

CLASE 2

Organización y Procesos Empresariales

Página
1

Definición del órgano de OyPE



“Es importante señalar que no existe un total acuerdo sobre la denominación de esta materia. En algunos países de América Latina y España se utilizan denominaciones como: Servicios Generales; Organización y Sistemas; Sistemas y Procedimientos; Sistemas, Organización y Métodos; Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos; Organización y Métodos, entre otros”.¹

¿Por qué Organización y Procesos Empresariales?

“El cambio de nombre, de Organización, Sistemas y Métodos a Organización y Procesos Empresariales no es realmente algo trascendental. Es más bien a los efectos de sintonizar el proceso evolutivo de los conocimientos científicos y tecnológicos con la organización y gestión empresarial, es decir, adaptarse a los ‘nuevos tiempos’ utilizando el lenguaje apropiado con las modernas tecnologías y métodos de trabajo en uso, principalmente lo relacionado con la tecnología de información, de modo a facilitar el desarrollo de las actividades, el trabajo en equipo interdisciplinario y la consecución de los objetivos empresariales, en un mundo globalizado y cambiante”.²

“Organización y Procesos Empresariales tiene como objetivo lograr la excelencia en la organización y gestión empresarial mediante la definición clara y precisa de la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias empresariales; y en base a éstos el diseño, desarrollo e implantación de estructuras organizacionales, así como de los sistemas y procesos operacionales, de acuerdo con las características y exigencias de las condiciones ambientales y a los recursos disponibles, de manera a consolidar las ventajas competitivas y la satisfacción plena de los clientes internos y externos de las organizaciones.”.³

¹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 233.

² Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 233.

³ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 235.

Importancia y necesidad del órgano de OyPE



Página

2

Hoy día y la tendencia es que los servicios de Organización y Procesos Empresariales merecen y merecerán mayor atención de los accionistas, directivos y gerentes de las empresas privadas y públicas así como de los demás tipos de organizaciones. Esto es debido a que toda organización forma parte de un sistema más amplio que se relaciona e interactúa con ambientes dinámicos, constituido por factores económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos, ecológicos y éticos, así como de proveedores, competencia y clientes o usuarios de sus productos o servicios, de los cuales depende para sobrevivir y crecer. Este entorno hace que sean necesarias las modificaciones o cambios frecuentes en las políticas, estrategias y estructura organizacional, como también en los métodos, sistemas y/o procesos operacionales, de modo a racionalizar los costos operativos, adaptar el funcionamiento de la organización a las contingencias y lograr los resultados deseados mediante la adecuada utilización de los recursos disponibles. En otras palabras, las nuevas tendencias de la organización y gestión empresarial, así como la aparición de nuevas maquinarias, equipos y técnicas de producción de bienes y servicios hacen que los métodos, sistemas y procesos o procedimientos empleados actualmente se vuelvan rápidamente obsoletos, los cuales exigen el empleo de técnicas específicas y actualizadas”.⁴

“De ahí la importancia de los servicios de los profesionales de Organización y Procesos Empresariales (O&M), técnicos especializados en análisis organizacional, así como en métodos, sistemas y procesos operacionales, para diagnosticar y proponer las operaciones de solución, ya sea para optimizar la organización y/o para el establecimiento de adecuados métodos, sistemas y procesos o procedimientos de trabajo; o para proporcionar a los directivos, gerentes, jefes y empleados, el asesoramiento técnico necesario para el logro de una administración eficiente, eficaz y efectiva”.⁵

Ubicación, funciones y objetivos del órgano de OyPE

Posibilidades de ubicación del Órgano de Organización y Procesos Empresariales (O&M) en la estructura organizacional

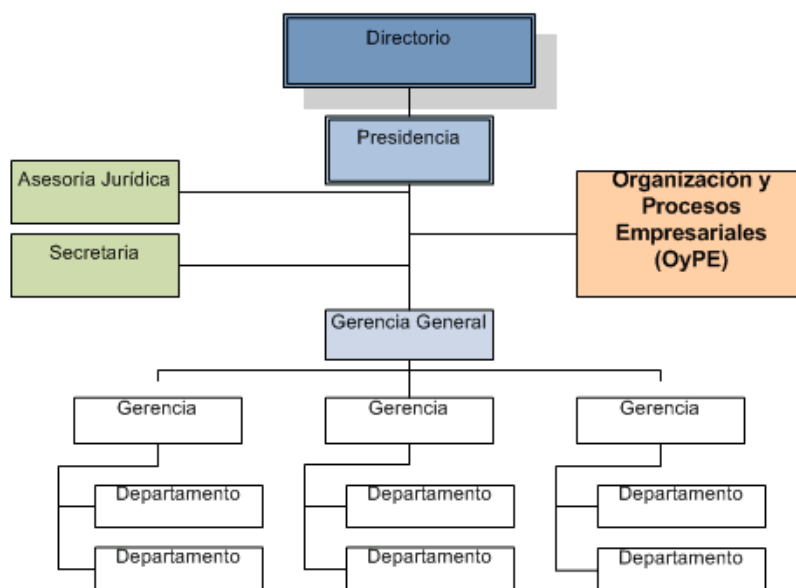


El sector de Organización y Procesos Empresariales (O&M) por la naturaleza de sus funciones es un órgano de asesoría, por lo tanto, su ubicación ideal en la estructura organizacional de cualquier tipo de empresa o institución es en el nivel directivo o institucional. De esta manera tendrá una visión más amplia del sistema empresarial y sus recomendaciones tendrán mayor eficacia”.⁶

⁴ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 235 - 236.

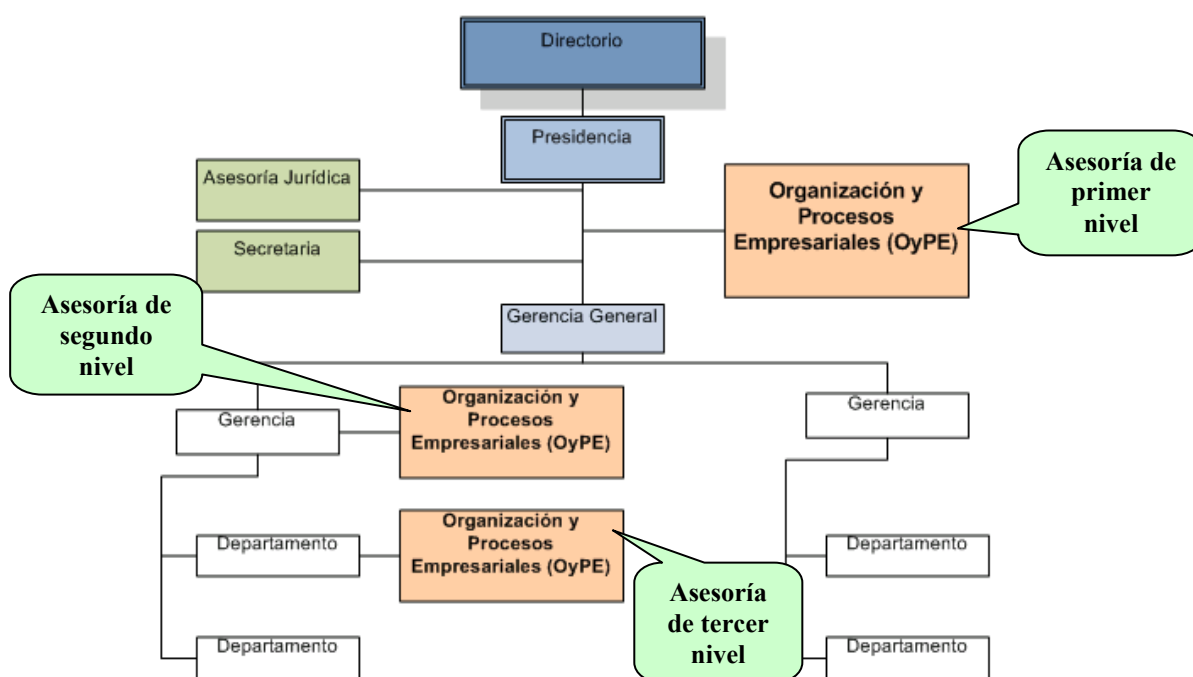
⁵ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 236 - 237.

⁶ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 243.



Posición ideal del órgano de Organización y Procesos (O&M) en una estructura.

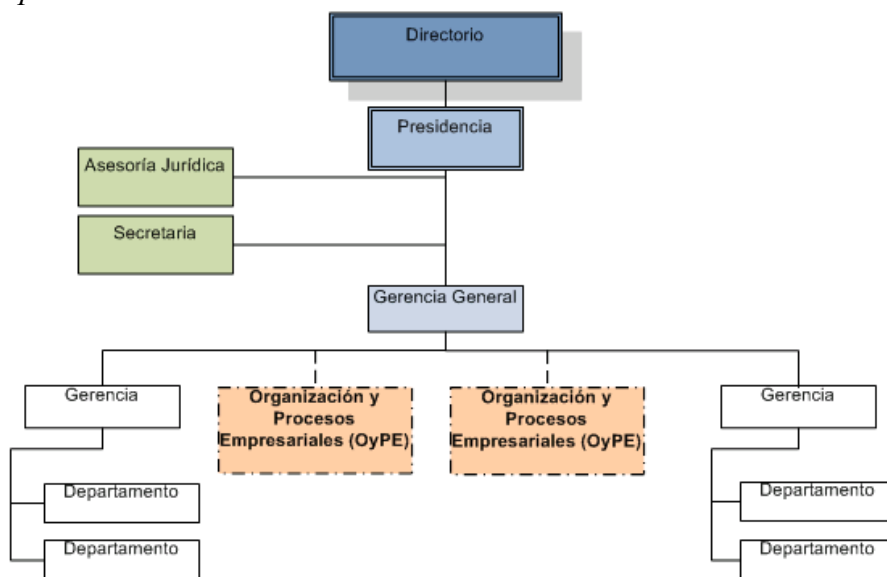
“Sin embargo, en las grandes empresas o corporaciones se pueden crear Asesorías de Organizaciones y Procesos (O&M) en los diferentes niveles de la estructura organizacional como, Asesorías de Gerencias, Asesorías de Departamentos, etc., que pueden estar dispersas geográficamente pero coordinadas funcionalmente por el órgano central de Organizaciones y Procesos (O&M) de la empresa o institución”.⁷



Asesoría de Organización y Procesos (O&M) de primer, segundo y tercer nivel.

⁷ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 244.

*“Por otro lado existen razones que pueden influir para la ubicación del órgano de Organización y Procesos (O&P) en la estructura organizacional de una empresa o institución. Una de ellas, la principal, se relaciona con el recurso financiero de la misma. Así, por razones presupuestarias puede estar al nivel de Gerencia, de Departamento o de División, pero aunque esté ubicado en estos niveles SIEMPRE DEBE DEPENDER DE LA MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA DE LA EMPRESA, de lo contrario sus consejos o recomendaciones no tendrían la eficacia esperada”.*⁸

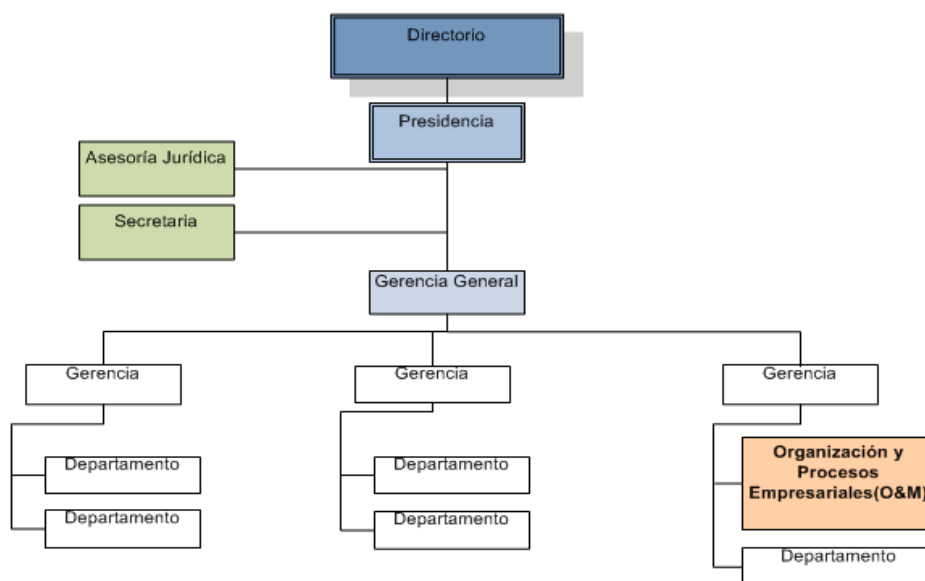


Posibles posiciones del órgano de Organización y Procesos (O&M) por razones diversas.

*“Otra posibilidad de ubicación del órgano de Organización y Procesos (O&M) en la estructura organizacional es considerando que dicho órgano con los de Informática y Recursos Humanos realizan actividades de apoyo al desarrollo y gestión empresarial, por lo que deben trabajar en forma conjunta, sincronizada y coordinada. Por esto se sugiere que en una organización de gran porte estén ubicados bajo la coordinación de un área técnica, debido a que la experiencia y escritos serios en el tema así lo señalan”.*⁹

⁸ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 245.

⁹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 246.



Otra posibilidad de ubicación del órgano de Organización y Procesos (O&M).

“A continuación se citan algunas funciones básicas de Organización y Procesos Empresariales (O&M):

Referentes a la organización

- *Estudios y diagnósticos de la organización y funcionamiento de empresas u organizaciones.*
- *Asesoramiento para la definición de la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias empresariales.*
- *Análisis, diseño, desarrollo e implantación de la estructura organizacional y de las funciones, en forma integrada y sistémica, que permita una adecuada comunicación, interrelacionamiento e interacción de los diferentes sectores o áreas de la empresa u organización.*
- *Identificar las necesidades de información y recomendar las modificaciones o cambios en la tecnología de información utilizada, si fuere necesario.*
- *Definición e implantación del Sistema de Información Gerencial. [...]*

Referentes a los métodos, sistemas y procesos operacionales

- *Definir las tácticas y planes operacionales, de acuerdo con las políticas y estrategias establecidas.*
- *Definir o redefinir los métodos, sistemas, procesos y/o procedimientos operacionales.*
- *Análisis, diseño, desarrollo e implantación de los sistemas y procesos operaciones, de acuerdo con la tecnología de información (tecnología computacional y comunicacional) utilizada en la empresa.*
- *Realizar estudios sobre sistemas de comunicación adecuado a las características de cada empresa, de manera a facilitar el flujo de informaciones, en forma vorticial y horizontal, entre los diferentes sectores que componen la estructura organización, a nivel local, regional y mundial [...].¹⁰*

¹⁰ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 239 - 241.

Cualidades necesarias requeridas para ser Analista de OyPE



Organización y Procesos Empresariales (O&M) es un campo de especialización de las Ciencias Administrativas, por tanto, es requisito fundamental para ser un buen profesional en este campo tener sólida formación en la teoría y práctica de la Administración [...]

Página

6

Debe tener conocimientos de Análisis Transaccional, Psicología, Organizacional, aspectos generales de Macro y Microeconomía, estadísticas y de Tecnología de Información (TI), así como de Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Derecho Tributario. El profesional de Organización y Procesos Empresariales (O&M) debe tener dotes de 'clarividencia' (debe saber detectar las agendas ocultas y las organizaciones informales y paralelas), imparcialidad, modestia, tolerancia, perseverancia y voluntad, para hacer frente a los distintos problemas que se le presenten durante el cumplimiento de sus funciones.

Debe tener capacidad de persuasión para que sus consejos o recomendaciones tengan el efecto deseado.

Debe tener suficiente autoconfianza y autoridad personal para poder influenciar a los directivos, gerentes, jefes y empleados, a quienes brinda sus servicios.

Además de su formación profesional en Administración debe tener cursos postgraduales de especialización en Organización y Procesos Empresariales (O&M) y permanente actualización”.
11

Nuestro rol como integrantes de un órgano de OyPE

Como se puede observar, ser un analista integrante del órgano de OyPE requiere de conocimientos muy especializados, afines a nuestra formación de analistas de sistemas o especialistas en tecnología. Conocimientos que se pueden complementar con otros estudios de administración, recursos humanos y otros.

Esta materia se encargará de mostrar una aplicación práctica como analista de requerimientos, dentro de un órgano de OyPE. Por ello la necesidad de entender claramente el alcance que tiene esta nueva área y su importancia dentro del futuro inmediato en las organizaciones o empresas.

¹¹ Martín Flor Romero. (2000). 4^{ta} Edición. Organización y Procesos Empresariales. Editorial Litocolor SRL. Asunción – Paraguay. Pág. 249 - 250.

Técnica de Relevamiento de Datos: Entrevista

Página

7

Definición



La entrevista es una técnica de recolección de datos. Consiste en formular una serie de preguntas a usuarios y esperar una respuesta. Preguntas que buscan que el usuario describa en detalles sus necesidades o requerimientos. Las preguntas y las respuestas son verbales pero el analista debe dejar documento escrito del acto, es decir deberá pasar por escrito el resultado del relevamiento de datos.

Como característica importante la entrevista le permite al analista tener un contacto directo con el entrevistado, cara a cara, y así poder observar comportamientos, expresiones y hasta sentimientos, en cada respuesta. Esto aventaja a otras técnicas pues podrá ir agregando nuevas preguntas de acuerdo a las respuestas que se van dando, y de esta manera ahondar en más detalles. También hay que puntualizar que en las entrevistas los analistas tienen la oportunidad de explicar el verdadero sentido de la pregunta, esto es en el caso de que el entrevistado no comprenda correctamente lo que se le consulta.

Las entrevistas pueden ser grabadas o filmadas pero siempre con el consentimiento de los usuarios o sus responsables. Está claro que hacerles saber que serán grabados o filmados puede inhibirlos, causando un impacto negativamente en los resultados.

Toda entrevista arroja un documento escrito con la totalidad de las preguntas y las respuestas a cada usuario, en cuyo pie de documento, el o los usuarios firman en conformidad, aceptando que las respuestas corresponden a sus expresiones.

El usuario entrevistado



El o los usuarios seleccionados para participar en las entrevistas deben tener directa relación con el objetivo de la investigación. Lo primero que el analista debe conocer para elegir correctamente a los usuarios es el organigrama estructural de la empresa. Este organigrama le permitirá delinear o marcar hasta donde llegar con la investigación, conocer cada uno de los departamentos, saber de sus integrantes y las funciones que cumplen ellos. Sabiendo esa información podrá elaborar de antemano las preguntas que hará a cada entrevistado.

Los roles de los usuarios a ser entrevistados deben incluir a directivos, gerentes, jefes, secretarios, funcionarios en general. Sin descartar a nadie que tenga relación con el objetivo de la investigación.

Características de la entrevista

Se citan a continuación algunas características que se deben tener en cuenta en el momento de preparar y formular una entrevista:

- Informar por escrito a los participantes de la entrevista el objetivo de la misma. Hacer esta comunicación 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 entrevistado y cómo afecta éste al objetivo de la investigación
- Fijar lugar, fechas y tiempos a ser utilizados para la entrevista. 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)
- Preparar una agenda de trabajo y darlo a conocer al usuario de antemano
- Explicar con toda amplitud el propósito y el alcance del trabajo
- Dejar clara la postura imparcial del analista (como recolector de datos)
- Conservar el control de la entrevista, encáusela si es necesario, cuantas veces se requiera
- Escuchar atentamente lo que se dice, sin anticipar respuestas (buena comunicación).

La habilidad del entrevistador es fundamental para el éxito de la recolección de datos.

Tipos de preguntas



Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado. Pueden contestar por completo con sus propias palabras. Se utilizan para que el usuario se exprese y nos cuente sobre pormenores, para explorar áreas donde el analista no tiene mucha claridad. Con las preguntas para respuestas cerradas se proporcionan al usuario un conjunto de respuestas que se puedan seleccionar. Para todas las personas que responden, se basan en un mismo conjunto de posibles respuestas.

Su aplicación

La entrevista no puede ser aplicada a la totalidad de usuarios que participarán del relevamiento de datos. Como el trabajo se hace por usuario (rara vez en grupo), los tiempos son largos, la sumatoria de tiempos de todas las entrevistas demandarían una buena cantidad de días, muchas veces inaplicable para la envergadura del proyecto.

Por ello, al igual que las otras técnicas de recolección de datos, la entrevista debe ser un complemento a las otras técnicas aplicadas.

Cuando la cantidad de usuarios que realizan el mismo trabajo es mucha, el analista debe saber elegir a los más representativos, pues no será necesario someter a la totalidad de usuarios a las mismas preguntas. Se usarán para la selección criterios como: los más antiguos, los de mayores experiencias, los que tengan más contacto con la tecnología, etc.

Un pequeño ejemplo



Para elaborar las preguntas, sean estas abiertas o cerradas, se debe conocer con claridad el objetivo a ser investigado. Como ejemplo elaboraremos las preguntas para el nuevo sistema de facturación de la farmacia “Sin cura SRL”.

Página
9

El objetivo del sistema es el de permitir controlar los ingresos y egresos producidos en las cajas a diario, facilitando el control de las facturas, los depósitos parciales en los bancos y la rendición de las cajas de los diferentes locales de la farmacia “Sin cura SRL”.

Preguntas abiertas

1. ¿Describa el proceso de anulación de una factura?
2. ¿Qué aspectos se consideran para el cierre de una caja?
3. Cuéntenos ¿cómo se hace para la habilitación de una nueva tanda de facturas? (para evitar que pare la facturación de un cajero por habersele terminado la que está utilizando, se asigna de antemano una nueva tanda de facturas)

Preguntas cerradas

1. ¿Qué formas de pago acepta la farmacia?
☐ Efectivo ☐ Cheque ☐ Tarjeta de crédito ☐ Tarjeta de débito ☐ Otros
2. ¿En la habilitación de la caja, es necesario establecer un saldo inicial para cada caja? (como para tener vuelto disponible apenas inicie el cobro)
☐ Sí ☐ No
3. ¿La farmacia posee sucursales?
☐ Sí ☐ No

Preguntas incorrectamente formuladas

1. ¿Cómo política de la farmacia, se vende a mayoristas y a minoristas?
Está incorrecta pues en la formulación de la pregunta ya contiene las posibles respuestas. Mayoristas y minoristas corresponden a la formas de vender, no da chance de que el usuario piense en todas las formas de venta si ya ponemos en su boca las respuestas posibles. Hagamos preguntas sobre la generalidad de las cosas, por ejemplo, ¿en qué forma se venden los productos según el tipo de cliente?. **Pregunta con respuesta incluida.**
2. ¿Se paga comisiones a los farmacéuticos por las ventas realizadas?
Probablemente la empresa “Sin cura SRL” pague comisiones por ventas a los farmacéuticos pero no es responsabilidad del sistema de facturación abonar las comisiones. En todo caso existirá un sistema de pago de salarios que “buscará” la información en la base de datos de facturación y tomará de ahí para realizar los cálculos. Pero claramente a nuestro sistema de facturación no le compete y no debe preocuparse por el pago de comisiones. **Pregunta fuera del alcance del sistema.**

3. ¿Acepta el pago de la factura con cheque?

Aquí la respuesta podría ser sí o no. Con esa respuesta no es suficiente o no aporta nada este tipo de pregunta para la construcción del sistema. Lo correcto sería preguntar: ¿cuáles son las formas de pago aceptadas?, donde se le permita al usuario expresarse y citar todas las formas de pago que se aceptan. Debemos generalizar las preguntas para evitar sesgar al usuario las respuestas. Luego, en una siguiente pregunta podremos consultar: ¿qué datos de los pagos en cheque se necesitan recordar (almacenar)? **Pregunta atómica, sesgada.**

Para pensar

- Al formar parte del órgano de Organización y Procesos Empresariales, como Analista de OyPE, mi trabajo principal será hacer análisis, diseño y programación de sistemas de información ya que esa es mi formación?.
- Conociendo la importancia de un órgano de OyPE, a partir de ahora, ¿podremos decir que las empresas sobrevivirán sin la inclusión en su estructura organizacional de un órgano de OyPE?
- Si un usuario en particular no colabora en la entrevista porque teme que será despedido, luego de que me cuente todo el funcionamiento del sistema, ¿debo descartarlo?.
- Si como analista de sistemas yo ya tengo mucha experiencia y conozco lo que debe hacer el nuevo sistema, ¿no debería perder tiempo en el relevamiento de datos, pasando directamente a la siguiente etapa?.