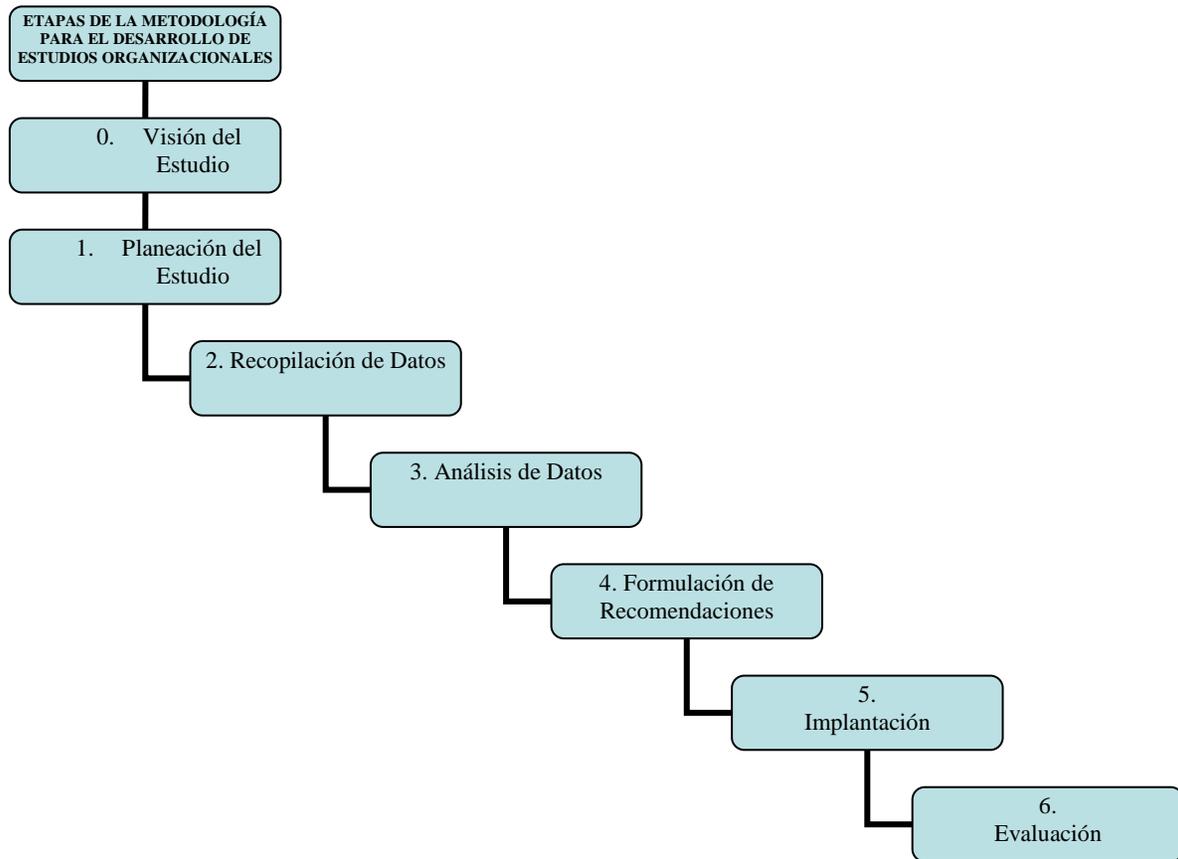
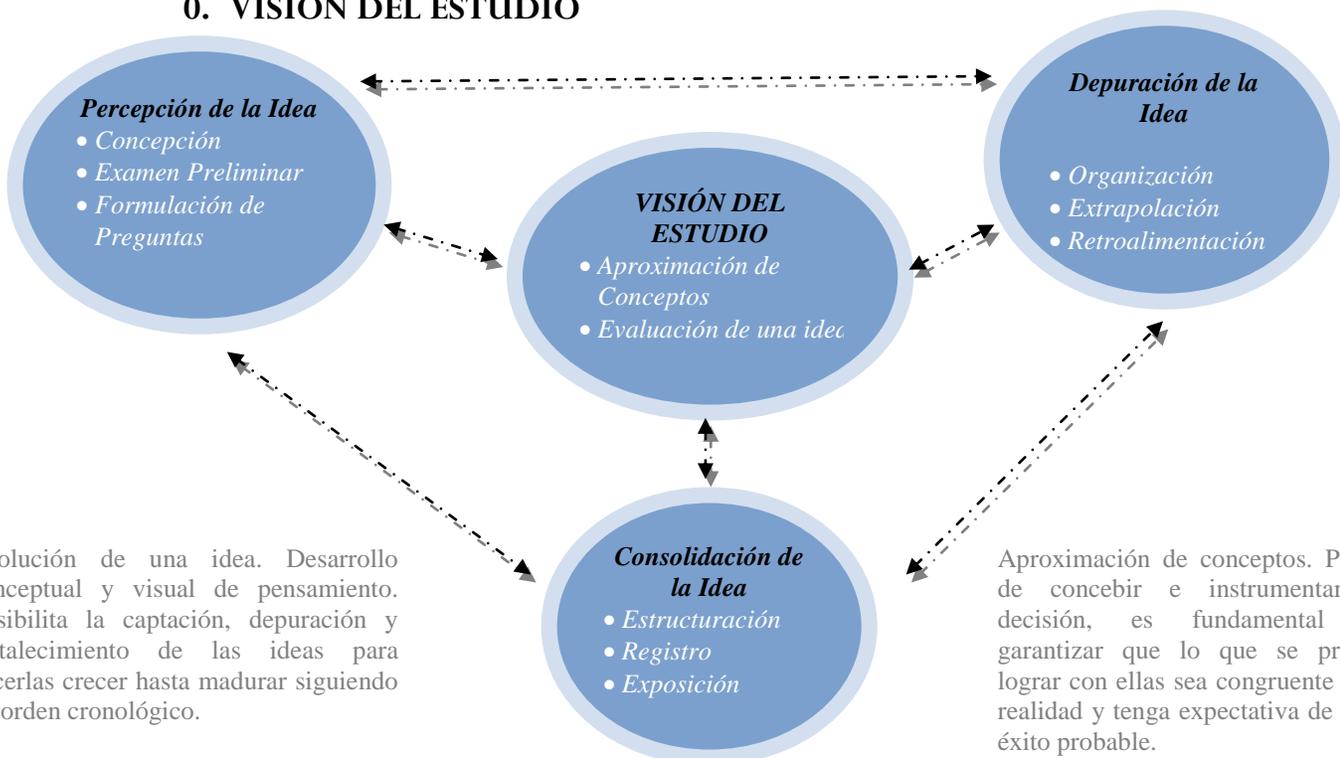


