

## CLASE 4

# Origen y Etapas de un Proyecto OyPE

Página  
1

### Origen y etapas de un trabajo de OSM

#### Origen

##### **A**pedido de parte interesada



Cuando uno o más sectores o dependencias de la organización solicita los servicios profesionales de Organización y Procesos Empresariales (O&M).

##### **A** pedido o iniciativa del órgano interno de organización y procesos (O&M)



**E**n cumplimiento de sus funciones el órgano de Organización y Procesos (O&M) puede detectar los problemas o necesidades relacionadas con la organización, funcionamiento, sistemas y procesos o procedimientos utilizados en determinados sectores de la organización, entonces sugiere la revisión y modificación o cambio de los mismo para dar solución a los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

##### **A** pedido o por disposición de la gerencia superior



**C**uando las autoridades superiores de la organización consideran necesaria la intervención de los profesionales de Organización y Procesos Empresariales (O&M), ya sea del órgano interno o consultoría externa, en uno o más sectores de la misma, autoriza la realización del trabajo”.<sup>1</sup>

### Fases o etapas

**“Primera:** Planificación de tareas: esto es definir los objetivos, las políticas, estrategias, los programas y procedimientos de acción.

**Segunda:** Recolección de datos, informaciones y documentos: esto es efectuar la recolección de datos y registrar en una sucesión cronológica y ordenada los diferentes pasos u operaciones existentes.

**Tercera:** Análisis de datos, informaciones y documentos: esto es efectuar el análisis de los datos, informaciones y documentos obtenidos y plantear las posibles conclusiones.

**Cuarta:** Formulación de la propuesta: esto es elaborar las propuestas respectivas, es decir, las alternativas de solución para los problemas planteados.

<sup>1</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 248 - 249.

- Quinta:** Prueba o experimentación de la propuesta: esto es realizar la prueba o experimentación de la nueva organización y de los nuevos métodos, sistemas y procesos o procedimientos desarrollados.
- Sexta:** Implantación de la propuesta: esto es realizar la implantación de la nueva organización y/o de los nuevos sistemas y procesos o procedimientos establecidos, una vez que hayan sido minuciosamente probados.
- Séptima:** Presentación del informe final: esto es presentar el informe final del trabajo realizado a los directivos de la empresa u organización.
- Octava:** Control ulterior: esto es realizar el control posterior de los resultados de los trabajos realizados”.<sup>2</sup>

## Planificación de tareas



“Para realizar un trabajo de Organización y Procesos Empresariales (O&M) en cualquier tipo de empresa o institución, se deben prever tantos problemas como sea posible y elaborar los planes necesarios para resolverlos en la medida que surjan. Todas las cuestiones deben ser consideradas con un criterio realista y además se debe decidir las normas generales de conducta a seguir durante el estudio, de acuerdo a cada caso.

Asimismo, es necesario ponerse de acuerdo con las partes interesadas sobre los objetivos del trabajo de modo a evitar que un programa sea desechado antes de que tenga la oportunidad de demostrar su utilidad.

Al definir los objetivos es importante considerar de quién partió la idea de solicitar los servicios de Organización y Procesos Empresariales (O&M) y qué expectativas se han puesto en el estudio”.<sup>3</sup>

## Pasos a seguir en la fase de planificación de tareas

- “En cualquier tipo de actividad es importante fijar por anticipado el objetivo que se persigue.
- El segundo paso que debe dar el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) consisten en buscar los antecedentes que sean de utilidad para el estudio.
- En el tercer paso de la fase de planificación el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) debe preparar todo lo referente al lugar donde desarrollará sus actividades”.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 258.

<sup>3</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 262 - 263.

<sup>4</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 263 - 265.

## Análisis de datos, informaciones y documentos



“Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, el siguiente paso que debe dar el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) es el análisis de los datos, informaciones y documentos obtenidos. Para el efecto, debe partir de un procedimiento general hasta llegar a un examen minucioso de cada paso del proceso.

Página  
3

Cuando todos los datos, informaciones y documentos hayan sido debidamente clasificados, seleccionados y ordenados, de acuerdo con cada proceso o procedimiento, serán posibles las comparaciones y anotaciones de las tendencias respectivas. Esas comparaciones podrán ser efectuadas mediante normas preestablecidas, términos medios o simplemente mediante puntos que tengan entre sí un común denominador.

