



www.chcapacita.cl

GESTIÓN DEL
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y
EL TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIONES Y ORÍGENES

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) nace de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras muy distintas. Estas diferencias nacen cuando se incluye en la definición conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional.

Beckhard (1969), define el D.O como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el D.O es “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971) el D.O se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema...”.

En esencia se puede decir que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados que buscan aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

De este modo el D.O deberá ser un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, de manera que aumente la eficacia y salud de la organización y asegurar de este modo la supervivencia y desarrollo mutuo de la empresa y sus colaboradores.

El D.O requiere una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones del medio externo, el compromiso y contrato consciente de los directivos de la

organización, el desarrollo de potencialidades de los colaboradores, grupos, subsistemas y sus relaciones. Por último requiere también que los procesos sean institucionalizados y que los cambios se auto sustenten.

El D.O implica que la organización adquiera valores realmente humanos, esto es la empresa para el colaborador y el colaborador para la empresa. Implica adaptación, evolución, renovación continua, esto es la modificación continua de hábitos, comportamientos como consecuencia de cambios tecnológicos, administrativos, económicos, etc.

Es de importante consideración destacar que el Desarrollo Organizacional no debe ser un curso o capacitación por sí sólo (aunque ambos son necesarios en los procesos de desarrollo), no debe ser tampoco una solución “parche” a una emergencia organizacional sin continuidad, no debe ser en ningún caso levantamiento de información sin un motivo, o un esfuerzo de un especialista en D.O, pero sin el compromiso de los directivos. Si hay diagnóstico este debe estar acompañado de acciones, soluciones y compromiso de continuidad para el logro del objetivo final.

1.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

1.2.1 La Empresa

Cuando abarcamos el Desarrollo Organizacional inherentemente tenemos que hablar de “la empresa”. Intentaremos proveer algunos elementos de análisis para configurar el concepto de empresa.

Empresa, es una organización que nace con un acto de creación, de emprendimiento o de decisiones de gestión (en el caso de las empresas públicas) orientado a satisfacer necesidades o resolver problemas que tienen las personas. Este acto conlleva riesgos (futuro incierto sobre los resultados a obtener), dentro del cual se genera una comunidad de personas alienadas con objetivos establecidos.

Toda empresa tiene la expectativa de mantenerse en el tiempo para lo cual debe generar valor, margen, rentabilidad, y sobre todo: desarrollo.

La empresa es una organización capaz de transformar recursos en un resultado, que en el escenario ideal de las cosas se ve traducido en rentabilidad (económica o social), esos recursos son de distintas dimensiones:

- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Recursos materiales.
- ✓ Recursos tecnológicos.
- ✓ Información.
- ✓ Y otras como capacidades, ejecutivas profesionales.

Una definición un tanto diferente sería que la empresa es una comunidad de personas que mediante trabajo colaborativo aplicado sobre unos recursos tratan de aportar a la sociedad productos y servicios con valor. El elemento de comunidad implica interés común. El trabajo de la empresa se pone al servicio de la sociedad para que esta lo valore y se beneficie. Todo ello se asocia a valor económico o social creado por la empresa.

Estos elementos constituyen una empresa y la diferencian de lo que es un mero negocio.

La empresa tiene tres elementos principales y que tienen mucha relevancia para el tema de este curso:

- ✓ Personas.
- ✓ Recursos.
- ✓ Objetivos.

Los objetivos van mucho más allá de obtener ganancias. El primer objetivo es lograr la continuidad, desarrollarse y crecer. Un propósito importante de las empresas es progresar en:

- ✓ Mejorar sus resultados en el amplio sentido de la gestión.
- ✓ Alcanzar una posición importante en su sector (diferenciación).
- ✓ Profesionalización y refinamiento de sus procesos.
- ✓ Y por supuesto en sus ganancias (que es consecuencia de lo anterior).

En un mercado competitivo las ganancias o utilidades son la consecuencia de diversos factores, entre ellos:

- ✓ Son un indicador de la preferencia de sus clientes.
- ✓ Son un medio para poder financiar el crecimiento de las empresas y mantenerse en el tiempo.
- ✓ Puede atraer el interés de inversionistas.
- ✓ Constituyen un indicador del desempeño competitivo.
- ✓ Son un incentivo a la creación de nuevas empresas.

Las empresas aportan al progreso social, satisfacen necesidades que la población tiene. Crean empleos, idealmente estos empleos deben ser buenos y dignos, esto le permite convertirse en un agente de desarrollo social. Las empresas crean riqueza, generada por sus propias personas. Es un agente de desarrollo tecnológico, contribuye al desarrollo humano y la comunidad donde se encuentra inserta.

Como conclusión todos estos elementos nos indican que una empresa tiene que:

“Crearse, desarrollarse y progresar”.

Las empresas detectan necesidades, generan satisfactores a través de productos y servicios que comercializan (no venden por que vender es solo un concepto transaccional, y la idea es un foco relacional) y por supuesto tienen que financiarse; todo ello soportado por una organización.

Por último y quizás lo más importante es que las empresas deben otorgar un alto valor a las personas, la empresa es una realidad humana, las personas hacen realidad el producto que la empresa quiere construir.

En cada una de las definiciones de empresa, señalamos que es una organización, por ende podemos decir que toda empresa es una organización. Pero no toda organización es una empresa.

1.2.2 La Organización

Las organizaciones se definen como entes sociales, creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, que se ubican en un contexto social que las determina o influye en su configuración y dinámica interna. Entidades

sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinadas y vinculadas con el ambiente externo.

También se definen, en términos más generales como dos o más personas que colaboran dentro de límites definidos; esto es, que dividen el trabajo entre sus miembros para alcanzar metas comunes.

Ambas definiciones tienen elementos afines: la organización es una entidad social; esto es compuesta por seres humanos que se agrupan para el logro de objetivos o metas comunes a través del desarrollo de diversas actividades de sus miembros (división del trabajo) plasmadas en una estructura deliberada, ubicada en un contexto social (ambiente externo o entorno) que la determina o influye en su configuración y dinámica interna.

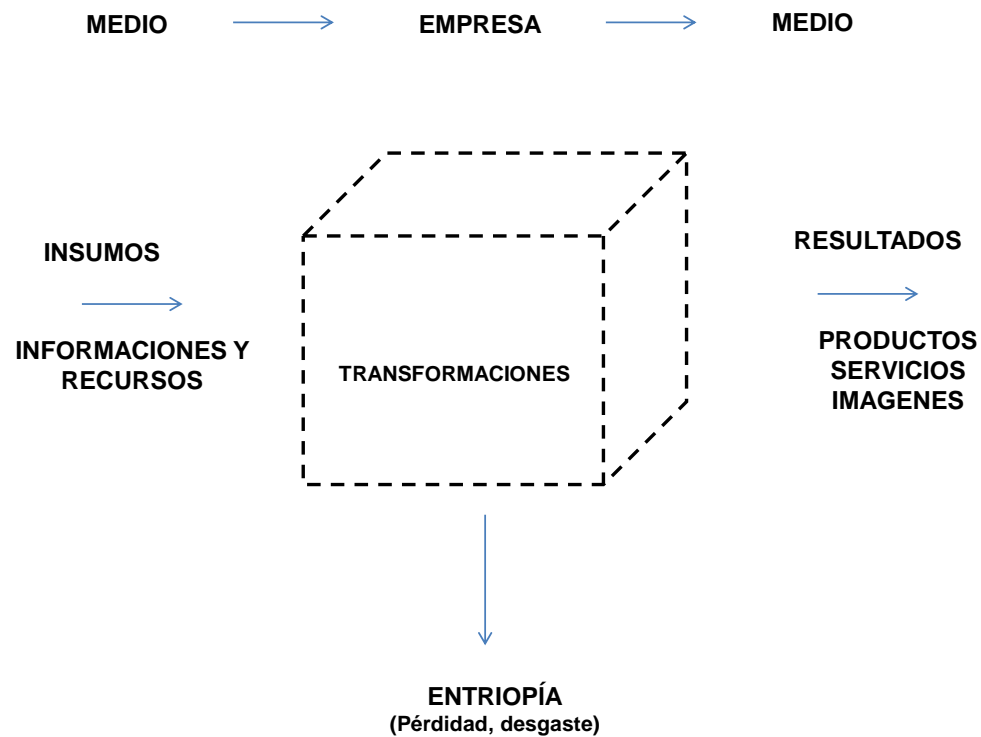
La Organización como Sistema

Sistema significa según Bertalanffy, un conjunto de “elementos de integración”. Para Fagen, según French y Bell (1973) “un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos”.

Sistema es por definición “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan”. Son por tanto inherentes al concepto de sistemas (1) *Interdependencia entre las partes*, (2) *Interacción entre ellas*, (3) *Globalidad de la forma*. De este modo, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, empresa, comunidad y país, son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Las empresas funcionan como sistemas abiertos; mejor aún son sistemas abiertos.

El siguiente esquema es válido tanto para empresas, como para personas, grupos familiares, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones.



En el caso de las organizaciones, la transacción con el medio externo, a través de la cadena insumos- transformaciones- resultado está representado de un modo más detallado en el esquema de la figura.

En esta figura se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo de sistema abierto, para explicar el funcionamiento de las organizaciones:

- a) Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).
- b) Las transformaciones caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa:
- c) Los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicio imágenes:
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos.

Como bien dicen Katz y Kahn (1970) “la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría.

La función que en la figura se describe como “transformación”, pero que a su vez hace relación a los procesos de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce a través de personas, recursos humanos que gestionan y se organizan para ese fin.

Se plantea también que toda organización tiene dos grandes subsistemas:

1. El Subsistema Técnico Administrativo, del que forman parte las metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (prevención, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.
2. El Subsistema Psico- Social o de comportamiento Humano, que incluye dimensiones como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura.

Lo real es que el subsistema técnico administrativo se encuentra en la parte superior de un Iceberg imaginario y el comportamiento humano sería la parte invisible, esto es menos palpable, y más inmaterial. Esta característica de impalpable ha contribuido para que los factores humanos hayan sido por lo general y comúnmente “despreciados”. El administrador tradicional, sin preparación básica formado en la dura tarea de levantar, crear y mantener su empresa, hará sobrevivir a su empresa día a día en forma simplista, en las actividades industriales y comerciales y visualizará los aspectos psicológicos, sociales y humanos como secundarios, irrelevantes y hasta incómodos.

Pero es el individuo, las personas, los colaboradores, con su psicología, su personalidad y sus valores y creencias quienes realizarán las tareas organizacionales, los accionadores de equipos de trabajo y ejecutores de tareas tecnológicas. Ventas, prestaciones de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivos, participación del mercado, satisfacción del público o del cliente, todo, absolutamente todo es función de la interacción del trabajador y la empresa.