INTRODUCCIÓN



0. VISIÓN DEL ESTUDIO



I. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

Precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los “términos de referencia” para orientar su ejecución.

1. Determinación del factor de estudio.

Identificación del elemento o variables que deben ser estudiadas para que la organización pueda cumplir con su cometido, fija los cimientos para determinar el objeto de estudio y llevar a cabo una exploración fundamental que proporcione información fundamental para integrar su proyecto de estudio sólido y completo.

2. Fuentes de Estudio

A) Fuentes Internas

- Órganos de gobierno.-
- Nivel directivo.- define normas de acción y marco estratégico.
- Nivel medio.- Prepara planes y programas (aspecto táctico).
- Área afectada.- Unidad de trabajo que no trabaja bien.
- Otras Unidades administrativas.- posición jerárquica vinculada con el área afectada.
- Unidades de Mejoramiento Administrativas
- Comisiones, comités o grupos de trabajo
- Recursos de Información

B) Fuentes Externas

- Normativas.- son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que tienen que observar la organización.
 - Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento.
 - Instituciones que actúan como grupos de filiación corporativos o sectoriales.
- Organizaciones análogas.- instituciones que interactúan en el ambiente con la organización materia de estudio, la cual por su estructura u objeto cumplen con sus funciones y propósitos similares.
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo.- se desarrollan en el mismo contexto, que las convierte en líderes de influencia de acción que sirven como modelo de otras organizaciones: proveedores, puntos de venta, clientes.

3. Definición del Objeto de Estudio

Debe de ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

4. Investigación Preliminar (reconocimiento)

Revisión: Literatura técnica y legal, así como los lineamientos para orientar la investigación.

Contenido de la Investigación: información referente a leyes, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización; información sobre el campo de trabajo (p.e. organigramas, manuales); información de otras organizaciones.