El análisis propiamente dicho se efectúa aplicando una actitud crítica e interrogante a todas las acciones y problemas que puedan observarse. De este modo, el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) podrá deducir que algunos datos son incompletos, otros tomados en exceso o demasiados amplios, algunas informaciones que deberán ser descartadas por razones específicas como por ejemplo, cualquier inconsistencia, duplicación, retraso, algún trabajo innecesario u otros. Esto permite al analista resumir todas las informaciones para conseguir una descripción total y racional de la situación actual de la organización y de los sistemas, procesos o procedimientos operacionales”.<sup>5</sup>

## Formulación de la propuesta



“En esta fase el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) procede al diseño y desarrollo de una nueva estructura organizacional, de las funciones de los distintos sectores y/o cargos, de los métodos, sistemas y procesos o procedimientos operaciones, así como a la elaboración de los proyectos de manuales (escritos o electrónicos) de políticas, de funciones y de procesos o procedimientos, basados en un diagnóstico preciso y en metodologías de trabajo y de negocios modernos, de manera a implantar innovaciones exitosas referentes a organización, sistemas y procesos empresariales e informatización, que permitan la disponibilidad de la información, en tiempo y forma, requerida por los usuarios de los sistemas y de las informaciones, para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización y lograr la excelencia en la gestión empresarial”.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 318.

<sup>6</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 340.

## Prueba o experimentación



**N**ingún trabajo realizado en las fases precedentes puede ni debe ser considerado como válido hasta que haya sido minuciosamente probado.

Página

4

La prueba o experimentación de las propuestas presentadas servirá al doble propósito de demostrar, por un lado, la posibilidad de aplicación y por el otro, descubrir y subsanar las posibles dificultades que pudieran presentarse durante la implantación de las mismas. Si el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) no prevé las dificultades, pero piensa vencerlas, corre el riesgo de que sus recomendaciones, sin la experimentación adecuada, no consiga los objetivos deseados y sean rechazadas por los directivos, gerentes, jefes, supervisores y/o empleados, con las consecuentes pérdidas de tiempo y esfuerzos, difícilmente recuperables aunque tenga otra oportunidad”.<sup>7</sup>

## Implantación de la propuesta



**L**a implantación de nuevas políticas, estrategias, estructuras organizacional, sistemas y procesos operacionales es una de las etapas más complicadas, pues significa volver ala espalda a todas las rutinas y hábitos normales. Por ello es esencial que se hayan realizado con éxito las fases anteriores de manera a evitar o minimizar las probabilidades de encontrar dificultades durante la aplicación de las nuevas funciones, sistemas y procesos establecidos; y estar preparado para solucionar los inconvenientes que pudieran surgir con la mayor celeridad posible”.<sup>8</sup>

## Presentación del Informe Final



**U**na vez concluidos los trabajos, ya sea de un diagnóstico organizacional; diseño, desarrollo e implementación de una nueva estructura organizacional y funciones; y/o diseño, desarrollo e implantación de nuevos sistemas y procesos o procedimientos operacionales, el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) debe presentar a los directivos de la empresa el Informe Final de los trabajos realizados. En este informe se describen en forma detallada las situaciones encontradas durante el estudio como, por ejemplo, los aspectos positivos y negativos referentes a: las políticas y estrategias que se aplican, la estructura organizacional, sistemas y procesos operaciones en uso, estilos de gestión, clima laboral y otros, así como las recomendaciones juzgadas necesarias para la solución de los problemas planteados.

Al redactar el informe es conveniente utilizar un lenguaje sencillo y claro, de modo que facilite la interpretación de su contenido. Asimismo, es importante resaltar no solamente las faltas, dificultades o anomalías, sino también los aciertos observados durante el estudio.

En un informe final se pueden incluir datos estadísticos, cuadros ilustrativos y gráficos diversos, a los efectos de aclarar y facilitar la comprensión del mismo”.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 352.

<sup>8</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 355.

## Control posterior



“**E**l analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) termina su misión y responsabilidad, en algunos casos, en el momento de la entrega del informe final a la dirección superior de la empresa o institución. En otros casos, puede realizar el seguimiento de la aplicación durante un tiempo determinado, mediante un contrato de asistencia técnica.

Página

5

*Sin embargo, en todos los casos es conveniente mantener contactos con los sectores donde haya realizado su trabajo, durante la aplicación inicial y posterior de los nuevos sistemas y/o procesos. Esta continuidad de asistencia es importante por dos motivos principales: por una parte, es de gran utilidad para los usuarios porque representa toda una garantía y seguridad para la aplicación de los nuevos sistemas y/o procesos establecidos, pues si se presentase cualquier inconveniente sería solucionado al instante. Por otra parte, es una experiencia útil para el analista de Organización y Procesos Empresariales (O&M) porque puede comprobar sus fallos, confirmar la certeza de sus previsiones y establecer estadísticas de resultados de los trabajos realizados”.<sup>10</sup>*

<sup>9</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 358.

<sup>10</sup> Martín Flor Romero. (2000). 4<sup>ta</sup> Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 361 - 362.



# Técnica de Relevamiento de Datos: Cuestionario

Página

6

## Definición



**E**l cuestionario es una técnica de recolección masiva de datos, también muy utilizada. Puede considerarse como una entrevista por escrito, no se requiere la presencia del entrevistador y las respuestas son devueltas, en el mismo formulario de las preguntas, por escrito.