El desempeño de cada colaborador depende de un proceso de “mediación” entre él y la empresa. La empresa se ubica como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades y es de esta satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

De esta mediación nace un concepto clave en el desarrollo organizacional: el contrato psicológico.

1.3 CONTRATO PSICOLOGICO

Desde la perspectiva de la psicología del trabajo o la psicología organizacional, las empresas establecen con las personas lo que se denomina el “Contrato Psicológico” y que implica un acuerdo de condiciones, comportamientos, consecuencias, deberes y derechos que ambas partes, la organización (empresa o la institución pública) y la persona deben respetar.

El trabajador: Desde la perspectiva de la persona se espera que entregue su compromiso y ponga al servicio de la organización sus conocimientos, capacidades, formas de interactuar, y su adaptación a una cultura predefinida (que existe antes de la llegada de esta persona) que por supuesto puede verse modificada por esta persona, pero que en general debe tener un cuerpo, que son el conjunto de características específicas, rituales, normas, hábitos, códigos de honor, valores, artefactos (infraestructura, marca, colores), etc.

La organización: Por parte de la organización debe proveer las condiciones para que el trabajador pueda ser productivo pueda crecer en sus competencias de empleabilidad, es decir que vaya desarrollando capacidades que permitan ser un empleado cada vez más valorado por sus experiencias por sus métodos de trabajo por sus capacidades nuevas que va adquiriendo. También la organización se compromete a proveer un diseño del trabajo y un entorno que tiendan a la calidad de vida laboral e idealmente al equilibrio entre la vida personal y la vida laboral lo que implica equilibrar cargas de trabajo, horarios, horas extras, turnos.

Esto es lo que se denomina el Contrato Psicológico podríamos decir también que el contrato psicológico es el conjunto de expectativas, prácticas y emociones que surgen entre empleados y empleadores sobre lo que uno y el otro esperan dar y recibir en la relación y que no necesariamente está formulado explícitamente en el contrato de trabajo que se firma como requisito jurídico.

El contrato psicológico genera una especie de modelo mental (mutuo) que sirve para entender lo que se puede esperar en un futuro de la relación con la empresa.

En términos de la relación con la empresa se habla de que hay básicamente tres tipos de relaciones:

La primera se llama **relacional** y se refiere a que la empresa considera y valora a las personas en su dimensión humana le interesa su estado de ánimo, le interesa su estado general, su salud física mental, su seguridad, su crecimiento personal.

Por otro lado están las empresas con la tendencia más **transaccional** dónde lo que importa es más bien un intercambio de dinero por trabajo y no se preocupa tanto de la dimensión humana de las personas sino que más bien de la dimensión productiva de la orientación al trabajo a la tarea solamente.

Por supuesto existe otra tercera forma de relación que se llama **“híbrido”** y que básicamente mezcla un poco de cada uno; el transaccional pues exige rendimiento, pero relacional también con algunas preocupaciones por las condiciones de trabajo de las personas y el desarrollo. En esta última modalidad se encuentra la mayoría de las empresas.

El contrato psicológico está muy de moda en la época actual dado que este modelo mental que surge desde las personas puede ser o no ser cumplido por la empresa, y viceversa, la expectativa que la empresa tiene sobre la productividad, el esfuerzo y talento de la persona, puede cumplirse o no cumplirse. De esta manera, en relación a este cumplimiento, es que se puede predecir cómo va a ser la estabilidad que la persona va a tener en el trabajo.

La proyección de la persona en muchas ocasiones permitirá que la empresa vaya invirtiendo en ella, en capacitarla, en desarrollarla, en ascenderla, por lo tanto el ajuste de este contrato psicológico y de las expectativas mutuas tiene mucho que ver con la retención y desarrollo de la persona. Obviamente a la empresa le conviene que las personas hagan carrera internamente, estas personas deberán conocer el negocio, la cultura, estar adaptadas y aportar. Si además tienen capacidades y habilidades para ocupar puestos más altos aportará además a la estabilidad de la empresa, a la polifuncionalidad de las personas y a disminuir la incertidumbre. Mientras más conocidas son las personas, entonces más certezas puedo tener del desempeño que puedo esperar de mi empresa.

1.4 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

“La formulación del problema es frecuentemente más esencial que la solución“

Albert Einstein

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que se realiza para conocer el estado actual de la organización en relación a lo que necesita o se ha trazado en sus objetivos estratégicos. Al

igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

El foco del diagnóstico es establecer con rigor cuales son los ajustes que hay que realizar, es decir, para lograr desarrollar la organización: qué se necesita mejorar, cambiar, agregar, refinar.

Existen tantos datos que procesar lo que genera el dilema de que no existe tiempo suficiente para abarcar la enorme complejidad de datos. Desde que el DO comprende la organización como sistema, los diversos modelos de diagnóstico organizacional constituyen un marco conceptual que cumple la función de ordenar la información del funcionamiento organizacional.

Algunos modelos de Diagnóstico Organizacional:

Modelo de Mintzberg y la estructura en cinco.

El modelo de Mintzberg plantea principalmente que en cualquier tipo de actividad humana organizada, necesariamente deberá existir una división de trabajo y una coordinación entre las tareas para que se realice una actividad en equipo o colectiva.

Menciona que la organización se puede dividir en cinco partes:

1. **Cumbre estratégica:** Alta gerencia.
2. **Línea media:** Gerentes.
3. **Núcleo operativo:** Operarios.
4. **Tecno estructura:** Expertos que estandarizan el trabajo.
5. **Staff de apoyo:** Servicios indirectos; cafetería, relaciones públicas.

Además existirán cinco mecanismos coordinadores básicos:

1. **Ajuste mutuo:** coordinación del trabajo a través de la comunicación informal.
2. **Supervisión directa:** supervisor que coordina el trabajo de sus subordinados directos, siendo su responsabilidad el cumplimiento de la tarea global.

3. **Estandarización de los procesos de trabajo:** se especifica los contenidos del trabajo.
4. **Estandarización de productos:** se especifica el resultado del trabajo.
5. **Estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.**

Y por ende existen cinco modelos organizacionales:

1. **Estructura simple**

Son empresas pequeñas y medias en que las actividades giran alrededor del director general que realiza la supervisión directa de los empleados. Existe una supervisión directa y la parte más importante es la llamada cumbre estratégica.

2. **Forma divisional**

Se basa en la estandarización de productos, teniendo como la parte clave la línea media. Es una empresa u organización compuesta por empresas u organizaciones de menor tamaño. Las multinacionales son un claro ejemplo de forma divisional.

3. **Burocracia mecánica**

El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecno estructura debido a la importancia que tiene la normalización en estas organizaciones.

4. **Burocracia profesional**

Se basa en la estandarización con conocimientos y destrezas del trabajador, teniendo como la parte más relevante el núcleo operativo.

5. **Adhocracia**

Significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Es una organización fluida, se basa en el ajuste mutuo, la parte clave es el estar de apoyo.

Modelo de Hax y Majluf

Los autores de este modelo afirman que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia.

Hax y Majluf enfatizan especialmente en la necesidad de establecer una coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización para que la misma sea efectiva.

La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales.

Para diseñar una organización los autores proponen que hay que seguir tres pasos:

1. Definir una estructura organizacional básica, ya que el orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales de la organización.
2. Descripción detallada de la estructura organización. En este paso se reviste a la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales específicos que hacen a la organización.
3. Especificación del balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión (planificación, sistemas de información y comunicación, control de gestión, sistemas de gestión de recursos humanos y recompensas).

Modelo “Do it yourself / Hágalo usted mismo”

Es importante destacar lo que dijimos anteriormente, los modelos de diagnóstico serán un marco conceptual, cumplirán el objetivo de orientar el análisis, destacar variables y sus relaciones, ofrecer al consultor una visión más simplificada del funcionamiento de la organización, es por eso que el modelo presente es utilizado comúnmente en la práctica.

El modelo “Hágalo usted mismo” implica la libertad del consultor para poner en consideración los aspectos que le permitan identificar las variables que son de inquietud particular para él o para el cliente.

Para desarrollar un modelo propio debemos tener presente:

Organización- Ambiente: Toda organización debe ser entendida dentro de su entorno. Debemos conocer la historia de la organización, el tamaño del negocio, entes que le rigen, así como también las variables ambientales que constituyen el sistema organizacional.

Cultura- Cultura Organizacional: *¿Cómo se hacen las cosas en esta organización? ¿Qué guía sus acciones? ¿Cuáles son sus valores?* La organización se caracteriza por una identidad, mitos creencias, valores, héroes y villanos, estilo de vida etc. son parte de la cultura organizacional interna. También la cultura en la que se inserta debe tenerse en cuenta ya que será esta la que permita o no el desarrollo organizacional.

Estructura: *¿Cómo está organizada la forma de trabajo, que niveles existen, que niveles jerárquicos hay?*

- ✓ Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc.
- ✓ Descripción de la estructura de la organización: organigrama, diagrama de planta, organización del trabajo.
- ✓ Identificación de departamento y grupos formales de trabajo.
- ✓ Descripción de subunidades; se trata de una organización funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y el staff.

Comunicaciones: Es central diagnosticarlas para conocer sus problemas principales. *¿Cómo se dan las relaciones entre pares y jefes, subalternos? ¿Qué sistema emplean para sociabilizar las políticas, acciones, normas, etc.?*

- ✓ Descendentes.
- ✓ Ascendentes.
- ✓ Horizontales.
- ✓ Formal vs informal: el rumor.

Poder-Autoridad- Liderazgo: *¿Quién y cómo se toman las decisiones? ¿Qué atribución tienen los cargos? ¿Quiénes son considerados líderes y quienes jefes? ¿Cómo se da el proceso de desarrollo de la gente?*

- ✓ Definición de la línea de mando.
- ✓ Estilos de mando.

- ✓ Aparición del liderazgo.
- ✓ Criterios de surgimiento del liderazgo.
- ✓ Existencia de liderazgo ejecutivo.
- ✓ Prestigio y status formal vs informal.
- ✓ Organización informal.

Motivación: Para el logro de las metas organizacionales es necesario que los miembros de la misma demuestren un apoyo y compromiso en su búsqueda. ***¿Existe un sistema que permite motivar el logro y el desempeño? ¿Se tiene en cuenta factores que incentiven un mayor sentido de pertenencia como alguna política de bienestar?***

- ✓ Políticas de administración Recursos Humanos adoptadas.
- ✓ Preocupación por motivación laboral.
- ✓ Motivación existente hacia los fines organizacionales.
- ✓ Agrado/desagrado hacia las condiciones laborales por parte de los trabajadores.
- ✓ Satisfacción/insatisfacción con respecto al interés que demuestra la organización por sus miembros.
- ✓ Motivaciones individuales.

Clima Organizacional: Atmósfera laboral creada entre los propios trabajadores y su relación con los superiores. ***¿Cómo son percibidos los líderes? ¿Qué beneficio perciben los colaboradores, sienten que las comunicaciones fluyen? ¿Se sienten partícipes de la organización?***

- ✓ Sensación con respecto al ambiente laboral.
- ✓ Relaciones informales.
- ✓ Existencia/inexistencia de reconocimiento por trabajo realizado y sensación de pertenencia a la organización.
- ✓ Clima laboral con respecto a normativa organizacional.

Sindicatos: *¿Existe algún medio para canalizar de manera organizada inquietudes por parte de los trabajadores? ¿Existe un pacto colectivo?*

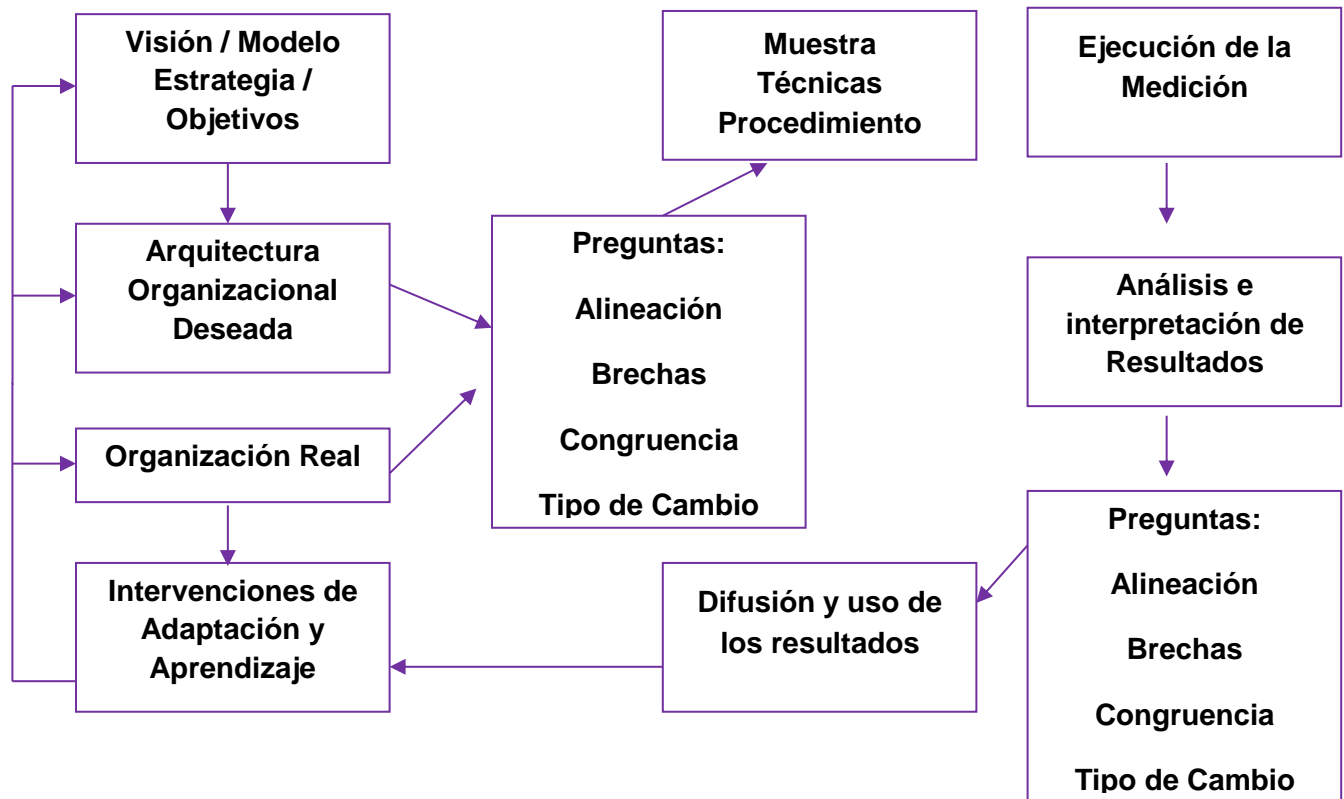
- ✓ Existencia de sindicatos.
- ✓ Proceso de selección de líderes.
- ✓ Posición del sindicato frente a conflictos.
- ✓ Imagen de los dirigentes.
- ✓ Influencia en políticas y toma de decisiones organizacionales.
- ✓ Problemas sindicales.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso de mayor significado dentro de la organización. *¿Hay un nivel de autonomía para tomar decisiones? ¿Son centralizadas o descentralizadas?*

- ✓ Premisas de decisión.
- ✓ Quienes y en qué grado participan en la toma de decisiones.
- ✓ Canales de decisión.
- ✓ Especificidad de las decisiones.
- ✓ Hasta qué nivel se adoptan y qué pasos se desarrollan hasta ser ejecutadas.

El diagnóstico se basa en preguntas que a través de distintos métodos de recolección de información se irán respondiendo, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Por ejemplo es importante saber si para cumplir con su visión, y objetivos estratégicos: es efectiva la estructura que se ha diseñado, o esta no logra hacerse cargo de las tareas necesarias para sostener la organización.



El cuadro muestra el circuito de un diagnóstico de Desarrollo Organizacional. Es importante conocer la empresa su visión (donde se ha propuesto llegar a estar a futuro), su modelo de negocios (estrategia corporativa, ventaja competitiva, diferenciación). Es decir, a quien, con qué y cómo desea llegar en términos de producto o servicio a los objetivos o metas que se propone.

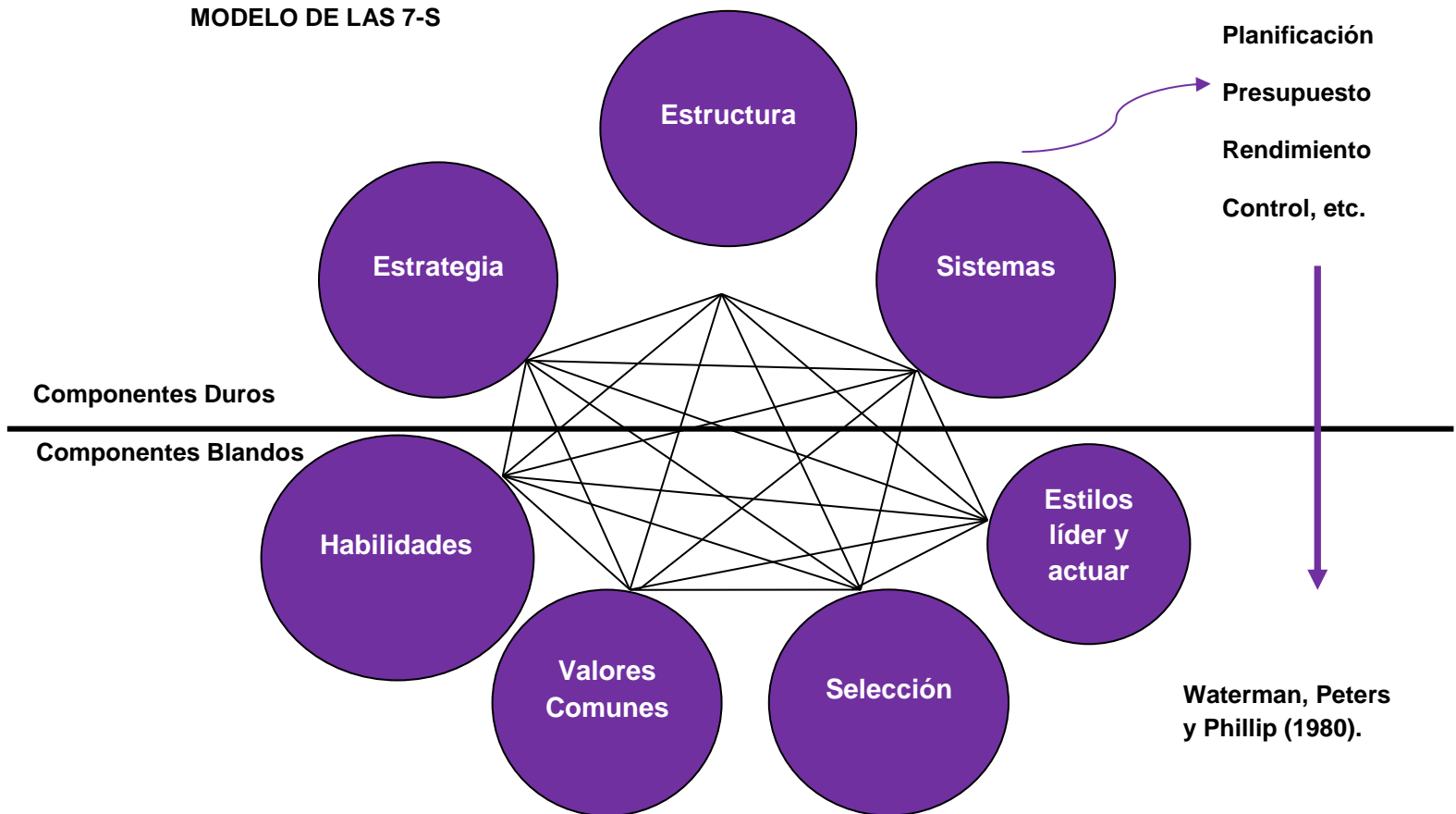
A partir de eso es importante mirar la arquitectura organizacional deseada y cómo se encuentra funcionando en la realidad para establecer cuál es la brecha. Cuando hablamos de arquitectura nos referimos a: estructura, procesos, personas, recursos, sistemas de trabajo, entre otros.

A partir de esto se generan las metodologías de estudio para determinar el grado de alineamiento que las personas tienen con el modelo y la arquitectura deseada, las brechas que existen en los distintos componentes de la arquitectura (proceso, empoderamiento de personas, estructura, recursos, sistemas); y se define el proceso de cambio que habrá que desarrollar.

La medición es muy importante, a partir de constructos de trabajo (que son los conceptos que elaboraremos para realizar mediciones y desarrollo) se elaboran las técnicas de estudio, el procesamiento de información, los resultados y lo más importante: La intervención.

Es importante sostener que el Desarrollo Organizacional, implica el diseño de programas de intervención que permiten llevar a la organización de un lugar a otro en su desarrollo, definiendo un estado actual, imaginando un estado futuro deseado, conociendo la brecha, planificando y ejecutando acciones, que permitan hacerse cargo del lado humano de este proceso, mirando e interviniendo en los elementos de la arquitectura organizacional que sea necesario según el diagnóstico.

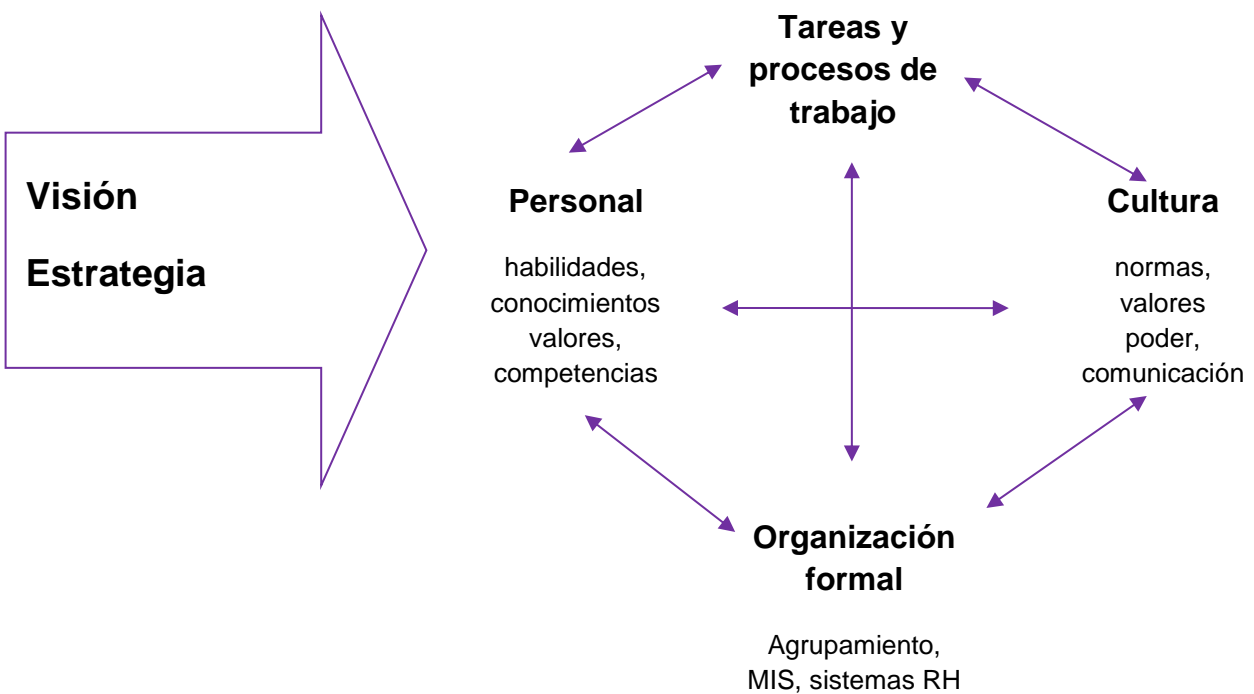
MODELO DE LAS 7-S



Este modelo sostiene que las organizaciones se desarrollan y crecen con programas de D.O. que puedan tener intervención sobre estos 7 elementos.

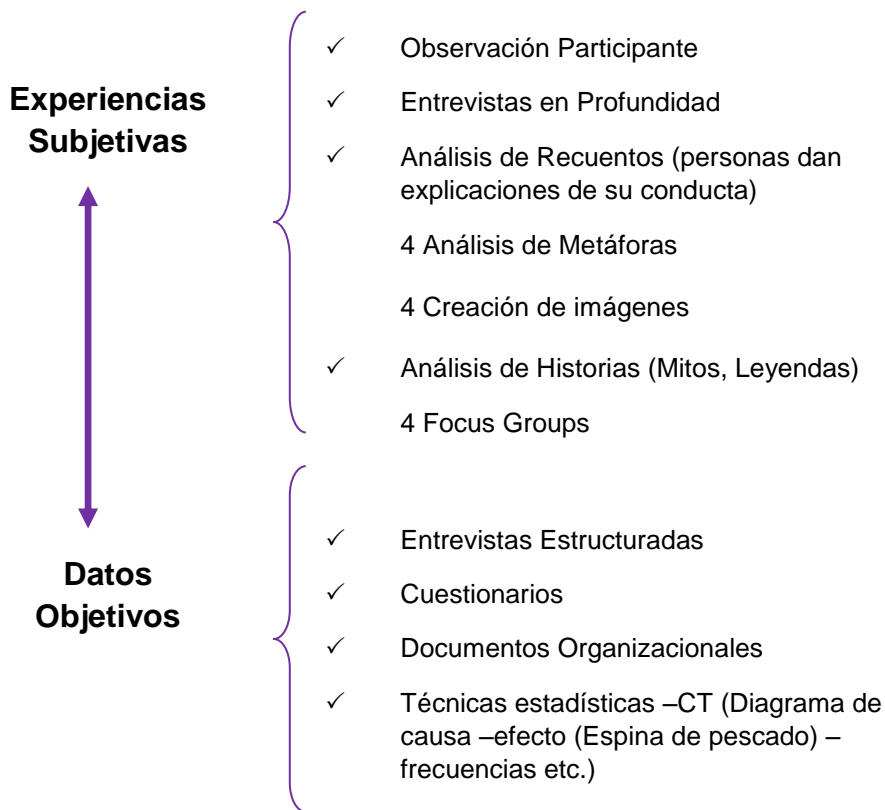
Los componentes duros requieren que los consultores puedan tener una influencia directa en la cúpula estratégica de modo que puedan mejorar el funcionamiento y redefinición de la estrategia (cuál es el negocio y la ventaja), estructura (imaginar que hay una mejor forma de organizarse) y sistemas (mejorar sistemas de dirección, de incentivos, u otros procesos).

En términos de los componentes blandos es importante conocer las habilidades necesarias para cumplir con la estrategia y el grado de dominio que las personas tienen sobre estas habilidades. Es importante conocer sobre la cultura organizacional, si los valores corporativos forman parte del comportamiento de las personas; también si los procesos de selección están permitiendo nutrir a la organización, a las personas talentosas o con potencial de desempeño y por último lo más relevante, saber si los directivos de la organización tienen estilos de liderazgo que conduzcan, formen y obtengan el mejor desarrollo de las personas.



En cualquier empresa de servicios o productos ya sea pública o privada, la estrategia es la que deposita o encarga a las áreas del D.O. (internas o desarrolladas por consultores externos) el disponer una serie de dispositivos que permitan fortalecer la organización, su cultura organizacional, la forma en que se realizan las tareas y procesos, y las capacidades de las personas en su amplio sentido.

Gran parte del diagnóstico se enfocará en consensuar una respuesta a las preguntas realizadas en el diagnóstico organizacional, éstas sumadas al juicio de los expertos y de las ciencias de la administración permitirán dar sentido y dirección a los programas de D.O.



Para conocer en detalle los elementos o factores a intervenir (por ejemplo, los obstaculizadores, resistencias, incompetencias, cuellos de botella o zonas grises, tareas, factores de desmotivación u otras) para conseguir el estado futuro deseado de la organización existen dos grandes métodos.

Los métodos asociados a experiencias subjetivas donde prima el relato de las personas, y la búsqueda se centra en consensos, enfocándose en narrativas y opiniones que más predominen, o sea lo que se llama “el discurso dominante” que tiñe las percepciones y que puede hacer predisponer a las personas hacia el desarrollo o estancamiento de la organización.

Por otro lado es muy importante objetivar las impresiones subjetivas con algunos datos idealmente cuantitativos que permitan establecer índices sobre los cuales tomar decisiones y evaluar el efecto de la intervención.

Por ejemplo, hoy en día las organizaciones están cada vez más interesadas en mantener buenos ambientes laborales. Para ello realizan estudios de clima laboral, que tiene un complemento de información cuantitativa y cualitativa, se aplican encuestas o cuestionarios y focus group (entrevistas en grupo). A partir de esa medición se establecen porcentajes de respuestas positivas y negativas

(que consideran bueno o malo el clima) y luego realizan programas de mejoramiento focalizados en las dimensiones más débiles, logrando evaluar en una posterior medición, cuál ha sido el cambio tanto en los porcentajes como en las opiniones.

Para la etapa del diagnóstico es importante contar con una muestra representativa de los distintos segmentos de los trabajadores, idealmente logrando recabar información al menos a un 20% de los trabajadores.

CADENA DE VALOR Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hemos hecho definiciones de empresa, estrategia y negocio. El proceso de gestión estratégica de una empresa implica definir en qué negocio estamos o quisiéramos estar y para ello definir quiénes van a ser nuestros clientes, cómo llegamos a esos clientes, cuáles van a ser nuestros productos, que diferenciación van a tener esos productos o servicios a través de la calidad o del precio, que tecnología necesitamos para poder producir el producto, cuáles son nuestros competidores y cuáles son las ventajas o cualidades que los competidores pueden tener y que será necesario atenuar.

El proceso de gestión estratégica implica hacer un análisis externo del ambiente e interno de la organización.

En el análisis interno tenemos que saber cuáles son los recursos que disponemos, las capacidades que necesitamos las actitudes y la organización que necesitamos disponer para poder implementar nuestra estrategia. Hoy existe un concepto que lleva mucho tiempo vigente, pero que tiene mucho valor que se llama la cadena de valor.

Porter llama cadena de valor a la red de actividades de la empresa, porque esta pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a sus costos. El excedente de los precios sobre los costos se llama margen. Y señala además que es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

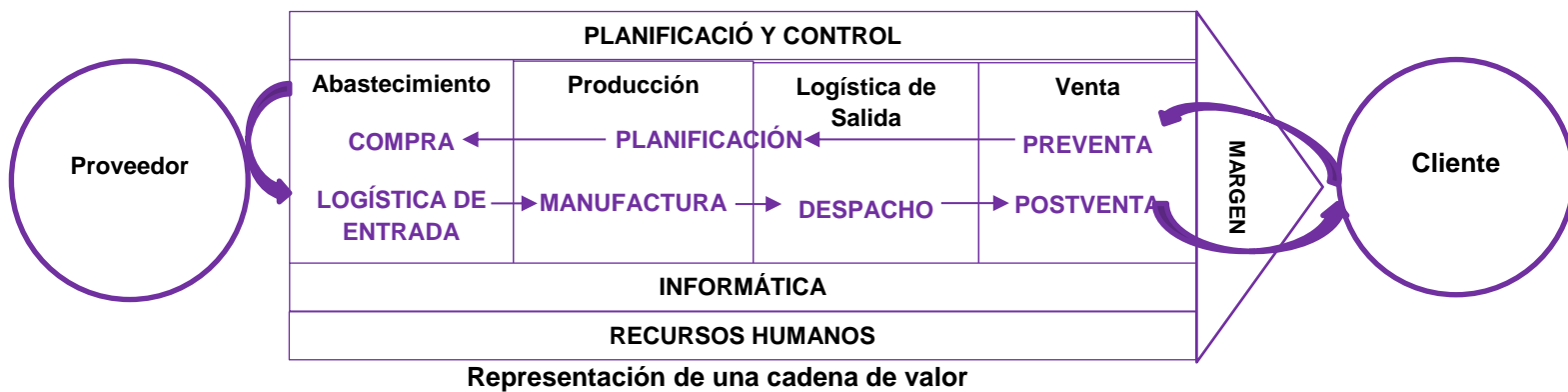
Dicho de otro modo, la cadena de valor hace referencia a que una empresa toma ciertas materias primas o recursos que obtiene de un proveedor o que genera a través de producción y le hace una serie de transformaciones para llegar a obtener un producto que el cliente quiere, necesita o desea comprar. Estas transformaciones se realizan a través de distintas áreas de la empresa y aquí se hace una distinción entre las áreas o las gerencias que son de procesos de negocio o procesos de

valor, que son las que hacen las transformaciones directamente de estas materias primas o de estos recursos y las áreas que apoyan a las del negocio.

En las áreas de negocio o valor generalmente tenemos las áreas de compras, de planificación, de producción, de logística, de innovación y las áreas de ventas (en algunas se incluye el marketing).

Y en las áreas de apoyo tenemos generalmente las de post venta, de administración, informática, finanzas y de Recursos Humanos.

Todas estas áreas, ya sea de negocio o valor o bien de apoyo interfieren de manera directa o indirecta con la creación de valor, con la transformación de la materia prima en el recurso vendible y para organizar ese trabajo es que se genera el concepto de Estructura: Organizacional.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados por la organización, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Para que los recursos de una empresa sean administrados eficientemente, se deben llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un rol importantísimo, en que se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

La estructura organizacional se define como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella), dando lugar a la estructura real de la organización (Quintero, Canizales y Figueroa, 2013).

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

La estructura organizacional tiene varios propósitos; estos son:

- ✓ Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- ✓ Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- ✓ Coordinar diversas tareas organizacionales.
- ✓ Agrupar puestos en unidades.
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Establecer líneas formales de autoridad.
- ✓ Asignar y utilizar recursos de la organización.

Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, (...) y Mejía-Morelos (2013) indican que cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional; este es un proceso que implica tomar decisiones respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, formalización, centralización y descentralización.

La experiencia indica que para realizar el estudio y análisis de la estructura y diseño organizacional, es necesario considerar los planes estratégicos corporativos de las empresas para cumplir con las características del concepto “organizar” que debe estar enfocado al cumplimiento de los objetivos de

la entidad. Para comprender mejor estos conceptos se describe su definición, enmarcada en la administración estratégica, que según Wheelen y Hunger (2012), es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía” (p. 5). Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno, con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Para definirla es necesario establecer la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales.

Es importante destacar que no hay un único modo de estructurar una organización, si no que la estructura más adecuada dependerá del contexto de la misma (metas, tecnología, tamaño y cultura).

Las organizaciones se rediseñan para adaptarse a una situación distinta, a medida que pasa el tiempo y las cosas van cambiando, la organización también transita por distintas etapas. El diseño y la estructura no se establecen al azar, son las personas que conforman la organización que toman decisiones y establecen acuerdos.

La definición de estructura, sea cual sea esta, comprende dos elementos claves: Diferenciación e Integración. La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización.

Todas las organizaciones tendrán inherentemente que dividir su trabajo en unidades denominadas tareas (diferenciación) y una vez dividida la empresa debe coordinarlo, unificar diversas tareas en la obtención de un resultado coherente (integración). Las organizaciones pueden dividirse en tres tipos básicos de diferenciación: horizontalmente (en un número creciente de posiciones distintas a un mismo nivel); verticalmente (en un número creciente de jerarquías); y espacialmente (mediante un número creciente de situaciones distintas que se hallan dispersas en el espacio).

Con el incremento de especializaciones y carreras técnicas existirán mayores niveles de diferenciación horizontal, un ejemplo de diferenciación horizontal podrían ser los distintos departamentos de diferenciados de una empresa tales como departamento de finanzas, departamento de ventas, departamento de tecnología, etc.

En la diferenciación vertical el trabajo se divide por la autoridad que tiene cada departamento, área o persona por sobre otra, en un organigrama veremos distintos niveles verticales jerárquicos. Una excesiva diferenciación vertical puede generar diversos problemas organizacionales, tales como problemas de comunicación, toma de decisiones, clima.

Por último la diferenciación espacial puede además ser horizontal o vertical, ya que sólo implica ubicación geográfica distinta para cada una de sus tareas. Un ejemplo de ello podría ser una multinacional que tiene área de operaciones en Chile y otra en Alemania.

Una organización puede tener alta o baja complejidad de diferenciación horizontal, vertical o espacial y ello determinará el grado de complejidad de la organización. Normalmente se piensa que mientras más grande la empresa mayor nivel de complejidad, pero la práctica indica que las grandes organizaciones suelen estar mejor diferenciadas tanto vertical como horizontalmente. Cuanto más compleja sea la estructura mayores serán los costos burocráticos, por eso un buen diseño organizacional es clave para evitar estos costos.

En términos de la integración podemos decir que esta puede conseguirse a través de cuatro amplias categorías de estructuras integradas:

- ✓ Formalización, con ello se asegura que tanto los individuos como los entes organizativos que realizan tareas altamente diferenciadas coordinen adecuadamente sus actividades determinadas por normas y reglas explícitas, se puede entender como lo antepuesto a la libertad.
- ✓ Centralización/descentralización, las organizaciones pueden integrar actividades mediante el proceso de toma de decisiones, siendo de gran importancia el lugar en la jerarquía donde éstas se tomen. La toma de decisiones está centralizada cuando la autoridad recae en solamente en el Consejo de directores y/o la Gerencia General, o descentralizada, cuando ésta la hacen otras los empleados de niveles jerárquicos inferiores de la empresa.
- ✓ Ámbito de control, este modo de coordinación hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un mando superior. En este punto podríamos preguntarnos qué número de subordinados es el ideal por cada superior, pero la verdad es que todo dependerá de diversos factores como las habilidades y competencias del superior, así como también de los subordinados, cantidad de tarea, naturaleza de la tarea, etc.
- ✓ La estandarización del proceso garantiza que todas las tareas se hagan de la misma manera en todo momento, al tiempo que consigue un elevado grado de integración.
- ✓ Existen además otros tipos de integración menos formales en cuanto a estructura pero no por ello menos importantes, como los roles de enlace, los equipos, los sistemas de información y la cultura organizacional.

TIPOS DE ESTRUCTURA

SIMPLE	FUNCIONAL	MULTIDIVISIONAL	MATRICIAL	PRODUCTOS	GEOGRÁFICA
“No hay diferenciación de roles”	“Se organiza según especialidad”	“Cada División es una empresa en sí misma”	“Se intersectan dos variables: técnico-geográfico”	“El producto es el que genera la estructura: detergentes”	“Se priorizan los territorios: Norte-Centro-Sur”

Figura: Tipos de estructura

Estructura funcional

Existen varios tipos de estructura organizacional, la más tradicional es la organización funcional donde las unidades se definen alrededor de habilidades y conocimientos y áreas de especialización bien definidas. Tenemos un gerente general, una gerencia de finanzas una gerencia de operaciones, una gerencia de marketing, una gerencia de recursos humanos y una gerencia de producción. La fortaleza de esta estructura es que tienen alta eficiencia operativa por que administran las tareas que son su mayor especialidad, desarrollan competencias funcionales que son muy propias de su área, pero las debilidades son que existe una miopía funcional en el sentido que un área no necesariamente está consciente de lo que está ocurriendo en la otra área y a veces hay procesos que son interdependientes, hay barreras entre los departamentos, generalmente se dan objetivos que pueden estar en contradicción, por ejemplo, marketing necesita presupuesto, administración tiene que bajar los costos, entonces hay ciertos objetivos que se contraponen, pueden haber límites al crecimiento por la saturación de información que cada una tiene ; y las consiguientes dificultades de adaptarse a las necesidades de los clientes. Porque los clientes necesitan un proceso integrado, no una parte de la organización.

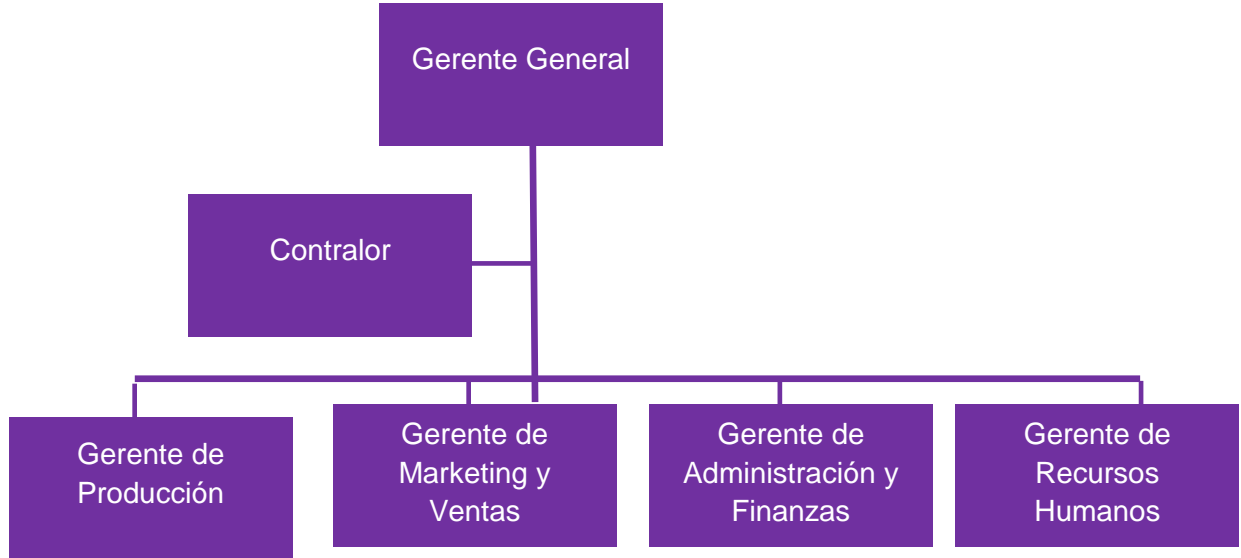


Figura: Estructura funcional

Estructura Divisional

Tenemos otro tipo de estructura organizacional que es por segmentación de tareas que se llama Divisional, por divisiones. Reconoce comunidades básicas a las del negocio o algún aspecto relevante de ellas. Es adecuada para poder descentralizar y delegar responsabilidades en empresas diversificadas o con dispersión geográfica. Por ejemplo Codelco tiene una casa matriz pero además tiene administraciones por divisiones de cada una de sus mineras; Chuqui, Gaby, Teniente, Salvador, cada una de ellas representa una división y reproduce en su interior la estructura funcional corporativa.

Cada una de ellas pese a pertenecer a un holding empresarial, administra sus propios presupuestos, no tienen mucha coordinación con las otras divisiones.

La fortaleza es que sitúa la responsabilidad de la estrategia del negocio muy próxima a su entorno específico de operaciones. Hay una descarga de responsabilidad, alivio para la gerencia general y clarifica las responsabilidades que cada negocio tiene que tener. Las debilidades es que hay duplicación de tareas, puede tener varios gerentes de producción en las distintas divisiones con distintas ideas y desempeños, esto aumenta los gastos generales y puede dificultar la coordinación. Además no permite aprovechar las sinergias y las economías de escala entre los distintos negocios (por ejemplo ponerse de acuerdo para compartir recursos, sistemas, equipos y/o buenas prácticas de la operación de cada una).

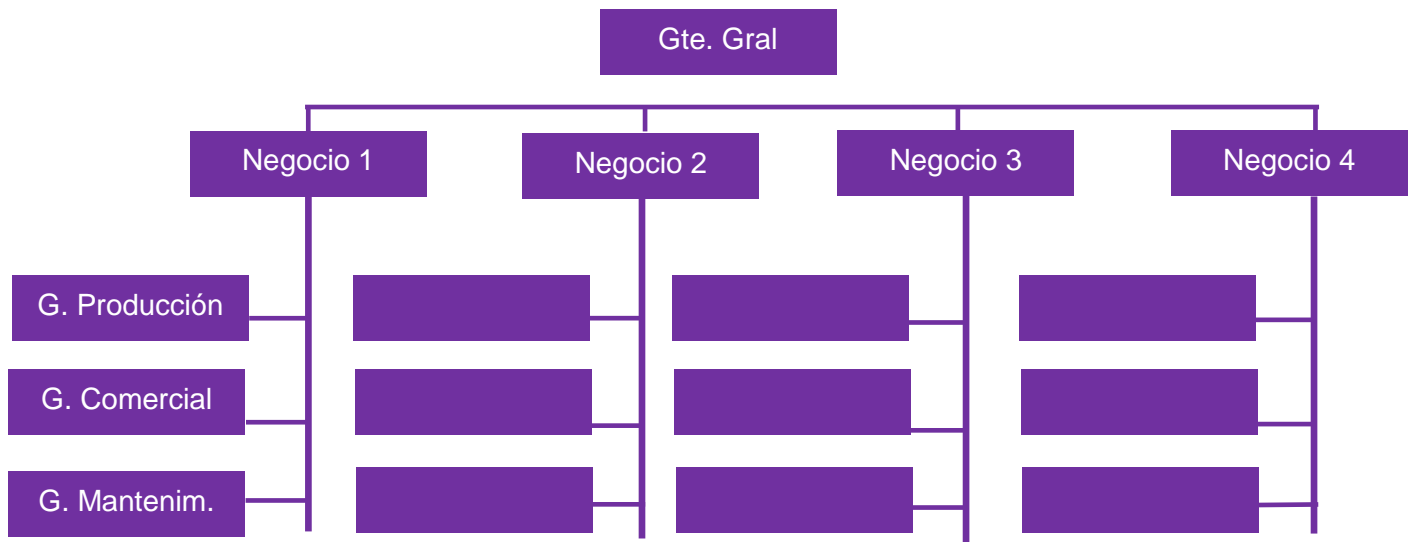


Figura: Estructura Divisional

Estructura por producto

También existe un tipo de estructura de organización por producto donde existe un gerente general, y algunas gerencias se subdividen en estructuras que administran ciertos productos. Por ejemplo en retail una gerencia de líquidos, una gerencia de comestibles, una gerencia de productos para el hogar, una gerencia de productos farmacéuticos. También hay estructuras organizacionales por mercados, por ejemplo: gerencia América del norte, Centro, Sur.

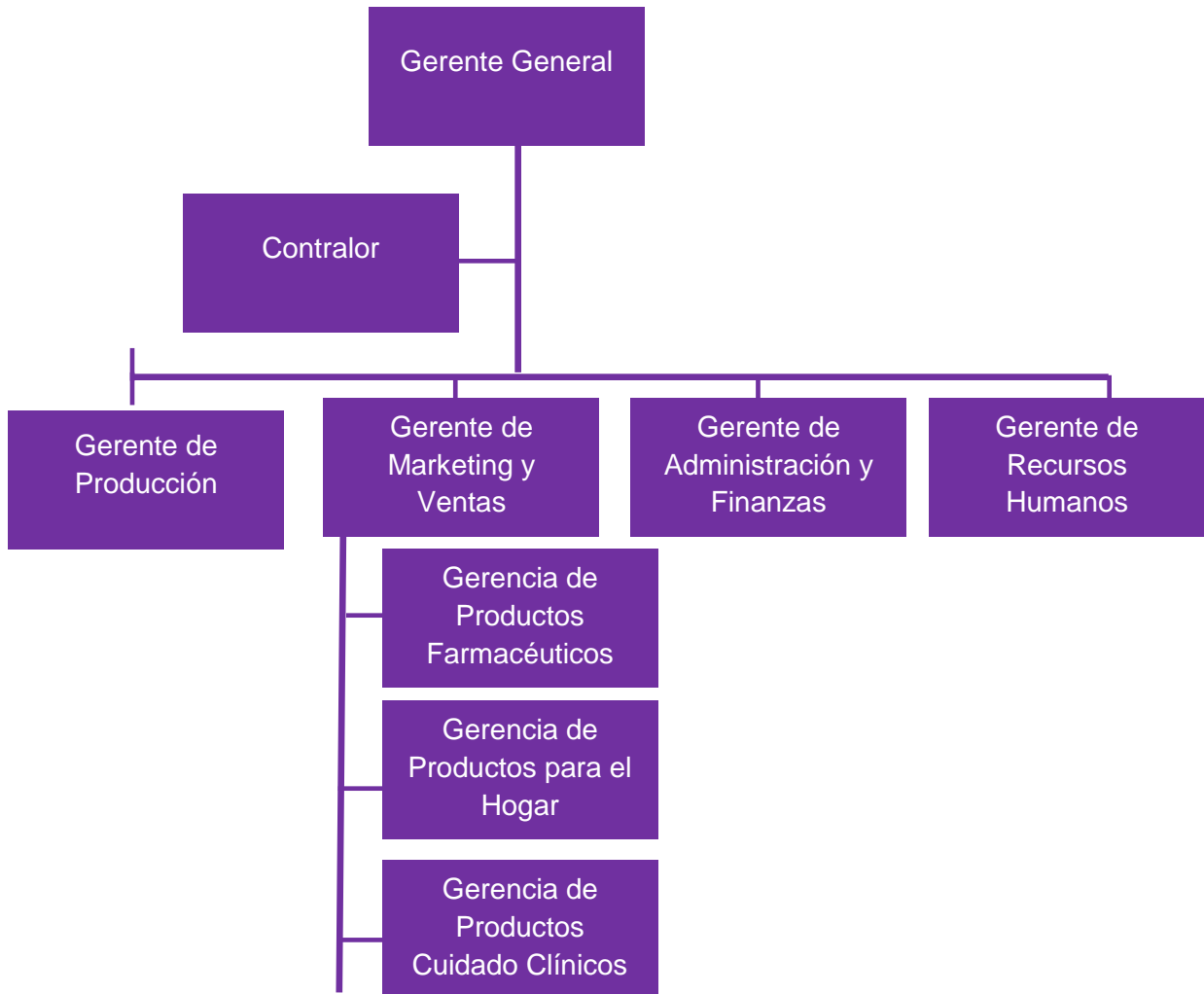


Figura: Estructura por producto

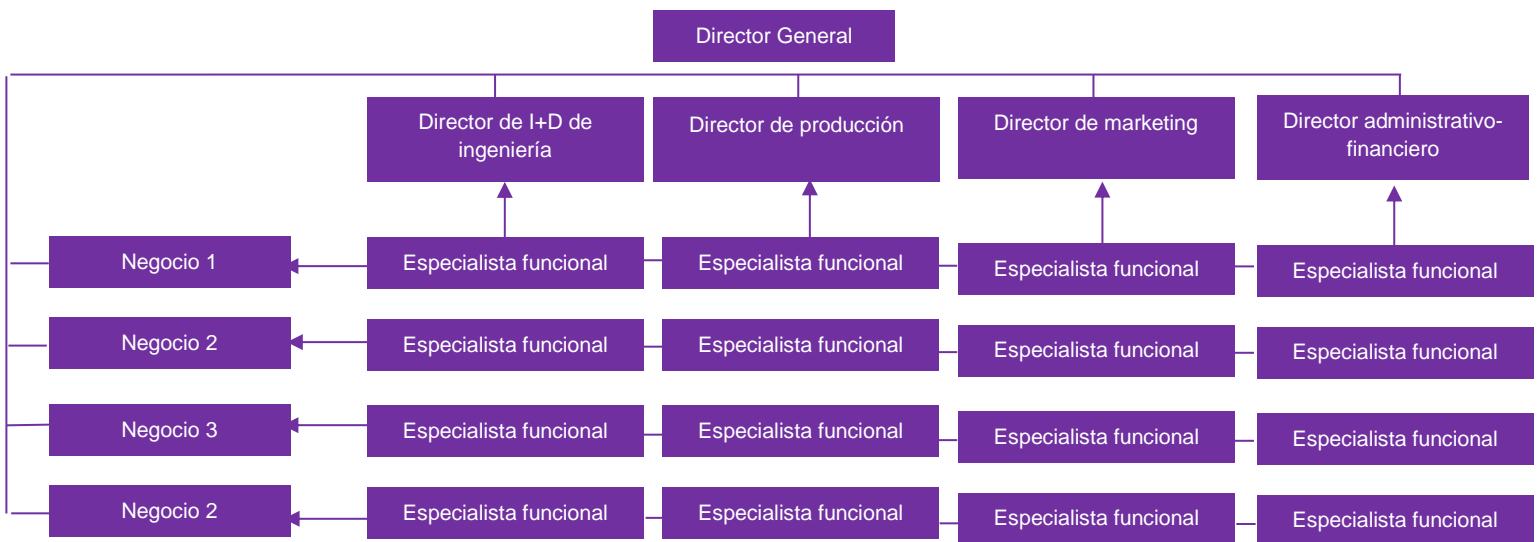
Estructura matricial

Otro tipo de estructura muy frecuente de observar en los distintos negocios es la estructura matricial, donde las unidades dependen de dos líneas de mando. Tienen sus recursos, sus mecanismos de evaluación, y sus mecanismos de control. Intenta responder a dos necesidades de segmentación: la función especializada y el negocio especializado específico. La fortaleza de esta estructura es que fomenta la confrontación de puntos de vista, colaboración y aprendizaje mutuo. La debilidad es que es compleja de dirigir y mantener un balance adecuado porque cada área tiene dos jefaturas. Por ejemplo empresas productivas que tienen una estructura central y una estructura por industria, por fábrica, con directores corporativos pero en cada uno de las fábricas donde están tienen otros tipos de controles o representaciones.

La estructura matricial de una organización muchas veces lo que hace es dividir la autoridad, tanto por área funcional y por proyecto. En una estructura de matriz, cada uno de los empleados responde a dos supervisores inmediatos: un supervisor funcional y un supervisor del proyecto. El supervisor funcional se encarga de supervisar los empleados en un área funcional como el marketing o ingeniería. Los supervisores de proyecto gestionan un proyecto específico y a menudo transitorio. Absorben los empleados de diversas áreas funcionales para completar sus equipos de proyecto. Este tipo de estructura organizacional tiene varias ventajas:

- ✓ Coordinación de recursos.
- ✓ Especialización.
- ✓ Amplitud de habilidad (desarrollo profesional por aprender de más de un área).
- ✓ Comunicación.
- ✓ Flexibilidad.

La estructura matricial permite que los recursos humanos sean compartidos de manera flexible a través de diferentes proyectos o productos. Las áreas funcionales mantienen un stock de empleados con talento para cumplir con los requisitos de los proyectos.



Los diseños organizacionales deben considerar mecanismos integradores para poder coordinar unidades organizativas distintas.

Los mecanismos de coordinación fundamentales son:

- ✓ La jerarquía, es decir, el papel que los gerentes tienen sobre la estructura, las reglas y procedimientos que regulan y autorizan el trabajo de cada unidad.
- ✓ La planificación y fijación de objetivos que permite dar facilidades a la coordinación por que se conoce bien que se debe lograr.
- ✓ El contacto directo, es decir, permitir ciertas reuniones o comunicaciones entre áreas, comités específicos, fuerza de tareas temporales, por ejemplo, estudiar inversiones específicas o proyectos o comités o equipos permanentes de coordinación que en algunos casos existe.

Diseño de una estructura organizacional.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta, diseñar una estructura, implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

Los aspectos contemplados incluyen como dividir mejor una organización en sub unidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos, y como lograr la integración entre sub unidades.

Las opciones analizadas de los tipos de estrategias que vimos anteriormente, cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, y como definir el punto máximo para dividir una organización en subunidades semiautónomas y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseños de sistemas de control.

Además de seleccionar la estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional.

Esta debe decidir cómo evaluar de mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub unidades. Hay controles de mercado y de producción, y diseños burocráticos que deben ser asimilados por la estructura organizacional.

Una organización también necesita decidir qué tipo de sistema de remuneraciones e incentivos debe establecer para sus empleados.

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diferentes estructuras en una organización, existen distintas respuestas y sistemas de control estructurales por ejemplo una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla de manera que reduzca sus costos y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva.

Por otro lado una estrategia de diferenciación del producto por sus características tecnológicas únicas, genera la necesidad de integrar las actividades alrededor del núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Aunque en teoría, el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional; en la práctica, la política organizacional desempeña un rol clave.

La política es endémica para las organizaciones, los diferentes sub grupos departamentos o divisiones dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente generan conflicto. Por lo tanto los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización.

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las sub unidades o bien a través de una evaluación racional de las necesidades relativas de cada una de ellas. Muchas veces se observa que existen áreas que ostentan mayor poder, presupuesto y peso en las decisiones de las directrices de la empresa.

Es muy frecuente que las áreas de cara al cliente puedan tener mayor peso específico en la organización y por ende mayor apoyo de recursos y flexibilidad.

En este contexto también los gerentes con frecuencia participan de discusiones entre sí, acerca de las decisiones políticas estratégicas y generan pleitos donde se compite por la influencia en las decisiones, muchas veces se ve la formación de coaliciones que constituyen las mayores consecuencias de estos conflictos y pueden atentar contra el alineamiento de la organización con los objetivos de la empresa.

En este escenario la consultoría en desarrollo organizacional puede tener un rol fundamental al centrarse en trabajar con el equipo gerencial (o directivo en caso de instituciones públicas) para potenciar su noción de “Responsabilidad compartida por el logro de objetivos comunes”, lo que se generara a través de jornadas de diálogo abierto y honesto, dirigidos por especialistas o por su líder máximo (Gerente General).

PROCESOS

En esta sección solamente daremos algunos conceptos generales, sobre el enfoque de mejoramiento de procesos, pues representa una metodología muy en uso para las mejoras de los sistemas de trabajo, y puede ayudar sobre todo en su herramienta denominada diagramas de flujo que nos muestran estados actuales y futuros de procesos.

Existen diversas definiciones de proceso en la literatura. Según Davenport 1993, un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y medibles diseñadas para producir un resultado específico para un cliente o un mercado. Por otro lado Harrington 1994 lo define como cualquier actividad o

grupo de actividades que emplea un insumo que le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Los principales autores coinciden en que los procesos constan de entradas o inputs suministradas de otro proceso antecesor, constan también de salidas o outputs a clientes, actividades que se desarrollan en su interior y que agregan valor al insumo, objetivos, líder de proceso, equipo de trabajo, alcance, requerimientos del cliente, recursos para su desarrollo, parámetros de control, documentación aplicable y retroalimentación.

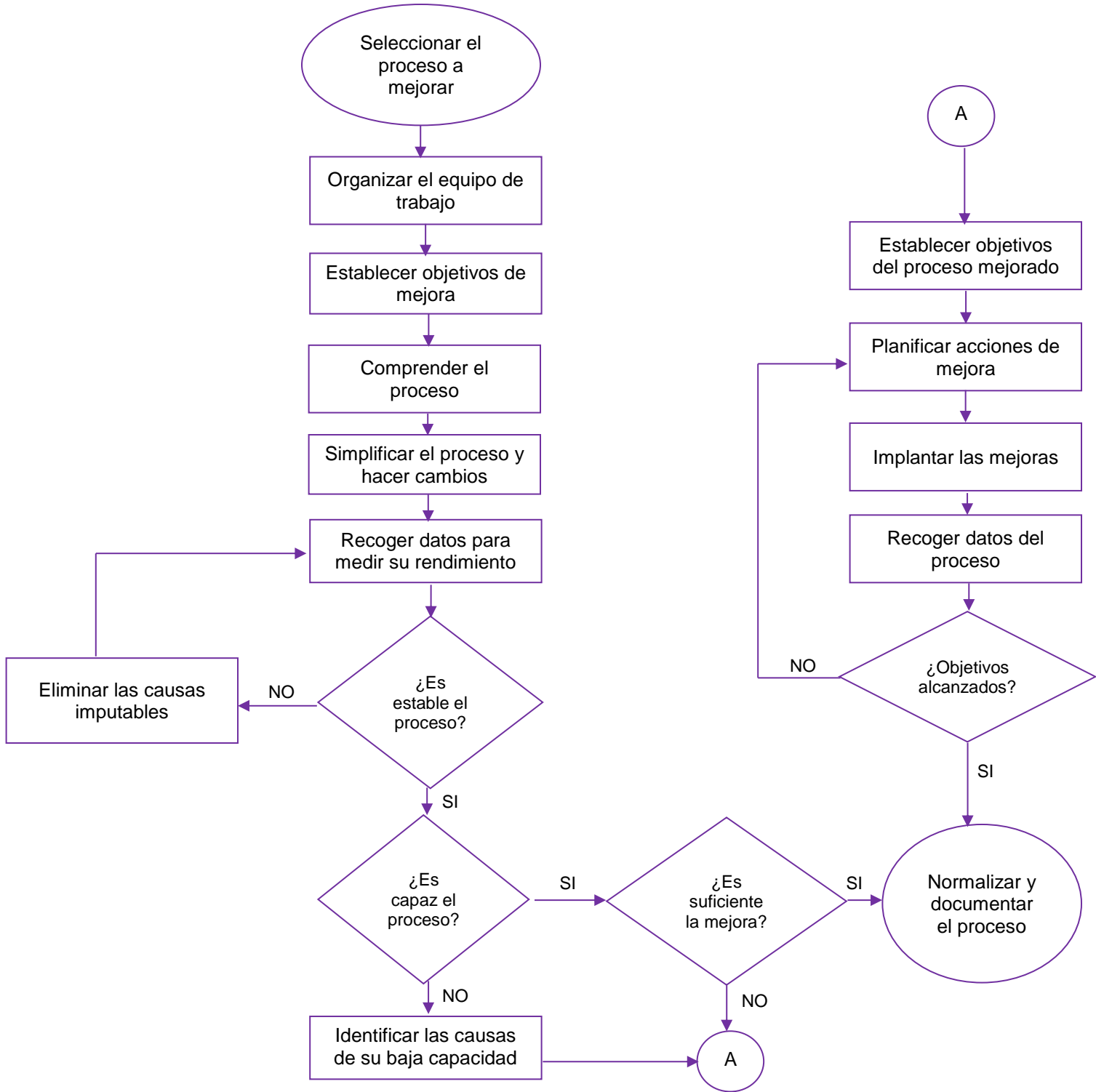
De acuerdo con Porter, 1985, una organización tiene que definir una cadena de valor que le permita identificar los diferentes procesos que actúan en una compañía. Estos procesos se clasifican en tres grupos:

- ✓ Procesos que inciden y determinan el direccionamiento estratégico del negocio.
- ✓ Procesos que interactúan y desarrollan el producto o servicio.
- ✓ Procesos encargados de la gestión de recursos, la medición, análisis y mejora.

La mejora de procesos implica conseguir que estos rindan en un nivel superior al que lo hacían, esto es hacerlos más eficaces, eficientes a través de una acción sistemática sobre el proceso que hará posible este cambio.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente, ir acompañado de un intenso compromiso. Igualmente, ha de ser comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados.

La mejora de procesos implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en el diagrama que se presenta más adelante.



En esta figura la letra A corresponde a lo que denominamos mejora continua y se refiere a la actitud base que asegura estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

Recorriendo el flujo propuesto, se plantean cuestiones como las siguientes:

¿Es necesaria esta actividad? Si se considera que no es necesaria, se procederá a su eliminación. Los criterios para adoptar esta decisión serían:

- ✓ El valor añadido de la actividad. Si no existe valor añadido la operación es candidata a su supresión.
- ✓ Su cualidad como actividad de control. Es posible que no aporte valor pero que sea precisa para conocer el desenvolvimiento del proceso. En este caso se examinaría si esa función de control aporta información relevante o puede prescindirse de ella.
- ✓ La normativa legal exige o justifica la presencia de la actividad.

¿Es la actividad redundante? Si es así, es probable que la función de la actividad haya sido efectuada por otra operación por lo que la eliminación sería consistente.

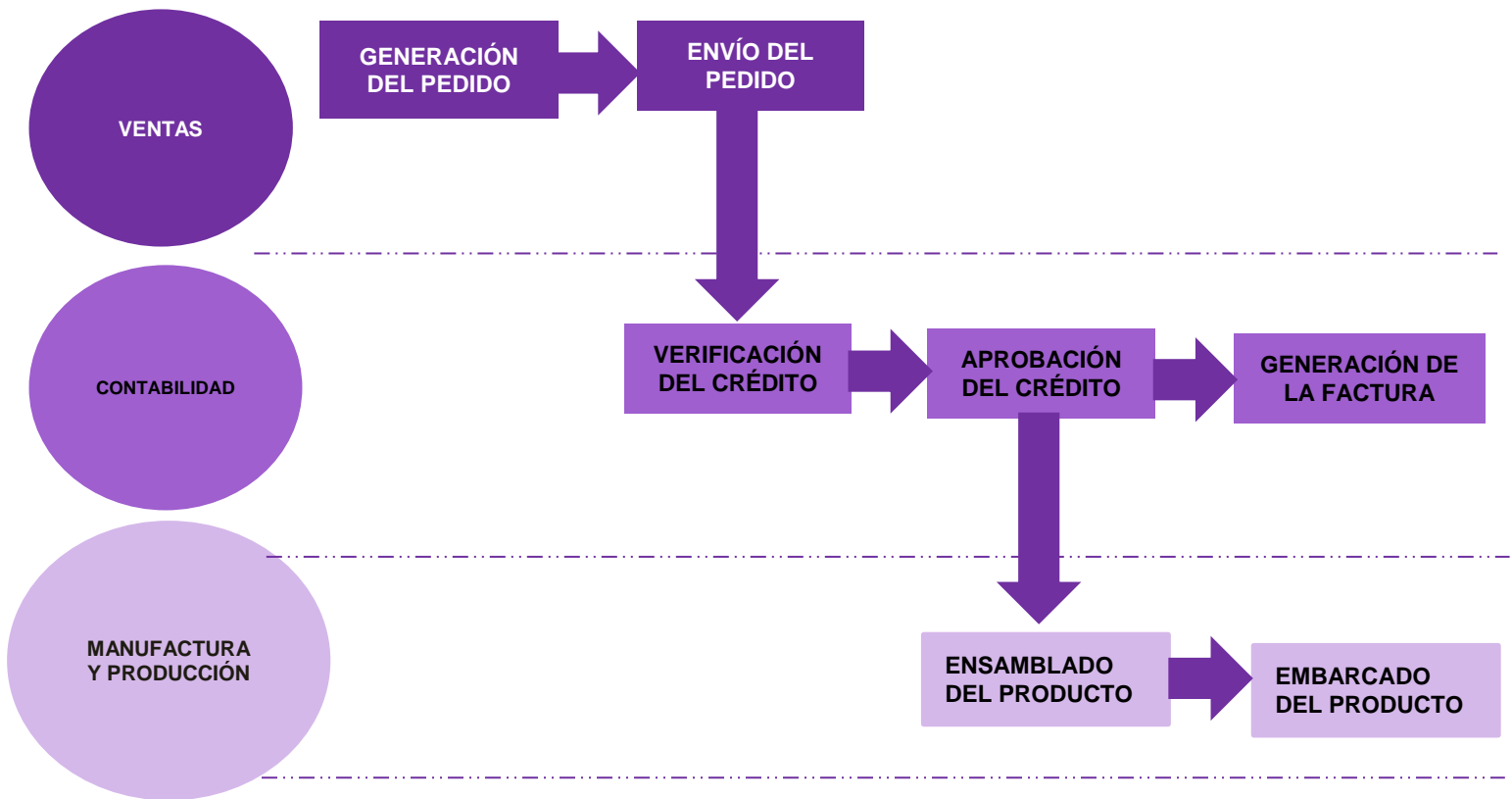
¿Funcionaría el proceso si la actividad fuera eliminada? Es posible que su supresión provocara defectos o imposibilitara la ejecución completa del mismo.

Eliminar actividades redundantes o innecesarias aporta el beneficio de la reducción de los tiempos de ciclo. Al respecto, hay que tener en cuenta que solamente una parte del tiempo se utiliza en operaciones auténticamente productivas. El resto consiste en esperas para que se inicie la actividad posterior, alguien tome una decisión u otras actividades improductivas. Consecuentemente, si se eliminan actividades que causan demora, se reducirán los tiempos de ciclo y el tiempo total del proceso.

Para un modelo de optimización de procesos, una herramienta fundamental es el diagrama de flujos.

El diagrama de flujos ilustra simultáneamente la estructura y el funcionamiento del sistema.

PROCESO DEL CUMPLIMIENTO DE UN PEDIDO



Consiste en representar cada proceso como una cadena de actividades, identificando cual unidad funcional es responsable de cada actividad, y cuáles son los flujos físicos y de información que las conectan.

La utilidad de la herramienta de los diagramas de flujo es que sirve de lenguaje para la descripción de los sistemas productivos. Es útil y necesaria para llegar a una visión consensual de cuál es el estado del sistema y hacia donde debe evolucionar, ya que se puede diseñar un flujo del estado actual “**is**” detectar los cuellos de botella y diseñar el estado deseado “**should**”.

El flujo permite visualizar cuales son los indicadores de desempeño más relevantes, así como algunos problemas de diseño y de control de la gestión. Por lo anterior sirve de punto de partida para la mayoría de las técnicas de mejoramiento operacional.

Existen símbolos que representan cada uno de los factores del flujo de procesos, símbolos para la unidad organizacional, para los sub procesos que tienen input y output y una función de transformación, símbolos para representar las decisiones en la cadena de actividades, flechas para representar el flujo de información y flechas para representar flujo físico.

La actividad es un conjunto de tareas y procedimientos que tiene por objeto satisfacer los requerimientos de productos y servicios de una actividad o cliente.

Cada actividad puede ser conceptualizada como un proveedor de productos o servicios a una actividad o cliente aguas abajo y como un cliente de una actividad proveedor aguas arriba. Se caracteriza por una función de conversión que modifica su input para convertirlo en el output requerido. No se requiere entender cómo funciona la actividad propiamente tal, gracias a lo cual puede simplificarse la complejidad del sistema. Una actividad puede ser estudiada con más detalle mediante un zoom en lo cual ella es conceptualizada como un procedimiento compuesto por una serie de sub tareas.

El grado de detalles de la nueva descripción dependerá de la profundidad técnica del análisis. Una actividad o decisión corresponde a una actividad cuyo resultado bifurca o en general divide el flujo del sistema.

Por ejemplo una actividad de control de calidad puede tener dos resultados: aceptar el lote de producción o rechazarlo. Si se acepta entonces el flujo de actividad corresponde al subproceso de despacho, si se rechaza entonces se ejecuta el subproceso de tratamiento de rechazos. La interacción entre actividades ocurre mediante dos tipos de flujo, físicos y de información. Los flujos físicos corresponden a material, camiones, personas, etc. representados mediante una flecha gruesa. Los flujos de información pueden ser formales tales como comunicación en línea, orden de producción o ventas, informes de gestión entre otros o informales tales como llamadas telefónicas o conversaciones. Se representan mediante una flecha fina.

La metodología de construcción del diagrama de flujos consta de los siguientes pasos, si bien tiene una secuencia lógica suele haber retroalimentación entre ellas.

- a) Determinación del proceso exacto a modelar: En una empresa existe un número de procesos simultáneos, mucho de los cuales se entrelazan. El nivel de complejidad de la modelación puede crecer en forma desproporcionada si no está claro cuál es el proceso que se está estudiando.
- b) Identificación de la Estructura de la Organización de la empresa, a cada unidad que participa del proceso en estudio se le asigna una columna del área de dibujo. La áreas que están más en contacto con el cliente (front office) se ponen a la derecha y las que están más en contacto con proveedores (back office) se ponen a la izquierda.

- c) Definición de cada una de las actividades que integran el proceso, cada actividad es dibujada en el área asignada a la unidad funcional que la realiza. Para que una cierta acción se represente como actividad debe involucrar un consumo significativo de recursos comparable al consumo de las otras actividades del diagrama.
- d) Definición de las actividades decisión del proceso, esto incluye determinar cuáles son las decisiones que se toman a lo largo del proceso así como los subprocesos a los cuales ellas conducen.
- e) Identificación de los flujos que comunican las actividades. Se conectan las actividades mediante flechas que representan flujos físicos o de información, en general no pueden quedar grupo de actividades aisladas del resto. Esto es el diagrama tiene que ser conexo, si no lo es quiere decir que se intento modelar dos procesos en vez de uno solo.
- f) Análisis en detalle de las actividades. Se realiza un zoom en aquellas actividades o subprocesos que sean de interés del estudio aplicando esta metodología al subproceso.

Se consideran dos tipos de indicadores de desempeño para los procesos: de resultados, permiten monitorear los resultados, flujos de salida de la operación, en términos de volumen de la operación, tiempos de respuesta, inventario, etc. De comportamiento, permiten monitorear como está operando la actividad, por ejemplo la dotación del personal y su ausentismo, la cantidad de camiones, su disponibilidad y utilización, la cantidad de disponibilidad de inventario etc.

Consecuentemente los indicadores de resultados se grafican en las líneas de flujo entre actividades y los indicadores de comportamiento en el interior de cada actividad.

Supongamos que el proceso de servicio de un hospital comienza cuando el paciente se dirige a la recepción a registrarse, a continuación pasa a la sala de emergencias donde se le aplica un cuestionario de antecedentes médicos. Luego será revisado por un medico que decide si debe o no internar al paciente, si el paciente no es internado deberá volver a recepción y cancelar la cuenta. En caso de ser ingresado será derivado a la sección que le corresponde, en dicha sección se tomarán muestras para ser enviadas al laboratorio y los resultados del análisis son devueltos a la sección de especialidad y se le aplica el tratamiento correspondiente. Finalmente el paciente paga la cuenta.

Al tener un diagrama de flujo de este tipo de procesos vamos a encontrar “cuellos de botella” es decir actividades donde el flujo se interrumpe o atrasa, “zonas grises”, es decir, tareas que nadie realiza y que son parte del flujo; y “replicas de tarea”, o sea, actividades que realizan más de un área, por lo tanto están repitiendo esfuerzos.