5. Preparación del Proyecto de Estudio.

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

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

5.1. Propuesta Técnica

- 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/o territorial.
- Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que reportará a la organización.
- Antecedentes: recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia: ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su implantación.
- Recursos: todos los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Resultados: beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, el clima organizacional y las relaciones con el entorno.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo,

5.2. Plan de Trabajo

- Identificación: nombre del estudio
 - Responsable(s): unidad o grupo que se encargará de su implantación.
 - Área(s): universo estudiado.
 - Clave: número progresivo de las unidades administrativas, programas o proyectos.
 - Actividades: pasos específicos que deben de efectuarse para captar la información.
 - Fases: definición de orden secuencial para realizar las actividades.
 - Calendario: fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase.
 - Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
 - Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
 - Reportes de avance: seguimiento de acciones.
 - Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.
6. **Autorización para realizar el estudio.** Presentación del proyecto al titular para su autorización, presentando los beneficios del estudio.
 7. **Integración del grupo de estudio.** Coordinador (consultor), y equipo técnico (fases de ejecución): objetividad personal, manejo de relaciones humanas y conocimiento de la organización.
 8. **Capacitación del grupo.** Objetivo, calendarización de actividades, documentos soporte, inventario de información captada, distribución de trabajo.

II. RECOPIACIÓN DE DATOS.

1. Requisitos básicos de los datos.

- Específicos
- Correctos
- Susceptibles de validarse
- Completos
- Congruentes

2. Actitud del grupo responsable.

- Sin prejuicios u opiniones preconcebidas.
- Conducta amable a fin de procurar una imagen positivas en las unidades de estudio.
- Abstenerse de externar comentarios sin sustento o hacer promesas que no puedan cumplir.

3. Técnicas de recopilación de datos.

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

Para recabar información en forma ágil y ordenada pueden utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas:

- ❖ Información documental. Bases jurídicas-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios.
- ❖ Consulta a sistemas de redes o vía satélite. Es el acceso a sistemas informáticos que permiten recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados por medio de redes o satélite, para ampliar y fortalecer los contenidos del estudio.
- ❖ Entrevista. Reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información.
Para que una entrevista se desarrolle de forma positiva es conveniente observar estos aspectos:
 - Tener claro el objetivo. Guía de entrevista.
 - Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Asignar responsabilidades y determinar las áreas por investigar con tiempo.
 - Concretar de manera previa la cita. Evitar interrupciones y posibles apreciaciones erróneas.
 - Clasificar la información que se obtenga. Diferenciar la información útil, procurando no confundir aspectos.
- ❖ Cuestionarios. Se utiliza para obtener información en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas, predefinidas, secuencias y separadas por capítulos o temática específica.
 - ❖ Datos de identificación.
 - ❖ Instrucciones explicadas de manera sencilla y concisa.
 - ❖ Las preguntas.
 - ❖ Espacio para respuestas como la lectura.
 - ❖ Espacio para observaciones.
- ❖ Observación directa. Permite conocer no solo la manera en que opera la organización, sino la cultura organizacional predominante en las áreas físicas donde se desarrolla el trabajo.

4. Integración de la información.

- ❖ Resguardo.
- ❖ Clasificación: Antecedentes y Situación actual:
 - objetivos
 - estructura orgánica
 - recursos presupuestales asignados a la estructura orgánica
 - Normas y políticas administrativas
 - Funciones
 - Procedimientos
 - Procesos
 - Instrumentos jurídico administrativos
 - Infraestructura tecnológica
 - Equipo
 - Condiciones de trabajo
 - Ambiente laboral

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

- Relaciones con el entorno

III. ANÁLISIS DE DATOS

1. NATURALEZA Y PRÓPOSITO DEL ANÁLISIS

El análisis de una situación consiste en separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la interrelación de las partes entre sí.

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

2. PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS

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

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

¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Cuándo se hace?.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS

Este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida, con el fin de conocer todos sus aspectos y detalle. Su selección se relaciona directamente con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto(s) y/o servicio(s), disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico requerido para su manejo.

4. FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO

1. Marco global de análisis.
2. Antecedentes.
3. Normatividad.
4. Procesos fundamentales.
5. Objetivo, funciones y procedimientos.
6. Estructura orgánica.
7. análisis de congruencia programación-organización-operación.
8. sistemas de apoyo administrativo
9. Revisión de las acciones, valorando: a) los resultados obtenidos, b) la racionalidad con que se utilizan los recursos, c) la calidad de vida de la organización, d) alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional, e) las relaciones con el entorno, f) oportunidades de mejora.