Al igual que las otras técnicas, será necesario elaborar la estrategia de cómo abordar el relevamiento de datos para ser muy efectivos. Requerirá una investigación previa de los usuarios, sus actividades, sus funciones. Esto es con el objeto de formular correctamente las preguntas, con terminología del usuario ya que es necesario ser lo más claro posible pues no existe la posibilidad de explicar el sentido de la consulta, como lo haríamos en una entrevista.

Existe menos riesgo de distorsión de las respuestas pues generalmente, son anónimas. No influye en las respuestas el aspecto u opiniones personales del analista, permitiendo una mayor libertad para responder.

## El usuario encuestado



**E**s una técnica muy económica ya que requiere de menos personas y menos tiempo para abarcar a una gran población. Igualmente se debe utilizar el organigrama de la estructura de la organización para seleccionar en qué sectores o departamentos se hará el levantamiento de datos. Esta técnica es aplicable para empresas que tienen sucursales dispersas por distintas regiones o ciudades. Llega masivamente a muchos usuarios al mismo tiempo.

## Características del cuestionario



**S**e citan a continuación algunas características que se deben tener en cuenta en el momento de preparar y formular un cuestionario:

- Publicar en la organización el objetivo y el alcance del levantamiento de datos. Que los usuarios estén al tanto de lo que se va a hacer, los motivará, y si los cuestionarios son voluntarios, participarán
- Al dirigir el cuestionario a departamentos o grupos de usuarios, comunicar también al jefe o responsable del área
- Elaborar las preguntas a ser utilizadas posterior a una investigación que permita conocer detalles del área en que se encuentra el encuestado y cómo afecta éste al objetivo de la investigación

- Fijar lugar y plazos a ser utilizados para el llenado del cuestionario. Coincidente o no con el horario laboral. Explicar cómo se retribuirán las horas extras en caso de necesitarla (para casos donde el usuario no puede desatender sus tareas en horario laboral)
- Es importante un buen marketing, pues depende de la memoria y el deseo de participación de los encuestados
- Se requerirá que los encuestados sepan leer y escribir
- No todas las preguntas tendrán respuestas, el porcentaje puede ser alto
- No todos los individuos sometidos al levantamiento de datos entenderán de la misma manera una misma pregunta. Se debe cuidar el lenguaje y la redacción
- Se pueden presentar problemas con la recolección de los formularios, sobre todo si se trabaja con grupos muy extensos y se utiliza el servicio de correo. Se debe trabajar mucho en la organización de los envíos y recepción de formularios.

### Tipos de preguntas



**S**i se trata de una encuesta es conveniente que sean preguntas estructuradas, bien sea de selección única o múltiple y no preguntas abiertas, aunque en ocasiones es imprescindible utilizar estas últimas. Además, cada pregunta y cada alternativa de respuesta deben tener un código que facilite el análisis posterior.

Debe cuidarse también el lenguaje utilizado y la redacción de las preguntas. Estas deben ser precisas, referirse a un sólo aspecto a la vez, no usar tecnicismos o palabras desconocidas por los encuestados; además deben formularse de una manera neutral o imparcial, evitando sugerir o inducir la respuesta. Es preciso que el número de preguntas no sea excesivo, a fin de que el encuestado coopere sin cansarse, por ello debe preguntarse solamente lo necesario para alcanzar los objetivos de la investigación y no recargar el instrumento con datos que no se utilizarán.

### Su aplicación

**E**s una técnica muy económica pues requiere de menos analistas y de menos tiempo para abarcar a una gran cantidad de usuarios. Esta técnica es aplicable para empresas que tienen sucursales dispersas por distintas regiones o ciudades. Llega masivamente a muchos usuarios al mismo tiempo.

Al igual que las otras técnicas de recolección de datos, el cuestionario debe ser un complemento a las otras técnicas aplicadas.

Como su aplicación puede llegar a ser masiva, el problema se plantea después, en el momento de analizar los resultados. Para la recolección de datos debe diseñarse un instrumento en el cual queden anotados los datos recogidos. Este instrumento debe contener las siguientes dos partes:

#### Datos de identificación

- ✓ Identificación del formulario (generalmente se asigna un número a cada formulario que se utiliza en la investigación, de manera de facilitar su ubicación)
- ✓ Título (debe indicar a qué se refiere o qué contiene el formulario)
- ✓ Exposición del objetivo de la investigación
- ✓ Identificación de la unidad estudiada (si no es una encuesta anónima) y su localización habitual (por si se desea verificar algún dato).



- ✓ Identificación de la persona que recogió la información, en caso de ser varias las personas las que lo hacen

### **Cuerpo del Formulario**

- ✓ Contiene las preguntas o ítemes, organizados de manera lógica en una o varias partes, según el contenido que se necesite.

#### **Para pensar**

- En la etapa de formulación de la propuesta, ¿es posible recomendar tercerizar el desarrollo del software, en vez de hacerlo en nuestro departamento de computación?.
- Una vez aplicada la encuesta encuentro diferentes respuestas a una misma pregunta, incluso contradiciéndose entre ellas, ¿qué debo hacer?.