativos, cuyo objetivo es apoyar las actividades, para lo cual utilizan datos relacionados con las transacciones, así como cualquier otra información generada dentro o fuera de la organización.
- Sistemas de apoyo a las decisiones, que constituyen un soporte para enfrentar problemas de decisión únicos, no recurrentes. Por sus características, pueden servir para la toma de decisiones en los ámbitos individual, ejecutivo, grupal y experto.
- Sistemas de información estratégicos, cuya función primordial es lograr ventajas competitivas por medio de aplicaciones de sistemas de códigos de barra y punto de venta, intercambio electrónico de datos, transferencia electrónica de fondos y comercio electrónico, entre otras.
- Sistemas personales de información, que se enfocan en incrementar la productividad de usuarios a través de hojas de cálculo, procesadores de texto, etcétera.
- Sistemas integrales de información, destinados a brindar soporte a procesos productivos tales como gestión financiera, ventas y distribución, producción, recursos humanos, sistemas de proyectos, control total de la calidad, etcétera.

En forma complementaria, deben ajustarse las aplicaciones de los sistemas y redefinirse la configuración necesaria tanto del equipo (hardware) como de los sistemas de programación y paquetería (software).

Finalmente, tiene que aplicarse la estrategia para desarrollar el nuevo sistema, el cual debe ser respaldado por los *métodos* siguientes:

- Del ciclo de vida para el desarrollo de sistemas.
- Del desarrollo del análisis estructurado.
- Del prototipo de sistemas.
- Combinación de métodos.

## ENFOQUES ALTERNOS

### ■ Gestión del cambio

La organización debe desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera, el cambio se integra a la cultura organizacional y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administrar.

Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la interacción organización–medio ambiente, lo que facilita la percepción de:

- El sistema estructural.
- La naturaleza general de las tareas.
- El nivel de desempeño.
- El clima general de innovación en la organización.
- El manejo inteligente de los recursos.
- El efecto esperado con respecto a pasados esfuerzos de cambio.

Para imprimir cohesión al cambio se debe determinar su fuente y revisar el origen de las fuerzas que influyen en él. En este orden de cosas, existen dos fuentes de cambio: las externas y las internas. Las fuerzas externas se pueden enmarcar en tres ambientes:

1. Ambiente externo, conjunto de fuerzas y condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño.
2. Ambiente de tarea, fuerzas con características que afectan a la organización de forma inmediata.
3. Ambiente general, factores que inciden de manera habitual en el ambiente externo y de tarea.

La suma de estas fuerzas afecta distintas áreas de influencia a nivel:

- *Tecnológico*. Innovación tecnológica, cambios en los procesos productivos y en la gestión organizacional.
- *Económico*. Inflación, desempleo, tasas de interés, ciclos económicos e industriales, cambios estructurales, producto interno bruto, inversión extranjera directa.
- *Político-legal*. Marco legal, gasto público, reglamentación internacional.
- *Socio-cultural*. Demografía, cultura, nivel socio-económico, valores sociales, grupos de referencia y convivencia.
- *Global*. Ambiente global, dimensión cultural, relaciones de negociación.
- *Clientes*. Interés, naturaleza, ubicación, poder adquisitivo, costo del cambio.
- *Competidores*. Rivalidad, barreras de entrada, sustitutos.
- *Proveedores*. Número, capacidad, mercado, convenios, tratados.
- *Reguladores*. Organismos, grupos de interés, inversión, infraestructura, normas de actuación.
- *Socios estratégicos*. Formas de sociedad estratégica, participación, coordinación.
- *Fuerza laboral*. Oferta y demanda, filiación, sindicatos.

Las fuerzas internas se generan en el seno de la organización, el cual representa los factores y fuerzas claves que operan en el interior de la organización que afectan su forma de operar. Los niveles en el que interactúan son:

- Asamblea de accionistas.
- Consejo directivo.
- Enfoque estratégico.
- Estilo de administración.

- Fuerza de trabajo.
- Cultura organizacional.

El *tipo de cambio* depende del tiempo de respuesta de la organización, el cual por lo común es:

*Reactivo.* El cambio reactivo *ocurre cuando una organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o en el interno.* Los nuevos movimientos estratégicos que hacen los competidores y los nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos son razones que con frecuencia provocan un cambio reactivo. El deterioro del desempeño de la organización es otra razón que suele activar el cambio reactivo.

*Proactivo.* El cambio proactivo *ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio del ciclo de una nueva tendencia.* Las organizaciones mejor administradas siempre tratan de implementar la manera de hacer mejor las cosas para aventajar a la competencia. No cesan de perfeccionar sus políticas y sus prácticas, de introducir mejoras tecnológicas y de establecer nuevas normas para la satisfacción de los clientes.

El *grado del cambio* en la forma de operar de la organización según la reacción de la organización puede ser:

*Radical.* El cambio radical *ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades.* Algunos ejemplos de un cambio radical son adoptar un nuevo diseño organizacional, fusionarse o aliarse con otra. El cambio radical es relativamente poco frecuente y, por lo general, se requiere de mucho tiempo para llevarlo a cabo. Este cambio puede ser estimulado por modificaciones en el entorno, por disminuciones persistentes en el desempeño, por cambios sustantivos en el personal o por una combinación de los tres factores.

*Incremental.* El cambio incremental *es un proceso permanente de evolución, es decir, a lo largo del tiempo se implementan muchos pequeños ajustes de forma rutinaria.* Cuando ha transcurrido bastante tiempo, el efecto acumulado de estos ajustes puede ser la transformación total de la organización. No obstante, mientras los ajustes están en curso, parecen ser tan sólo un aspecto normal de la revisión y la mejoría de la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

Definido el marco y grado del cambio, surge la necesidad de disponer de un modelo para dirigir el proceso. Con ese propósito se deben alinear las fuerzas del cambio como una macroenvolvente en la que el cambio es una constante que desafía el orden de cosas establecido. En ese sentido, el cambio se constituye en el punto de partida para implementar una forma de pensar distinta, en la que el riesgo y la incertidumbre se transforman en criterios para resolver aspectos tanto funcionales como disfuncionales.

En estas circunstancias, el trasfondo del cambio es una forma de estrategia para construir nuevos modelos mentales, revitalizar actitudes, replantear costumbres, renovar creencias, romper con hábitos, aprender nuevas formas de hacer las cosas e impulsar valores para sustentarlo.

A medida que se desarrolla el proceso de cambio se deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados; vigilar la intensidad del estrés del personal; la satisfacción de los clientes; el desarrollo de nuevos productos; la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias a corto y largo plazos. Es necesario monitorear la velocidad, el grado y la duración de las mejoras. En un plano ideal, las medidas utilizadas

para el monitoreo y para el seguimiento deben estar estrechamente relacionadas con las metas y los calendarios establecidos para llevarlas a cabo.

Dado que el monitoreo continuo del cambio es costoso y requiere de mucho tiempo, en general, las evaluaciones se hacen con base en intervalos determinados con antelación. De ser posible, la primera evaluación se debe hacer antes de que se haya implementado el cambio. Si no fuera posible, se debe hacer tan pronto como se inicie el proceso de cambio. Para no llegar a conclusiones antes de tiempo, la gerencia debe efectuar otra evaluación más adelante. En ocasiones, la segunda evaluación revela que los efectos positivos del cambio se han desgastado. Por otra parte, la segunda evaluación podría revelar efectos positivos que han tardado en manifestarse.

El proceso de cambio está inmerso en un estado cuyo único equilibrio es la óptica con la que se enfrenta. Para ello, es necesario contar con una visión del cambio que amalgame naturaleza, profundidad, intensidad y velocidad, y hacer hincapié en que dentro del rango de su continuidad, hay cierta discontinuidad, la cual está latente no como contraparte sino como signo de alternancia, y que todos y cada uno de los movimientos que se realizan para ponerlo en marcha son consecuentes con una superestructura que no puede ser explicada mediante enfoques simplistas.

## PROCESOS

En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor.

Para lograr este propósito, se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo.

Los componentes básicos de un proceso son:

- Insumos que responden a estándares de calidad definidos.
- Medios de recepción y atención para procesarlos.
- El producto o servicio resultantes.
- Indicadores de control y desempeño.
- Fronteras o límites de cobertura.

Los procesos, convencionalmente, pueden relacionarse con los sistemas conforme a la división siguiente:

- Sistemas operativos/procesos sustantivos.
- Sistemas de apoyo/procesos adjetivos.
- Sistemas de control/procesos de regulación.

Para entender cómo se comporta un proceso es necesario considerar estos aspectos:

- Identificar con precisión al cliente.
- Conocer sus necesidades y expectativas.
- Mostrar disposición para satisfacerlas.
- Retroalimentar al cliente.
- Contar con indicadores de gestión.
- Promover una actitud de mejora continua.



Para lograr una adecuada gestión de los procesos se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- Revisar las restricciones de un enfoque funcional.
- Identificar los procesos claves.
- Organizar las acciones acorde con las mejores condiciones para el desahogo del trabajo y a la percepción del cliente.
- Designar responsables de proceso.
- Monitorear y ajustar el comportamiento de los procesos.
- Evaluar la calidad de los productos y servicios que se generan.
- Brindar un valor agregado.

El uso inteligente de los procesos facilita a una organización reducir sus costos y el tiempo de atención a clientes, aumentar la calidad de sus productos y servicios, flexibilizarse, fortalecer su capacidad de respuesta, impulsar la creatividad e innovación internas y mejorar de manera ostensible su desempeño.

## ■ Benchmarking

Este proceso consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa también buscar “puntos de referencia” exitosos en el entorno para compararlos, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos.

En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de los productos, servicios y prácticas de una organización con las de sus competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado.

El *benchmarking* plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar; es sin duda alguna una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que la utilizan, pues le permite insertarse en un mejor nivel de desempeño más rápidamente. Entre sus ventajas más representativas se pueden mencionar:

1. *Es una forma eficaz para introducir mejoras.* Constituye un medio que en la realidad ha probado su eficacia para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.
2. *Disminuye el tiempo para producir cambios eficaces.* Permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implementación y obtención de resultados.
3. *Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo.* Abre un espacio al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han realizado con éxito, lo que disminuye el margen de riesgo cuando se asume la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.
4. *Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización,* y debido a que es la herramienta más valiosa que tiene la organización para captar y adaptar las mejores prácticas del entorno de manera permanente, permite el mejoramiento continuo de su desempeño.
5. *Orienta a la organización hacia grandes desafíos.* La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos de alto nivel y trascender de su visión netamente institucional hacia una más abierta y competitiva.

## ■ Empowerment

El *empowerment* ha sido traducido como “empoderamiento”, una palabra que no aparece en el diccionario, amén de que su interpretación literal dista mucho de la connotación técnica del término.

En realidad, este vocablo nos remite a un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto; significa “facultar” a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía del personal para que comparta información y tome decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

## ■ Procedimiento de diseño

La aplicación del *empowerment* en una organización implica actuar sobre ocho criterios clave:

1. *Cambiar los modelos mentales.* La base o cimiento sobre el que descansa el *empowerment* es el cambio radical de la visión de la organización. Si este cambio no se concreta, el método se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. *Generar un compromiso por parte del empleado.* El ideal es lograr una actitud que impulse al empleado a actuar como si el éxito de la organización fuera el suyo propio.
3. *Rediseñar las funciones de dirección.* Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la empresa, poniendo especial cuidado en definir “las fronteras”, es decir, establecer el ámbito dentro del cual los equipos autodirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.
4. *Diseñar una política de empleo “sin garantías”.* Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo.
5. *Política de compensación “en riesgo”.* Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
6. *Nuevo enfoque de la administración de la información.* Administrar la información de forma tal que las decisiones sean tomadas por los equipos de trabajo; además, la información general de la empresa, entre ella la financiera, debe estar administrada con criterios de apertura y participación.
7. *Crear células o equipos autodirigidos.* El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros constituyen parte del desafío que asumen las organizaciones.
8. *Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos.* La dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil de implementar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, especialmente durante el periodo de gestación e implementación.

## ■ Outsourcing estratégico

Uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una reorganización se relaciona estrechamente con las unidades productivas y de servicios que la entidad desincorpora de su estructura que serán reemplazadas por instancias externas, así como con la subcontratación de servicios de apoyo internos.

Es común que para el empleo de recursos de esta naturaleza la empresa siga un proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

- Análisis estratégico.
- Identificación de los mejores candidatos.
- Selección del proveedor.
- Transición de las operaciones.
- Administración de la relación.

El outsourcing estratégico implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que se contrata externamente puede comprender toda una función, un sistema, un proceso o una actividad dentro de la organización.

La organización emprende un outsourcing estratégico luego de valorar que es el que puede llevar a cabo con más consistencia su modelo de negocio e incrementar su rentabilidad. Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias la organización necesita conocer con detalle las relaciones contractuales con los especialistas, por lo que es conveniente revisar los siguientes aspectos:

- Ubicación del servicio.
- Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio.
- Tiempo de duración.
- Infraestructura de gestión de procesos y proyectos.
- Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones.
- Medida de confiabilidad de la calidad.
- Estructura de costos.
- Mecanismos de retroalimentación establecidos.
- Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados.
- Nivel de interacción con las áreas de la empresa.
- Tendencias del servicio.
- Análisis comparativo en relación con la competencia.
- Efectos del aprendizaje.
- Ventajas competitivas.

Para complementar la información documental, el responsable de la reorganización debe reunirse con los responsables de coordinar el control de los productos y servicios en su nueva modalidad y con los prestadores de servicios que las manejan, lo que se traducirá en una visión clara de los efectos reales de la decisión.

Es de destacar que existe una vertiente denominada *offshoring* o *outsourcing internacional* que consiste en la reubicación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra.

## ■ Outplacement

El *outplacement*, o desvinculación programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona que egresará o será transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares o superiores a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

Existen dos tipos de outplacement:

- Outplacement individual es el servicio que se presta a un profesional o directivo que ha negociado su despido por causas disciplinarias.
- Outplacement de grupo es el servicio que se presta a un colectivo de personas que se han visto afectadas por una reorganización.

## Objetivos

- Disminuir el periodo de cesantía del personal desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado.
- Convertirse en un proceso integrado a la vida organizacional.
- Apoyar a los directivos que deban desvincular a otros.
- Disminuir el efecto psicológico de la desvinculación.
- Facilitar la reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo.

## Proceso

Se divide en cinco etapas:

1. *El balance*. Ésta es la fase de descubrimiento e identificación de las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y cómo puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.
2. *El proyecto profesional*. En ésta, en función del análisis del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados para dar coherencia al perfil profesional del candidato y, en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto integra los siguientes aspectos:
  - Continuidad, en la que se trata de detectar ofertas con condiciones similares o mejores de las que reunía el puesto anterior.
  - Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.
  - Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.
  - Emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.
3. *El plan de acción*. En función del proyecto se desarrolla un plan de carrera y estrategias de búsqueda; se preparan las herramientas de comunicación; se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y sobre la forma de responder preguntas incómodas para afrontar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.
4. *La campaña de búsqueda*. Una vez terminado el plan de carrera se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), de acuerdo con el perfil del candidato.

5. *El proceso de integración.* En esta fase se inicia la nueva actividad profesional, a la cual se da seguimiento por espacio de un año o hasta que el candidato se encuentre plenamente satisfecho e integrado a su nuevo puesto de trabajo.

## ■ Reingeniería

La reingeniería implica repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos avances del desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados que se esperan.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que tienen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

### Proceso

- Identificación de los procesos actuales.
- Análisis del proceso actual.
- Rediseño del proceso.
- Diseño social del cambio.
- Ejecución y evaluación del proceso rediseñado.

Lo ideal es que el líder del cambio sea el ejecutivo máximo de la organización o quien tiene la autoridad sobre el proceso completo que se desea rediseñar. Debe conocer de reingeniería y creer en las posibilidades de mejora que representa para la empresa, así como la forma en que puede contribuir al logro de resultados esperados. Asimismo, tiene que asegurarse, antes de comenzar con el proceso, de que exista el adecuado consenso entre sus ejecutivos de más alto nivel para apoyar y comprometerse con la reingeniería.

El proceso implica que los mandos medios, supervisores de primera línea y empleados en general colaboren y apoyen el cambio o en el peor de los casos, no lo obstaculicen.

### Medidas de rendimiento del proceso

En un proceso de reingeniería se deben definir indicadores de rendimiento, los cuales servirán para medir el proceso actual y compararlo posteriormente con el proceso rediseñado. Los indicadores más importantes son los siguientes:

*Duración del proceso.* La duración del proceso depende en gran medida del tipo de prestación de servicios o de la generación de productos.

*Costo del proceso.* El equipo debe formular un indicador que refleje con claridad el costo del proceso actual, situación que muchas veces es difícil porque la organización lleva registros contables que mezclan procesos.

*Calidad.* El factor calidad del producto o servicio es otro indicador importante cuando se trata de mejorar significativamente los defectos, errores u omisiones de un proceso. La excesiva división del trabajo y los múltiples pasos por diferentes unidades y puestos provocan la dispersión de la responsabilidad, la pérdida del perfil del servicio final, lo que hace difícil determinar dónde, quién y cuándo se produjo el error.

### Actividades clave

1. *Actividades que agregan valor al producto o servicio.* Estas actividades son importantes para el cliente y, por lo tanto, para el producto o servicio.
2. *Actividades de traspaso.* Son aquellas que se requieren para trasladar de una unidad o puesto a otro el trabajo en ejecución.
3. *Actividades de control.* Son las que inspeccionan que la ejecución y los traspasos entre unidades se lleven a cabo de acuerdo a lo previsto.

### Barreras

Las mayores barreras que debe enfrentar la innovación de procesos no son técnicas, sino organizacionales.

Los intereses personales tienden a consolidar prácticas existentes, ya sea para defender la experiencia del personal, los sistemas de carrera, las cuotas de poder, las posiciones jerárquicas u otro tipo de ventajas.

Los involucrados en las actividades carecen de la perspectiva que requiere la reingeniería por falta de una visión global del proceso.

### ■ Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura

El empleo de estas técnicas permite valorar los componentes de la estructura al ir delineándola mientras se analizan procesos, funciones, cargas de trabajo y la capacidad de respuesta de la organización.

La reducción de estructura (*downsizing*), se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño. El *downsizing* puede realizarse de acuerdo con diversos criterios:

1. Recorte de los empleados menos productivos y motivados (*smartsizing*).
2. Recorte de los empleados más brillantes, generalmente de edad avanzada (*brightsizing*).
3. Despido de empleados hasta el punto en que la organización presente problemas de productividad (*capsizing*).
4. Recorte de empleados hasta el grado en que la organización se convierta en una entidad ineficiente y poco rentable (*dumbsizing*).

El aumento de tamaño (*upsizing*), es el incremento de personal que se realiza en una organización por lo general después de haber llevado a cabo una reducción.

Cuando se intenta determinar el tamaño correcto de la organización (*rightsizing*), se trata de buscar un “justo medio” o estructura acorde con la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.

Es común que cuando se ajustan las estructuras de una organización se presenten las tres situaciones, ya que a una disminución de personal generalmente le sigue una contratación, hasta llegar a una plantilla de personal congruente con las necesidades de la entidad.

Las principales causas que obligan a la organización a emplear esta técnica son las siguientes:

- Presión de la competencia.
- Baja productividad.
- Las nuevas tendencias y estrategias.
- Tecnología de la información que reduce la necesidad de puestos.
- Deficiente gestión gerencial.

En cuanto a los resultados que se espera lograr se destacan los siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Eliminación de áreas no críticas.
- Atención de los aspectos esenciales, no los meramente operativos.
- Optimización de costos.
- Mejora de la calidad de los productos y/o servicios.
- Disminución del trabajo ocioso.
- Agilización de la toma de decisiones.
- Facilitación de la comunicación.
- Impulso de la creatividad e innovación.
- Enfocar el negocio, sobre todo, en nuevas formas de pensar y aprender.

El manejo de estas técnicas requiere dos ingredientes fundamentales:

1. *Una planeación adecuada*, porque existe una gran diferencia entre una iniciativa drástica para reducir gastos y un proceso bien planeado. Esta diferencia determina muchas veces el éxito o fracaso en el logro de los resultados deseados.
2. *Administración del cambio*, porque implica definir con claridad el escenario futuro, la transición, las estrategias, el manejo de la estructura, la delegación de facultades, la focalización de los procesos, el diseño de los sistemas de información, la sensibilización y capacitación, la comunicación, la motivación y el enfoque sobre los valores.

## ■ Estrategia

En un proceso de reorganización administrativa necesariamente se debe considerar el marco estratégico, ya que éste define la forma en que se integra la base de acción y la ruta fundamental del empleo de recursos que sigue una organización para infundir sentido a su quehacer con un propósito determinado.

De acuerdo con su nivel de aplicación, las estrategias son:

- *Corporativas*. Existen en función de la definición, implementación y control de estrategias.
- *Funcionales*. Se encuentran en relación con las funciones de las unidades administrativas.
- *De negocio*. Corresponden a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales.
- *Globales*. Se refieren a la participación en un mercado global.

De acuerdo con su orientación las estrategias tienen las características siguientes:

A *nivel corporativo* se enfocan en:

- Integración vertical.
- Integración horizontal.
- Outsourcing estratégico.
- Diversificación.
- Nuevas empresas internas.
- Adquisiciones.

Las estrategias a *nivel funcional* se centran en lograr una:

- Eficiencia superior.
- Mayor calidad.
- Mejor capacidad de respuesta.
- Innovación sobresaliente.

Las estrategias a *nivel negocio* permiten a una organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva en un mercado o en una industria e identifican claramente aspectos relativos a:

- Necesidades de los clientes.
- Grupos de clientes.
- Capacidades distintivas.

Las estrategias a *nivel global* se traducen en los beneficios de crear valor en economías de ubicación.

## ■ Metodología de reorganización administrativa

La metodología de reorganización administrativa tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis y la revisión de etapas y componentes del proceso administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

### Planeación

Determinación de los lineamientos generales de reorganización, que garantice la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización. Para este efecto es necesario precisar objetivos y fuentes de información, además de conformar el equipo de trabajo, realizar una investigación preliminar, elaborar un prediagnóstico y formular un anteproyecto.

### Instrumentación

Consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas a 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 deben atender el propósito y la secuencia definidos para formular un diagnóstico administrativo y, posteriormente, elaborarse el informe y girar las recomendaciones procedentes.

## **Implementación**

Transformación de los criterios acordados en acciones específicas, para poner en práctica opciones viables mediante la cobertura de necesidades en orden y tiempo y la clara determinación tanto de la responsabilidad de su ejecución como del tipo de reportes con los que se informarán 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.

## **■ Mecanismos de estudio**

La decisión de emprender un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no sólo debe ser responsable de su ejecución, sino que se constituye en su principal promotor. Con base en las experiencias en la materia, esta función suele asignarse a un comité de trabajo o a un equipo técnico que se integra de la manera siguiente:

### **En el sector privado**

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

### **En el sector público**

#### *En el ámbito central*

Subsecretario de planeación, oficial mayor, director jurídico y responsable de la función de organización.

#### *En el ámbito paraestatal*

Director general, subdirector general, gerentes, directores y/o subdirectores de área y jefes de departamento.

#### *En el ámbito de gobierno estatal*

Secretario estatal responsable de la administración, contralor y responsables de los programas de desarrollo prioritarios del Estado.

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

Las acciones del equipo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretende alcanzar.
- Determinar las estrategias a seguir.
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo.
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mejor aprovechamiento.
- Dirigir y supervisar las tareas.
- Evaluar el desempeño conforme a los planes, normas y directrices establecidas.
- Elaborar un proyecto final.

## ■ Técnicas de análisis

Entre las técnicas más idóneas para coadyuvar en la preparación y realización de un cambio en la organización se encuentran las siguientes:

Técnica	Aplicación
<b>Análisis de sistemas</b>	Proceso de clasificación e interpretación de hechos. Diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
<b>Análisis de costo estratégico</b>	Comparación de los costos unitarios de una organización con los de competidores clave, actividad por actividad, para determinar cuáles actividades internas son la fuente de una ventaja o desventaja competitivas.
<b>Análisis de estructuras</b>	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
<b>Autoevaluación</b>	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
<b>Auditoría administrativa</b>	Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
<b>Cadena de valor</b>	Serie completa de actividades —desde el ingreso de insumos hasta la generación de productos y servicios— que crean valor para los clientes.
<b>Coaching</b>	Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.
<b>Desarrollo emprendedor</b>	Proceso de iniciar un negocio, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.
<b>Desarrollo organizacional</b>	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
<b>Dialéctica</b>	Debate estructurado en el que se comparan dos cursos de acción en conflicto. Formulación de una tesis y una antítesis para llegar a una síntesis.
<b>Ingeniería de valor</b>	Método para analizar la cadena productiva con el propósito de reducir costos sin afectar los estándares de calidad.

(continúa)

Técnica	Aplicación
<b>Inplacement</b>	Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización.
<b>Inteligencia competitiva</b>	Decisión de la mejor forma de administrar en el ambiente competitivo.
<b>Pensamiento sistémico</b>	Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de tan sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones de éste.
<b>Planeación estratégica</b>	Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

## ■ Formulación del diagnóstico

El diagnóstico es, en muchos sentidos, la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.

Para este efecto y como base para encauzar las iniciativas necesarias, se pueden utilizar los documentos e información de las áreas bajo revisión, lo cual hará posible relacionar el origen con las posibles consecuencias de su ejecución para establecer alternativas de acción específicas. De la estructura deben considerarse los siguientes elementos:

### *Contexto*

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Ámbito de actuación.

### *Infraestructura*

- Esquema de operación (procesos/funciones).
- Estructura organizacional.
- Programación institucional.
- Nivel de desarrollo tecnológico.

### *Posición competitiva*

- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
- Competencias centrales.
- Capacidades distintivas.
- Clientes, proveedores y competidores.

### *Desempeño*

- Resultados alcanzados.
- Margen de eficacia.

### *Liderazgo*

- Cultura organizacional.
- Valores.

- Trabajo en equipo.
- Calidad de vida de la organización.

## MODELO APLICADO

### ■ Concepción del cambio

La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y un criterio homogéneo para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de desempeño en su conjunto.

En este sentido, la iniciativa de un cambio organizacional planeado requiere la atención explícita de las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que representa una oportunidad invaluable para transformarla en un modelo de operación rentable.

Un enfoque general de la magnitud de esta tarea invita a reflexionar y, sobre todo, a replantear de manera puntual el quehacer en términos de un crecimiento sostenido con base en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, aceptación y trabajo. Esto es, se necesita un cambio de modelo mental para intentar la transición.

Un proceso de reorganización conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar estructuras, elevar la productividad, redimensionar unidades y hacer más competitivas las organizaciones. Sin embargo, la trascendencia se cifra en los factores de estrategia, cultura y liderazgo, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para implementar el cambio.

De acuerdo con lo anterior, y sea cual fuere el procedimiento que se determine para efectuar el estudio e implantación de medidas para replantear el tamaño, integración y funcionamiento de una organización, es indispensable que se cuente con el apoyo de su titular y con la voluntad de todos los participantes.

En la medida que todo este proceso sea aceptado en forma plena y participativamente, el resto dependerá del trabajo, el cual es fácil cuando existen las condiciones para ello.

### ■ Establecimiento de mecanismos de trabajo

El proceso de cambio debe sentar las bases para la concepción de una nueva estructura en términos de composición, productividad y competitividad.

En este sentido, las tareas de reorganización deben considerar estos factores:

- Instalación de un comité directivo para el cambio, el cual será responsable de dictar las normas para desarrollar un programa de ajuste organizacional.
- Creación de un equipo o subcomité técnico operativo encargado de diseñar, implantar y evaluar las medidas de reorganización.
- Preparación de un programa de acciones para el cambio.
- Validación del programa por parte de todas las esferas de decisión.
- Celebración de reuniones para analizar el programa y determinar las acciones necesarias para realizarlo en el corto plazo.
- Formación de equipos de trabajo para implantar en forma paralela los cambios programados en todas las áreas.

- Definir un calendario de trabajo para todos los mecanismos de decisión y trabajo que se establezcan, con el propósito de dar seguimiento a los avances.

## ■ Revisión de la base jurídica

El ajuste o adecuación de la estructura debe fundamentarse en la normatividad, ya que en ella se consignan el objeto y los criterios de funcionamiento de la organización.

Los aspectos que con este propósito conviene revisar son:

### *Para efectos de análisis estructural*

- Tratados o convenios internacionales.
- Planes nacionales, sectoriales o específicos.
- Leyes federales u orgánicas.
- Reglamentos.
- Acta constitutiva.
- Acuerdos.
- Normas internacionales para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- Oficios y circulares.
- Programas.

### *Para efectos de reducción de personal*

- Disposiciones que regulan el trabajo y la previsión social.
- Cuerpos legales que regulan la organización, el presupuesto, la seguridad social, la vivienda y el sistema de ahorro para el retiro.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Otras disposiciones aplicables.

## ■ Definición de un marco de trabajo

Con base en el diagnóstico se debe definir un marco de trabajo que interrelacione procesos con funciones en forma coordinada y coherente.

Para ello, los resultados particulares por área de estudio tienen que transformarse en:

- Definición de procesos esenciales.
- Optimización de funciones.
- Simplificación de procedimientos.
- Rediseño de procesos.
- Mejor aprovechamiento de los recursos asignados.
- Elevación de la productividad.
- Fortalecimiento de la coordinación laboral, tanto de cada unidad específica como con otras unidades u organizaciones.

Una vez definidas las expectativas, debe integrarse una propuesta técnica con los indicadores que permitan a los mandos directivos allegarse de los elementos necesarios para:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Relacionar estrategias con acciones.
- Determinar los resultados y condiciones.
- Definir las bases para el costeo por producto para cuantificar el costo real de operación.
- Establecer los rangos de actuación de niveles directivos, mandos medios y personal operativo.
- Agilizar y simplificar el proceso de toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de productos y servicios tanto a sus clientes internos (otras áreas o equipos de trabajo) como a los clientes externos (usuarios, proveedores, organizaciones con las que interactúa, etcétera).
- Crear la infraestructura para establecer o fortalecer sistemas de información e informáticos.
- Reagrupar, racionalizar y reorientar recursos en torno a directrices tales como:
  - Definición de un sistema de trabajo.
  - Establecimiento de prioridades.
  - Implementación de redes de información por área.
  - Sistemas de evaluación del desempeño.
  - Administrar las competencias.
  - Soporte al proceso de decisión interno.
  - Diseño social del cambio.

## ■ Análisis de la estructura organizacional

Las modificaciones que afecten la estructura se realizarán en función de las siguientes variables:

- Atención de las disposiciones normativas.
- Redefinición de los objetivos y las estrategias institucionales.
- Rediseño o reagrupación de unidades por proceso.
- Reducción de personal conforme a la siguiente secuencia:
  - Congelación de puestos o plazas vacantes.
  - Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo.
  - Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analistas, jefes de oficina, jefes de departamento, etcétera).
- Redistribución y/o reorientación de funciones.
- Diseño y aplicación de cuestionarios y cédulas para captar información sobre:
  - Área de influencia de los procesos.
  - Funciones por área.
  - Procedimientos.
  - Cargas de trabajo.
  - Métodos de trabajo.
  - Dimensión humana, tecnológica y estructural del cambio.
  - Coordinación con instancias externas.
- Replanteamiento de territorios o áreas de trabajo.
- Aseguramiento del orden de los procesos.
- Revisión de las características y el manejo de productos o servicios.

- Estimación de los recursos necesarios para hacer frente al cambio.
- Establecimiento de condiciones de operación viables y oportunas.
- Replanteamiento de las relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
- Reducción de niveles jerárquicos y unidades administrativas.
- Capacitación de la organización para asimilar el cambio.
- Previsión de la desincorporación de áreas o subcontratación de servicios.
- Promoción de la creación de fuentes de trabajo suplementarias.

### ■ Efecto de los aspectos presupuestarios en la estructura

Los recursos de presupuesto representan otro de los aspectos fundamentales de un cambio organizacional, ya que son la fuente de soporte para que éste opere en condiciones viables.

Por lo tanto, establecer las bases del cambio requiere de que se ordenen y manejen la plantilla de personal, el sistema de percepciones y el presupuesto asignado a estructura conforme a la secuencia siguiente:

a) Recopilación de la plantilla de:

- Mandos superiores.
- Mandos medios.
- Nivel operativo.
- Honorarios.

b) Integración de la plantilla por área, para identificar:

- Puestos.
- Número de plazas.
- Percepciones.
- Horarios.

c) Análisis de los sistemas de percepciones:

- Recopilación y análisis de los tabuladores autorizados.
- Recopilación y análisis de las prestaciones.
- Definición de los salarios integrados anuales.
- Costo de los servicios relacionados con las plantillas.

d) Aspectos presupuestarios:

- Análisis del presupuesto asignado por capítulo de gasto para preparar un cuadro con el análisis presupuestal integral que indique el ajuste por capítulo.
- Análisis de la estructura administrativa por área para determinar el costo-beneficio por producto y funciones.
- Cuadro de análisis del costo de la estructura actual (general y por área).
- Relación funcional/salarios integrados.
- Cuadros analíticos que describan la situación actual y la situación propuesta que indiquen los efectos presupuestarios correspondientes.

- Convenios para finiquitar la relación laboral a través de un programa escalonado de liquidaciones considerando su repercusión en el presupuesto.
- Negociación con instancias normativas.

## ■ Condiciones de trabajo internas

En esta etapa se deben estudiar las condiciones imperantes en la organización para crear una atmósfera de trabajo que permita lograr el compromiso de todos y cada uno de los integrantes y los niveles de desempeño necesarios para generar de productos y servicios de calidad.

De acuerdo con lo anterior, para que una organización pueda transformarse realmente, tiene que considerar un cambio de rumbo sustancial en estos aspectos:

- La participación productiva de todos sus niveles jerárquicos.
- El aprovechamiento racional de recursos.
- La mejora de la calidad de vida.
- La motivación permanente del personal.
- La promoción del reconocimiento a méritos por desempeño en el trabajo.
- La eliminación de vicios o actitudes burocráticas.
- El aumento del nivel técnico y académico de la plantilla de personal.
- El logro de un compromiso real por parte del personal.

## ■ Rediseño de los puestos

El rediseño de los puestos implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia. Dos formas radicalmente diferentes de cambiar los diseños de los puestos son la *simplificación* y el *enriquecimiento*.

La *simplificación del puesto* involucra el análisis de las tareas asignadas al empleado con objeto de descubrir procedimientos para producir la cantidad máxima de productos con el mínimo de insumos. La meta de la simplificación del puesto es encontrar la manera más eficaz de desempeñar el trabajo. Identifica las tareas que deben realizar y los métodos de trabajo que se tienen que utilizar para obtener un proceso eficiente que permita que el flujo de trabajo se produzca libremente.

El inconveniente de la simplificación de los puestos es que desemboca en escaso compromiso de los empleados y en una elevada rotación. La mayor parte de los retos actuales radican en que el personal se comprometa e involucre y que pueda tomar decisiones y experimentar nuevas formas de hacer las cosas.

El *enriquecimiento del puesto* implica cambiar las especificaciones del puesto para ampliar y aumentar el desafío de las tareas requeridas e incrementar, a la vez, la productividad. El enriquecimiento del puesto tiene cuatro aspectos singulares. En primer término, cambia las relaciones básicas entre el personal y su trabajo. El enriquecimiento se basa en el supuesto de que un trabajo interesante y desafiante puede ser fuente de satisfacción del personal, de mayor participación y de un mejor desempeño.

En segundo, cambia de forma directa los comportamientos del personal de modo que gradualmente conduce a actitudes más positivas acerca de la organización y a una mejor imagen individual. Como los puestos enriquecidos incrementan el sentimiento de autonomía y de libertad personal, es



probable que los empleados desarrollen actitudes que apoyen los nuevos comportamientos en relación con su trabajo.

En tercero, ofrece infinidad de oportunidades para iniciar otros tipos de cambio organizacional. Es probable que surjan problemas técnicos cuando se modifican los puestos, como problemas entre los responsables de unidades administrativas y sus subordinados y, a veces, entre los compañeros de trabajo que se deben relacionar entre sí de otra manera.

Por último, el enriquecimiento del puesto puede humanizar a la organización. El personal puede experimentar una fuerte motivación producto del desarrollo de nuevas competencias y de cumplir bien con un trabajo.

## ■ Integración del proyecto de reorganización

Una vez que se dispone de todos los elementos de juicio para llevar a cabo la reorganización, el comité directivo del cambio, apoyado por el equipo o subcomité técnico operativo, tiene que estructurar el proyecto, el cual debe contener la siguiente información:

**Exposición de motivos:** presentación del proyecto, en el que se deben destacar sus contenidos, elementos del diagnóstico que lo fundamentan, forma y mecanismos de trabajo, objeto de los cambios propuestos y ventajas competitivas que se esperan lograr de él.

**Justificación:** demostración que evidencia la necesidad de realizar el proyecto en función de las circunstancias que contribuyeron a tomar la decisión de implementarlo.

**Antecedentes:** revisión de los procedimientos para operar, resultados alcanzados, génesis de la estructura organizacional y recuento de estudios o proyectos previos.

**Responsables:** definición de la persona, equipo o unidad administrativa que llevará a cabo el proyecto.

**Mecanismos de coordinación:** propuesta de la red o infraestructura que se requiere para dar soporte al proyecto.

**Objetivos:** logros que se pueden alcanzar para elevar el desempeño, así como en la calidad y oportunidad de productos y servicios.

**Estrategia:** determinación de la ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos, tanto en circunstancias normales como en condiciones de contingencia.

**Indicadores:** formulación de los criterios necesarios para conocer el efecto, cobertura, eficiencia y calidad de las acciones, según su nivel de aplicación (estratégico, de gestión y de servicio).

**Acciones:** señalamiento de actividades necesarias para la implementación del proyecto en orden de prioridad.

**Recursos:** relación de los requerimientos humanos, materiales tecnológicos y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto.

**Aspectos organizacionales:** adecuación de la estructura y el personal al cambio, a partir de un análisis comparativo entre las condiciones actuales y las propuestas con base en los elementos siguientes:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Estructura orgánica.
- Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica.

- Normas y políticas administrativas.
- Instrumentos jurídico-administrativos.
- Funciones.
- Procedimientos.
- Procesos.
- Infraestructura tecnológica.
- Equipo.
- Condiciones de trabajo.
- Ambiente laboral.
- Control.
- Relaciones con el entorno.

**Ejecución:** asignación del tiempo estimado de implementación por unidad, área y, de manera general, de acuerdo con las acciones establecidas.

**Resultados:** estimación de los beneficios esperados en términos de eficiencia (aprovechamiento de recursos), y de eficacia (objetivos alcanzados).

**Conclusiones y recomendaciones:** explicación de los hechos e inferencias sobresalientes que enmarcan las propuestas.

**Apéndices o anexos:** exposición de las gráficas, cuadros, estadísticas y formatos que constituyen la base de información documental del proyecto.

## RESUMEN

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 demandas del mercado.

Para cumplir con una empresa de tal naturaleza, existen elementos conceptuales y metodológicos que sirven de marco. Entre éstos se cuentan el alcance y fuentes de cambio, la visión clásica de la teoría organizacional relacionada con los principios de organización, estimaciones de costos y sistemas de información, entre otros; enfoques alternos como la gestión del cambio, procesos, benchmarking, empowerment, outsourcing estratégico, outplacement, reingeniería, reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura y estrategia. La conjunción de todos y cada uno de ellos permite la composición de una plataforma con los criterios más significativos para orientar el proyecto de manera lógica y consistente.

Con el fin de visualizar y comprender cómo afrontar un proceso de reorganización en forma práctica se pre-

senta un modelo aplicado, que incluye la forma de concebir el cambio, los lineamientos para establecer y poner en funcionamiento mecanismos de trabajo, los aspectos normativos que regulan los efectos en estructura y personal, la formulación de un diagnóstico, la definición de un marco de trabajo, el análisis de la estructura, las condiciones laborales y los aspectos presupuestarios que afectan la estructura.

Para consolidar el modelo, se incorpora una propuesta de integración del proyecto de reorganización, que abarca desde la exposición de motivos que llevaron a la decisión de emprender el proceso de reorganización, tomando en cuenta su justificación, antecedentes, responsables, mecanismos de coordinación, objetivos, estrategia, indicadores, acciones y recursos, hasta un examen detallado de los aspectos organizacionales que son fundamentales para implementarlo.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué importancia tiene para la cadena de valor de una organización disponer de una infraestructura acorde con sus condiciones de actuación?
2. ¿Cuáles son los elementos conceptuales y metodológicos más relevantes que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una reorganización?
3. ¿En quién debe recaer la responsabilidad de dirigir un proceso de reorganización?
4. ¿Cuál debe ser el contenido de un diagnóstico para encauzar la reorganización?
5. ¿Cómo afecta la reorganización al marco estratégico de una organización?
6. ¿Cuáles son los componentes básicos de un proyecto de reorganización?



## CASO PRÁCTICO

Proyecto de reorganización del sistema de gestión de calidad de la Subdirección Operativa de Desarrollo Social del municipio de Aguascalientes

### ■ Exposición de motivos

El proyecto de reorganización se pondrá en marcha en la Subdirección Operativa de Desarrollo Social (SODS) del municipio de Aguascalientes.

El objeto de la reorganización es distribuir, de forma equitativa, las responsabilidades del sistema de gestión de calidad entre todo el personal de la subdirección, lo que traerá como consecuencia que todo el personal se involucre en dicho sistema, se sienta motivado para trabajar y, por consiguiente, proporcione un mejor servicio al cliente.

Para fundamentar la reorganización y elaborar un diagnóstico de la situación actual y clima organizacional, se estudiaron el manual del sistema de gestión de calidad, el manual de procedimientos del sistema de calidad y el manual de procedimientos operativos, se aplicó una encuesta y se realizaron entrevistas tanto al subdirector operativo como al personal.

### ■ Justificación

De acuerdo con el análisis de la información, los resultados de las entrevistas y de las encuestas realizadas al subdirector operativo y al personal, se determinó que es necesario llevar a cabo la reorganización, ya que el propio subdirector manifiesta que la estructura actual no permite establecer relaciones cordiales entre los miembros del equipo de

trabajo, dificulta que éstos sean reconocidos y recompensados por su esfuerzo y profesionalismo e impide que se sientan motivados y, por consiguiente, no tienen como hilo conductor el sistema de gestión de calidad.

### ■ Antecedentes

#### *Datos generales*

Nombre de la entidad: Subdirección operativa de desarrollo social.

Ubicación: Palmira # 114.

Actividad: Servicios.

Antigüedad: 7 años.

#### *Antecedentes históricos*

- Se creó en 1996.
- Se inicia con una plantilla de 26 personas.
- Sus principales servicios se enfocaron en los programas de: Crédito a la palabra, Estímulos a la educación básica, Vivienda digna, Donación de materiales, Pro-acción y Despensas.

#### *En la actualidad*

- La plantilla asciende a 30 personas.
- Los servicios que ofrece son los programas de Apoyo a la palabra, Estímulos a la educación básica, Vivienda digna, Donación de materiales, Pro-acción, Despensas,

Asistencia social a la senectud y Capacitación, formación y educación.

#### *Clientes*

- La población más vulnerable del municipio de Aguascalientes, que vive en las zonas de mayor necesidad.

#### *Proveedores*

- Se dispone de un catálogo de proveedores.

#### *Servicios*

- Procedimientos operativos estandarizados.

#### *Responsables*

Equipo de trabajo integrado por:

- Director de promoción y concertación social.
- Subdirector Operativo de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Jefe de Departamento de Concertación de Obra.
- Jefe de Departamento de Programas Asistenciales.
- Jefe de departamento de programas municipales.

El *Director de promoción y concertación social* (director ejecutivo) es la figura formal que representa a la dirección mencionada en la Secretaría de Desarrollo Social.

Por su parte, en el *Subdirector operativo de la Secretaría de Desarrollo Social* recae la responsabilidad moral y legal, así como el mando directo de la unidad administrativa objeto de la reorganización; por lo tanto, tiene la responsabilidad de ser líder del equipo, conocer las metas, conducir las acciones y tomar las decisiones pertinentes.

La supervisión del personal y el cumplimiento de sus funciones con base en los procedimientos y métodos de trabajo corresponde a las *jefaturas de los departamentos de Concertación de obra, Programas asistenciales y Programas municipales*. Este último es el responsable de la coordinación operativa del sistema de gestión de calidad.

## ■ Mecanismos de coordinación

Programa de juntas semanales en las cuales el coordinador (jefe de departamento de programas municipales) debe presentar el reporte de avance del proyecto de reorganización, que contiene la siguiente información:

- Acuerdos y compromisos entre las diferentes áreas.
- Seguimiento del proyecto (porcentaje de avance).

Además, se dispone de una bitácora con el registro de reuniones.

## ■ Objetivos

### *Objetivo general*

Lograr la participación de 100% del personal adscrito a la Subdirección Operativa de la Secretaría de Desarrollo Social en apego a lo dispuesto por el Sistema de gestión de calidad.

### *Objetivos particulares*

- Asegurar que el personal de la subdirección conozca sus funciones y responsabilidades.
- Implementar un programa de motivación que impulse al personal a cumplir con sus funciones.
- Aplicar los procedimientos del sistema.

## ■ Estrategia

### *Del Departamento de programas municipales*

*Coordinación.* Coordinar las actividades asignadas a cada área, así como el seguimiento del desarrollo del sistema de gestión de calidad.

### *Del Departamento de concertación de obra*

*Comunicación.* Difundir amplia y específicamente el desarrollo y cumplimiento del programa.

### *Del Departamento de programas asistenciales*

*Medición del avance.* Cuantificar el avance del desarrollo del sistema de conformidad con los indicadores definidos.

## ■ Indicadores

- Nivel de aceptación del sistema de gestión de calidad en la subdirección operativa.
- Nivel de conocimiento del sistema por parte del personal de la subdirección.
- Nivel de cumplimiento de las funciones.

## ■ Acciones

- Definir equipo de trabajo y los responsables.
- Establecer el alcance del proyecto de reorganización.
- Validar los objetivos generales y específicos.
- Obtener información de las fuentes definidas (normas del sistema de gestión de calidad y del manual de gestión de calidad de la subdirección operativa).
- Realizar un diagnóstico inicial.
- Establecer relación e interdependencia de la estructura a nivel procesos.
- Formular un anteproyecto o propuesta de reorganización que involucre a todo el personal.
- Definir indicadores para medir el avance del proyecto.
- Análisis e integración del proyecto.
- Implementación del proyecto de reorganización.
- Controlar el avance del proyecto.
- Efectuar las acciones correctivas (retroalimentación al proyecto).

## ■ Recursos

Los recursos son esenciales para implementar las estrategias que permitan proporcionar un servicio de calidad y cumplir los objetivos del sistema. Desde esa perspectiva, es necesario identificar los recursos disponibles de personal necesario, estructura de la subdirección, proveedores y ambiente de trabajo.

Los recursos que proporciona la subdirección operativa de desarrollo social para su operación son:

- Personal.
- Estructura organizacional.
- Catálogo de proveedores.
- Ambiente de trabajo (clima organizacional que prevalece).

## ■ Aspectos organizacionales

### Estructura

Sección	Nombre
4.2.2	Manual de calidad
4.2.3	Control de documentos
4.2.4	Control de los registros de calidad

Sección	Nombre
5	Responsabilidad de la dirección (manual)
5.1	Compromiso de la dirección (manual)
5.2	Enfoque en el cliente (manual)
5.3	Política de la calidad (manual)
5.4	Planificación (manual)
5.5	Responsabilidad, autoridad, comunicación (manual)
5.6	Revisión de la dirección (manual)
6	Gestión de los recursos (manual)
6.1	Provisión de recursos (manual)
6.2	Recursos humanos
6.3	Infraestructura (manual)
6.4	Ambiente de trabajo (manual)
7	Elaboración del producto
7.1	Planificación de los procesos del servicio
7.2	Procesos relacionados con los clientes (manual)
7.4	Compras
7.5	Control del proceso y prestación del servicio (manual)
7.5.3	Identificación y rastreabilidad
7.5.4	Propiedad del cliente (manual)
7.5.5	Preservación del producto
8.2	Medición y seguimiento (manual)
8.2.1	Satisfacción del cliente
8.2.2	Auditoría interna
8.2.3	Monitorización de los procesos (manual)
8.2.4	Monitorización de los servicios (manual)
8.3	Control de producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejora continua

Sección	Nombre
POP	Recepción
	Concertación de obra administrativa
	Concertación de obra campo
	Supervisión de Donación de materiales
	Donación de materiales
	Vivienda digna
	Despensas
	Apoyo a la palabra
	Estímulos a la Educación básica

### ■ Recursos presupuestarios asignados a la estructura orgánica

En la SODS, el director ejecutivo identifica los recursos necesarios para la operación, para así lograr los objetivos de calidad y la satisfacción del cliente. Los revisa y los provee de acuerdo a su planeación financiera y al techo presupuestal autorizado.

Los recursos necesarios son los siguientes:

- Personal calificado.
- Áreas de trabajo.
- Equipo de proceso.
- Materiales para la operación.
- Presupuesto para sueldos.
- Capacitación y entrenamiento.
- Disponibilidad de tiempo para desarrollar el proceso de mejora.
- Actualización periódica respecto a reformas de disposiciones legales.

### ■ Instrumentos jurídico-administrativos

#### Jurídico

La SODS es una dependencia de la dirección de promoción y concertación social de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal, cuya creación se fundamenta en el artículo 93 del Código Municipal.

#### Administrativos

En su artículo 105, el código municipal establece las funciones que competen a la Secretaría de Desarrollo Social, las cuales comprenden las asignadas a la SODS, que son las siguientes:

- Promover la concertación de acuerdos de carácter social, político y económico entre el municipio y grupos sociales.
- Fomentar la participación social para la concertación de intereses, esfuerzos y voluntades para llegar al desarrollo integral de la comunidad.
- Promover y apoyar la participación ciudadana, para lograr un mejoramiento de las condiciones de vida a través de las obras y servicios públicos que proporciona el municipio.
- Recibir y canalizar las iniciativas de la población tendientes a satisfacer sus necesidades, así como inducir su colaboración en la realización de obras y la prestación de servicios públicos municipales.
- Elaborar, supervisar, evaluar y actualizar los planes y programas de Desarrollo Social Municipal.
- Diseñar y aplicar procedimientos técnico-administrativos en la realización de programas de inversión municipales que tengan por fundamento el presupuesto por programas y observar lo dispuesto en los programas de transferencias de recursos federales y estatales.

### ■ Normas y políticas administrativas

*Horario de trabajo.* De 8:00 a 15:30 horas.

*Control de asistencia.* Se controla mediante la firma de entrada y salida en una lista.

*Fechas Importantes.* Días de asueto señalados por el calendario laboral.

*Normas y políticas.* Criterios emitidos por la Dirección de Recursos Humanos contenidos en el manual de procedimientos cuya aplicación corresponde a la dirección administrativa de desarrollo social.

#### Procesos

Realizar un inventario de procesos en el manual de procedimientos del sistema de calidad.

## Funciones

Revisar las descripciones generales de puestos en el manual de procedimientos del sistema de calidad.

## Procedimientos

Hacer un recuento de procedimientos del manual de procedimientos del sistema de calidad.

## Infraestructura tecnológica

La subdirección de desarrollo social determina, provee y mantiene la estructura necesaria para alcanzar la conformidad de los requerimientos de servicio.

La infraestructura incluye:

- Edificios, espacios de trabajo y facilidades asociadas.
- Equipos de procesos, hardware y software.
- Servicios de soporte.

## Condiciones de trabajo

En la SODS, los jefes de departamento son los responsables de que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal.

Factores que influyen en el desempeño:

- Humanos. Métodos de trabajo creativos y oportunidades para lograr un gran involucramiento para impulsar el potencial del personal en la organización.
- Físicos. Con el objeto de mantener un ambiente laboral apropiado, todos los empleados participan en un programa de seguridad, orden, limpieza y ecología (SOLE).

## Ambiente laboral

*Análisis de datos (perfil deseado vs. perfil operante)*

Pre-gunta	Descripción	Encuestas			Porcentaje obtenido de las encuestas	Porcentaje esperado asignado por sub-director
		De acuerdo	Ni de acuerdo ni des-acuerdo	En des-acuerdo		
1	Me satisface realmente mi trabajo	96.6	3.4	0.0	100.0	100.0
2	Hay cooperación entre la gente de trabajo	82.8	17.2	0.0	80.0	80.0
3	*Recibo reconocimiento al hacer bien mi trabajo	44.8	24.1	31.0	40.0	100.0
4	Trato apropiado de mi jefe	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0
5	Confianza de expresar mis opiniones	93.1	3.4	3.4	90.0	80.0
6	Trato agradable de mis compañeros de trabajo	90.0	0.0	10.0	90.0	80.0
7	No se ha solicitado trabajo los últimos 6 meses fuera de la SODS	69.0	0.0	31.0	30.0	0.0
8	*Favoritismo como problema en el área	27.6	31.0	41.4	70.0	0.0
9	*No se aprovechan todas mis capacidades	41.4	34.5	24.1	40.0	90.0
10	La SODS se preocupa por el desarrollo del personal	51.7	24.1	24.1	50.0	80.0
11	*Recibo pago justo	31.0	20.7	48.2	30.0	80.0
12	Orgullo por los resultados de mi grupo	96.6	3.4	0.0	100.0	90.0

Pregunta	Descripción	Encuestas			Porcentaje obtenido de las encuestas	Porcentaje esperado asignado por subdirector
		De acuerdo	Ni de acuerdo ni des-acuerdo	En des-acuerdo		
13	Mi jefe inmediato no critica mi trabajo en frente de otros	75.9	17.2	6.9	80.0	80.0
14	Comunicación adecuada en mi área	72.4	24.1	3.4	70.0	100.0
15	Poca lealtad a la SODS	13.8	17.2	68.9	70.0	100.0
16	*Lucha por el poder significativa	10.3	51.7	37.9	60.0	20.0
17	Mi trabajo me ayuda a lograr mis objetivos personales	72.4	13.8	13.8	70.0	70.0
18	Comunicación informal que afecta mi área	25.0	14.3	60.7	40.0	10.0

## ■ Diagnóstico general del ambiente laboral

Con base en la comparación entre la información obtenida de las encuestas aplicadas e información proporcionada por el subdirector, se detectaron las siguientes áreas de oportunidad:

- *Reconocer el trabajo del personal.*
- *Evitar favoritismos.* El concepto de equidad debe revisarse y cumplirse, pero también es importante que el personal esté consciente de su nivel de preparación y responsabilidad.
- Un manejo transparente de la información con reglas claras es importante porque limita la facultad de los jefes de privilegiar algún colaborador.
- *Aprovechar capacidades de los trabajadores.*
- *Pago justo.*
- *Evitar lucha por el poder.* La lucha por el poder de manera honesta y profesional es inevitable; sin embargo, para promover la equidad, es necesario establecer los

parámetros y lineamientos para acceder a una mejora salarial o de puestos.

## ■ Relaciones con el entorno

*Internas.* Secretaría de Desarrollo Social, Informática, Recursos materiales, Servicios generales, Recursos Humanos, Finanzas y Contraloría Municipal.

*Externas.* El compromiso de la SODS es brindar a la ciudadanía un servicio que garantice calidad y eficiencia y que exista un mejoramiento continuo del servicio que se brinda a la población más vulnerable del municipio de Aguascalientes.

## ■ Ejecución

La implementación del proyecto de reorganización se iniciará el día 14 de enero de 2008 debido a que en el mes de junio se aplica la auditoría de mantenimiento al sistema de gestión de calidad. Se estima que el proyecto estará totalmente implementado el día 31 de marzo.



### Calendario de acciones

Definir equipo de trabajo y los responsables	14 /Ene/2008
Establecer el alcance del proyecto de reorganización	14 /Ene/2008
Validar los objetivos generales y específicos	15 /Ene/2008
Obtener información a partir de las fuentes definidas	16/Ene/2008 al 31/Ene/2008
Realizar un diagnóstico inicial	04/Feb/2008 al 08/Feb/2008
Establecer relación e interdependencia de la estructura a nivel proceso	11/Feb/2008
Formular un anteproyecto o propuesta de reorganización	12/Feb/2008 al 15/Feb/2008
Definir indicadores para la medición del avance del proyecto	15/Feb/2008 al 18/Feb/2008
Análisis e integración del proyecto	19/Feb/2008 al 29/Feb/2008
Implementación del proyecto de reorganización	03/Mar/2008 al 31/Mar/2008
Controlar el avance del proyecto	03/Mar/2008 al 31/Mar/2008
Ejecutar acciones correctivas	01/Abr/2008 al 07/Abr/2008

### ■ Resultados

Cuando se haya completado la reorganización de la aplicación del sistema de gestión de calidad en la SODS, se logrará el cabal cumplimiento de los objetivos establecidos al involucrar la totalidad del personal adscrito a ella en el cumplimiento de los requisitos del SGC.

Para lograr lo anterior es necesario que cada persona conozca con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del sistema, los recursos disponibles, la manera de aprovecharlos al máximo y la importancia de

su participación. Por consiguiente, tener bien definidas las funciones del personal permitirá implementar un sistema de motivación que contribuya al correcto cumplimiento de sus responsabilidades.

Otro resultado importante es la distribución equitativa del trabajo, de manera tal que todo el personal sea involucrado, no sólo unas cuantas personas.

Todo ello contribuye al logro del objetivo principal: mejorar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la SODS para verlo reflejado en el servicio que se proporciona al cliente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La reorganización del sistema de gestión de calidad de la SODS representa una excelente oportunidad para redimensionar la dinámica del trabajo, clarificar la responsabilidad de cada puesto, fomentar el trabajo en equipo y tomar conciencia de lo que el servicio significa para la ciudadanía, particularmente la población más vulnerable del Municipio de Aguascalientes, que vive en las zonas de mayor necesidad.

Debido a que la reorganización del sistema de gestión de calidad incorpora cambios sustantivos a las actividades laborales de algunas personas, se recomienda,

en una primera etapa, dictar pláticas de sensibilización y, en una segunda etapa, impartir cursos de capacitación a nivel departamental y operativo; de esta manera, se evitarán contratiempos durante su ejecución. De igual manera, cumplir en tiempo y forma el calendario de implementación de la reorganización mediante el diseño de un programa de motivación con premios y estímulos, la interacción con la dirección de promoción y concertación social y el resto de las dependencias de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal y la difusión y promoción del servicio a la ciudadanía.

## PREGUNTAS

1. ¿Qué ventaja competitiva representa para la SODS la reorganización de su sistema de gestión de calidad?
2. ¿Qué acciones tienen que llevar a cabo las dependencias de la Secretaría de Desarrollo Social para coordinar su trabajo con base en los cambios propuestos al sistema de gestión de calidad?
3. ¿De qué manera afecta la calidad de vida en la SODS la reorganización del sistema de gestión de calidad?
4. ¿De qué manera se beneficia a la ciudadanía?

## INDICADORES DE REORGANIZACIÓN

### ■ Indicadores cualitativos

- Grado en el que la reorganización puede mejorar el desempeño organizacional.
- Manera en el que el cambio contribuye a elevar la calidad de los productos y servicios.
- Medida en que la reorganización representa una estrategia competitiva.

### ■ Indicadores cuantitativos

#### Proyectos de reorganización

Total de proyectos

#### Personal asignado a proyectos de reorganización

Total de personal

#### Personal asignado a proyectos de reorganización

Área de adscripción

#### Acciones realizadas

Acciones programadas

#### Áreas reorganizadas

Total de áreas

#### Funciones revisadas

Total de funciones

#### Procesos revisados

Total de procesos

#### Procedimientos revisados

Total de procedimientos

#### Sistemas revisados

Total de sistemas

#### Análisis de la cultura organizacional

Análisis administrativos realizados

#### Estudios para manejar la transición

Total de estudios realizados

#### Personal al que se han atribuido facultades de decisión

Total de personal

#### Estudios para concientizar sobre valores

Total de estudios realizados

#### Recursos tecnológicos utilizados

Recursos disponibles

#### Consultores contratados

Consultores autorizados

#### Servicios desincorporados

Total de servicios

#### Servicios desincorporados

Áreas de la organización

### Personal subcontratado

Total de personal

### Personal subcontratado

Áreas de la organización

### Resultados alcanzados

Resultados programados

### Costo de la reorganización

Presupuesto asignado

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Bennis, W.G., *Changing Organizations*. McGraw-Hill. U.S.A., 1966.
2. Bolman G. Lee y Deal E. Terrence, *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Jossey-Bass, Inc. Publishers, California. U.S.A., 1991.
3. Carrasco Belinchón, Julián. *Manual de organización y métodos. Funciones directivas*. Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid, 1973.
4. Galbraith, J. *Designing complex organizations*. Addison Wesley. U.S.A., 1973.
5. McLennan, R. *Managing organizational change*. Prentice-Hall. U.S.A., 1989.
6. Mintzberg, Henry. *The structuring of organizations*. Prentice-Hall. U.S.A., 1979.
7. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Marco conceptual y lineamientos generales para la desconcentración administrativa de la Administración Pública Federal. Talleres Gráficos de la Nación. México, 1981.
8. Satet, Robert. *En la oficina como en el taller. Procedimiento y Práctica de Organización y Reorganización de Servicios Administrativos*. Francisco Casanovas Editor. España, 1968.



# 9

## Asistencia técnica y servicio de consultoría

### OBJETIVOS

- Conocer las opciones de soporte técnico a las que una organización puede recurrir para mejorar su desempeño.
- Explicar la naturaleza y características fundamentales de los servicios de asistencia técnica y de consultoría.
- Comprender la importancia que entraña distinguir la naturaleza del servicio de asistencia técnica de la del servicio de consultoría.
- Entender la visión de una unidad de mejoramiento administrativo y de la de un órgano consultor.
- Desarrollar la capacidad de aplicar el método para la gestión de la asistencia técnica y el procedimiento para brindar el servicio de consultoría.
- Adquirir o mejorar la capacidad para plasmar la información de un proyecto.
- Medir el efecto que ejerce sobre una organización contar con el apoyo técnico necesario para mejorar la calidad de sus productos, servicios o ambos.

## INTRODUCCIÓN

Conocer la naturaleza y contexto del servicio de apoyo técnico en sus versiones de asistencia técnica y servicio de consultoría como herramientas de soporte al quehacer organizacional.

Para comprender la forma y contenido de las dos opciones, se describen los mecanismos que utilizan para prestar sus servicios a una organización. El primer caso concierne a la función primordial de asistir técnicamente a las unidades sustantivas y adjetivas de la organización; el segundo corresponde al servicio de consultoría que brinda un órgano externo experto en percibir, comprender y resolver problemas relacionados con la operación de una organización.

Por lo que toca a las unidades de mejoramiento administrativo se incluye información sobre su concepto como unidad, objetivo, nomenclatura, estructura, adscripción, funciones generales, personal y forma de gestión. Acerca del servicio de consultoría, se proporciona información sobre sus características fundamentales, campo de trabajo, forma de operar, estructura organizacional, funciones, normatividad, estudio del mercado, marco estratégico, difusión, instrumentos técnicos para el análisis y procedimiento general para prestar el servicio.

## MARCO DE ACTUACIÓN

En términos generales, la asistencia técnica y el servicio de consultoría son apoyos equivalentes, por lo cual algunos autores, al referirse a uno y otro, los identifican como asesoría interna y asesoría externa.

En ambas situaciones, se brinda soporte técnico a una organización productiva, aunque desde posiciones diferentes. En el primer caso la asistencia corre a cargo de una unidad administrativa que forma parte de su estructura, mientras que en el segundo es responsabilidad de una instancia independiente.

Para medir el efecto que causa a una organización la decisión de emplear un servicio de esta naturaleza en cualquiera de sus dos versiones, se compararán los efectos que podría generar cada uno de ellos.

Por lo que toca a la *asistencia técnica o asesoría interna*, los factores que se deben considerar son:

### *Ventajas*

- Cuenta con un conocimiento profundo de la organización.
- Tiene mayor aceptación del personal.
- No provoca tensión en los empleados de la organización.
- Ubica la información con precisión y rapidez.
- Tiene mayores posibilidades de implementar el proyecto en menor tiempo, porque no tiene que vencer una resistencia al cambio.
- La presión para entregar resultados es menor.

### *Desventajas*

- Muestra menor objetividad para analizar variables internas.

- Es más lenta para estructurar un proyecto porque no siente la presión de probar que puede hacerlo.
- Puede justificar con más facilidad un retraso en el desarrollo de sus trabajos.
- Denota mayor conformismo porque no recibe paga especial por realizar un proyecto: sólo cumple con su función.
- Puede tener interés en “proteger” algún área en especial.

Cuando se trata de un *servicio de consultoría o asesoría externa* es necesario considerar estos factores:

#### *Ventajas*

- Tiene una visión imparcial de la organización.
- Cuenta con la experiencia adquirida en el campo de trabajo para resolver problemas análogos en circunstancias diferentes.
- La alta dirección toma en cuenta sus observaciones por la confianza que le ha depositado.
- Las respuestas son rápidas.
- Muestra consistencia en el cumplimiento de su función.
- Los miembros del equipo están altamente capacitados para realizar su trabajo.
- No tiene interés en proteger o favorecer a alguien en particular.

#### *Desventajas*

- Dispone de poca información detallada sobre aspectos internos.
- Tiene un conocimiento limitado de los grupos de interés.
- No conoce a fondo la cultura organizacional.
- Padece mayor presión para dar resultados.
- El personal de la organización considera su labor como una intrusión.
- Enfrenta una resistencia natural.

Sin embargo, el funcionamiento y la mecánica de trabajo de las dos opciones son válidos y aceptables, por lo que no puede emitirse un juicio tajante que pretenda minimizar o maximizar a una u otra: ambas representan una posibilidad real de cambio para la organización.

Los beneficios de sus servicios son análogos y positivos, por lo que crear una, emplear la otra o utilizar ambas en forma simultánea es una decisión que corresponde a los mandos superiores de una organización de acuerdo con su posición competitiva.

Para conocer su estructura y comportamiento, a continuación se presenta un perfil de sus composiciones, formas de operar, personal y estrategias de servicio.

## ASISTENCIA TÉCNICA

### Concepto

Es el servicio de apoyo técnico que proporciona un experto o unidad especializada de una organización para mejorar el desempeño de ésta.

## ■ Origen

Por lo general, la decisión de utilizar el recurso de la asistencia técnica obedece a la necesidad de hacer frente a cambiantes condiciones de trabajo, entre las cuales sobresalen las siguientes:

### Externas

Instancias del entorno que emiten lineamientos a los que tiene que sujetarse una organización, como los siguientes:

- *Cambio de normatividad.* Modificaciones a la base jurídica que rige su actividad.
- *Necesidades del servicio.* Requerimientos de los clientes y usuarios con los que interactúa.
- *Criterios de operación de grupos de filiación, corporativos y/o sectoriales.* Políticas o normas de coordinación dictadas para homogeneizar su comportamiento con otras organizaciones.
- *Requerimientos de sus grupos de interés.* Forma de respuesta a las necesidades de los grupos a los que afecta su desempeño.
- *Normas de gestión de la calidad.* Pautas para mejorar la calidad del servicio que se presta a los clientes.
- *Presión de instituciones en su área de influencia.* Necesidad de adecuarse para poder competir en el mercado en mejores condiciones.

### Internas

Pautas originadas en el seno de las organizaciones, que se pueden clasificar en:

- *Disposiciones de la alta dirección.* Instrucciones del más alto nivel jerárquico de cambiar para elevar la productividad, hacer más rentable a la organización y posicionarla en su contexto.
- *Indicadores de gestión.* Existe una base técnica de información que contempla su revisión periódica de acuerdo con un rango de unidades de medida establecido para no disminuir los márgenes y la calidad de los productos, servicios o ambos.
- *Observaciones de auditoría.* Se atiende a un señalamiento específico, formulado por un órgano de control interno.
- *A petición de parte.* La solicitud de apoyo proviene directamente de un área o unidad administrativa cuyo desempeño se ve afectado por causas que no puede solucionar en forma independiente.

## ■ Justificación

Esta etapa implica la preparación del terreno de trabajo con el fin de evaluar los elementos de juicio idóneos para solucionar cualquier anomalía u optimizar el funcionamiento de la organización.

Con este fin, el responsable de la unidad de mejoramiento administrativo debe tomar las determinaciones siguientes:

- Integrar y capacitar al equipo de trabajo.
- Puntualizar las condiciones para llevar a cabo el proyecto.
- Precisar los factores sustantivos del proyecto.
- Formular un prediagnóstico.



- Analizar, seleccionar o definir indicadores de desempeño.
- Preparar las comunicaciones necesarias para oficializar el proyecto.
- Determinar los mecanismos para supervisar el trabajo.
- Diseñar los reportes de avance.

## ■ Autorización

Cuando se dispone de los elementos necesarios para prestar el servicio debe formalizarse su implementación mediante una reunión con la máxima autoridad o con el órgano superior inmediato al cual se adscribe la unidad, para convenir lo siguiente:

- Que se otorguen los recursos necesarios con base en la presentación de una propuesta técnica, programa de trabajo y el prediagnóstico.
- Que se tome nota de los compromisos que se deben cumplir en relación con los resultados esperados de acuerdo a los indicadores establecidos.
- Que se especifique el contenido y la periodicidad de los reportes en los que se informará de los avances.
- Que se giren comunicaciones a todos los titulares de las áreas involucradas.

En la misma reunión deben considerarse todas las observaciones que exprese la autoridad que encabeza el proyecto.

## ■ Ejecución

Luego de establecer y validar la plataforma del proyecto, conviene dar los pasos programados conforme a la siguiente secuencia:

- Realizar un acercamiento al área objeto del proyecto.
- Crear un ambiente propicio para la captura de información.
- Recopilar la información predeterminada mediante la observación directa, la investigación documental, la entrevista, el cuestionario, guías temáticas y la consulta a sistemas de información.
- Concentrar la información y salvaguardarla.
- Enviar reportes de avance y/o solicitudes de apoyo al titular.
- Celebrar reuniones periódicas con el equipo de trabajo para extraer conclusiones y recomendaciones del análisis de la información.
- Preparar un diagnóstico administrativo que incluya las observaciones y recomendaciones procedentes.
- Formular y documentar una propuesta concreta.
- Preparar un informe que la explique.

## ■ Presentación de resultados

Con base en una propuesta bien estructurada debe solicitarse una reunión con la máxima autoridad, a la cual se le presentará el proyecto terminado y un informe detallado del proceso de realización, en el cual es necesario destacar los resultados que se lograron.

Una vez revisadas la propuesta y el informe, y ya analizadas y efectuadas las modificaciones que haya ordenado el titular —en caso de haberlas— debe fijarse una fecha para exponer el programa ante la cúpula administrativa y el personal que ésta indique. La propuesta debe presentarse en el formato seleccionado previamente, acompañada de las estadísticas y cuadros comparativos aprobados.

### ■ Puesta en práctica

Luego de que el proyecto final haya sido presentado al órgano de gobierno y plenamente aceptado, tiene que prepararse su implementación, seguimiento y evaluación, lo que exige cubrir los pasos siguientes:

- Seleccionar el método de implementación idóneo.
- Formar un equipo de trabajo responsable de la implementación, con la misma base de personas que inició el proyecto.
- Realizar una campaña de difusión y sensibilización en todos niveles de la organización.
- Implementar, seguir y evaluar el proyecto.
- Informar sobre su asimilación y adaptaciones realizadas.
- Cuantificar el efecto real que se obtendrá.
- Efectuar el seguimiento de las acciones.

## UNIDADES DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

### ■ Concepto

Son las unidades administrativas creadas por las organizaciones con el propósito de proponer y llevar a la práctica medidas de racionalización para mejorar su desempeño.

### ■ Objetivo

Contribuir al mejoramiento administrativo de una organización, para la cual proponen y concretan medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar sus planes, programas, estructura, procesos, procedimientos, funciones, sistemas o proyectos.

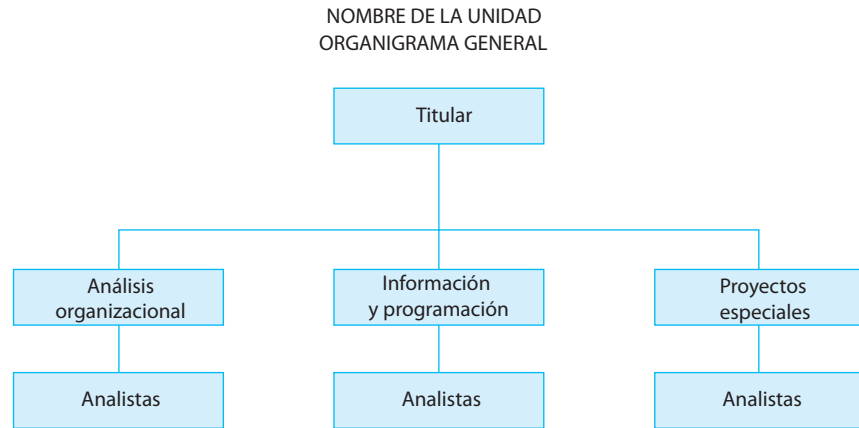
### ■ Nomenclatura

Debido a la naturaleza de sus funciones, estas unidades pueden ser identificadas con diferentes nombres, los cuales se asignan de acuerdo con las necesidades o requerimientos de cada organización. Entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- De organización y métodos.
- De asistencia técnica.
- De asistencia técnica y normatividad.
- De sistemas y procedimientos.
- De organización y sistemas.
- De apoyo técnico.
- De innovación y calidad.

**FIGURA 9.1**

Estructura “tipo” de una unidad de mejoramiento administrativo (UMA).



Elaborado por:  
Fecha:

- De análisis y estudio organizacional o institucional.
- De sistemas de apoyo.
- De asesoría técnica.
- De estudio y análisis.
- De estudios administrativos.
- De normatividad y sistemas administrativos.

### ■ Estructura tipo

La composición de una unidad de estas características está determinada por la naturaleza de la organización, tamaño, sector y giro industrial, alcance, tipo de productos y/o servicios, nivel de desarrollo tecnológico y grado y forma de la delegación de autoridad.

En la figura 9.1 se incorpora una estructura “tipo” de una unidad de mejoramiento administrativo (UMA).

### ■ Adscripción

Es recomendable que estas unidades se adscriban a la máxima autoridad de la organización o, en su defecto, que dependan del órgano encargado de las funciones adjetivas —particularmente las relacionadas con planeación, programación y sistemas— o del responsable de manejar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El otro elemento que desempeña un papel decisivo en su ubicación en la estructura orgánica es el tipo de autoridad que se les asigna, esto es, si se les crea como órganos de línea o unidades *staff* (asesoras).

De acuerdo con las dos opciones anotadas, a continuación se presentan las alternativas de posición en un organigrama:

## En el sector público

En este sector las unidades pueden colocarse en diferentes adscripciones, según la naturaleza de la institución a la cual pertenecen.

### A nivel central

Las instituciones que integran este nivel son las conocidas como secretarías, ministerios o dependencias del Ejecutivo Federal.

En la figura 9.2 aparecen tres opciones de adscripción como órganos asesores:

1. Directamente del secretario del ramo.
2. De un subsecretario.
3. Del oficial mayor.

En la figura 9.3 se incluyen dos ubicaciones como órganos de línea:

1. Como una dirección general de la oficialía mayor o de una subsecretaría.
2. Como una dirección de área dependiente de esas mismas unidades.

### A nivel paraestatal

Las instituciones que forman parte de este nivel coadyuvan con el Poder Ejecutivo y se agrupan en torno a un sector administrativo.

En la figura 9.4 se muestran tres niveles de adscripción en calidad de órganos asesores:

1. Como unidad staff del titular de la institución.
2. Como unidad de apoyo de una subdirección divisional o su equivalente.
3. Como unidad asesora de una dirección o gerencia de área.

**FIGURA 9.2**

Opciones de adscripción en el sector público a nivel central de las UMA.

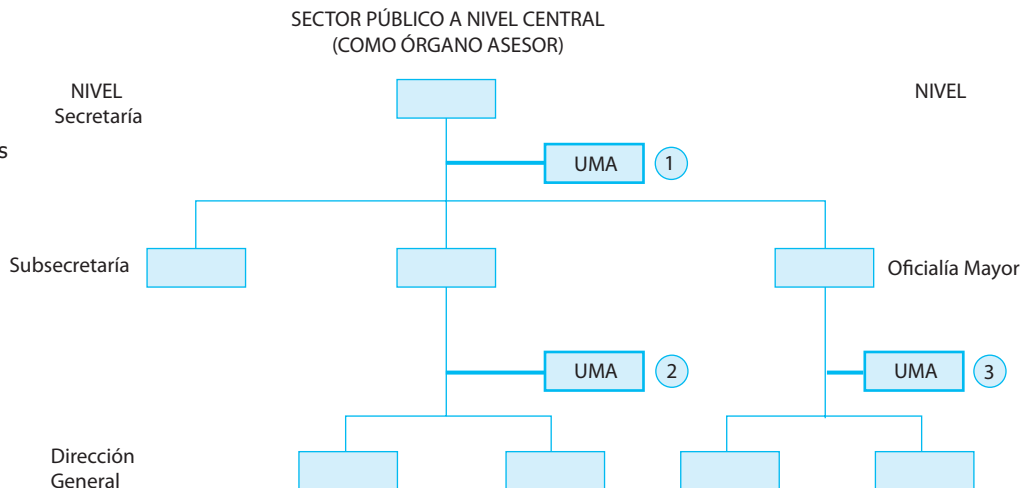


FIGURA 9.3

Las UMA como órganos de línea en el sector público a nivel central.

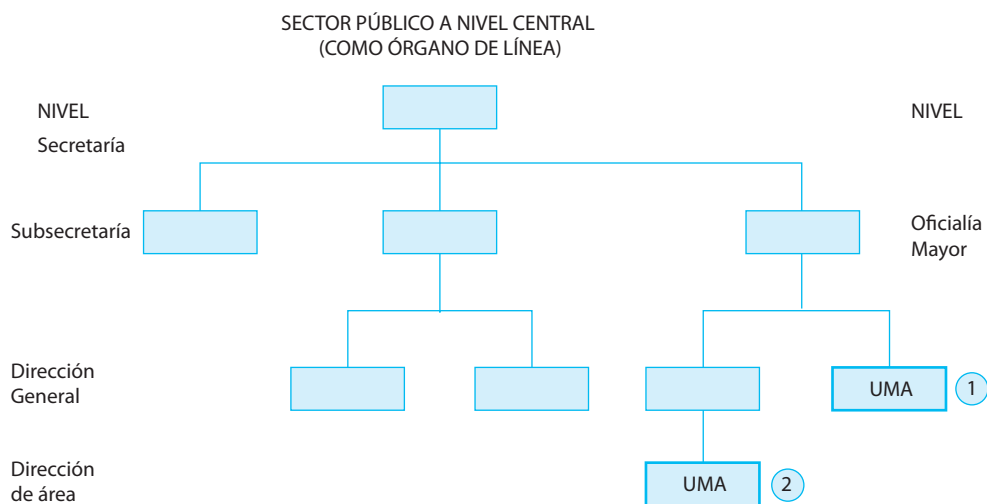
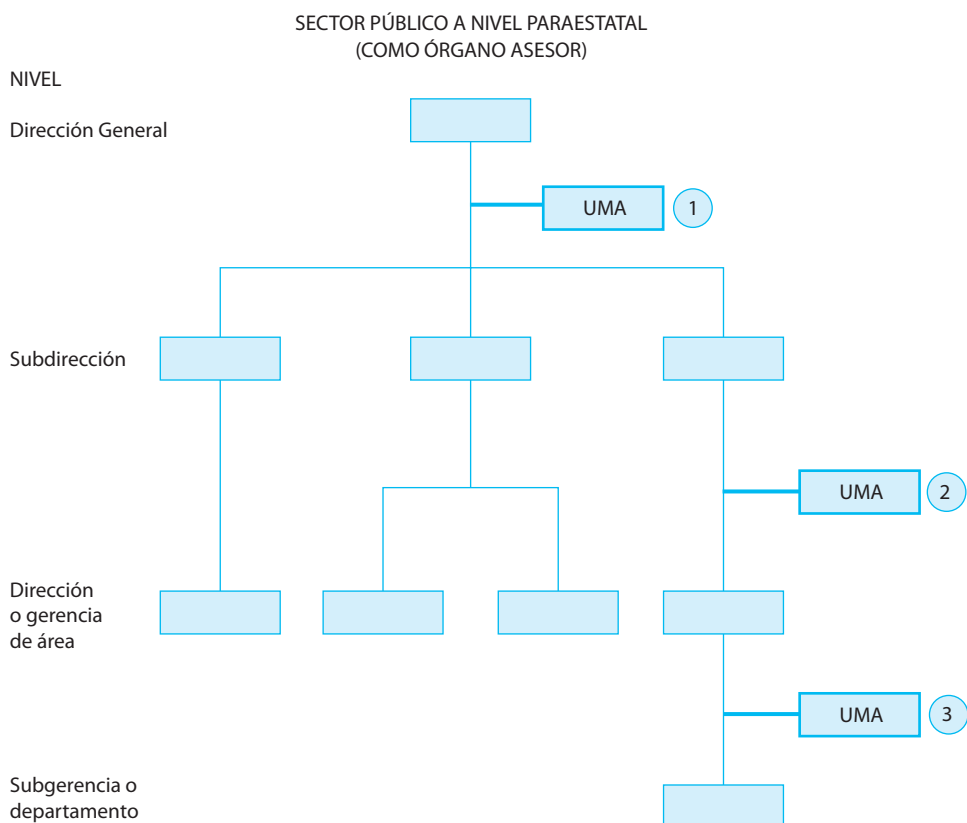


FIGURA 9.4

Niveles de adscripción en el sector público a nivel paraestatal de las UMA.



En la figura 9.5 se presentan como órgano de línea, por lo que se les puede encontrar en tres puntos del gráfico:

1. Como subdirección divisional o su equivalente.
2. Como dirección o gerencia de área.
3. Como subgerencia o departamento.

### A nivel de gobierno estatal

Las representaciones que se encuentran en este nivel son las llamadas entidades federativas, gobierno de los estados o departamentos.

En la figura 9.6 se les puede situar en dos distintas instancias en su carácter de órgano asesor:

1. Adscritas a la oficina del gobernador.
2. Subordinadas a un secretario estatal.

En la figura 9.7, con mando lineal, se les puede colocar en dos áreas:

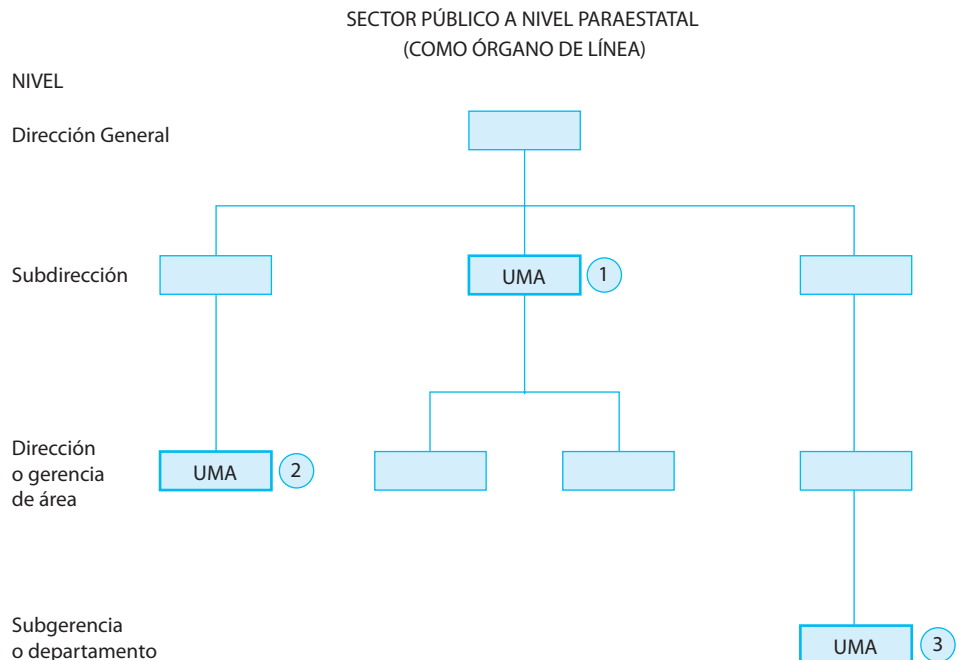
1. Como soporte del gobernador con nivel de secretaría estatal.
2. Como dirección bajo las órdenes de un secretario estatal.

### En el sector privado

Por lo que se refiere a este sector, las unidades pueden inscribirse en lugares diferentes, ya que en este ámbito existen micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

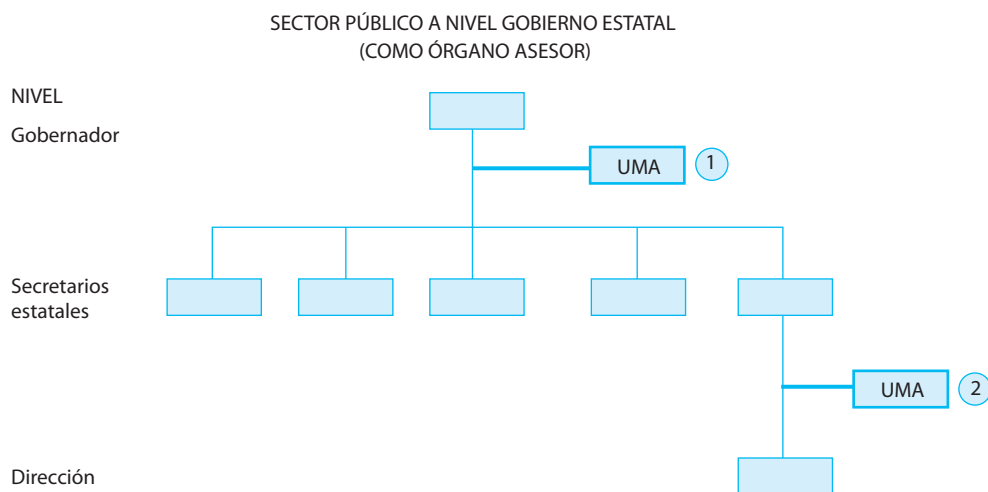
**FIGURA 9.5**

Las UMA como órganos de línea en el sector público a nivel paraestatal.



**FIGURA 9.6**

Las UMA como órgano asesor en el sector público a nivel estatal.



En la figura 9.8 pueden encontrarse de tres maneras con autoridad de asesoría:

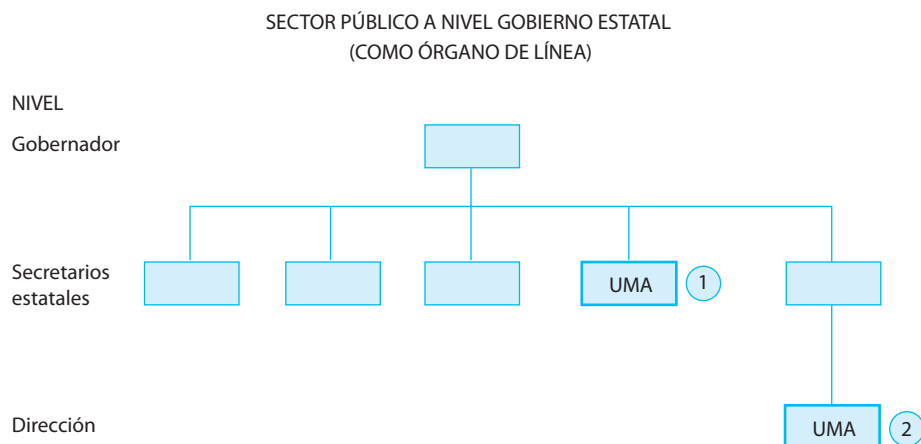
1. Como un *staff* del director general.
2. Como asistente de una subdirección o gerencia divisional.
3. Como órgano asesor de una gerencia de área.

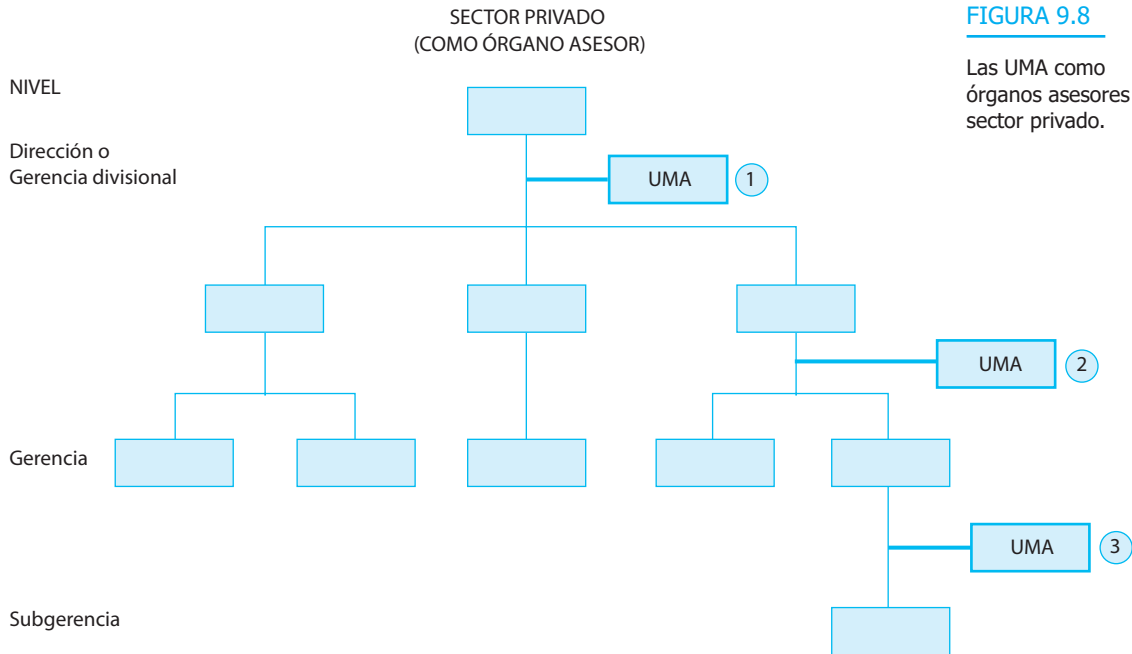
En la figura 9.9 se insertan en tres posiciones adscritas como órgano de línea:

1. Como subdirección o gerencia divisional.
2. Como gerencia de área.
3. Como subgerencia de área.

**FIGURA 9.7**

Las UMA como órganos de línea en el sector público a nivel estatal.





## ■ Funciones generales de los órganos asesores

Estudian y analizan la estructura y el funcionamiento general de una organización, con base en lo cual:

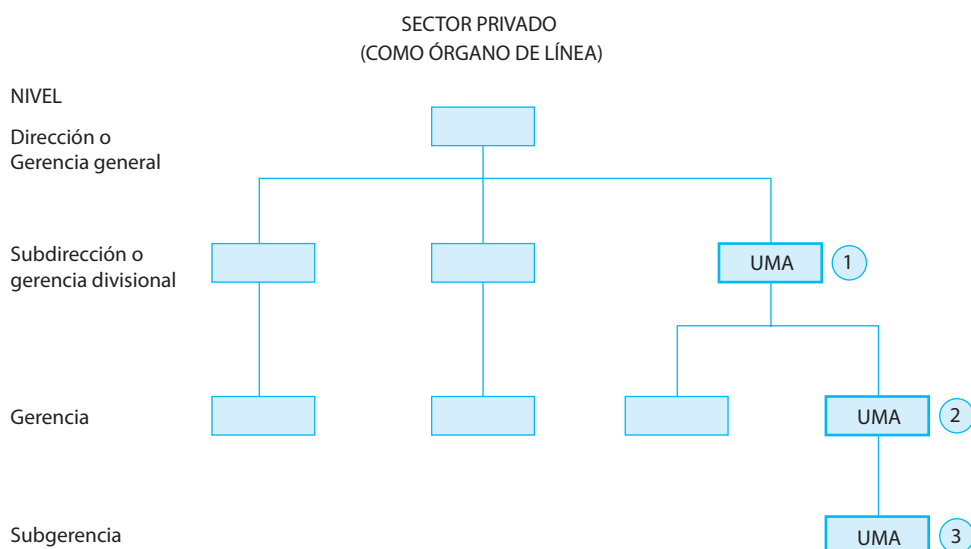
- Proponen y, en su caso, adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia. Para ello:
  - Recaban la información necesaria para conocer los objetivos y políticas de la organización.
  - Analizan la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran.
  - Estudian los planes, programas y proyectos de trabajo.
  - Coadyuvan en la formulación de las estrategias de la organización.
- Diagnostican sobre los procesos, métodos de operación y los sistemas de información.
  - Captan los datos que permiten evaluar la funcionalidad y eficacia de los sistemas utilizados, sin perjuicio de las tareas encomendadas a otras unidades o mecanismos de coordinación.
  - Determinan la viabilidad de los estudios o propuestas que se les presentan y precisan las ventajas de su implementación.
  - Evalúan el soporte que se da a procesos productivos y a la gestión de la información.



- Examinan el flujo de datos y los sistemas con el fin de determinar si cada nivel de la organización recibe la información adecuada para tomar las decisiones que les corresponden. En caso necesario, proponen nuevos sistemas o modificaciones a los ya existentes.
- Revisan la gestión documental de los archivos tanto en medio físico como electrónico para homogeneizar y racionalizar el trabajo, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos.
- Analizan la utilización del espacio, máquinas y equipo de oficina con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento, para lo cual consideran las disponibilidades de la organización.
- Recaban estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo del personal para estudios de productividad.
- Diseñan sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesarios para su correcto funcionamiento.
  - Elaboran procedimientos para los sistemas nuevos o modificados.
  - Emiten pautas para integrar, estructurar y evaluar sistemas de gestión de la calidad.
  - Preparan y ponen a prueba modelos de simulación de sistemas o proyectos bajo su responsabilidad.
- Formulan manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.
- En coordinación con las áreas u órganos jurídicos adecuan la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes.
  - Colaboran en la clasificación y registro de las normas que regulan la operación institucional.
  - Desarrollan proyectos de reglamentos, instructivos, circulares e instrumentos administrativos similares.
  - Integran las bases jurídicas requeridas en los manuales o proyectos que así lo requieren.

FIGURA 9.9

Las UMA como órganos de línea en el sector privado.



- Asesoran a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.
  - Apoyan a todas las instancias en el desarrollo y ejecución de los proyectos administrativos.
  - Generan toda clase de documentos técnicos para facilitar la comprensión de procesos, funciones, sistemas, procedimientos, métodos, etcétera.
- Realizan una labor de investigación permanente para allegar a la organización elementos de tecnología de punta en forma ágil y oportuna.
- Promueven la capacitación, el desarrollo y adiestramiento constante del personal de la organización.
- Coordinan la presentación de los nuevos proyectos y de estudios especiales a los diferentes niveles jerárquicos.

## ■ Personal

Estas unidades integran técnicos y profesionales de distintas especialidades que cumplen funciones específicas dentro de la estructura y de la forma de trabajo con la cual operan. Normalmente, los puestos que las caracterizan se identifican con los siguientes nombres genéricos:

- Coordinador general.
- Líder de proyecto.
- Analista o programador.
- Técnico.

### Características generales del personal

#### *Coordinador general*

Como encargado de dirigir los trabajos de la unidad, debe tener una sólida formación académica y profesional, experiencia en la materia, don de mando y la capacidad de apoyar moralmente a su equipo de trabajo.

#### *Líder de proyecto*

Como responsable específico de un proyecto y por ser el enlace entre el coordinador general y el resto del equipo, tiene que dominar el campo de trabajo, y poseer una gran capacidad negociadora.

#### *Analista o programador*

Como personal a cargo del manejo técnico de la información, es quien tiene mayor contacto con las áreas de la organización, lo que demanda buena preparación académica y una personalidad afable y prudente.

#### *Técnico*

Como personal netamente dedicado al trabajo operativo, debe conocer bien las técnicas que requiere su trabajo y mantener la disciplina para seguir instrucciones.

Debido a su trabajo, estos especialistas necesitan apoyo, por lo que es recomendable que cuenten con la guía constante de sus analistas y líder de proyecto.

## Conocimientos

Es fundamental que tengan conocimientos de administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas; que conozcan metodología de la investigación y manejo de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativo, en particular de administración estratégica, análisis de estructuras organizacionales, sistemas, procesos y procedimientos, distribución de espacio, gestión documental, sistemas de información, logística, medición del trabajo, simplificación administrativa, gestión de la calidad, manuales administrativos y tecnología de la información. Además, deben saber operar equipos de cómputo y de oficina, y tener conocimiento por lo menos de otro idioma, como el inglés.

Debido a las características de la preparación que se considera esencial para su correcto desempeño, es aconsejable que un equipo de trabajo con estos perfiles sea interdisciplinario.

Los conocimientos que requiere esta clase de personal se pueden adquirir a nivel profesional, principalmente en las licenciaturas de administración, informática, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial e ingeniería en sistemas. Asimismo, pueden colaborar contadores públicos, actuarios, matemáticos, ingenieros y otros profesionales, siempre que se hayan preparado de manera específica con ese fin.

También pueden participar aquellas personas con conocimientos equivalentes pero que no posean un título profesional, aquellas que dominan el campo de trabajo fruto de su experiencia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de una participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias y aquellas que cuentan con estudios de posgrado en las especialidades citadas.

## Características individuales

Es conveniente que las personas que forman parte de estas unidades cumplan con los siguientes atributos:

- Estabilidad emocional.
- Ética profesional.
- Mente analítica.
- Objetividad.
- Capacidad de negociación.
- Actitud positiva.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Capacidad de observación.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Discreción.

## EL SERVICIO DE CONSULTORÍA

### ■ Definición

Es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

### ■ Características fundamentales

La consultoría posee rasgos distintivos muy específicos:

- Es un servicio consultivo.
- Se basa en hechos concretos.
- La proporciona personal calificado.
- Es una alternativa para manejar el cambio organizacional.
- Permite una visión imparcial del entorno.
- Facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva.
- Proporciona soluciones viables.

### ■ Campo de trabajo

Las oportunidades de trabajo en este campo están abiertas en todas las áreas de la vida económica. De allí que este tipo de servicio se encuentre en los sectores público, privado y social.

El reconocimiento a esta alternativa de servicio radica fundamentalmente en que se le acepta como una forma de comprender los acontecimientos que aumenta y mejora las expectativas de alcanzar los objetivos propuestos a partir de estas características:

*Experiencia.* Desarrollo de la facultad de aportar elementos de juicio valiosos producto de la experiencia y los trabajos desempeñados.

*Imparcialidad.* Independencia de criterio para emitir una opinión y formular un señalamiento.

*Habilidad.* Capacidad para percibir e influir sobre el contexto.

*Profesionalismo.* Comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.

*Responsabilidad.* Facultad de aceptar y asumir un compromiso.

*Creatividad.* Espíritu constructivo e innovador.

*Visión emprendedora.* Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades.

### ■ Forma de operar

Emprender un negocio implica necesariamente el cumplimiento de las condiciones legales con las cuales operará. Para este efecto, los caminos más viables pueden ser:

*Propietario único.* La responsabilidad de todo el negocio recae en una sola persona. La persona física con actividad empresarial es una alternativa.

*Sociedad.* Esta opción permite incorporar socios que comparten derechos y obligaciones. La selección del tipo de sociedad debe partir del consenso de los socios de acuerdo con la normatividad aplicable.

*Grupo.* Este tipo de organización surge cuando más de un consultor deciden unirse para brindar el servicio, aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia. La forma de operación se basa normalmente en un convenio de trabajo.

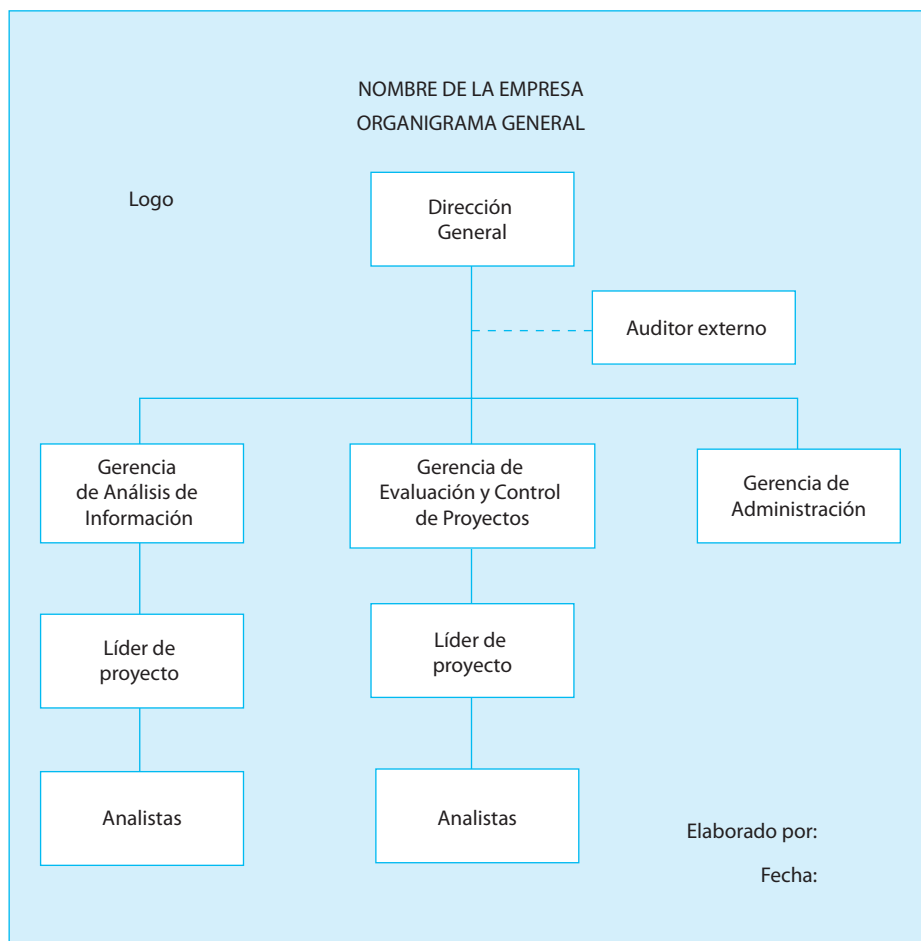
## ■ Estructura organizacional

La definición de la estructura organizacional y funciones de un órgano consultor debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles, misión, objetivos y estrategias establecidos.

Considerando la gama de posibilidades que un negocio de estas características puede adoptar, su organización puede tomar cualquier forma y extensión. Sin embargo, y con el propósito de contar con un punto de referencia, en la figura 9.10 se muestra un modelo de estructura de una empresa de consultoría.

**FIGURA 9.10**

Modelo de estructura de una empresa de consultoría.



## ■ Funciones por área

Las funciones generales de las áreas de un órgano consultor pueden ser las siguientes:

### Dirección general

- Definir el ámbito de actuación de la organización.
- Precisar los objetivos, metas, programas y estrategias que se aplicarán.
- Definir las pautas para negociar la obtención de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Promover una interacción coordinada de las áreas de la organización.
- Ejercer un liderazgo capaz de promover y sostener un sólido desempeño organizacional.
- Dictar los lineamientos para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad.
- Manejar la imagen corporativa.

### Gerencia de análisis de información

- Planear y desarrollar los estudios tendientes a la creación, modificación y optimización de procesos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos.
- Llevar a cabo las negociaciones y trámites necesarios de acuerdo con la logística de los proyectos.
- Efectuar estudios de factibilidad técnica y económica.
- Analizar los contenidos de los proyectos para inferir opciones de solución.
- Proponer las medidas necesarias para garantizar la continuidad de los trabajos.
- Registrar y reportar avances de los proyectos.
- Programar la implementación de proyectos, determinando los requisitos para su puesta en práctica.
- Coordinar la capacitación del personal que interviene en los proyectos.
- Apoyar la conversión de la información en conocimiento.

### Gerencia de evaluación y control de proyectos

- Diseñar los mecanismos de evaluación y control de proyectos.
- Formular los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de los proyectos.
- Valorar las condiciones operativas para ejecutar el trabajo.
- Efectuar el seguimiento de las acciones de cada proyecto.
- Vigilar que no se diluyan las responsabilidades asignadas a todos y cada uno de los participantes de un proyecto.
- Apoyar y/o realizar las gestiones necesarias para que los proyectos tengan continuidad.
- Atender cualquier cambio que se presente en las condiciones programadas de un proyecto.
- Allegar información a los niveles responsables de la toma de decisiones.
- Poner en práctica medidas correctivas en los casos en que proceda.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación de las áreas de las empresas a las que se brinde el servicio.

### Gerencia de administración

- Planear, organizar y coordinar la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- Negociar con los grupos de interés.
- Contar con información actualizada de la situación financiera.
- Proyectar los presupuestos de ingresos y egresos.
- Coordinar la preparación y presentación de las declaraciones de impuestos con el auditor externo.
- Manejar el flujo de caja.
- Efectuar el pago oportuno de obligaciones, sueldos, comisiones, compras, etcétera.
- Evaluar el desempeño y administrar las competencias del personal.
- Prestar los servicios que requiera el personal.
- Vigilar que se elaboren y actualicen los registros y pagos ante las instituciones de seguridad social, vivienda y sistema de ahorro para el retiro, entre otros.
- Asegurar el suministro de productos y servicios en tiempo y condiciones adecuadas.

## ■ Normatividad

Para poder funcionar con apego a las disposiciones legales que norman el funcionamiento de un negocio de esta naturaleza, es indispensable que cumpla con diversos ordenamientos, algunos obligatorios, otros optativos. A continuación se presenta una lista de las disposiciones más representativas que deben resguardarse:

- Acta constitutiva.
- Alta ante el ministerio u órgano responsable del manejo de la Hacienda y Crédito Público.
- Declaración de apertura.
- Visto bueno de seguridad y operación.
- Padrón delegacional.
- Constancia de zonificación del uso de suelo.
- Licencia de uso de suelo.
- Licencia y número oficial.
- Visto bueno de la oficina de prevención de incendios.
- Reglamentos interior y de higiene y seguridad industrial.
- Registro ante el grupo de filiación o cámara correspondiente.
- Registro ante las autoridades que norman el trabajo y la previsión social.
- Comprobante del programa de protección civil.
- Aviso de manifestación estadística.
- Licencia de anuncio.
- Registro en el sistema de información empresarial o su equivalente.
- Registro patronal ante la instancia responsable de la seguridad social.
- Acta de constitución de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, capacitación y entrenamiento y de reglamento interno.
- Registro patronal ante el responsable de la vivienda.
- Incorporación al sistema de ahorro para el retiro.
- Contrato de los servicios de agua, energía eléctrica y servicio telefónico.
- Contrato de servicio de internet.

## ■ Estudio del mercado

Para recabar información sobre el mercado de trabajo puede acudir a diferentes instancias, entre las cuales se cuentan:

- Asociaciones empresariales (cámaras).
- Colegios o agrupaciones de profesionales por especialidad.
- Organizaciones productivas.
- Cabezas de grupos corporativos o sectoriales.
- Instituciones internacionales.
- Otros consultores.
- Órganos de difusión tales como periódicos, revistas, directorios empresariales, teléfonos, etcétera.
- Internet

En función del campo de trabajo, y por ende del tipo de cliente al que se va servir, es conveniente que el consultor realice un estudio de mercado para:

- Identificar y seleccionar un mercado meta.
- Determinar cómo posicionarse.
- Definir cómo segmentar los mercados.
- Fijar los precios de los productos y servicios.
- Formular un perfil de cliente.
- Evaluar la competitividad interna.
- Crear o fortalecer la imagen corporativa.

El análisis de los resultados del estudio es un valioso apoyo para el consultor porque permiten:

- Identificar un nicho de mercado no atendido o insatisfecho.
- Detectar las necesidades reales y potenciales de los clientes y cómo satisfacerlas.
- Saber quiénes y cuántos son los posibles clientes.
- Conocer su capacidad real y hábitos de compra.
- Estimar las tendencias de sus demandas.
- Determinar si la demanda de los productos y/o servicios es suficiente y qué se puede hacer para satisfacerla.
- Precisar su localización y los posibles canales de atención.
- Evaluar si se cuenta con una ventaja competitiva que sea evidente.
- Seleccionar la estrategia comercial más conveniente.

## ■ Marco estratégico

Para dar cohesión al servicio es conveniente establecer un marco que oriente el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad, considerando su nivel de aplicación:

- *Corporativo*, en función de la definición, implementación y control de estrategias.
- *Funcional*, en relación con las funciones de las unidades administrativas.
- *De negocio*, en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales.
- *Global*, en lo tocante a la participación en un mercado global.



Una vez determinado el nivel, es necesario pasar a una segunda fase para garantizar su viabilidad práctica, la cual debe partir de las consideraciones siguientes:

- Establecer concordancia entre las estrategias y los objetivos y metas trazados.
- Asignar la responsabilidad de definir e implementar las estrategias específicas.
- Traducir las estrategias a tácticas.
- Desarrollar un modelo multinegocio que evalúe las industrias en las que se compite.
- Definir las estrategias a nivel de negocio e identificar claramente las necesidades y expectativas de los clientes, de los grupos de interés y las capacidades distintivas necesarias para atenderlas.
- Centrar la atención en el cliente sobre el precio del producto o servicio y a la forma de diferenciarlos.
- Efectuar un análisis de grupos estratégicos.
- Asegurar que las estrategias logren una eficiencia mayor, mejor capacidad de respuesta, calidad superior e innovación sobresaliente.

## ■ Difusión

Dominar el campo de trabajo es vital para que el servicio sea rentable, aunque es todavía más importante saber cómo venderlo. Por esta razón se necesita ganar de modo gradual prestigio, como camino para lograr un posicionamiento.

Por ello, hay que aprender tanto como sea posible acerca del mercado seleccionado, tomando en cuenta preguntas de esta índole:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Cuántos hay?
- ¿Dónde se ubican?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿De quién obtienen los servicios que necesitan?
- ¿Qué valor agregado se les puede ofrecer?
- ¿Cómo persuadirlos para que cambien de consultor?

El proceso de difusión incluye los pasos siguientes:

1. Presupuestar con base en lo que se puede pagar y cuánto gastar en publicidad y promoción.
2. Determinar el mejor modo de alcanzar clientes y prospectos sin desperdiciar recursos.
3. Elegir un número mínimo de puntos para concentrar la publicidad.
4. Recopilar hechos de los medios publicitarios y del mercado para justificar el gasto.

Este recurso es invaluable, pues proporciona una línea directa de comunicación entre cliente y consultor que hace posible el manejo de:

- La imagen del negocio.
- La reiteración de la necesidad y deseo por los servicios.
- Nuevas modalidades de servicio.
- Refuerzo de la conciencia de marca.
- Acercamiento de clientes.

Al evaluar posibles medios publicitarios o al comparar su eficacia, deben considerarse los factores siguientes:

**Costo por contacto.** ¿Cuánto cuesta alcanzar a un cliente potencial?

**Frecuencia.** ¿Qué tan frecuentes deberían ser estos contactos o mensajes?

**Efecto.** ¿El medio en cuestión ofrece oportunidades completas que lleguen a los sentidos apropiados?

**Selectividad.** ¿En qué grado puede restringirse el mensaje a las personas identificadas como prospectos?

Para integrar un anuncio eficaz hay que tener plena conciencia de los servicios que se pueden ofrecer y al tipo de cliente al que se quiere llegar; por lo tanto, para hacer atractivo el mensaje hay que diseñar “algo” que beneficie al cliente e incluirlo en los medios seleccionados. Conseguir una respuesta requiere observar estos puntos:

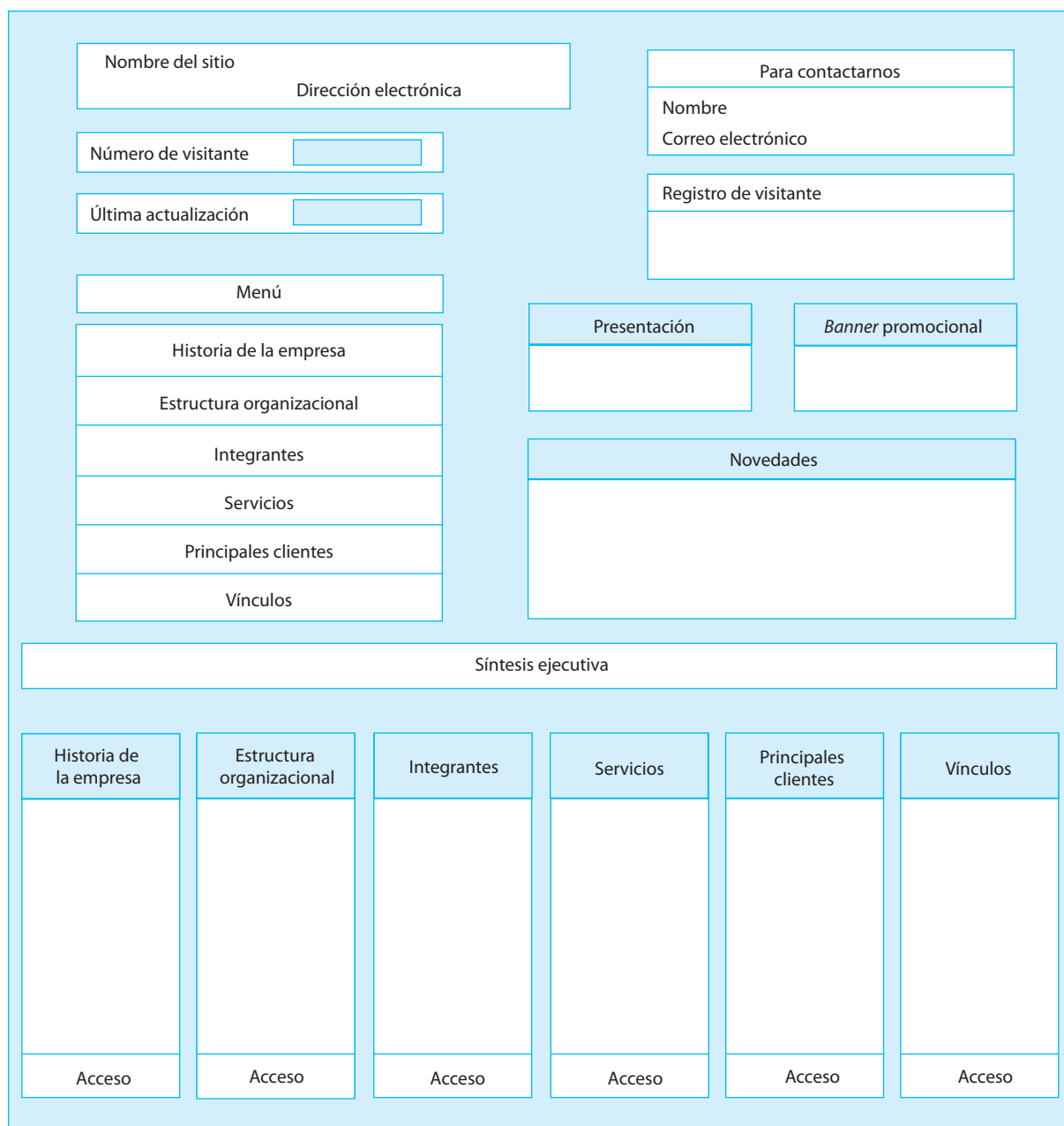
- *Crear el sentido de inmediatez:* Debido a que la respuesta disminuye con el tiempo, la publicidad confía en obtener clientes para actuar de inmediato.
- *La repetición vende:* Mantener la misma idea central y añadirle paulatinamente un ligero cambio orientado hacia los caracteres distintivos y beneficios significativos del servicio.
- *Destacar diferencias:* Varias personas pueden estar interesadas en el servicio, por lo que hay que mostrarles lo que es diferente con respecto a otros servicios similares.
- *Evaluar otros anuncios:* Reunir toda clase de anuncios y estudiarlos. Es esencial utilizar la imaginación pero hay que aprender de quienes son exitosos con su publicidad.

**Selección de medios.** Los medios publicitarios a los que puede recurrirse son:

- *Contacto personal.* Se puede planear una estrategia para acercarse a la alta dirección de las instituciones-objetivo. Este acercamiento depende del conocimiento que se tenga del servicio y de las relaciones con el mercado. Además de las citas directas, existe la posibilidad del contacto mediante reuniones, ferias, exposiciones, conferencias, etcétera.
- *Portal de internet.* La forma en que los servicios se pueden promocionar por este medio es muy amplia, pero pueden ser reducidos a dos tipos:
  - a) La forma texto, que es aquella que presenta una descripción escrita de los servicios (figura 9.11).
  - b) La forma multimedia, que incluye gráficas, sonido y videos.

También es útil emplear el marketing interactivo para crear valor en el espacio de mercado, aprovechando la experiencia del cliente para definir:

- Contexto del sitio.
- Su contenido.
- Capacidad para realizar transacciones comerciales.
- Conectividad del sitio.
- Forma de comunicación.
- Capacidad de personalización.

**FIGURA 9.11**

Disposición de elementos en una página de internet.

Otra vía interesante es recurrir al marketing multicanal a través de sitios web transaccionales y promocionales, no sólo para fortalecer la posición competitiva sino también para estudiar la preferencia de los clientes para hacer compras en línea.

- *Periódicos.* Los medios impresos son muy buenos vehículos para acercarse a mercados especializados y a un costo razonable, por lo que se puede insertar en ellos anuncios clasificados y/o boletines de prensa.
- *Revistas.* Muchos ejecutivos tienen el hábito de leer revistas especializadas relacionadas con sus actividades, por lo que en artículos, entrevistas o anuncios pueden ubicar servicios de esta naturaleza.
- *Sección amarilla.* La mayoría de los negocios anuncian sus bienes y servicios en la Sección Amarilla de los directorios telefónicos, los cuales disponen de categorías específicas de clasificación, así como diferentes presentaciones que pueden ser ilustradas, desde una simple línea hasta un cuarto de página.
- *Correo directo.* La publicidad por correo directo puede ser definida como la distribución controlada de información a un público seleccionado, que se controla mediante listas de correo.

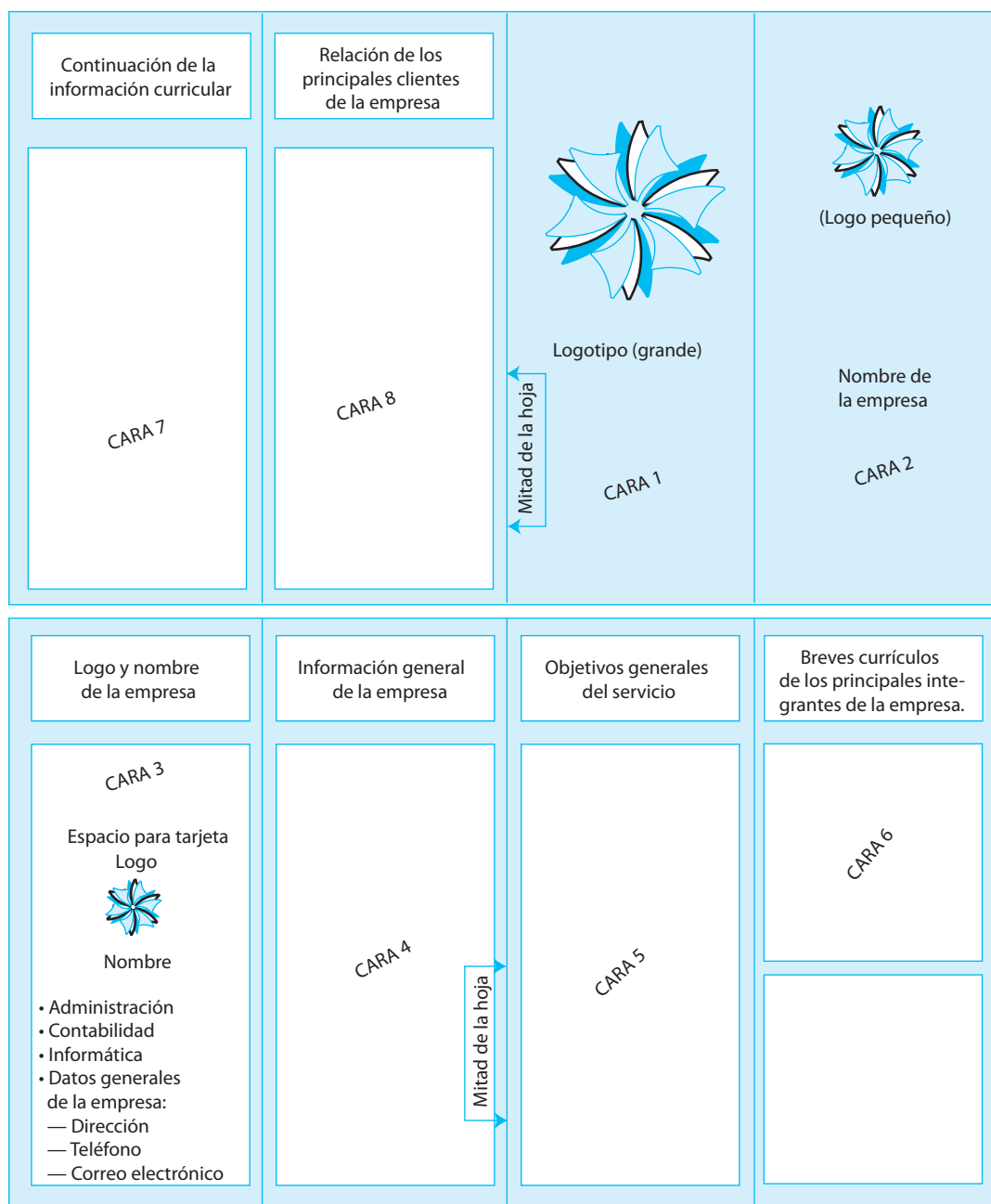
Es importante que el paquete de correo directo incluya una carta de presentación y un folleto con la descripción de servicios. La carta debe observar las siguientes indicaciones:

- Estar impresa en papel membretado.
  - Estar dirigida siempre a una persona, nunca a una compañía o a un título ciego; además, esta persona debe ocupar la más alta jerarquía.
  - Un formato y redacción impecables.
  - El contenido debe comprender una clara exposición de los servicios.
- *Cuadríptico.* Representa un compendio de toda la información sustancial de la empresa, que incluye el nombre y logotipo del consultor, los campos de servicio, datos generales (dirección, teléfono y correo electrónico), información general, objetivos generales del servicio, síntesis de los *curriculum vitae* de los integrantes del equipo consultor y relación de los principales clientes (figura 9.12).
  - *Otros medios* (folletos, catálogos, muestras, volantes, etc.). Recursos impresos que proyectan una actitud dinámica. El tono que se utilice tiene que ser ligeramente agresivo, aunque no dominante y ostentoso, para captar y sostener la atención del lector. Se deben emplear pocos párrafos, claros y concisos, así como un lenguaje directo y simple.

Todos los medios que se mencionaron pueden ser diseñados e impresos por el consultor en forma independiente, o con el apoyo de una agencia de publicidad.

## ■ Procedimiento general para la prestación del servicio

Cada consultor pone en práctica una secuencia diferente de pasos o fases para proporcionar el servicio a sus clientes; sin embargo, con el objeto de establecer un marco de actuación uniforme, a continuación se presenta una alternativa viable.



**FIGURA 9.12**

Modelo de cuadríptico para la presentación de una empresa que brinda servicio de consultoría.

## Inicio

El arranque del servicio de consultoría está relacionado con dos perspectivas, la general y la particular. La general incluye las instancias internas y externas a las que puede recurrir el consultor a fin de contar con elementos de juicio para brindar al servicio. Las más representativas son:

### Internas

- Órganos de gobierno.
- Órganos de control interno.
- Socios.
- Niveles de la organización.
- Unidades estratégicas de negocio.
- Órganos colegiados y equipos de trabajo.
- Intranet.

### Externas

- Órganos normativos (oficiales y privados).
- Competidores actuales y potenciales.
- Proveedores actuales y potenciales.
- Clientes o usuarios actuales y potenciales.
- Organizaciones líderes en el mismo o distinto giro industrial.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de gestión de la calidad.
- Redes de información en el mercado global.

La particular está relacionada con el tipo de cliente que requiere la consulta. Normalmente, los clientes que pueden solicitar el servicio son:

- Organizaciones o personas a las cuales ya se les ha brindado asistencia.
- Organizaciones o personas a las cuales no se les ha prestado servicios con anterioridad.

En ambos casos, la petición de apoyo se presenta cuando el cliente está enterado de la calidad del servicio que se ofrece, información que puede provenir de:

- Relaciones personales.
- Opinión de otros clientes y/o grupos de filiación.
- Medios de comunicación.

El primer contacto formal que se establece entre cliente y consultor es una entrevista inicial en la cual se comentan los siguientes aspectos:

- Determinación de las necesidades específicas.
- Identificación de los factores que requieren de atención.
- Definición de objetivos.
- Propuesta de estrategias de acción.
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.

- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores a evaluar.
- Estimación del tiempo y recursos necesarios para cumplir con los objetivos tentativos.
- Definición de responsables para el suministro de información y medios.
- Exigencias de tiempo, cambios deseados y resultados esperados.

## Elaboración de la propuesta

Con base en los lineamientos de acción e información que el cliente determina en la entrevista, el consultor debe preparar una propuesta específica en la cual es necesario que incluya elementos como los siguientes:

1. Carta dirigida al titular de la organización o al responsable de la contratación de los servicios. La carta propuesta debe abarcar estos puntos:
  - Percepción de la situación.
  - Interrelación con otros elementos o áreas.
  - Opciones de solución tentativas.
  - Tiempo necesario para realizar el proyecto.
  - Beneficios que puede reportar a la organización.
  - Personal necesario (número y especialidad).
  - Costo aproximado del proyecto.

Esta comunicación tiene que estar bien formulada y escrita claramente, por lo que debe contemplar los criterios siguientes:

- Verificar que contiene toda la información que el cliente necesita.
- Redactarla en forma legible y sencilla.
- No sobrecargarla con detalles operativos.
- Evitar abreviaturas y palabras coloquiales.
- Emplear oraciones concretas y con un contenido bien definido.

La presentación de la información puede incluir una propuesta técnica.

2. Plan para el desarrollo del proyecto (figura 9.13).
3. Formatos de soporte para el seguimiento y control:
  - Formato de captura de proyectos (figura 9.14).
  - Formato de reporte semanal (figura 9.15).
  - Formato de reporte mensual (figura 9.16).
  - Formato de reporte de desviaciones (figura 9.17).
  - Seguimiento global de proyectos (figura 9.18).
4. Modelo de convenio (cuadro 1) y carta-convenio (cuadro 2). Los instrumentos aquí propuestos pueden adoptar la forma y los contenidos que en cada caso le desee dar el consultor, de acuerdo con su método de trabajo e interpretación técnica.

CUADRO 1 Modelo de convenio

## CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, entre Roger A. Wolf, Consultor, de aquí en adelante el Consultor, y \_\_\_\_\_, de aquí en adelante el Cliente.

### Objetivo del convenio

1. El objetivo de este convenio es establecer los términos y condiciones bajo las cuales el Consultor va a proveer el servicio de análisis de estructura organizacional al Cliente.

### Servicios proporcionados

2. El Consultor va a proveer los siguientes servicios programados al cliente:

---



---

### Tiempos de realización

3. El Consultor va a proporcionar el plan completo de trabajo al Cliente cuando ambos lo convengan. Se va a distribuir también el calendario de trabajo en condiciones normales, que puedan estar sujetos a ajustes por efectos fuera del control del Consultor. La fecha en la que ambos coincidieron es \_\_\_\_\_.

### Propiedad del Cliente

4. Todos los programas de cómputo, los procedimientos escritos y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Consultor pasará a ser propiedad del Cliente, el cual, a cambio, dará la compensación debida por los servicios del Consultor incluidos en la formulación de programas, procedimientos y demás artículos.

### Confidencialidad

5. Todos los datos estadísticos, financieros y personales confidenciales relacionados con el negocio del Cliente, deben permanecer en tal estado. La obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que se pueda obtener de terceras partes. El Consultor se obliga a mantener confidencial los conceptos o técnicas relacionados con el procesamiento de datos desarrollados por el mismo o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

### Responsabilidad del Consultor

6. El Consultor va a tener el cuidado debido en procesar el trabajo del Cliente, pero va a ser únicamente responsable de corregir cualquier error o falla de máquinas, operadores o programas del Consultor y dichos errores serán corregidos sin cargo adicional al Cliente.

La responsabilidad del Consultor respecto a lo anterior no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

(continúa)



## CUADRO 1 (continuación)

**Compensación**

7. El Cliente pagará al Consultor la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas pactadas en cuanto el servicio se haya presentado. Tales tarifas están sujetas a cambios con \_\_\_\_ ( ) días de aviso por escrito al Cliente. El Consultor deberá mandar un comunicado de lo que se le debe al final de cada mes, y el Cliente deberá realizar los pagos dentro de los \_\_\_\_ ( ) días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa de \_\_\_\_ ( ) por ciento por mes, de todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa actual es de \_\_\_\_ ( ) pesos por hora de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y de \_\_\_\_ ( ) pesos por hora, por las horas fuera del horario de trabajo.

**Plazo del convenio**

8. El plazo del presente convenio se iniciará el \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, y deberá continuar hasta su finalización el \_\_\_\_\_.

**Retribuciones, condiciones**

9. La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas por el Cliente y el Consultor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente provocará un ajuste de la retribución y la fecha de terminación del trabajo.

**No interferencia con los analistas**

10. El Cliente no podrá contratar a ningún Analista o empleado del Consultor. Si éste acepta que el Cliente contrate a algún analista, ya terminados sus servicios con el Consultor, el Cliente deberá pagar al Consultor una gratificación de \_\_\_\_\_, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

**Honorarios y costos de abogado**

11. Si se necesita cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de lo anterior se derive.

**Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial**

12. Este acuerdo interpretado y aplicado de acuerdo con la legislación aplicable en la República Mexicana, constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en una Corte o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en \_\_\_\_\_, en el día y año escrito al inicio.

\_\_\_\_\_  
Consultor

\_\_\_\_\_  
Cliente

## CUADRO 2 Modelo de carta-convenio

## CARTA-CONVENIO

Fecha

**Sr. José Esteban Sánchez L.**  
**Director General**  
**Sociedad Internacional de Servicios Automáticos, S.A.**  
**Sadi Carnot Núm. 54**  
**Col. San Rafael, C. P. 06470**  
**México, D. F.**

Estimado Sr. Sánchez:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del contrato y la naturaleza de los servicios que se van a llevar a cabo para la Sociedad Internacional de Servicios Automáticos, S. A. Las condiciones son las siguientes:

1. Periodo. Este convenio tendrá una duración de \_\_\_\_\_, iniciándose el \_\_\_\_\_. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.
2. Obligaciones. Las obligaciones del Consultor incluyen:
  - a) Revisión y recomendación de los cambios en los sistemas y estructura organizacional de la división de manufactura.
  - b) Presentación de reportes semanales del progreso del proyecto.
  - c) Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la compañía, incluyendo recomendaciones para la implantación del sistema y mejoras en la organización.
3. Compensación. El pago por sus servicios será de \$ \_\_\_\_\_ diarios, pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos, como los costos de transportación, se facturarán de manera separada.

Adjunto a ésta una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlos a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente,

**L. A. Juan Carlos Magallanes T.**  
**Presidente de Consultorio Administrativo**

Aceptado y aprobado

Fecha

\_\_\_\_\_  
**Sr. José Esteban Sánchez L.**  
**Director General**  
**Sociedad Internacional de Servicios**  
**Automáticos, S. A.**


Logo	PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO									
	NOMBRE DE LA EMPRESA CONSULTORA									
	Núm.	Actividades	Tiempo	Mes						
Semanas										
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
			E							
			R							
Observaciones										

Clave

FIGURA 9.13

Plan para desarrollar una propuesta de estudio.

Logo



FORMATO DE CAPTURA DE PROYECTOS

Clave-proyecto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fecha inicio

--	--	--

Fecha término

--	--	--

Descripción de proyecto

--

Clave/codificación	Fases/actividades	Inicio	Término

Clave/codificación	Fases/actividades	Inicio	Término

Asignaciones

	Nombres	Núm. empleado	Clave/adscrip.
Líder de proyecto			
	1		
	2		


Clave

**FIGURA 9.14**

Formato de captura de proyectos.



Logo



FORMATO DE REPORTE MENSUAL

Clave-proyecto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Periodo evaluado

/ /	/ /	/ /
-----	-----	-----

Nombre de proyecto/descripción

--

Clave/codificación

--	--	--	--

Fases/actividades


Meta cumplida (%)

SÍ	NO
----	----

Clave/codificación

--	--	--	--

Fases/actividades


Meta cumplida (%)

SÍ	NO
----	----

Líder de proyecto

Asignaciones

Nombres

Núm. empleado

Clave/adscrip.


1			
2			

Clave

FIGURA 9.16

Formato de reporte mensual.

www.FreeLibros.me


Logo

**FORMATO DE REPORTE DE DESVIACIONES**

Clave-proyecto

--	--	--	--	--	--	--	--

Periodo evaluado

/ /	/ /	/ /
-----	-----	-----

Nombre de proyecto/descripción

--

Clave/fase-actividad

--	--	--	--

Motivo de desviaciones

---



---



---

Porcentaje (%)

---



---



---

Clave/fase-actividad

--	--	--	--

Motivo de desviaciones

---



---



---

Porcentaje (%)

---



---



---

Líder de proyecto

Asignaciones

Nombres

1

2

Núm. empleado

Clave/adscrip.


Clave

**FIGURA 9.17**

Formato de reporte de desviaciones.

SEGUIMIENTO GLOBAL DE PROYECTOS									
Nombre de la institución		Fecha							
Órgano o mecanismo encargado									
Logotipo	Proyectos	Responsables	Fecha		Actividades programadas	Actividades realizadas	% Avance	Observaciones	Clave
			Inicio	Término					

FIGURA 9.18

Formato de seguimiento global de proyectos.



## Clases de convenios

Los contratos cliente-consultor pueden ser:

**Contrato de precio fijo.** Son aquellos en que los honorarios se fijan antes de comenzar el trabajo. Por lo tanto, el consultor asume algún riesgo si lo acepta, ya que en caso de presentarse cualquier contingencia él deberá solventarla.

**Contrato de cuota fija más gastos.** En esta modalidad se establece un precio para el proyecto de consultoría que cubre costos horas-hombre, indirectos y el porcentaje de utilidad. Cualquier gasto en que se incurra durante el proyecto se presenta al cliente para su reembolso.

**Contrato por desempeño.** En esta opción, el pago de los honorarios se basa en un beneficio cuantificable para el cliente, ya que la compensación está en función del resultado del proyecto.

La aceptación de cualquiera de las tres versiones depende del prestigio del consultor, de la capacidad económica del cliente y/o de la conveniencia de las partes para manejar el costo del proyecto.

## Autorización para poner en práctica el proyecto

Después de recibir la documentación requerida, el cliente analiza las condiciones y tipo de contratación que sean favorables a sus intereses, valora las bondades que los resultados podrían traer a su organización y establece contacto con el consultor para afinar detalles.

En algunos casos, para asegurarse de la calidad y del nivel técnico de los servicios, el cliente puede solicitar al consultor un documento de trabajo con factores de acercamiento al proyecto que llevará a cabo, complemento de la propuesta que hace las veces de prueba piloto. Asimismo, puede exigir la firma de un documento que garantice la confidencialidad del proyecto.

Para formalizar la firma del contrato las partes se reúnen nuevamente, revisan la documentación y fijan los términos a los que el proyecto tendrá que sujetarse, precisando:

- Las unidades de medida que se observarán durante toda su ejecución.
- El marco general de actuación.
- Las comunicaciones necesarias para que la organización conozca al consultor.
- La designación de enlaces para interactuar.
- La forma de reportar avances.
- La fecha de inicio de los trabajos.

## Desarrollo del proyecto

Una vez aprobada la propuesta, el equipo de trabajo se debe reunir para informar al cliente, de manera oficial, el comienzo de las labores.

## Actividades básicas

En primera instancia debe capacitarse y sensibilizar al personal que intervendrá directamente en la ejecución del proyecto acerca de:

- Los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Los recursos disponibles.

- Las áreas de trabajo que se abarcarán.
- Los responsables de su control.
- Los mecanismos de coordinación y comunicación definidos.
- La estrategia general que se seguirá.
- El programa de trabajo.
- Los instrumentos de apoyo técnico existentes y los que se diseñarán a partir de información establecida.
- Un diagnóstico preliminar sobre las condiciones de la organización o del área estudiada. Para este efecto, es necesario disponer, en mayor o menor medida, de información de los siguientes aspectos:

*a) Normativa*

- Acta constitutiva.
- Reglamento interno.
- Reglamentación específica.
- Tratados y convenios.
- Normas (nacionales e internacionales).

*b) Administrativa*

- Organigramas.
- Manuales administrativos.
- Sistemas de información y de gestión de la calidad.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Estadísticas de trabajo.
- Plantilla de personal.
- Proyectos estratégicos.
- Inventarios de mobiliario y equipo.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Sociogramas.
- Indicadores financieros y de gestión.
- Proyecto o estudios de mejoramiento administrativo previos.

*c) Mercado*

- Productos y/o servicios.
- Áreas.
- Población.
- Ingresos.
- Factores limitantes.
- Comportamiento de la demanda.
- Situación actual.
- Características.
- Situación futura (proyectada).
- Comportamiento de la oferta.
- Situación actual.

- Análisis del régimen de mercado.
- Situación futura (previsible).
- Determinación de precios.

d) *Ubicación geográfica*

- Localización.
- Orden espacial interno.
- Características del terreno.
- Cercanía con el mercado (clientes y proveedores).
- Distancias y costo de transporte.
- Alternativas de conexión con unidades nuevas.
- Justificación en relación al tamaño y procesos.

e) *Estudios financieros*

- Recursos financieros para inversión.
- Análisis y proyecciones financieras.
- Programas de financiamiento.
- Evaluación financiera.
- Creación de valor.

f) *Situación económica*

- Sistema económico.
- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía.
- Aspectos sociales.
- Variables demográficas.
- Relaciones con el exterior.

g) *Comportamiento del consumidor*

- Cultura.
- Estratos sociales o nivel socioeconómico.
- Grupos de referencia y convivencia (veteranos, *baby boomers*, generación “x”, generación “y” y *nexters*).
- Familia.
- Ciclo de vida del consumidor.
- Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación).
- Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior).

## Integración del diagnóstico preliminar

El diagnóstico representa uno de los pilares sobre el cual se direccionará el proyecto, por lo que es recomendable que permita:

- Dimensionar el alcance del proyecto.
- Determinar las acciones que se tomarán de acuerdo con las prioridades detectadas.
- Establecer criterios para coordinar las acciones.

- Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Conformar el equipo y asignar responsabilidades.
- Desarrollar el marco de trabajo.
- Seleccionar en forma tentativa los indicadores financieros y de gestión.
- Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
- Seleccionar los enfoques para el análisis y manejo de la información.
- Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
- Especificar la forma y periodicidad para reportar avances.

### Captación y análisis de la información

Una vez clarificado el marco general del proyecto se pasa a la fase del trabajo de campo, esto es, al levantamiento de la información en cada área o unidad administrativa vinculada al proyecto.

La selección de técnicas para la recopilación depende de su naturaleza, alcance, niveles jerárquicos participantes y, sobre todo, de la profundidad o cambios exigidos por quienes dirigen el proyecto.

Por lo general, en los servicios de consultoría se destina mayor tiempo a la aplicación de entrevistas y cuestionarios, pues mucha de la carga de trabajo incide en información que domina el personal, pero que no está documentada, la cual constituye el conocimiento tácito de la organización. No obstante, deben emplearse la observación directa, el análisis documental y el acceso a la intranet y extranet.

De acuerdo con el calibre del proyecto y la experiencia que da la práctica, en esta parte pueden estimarse rangos de comportamiento de las variables, que por lo regular están influidos usualmente en causas relacionadas con aspectos como:

- Ausencia o perfil estratégico limitado.
- Estructura organizacional inadecuada.
- Duplicidad de funciones.
- Miopía administrativa.
- Falta o mala integración de procesos o procedimientos.
- Condiciones de trabajo cuestionables.
- Comunicación deficiente.
- Coordinación deficiente para realizar el trabajo.
- Existencia de un clima organizacional inadecuado.
- Escasa dirección o sistemas de trabajo inadecuados para afrontar las demandas de productos, servicios o ambos.

En virtud de ello, y respetando el calendario y las especificaciones del proyecto, el equipo encargado de reunir la información puede usar los recursos que se mencionan a continuación:

- Forma para relacionar funciones (figura 9.19).
- Forma para describir puestos (figura 9.20).

Guías básicas de preguntas sobre:

- Visión (figura 9.21).
- Misión (figura 9.22).
- Objetivos (figura 9.23).

- Estrategias/tácticas (figura 9.24).
- Cultura organizacional (figura 9.25).
- Liderazgo (figura 9.26).
- Comunicación (figura 9.27).
- Grupos y equipos de trabajo (figura 9.28).
- Coordinación (figura 9.29).
- Cursograma para procedimientos (figura 9.30).

El resultado de este esfuerzo permite detectar y circunscribir los síntomas que afectan a la organización y efectuar un análisis de las variables implicadas, su comportamiento, interrelación y probable tendencia, así como un acercamiento a las soluciones.

La aplicación de estos elementos en forma reiterada y en más de una unidad administrativa o grupos de personas, refuerza la validez y objetividad de la información que se capta.

Además, es necesario llenar junto con cada responsable de área el formulario para registrar programas institucionales (figura 9.31), la cual permite compendiar la información sustantiva de los cambios propuestos.

Es conveniente que la programación definida se turne al titular de la organización.

## Resguardo de la información

Para salvaguardar los datos que se logren, el consultor debe archivarlos en unidades de memoria, para manejarla en forma más ágil y eficiente

Asimismo, debe clasificar y guardar los documentos fuente de cada área para posteriores aclaraciones o ampliación de contenidos.

## Avances

De acuerdo con las condiciones pactadas y los formatos de reporte presentados y aprobados por el cliente, el consultor debe completar y presentar, en forma semanal y mensual los formatos de reporte de avance y de desviaciones, en caso de que aparezcan.

Con base en la información de estos reportes, el titular de la organización puede ajustar indicadores, ampliar el giro del proyecto y/o cambiar condiciones en la forma de trabajo. Además, debe contarse con elementos probatorios del avance de las acciones para efectos de pago de honorarios.

En los casos en que las áreas o el titular pidan los registros de avance grabados en medios magnéticos, el consultor tendrá que entregárselos, por lo que es aconsejable que mantenga al día sus archivos.

## Formulación del diagnóstico

Una vez que se disponga de un análisis detallado de las condiciones que prevalecen, es recomendable que el consultor, desde su umbral de sensibilidad al cambio, formule un diagnóstico que alinee el comportamiento con los resultados para integrar el anteproyecto y la base de información para la posterior implementación del proyecto con los elementos siguientes:

### *Contexto*

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Traducción del objeto en estrategias.

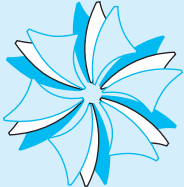

Logo	RELACIÓN DE FUNCIONES	Fecha
		
Puesto		
Función básica		
Otras funciones		
Responsable	Aprobado por	

FIGURA 9.19

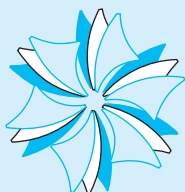
Forma para relacionar funciones.

 Logo	Nombre de la organización	Fecha	
		Página	De
		Sustituye a	
	Descripción de puestos	Página	De
		De fecha	
<p>Identificación y relaciones</p> <p><i>A. Identificación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre del puesto</li> <li>Número de plazas</li> <li>Clave</li> <li>Ubicación (física y administrativa)</li> <li>Tipo de contratación</li> <li>Ámbito de operación</li> </ol> <p><i>B. Relaciones de autoridad</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Jefe inmediato</li> <li>Subordinados directos</li> <li>Dependencia funcional</li> </ol> <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ascendente</li> <li>Horizontal</li> <li>Descendente</li> <li>Externa</li> </ol> <p>Especificaciones del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos</li> <li>Experiencia</li> <li>Iniciativa</li> <li>Personalidad</li> </ol>			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

Clave

**FIGURA 9.20**

Forma para describir puestos.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS

### VISIÓN

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
2. ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
3. ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?
4. ¿La esencia de la visión considera el perfil de:
  - clientes?
  - proveedores?
  - competidores?
  - mercado?
  - otros?
5. ¿Considera a tal visión como un atributo primordial de la planeación?
6. ¿La visión de la organización considera creencias tales como:
  - ser la mejor?
  - la importancia de relizar un buen trabajo?
  - la importancia que tienen los empleados como personas que son?
  - ofrecer una calidad y servicios superiores?
  - poseer una capacidad innovadora?
  - reconocer qué somos hoy?
  - qué aspiramos a ser?
  - otras?
7. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?
8. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
  - elevar la moral y el espíritu de equipo
  - tener aspiraciones comunes
  - mayor integración de las personas
  - el logro de un compromiso para con la organización
  - sentar las bases para una mejor comunicación
  - otros
9. ¿Ha servido tal visión como una plataforma para la definición de la misión?
10. ¿Sustenta la visión el enfoque estratégico?

**Responsable:**

**Aprobado por:**

---

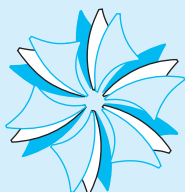


---

**FIGURA 9.21**

Guía básica de preguntas sobre visión.





## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS

### MISIÓN

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿Cómo se definió el enunciado de misión de la organización?  
Describe el proceso brevemente e incluya definición
2. ¿Quiénes participaron en la definición del enunciado de misión?
3. ¿La filosofía del protocolo de misión se sustenta en:
  - valores corporativos?
  - fundamentos éticos?
  - nivel de responsabilidad social?
  - otros?
4. ¿Qué representa para la organización la misión?
5. ¿La misión traduce:
  - cuál es nuestra principal capacidad?
  - qué posicionamiento buscamos?
  - el nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer?
  - valor agregado con respecto a la competencia?
  - otros?
6. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?
7. ¿En qué forma se traduce en acciones tangibles?
8. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
9. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión?

**Responsable:**

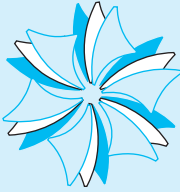
---

**Aprobado por:**

---

**FIGURA 9.22**

Guía básica de preguntas sobre misión.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS

### OBJETIVOS

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?
2. ¿Quién define los objetivos?
3. ¿A qué plazos se definen los objetivos?
4. ¿Quiénes participan en la determinación de objetivos?
5. ¿Qué criterios se siguen para su definición?
6. ¿Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?
7. ¿Cómo precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de filiación, etc., para redactar los objetivos?
  - entrevistas
  - encuestas
  - sugerencias
  - quejas
  - otros
8. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?
9. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de los objetivos?
 

¿Están subdivididos los objetivos por:

  - área?
  - proceso?
  - función?
  - programa?
  - subprograma?
  - proyecto?
  - actividad?
  - otros?
10. ¿Están asociados los objetivos con el horizonte en tiempo para su consecución a
  - corto plazo?
  - mediano plazo?
  - largo plazo?
11. ¿Existe congruencia entre los objetivos y el objeto o atribución fundamental de la organización?
12. ¿A qué niveles de las organizaciones se difunden los objetivos?
13. ¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?
14. ¿Cómo se relacionan los objetivos con los procesos? Explíquelo brevemente
15. ¿Cómo se evalúa el logro de los objetivos?
16. ¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
17. ¿Qué propondría para que los objetivos fueran funcionales y accesibles?

**Responsable:**

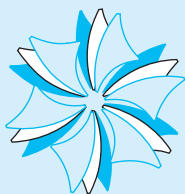
**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.23**

Guía básica de preguntas sobre objetivos.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS ESTRATEGIAS/TÁCTICAS

### Persona entrevistada:

### Fecha

1. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
2. ¿Quién(es) define(n) las estrategias?
3. ¿Cómo se instrumentan las estrategias?
4. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?
5. ¿Cómo las asocian?
6. ¿Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?
7. ¿Cómo implementan y controlan las estrategias y tácticas?
8. ¿Cómo influye su implementación en las estrategias de acción?
9. ¿Se realiza en un análisis de grupos estratégicos?
10. ¿La selección de estrategias se sustenta en:
  - liderazgo en costos?
  - diferenciación?
  - de enfoque?
11. ¿El liderazgo en costos está asociado con la curva de la experiencia?
12. ¿En qué forma fortalece las ventajas competitivas de una organización la diferenciación?
13. ¿Qué estrategias adopta la organización para impedir la entrada de nuevos rivales:
  - proliferación de productos?
  - fijación de precios?
  - conservación de una capacidad de producción excedente?
14. ¿Ha establecido la organización un estándar técnico para la industria?
  - compatibilidad
  - disminución de la confusión en los consumidores
  - reducción de los costos de producción
  - riesgo de productos complementarios
15. ¿Los estándares de la industria cuentan con un registro de derechos de propiedad intelectual?
16. ¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en:
  - el enfoque en el cliente?
  - la satisfacción de las necesidades del cliente?
  - el tiempo de respuesta?
  - otros?
17. ¿La innovación sobresaliente está asociada con la creación de valor?
  - infraestructura
  - producción
  - comercialización
  - manejo de materiales
  - investigación y desarrollo
  - sistemas de información
  - recursos humanos
18. ¿Es la creación de valor una vía para lograr una ventaja competitiva?

**Responsable:**

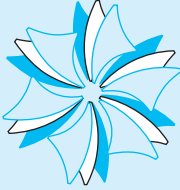
\_\_\_\_\_

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.24**

Guía básica de preguntas sobre estrategias tácticas.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS CULTURA ORGANIZACIONAL

### Persona entrevistada:

### Fecha

1. ¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?
2. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?
3. ¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización?
4. ¿En qué medida contribuye el arraigo y difusión de los valores a la formación de una cultura fuerte o débil?
5. ¿Cómo influye la comunicación en el desarrollo de un contexto cultural?
6. ¿Qué tipo de culturas forman tal contexto?
  - cultura de alto contexto, en la cual la comunicación se usa para el mejoramiento de las relaciones personales
  - cultura de bajo contexto, en la cual la comunicación se usa para intercambiar hechos e información
7. ¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización?
  - adaptable
  - de logro
  - de clan
  - burocrática
8. ¿En qué medida la cultura prevaleciente es formal o informal?
9. ¿Cómo se determina la fortaleza de la cultura organizacional?
10. ¿Están claramente precisadas dimensiones de la cultura tales como:
  - distancia del poder?
  - evasión de la incertidumbre?
  - individualismo o colectivismo?
  - masculinidad o feminidad?
  - universalidad o particularidad?
  - neutralidad o afectividad?
  - relaciones específicas o difusas?
  - realización personal o atribución?
11. ¿En qué forma contribuye el manejo de las dimensiones de la cultura en la forma de definir las estrategias de la organización?
12. ¿De qué manera influyen en la cultura organizacional la ética y la responsabilidad social?
13. ¿Existe algún estudio que vincule la cultura con la creatividad?
14. ¿Es la cultura un vehículo para elevar el desempeño del trabajo en equipo?
15. ¿Se ha determinado el grado de influencia de la cultura en el desarrollo y permanencia del personal en la organización?
16. ¿Se ha hecho algún esfuerzo por configurar la cultura organizacional con un enfoque de competencia por valores?
17. ¿Existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?
18. ¿Existe un análisis comparativo cultura-valores fundamentales-competencias centrales?
19. ¿Se asocian los valores con la tolerancia?
20. ¿En qué forma repercute la tolerancia en la cultura organizacional?
21. ¿Cómo se maneja la diversidad cultural?
22. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con las estrategias de la organización?
23. ¿Hasta dónde ha contribuido la cultura organizacional en el posicionamiento de la organización?
24. ¿Qué medidas se pueden tomar para depurar la cultura organizacional?

**Responsable:**

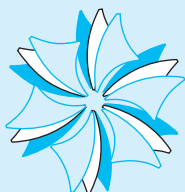
**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.25**

Guía básica de preguntas sobre cultura organizacional.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS

### LIDERAZGO

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?
2. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo?
  - influencia
  - interrelación
  - personas
  - objetivos
  - cambio
3. ¿Existe un liderazgo informal?
4. ¿Cómo lo concilian con el liderazgo formal?
5. ¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?
6. ¿El liderazgo inspira y motiva al personal?
7. ¿El liderazgo ha permitido la formación de un sistema de valores basado en la confianza?
8. ¿El liderazgo ofrece la dirección e inspiración necesarias para:
  - crear una visión?
  - concebir e implementar una misión?
  - delinear estrategias de acción?
  - alcanzar los objetivos propuestos?
9. ¿Ha influido el liderazgo en
  - el mejoramiento de las funciones administrativas?
  - la elevación de la productividad?
  - el sentido de compromiso con la organización?
  - otros?
10. ¿Ha desarrollado la organización una capacidad especial para la innovación y el cambio como consecuencia del liderazgo?
11. ¿Dispone la organización de un cuerpo de líderes en todas sus unidades de trabajo?
12. ¿Se dispone de un recuento de los estilos de liderazgo que la organización ha asumido en su gestión?
13. ¿Existe un análisis de los resultados obtenidos?
14. ¿Cómo influye el liderazgo en las estrategias de la organización?
15. ¿En qué medida constituye el liderazgo un factor que soporta una dirección efectiva?

**Responsable:**

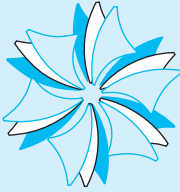
---

**Aprobado por:**

---

**FIGURA 9.26**

Guía básica de preguntas sobre liderazgo.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS COMUNICACIÓN

### Persona entrevistada:

Fecha

1. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?
2. ¿Qué representa la comunicación para la organización?
3. ¿Existe correspondencia entre la estructura organizacional y los canales de comunicación?
4. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
5. ¿Cómo superan las barreras?
6. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos?
8. ¿Qué tipo de asuntos son los que propician una mayor comunicación?
9. ¿Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal o informal?
10. ¿Cómo influye la comunicación formal en la comunicación informal?
11. ¿Se ha tomado alguna medida para controlar la comunicación informal?
12. ¿Qué impacto tiene en la cultura organizacional la comunicación informal?
13. ¿Cómo relacionan con la comunicación los:
  - sistemas?
  - programas?
  - proyectos?
  - otros?
14. ¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?
15. ¿Beneficia a la organización la tecnología de la información en cuanto a:
  - incrementar la habilidad para supervisar el desempeño individual y de equipo?
  - mejorar la toma de decisiones?
  - lograr una mayor colaboración y forma de compartir información?
  - facilitar el acceso a la información?
16. ¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad?
  - verbal
  - escrita
  - a través de equipos
  - otros
17. ¿En quién recae la responsabilidad de la comunicación con organizaciones de la competencia?
18. ¿Cómo se comunican con los grupos de interés?
19. ¿Se propicia capacitación de alguna naturaleza para mejorar las comunicaciones?
20. ¿Qué estrategia siguen para mantener una comunicación efectiva?
21. ¿De qué manera influye el proceso de comunicación en el trabajo?
22. ¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?
23. ¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna y externa?

Responsable:

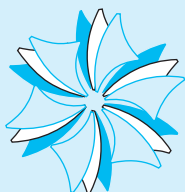
Aprobado por:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.27**

Guía básica de preguntas sobre comunicación.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿Se apoyan en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?
2. ¿Qué criterios consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?
3. ¿Qué tipo de equipos formales se han creado?
4. ¿Cómo se define la estructura de los grupos o equipos?
5. ¿Cómo se interrelacionan los grupos y equipos de trabajo?
6. ¿Cuál es el tamaño óptimo para que un grupo o equipo funcione adecuadamente?
7. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?
8. ¿Permiten las normas mejorar el desempeño de los grupos o equipos?
9. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en un grupo o en equipo?
10. ¿De qué manera se relacionan las estrategias con los grupos o equipos?
11. ¿Existen registros de eventos que destinados a un trabajo que interrelacione funciones y procesos?
12. ¿Dispone la organización de una estadística de la incidencia de las condiciones internas que afectan a los grupos o equipos?
13. ¿Existen registros de eventos críticos en los grupos o equipos?
14. ¿Cómo se determina la efectividad de un grupo o equipo?
15. ¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como:
  - impulsar los niveles de desempeño?
  - imprimir cohesión y coordinación al trabajo?
  - fortalecer la capacidad de respuesta a clientes?
  - fomentar la motivación?
  - promover la innovación y la creatividad?
  - otros?
16. ¿En qué forma contribuyen a fortalecer el trabajo?
17. ¿Cómo se resuelven los conflictos en los grupos y equipos?
18. ¿Están claramente definidas las causas de los conflictos?
19. ¿Qué estilos se han adoptado para solucionar los conflictos?
20. ¿Cuentan con un estudio de costo-beneficio sobre el uso de grupos o equipos de trabajo?
21. ¿Se ha desarrollado la capacidad para convertir a los grupos y equipos de trabajo?
22. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los grupos y equipos de trabajo?
23. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en grupo o en equipo?

**Responsable:**

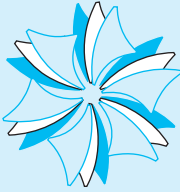
**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.28**

Guía básica de preguntas sobre grupos y equipos de trabajo.



## GUÍA BÁSICA DE PREGUNTAS

### COORDINACIÓN

**Persona entrevistada:**

**Fecha**

1. ¿Las relaciones de coordinación están basadas en:
  - la división del trabajo?
  - el flujo de la información?
  - las necesidades de operación?
  - los canales de comunicación?
  - otros?
2. ¿Son correspondientes con:
  - objetivos?
  - estrategias?
  - funciones?
  - programas?
  - sistemas?
  - procesos?
  - otros?
3. ¿Con qué mecanismos de coordinación cuentan?
4. ¿Cuentan con lineamientos específicos para coordinarse?
5. ¿Qué criterios se han establecido para garantizar una coordinación efectiva entre los órganos de línea y staff?
6. ¿Es la coordinación un elemento decisivo en la selección estratégica de la organización?
7. ¿A quién se acude en caso de controversia por falta de coordinación?
8. ¿Se dispone de un registro de estas controversias y cómo las han solucionado?
9. ¿Existe una relación entre la incidencia de controversias y cómo las han solucionado?
10. ¿Se ha capacitado al personal para mejorar la coordinación en el trabajo?
11. ¿En qué tipo de eventos participan?
12. ¿Se realizan estudios para mejorar la coordinación?
13. ¿Cómo los hacen del conocimiento de toda la organización?
14. ¿Influye la coordinación en el clima organizacional?
15. ¿Repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen?
16. ¿Hay pérdida de recursos por la falta de coordinación?
17. ¿Qué tipo de recursos?
18. ¿Qué medidas se han implementado para mejorar la coordinación en el trabajo?
19. ¿Cómo repercute la coordinación en la calidad de los productos y/o servicios?
20. ¿Cómo incide la coordinación en los procesos de toma de decisiones?
21. ¿Qué medidas se han tomado para lograr una coordinación efectiva?

**Responsable:**

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIGURA 9.29**

Guía básica de preguntas sobre coordinación.





**CURSOGRAMA PARA PROCEDIMIENTOS**

Fecha: \_\_\_\_\_

Estación de trabajo	Descripción	Simbología				Descripción del trabajo y equipo	Distancia	Tiempo	Personas	Observación
		○	↑	□	◐					
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
		Total								
Empleado:										Aprobado por:

**FIGURA 9.30**

Cursograma para procedimientos.


 <p>Logotipo</p>		<p>PROGRAMAS INSTITUCIONALES</p>		<p>Hoja de fecha</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px;">D</td> <td style="width: 20px;">M</td> <td style="width: 20px;">A</td> </tr> </table>		D	M	A	
D	M	A							
<p>Programa</p>		<p>Objetivo(s)</p>		<p>Clave</p>					
Clave	Subprogramas	Actividades	Metas	Fecha	Recursos necesarios	Coordinación			
				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Inicio</td> <td style="width: 50%;">Término</td> </tr> </table>	Inicio	Término			
Inicio	Término								
<p>Observaciones</p>									
<p>Clave</p>									

FIGURA 9.31

Forma para registrar programas institucionales.

- Manejo de la delegación de facultades.
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Esfera de acción.
- Posición en el mercado.
- Ciclo de vida de la organización.

#### *Información operativa*

- Gestión de funciones, procesos y proyectos.
- Coordinación de las acciones.
- Administración de la tecnología de la información.
- Proceso de toma de decisiones.

#### *Posición competitiva*

- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
- Competencias centrales.
- Clientes, proveedores y competidores.
- Manejo de indicadores de gestión.
- Margen de eficacia con el que opera la organización.
- Liderazgo.
- Calidad de vida de la organización.

## **Presentación del anteproyecto**

Luego de concluir el diagnóstico, el consultor debe integrar los resultados con las observaciones y recomendaciones pertinentes en un documento que, en calidad de anteproyecto, debe hacer llegar al titular de la organización para que se le formulen las observaciones pertinentes.

Para revisarlo, el titular convocará a todos sus directivos, al personal de su confianza o a un grupo interdisciplinario, con quienes analizará pros y contras de la propuesta, para someterla posteriormente al órgano de gobierno con el fin de lograr su validación definitiva.

Por lo general, el anteproyecto y las observaciones correspondientes se devuelven al consultor en una reunión de trabajo, donde también se comentan aspectos de interpretación y aplicación práctica.

## **Preparación para implementar el proyecto definitivo**

A partir de que el anteproyecto haya sido revisado y las indicaciones recibidas, el consultor debe convocar a su equipo de trabajo para que realice los cambios y estructure el documento definitivo.

El proyecto final se somete nuevamente al titular para que dé su visto bueno e instruya al consultor sobre los criterios que deberá seguir para su implementación.

Es común que entre las acciones que se consideran prioritarias con motivo de la implementación se incluyan las siguientes:

*Formación de un equipo responsable de la implementación*, que se integra con el personal designado por el titular y el personal del consultor.

*Presentación del programa a los niveles alto, medio y operativo* durante reuniones que se programarán en los horarios y lugares que señale el titular.

Debido a la naturaleza de la información y los asistentes, conviene que para esta exposición se elabore un documento-síntesis de resultados, objetivos que se pretenden alcanzar y el tipo de respaldo que se requiere para traducirlo operativamente.

*Capacitación.* Para homogeneizar los criterios de inserción de los cambios y mantener una participación activa y positiva, el equipo conductor del proyecto debe preparar e impartir la capacitación necesaria.

*Elección del método de implementación.* Para implementar el proyecto en todos los niveles y ámbitos de la organización, el consultor debe seguir las directrices acordadas con el titular.

## Implementación

Para llevar a cabo la implementación es necesario revisar y completar el programa de trabajo original a fin de ajustarlo a las características de la etapa y determinar los recursos para ponerlo en marcha.

Sobre esta base, y en función del método seleccionado, el consultor y el equipo responsable deben poner en práctica las opciones aprobadas, las cuales se tienen que ceñir a la base técnica documentada.

Para lograr una penetración real en las áreas de trabajo es necesario corresponsabilizar a todos los afectados por los cambios, haciéndoles sentir que el proyecto es suyo. Para lograr este objetivo se deben tomar en consideración toda clase de opiniones, sugerencias y propuestas que formulen.

Esta “campaña de venta” del proyecto puede complementarse a través de eventos de sensibilización y capacitación de los niveles operativos.


También es recomendable que, al iniciarse la implementación, el director general de la organización realice visitas a todas las unidades, exponga brevemente las bondades del proyecto y estimule a todos para que brinden su mejor esfuerzo, lo que sin duda elevará la moral y espíritu de cooperación del personal.

## Seguimiento y ajustes

Una vez implementado el proyecto, es necesario que el consultor vigile que los cambios que se vayan introduciendo y las consecuencias operativas que de ellos se deriven mantengan su curso conforme a los parámetros establecidos en la propuesta original, lo que permite:

- Constatar el papel y decisiones tomadas por el equipo responsable.
- Respetar los tiempos de realización preestablecidos.
- Evaluar los costos en que se incurrió.
- Conocer el efecto de los resultados en cuanto a productos y/o servicios esperados.
- Cuantificar la medida de los logros en función de los indicadores formulados.
- Determinar el cumplimiento global de los objetivos que se trazaron.
- Evaluar los programas institucionales en forma específica (figura 9.32).

Si durante la liberación del proyecto se presentaran desviaciones, el consultor debe precisar las causas y llevar a cabo las acciones correctivas para subsanarlas con la mayor celeridad posible y evitar efectos, si no irreversibles, sí dilatorios, con el propósito de atenuar las consecuencias.



Logotipo

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Hoja de fecha

D	M	A
---	---	---

Clave	Programa	Subprograma	Productos		Periodo de ejecución	Beneficios logrados	Recursos empleados
			Esperados	Obtenidos			

Observaciones

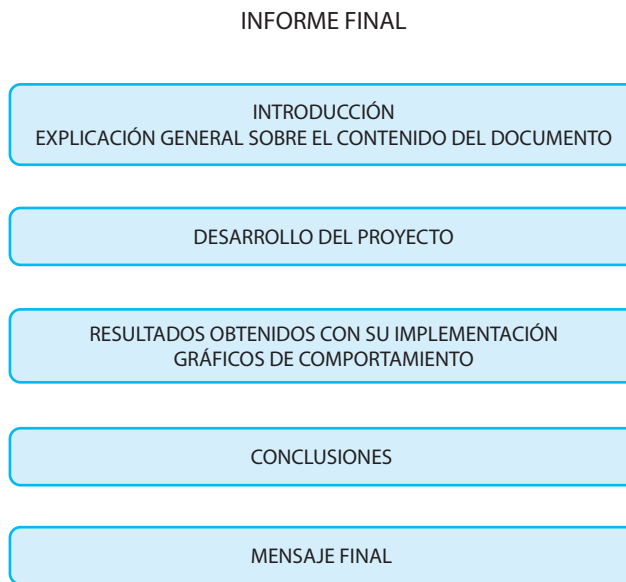
Clave

**FIGURA 9.32**

Forma para evaluar programas institucionales.

FIGURA 9.33

Secuencia de datos del informe final.



### Operación normal

Una vez que el proyecto se encuentre en operación y haya sido aceptado por todos los niveles jerárquicos, deberá solicitarse una reunión con el director general para recibir sus impresiones y hacerle entrega de un juego de la documentación general del proyecto en todas sus fases

En esa oportunidad también debe efectuarse un balance de la situación en materia de honorarios, de acuerdo con el tipo de convenio aceptado por las partes en el momento de la contratación de los servicios.

Para concluir los trabajos y como corolario del proyecto, se recomienda incluir un informe final, en el que se engloben todos los aspectos cuantitativos y cualitativos de su concepción y ejecución.

Este documento, que puede adoptar la secuencia de la figura 9.33, debe redactarse con claridad y precisión, es decir, se debe evitar la información excesivamente operativa y el lenguaje demasiado técnico; en síntesis, tiene que ser completo pero sobrio. La presentación no sólo debe cubrir las expectativas de la dirección sino que tiene que dejar una imagen residual muy significativa para trabajos futuros.

## RESUMEN

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

En ese contexto, las alternativas 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 apoyo; la segunda, cuando este soporte proviene de una instancia externa a la organización.

En ambas situaciones el servicio es análogo y básicamente sólo se distingue 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 el otro, asesoría externa.

Cuando se emplea la asistencia técnica o asesoría interna, el servicio corre a cargo de una unidad de mejo-

ramiento administrativo cuya razón de ser, nomenclatura, estructura, adscripción, funciones, personal y forma de gestión dependen del campo de trabajo, sector de actividad, giro, tamaño y naturaleza de las operaciones de la organización.

En el caso del servicio de consultoría o asesoría externa, éste es proporcionado por un órgano consultor independiente cuyas características y funcionamiento, si bien obedecen a un entorno similar, difieren en el concepto del servicio y forma de actuar.

De acuerdo con las condiciones de funcionamiento de una organización y con la complejidad del proyecto, existe la posibilidad de utilizar en forma simultánea o paralela la asistencia técnica o el servicio de consultoría.

La gestión de la asistencia técnica y el servicio de consultoría representan un recurso de estrategia al que las organizaciones pueden recurrir para mejorar su capacidad y forma de respuesta y fortalecer su cadena de valor.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué significado tiene para una organización contar con un servicio de apoyo técnico?
2. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre la asistencia técnica y el servicio de consultoría?
3. ¿Qué papel juega la asistencia técnica en el desempeño de una organización?
4. ¿De qué manera influye el servicio de consultoría en la capacidad de respuesta de una organización?
5. ¿Cómo evalúa una organización el efecto de las acciones de un servicio de estas características?



## CASO PRÁCTICO

### McKINSEY & COMPANY

McKinsey and Company es una empresa consultora en administración que apoya a muchas organizaciones a mejorar sus estrategias y operaciones para modificarlas y otorgarles mayor durabilidad.

Es considerada entre las mejores consultoras de negocios en el mundo, con alrededor de 7 500 consultores en 90 oficinas ubicadas en 51 países de todos los continentes.

Como una institución propiedad de sus socios, McKinsey permanece completamente independiente de los intereses externos de los accionistas. Esta condición asegura su objetividad y le permite entregar dividendos únicos a sus clientes traducido en conocimiento, calidad, comprensión y desempeño.

### ■ Introducción

Cuando James O. McKinsey fundó su empresa en 1926, no imaginó el alcance que su pequeña firma podría lograr. A poco más de 82 años de haber surgido, la empresa presta servicios a 3 de las 5 compañías más grandes del mundo y a dos tercios de las 1 000 compañías de la revista *Fortune*.

Desde su creación, McKinsey puso en práctica aspectos basados en presupuestos y finanzas para probar que su teoría, a la que denominó *ingeniería administrativa*, podía ir más allá de lo que otras técnicas hacían para rescatar a compañías con problemas y ayudarlas a prosperar. Con el tiempo, su visión se ha convertido en el pilar de la empresa de consultoría de gestión más importante del mundo, en tanto que su misión ha permanecido en sus términos originales (con un pequeño arreglo década a década): Ayudar a los clientes a desarrollar capacidades distintivas, mejorar sustancialmente su desempeño y constituirse en empresas capaces de atraer, desarrollar y retener a personas excepcionales.

### ■ Antecedentes

La teoría administrativa estaba aún en sus inicios cuando James O. McKinsey, o Mac, como era conocido por sus amigos y colegas, fundó la firma que lleva su nombre en 1926. Para hacerlo, abandonó su carrera académica como profesor de contabilidad en la Universidad de Chicago y rápida-

mente ganó una gran reputación como experto consejero en problemas organizacionales y administrativos.

Mac estaba determinado a ayudar a la administración ejecutiva de las compañías estadounidenses a solucionar sus problemas de negocios más importantes. En un periodo durante el cual "los ingenieros-administradores" predominaban, Mac amplió el alcance de la profesión persuadiendo a los clientes de que su empresa no sólo era capaz de solucionar problemas, sino de reorientar a las compañías para alcanzar el éxito.

Como consultor, McKinsey adquirió un interés en ganar amigos y asegurar clientes, además de tener una actividad extremadamente intensa fuera de su empresa. En particular, jugó un papel importante en la American Management Association (AMA) como uno de sus fundadores y su segundo presidente. También trabajó como presidente de la junta de directores y escribió numerosos artículos para su publicación.

En 1933, la llegada de Marvin Bower se convirtió en un sólido respaldo para James O. McKinsey. Bower tenía una maestría en administración de la Universidad de Harvard y estaba convencido de que la consultoría en esta área debía sostenerse cimentada en altos estándares de conducta y desempeño profesionales.

Posteriormente, con la muerte temprana de Mac en 1937, Bower empezó a dar forma a la empresa partiendo de principios fundamentales como los siguientes:

- El interés del cliente está por encima del de la empresa.
- Sólo asumir un compromiso cuando el valor que obtengan los clientes exceda los honorarios de la empresa.
- Los miembros de la empresa deben ser profesionales entrenados y motivados para hacer un trabajo excepcional y desarrollar una carrera permanente con la empresa.

Hacia el final de los años treinta, bajo la administración de Bower, el término "*consultoría administrativa*" empezó a reemplazar a "*ingeniería administrativa*". Bower, como director administrativo, sirvió a la empresa casi hasta finales de los años ochenta y permaneció como un amigo valioso y consejero hasta su muerte en el año 2003.



## ■ Estrategia de éxito

McKinsey solía decir que para ser un exitoso consultor se necesitan tres ingredientes:

1. Respetabilidad incuestionable.
2. Reputación de experto en un área de interés para la alta administración.
3. Posición profesional.

McKinsey ganó respeto a través de sus conexiones académicas; reputación de experto gracias a sus escritos, y posicionamiento gracias a su trabajo como consultor de la empresa Frazer y Torbet, así como por numerosas actividades profesionales y civiles. Asimismo, contribuía con la comunidad a través de organizaciones como la Cruz Roja, MICA, AMA y otros grupos debido a que pensaba que ello era parte de ser un buen ciudadano.

## ■ El estilo McKinsey

McKinsey gustaba de analizar e intercambiar ideas. Uno de los principales recursos que empleaba para estudiar los problemas era entrevistarse con personas con un buen nivel de conocimientos. Hacía hincapié en esta técnica en el entrenamiento a sus consultores, aconsejándoles que se enfocaran en los hechos y reconocieran que las personas tiene razones, tales como enaltecer sus egos o esconder sus problemas para distorsionarlos.

Además de su visión sobre política y administración actual, McKinsey trató de moverse de un enfoque cuantitativo a uno cualitativo. La gran exposición que tenía diariamente debido a su actividad en los negocios lo llevó a concluir que “muchos de los problemas eran subjetivos e intangibles”.

## ■ El enfoque de diagnóstico

El *enfoque de diagnóstico* de McKinsey es una de sus más grandes contribuciones a la administración y fundamento esencial de su estrategia para entrenar consultores.

Para apreciarlo con exactitud, es conveniente considerar su concepto de la organización como un sistema abierto que debe focalizarse holísticamente; de allí que su servicio de consultoría visualizara el diagnóstico de una organización como un todo y la relación de la totalidad con sus partes.

Su principal interés se centraba en la administración general más que en la especializada o en áreas funcionales. Para entender la estrategia de McKinsey, los consultores debían:

1. **Entender la naturaleza general del negocio.** Una revisión histórica de por lo menos 10 años atrás ofrece una perspectiva de la empresa en términos de la estrategia y las fuerzas que la impulsan.
2. **Evaluar el ambiente general en el que opera la compañía.** Observación de los elementos económicos, políticos, de la industria y de la posición de la compañía ante ellos.
3. **Evaluar la compañía en tres áreas:**
  - Estructura organizacional, tecnología, instalaciones y staff.
  - Políticas en las áreas funcionales de la administración.
  - Finanzas y requerimientos financieros.

Revisados mediante un análisis detallado, estos factores permitían a los consultores conocer los problemas que enfrentaba la compañía, explicarlos y proponer soluciones.

## ■ Apertura a nuevos mercados

Mientras que la globalización es un producto comercial del siglo XXI, sus raíces se encuentran en la caída de las barreras tarifarias a través de los años sesenta. Este fenómeno alentó a muchas grandes compañías estadounidenses y europeas a traspasar sus fronteras, por lo que buscaron el consejo de McKinsey sobre cómo organizarse en forma de conglomerados.

Como resultado, la empresa comenzó a expandir su presencia internacional. Estableció oficinas en Holanda, Alemania, Italia, Francia y Suiza. Luego incorporó Canadá y Australia a su red internacional. En 1964 se lanzó la publicación trimestral *McKinsey Quarterly*. La publicación, que hoy supera los 11 000 suscriptores, contiene trabajos innovadores sobre teoría administrativa para los líderes mundiales de negocios.

## ■ Punto de cambio y renovación

Los años setenta probaron ser desafiantes para McKinsey, porque obligaron a la firma a aprender tenazmente lecciones invaluable y a replantear sus acciones.

La firma descubrió que su crecimiento en los años sesenta les había generado una apreciada comodidad: su relación con los clientes. Por lo tanto, su proceso para seleccionar y evaluar a los consultores y la calidad de su conocimiento se tornó más rígido.

Una consecuencia de esta iniciativa fue una inversión sustancial en desarrollo de conocimiento, particularmente en áreas claves de estrategia y organización, lo que generó el surgimiento de autores de entre los mismos consultores que dominarían la siguiente década.

### ■ Construcción de una reserva de conocimiento

En los años ochenta, los líderes de los negocios de Estados Unidos y después los de Europa obtuvieron logros valiosos y cruzaron fronteras con su competitividad a cuestas, la que intensificó fusiones y adquisiciones, con la tecnología a la cabeza en demanda de nuevas inversiones.

Ante este reto, la empresa sintió la necesidad de mejorar sus habilidades para apoyarlos, por lo que amplió e hizo más riguroso su reclutamiento y diversificó su staff consultor. También llevó a cabo grandes inversiones para codificar su conocimiento y hacerlo más accesible, y se concentró en la creación de la red global que hasta nuestros días es McKinsey.

Este compromiso para generar conocimiento logró un notable incremento del número de libros publicados por los consultores de McKinsey. El libro *En Busca de la Excelencia*, de Tom Peters y Bob Waterman, todo un éxito, vendió más de 5 millones de copias y ocupó el primer lugar de la lista de los mejores vendidos del *New York Times* por más de dos años. Por su parte, *Innovación*, de Richard Foster, y *Más allá de las Fronteras Nacionales*, de Kenichi Ohmae, fueron proclamados como trabajos sobresalientes. En este orden de cosas, la publicación trimestral de McKinsey ganó un lugar primordial en los negocios y en la academia.

### ■ Expansión de su alcance

La globalización sin precedentes de los años noventa redefinió los parámetros de los negocios. McKinsey fue llamado para reestructurar industrias enteras. Por ejemplo, trabajó con el programa alemán Treuhandanstalt, el más grande del mundo en privatización, para evaluar a cientos

de compañías propiedad del gobierno en la actual República Federal Alemana.

En esas circunstancias, la empresa prosperó en una economía en expansión: llegó a 5 000 consultores y en 1999 comenzó a operar en alrededor de 20 países. Igualmente estableció el Instituto Global McKinsey (MGI), cuya misión es ayudar a la empresa a entender los problemas económicos que tienen consecuencias para sus clientes. Además, apoya la formación de economistas y administradores con una visión global de la economía.

En 1992, después de cerca de 60 años con McKinsey, Marvin Bower se retiró. La empresa continúa honrando su legado: "Cada grupo de liderazgo tiene un compromiso para dejar la firma más fuerte de lo que la encontró".

### ■ Principales clientes de McKinsey

Por décadas, McKinsey ha asesorado algunas de las más exitosas compañías del mundo, entre las que destacan las siguientes:

- *Hewlett Packard*. Consultores clave en su momento de la CEO Carly Fiorina.
- *Aeroflot*. Dio asistencia a los grandes cambios sufridos por la aerolínea más grande de Rusia.
- *The Home Depot*. Consultores de este gran proveedor en su expansión hacia Latinoamérica.
- *Siemens*. Consejero de tiempo atrás del gran conglomerado alemán en casi todas las áreas de la empresa.
- *General Motors*. Continúa asistiendo al gran fabricante de autos, que ha logrado ganancias sobre sus competidores.
- *Johnson & Johnson*. Cliente exitoso al que han apoyado en decenas de compromisos por más de 30 años.

### ■ Filosofía de James O. McKinsey

Los enunciados que a continuación se presentan, más que lineamientos de trabajo, son un bosquejo de las ideas generales de McKinsey. Ellos nos permitirán entender la forma de pensar que le llevó al triunfo en su industria.

- Recuerde que el trabajo del ejecutivo en jefe es tanto interno como externo.
- Hay que diferenciar entre políticas de formación y administración.

- Alentar a la junta directiva a auditar las actividades de la empresa.
- Reconocer que el ejecutivo en jefe a cargo de unidades especializadas tenderá a desarrollar un punto de vista limitado sobre otras áreas.
- Establecer comités para facilitar la coordinación de los diferentes departamentos.
- Tener políticas claras y concisas.
- Recordar que el mundo es dinámico y cambiante.
- Delegar responsabilidad y autoridad pero descentralizar el control.
- Hacerse cargo de “desarrollar el sentido de responsabilidad entre los miembros de la organización para ejecutar las políticas del negocio” y “supervisar para cerciorarse de que están ejecutándose de forma apropiada”.
- Reconocer las limitaciones y debilidades del organigrama.
- Recordar que uno de los más útiles consejos para comunicar políticas, delegar responsabilidad y mantener el control es un bien diseñado y administrado sistema de presupuestos.
- Adoptar el punto de vista de que el control principal es autocontrolable.

Las anteriores son algunas ideas generales derivadas del trabajo desarrollado por James O. McKinsey que de algún modo contribuyeron a estructurar la mentalidad sobre cómo administrar; vio a cada empresa como única y continuamente reiteró que hay muy pocas soluciones generales. Aún más: McKinsey creía firmemente que para que un administrador fuera exitoso se necesitaba sabiduría y buen juicio, como se puede palpar en la empresa que formó, que es una de las consultoras más confiables y mejor posicionada a nivel mundial.

## PREGUNTAS

1. ¿Qué rol desempeñan corporativos como McKinsey en la globalización?
2. ¿Por qué las organizaciones más importantes en el mundo afrontan el cambio con el apoyo de firmas como McKinsey?
3. ¿Qué hay atrás de una filosofía de servicio como la de McKinsey?

## INDICADORES DE ASISTENCIA TÉCNICA

### ■ Indicadores cualitativos

- Dimensión en que la asistencia técnica ofrece el apoyo especializado que la organización requiere para atender aspectos específicos que se traducen en elementos de decisión.
- Grado en que contribuye con propuestas de acción que complementan y fortalecen las acciones de los órganos de línea de la organización

- Modo en que promueve el trabajo coordinado en todos los niveles jerárquicos.

### ■ Indicadores cuantitativos

#### Áreas asesoras

Total de áreas

#### Personal que brinda asistencia técnica

Total de personal de la organización

**Acciones realizadas**

Acciones programadas

**Estudios efectuados**

Total de estudios

**Proyectos efectuados**

Total de proyectos

**Recursos asignados**

Total de recursos

**Resultados obtenidos**

Resultados programados

**INDICADORES DE SERVICIO DE CONSULTORÍA****■ Indicadores cualitativos**

- Nivel en que el apoyo técnico especializado vía servicio de consultoría colabora con una visión independiente que aporta a la organización elementos de decisión valiosos.
- Medida en que brinda soluciones imparciales a factores específicos, que permiten percibir, comprender, resolver y prever problemas.

**■ Indicadores cuantitativos****Consultores contratados**

Consultores autorizados

**Presupuesto ejercido**

Presupuesto aprobado

**Estudios realizados**

Estudios propuestos

**Proyectos efectuados**

Total de proyectos

**Tiempo de respuesta**

Tiempo programado

**Calidad del servicio recibido**

Requisitos del servicio pactados

**Productos mejorados**

Total de productos

**Servicios mejorados**

Total de servicios

**Efecto logrado**

Efecto esperado

**INDICADORES DE SERVICIO A CLIENTES****■ Indicadores cualitativos**

- Grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Modo en que se convierte en una fuente de recursos.
- Manera en que crea una imagen institucional.

**■ Indicadores cuantitativos****Servicios al cliente**

Total de servicios

**Procesos de servicios al cliente**

Total de procesos

### Personal responsable de la atención a clientes

Total de personal

### Personal capacitado en trato a clientes

Personal responsable de la atención a clientes

### Estudios para mejorar la atención a clientes efectuados

Estudios para mejorar la atención a clientes programados

### Estadística de servicios brindados

Servicios programados

### Inversión en servicios a clientes

Total de servicios brindados

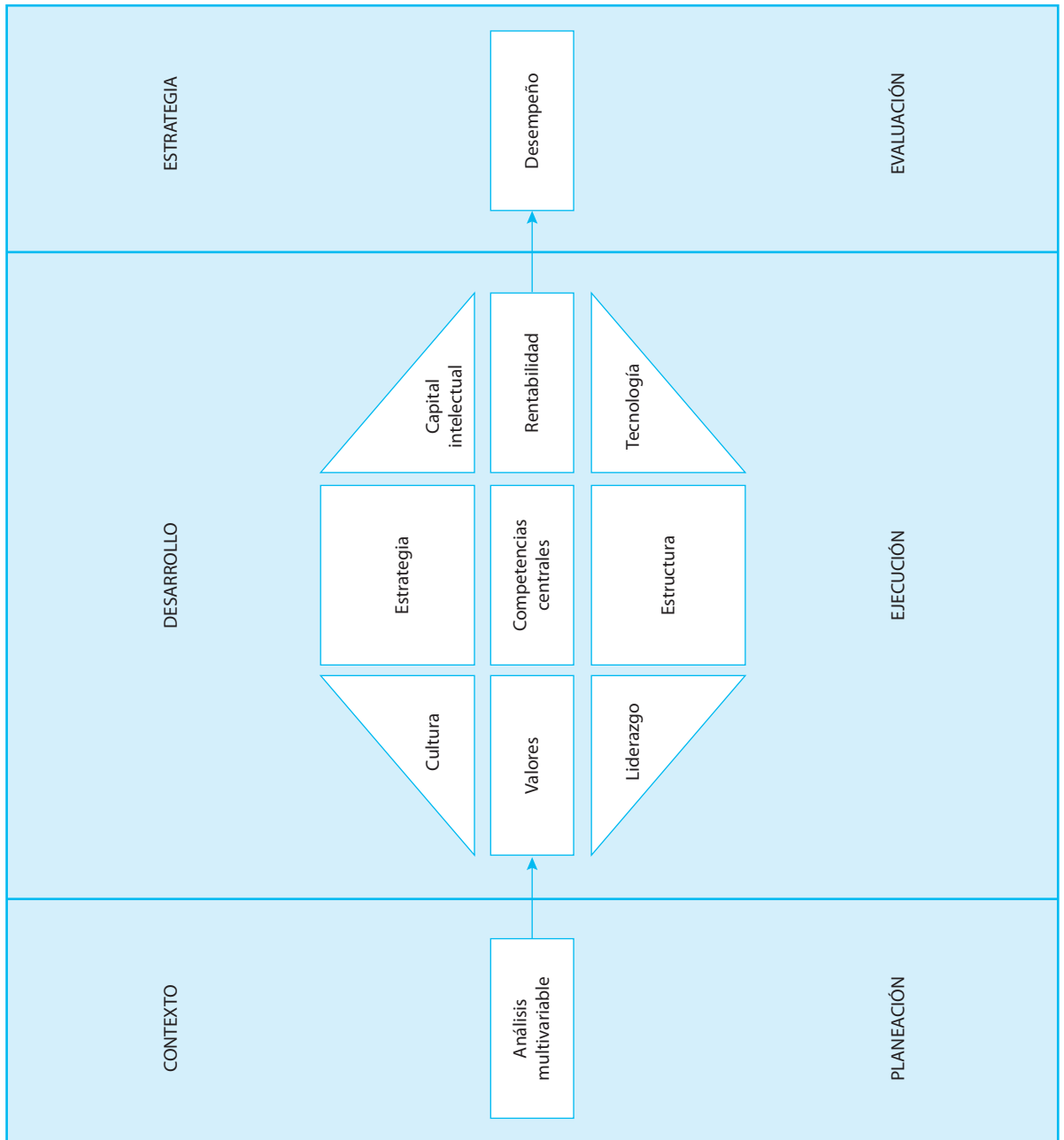
## BIBLIOGRAFÍA

1. Gallessich, J. *The profession and practice of consultation*. Jossey and Bass. U.S.A., 1982.
2. Greiner, L.E. y Metzger, R.O. *Consulting to management*. Prentice-Hall. U.S.A., 1983.
3. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. *Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad, Parte 2: Directrices para servicios* NMX-CC-006/2:1995: IMNC. ISO 9004-2. México, 1991.
4. Milan, Kubr. *Management Consulting: a Guide to the Profession*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ginebra, 1989.
5. Morfín Hierro, Jorge. *Consultoría para el cambio... Dentro y fuera de la empresa*. Editorial Gernika. México, 1993.
6. Organización Internacional del Trabajo (OIT). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Editorial Limusa/ Grupo Noriega Editores. México, 1993.
7. Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. *Las unidades de organización y métodos en el Sector Público*. Dizeño. México, 1973.
8. Schein, Edgar H. *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. SITESA. México, 1988.
9. Schein, Edgar H. *Consultoría de procesos en el desarrollo organizacional*. Fondo Interamericano. U.S.A., 1973.

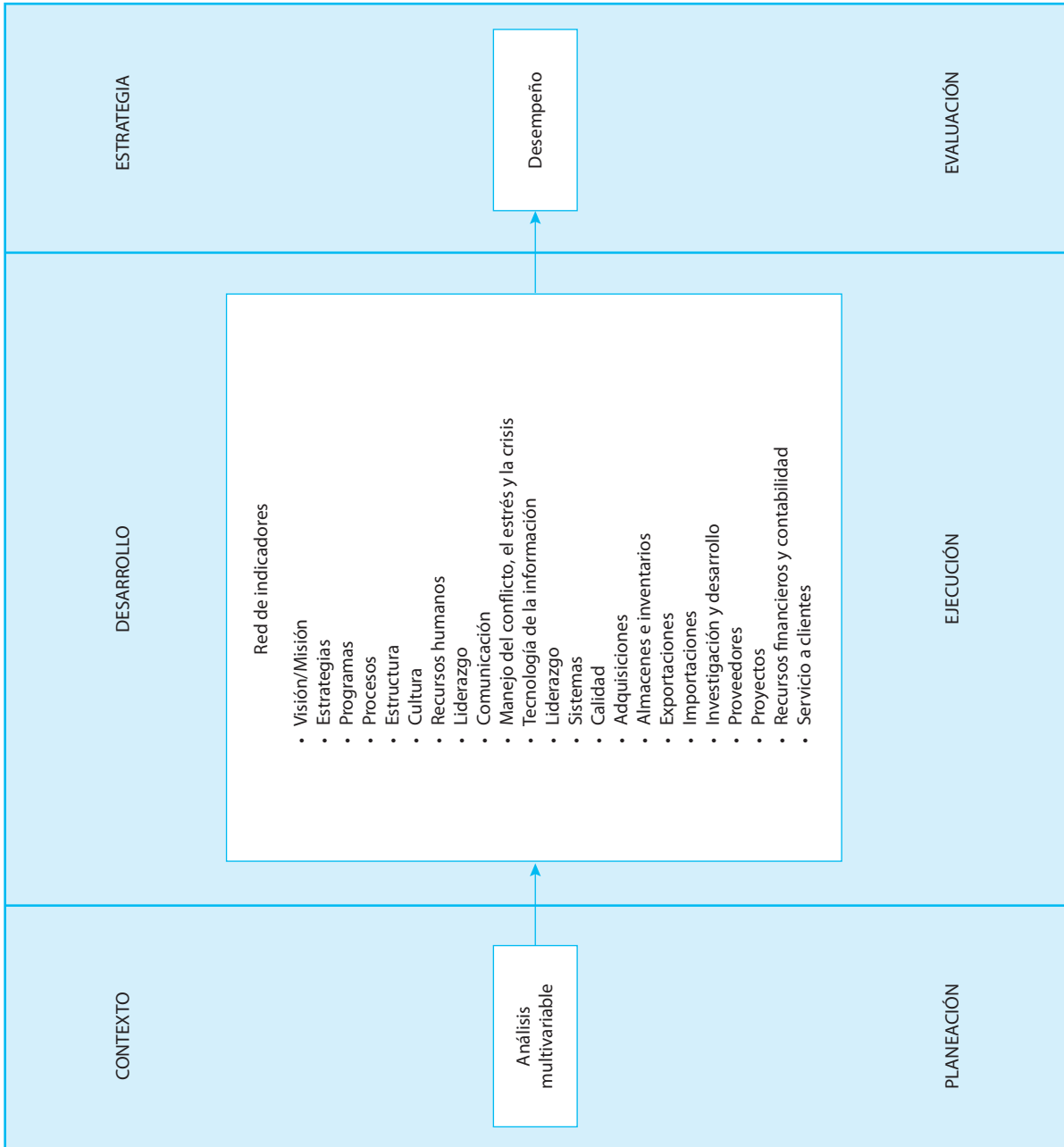


# Apéndice B

## MODELO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

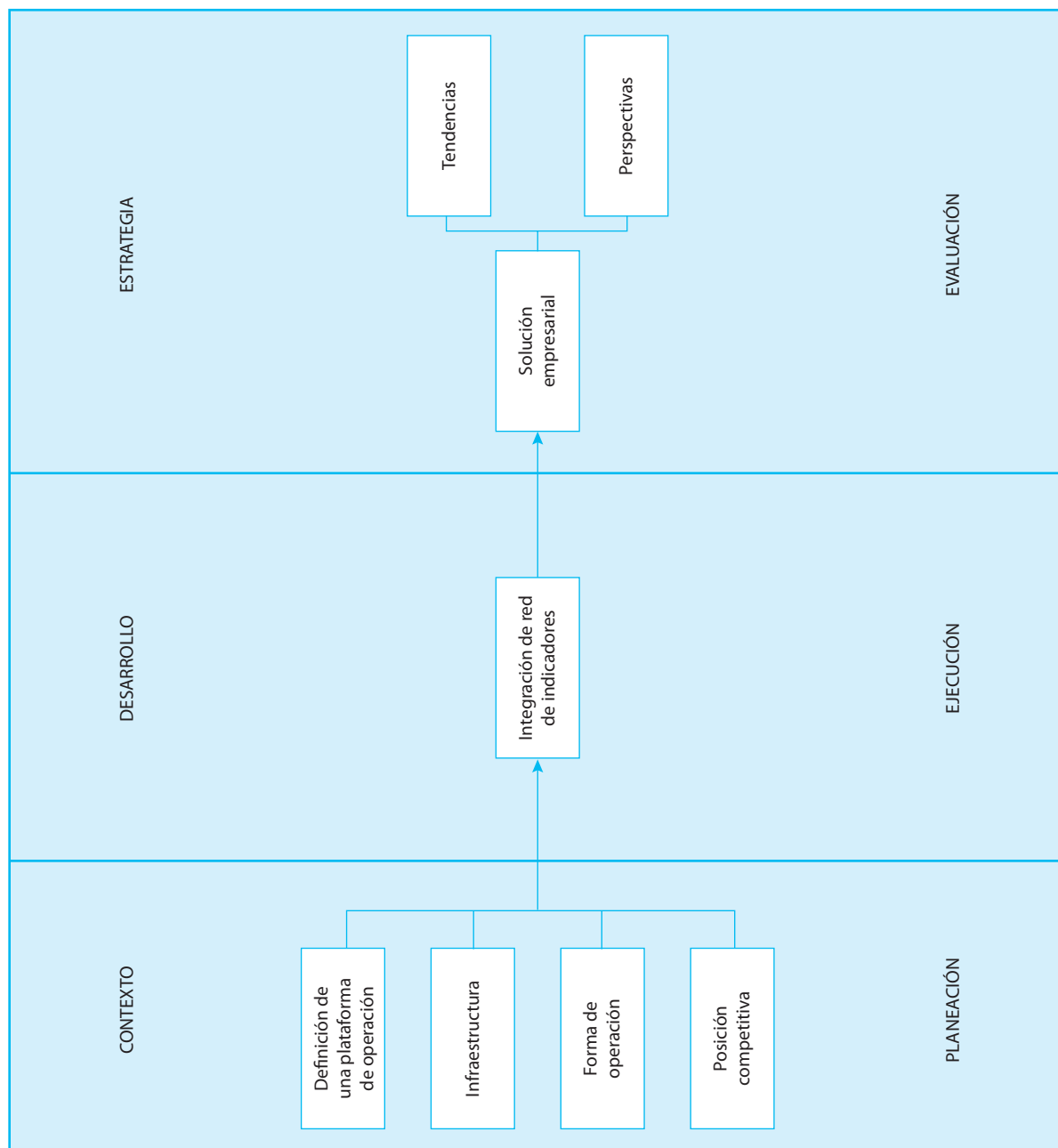


FASE 1

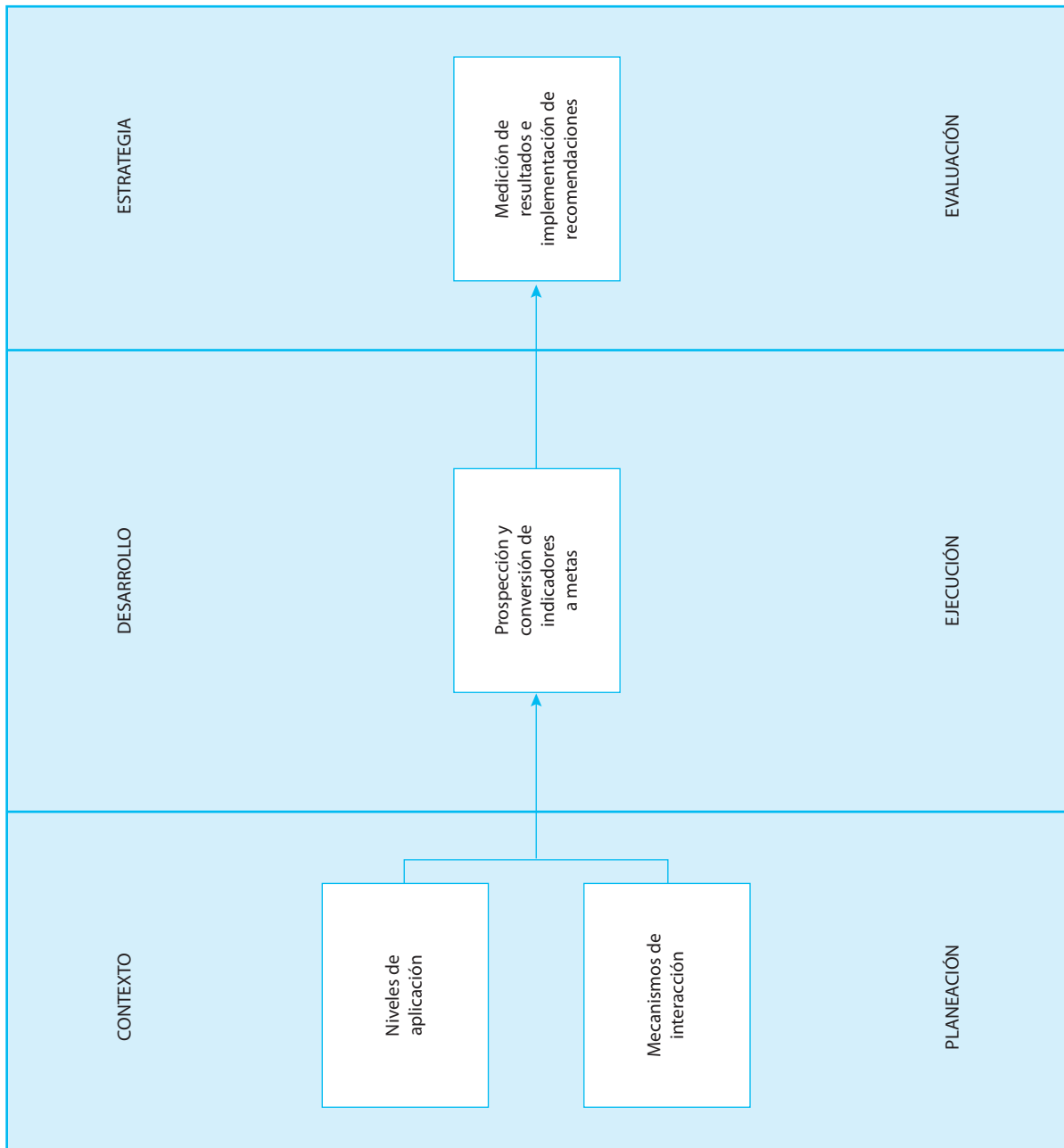


## FASE 1.1





**FASE 2**

**FASE 3**

# GLOSARIO

## A

**Acción.** Efecto de hacer. Hecho en que se materializa una iniciativa, un proyecto o las actividades de una organización.

**Acta constitutiva.** Documento formal en el cual se registran todos los datos referentes a la constitución y/o modificación de una sociedad, especificándose bases, aportes, nombres, domicilios y funciones específicas de cada integrante objeto de la sociedad, administradores, etcétera.

**Acuerdo.** Resolución o disposición tomada sobre algún asunto, a fin de que se ejecuten uno o más actos específicos.

**Administración del cambio.** Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.

**Adscripción.** Ubicación de una unidad administrativa en la estructura organizacional.

**Aleatorio.** Concepto matemático que se utiliza en estadística para referirse al suceso o evento que tiene una misma probabilidad de ocurrencia.

**Ámbito.** Alcance de una acción. Área de influencia o cobertura de las acciones de una unidad administrativa, programa, función, proceso o proyecto.

**Análisis.** Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

**Análisis de red.** Técnica que se utiliza para programar proyectos complejos que están interrelacionados en actividad-evento.

**Analista.** Denominación con que se conoce al técnico que realiza las labores de investigación y análisis, encaminadas a diseñar y aplicar proyectos dentro de una materia o especialidad determinada.

**Análisis del punto de equilibrio.** Medio para determinar el punto en moneda y unidades en que los costos son iguales a los ingresos.

**Archivo.** Conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información, en razón de las actividades de una organización. Datos o programas a los que se asigna un nombre y se almacenan en algún medio magnético.

**Autoridad.** Facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico.

**Autoridad de línea.** Es aquella que se deriva de la posición que se ocupa en la estructura organizacional.

**Autoridad funcional.** Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico independiente de la dependencia jerárquica.

**Autoridad staff.** Es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o unidades de línea.

**Atribución.** Ordenamiento jurídico que confiere facultades a un órgano o entidad para el cumplimiento de su objeto.

**B**

**Base de datos.** Programa que tiende un puente entre las estructuras de archivo que guardan los datos y las necesidades de los usuarios.

**Brecha en el desempeño.** Diferencia entre el desempeño real y el deseado.

**C**

**Cadena de mando.** Canal formal que distribuye la autoridad de una organización a través de su estructura organizacional.

**Cadena de valor.** Es la que visualiza a una empresa como una cadena de actividades para transformar la entrada de materiales en productos que los clientes valoran.

**Calidad.** Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

**Capacidades distintivas.** Fortalezas específicas que permiten a una organización diferenciar sus productos y/o lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello obtener una ventaja competitiva.

**Categoría.** Unidad impersonal de trabajo identificada con una clave y/o denominación, que puede comprender una o más posiciones individuales o plazas. A los trabajadores que cubren puestos de una misma categoría se les asigna un mismo sueldo aunque no realicen las mismas tareas.

**Centralización.** Tendencia a concentrar autoridad y restringir su delegación.

**Coaching.** Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.

**Competencia clave.** Conocimiento o capacidades únicas que posee una organización que le conceden una ventaja competitiva.

**Coordinación.** Logro de la unidad y orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

**Congruencia.** Ausencia de contradicción en las acciones para alcanzar un objetivo. Coincidencia entre hechos y palabras.

**Creación de valor.** Maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo.

**Cronograma.** Instrumento de medición que expresa las relaciones de una actividad con el tiempo en que debe ser ejecutada.

**Curva de la experiencia.** Reducción sistemática de la estructura de costos y las consecuentes reducciones del costo unitario que se observan durante la vida de un producto.

**D**

**Dato.** Representación de hechos observados o medidos, materia prima de la información.

**Decisión.** Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

- Decisiones programadas.** Decisiones que ya se tomaron con anterioridad, para las cuales hay respuestas objetivas y correctas, basadas en un método probado.
- Decisiones no programadas.** Decisiones nuevas para las cuales no hay respuestas y métodos probados.
- Delegación de autoridad.** Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.
- Descentralización.** Delegación de autoridad para toma de decisiones en una estructura organizada. Acción de crear organizaciones o representaciones con personalidad jurídica y patrimonio propios.
- Desconcentración.** Acción mediante la cual el responsable de una organización delega facultades en un órgano que no cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio para que cumpla con una función.
- Diagnóstico.** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.
- Diagrama.** Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.
- Diagramas de flujo.** Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.
- Diseño de estructuras.** Descripción o representación gráfica del perfil de una estructura organizacional.

## E

- Economías de alcance.** Reducciones de costos producto de que dos o más unidades de negocio de industrias diferentes compartan recursos como instalaciones de manufactura, canales de distribución, campañas de publicidad o costos de investigación y desarrollo.
- Economías de escala.** Ventajas relativas de costo que se asocian a los grandes volúmenes de producción y que reducen la estructura de costos de una empresa.
- Economías de ubicación.** Beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en la ubicación óptima para llevarla a cabo.
- Efectos de aprendizaje.** Ahorros en costos que provienen de aprender a partir de lo que se hace.
- Eficacia.** Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- Eficiencia.** Uso adecuado de los medios disponibles para alcanzar un objetivo.
- Empowerment.** Proceso estratégico que intenta entablar una relación de socios entre la organización y su personal, promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.
- Empresa.** Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

**Equipo de trabajo.** Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

**Escenario.** Enfoque coherente de lo que puede suceder en el futuro.

**Estándar.** Indicador, norma, unidad de medida, parámetro o criterio que sirve para evaluar una persona, producto o proceso. Marco de referencia que permite el análisis y comparación del desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad y congruencia.

**Estrategia.** Principios y rutas fundamentales que orientan un proceso para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

**Estrategia de enfoque.** Estrategia que posiciona a una empresa para que compita por los clientes de un segmento particular del mercado que se puede definir geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de una línea de productos.

**Estructura orgánica.** Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos.

**Ética.** Sistema de normas que define y ordena los valores de una persona u organización.

**Evaluación.** Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

## F

**Facultad.** Capacidad de una persona u organización para tomar decisiones relacionadas con su función o encargo.

**Función.** Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

**Funciones adjetivas.** Son aquellas asignadas a las unidades responsables de la administración y apoyo o staff en una organización.

**Funciones sustantivas.** Son las prioritarias para una organización de acuerdo con su instrumento jurídico de creación y condiciones de trabajo. Constituyen la razón de ser de una institución.

## G

**Gasto.** Erogación que realiza una organización para cumplir con sus funciones.

**Gráfica de Gantt.** Técnica de planeación y control que muestra, mediante una gráfica de barras, las etapas, actividades, tiempos y responsables de un proyecto.

**Globalización.** Tendencia tecnológica, industrial, comercial y de comunicación de las organizaciones a crecer y relacionarse a nivel global.

**Grupo de referencia.** Reunión de especialistas de una o varias disciplinas con la finalidad de encontrar soluciones a un planteamiento o problema.

## H

**Habilidad conceptual.** Capacidad para imaginar o desarrollar ideas en torno a un propósito.

**Habilidad técnica.** Capacidad para desarrollar una tarea mediante la aplicación del conocimiento.

**Habilidades múltiples.** Gama de capacidades que permiten a una persona o equipo de trabajo alternar con flexibilidad entre diversas áreas y realizar tareas distintas.

**Holístico.** Concepto que propone el todo por encima de las partes, esto es, una visión global más que particular.

## I

**Incertidumbre.** Condición que se enfrenta en los procesos de toma de decisiones, producto de factores imprevisibles o falta de información para determinar la probabilidad de que ocurran determinados hechos.

**Idea.** Concepto fundamental del raciocinio derivado del conocimiento o percepción de la realidad.

**Indicador.** Dimensión utilizada para medir los resultados obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance del desarrollo de una función.

**Inferencia.** Interpretación basada en supuestos, no en hechos.

**Ingeniería estratégica.** Proceso de generar inteligencia corporativa como una práctica de investigación y desarrollo permanente, para dirigir a las organizaciones hacia posiciones de liderazgo en el mercado.

**Inteligencia emocional.** Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.

## J

**Jerarquía.** Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

## L

**Lineamiento.** Directriz que establece los límites para que se lleven a cabo las actividades.

**Logística.** Modelo de optimización que trata como un solo sistema a toda la empresa, pues sirve a todas las funciones en términos de objetivos de negocio. Movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar preciso en el momento apropiado.

**M**

**Método.** Modo prescrito de realizar un trabajo para alcanzar resultados mediante el uso racional de los recursos.

**Metodología.** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

**Miopía administrativa.** Actitud que implica centrarse en las acciones a corto plazo o de carácter operativo descuidando los aspectos estratégicos.

**Misión.** Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

**Modelo multinegocio.** Modelo de negocio que desarrolla una empresa para competir en diferentes industrias, el cual le permite lograr capacidades distintivas que aumentan el retorno de la inversión.

**N**

**Nivel jerárquico.** Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad análogos, independientemente de su función.

**Nomenclatura.** Nombre que se utiliza para identificar las unidades administrativas de una organización.

**Norma.** Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

**O**

**Objetivo.** Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

**Operación.** Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

**Organización.** Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

**Organización hipertexto.** Entidad que digitaliza sus proyectos en forma de texto para recuperarlos en caso necesario, a manera de memoria institucional.

**Organización mecanicista.** Estructura caracterizada por el uso de jerarquías, dirección centralizada y asignación estricta de tareas y roles.

**Organización orgánica.** Estructura caracterizada por tareas y papeles flexibles, comunicación abierta y toma de decisiones descentralizada.

**Organización inteligente.** Organización que crea, adquiere y transfiere conocimiento y es capaz de ajustar su comportamiento y sus percepciones para generar nuevo conocimiento.



**P**

- Pensamiento sistémico.** Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de ver tan sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones del sistema entero.
- Plan.** Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en un plan se definen en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Instrumento dinámico cuyos componentes están sujetos a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados.
- Planeación.** Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la asignación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios.
- Planeación estratégica.** Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como estudiar el ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades a fin de formular e implementar estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima.
- Política.** Norma general conformada por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
- Presupuesto.** Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja una organización en un periodo determinado.
- Procedimiento.** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.
- Proceso.** Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.
- Productividad.** Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplea el conjunto de los recursos, el cual incluye el capital de trabajo y la mano de obra.
- Programa.** Unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la que se asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos señalados a una función.
- Programación.** Fijación de metas y asignación de recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar dichas metas dentro de un periodo determinado.
- Pronóstico.** Método para predecir la forma en que las variables modificarán el futuro.
- Prospectiva.** Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo basada en los datos del pasado sino de manera fundamental en las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretudo cualitativas), así como los comportamientos

de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

**Proveedores.** Personas u organizaciones que se encargan de suministrar o abastecer a las instituciones públicas o privadas, todo lo que necesitan para su funcionamiento.

**Proyecto.** Conjunto de actividades que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse en forma aislada.

## Q

**Quórum.** Número de personas necesarias para tomar una decisión, cuya presencia da validez a la deliberación y los asuntos tratados.

## R

**Red.** Grupo de personas que establecen y mantienen contacto para intercambiar información sobre la base de un interés compartido.

**Red estratégica.** Grupo de empresas que se unen para crear valor con su participación en diversos arreglos de cooperación, como las alianzas y empresas conjuntas.

**Reglamento.** Disposición expedida para hacer cumplir los fines de una organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos.

**Responsabilidad.** Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que, indefectiblemente, deben realizar.

**Retroalimentación.** Función de un sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. Procedimiento a través del cual se comprueba o no el cumplimiento de un propósito.

**Roles.** Conjuntos de expectativas diferentes acerca de la forma en que deben comportarse distintos individuos.

## S

**Sector.** Agrupación convencional de organizaciones que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de sus objetivos o esfera de actividad.

**Sector privado.** Constituye el ente económico que desarrolla actividades productivas como la venta de bienes y servicios orientados hacia la percepción de utilidades.

**Sector público.** Conjunto organizado de instituciones o instancias de gobierno que por mandato constitucional realizan funciones legislativas, acciones jurídico-administrativas, de regulación, de producción, de acumulación y financiamiento a fin de satisfacer las necesidades de la población.

**Sector social.** Conjunto de organizaciones independientes de los sectores público y privado, orientadas a promover el respeto, la igualdad, la inclusión, la tolerancia y la protección social de los sectores más desprotegidos en una comunidad.

- Servicio.** Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.
- Sinergia.** Efecto multiplicador de la combinación de los recursos, el cual establece que los recursos utilizados en forma conjunta producen un efecto mayor que el de su sola suma. En otras palabras, el todo es mayor que la suma de las partes.
- Sistema.** Conjunto de partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos funcionando como un todo unificado.
- Sistemas de control estratégico.** Herramientas que permiten monitorear y evaluar si la estrategia y estructura de una empresa funcionan puntualmente.
- Sistematización.** Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

## T

- Táctica.** Curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia. Esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.
- Tarea.** Parte del trabajo que debe hacerse para realizar una acción completa.
- Técnica.** Procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad.
- Técnica Delphi.** Herramienta para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, para crear un concepto del futuro, que se caracteriza por el hecho de que los participantes no tienen contacto visual entre ellos.
- Tecnología de la información.** Estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras. Se ocupa del uso de las computadoras y su software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar información.
- Tecnología de manufactura flexible.** Tecnología diseñada para reducir los tiempos de preparación de equipo complejo, para aumentar el uso de máquinas a través de una mejor programación y para mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de manufactura.
- Tormenta de ideas.** Técnica que otorga importancia al pensamiento libre, espontáneo, visionario o extravagante. Utiliza cualquier pensamiento que pueda venir a la mente. Esta técnica es usada por algunas organizaciones como instrumento para la solución de problemas.
- Tramo de control.** Número de unidades administrativas o personas que puede controlar el superior jerárquico inmediato.

## U

- Unidad administrativa.** Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de una organización.

**Unidad de medida.** Criterio que se utiliza para cuantificar resultados y/o el comportamiento de variables en una organización.

## V

**Valores.** Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.

**Variable.** Concepto que se utiliza para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

**Ventaja competitiva.** Rentabilidad mayor que una empresa tiene respecto de la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

**Visión.** Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa. Capacidad de detectar e inferir información del ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.

# ÍNDICE TEMÁTICO

## A

Acción  
  alternativas de, 11  
  legal, 12  
  política, 12  
  voluntaria, 12

Acciones  
  de apoyo para la implementación,  
    63-64  
  no programadas, 65  
  programadas, 65  
  seguimiento de las, 65-66  
  vertientes de las, 65

Acervo documental, 146

Actividades del  
  líder de proyecto, 41  
  servicio de consultoría, 447-449

Adquisición, 11

Administración  
  centralizada, 378  
  de la relación con clientes, 276  
  de los recursos, unidades  
    encargadas de la, 96  
  de usuarios, 112  
  del cambio, 275  
  del conocimiento, 275  
  documental, sistemas de, 115  
  en el centro, 180  
  estratégica, 276  
  por competencias, 51, 276  
  por objetivos, 276  
  por valores, 276

Aeroflot, 472

Agenda electrónica, 113

Ajuste de los formularios, 107

Alianza estratégica, 10

Almacenamiento, unidades de, 97

Alta de documentos, 112

Alternativas  
  de acción, 11  
  para elaborar un formulario, 94

Ambiente físico, 230-233

American National Standard Institute  
  (ANSI), 298

American Society of Mechanical  
  Engineers (ASME), 298

Análisis  
  costo-beneficio, 276  
  de costo estratégico, 392

de datos, 67  
  perspectivas del, 48-49  
  procedimiento para el, 48-50  
  propósito del, 48

de estructuras, 276, 392  
  del cambio, 396-397

de formularios, 101-102

de la estructura organizacional, 281

de la organización, técnicas de,  
  392-393

de la red de variables  
  estratégicas, 17

de sistemas, 51, 276, 392

de supuestos, 16

ejecutivo de datos, sistemas de, 115

factorial, 51

FODA, 51, 292  
  de Express de Impresión, 117

multienfoque, 18

multietapa, 14-15  
  control en el, 15  
  dirección en el, 14-15  
  organización en el, 14  
  planeación en el, 14

multifactor, pasos del, 56

multinivel, 15

organizacional  
  múltiple, ventajas de un, 13  
  procesos en el, 342-358

Analista de proyecto, 41

Anorexia empresarial, 188

Antecedentes  
  de la empresa  
    Hinoki Sushi, 236  
    Oticon, 189  
  del Blockbuster, 287

Aplicación informática, sistemas de,  
  115

Apoyo técnico, unidades de, 96

Árbol de decisiones, 52

Archivos, digitalización de  
  documentos y, 111-112

Área(s)  
  clave de atención a clientes, 182  
  de acceso y tránsito, 205, 210  
  de integración global, 183  
  estratégica de proceso  
    esencial, 182

Asesoría interna. *Véase* Asistencia  
  técnica

Asignación de espacios, 224

Asistencia técnica, 413-425  
  concepto de, 413  
  factores de la, 412  
  indicadores de, 473-474

Aspectos  
  a verificar al elaborar un  
    formulario, 108-111  
  de la entrevista, 269

Auditoría administrativa, 52, 277, 392

Aumento de tamaño, 388

Autoevaluación, 276, 392

Automatización de procesos  
  administrativos, sistemas  
  de, 115

Autoridad  
  concepto de, 373  
  del sistema de gestión de la  
    calidad, 262  
  funcional, 373-374  
  jerarquía de, 5

## B

Back up, 97

Bases de datos, 95

Benchmarking, 52, 277  
  proceso, 383

Blog, el, 95

Búsqueda de  
  documentos, 112  
  información corporativa, sistemas  
  de, 115

## C

CAD. *Véase* Diseño asistido por  
  computadora

Cadena de  
  los organigramáticos, 179  
  valor, 52, 392

Cajero, 362

Cambio  
  gestión del, 379  
  grado del, 381  
  incremental, 381  
  organizacional, fuentes del,  
    370-371  
  proactivo, 381  
  radical, 381

- reactivo, 381
- tipo de, 381
- Campos de distribución en
  - la estructura del cuestionario, 43-44
- Capa
  - base del conocimiento, 169
  - de equipo de proyecto, 169
  - del sistema de negocios, 169
- Capacitación del personal, 267
- Capitulado del documento síntesis, 281-282
- Características
  - de impresión de los formularios, 104-106
  - de la estructura informal, 187
  - de los niveles administrativos, 376-377
  - del personal, 424-425
  - del proceso de selección del equipo de estudio, 41
  - del servicio de consultoría, 426
- Carátula del manual, 283
- Caso práctico
  - Blockbuster América, 287
  - Express de Impresión, 116-120
  - Grupo Bimbo, 20-26
  - Luz y Fuerza del Centro, 68-73
  - McKinsey and Company, 469-473
  - Oticon, 188-191
  - Restaurante Hinoki Sushi, 236
  - Restaurante la Oaxaqueña, 359-366
  - Subdirección Operativa de Desarrollo Social del Municipio de Aguascalientes, proyecto de reorganización, 401-407
- Catálogo de formularios, 97, 100, 108
- Cédula
  - como técnica de recopilación de datos, la, 44
  - concepto de, 270
  - estructura de una, 44
- Centralización de la organización, 5
- Chaebol(s)*, 167
- coreano, 168
- Check list*, 349
  - para evaluación y control, 333-341
- Ciclorama, 311
- Clasificación de
  - datos, 270
  - las estrategias, 389-390
  - las fuentes de estudio, 36-38
  - los controles organizacionales, 13
  - los diagramas
    - de flujo, 305-326
    - denominados árboles, 54
  - los formularios, 101
  - los manuales administrativos, 245-248
  - los organigramas, 125-129
- Cliente/servidor, sistema, 95
- Coaching, 52, 392
- Coalición, la, 12
- Cocineras, 362
- Color de las áreas, 231
- Combinación de métodos, 284
- Cómo llenar un formato, 259
- Competencias
  - administración por, 51, 276
  - centrales, 17
- Competidores, 37
- Componentes
  - de la dirección, 23, 24
  - de la organización, 23
  - de la planeación, 23
  - de los organigramas, 176-179
  - de un proceso, 382
  - del control, 24
  - del diseño asistido por computadora, 221
- Comunicación
  - concepto de, 375
  - formal, 375
  - informal, 376
- Concentración como iniciativa de la organización, la, 11
- Concepción
  - de la idea, 33
  - del cambio, 394
- Concepto de
  - asistencia técnica, 413
  - autoridad, 373
  - cédula, 269
  - comunicación, 375
  - control, 24, 294
  - cuestionario, 269
  - descentralización, 378
  - diagnóstico, 393
  - diagramar, 298
  - dirección, 23, 293
  - distribución del espacio, 196
  - documento, 78
  - economías, 12
  - estrategia, 9, 14-15, 389
  - fluxoestructura, 181-182
  - holón, 171
  - indexación, 113
  - interacción, 146
  - jerarquizar, 372
  - liderazgo, 14
  - metadatos, 113
  - organigráficos, 178
  - organigrama, 124, 250
  - organización, 4, 23, 293, 370
  - personal, 424
  - planeación, 23, 293
  - procesos, 14-15
  - políticas, 14
  - responsabilidad, 373
  - simograma, 311
  - unidades de mejoramiento
    - administrativo, 416
- Condiciones
  - materiales de un formulario, 80
  - para el llenado de los formularios, 82-83
  - para precisar el método de implementación, 61
- Conocimiento, manejo del, 11
- Consideraciones funcionales de un formulario, 80
- Consolidación de la idea, elementos en la, 35
- Consulta a sistemas de información, 43
- Consultoría, actividades del servicio de, 447-449
- Contador de guiños, 311
- Contenido
  - de la investigación, 39
  - de la propuesta técnica, 39
  - del prediagnóstico, 40
  - del programa de trabajo, 39-40
- Contratación, la, 12
- Contrato(s)
  - cliente-consultor, 447
  - de cuota fija más gastos, 447
  - de precio fijo, 447
  - por desempeño, 447
- Control
  - concepto de, 24
  - de documentos, herramientas digitales para, 112-114
  - de formularios, 108-109

- de formularios en el almacén, 109
  - en el análisis multietapa, 15
  - sobre la creación de
    - formularios, 108
  - sobre reimpresión de
    - formularios, 108
  - total de calidad, 52, 277
  - Controles organizacionales, 12
    - clasificación de los, 13
    - estratégicos, 13
    - financieros, 13
  - Cooptación, la, 12
  - Correlación, 279
  - Correo electrónico, 95
  - Costo
    - estimaciones de, 377-378
    - estratégico, análisis de, 392
  - Criterios
    - en la organización, 11
    - para elaborar organigramas en el sector privado, 144-146
    - para elaborar organigramas en el sector público, 143-144
    - para la elaboración del organigrama, 124-125
    - que deben tomarse en cuenta en la formulación de recomendaciones, 57
  - Cronociclograma, 311
  - Cuestionario(s)
    - campos de distribución en la estructura del, 43-44
    - como técnica de recopilación de datos, el, 43-44
    - concepto de, 269
    - estructura del, 43
    - la importancia del porqué en un, 50
    - para el análisis de formularios, 97, 98-99
    - pasos a seguir en la elaboración de cuestionarios, 43
  - Cultura
    - adaptable, 7
    - burocrática, 7
    - de alto contexto, 7, 198
    - de bajo contexto, 7, 198
    - de logro, 7
    - organizacional, 5
    - tipos de, 7
  - Cursograma
    - analítico, 305, 307
    - variables del, 305
  - para procedimientos, 461
  - sinóptico del proceso, 305, 306
- D**
- Datos
    - el cuestionario como técnica de recopilación de, 43
    - intercambio electrónico de, 95
    - la cédula como técnica de recopilación de, 44
    - la entrevista como técnica de recopilación de, 44-45
    - la investigación documental como técnica de recopilación de, 43
    - la observación directa como técnica de recopilación de, 43
    - modelado de, 221
    - pasos a seguir en una integración de, 46-48
    - procedimiento para el análisis de, 48-50
    - propósito del análisis de, 48
    - propósito del resguardo de, 46
    - requisitos que deben reunir los, 42
    - técnicas de recopilación de, 42-45
  - Definición de
    - estructura organizacional, 187
    - marco de trabajo, 395
    - servicio de consultoría, 426
  - Delegación de autoridad, 378
  - Departmentalización, la, 371
  - Desagregación de un proceso, 350
  - Desarrollo
    - conceptual y visual del pensamiento, 33
    - emprendedor, 392
    - organizacional, 277, 392
  - Descentralización, concepto de, 378
  - Desconcentración, la, 378
  - Descripción de puestos, 253, 254
  - Despacho privado, 208-210
  - Despachos generales y privados, ubicación entre, 210
  - Desventajas de la organización espagueti, 191
  - Determinación del factor de estudio, 36
  - Diagnóstico
    - concepto de, 393
    - de la situación actual, 281
    - formulación del, 393-394
  - Diagrama de formato
    - arquitectónico, 314, 321
    - arquitectónico tridimensional, 322
    - columnar o panorámico, 314
    - horizontal, 314, 319
    - tabular, 314, 320
    - vertical, 314, 318
  - Diagrama(s)
    - abreviado de proceso, 318
    - alternos, 326-328
    - bimanual, 305, 308
    - con diseño asistido por computadora, 323
    - combinados de flujo, 323
    - de actividades múltiples, 305, 309
    - de afinidad, 53
    - de bloque, 311, 316
    - de causa y efecto, 53
    - de flujo, 259, 298
      - analítico, 321
      - clasificación de los, 305-326
      - con escala de tiempo, 305, 308
      - de espacio, 321
      - de forma, 314, 323
      - de representación con ilustraciones y texto, 323, 327
      - de labores, 318, 325
      - de método, 321, 325
      - que indican movimiento, 311, 313
      - que indican sucesión de hechos, 305-308
    - de hilos, 311-314
    - de movimientos simultáneos. *Véase* Simograma
    - de relaciones, 53
    - de taller, 311, 317
    - denominados árboles, clasificación de los, 54
    - integrado de flujo estilo
      - Gane & Sarson, 301, 304
      - Yourdon-De Marco, 301, 304
    - integrados de flujo (DIF), 299
    - matricial, 330
    - símbolos para, 304
  - Diagramación, 298
    - símbolos de la norma
      - ANSI para, 300, 301
      - ASME para, 299
      - ISO-9000 para, 302
    - símbolos internacionales de, 298-304

- ventaja de
    - aplicación de la, 302
    - comprensión e interpretación de la, 302
    - destino de la, 302
    - interacción de la, 303
    - simbología de la, 303
    - uso de la, 301
    - ventajas de la técnica de, 301-303
  - Dialéctica, 392
  - Diferenciación como iniciativa de la organización, la, 11
  - Difusión del
    - manual, 284-285
    - servicio de consultoría, 431-434
  - Digitalización de documentos y archivos, 111-112
  - Dimensión(es)
    - contextuales de la organización, 5
    - cultural, 7
    - de cobertura del liderazgo, 8
    - de la organización, 4
    - del organigrama, 132
    - estructurales de la organización, 4-5
  - Dirección
    - concepto de, 23, 293
    - en el análisis multietapa, 14-15
  - Directrices de calidad, 263
  - Diseño
    - asistido por computadora (CAD), 220-221
    - componentes del, 221
    - de formularios, 102-106
    - secuencia de datos del, 103
    - del organigrama, 129, 131-132
    - procedimiento de, 384-385
  - Disposición de mobiliario y equipo, 211-212
  - Distribución
    - actual del espacio, 222
    - del espacio
      - concepto de, 196
      - elementos de la, 197
      - indicadores de la, 239-240
      - objetivos de la, 196
      - para áreas de circulación, 207, 215
      - para tránsito, 207, 215
      - para unidades de servicio, 205, 208
    - modular
      - ejecutiva, 200, 201
      - mando medio, 200, 202
      - para cuatro puestos, 200, 201
      - simple, 200
  - División modular de un formulario, 86
  - Documento(s)
    - alta de, 112
    - búsqueda de, 112
    - concepto de, 78
    - herramientas digitales para control de, 112-114
    - navegación en, 112
    - objeto de los, 78
    - propósito de los, 79
    - síntesis, capitulado del, 281-282
    - y archivos, digitalización de, 111-112
  - Downsizing. Véase* Reducción de estructura
- E**
- Economía(s)
    - concepto de, 12
    - de alcance, 12
    - de escala, 12
    - de ubicación, 12
    - tipos de, 12
  - Edificios inteligentes, 233-235
    - objetivos de los, 233
  - Efectos presupuestarios del cambio, 397
  - Eje de los organigramas, 179
  - Elaboración del informe, 281
  - Electrónica
    - agenda, 113
    - mensajería, 114
  - Elementos
    - de la distribución del espacio, 197
    - de las formas impresas, 80
    - de un informe, 281
    - en la consolidación de la idea, 35
    - en la depuración de la idea, 35
    - en la percepción de la idea, 34-35
    - en la preparación del proyecto de estudio, 39-42
    - funcionales de un formulario, 81
    - materiales de un formulario, 94
    - principales de la
      - departamentalización, 371
    - que deben considerarse para determinar la situación
      - actual, 46-48
      - que integran el informe, 59
  - Empowerment*, 53, 277, 384
  - Encuadernación
    - con abanico, 105
    - con talón, 105
    - de formularios, tipos de, 105
    - en block, 105
    - en juegos, 105
  - Enfoque(s)
    - clásico, 79
    - como iniciativa de la organización, el, 11
    - continuo del liderazgo, 8
    - de diagnóstico de McKinsey, 471
    - de la gestión documental, 79
    - del liderazgo, 8
    - digital, 79
  - Enriquecimiento del puesto, 398-399
  - Entorno de la organización, 5
  - Entrevista, 44
    - como técnica de recopilación de datos, la, 44-45
    - puntos principales de la, 44-45
  - Equipo
    - de estudio, características del proceso de selección del, 41
    - de trabajo, integración del, 141
    - móvil, mobiliario y, 224-229
    - técnico
      - coordinador general del, 40
      - estructura del, 40-41
      - factores que determinan el número de integrantes del, 41
  - Ergonomía, 53, 277
  - Escritorios de
    - estructura móvil, 224, 226
    - trabajo, 203, 206
  - Espacios para trabajo que requiere concentración, 211
  - Especialización de la organización, 5
  - Estadísticas BD, 113
  - Estimaciones de costo, 377-378
  - Estrategia(s), 5
    - clasificación de, 389-390
    - concepto de, 9, 14, 389
    - cooperativas, 12
    - corporativa, 9
    - de negocio, 9
    - del caso práctico grupo Bimbo, 26-27
    - funcional, 9
    - global, 9



- independientes, 12
- internacional, 9
- interrelación de, 10
- multinacional, 9
- tipos de, 9
- transnacional, 10
- Estructura(s)
  - a nivel global, 177, 178
  - abiertas, 171-176
  - ADN, 174, 175
  - análisis de, 276, 392
  - basada en procesos, 153, 155
  - celular, 173
  - contractual, 175, 176
  - de análisis, 392
  - de “dona invertida”, 162, 164
  - de equipo, 157, 158
  - de espagueti, 158, 160
  - de hipertrébol, 162, 163
  - de hormiguero, 160, 161
  - de la reorganización, 399-400
  - de líneas de negocio, 147-157
  - de mesa redonda, 162, 164
  - de orquesta, 174, 175
  - de proyecto, 157
  - de trébol, 161, 162
  - de una cédula, 44
  - del cuestionario, 43
    - campos de distribución en la, 43-44
  - del equipo técnico, 40-41
  - del servicio de consultoría, 427
  - en el lugar de origen, 176, 177
  - en red, 164-169
  - estratégica, 156, 157
  - estudio de Hollywood, 159, 160
  - federal, 152, 154
  - función/proceso, 155, 157
  - heterárquica, 171
  - holónica, 171, 172
  - informal, 185, 186
    - características de la, 187
  - matricial, 153, 154
  - modular, 185
  - módulo entrelazado, 158, 159
  - módulo/equipo, 158, 159
  - molecular, 172-173
  - móviles, 177-185
  - orgánica, 250
  - organizacional, 124
    - análisis de la, 281
    - definición de, 187
  - panal de abejas, 160, 161
  - reducción de, 388
  - tipo “bisagra”, 150, 152
  - triple “i”, 174
  - unidad/equipo, 150, 151
  - virtuales, 176-177
- Estructuración de la idea, 35
- Estudio
  - de factibilidad, 277
  - de viabilidad, 53, 278
  - determinación del factor de, 36
- Etapas
  - de la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales, 32
  - del proceso outplacement, 386-387
  - en el estudio de una organización, 67
- Etimología de holón, 171
- Evaluación, 67
  - de la funcionalidad de los formularios, 107
- Evolución de una idea, 33-35
- Examen preliminar de la idea, 34
- Exposición de la idea, 35
- Exportación, 10
- Extrapolación de la idea, 35
- F**
- Factores
  - a considerar en la distribución del espacio, 197-199
  - de la asistencia técnica, 412
  - del servicio de consultoría, 413
  - detonantes para la mejora continua de la organización, 56-57
  - que determinan el número de integrantes del equipo técnico, 41
  - que influyen en el uso de formularios, 80-81
- Fases de la implementación, 61
- Filosofía empresarial, 287
- Fluxoestructura, 183, 184
  - concepto de, 181-182
  - simbología de, 182
- Fluxograma arquitectónico, 219-220, 222
- Forma
  - de llenar a máquina un formulario, 83, 103
  - del organigrama, 129, 131
  - para llenar manualmente un formulario, 82-83, 103
- Formalización de la organización, 5
- Formas impresas, 80
  - elementos de las, 80
- Formato
  - combinado, 89
  - de casillas, 88
  - de columnas, 87
  - de línea, 84-85, 86
- Formulación
  - de los instructivos, 107
  - de recomendaciones, 280
    - de Luz y Fuerza del Centro, 72-73
  - del catálogo de formularios, 108
  - del diagnóstico, 393-394
- Formulario(s)
  - ajuste de los, 107
  - alternativas para elaborar un, 94
  - análisis de, 101-102
  - aspectos a verificar al elaborar un, 109-111
  - características de impresión de los, 104-106
  - catálogo de, 97, 100, 108
  - clases de, 84-92
  - clasificación de los, 101
  - condiciones materiales de un, 80
  - condiciones para el llenado de los, 82-83
  - continuos, 93
  - control de, 108-109
    - sobre la creación de, 108
    - sobre reimpresión de, 108
  - cuestionario para el análisis de, 97, 98-99
  - de casillas, 85
  - de columnas, 84
  - de combinación, 86
  - de función, 101
  - de línea, 84
  - de visualización, 86
    - requisitos de un, 86, 90-91
  - diseño de, 102-106
    - secuencia de datos del, 103
  - división modular de un, 86
  - elementos funcionales de un, 81
  - elementos materiales de un, 94
  - encuadernación de un, 105
  - evaluación de la funcionalidad de los, 107

- factores que influyen en el uso de, 80-81
- forma de llenar a máquina un, 83, 103
- forma para llenar manualmente un, 82-83, 103
- formulación del catálogo de, 108
- instrucciones de los, 81-82
- instrumentos de control de, 97
- pautas para clasificar, 108
- por características físicas, 101
- por cliente, 101
- por denominación, 101
- por proceso, 101
- prueba piloto de los, 106
- recursos de apoyo de los, 95-96
- rediseño de, 107
- tarjetas para control interno de, 101
- tipos de, 80
- Fr franquicia, 10
- Fuentes
  - de estudio, clasificación de las, 36-38
  - de información, instituciones como, 265
  - del cambio organizacional, 370-371
  - en la gestión del cambio, 380-381
  - externas, 37-38
    - del cambio organizacional, 371
    - internas, 36
    - del cambio organizacional, 370
    - normativas, 37
- Fuerzas externas en la gestión del cambio, 380
- Funciones
  - de los órganos asesores, 422-424
  - del directivo, 377
  - del operativo, 377
  - del servicio de consultoría, 428
  - del supervisor, 377
- Fusión, 11
- G**
- Gabinetes de oficina, 204, 207
- General Motors, 472
- Gestión
  - de la calidad
    - autoridad del sistema de, 263
    - generalidades del manual de, 261
    - manual de, 261-265
  - del cambio, 379-382
    - fuentes en la, 380-381
  - documental
    - indicadores cualitativos de la, 121
    - indicadores cuantitativos de la, 121
    - importancia de la, 78
  - Grado del cambio, 381
  - Gráfica
    - de distribución de la oficina. *Véase* Fluxograma arquitectónico
    - de trabajo en relación con la ubicación del equipo. *Véase* Fluxograma arquitectónico
    - del proceso para efectuar la distribución del espacio en una organización, 241
  - Gráfico de trayectoria, 311, 315
  - Guía de preguntas, 454-460
  - Guiño, 311
- H**
- Herramientas
  - de evaluación y control, 331-342
  - digitales para control de documentos, 112-114
    - ventajas del uso de, 114
- Hewlett Packard, 472
- Hipertexto, organización, 169-170
- Hojas de control, 113
- Home Depot, The, 472
- Hostess, 362
- I**
- Iconos del sistema Sparks, 353
- Idea
  - concepción de la, 33
  - elementos en la consolidación de la, 35
  - elementos en la depuración de la, 35
  - estructuración de la, 35
  - examen preliminar de la, 34
  - exposición de la, 35
  - extrapolación de la, 35
  - organización de la, 35
  - registro de la, 35
  - retroalimentación de la, 35
- Implantación de un estudio
  - organizacional, modelo de red de actividades para la, 61
- Implementación
  - acciones de apoyo para la, 63-64
  - condiciones para precisar el método de, 61
  - de las recomendaciones, 60, 67
  - del manual, 283
  - fases de la, 61
  - métodos de, 62-63
  - programa de, 61-64
- Importación/exportación de CD, 113
- Importancia de la gestión documental, 78
- Importancia del porqué en un cuestionario, 50
- Indexación, 113
- Indicador(es)
  - cualitativo(s), 17, 341, 357
  - de capital intelectual, 17
  - de competencias centrales, 18
  - de estrategia, 17
  - de estructura, 18
  - de la cultura organizacional, 17
  - de la gestión documental, 121
  - de liderazgo, 18
  - de rentabilidad, 18
  - de tecnología, 18
  - de valores, 18
  - cuantitativo(s), 17, 347, 357
  - de capital intelectual, 17
  - de competencias centrales, 18
  - de estrategia, 17
  - de estructura, 18
  - de la cultura organizacional, 17
  - de la gestión documental, 121
  - de liderazgo, 18
  - de rentabilidad, 18
  - de tecnología, 18
  - de valores, 18
  - de asistencia técnica, 473-474
  - de estudios administrativos, 74
  - de la distribución del espacio, 239-240
  - de procedimientos, 341-342
  - de proyectos, 74-75
  - de recursos humanos, 5
  - de servicio
    - a clientes, 474
    - de consultoría, 474
  - del caso práctico grupo Bimbo, 26

- Información  
   corporativa, sistemas de búsqueda de, 115  
   recursos de, 37  
   sistemas de, 379
- Informe  
   elaboración del, 281  
   final, 468  
   instancias que aprueban y/o modifican el, 60
- Infraestructura, perspectiva de, 6-7
- Ingeniería de valor, 392
- Iniciativas, tipos de, 12
- Inicio del servicio de consultoría, 436-437
- Inplacement, 53, 278, 392
- Insonorización, 232
- Instalación inteligente, 233
- Instancias que aprueban y/o modifican el informe, 60
- Instituciones como fuentes de información, 265
- Instituto Alemán de Estandarización (*Deutsches Institut für Normung e. V.*, DIN), 299
- Instrucciones de los formularios, 81-82
- Instrumentos de control de formularios, 97
- Integración  
   de personal, 11  
   de un *check list*, 272-275  
   del equipo de trabajo, 141  
   horizontal, 11  
   vertical, 11
- Inteligencia emocional, 278
- Interacción, 146
- Intercambio electrónico de datos, 95
- International Organization for Standardization (ISO), 299
- Interrelación de estrategias, 10
- Inventario del personal, 224
- Investigación  
   contenido de la, 39  
   documental, 268  
   como técnica de recopilación de datos, la, 43  
   lineamientos para orientar la, 38
- J**
- Jerarquía de autoridad, 5
- Johnson & Johnson, 472
- K**
- Keiretsu*, 167  
   japonés, 168  
   tipos de, 167
- L**
- Licencia, 10
- Líder de proyecto, actividades del, 41
- Liderazgo  
   concepto de, 14  
   dimensiones de cobertura del, 8  
   en costos, 11  
   enfoque continuo del, 8  
   enfoques del, 8  
   formal, 8  
   informal, 8  
   tipos de, 8
- Lineamientos para orientar la investigación, 38
- Línea(s) de  
   conexión del organigrama, 135-141  
   mando, 372,273
- Lista de verbos para indicar funciones, 252
- M**
- Manejo del conocimiento, 11
- Manual  
   a directivos, presentación del, 281  
   de contenido múltiple, 246  
   de finanzas, 247  
   de gestión de la calidad, 245, 262-265  
   de historia de la organización, 246  
   de normas, 246  
   de operación, 247  
   de organización, 245, 253  
   de personal, 247  
   de políticas, 246  
   de procedimientos, 245, 253-264  
   de producción, 247  
   de puestos, 246  
   de técnicas, 246  
   de ventas, 246  
   específico, 248  
   general, 247  
   individual, 246  
   macroadministrativo, 245  
   mesoadministrativo, 245  
   microadministrativo, 245  
   presentación del, 281
- Manuales administrativos  
   clasificación de los, 245-248  
   concepto de, 244  
   objetivos de los, 244
- Mapas de  
   camino, 344, 348  
   procesos, 262, 342  
   multilínea, 342, 347  
   por tubos, 342, 346
- Mapeo alterno de procesos, 342  
   trazo de, 342
- Maquetas, 218  
   elementos para la construcción de, 218-219
- Marco  
   de actuación de la organización, 124  
   de trabajo, definición de, 395  
   estratégico del servicio de consultoría, 430-431  
   estratégico organizacional, 6-12
- McKinsey, James O., 470
- Mecanismos de seguimiento, 285
- Mensajería electrónica, 114
- Mesa(s)  
   de trabajo tipo para una organización, 204  
   para mando medio, 203, 205
- Mesero, 362
- Metadatos, 113
- Método(s)  
   combinación de, 63  
   de implantación  
     en paralelo, 284  
     parcial, 284  
   de implementación, 62-63, 284  
   en paralelo, 62  
   parcial, 62  
   del proyecto piloto, 62, 284  
   IDEF, 344  
   instantáneo, 62, 284  
   para preparar el plan de distribución, 228-230
- Metodología de reorganización administrativa, 390-391
- Mobiliario  
   de oficina complementario, 224-227  
   de trabajo, 232-233  
   ejecutivo, 209, 216  
   para delimitar espacios, 210, 218

- para equipo de computación, 206, 214
  - para equipo de soporte, 206, 214
  - para nivel operativo, 205, 212
  - para resguardo de información, 224, 228
  - para respaldo de eventos, 224, 229
  - para trabajo en equipo, 206, 213, 224, 229
  - y equipo móvil, 224, 229
  - Modalidades para expandir los negocios, 10
  - Modelado de datos, 221, 343
  - Modelo de
    - operación rentable, 394
    - red de actividades para la implantación de un estudio organizacional, 61
    - simulación, 352
  - Modelo(s)
    - elementos de los, 217
    - entidad-relación, 221
    - magnéticos, 217
    - relacional, 221
  - Módulo para aprovechamiento y optimización de espacios, 205, 212
  - Movimiento en área de trabajo, 202-203
  - Muestreo, el, 45
  - Multietapa, análisis, 14-15
    - control en el, 15
    - dirección en el, 14-15
    - organización en el, 14
    - planeación en el, 14
  - Multifactor, pasos del análisis, 56
- N**
- Navegación en documentos, 112
  - Necesidades
    - económicas, 235
    - fisiológicas, 234
    - psicológicas, 234
    - sociológicas, 235
  - Negocios, proceso de, 387
  - Nivel jerárquico en el organigrama, 132-135
  - Niveles
    - administrativos, características de los, 376
    - jerárquicos en
      - el sector privado, 134
      - el sector público, 132
      - las paraestatales, 134
  - Nomenclatura de una institución, 372
  - Normas
    - de operación, 257
    - ISO-9000:2000
  - Normatividad del servicio de consultoría, 429
- O**
- Objetivos
    - administración por, 276
    - de la distribución del espacio, 196
    - de los manuales administrativos, 244
  - Objeto
    - de los documentos, 78
    - del organigrama, 124
  - Observación directa como técnica
    - de recopilación de datos, la, 43
  - Ofensiva competitiva, 12
  - Óptica fundamental de la organización, 6
  - Opciones de adscripción de las UMA, 418-422
  - Operación del servicio de consultoría, 468
  - Organigráficos
    - cadena de los, 179
    - componentes de los, 178-179
    - concepto de, 178
    - de un periódico, 180-181
    - eje de los, 179
    - redes de los, 179
    - set de los, 178-179
  - Organigrama(s)
    - clasificación de los, 125-129
    - concepto de, 124, 250
    - criterios para la elaboración del, 124-125
    - de bloque, 129, 131g
    - de puestos, plazas y unidades, 127-128
    - dimensión del, 132
    - diseño del, 129, 131-132
    - en el sector privado, criterios para elaborar el, 144-146
    - en el sector público, criterios para elaborar el, 143-144
    - específico, 125
    - forma del, 129, 131
    - funcional, 126, 127
    - general, 125-126
    - horizontal, 129
    - integral, 126, 127
    - líneas de conexión del, 135-141
    - macroadministrativo, 125
    - mesoadministrativo, 125
    - microadministrativo, 125
    - mixto, 129, 130
    - nivel jerárquico en el, 132-135
    - objeto del, 124
    - pasos para preparar el, 141-142
    - relación de asesoría en el, 138-139
    - relación de autoridad funcional en el, 136, 138
    - relación de coordinación en el, 137, 138
    - relación lineal en el, 135-136
    - secuencia de actividades en el, 134, 136
    - secuencia de unidades en el, 134, 135
    - utilidad del, 124
    - vertical, 128
  - Organización
    - centralización de la, 5
    - como parte del proceso administrativo, 4
    - como unidad productiva, 4
    - concepto de, 4, 23, 293, 370
    - criterios en la, 11
    - de la idea, 35
    - desde el punto de vista literal, 4
    - dimensiones contextuales de la, 5
    - dimensiones de la, 4
    - dimensiones estructurales de la, 4-5
    - en el análisis multietapa, 14-15
    - entorno de la, 5
    - espaguetti, 190
      - desventajas de la, 191
      - perfil de la, 191
      - ventajas de la, 191
    - especialización de la, 5
    - etapas en el estudio de la, 67
    - formalización de la, 5
    - hipertexto, 169-170
    - la concentración o enfoque como iniciativa de la, 11
    - la diferenciación como iniciativa de la, 11

- la diversificación como iniciativa de la, 11
  - marco de actuación de la, 124
  - óptica fundamental de la, 6
  - proceso de la, 19
  - profesionalismo de la, 5
  - tamaño de la, 5
  - técnicas de análisis de la, 392-393
  - Organizacional
    - análisis de la estructura, 281
    - desarrollo, 392
    - estructura, 124
    - marco estratégico, 6-12
  - Organizaciones de estructura plana, 147
  - Órganos de gobierno, 36
  - Outplacement, 63, 278
    - etapas del proceso, 386-387
    - proceso, 386-387
  - Outsourcing, 180, 278
    - estratégico, 384-385
- P**
- Pacificación competitiva, 12
  - Pasos a seguir en
    - la elaboración de cuestionarios, 43
    - una integración de datos, 46-48
    - una supervisión del trabajo, 45-46
  - Pasos en el proceso de validez de datos, 49
  - Pasos del análisis multifactor, 56
  - Pasos para
    - preparar organigramas, 141-142
    - realizar un examen, 271
  - Pautas para clasificar formularios, 108
  - Pensamiento
    - desarrollo conceptual y visual del, 33
    - sistémico, técnica del, 393
  - Percepción de la idea, elementos en la, 33-34
  - Perfil de la organización espagueti, 191
  - Perspectiva(s)
    - de infraestructura, 6-7
    - del análisis de datos, 48-49
  - Personal
    - características del, 424
    - concepto de, 424
    - integración de, 11
  - Plan de distribución, método para preparar el, 228-230
  - Planeación
    - concepto de, 23, 293
    - del estudio, 67
    - en el análisis multietapa, 14
    - estratégica, técnica de la, 393
  - Políticas, concepto de, 14
  - Prediagnóstico, contenido del, 40
  - Preparación del manual, 280
    - administrativo, 265-268
  - Preparador de bebidas, 362
  - Presentación del manual, 281
    - a directivos, 281
    - a otros niveles jerárquicos, 282
    - al órgano de gobierno, 282
  - Previsión de necesidades futuras, 223-225
  - Principios de organización, 371-376
  - Procedimiento
    - de diseño, 384
    - para el análisis de datos, 48-50
    - para elaborar manuales
      - administrativos, 264-285
    - para la prestación del servicio de consultoría, 411-490
  - Procesamiento electrónico de datos, símbolos usados en el, 300
  - Proceso(s)
    - administrativo(s)
      - organización como parte del, 4
      - sistemas de automatización de, 115
    - benchmarking*, 383
    - claves, 263
    - concepto de, 14, 382
    - de cambio, 394
    - de fotograbado, 94
    - de la organización, 19
    - de linotipo, 94
    - de mimeógrafo, 94
    - de negocios, 387
    - de offset, 94
    - de reingeniería, 387
    - de reorganización, 391-392, 394
    - de rotograbado, 94
    - de selección del equipo de estudio, características del, 41
    - de soporte, 263
    - en el análisis organizacional, 342-358
    - estratégicos, 263
    - mapa de, 263, 342
    - mapeo alternativo de, 342
    - multilínea, mapas de, 342
  - outplacement, 386
    - por tubos, mapas de, 342
    - revisión de, 347
    - trazo de mapas de, 342
  - Profesionalismo de la organización, 5
  - Programa de
    - implementación, 61-64
    - trabajo, contenido del, 39-40
  - Programación lineal, 279
  - Propósito del análisis de datos, 48
  - Propuesta técnica
    - contenido de la, 39
    - de Luz y Fuerza del Centro, 69-70
  - Propósito
    - de los documentos, 79
    - del resguardo de datos, 46
  - Proveedores, 37
  - Proyecto de estudio, elementos en la preparación del, 39-42
  - Prueba piloto de los formularios, 104-106
  - Puesto(s)
    - de trabajo en áreas mínimas a prueba de sonido, 205, 209
    - enriquecimiento del, 398-399
    - descripción de, 253
    - plazas y unidades, organigrama de, 127-128
    - rediseño de, 398
    - simplificación del, 398
  - Punto(s)
    - de vista literal, organización desde el, 4
    - principales de la entrevista, 44-45
- R**
- Recomendaciones
    - criterios que deben tomarse en cuenta en la formulación de, 57
    - de adición, 58
    - de combinación, 58
    - de eliminación, 58
    - de fusión, 58
    - de intercambio, 59
    - de mantenimiento, 58
    - de modificación, 58
    - de simplificación, 59
    - implementación de las, 60
    - para el contenido y/o uso de los símbolos, 304

- para el dibujo de los símbolos, 304
  - típos de, 58-59
  - Recopilación de datos, 67, 267-269
  - Recursos
    - de apoyo de los formularios, 95-96
    - de información, 37
    - documentales, 79
    - unidades encargadas de la administración de los, 96
  - Red de
    - indicadores, 17-18
    - negocios, 165
    - pescar, 168, 169
    - tecnología, 166
    - variables estratégicas, análisis de la, 17
  - Red global, 166-167
  - Redes de los organigramas, 179
  - Rediseño de puestos, 398
  - Reducción de estructura, 53, 276, 388
  - Registro de la idea, 35
  - Reingeniería, 387-388
    - proceso de, 387
  - Relación
    - con clientes, administración de la, 276
    - de asesoría en el organigrama, 133-139
    - de autoridad funcional en el organigrama, 136, 138
    - de coordinación en el organigrama, 137, 138
    - lineal en el organigrama, 135-136
  - Relaciones públicas, 12
  - Reorganización, 278
    - administrativa, metodología de, 390-391
    - estructura de la, 399-400
    - proceso de, 391-392
  - Reproducción del manual, 282
  - Requisitos
    - básicos que deben reunir los datos, 42
    - de un formulario de visualización, 86, 90-91
  - Responsabilidad, concepto de, 373
  - Retroalimentación de la idea, 35
  - Reuniones de sensibilización, 147
  - Revisión de procesos, 347
- S**
- Secuencia de
    - actividades en el organigrama, 134, 136
    - datos del diseño de formularios, 103
    - unidades en el organigrama, 134, 135
  - Seguimiento de las acciones, 65-66
  - Selección de producto, 92-94
  - Servicio
    - a clientes, indicadores de, 474-475
    - de consultoría, 412, 426-465
      - actividades del, 447-449
      - características del, 426
      - definición de, 426
      - difusión del, 431-434
      - estructura del, 427
      - funciones del, 428
      - indicadores de, 474
      - inicio del, 436-437
      - marco estratégico del, 430-431
      - normatividad del, 429
      - operación del, 468
      - procedimiento para la prestación del, 434-465
  - Set de los organigramas, 178-179
  - Siemens, 472
  - Significado de *hinoki*, 236
  - Siman, 345
  - Símbolos
    - de diagramación internacionales, 298-304
    - de la norma
      - ASME para diagramación, 299
      - ANSI para diagramación, 300, 301
      - ISO-9000 para diagramación, 302
    - para diagramas integrados de flujo (DIF), 304
    - recomendaciones para el contenido y/o uso de los, 304
    - dibujo de los, 304
    - usados en
      - el procesamiento electrónico de datos, 300
      - la diagramación administrativa, 301
  - Simograma, 311, 312
    - concepto de, 311
  - Simplificación del puesto, 398
  - Simulación, 279
    - de procesos, 345
  - Simulador Sparks, 346
  - Sistema(s)
    - análisis de, 51
    - cliente/servidor, 95
    - de administración documental, 115
    - de análisis ejecutivo de datos, 115
    - de aplicación informática, 115
    - de automatización de procesos administrativos, 115
    - de búsqueda de información corporativa, 115
    - de gestión
      - de la calidad, 263
      - documental, 115
    - de información, 379
    - de inteligencia artificial, 234
    - de percepción de visión, habla y tacto, 234
    - de seguridad informático, 114
    - en lenguaje natural, 234
    - expertos, 234
  - Situación actual, diagnóstico de la, 282
  - Subcontratación global, 11
  - Subdirección Operativa de Desarrollo Social (SODS) del Municipio de Aguascalientes, 401
  - Subsidiaria propia, 10
  - Supervisión del trabajo, pasos a seguir en una, 45-46
  - System Modeling Corporation, 345
- T**
- Tamaño de la organización, 5
  - Tarjeta para control interno de formularios, 97, 101
  - Técnica(s)
    - de muestreo, 279
    - de recopilación de datos, 42-45
      - el cuestionario como, 43
      - la cédula como, 44
      - la entrevista como, 44-45
      - la investigación documental como, 43
      - la observación directa como, 43
      - de la planeación estratégica, 393
      - del pensamiento sistémico, 393
      - que apoyan el análisis administrativo, 274-285

- Tecnología organizacional, 5
- Teoría de
- colas, 279
  - las decisiones, 279
  - los grafos, 55, 279
  - los juegos, 279
- Therbligs*, 310, 311
- Tipo de cambio, 381
- Tipos de
- conocimiento, 11-12
  - cultura organizacional, 7
  - economías, 12
  - encuadernación de formularios, 105
  - escritorio, 224, 225
  - estrategia, 9
  - formularios, 80
  - iniciativas, 12
  - keiretsu*, 167
  - recomendaciones, 58-59
- Trabajo
- inteligente, 234
  - pasos a seguir en una supervisión del, 45-46
- Tramo de control, 374-375
- Trazo de mapas de proceso, 342
- Turnaround management*, 54, 278
- U**
- Ubicación entre despachos generales y privados, 210
- Unidad
- estratégica de negocios (UEN), 155, 156
  - productiva, organización como, 4
- Unidades
- de almacenamiento, 97
  - de apoyo técnico, 96
  - de mejoramiento administrativo (UMA), 416-425
  - descentralizadas, 148, 150
  - desconcentradas, 147, 148, 150
  - en un solo nivel, 147, 148
  - encargadas de la administración de los recursos, 96
  - globales, 149, 150
- Upsizing*. Véase Aumento de tamaño
- Usuarios, administración de, 112
- Utilidad del organigrama, 124
- V**
- Valores, administración por, 276
- Variables del cursograma analítico, 305
- Ventaja(s) de
- aplicación de la diagramación, 302
  - comprensión e interpretación, de la diagramación, 302
  - destino de la diagramación, 302
  - interacción de la diagramación, 303
  - la organización espagueti, 191
  - la técnica de diagramación, 301-303
  - la simbología de la diagramación, 303
  - un análisis organizacional múltiple, 13
  - uso de la diagramación, 301
- Ventajas del uso de herramientas digitales para control de documentos, 114
- Verbos para indicar funciones, 252
- Vertientes de las acciones, 65
- Visión del estudio, 67