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Organizacionales	
Nombre de la técnica	Aplicación
Administración por objetivos	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.
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.
Método de decisiones	Enfoque que visualiza 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.
Administración	Examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.
Reevaluación	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.
Control total de calidad	Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.
Números índices	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un período determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.
Programación dinámica	Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, 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 escasos de una manera óptima en relación con un objetivo, generalmente, su finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación	Esta técnica se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o necesarias, de experimentar en la práctica.
Teoría de colas o de líneas de espera	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se vuelan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.
Teoría de los grados	De ésta se derivan las técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etc.) Tanto el PERT (Program Evaluation Review Technique) como el CPM (Critical Path Method) y el Rampe (Resource allocation and multi project scheduling) son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
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.
2 (continuación)	
Estudio de factibilidad	Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio para un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.
Estudio de viabilidad	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 a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
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 en la organización.
Desarrollo organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
Reingeniería organizacional	Proceso a través del cual las organizaciones redefinen sus sistemas de información, de organización, formas de trabajar en equipo; los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes o usuarios, para elevar sustancialmente su desempeño.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
Cuantitativas	
Nombre de la técnica	
Aplicación	
Análisis de series de tiempos	Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en períodos iguales y subdivididas en unidades de tiempo homogéneas.
Correlación	Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables.
Modelos de inventario	Especificación de cuánto y qué cantidad de inventarios deben tenerse.
Modelos integrados de producción	Reducir el 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 un parre representativa del mismo.

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

IV. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un 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 formando nuevas unidades, integradas de forma tal que proporcionen respuestas adecuadas a los integrantes a lo largo de la investigación.

1. Consideraciones previas.

Antes de determinar las recomendaciones, deben tenerse presente los criterios siguiente:

- No hay que perder 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 presenten dificultad para su modificación.
- La experiencia en trabajos anteriores puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apearse a soluciones que sigan cierto patrón.
- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- Ponderar soluciones que requieran 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.

2. Preparación de recomendaciones.

El paso siguiente es concretar las propuestas en un documento propositivo, para lo cual el investigador o analista, basado en su experiencias y conocimientos, debe poner en juego todos sus recursos de imaginación y habilidad creativa. Debe seleccionar después las más viables, evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Cada una de las recomendaciones debe ir acompañada de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Tipos de recomendaciones

a) De mantenimiento

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

b) De eliminación

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

c) De adición

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

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

d) De combinación

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

e) 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, etc.

f) De modificación

Combinar procesos, procedimientos u operaciones; reubicar físicamente personal, equipo o instalaciones; redistribuir cargas de trabajo; modificar formas, registros, informes y programas, etc.

g) 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, etc.

h) 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, el flujo de trabajo, etc. entre áreas o con otras organizaciones del mismo grupo o sector.

3. Elaboración del informe.

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe que, además de exponer las razones que lo fundamentan, facilite la toma de decisiones de las autoridades y áreas que participarán en su puesta en práctica.

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

1. Introducción. Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismo de coordinación y participación empleadas en su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca del contenido.
2. Análisis de la estructura organizacional. Exposición de la génesis y evolución 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.
3. 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.
4. **Diagnóstico de la situación actual.** Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.
5. Propuesta para el mejoramiento de la organización. Presentación de opciones de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se estime lograr.
6. Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para poner en práctica el estudio. Asimismo, cómo se efectuarán los cambios, los recursos que se requerirán y las expectativas de actuación de los integrantes de la organización.

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

7. Seguimiento, control y evaluación. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas.
8. Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de estudio administrativo que se consideren auxiliares para la presentación del estudio.

4. Presentación de los resultados.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable debe convocar al grupo 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 enviará a las siguientes instancias para su modificación y/o aprobación:

- 1) Al titular de la organización. Recae la responsabilidad de **aprobar** el estudio, preparar la agenda para su validación por parte del órgano de gobierno y dictar las medidas conducentes para que se difunda en todos los niveles de la estructura orgánica precisando la forma y el contenido que habrán de considerarse para lograr el mayor efecto y participación posibles.
- 2) Al órgano de gobierno. Una vez aprobado el informe por el titular de la organización deberá presentarse ante la asamblea de accionistas, consejo de administración, o su equivalente, para su **ratificación**.
- 3) A los niveles directivos. **Conocer** y aplicar el estudio.
- 4) A otros niveles jerárquicos. Dar a **conocer** el estudio, de esta manera el documento se convierte en un instrumento de apoyo para la capacitación del personal y para el seguimiento y evaluación del cambio.
- 5) A grupos de filiación, corporativas o sectoriales. De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, esquemas convencionales y/o de relación con el 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.

V. IMPLANTACIÓN

Transformar los planteamientos y las medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir el objetivo del estudio.

La implantación consta de las siguientes fases:

1. Preparación del programa.
2. integración de recursos.
3. ejecución del programa.

1. PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN.

El primer paso para iniciar la implantación consiste en determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su ejecución. Esta etapa se representa mediante un diagrama o red de flechas.

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

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

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

Por ultimo, en el programa debe precisarse el método de implantación que se considere más viable de acuerdo con: tipo de estudio, alcance, recursos asignados, desarrollo tecnológico de la organización, nivel técnico del personal, respaldo de los niveles de decisión y el ambiente.

MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN

1. **Método instantáneo.** Si las medidas de mejoramiento 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.
2. **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 sus efectos. Debe entenderse que esto es mas viable cuando existen condiciones de trabajo más o menos homogéneas en toda la organización.
3. **Método de implantación en paralelo.** Se emplea en proyectos de gran envergadura, que implica 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 implantar. Así se efectúan modificaciones y ajustes sin crear problemas pues se deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.
4. **Método de implantación parcial o por aproximación sucesivas.** Es el más adecuado para implantar estudios que implican cambios de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones del mismo e implantarlas sin causar grandes alteraciones; el paso siguiente se dará sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permitirá un cambio gradual y controlado.
5. **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.

2. INTEGRACIÓN DE RECURSOS.

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

Después será necesario desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación, como guías, manuales, instructivos y todo tipo de recursos didácticos que faciliten al personal la comprensión del trabajo a su cargo.

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

3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN.

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

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

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

En forma simultanea, deben efectuarse los ajustes requeridos para que el estudio funcione normalmente, mediante la verificación y valoración de sus avances.

VI. EVALUACIÓN

Una vez implantado 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 éstas.

Para ello 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 mejoramiento introducidas.

1. MECANISMO DE INFORMACIÓN.

Se ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como de respuesta a desviaciones, llegue con agilidad y claridad a las áreas y los niveles que la necesiten.

- Seguimiento de las acciones. La organización tiene que verificar y registrar en forma analítica y secuencial la repercusión de las reformas incluidas, toda vez que las acciones de implantación pueden seguir dos vertientes:
 - a) llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con los proyecciones esperadas.
 - b) Realizarse en forma desfasada.

- Acciones programadas.

Responsables(s): papel desempeñado por la unidad o grupo encargado.

Productos y/o servicios: cumplimiento de metas en la materia

Aspectos organizacionales: adecuación de la estructura y el personal al cambio.

Periodo de realización: tiempo real empleado para su generación.

Costo: recursos financieros empleados para su consecución.

Apoyo y soporte utilizados: apoyo recibido en cuanto a recursos, humanos, materiales y tecnológico.

Porcentaje de eficiencia: objetivos alcanzados.

Interacción con el entorno: progreso en las relaciones de coordinación y funcionamiento con otras instancias e instituciones.

- Acciones no programadas.

Desviaciones: alteración del as condiciones normales de funcionamiento.

Causas: factores que motivan cambios en los resultados esperados.

Consecuencias: repercusiones en la dinámica del estudio.

Opciones de solución planteadas: gama de opciones para reorientar las acciones.

Opciones 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 implantación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

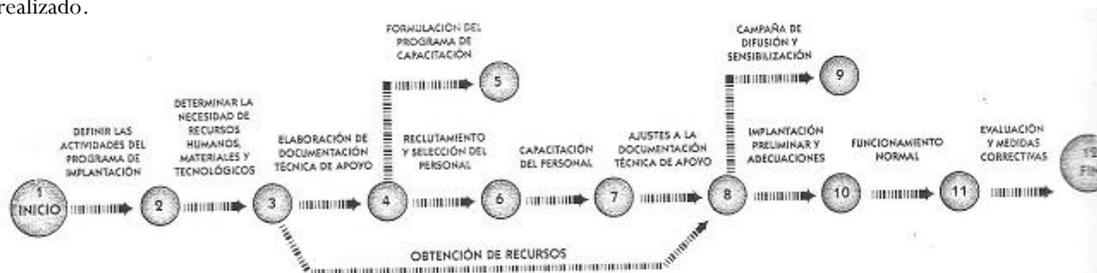


FIGURA 1.3. Modelo de red de actividades para la implantación de un estudio organizacional

TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
UNIDAD IV. EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES