



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL MODELO GRID DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO TECNICA DE APOYO PARA LA ELABORACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE MARTIN VILLAFANA PERALTA

EN COLABORACION CON:
OLGA LIDIA RAMIREZ ROMERO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E .

	Página
Introducción	I
Capítulo # 1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Surgimiento del Desarrollo Organizacional	27
1.3 Definiciones	28
1.4 Objetivos	30
1.5 Características del Desarrollo Organizacional	31
1.6 Fases del Desarrollo Organizacional	32
1.7 Técnicas del Desarrollo Organizacional	38
1.8 Importancia del Desarrollo Organizacional en las em-- presas modernas	45
Bibliografía	48
Capítulo # 2 EL MODELO "GRID" DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	49
2.1 El Desarrollo Sistemático	49
2.2 Excelencia y sus grados de medición	50
2.3 La administración del Grid	60
2.4 Estilos Administrativos	63
2.5 Fases del Desarrollo Organizacional	82
Bibliografía	88
Capítulo # 3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA	89
3.1 Antecedentes	89
3.2 Metodologías de la Auditoría Administrativa	90
3.2.1 William P. Leonard	90

	Página
3.2.1.1 Definición	90
3.2.1.2 Objetivo	90
3.2.1.1 Alcance	91
3.2.1.4 Proceso de la Auditoría Administrativa	91
3.2.2 José Antonio Fernández Arena	102
3.2.2.1 Definición	102
3.2.2.2 Objetivo	102
3.2.2.3 Alcance	103
3.2.2.4 Proceso de la Auditoría Administrativa	104
3.2.3 Victor M. Rubio Ragazzoni	109
3.2.3.1 Definición	109
3.2.3.2 Objetivo	109
3.2.3.3 Alcance	109
3.2.3.4 Proceso de la Auditoría Administrativa	111
3.2.4 Análisis Factorial del Banco de México	121
3.2.4.1 Definición	121
3.2.4.2 Objetivo	121
3.2.4.3 Alcance	121
3.2.4.4 Proceso de la Auditoría Administrativa	123
3.2.5 Spencer Hayden	127
3.2.5.1 Definición	127
3.2.5.2 Objetivo	127
3.2.5.3 Alcance	128
3.2.5.4 Proceso de la Auditoría	130
Bibliografía	133

Capítulo # 4 RELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO GRID DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	134
4.1 Objetivo	134
4.2 Alcance	138
4.3 Herramientas	140
4.4 Metodología	141
Capítulo # 5 METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SUGERIDO; UTILIZANDO HERRAMIENTAS DEL MODELO GRID DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	148
Conclusiones	II
Bibliografía	III

I N T R O D U C C I O N .

Existen múltiples problemas que enfrenta actualmente el empresario o directivo mexicano dentro del funcionamiento de su organización.

Mantener un nivel adecuado de producción, o en su caso, de servicios es uno de ellos. Se pretende lograr una cantidad aceptable y por consiguiente, suficientes ventas para lograr los ingresos necesarios y así satisfacer sus propias exigencias y las del personal empleado. Además debe soportar las exigencias externas, tanto del público consumidor, como de la competencia misma y de las autoridades a cuyas leyes deben acatarse.

Por otra parte, también se presentan avances que de una u otra manera afectan las actividades de las empresas; cambios de orden tecnológicos o económico (inflación, nuevos productos, crisis energéticas, etc)

Todo esto conlleva a la necesidad de que cada gente actualice sus propios principios o conceptos sobre como dirigir a las empresas y que a su vez, realice modificaciones o cambios en cada función o actividad de su empresa, para prepararla ante cualquier exigencia, sea de origen interno o externo.

Se trata de una necesidad de cambio interno propio ante el cambio mismo. La tarea principal es adaptar constantemente la organización a un medio ambiente y a las condiciones internas en continuo cambio.

Lo anterior se logra a través del empleo de técnicas y/o herramientas que conduzcan a esa adaptación requerida.

La Auditoría Administrativa constituye una de estas técnicas, enfocada al estudio de aspectos como los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, métodos de control y estructura de cada una de las áreas funcionales que componen la empresa.

Por otro lado, una técnica que aporta valiosos instrumentos complementarios, básicamente bajo la consideración del aspecto humano, esencial para el logro del avance de las empresas, es el Desarrollo Organizacional, específicamente el Grid Administrativo, a través de las herramientas enfocadas a conceptos del trabajo mismo, y sobre todo de quien lo realiza.

Para tal efecto (de análisis y comprensión de ambas técnicas de cambio organizacional), hemos dividido nuestro trabajo en estudios separados de las mismas, de una comparación entre ambas, y del apoyo que puede constituir el Grid Organizacional por medio de sus conceptos y herramientas, para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

El primer capítulo, lo hemos destinado a la comprensión de lo que es y representa el Desarrollo Organizacional como un conjunto de elementos que conduzcan al cambio necesario en las empresas, haciendo énfasis en el aspecto humano.

En primer término, son expuestos los antecedentes acerca del pensamiento administrativo y de las escuelas del comportamiento humano, que conjunto, influyeron para que surgiera un nuevo concepto, denominado "Desarrollo Organizacional", del cual exponemos posteriormente algunas definiciones de diferentes autores, así como los objetivos, características, fases e importancias del mismo. De esta forma podremos darnos cuenta de lo que representa el Desarrollo Organizacional (D.O.) como técnica para adaptación y aprovechamiento del cambio.

El segundo capítulo está formado por los conceptos que integran el modelo Grid de D.O. donde explicamos, de acuerdo a los autores -- Blake y Mouton, el Desarrollo Sistemático en el cual está basado el D.O. Grid y las condiciones para que este desarrollo pueda darse en las empresas. Asimismo, se explica que es la excelencia y sus grados de medición considerando para ello la explicación del cuadro de las 72 ventajas o posiciones de la empresa. Más adelante pasamos a explicar la administración del Grid el cual se encamina a considerar la atención por los individuos que la llevan a cabo. Se explican los cinco estilos administrativos (1,9 9,1 1,1 5,5 y 9,9) que pueden ser detectados en cualquier empresa que se le aplique una Auditoría Administrativa (A.A.), así como la definición en cada estilo de los diez elementos a considerar. A continuación se exponen las seis fases para llevar a cabo un programa de D.O. Grid en una empresa.

El tercer capítulo hablamos específicamente de la Auditoría Administrativa, considerando a cinco prestigiosos autores en la materia: William P. Leonard, José Antonio Fernández Arena, Victor M Rubio RAGazzoni, Banco de México y Spencer Hayden, los cuales proporcionan un estudio y proponen una metodología para intervenir en las empresas que soliciten el servicio de auditoría. A fin de hacer la presentación más homogénea entre las cinco metodologías, la exposición se ha hecho analizando elementos comunes: definición, objetivo, alcance y proceso de la Auditoría, para con ello poder hacer un análisis comparativo de lo que constituye esta técnica de control.

El cuarto capítulo lo dedicamos a resaltar las relaciones y diferencias que detectamos durante el estudio del D.O. Grid y de la A.A. en cuanto al objetivo, alcance, proceso y herramientas que utiliza -- cada una de ellas.

El último capítulo lo hemos dedicado a exponer las herramientas propias del Grid Administrativo, que pueden representar elementos valiosos para llevar a cabo un proceso más completo de A.A. (Considerando no solo los resultados del trabajo en cada función de la empresa, también enfocándose a quien lo realiza).

Se recalca la importancia de tales herramientas como apoyo para cada una de las fases de la auditoría, sobre todo, a través del logro de la colaboración y dedicación de cada uno de los miembros de la or ganización.

CAPITULO 1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Para hablar de desarrollo organizacional, es necesario considerar los antecedentes históricos del "Pensamiento Administrativo". Tomaremos en cuenta las aportaciones principales de los estudios de la administración y del comportamiento gerencial de las tres corrientes o enfoques:

ENFOQUE	REPRESENTANTE	TEORIA O ESCUELA	AÑO
CLASICO	Frederick W. Taylor	Admón. Científica	1900
	Frank B. Gilbreth	Estudio de tiempo y movimientos	1900
	Henry Fayol	Organización Admva.	1908 -1916
NEOCLASICO	Elton Mayo	Relaciones humanas	1927
	Mary P. Follett	Motivación y concepto de Grupo	1930
MODERNO	Carrol L. Shartle y Anderw W. Halpin	Universidad de Ohio : con los factores independientes denominados Estructura y Consideración	Fines de los 40's.
	Survey Research Center (SRC)	Universidad de Michigan: su proceso entre "Centrado en Personal y Centrado en Producción"	1947
	R.F. Bales	Universidad de Harvard : El Líder Socio-Emotivo y de Tarea	
	Douglas McGregor	Teoría X e Y	1954
	Rensis Likert	Los cuatro sistemas de Administración	
	R. Tannenbaum y W. Schmidt	El continuo del Comportamiento Gerencial	1958
William J. Reddin	El modelo Tridimensional (3-D)	Fines de los 50's	

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.

La primera escuela administrativa importante que debemos considerar para hacer un estudio de elemento humano, es la corriente o pensamiento clásico, cuyos principales representantes (Taylor, Gilbreth y Fayol) dan un enfoque hacia el trabajo y desempeño del mismo por parte de los individuos, sin llegar a profundizar en el elemento esencial del hombre y en las características humanas de los trabajadores o miembros de la organización.

FREDERICK TAYLOR Y LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Taylor fundamentaba sus estudios en señalar que la administración tenía como objeto lograr el máximo de eficiencia para cada miembro de la organización (empleados y patrones). El concepto de admón. científicamente lo estableció en cuatro principios fundamentales:

1. Desarrollo del método mejor o ideal.
Es analizar cada labor para poder determinar cuál es el método más adecuado para llevarla a cabo.
2. Designación y desarrollo del trabajo.
Es la selección del trabajador para realizar cada actividad en el desempeño de su trabajo, y su perfeccionamiento para llevarlo a cabo correctamente.
3. Supervisión cordial.
Es la colaboración entre la administración de la empresa y el trabajo de los obreros para lograr un mayor rendimiento y desarrollo de éstos.
4. Cooperación entre jefes y trabajadores.
Para lograr una distribución adecuada de responsabilidades, la tarea del jefe es planear y del trabajador ejecutar al labor, cómo debe hacerse y en que tiempo.

Taylor fue el primer investigador sistemático del trabajo humano, y entre sus aportaciones más brillantes, se tiene:

- Señaló que debía incentivarse a los trabajadores por sus tareas exitosas.
- Consideró que se debían establecer sistemas de producción y costos.

Una de las críticas que se han hecho a los trabajos de Taylor es el considerar que debe tratarse al hombre como un elemento humano, y no como una parte de la producción o una máquina como el que representaba (limitando sus sentimientos y creatividad).

HENRY FAYOL

La primera aportación importante de los estudios de Fayol -- fue el señalar la necesidad de utilizar los pasos del proceso administrativo desde la alta dirección hacia los niveles jerárqui--

cos subsecuentes (proceso que él mismo establece :Planear, organi-
zar, dirigir, coordinar y controlar).

Sus aportaciones a la administración se pueden sintetizar en:

1. Destacó la Universidad de la Admón.

Esta es una actividad común a todas las organizaciones huma-
nas y aplicables a toda la actividad de grupos.

2. Conceptualiza el primer Proceso Administrativo.

a) Previsión

En esta etapa del proceso administrativo se va a examinar el
futuro a través de la fijación de objetivos y del estableci-
miento de planes de acción.

b) Organización.

Es conformar a la empresa mediante una estructura sólida (hu-
mana y material).

c) Dirección.

El director de la empresa hará funcionar los planes de ésta-
debiendo:

-Tener un conocimiento completo de su personal;

-Estar bien informado sobre acuerdos entre la negociación y
los planes de los empleados.

-Eliminar inoperancias.

-Dar buenos ejemplos

-Realizar auditorías periódicas a la organización

-Realizar conferencias para unir a los asistentes del jefe y
definir unidades de dirección y fijar objetivos.

d) Coordinación

Armonizar la información, buscando cohesión y unificación.

e) Control

Verificar resultados con los planes originales y ver si es -
necesario replantear la gestión administrativa.

3. Establece los principios generales de Administración

Estos principios son susceptibles de adaptarse a las necesida-
des y conformar el pilar de toda organización, sea comercial,
industrial o de servicios, particular o gubernamental.

Tales principios son:

1) División de trabajo, especialización natural de las tareas.

2) Autoridad y responsabilidad, para que exista la primera es
necesario que exista la segunda, y a la vez la autoridad -
es consecuencia natural de la responsabilidad.

3) Disciplina, obediencia, signo de respeto, que varía de a---
cuerdo al tiempo y lugar.

4) Unidad de mando, lo señala como uno de los más importantes
y dice que un colaborador no debe recibir ordenes de más -
de un supervisor con el fin de evitar conflictos.

5) Unidad de dirección, un sólo jefe y un solo programa para-
el conjunto de operaciones tendientes al mismo fin (coordi-
nación de fuerzas).

6) Subordinación de lo particular a lo general, el interés de
grupo u organización prevalece por sobre el personal.

7) Remuneración al personal, pago de salario justo y equitati-
vo, además de que visualizó los diferentes tipos de pago -

que se puedan otorgar al trabajador (de diferente nivel).

8) Centralización, de lograr funciones al subordinado, dependiendo de la función y la carga de trabajo del superior y del inferior.

9) Jerarquía, deben representarse los grados de autoridad y -- los niveles de comunicación e información para evitar conflictos.

10) El orden, buscar un lugar para cada cosa (o persona), y -- cada persona en su lugar.

11) Equidad, bondad y justicia de todo superior.

12) Estabilidad del personal, lograr el desarrollo que el empleado pueda tener en el aprendizaje y dominio de su trabajo para evitar la rotación del personal.

13) Iniciativa, aprovechar la creatividad del subordinado para lograr cambios, es decir, la evolución y el progreso.

14) Unión del personal, para fortalecer a la organización y -- crear espíritu de grupo.

4. Le asigna importancia a la enseñanza de la administración.

El conocimiento de la administración en todos los niveles educativos y áreas de actividad ayuda a lograr una mejor organización y mayor producción.

5. Señaló seis funciones diferentes en toda la organización:

- Técnica o de producción
- Comercial
- Financiera, uso de capital
- Contable, costos, balances, registros
- De seguridad, protección
- Admva., proceso administrativo.

Una de las críticas a los trabajos de Fayol, fue el no considerar una área específica de personal o de recursos humanos.

6. Perfil de habilidades de los administradores.

Los altos jefes cuentan con diferentes capacidades administrativas basadas en una serie de cualidades: físicas, intelectuales, morales, culturales, de conocimientos especiales y de experiencia.

Este tipo de cualidades también son aplicables a obreros y al personal técnico.

Indicó que a niveles jerárquicos altos es mucho más importante la capacidad técnica.

A través de sus trabajos, Fayol analizó las funciones necesarias de la dirección de una empresa:

- Asegurarse de que el plan esté juiciosamente preparado y -- sea estrictamente ejecutado.
- Cuidar que la estructura social y material sea consistente con los objetivos, recursos y requerimientos.
- Establecer una autoridad única, competente y vigorosa.
- Armonizar las actividades y coordinar los esfuerzos.
- Formular decisiones claras, precisas y correctas.
- Procurar la eficiente selección del personal

- Definir claramente las tareas
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad
- Renumerar equitativa y satisfactoriamente al personal, en función de los servicios prestados.
- Sansionar las faltas y errores
- Mantener la disciplina
- Cuidar la subordinación del interés individual al general.
- Mantener la unidad de mando.
- Vigilar el orden social y material
- Mantener todo bajo control
- Combatir el exceso de reglamentación, formalismo burocrático y papeleo.

FRANK B. GILBRETH.

La aportación principal de este autor al estudio de la administración fué el estudio de 'Tiempos y movimientos' en las operaciones manuales de los trabajadores.

Señaló que siguiendo un orden lógico en las actividades del trabajo de los obreros se obtienen beneficios tanto para éstos (-ganan más y se cansan menos se sienten objetos de un cuidado especial), como para la empresa (logra mayor productividad).

A diferencia de Taylor, recalcó el elemento humano como una parte importante en la planeación del trabajo.

Insistió en la eficiencia del trabajador como una consecuencia del método más apropiado del estudio de tiempos y movimientos

TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Nació como una respuesta a la Teoría Clásica, criticando el que ésta no haya considerado el elemento humano y que se le haya subestimado. Nace así el enfoque o escuela de las Relaciones Humanas, cuyo principal exponente es Elton Mayo.

ELTON MAYO Y LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Elton Mayo realizó una serie de experimentos en la Compañía Norteamericana Wester Electric y llegó a las siguientes conclusiones:

1. (Primer experimento)

Para lograr un aumento en la productividad de los obreros no basta con modificar sus condiciones ambientales de trabajo, -es muy importante lograr su colaboración de manera que sientan una distinción al participar (trato psicológico).

2. (Segundo experimento)

Es necesario realizar entrevistas a los empleados para conocer su situación y liberarlo de tensiones y frustraciones; para lograr la entrevista adecuada se requiere una preparación y guía adecuada de la misma.

Con la entrevista se consigue una mayor colaboración del subordinado para con el grupo de trabajadores con el que se relaciona, así como el deseo de trabajar mejor con la administración.

3. (Tercer experimento)

La conducta en el trabajo está afectada por sentimientos y estados de ánimo los cuales se exteriorizan durante las entrevistas -como factor de comunicación- en los que debe tratarse a los entrevistados en forma grupal, como miembros de determinado grupo.

En este tercer experimento descubrió que la conducta no está determinada por incentivos económicos o por relaciones formales de grupo, son más importantes las relaciones informales -de grupo, y estas relaciones informales ayudan a la administración al logro de mayor productividad.

El movimiento de relaciones humanas es referente a fenómenos interpersonales, una necesidad para conocer las relaciones entre las personas como individuos, como parte de un grupo, y como grupo u organización total. El administrador eficaz requiere conocer estas relaciones y no sólo el aspecto económico y productivo (diferenciar entre las características humanas y de producción).

Fué la primera en tratar la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración, así como destacó la importancia del hombre en la organización.

Señaló que en la administración de empresas se incluye:

- UN LADO TECNICO, con conocimiento de producción y distribución.
- UN LADO HUMANO, conocimiento de cómo tratar correctamente a los compañeros de trabajo.

Consideró que entre los factores que condicionan el problema del mando y la coordinación están el tiempo, el lugar y el elemento humano.

Sus aportaciones fueron importantes para modificar conceptos mecanicistas del trabajo del hombre en las empresas.

Reconoció también que el hombre está motivado en el trabajo por las mismas fuerzas que estimulan sus actividades y placeres fueran del trabajo.

El punto central de la administración., según la señorita -- Follet era la coordinación la cual debe alcanzarse en las etapas de las relaciones interpersonales (mediante el intercambio vertical y horizontal de ideas e iniciativas). Tal coordinación debe alcanzarse en las etapas iniciales de la planeación u la estructuración de políticas.

TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION.

Esta teoría considera al aspecto humano como un elemento de suma importancia en las empresas, llegando a profundizar en los aspectos psicológicos y de comportamiento dentro de las mismas. Los principales estudiosos en este enfoque moderno son: Carrol L. Shartle y Andrew W. Halpin cuyos estudios se enfocaron a los factores independientes denominados Estructura y Consideración; el Survey Research center (SRC) y su proceso entre "Centrado en Personal y Centrado en Producción"; R.F. Bales y sus estudios sobre "El líder socio-emotivo y de tarea"; Douglas Mc Gregor y su muy famosa teoría X e Y; Rensis Likert y los Cuatro sistemas de Administración; R. Tannenbaum y W. Schmith con su aportación sobre el Continuo del Comportamiento Gerencial; y por último el Modelo Tridimensional (3-D) propuesto por William J. Reddin. ...

... CARROL L. SHARTLE, Y LOS FACTORES INDEPENDIENTES DENOMINADOS ESTRUCTURA Y CONSIDERACION.

El modelo obtenido en la investigación de la Universidad de Ohio fue resultado de uno de los estudios más amplios y exigentes que se han realizado en el mundo. La dirección estuvo a cargo de Carrol L. Shartle, y los hallazgos fueron publicados por el Bureau of Business Research (Comité de Investigación Empresarial), aunque posteriormente Shartle publicó un libro en el cual resumió lo más importante bajo el título "Executive Performance and Leadership" (Actuación Ejecutiva y Liderazgo).

La conclusión más sobresaliente de los estudios fue la determinación de dos factores independientes dentro del análisis del aspecto humano en las empresas que fueron denominados: Iniciación de Estructura y Consideración. La independencia se refiere a que la existencia de uno de ellos, en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro. Es decir, que se puede dar el caso de que el gerente haga uso amplio de uno y uso restringido de otro, o viceversa; igual de ambos, o cualquier relación entre ellas.

Gracias a esa independencia, los factores pueden ser representados en una especie de ejes coordenados -únicamente la parte positiva de ambos-, sin que ellos implique, obviamente, que la consideración es función de la estructura, (que es el caso cuando $Y = f(x)$, en el sistema cartesiano).

En el modelo de Ohio, el factor de consideración está asociado con formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto, y cierta calidez en la relación entre jefe y subordinado. Por otro lado, el factor iniciación de estructura se refiere a que el jefe organiza y define la relación entre él mismo y los miembros, tiende a definir el papel que espera de cada miembro, y procura establecer pautas bien definidas de organización, canales de comunicación y modo de ejecutar las tareas.

La consideración tiene que ver con las relaciones humanas y la estructura con la planeación, organización y realización de la tarea.

ANDREW . HALPIN

Andrew W. Halpin, en su artículo "Conducta de liderazgo y desempeño en Combate de los comandantes Aéreos" narra cómo en un estudio de los comandantes de 52 bombardeos B-29, los factores de consideración y estructura explican el 84% de las diferencias observadas en el comportamiento de los líderes.

C O N S I D E R A C I O N	Alta conside- ración	Alta consideración
	Y	Y
	Baja estructu- ra	Alta estructura
	Baja conside- ración	Baja consideración
	Y	Y
	Baja estructu- ra	Alta estructura

Factores de liderazgo, según la Universidad de Ohio. (1)

El estudio de Halpin fue realizado considerando la opinión de los superiores y subordinados de cada uno de los comandantes, con respecto a su actuación, tomando como base que la evaluación del líder por los subordinados está relacionada positivamente con la consideración, mientras que la de los superiores lo está con la estructura.

La conclusión de dicho estudio fue que "se observó una tendencia a la aparición de correlaciones negativas entre las calificaciones de los superiores y las puntuaciones de consideración, y de correlaciones positivas entre éstas calificaciones y las puntuaciones de iniciación de estructura. Inversamente, las correlaciones entre el índice de satisfacción y las puntuaciones de dimensión (estructura), exhibieron una tendencia en sentido contrario. Así, los superiores y los subordinados se inclinan a evaluar de manera opuesta la contribución de estas dimensiones en la eficacia del liderazgo. Esta diferencia de evaluación, enfrenta al líder con expectativas antagónicas de papel desempeñado. Se sugiere que el conflicto de papeles así inducido, constituye el núcleo del dilema liderazgo".

El jefe puede conservar una imagen sana desarrollando una actitud abierta, tanto hacia los labores relacionados con la estructura, como hacia las relaciones con sus subordinados, en una conjunción empática. Así, de no ser esto posible dadas las características de su personalidad, el dirigente tiene la alternativa de buscar, la complementariedad con otra persona que tenga la característica contraria.

SURVEY RESEARCH CENTER, Y SU CONTINUO ENTRE
CENTRADO EN PERSONAL Y CENTRADO EN PRODUCCION.

A partir de 1947 el Survey Research Center (SRC), realizó estudios en la Universidad de Michigan, los cuales llevaron a conclusiones similares a las de la Universidad de Ohio; sólo que, en principio, consideraron las variables como dependientes. En base a dichos estudios, el SRC concluyó en la existencia de -- dos posiciones extremas dentro de un proceso que va desde la actividad "Centrada en la persona", hasta la "centrada en la producción". Los términos pueden hacerse equivalentes con los de consideración y estructura de Ohio, solamente que en el caso de Michigan originalmente se asentó que, en la medida en que se aumenta la tendencia a uno, se disminuye el acercamiento al otro, mientras que en el modelo de Ohio considera que ambas variables son independientes

Centrado en la
persona

Centrado en la
producción

Estilo continuo de la Univ. de Michigan.

En base a este modelo, se puede pensar que la posición óptima es la intermedia, en la cual se lograría el equilibrio. Esta - consideración coincide con la investigación de Halpin, en cuanto a la evaluación conflictiva de liderazgo entre subordinados y jefes del líder en cuestión: en la medida en que el líder se acerca al extremo centrado en la persona, la evaluación de los subordinados será más halagüeña; pero la de sus jefes disminuirá en su positividad, y viceversa.

Se cree pertinente mencionar que la Universidad de Michigan ha modificado su criterio en cuanto a la dependencia de factores de liderazgo por lo que actualmente su posición es más similar a la Ohio.

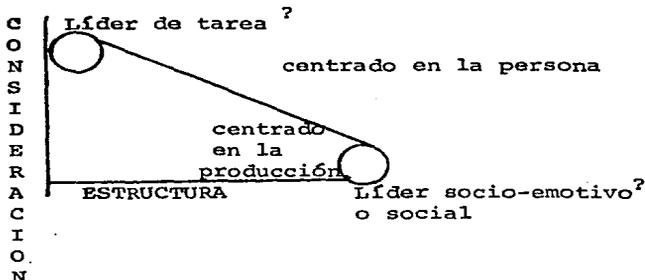
En cuanto a la diferencia entre ambos modelos (Ohio, Michigan), es que el de Ohio deja abierta la posibilidad del manejo de estrategias, para alcanzar la satisfacción de las espectativas, - tanto de jefes como subordinados, al abrir las alternativas a alguna posición de liderazgo en la cual se ejerza tanto una alta - consideración como una alta estructura. Michigan, a la inversa, - no deja posibilidad alguna al jefe en su posición original, ya - que la única aceptable es la intermedia, que le garantiza quedar "medio bien" como ambos; aunque el jefe puede jugar dentro del -- continuo, acercándose a uno o a otro extremo, según las circuns-- tancias que se presentan, a fin de, a pesar de todo, lograr sus - objetivos personales.

R.F. BALES, Y EL LIDER SOCIO_EMOTIVO Y DE TAREA.

En cuanto a las relaciones de este modelo con los anteriores, R.F. Bales señala los extremos del continuo Michigan, o, lo que es lo mismo, los extremos de cada uno de los ejes del modelo de Ohio.

Bales, indica que, dentro de los grupos, el líder requiere — realizar dos tareas fundamentales, a saber: mantenimiento del grupo y alcance de las metas comunes. Estas dos funciones son llevadas a cabo a través de la actuación de individuos varía, y que él llama la actividad, habilidad (referida a la tarea) y carisma.

La actividad es medida por: cuánto hablan las personas y el grado de interacción que cada una inicia; la habilidad se refiere al número de intentos de resolución de problemas que cada uno realiza dentro de los labores grupales; y, el carisma es apreciado — por la opinión de los miembros y, en la interacción, por la frecuencia por que cada individuo reacciona positivamente a la contribución de otros. Cuando la actuación del individuo se enfoca a la tarea (actividad) aquél se convierte en el líder de tarea. Cuando la actividad tiende a las relaciones (carisma), el individuo resulta un líder social o socio-emotivo.



Ohio, Michigan y Harvard, (unidos) en un solo modelo

Bales afirma que ambos tipos de liderazgo son necesarios en cualquier grupo, son líderes ambos, debido a que los dos influyen en el comportamiento de los miembros. Así, se puede encontrar que en un grupo de trabajo el jefe actúa como líder de tarea, con poca atención hacia las relaciones; mientras que el subjefe, cualquier otro dotado miembro, funciona como líder social o socio-emotivo. También, la única manera en que el jefe no puede ser considerado como líder, sería si no tuviera poder y entonces, algún otro haría las funciones de líder de tarea.

DOUGLAS Mc GREGOR, "TEORIA X e Y "

El planteamiento Mc Gregor parte de la afirmación de que en muchas prácticas y orientaciones administrativas y de que en la mayoría de las obras escritas sobre organización, se aceptan explícitamente o implícitamente, los siguientes postulados.

- 1.El trabajo resulta desagradable para la gran mayoría de la gente.
- 2.La ambición no es común entre los individuos. Generalmente las personas, debido que desean tener poca responsabilidad, prefieren ser dirigidas, en vez de usar su propia iniciativa.
- 3.La creatividad, en cuanto a la solución de problemas -- dentro de las organizaciones, es bastante escasa en la inmensa mayoría de las personas.
- 4.A los individuos es necesario controlarlos estrechamente, a fin de que cumplan con sus obligaciones laborales.
- 5.La motivación ocurre sólo en los primeros niveles de necesidades; es decir, en las fisiológicas y de seguridad.

Basado en estos principios, McGregor denomina a la labor de Jefatura como Teoría X, afirmando que ésta es la que con mayor frecuencia se desarrolla en las empresas u organizaciones a cualquier nivel jerárquico.

Conforme a la Teoría X:

- 1."El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que se pueda.
- 2.Debido a esta tendencia humana rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3.El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad"

Lo anterior puede explicarse por medio del Ciclo de las Expectativas; éste ciclo nos dice que en la medida en que los resultados esperados de la acción de los individuos sean positivos o negativos, habrá una tendencia a la obtención de los mismos. Esto se explica claramente cuando la actitud que manifiesta el gerente en todas sus actividades con respecto a sus subordinados, está directamente influida por las expectativas sobre el comportamiento de los mismos. Por consiguiente, si el jefe espera que los empleados a su cargo sean irresponsables y poco ambiciosos, a través de su manera o forma de actuar, el jefe les transmitirá su sentimiento pesimista, influyendo sobre el comportamiento de sus trabajadores.

Si, por lo contrario, el gerente o jefe espera de sus colaboradores una actitud positiva, por medio de su propia conducta influirá sobre el comportamiento de éstos en el mismo sentido positivo

ALTA EXPECTATIVAS
ALTO RENDIMIENTO

BAJAS EXPECTATIVAS
BAJO RENDIMIENTO

Ciclo de las expectativas

El ciclo de las expectativas se da cuando existen bases de sustentación que lo refuerzan. Por ejemplo, si un gerente ha seleccionado en forma correcta a un empleado para desarrollar una actividad determinada, el hecho de que aquel que lo dirija crea o no buenos resultados de su desempeño, afectará a éstos en un 70% ó más de las ocasiones.

El subordinado se da cuenta de las expectativas del jefe por medio de la comunicación directa y personal; también hay muchas otras formas de llegar a conocer las expectativas.

El gerente o jefe para lograr un cambio en su actitud o cambiarla totalmente, requiere llevar a cabo un proceso que parte del conocimiento de la adopción, pasando por la práctica y la adaptación: para esto, primero necesita tener conocimiento de que existe; otras actitudes que de acuerdo a la opinión de otros jefes o gerentes dan mejores resultados, después, necesita aceptar la posibilidad de cambio y practicar esas diversas actitudes.

El cambio de actitud se explica en forma clara con la teoría "Y" de Douglas McGregor.

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo en la edad adulta es tan natural, como el juego o el descanso en la infancia, y por lo tanto, no resulta desagradable, sino que por el contrario, puede ser una fuente de satisfacción para los individuos si se controla una serie de circunstancias que son, de por sí controlables.
2. Los individuos son capaces de realizar actividades de autocontrol; por lo que necesario un control ajeno excesivo o amenazante. Así el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos de la empresa a cuya realización se compromete por las compensaciones asociadas con su logro.
3. La creatividad y la imaginación son conceptos o atributos ampliamente distribuidos en la población y pueden utilizarse para la solución de problemas dentro de la organización, si se le da oportunidad para expresarse y ejercitarse.
4. La motivación se manifiesta también en los niveles medios y altos de necesidades de los individuos, las cuales son: de afiliación, estima y de autorealización.
5. El ser humano no sólo no evita, sino que busca nuevas y mayores responsabilidades, si se le facilitan las situaciones o las circunstancias.

En la Teoría "Y", existe un principio denominado "principio de in

tegración", que quiere decir, la creación de condiciones que permitan a los individuos en la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando su esfuerzo hacia el éxito de la empresa. Dentro de este principio, existe una estrategia denominada Administración por Integración y Autocontrol. Esta estrategia ejecutiva es una aplicación de la teoría "Y" de Douglas McGregor; su finalidad es estimular la integración, produciendo una situación en que el empleado pueda, de la mejor manera posible, lograr sus aspiraciones personales, dirigiendo y polarizando sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa. Esta estrategia se forma de cuatro fases:

- "Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo".
- Fijación de "metas" concretas para un período limitado.
- El desarrollo administrativo durante ese período.
- Valorización de los resultados.

A continuación se explican cada una de estas fases.

Esclarecimiento de los requisitos generales de trabajo.

Se supone que la empresa contratada para llevar a cabo el desempeño en un puesto cualesquiera, una vez en él, debe saber más -- que su jefe sobre ello. Este es el caso de un dirigente en mercadotecnia o en producción; se supone que conoce bien el área en la cual se ha especializado, que por eso fue escogido para llevarla a cabo. Sin embargo, es el jefe quien tiene una visión más general de los objetivos de la organización y, por tanto, una mayor capacidad para englobar las actividades de su subordinado dentro del conjunto general. Así, uno, aportando su conocimiento especializado, y otro, su capacidad conceptual, pueden contribuir en la definición de las obligaciones principales que impone el puesto concreto al individuo específico.

En esta fase debe quedar claro que la definición es sobre el puesto del subordinado y que es éste y no el jefe, quien debe definir los puntos principales, tratando de situarlo en el contorno, en función de los objetivos más importantes de la organización.

"Fijación de las metas concretas, para un período limitado".

Una vez que se cuenta con una declaración conjunta, es necesario que se determine cómo se puede medir si se está, o no, realizando las labores especificadas. La fijación de metas incluye la delimitación y señalamiento del atributo por medir, la escala en que se va a medir y la meta en sí que se desea alcanzar".

Se sugiere que esta tarea debe ser hecha por el subordinado, ya que, conforme las metas hayan sido fijadas por él, mayor será el grado de compromiso que establecerá y sentirá.

El desarrollo administrativo durante ese período.

Lo que acontezca entre la fecha de fijación de las metas y la de valoración de los resultados finales, es de suma importancia. El subordinado debe sentir el apoyo, control e interés de su jefe; sin que esto quiera decir que sea el jefe quien dirija el trabajo.

Valoración de los resultados.

Se recomienda señalar una serie de puntos de revisión en los cuales se analizan tanto los medios como los métodos y resultados, a fin de ratificar o rectificar, según el caso, cualesquiera de ellos; inclusive los objetivos mismos.

Los resultados positivos de la estrategia no están sólo en el que hacer, sino también en el como. Para que verdaderamente el esfuerzo sea benéfico, es necesario el compromiso del jefe en cuanto al respecto de individualidad del subordinado.

Es necesario considerar las expectativas y aspiraciones de los empleados y comprobar si realmente éstas podrán cumplirse por medio del logro de los objetivos del puesto que tiene asignado en la organización, y lograr que también se sienta participe de ellas.

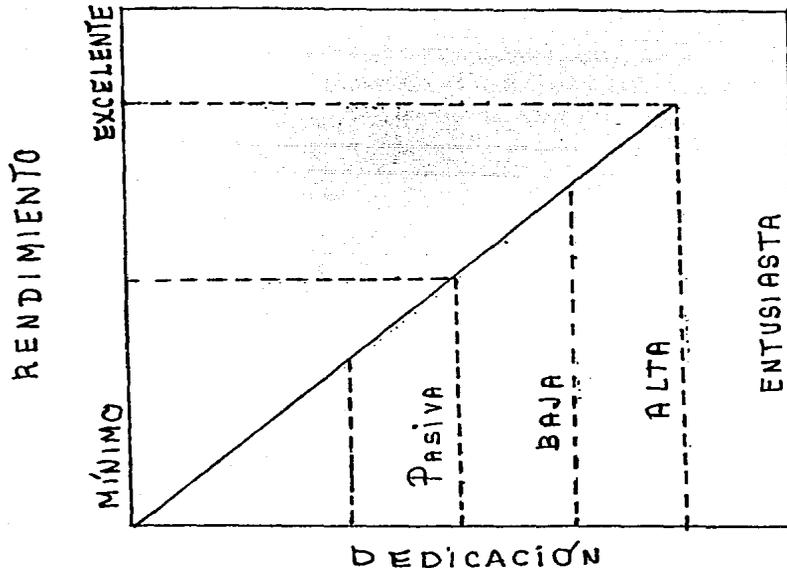
Por otra parte, McGregor señala la relación que existe entre "rendimiento y dedicación" y dice que dicha relación es muy estrecha entre ambos conceptos.

De acuerdo a la figura siguiente, se puede detectar que la no aceptación y la aceptación pasiva de los objetivos y tareas, van a generar un rendimiento bajo; el rendimiento obtenido de una dedicación baja y moderada será regular; el rendimiento bueno se relaciona con la dedicación moderada; y por último, el rendimiento excelente va a ser el resultado de una afanosa dedicación a las labores y actividades que se requieran en el puesto.

Relación entre dedicación
y rendimiento.

DEDICACIÓN BAJA -----► RENDIMIENTO MÍNIMO
DEDICACIÓN MODERADA-----► RENDIMIENTO BUENO
DEDICACIÓN AFANOSA-----► RENDIMIENTO EXCELENTE

RELACIÓN ENTRE DEDICACIÓN Y RENDIMIENTO (Douglas McGregor)



LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RENSIS LIKERT

Rensis Likert planteó un modelo infomado por cuatro sistemas de Administración, integrados en forma horizontal; los cuales tienen estrecha relación con las teorías X e Y de Douglas McGregor.

Likert sitúa en el estrecho extremo izq. el Sistema Administrativo lo que resulta semejante a la teoría X. En el extremo derecho sitúa el sistema 4, semejante con la teoría Y, y en el intermedio entre los sistemas 1 y 4 coloca a los sistemas 2 y 3.

En estos sistemas de administración incluye como puntos principales: flujo de administración comunicación interpersonal y organizacio--

nal, cooperación, toma de decisiones y involucramiento de los niveles jerárquicos en la misma forma de fijación de objetivos y carácter de los procesos de control. Cada uno de los sistemas se caracteriza por la forma en que se manejan todos los asuntos.

Funcionamiento de los cuatro sistemas de Administración:

- En el sistema 1 se maneja de arriba hacia abajo, refiriéndose a la pirámide jerárquica;
- El sistema 2 se maneja hacia abajo, principalmente;
- El sistema 3 se maneja tanto hacia arriba como hacia abajo; y
- El sistema Administrativo 4 se maneja hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. (Ver figura de los cuatro sistemas de administración).

Rensis Likert para comprobar su punto de vista elaboró un cuestionario para aplicarlo a personal ejecutivo, en el cual se les pide que escriban sobre las características que se mencionan en el cuestionario, su apreciación de dos empresas, reacciones o departamentos que hayan conocido bien y que conceptúen, una como altamente productiva y otra como improductiva.

Las descripciones de baja productividad se sitúa siempre a la izquierda del modelo Likert y, también se colocan a la izquierda de la posición de las empresas o departamentos de alta productividad. Durante sus estudios, Likert percibió que el cuestionario podía ser utilizado, no sólo para descubrir lo que un individuo solo (por separado) cree que son las características presentes de su organización; sino -- también para detectar lo que él quería que fuesen.

Sistema 1
(Teoría X)

Sistema 2

Sistema 3

Sistema 4
(Teoría Y)

Los cuatro sistemas de Administración, de Rensis Likert.

El cambio en un sistema administrativo no se logra con sólo dar instrucciones sobre el caso de que se trate, sino que, es necesario atravesar por un proceso de educación, aprendizaje y adiestramiento, los cuales son procesos muy lentos. Después que se tiene este conocimiento, no necesita provocar un cambio de actitud de los individuos.

Esta modificación de actitud conducirá a una variación del comportamiento individual. Y, finalmente, por medio del cambio individual, y sumando los cambios de conducta individuales, se logrará modificar o cambiar el comportamiento del grupo como un todo.

Se debe tomar en cuenta que el comportamiento individual es reflejo de la experiencia vivencial total de la persona. Al referirnos a la empresa, el estilo gerencial organizacional aceptado es no sólo fruto de la experiencia de la compañía en sí, sino que también de todos y cada uno de los que tienen algún grado de autoridad, se puede ver que el esfuerzo necesario para modificar algo con rapidez, no puede ser escaso ni durante poco tiempo.

TANNENBAUM Y SCHMIDT, Y EL CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL.

Tannenbaum y Schmidt consideraron como base de la clasificación de los estilos gerenciales, la forma y "cantidad" de autoridad que emplea el gerente en la toma de decisiones.

En la parte izquierda del continuo del comportamiento anotaron el Liderazgo Centrado en el Jefe o Superior, y, en el margen derecho, el Centrado en los subordinados. Los estilos van desde aquel donde el gerente toma la decisión y la da a conocer a sus subordinados (centrado en el jefe), hasta donde el mismo permite a los subordinados que actúen o se comporten dentro de los ciertos límites, definidos por la autoridad superior (centrado en el subordinado).

Los factores que el gerente debe tomar en cuenta en la elección del estilo de liderazgo a utilizar son:

- El gerente, en sí mismo;
- Los subordinados y sus características; y
- La situación en particular de que se trate.

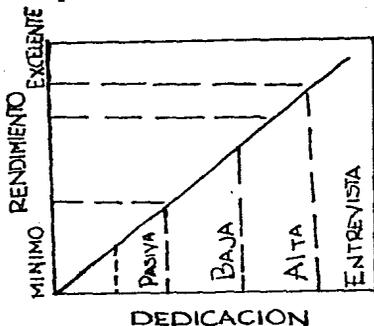
El gerente en sí mismo. Cada gerente reacciona de diferente forma ante la misma situación a que puedan enfrentarse. Esto se debe a que hay diversos factores que actúan en y sobre cada uno de los gerentes, entre los que se pueden mencionar: el sistema de valores del gerente, la confianza que ha generado en sus subordinados, sus inclinaciones personales en su actividad como líder y sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

Los subordinados y sus características. También la personalidad de los subordinados interviene en las expectativas de conducta del dirigente.

Es lógico que el líder debe tomar en cuenta estos y otros rasgos, con el fin de elegir el estilo que brindará mejores resultados; entre éstos están: la necesidad de independencia y la tolerancia de ambigü-

dad. Por consiguiente, no puede darse el mismo tratamiento a un grupo de científicos que a un grupo de secretarias, no sólo por su preparación, sino por el tipo de situaciones a los que cada persona, -- dentro de cada grupo, esta preparada a enfrentar. Otros aspectos importantes son la capacidad y experiencia en relación al asunto concreto. Todos estos aspectos que se encuentran interrelacionados, afectan el juicio del dirigente, sobre todo en lo que se refiere a su confianza en los subordinados. El siguiente aspecto a considerar es el grado de identificación que el gerente haya percibido y provocado, entre los objetivos organizacionales y personales de sus subordinados, así como el entrenamiento o experiencia de los mismos para trabajar en grupo, influirán en su decisión; este aspecto es una de las múltiples limitaciones para lograr cambios contractuales inmediatos. En base a esto, se dice que:

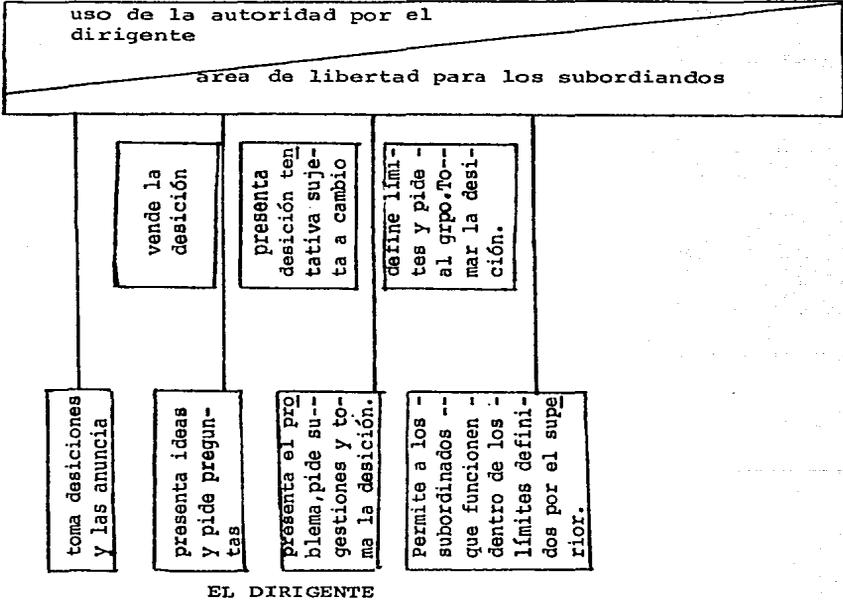
1. "Los individuos muy brillantes toman mejores decisiones que los grupos: tanto en lo que se refiere a la velocidad, como a la eficiencia y aciertos.
2. Los individuos promedio son más rápidos que los grupos, pero cometen más errores.
3. Los grupos son más acertados, pero también más lentos que la mayoría de las personas aisladas".



RELACION ENTRE DEDICACION Y RENDIMIENTO

centrado en el jefe
LIDERAZGO

centrado en el subordinado



Modelo Original del Continuo del Comportamiento Gerencial de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt.

La situación en particular de que se trate. Este factor formado por - elementos esenciales según Tannenbaum y Schmidt:

- El tipo de organización. Por sus características peculiares dentro de su seno, acepta o rechaza determinados estilos gerenciales.
- El tiempo. Este elemento es de los que más presionan al - dirigente, ya que los grupos aunque más acertados, son -- más lentos.

En 1973 se hicieron algunas modificaciones al estudio de Tannenbaum y Schmidt:

1. "Se cambia el término 'subordinado' por el de 'no dirigente'.
2. El rectángulo puede ser ampliado o reducido.
3. Se obliga una respuesta de dirigente a no dirigente.
4. En el estilo que mayor libertad brinda a los no dirigentes, los límites son fijados por la organización en sí (objetivos, estrategias, políticas, etc) y no por un superior.
5. El medio ambiente y el ambiente organizacional influyen en el comportamiento, tanto del dirigente como de los no dirigentes.
6. Ya no es el dirigente quien decide el estilo que utilizar, sino - que es el resultante de las fuerzas representadas por el poder e influencia de dirigentes y de no dirigentes dentro del medio ambiente organizacional".

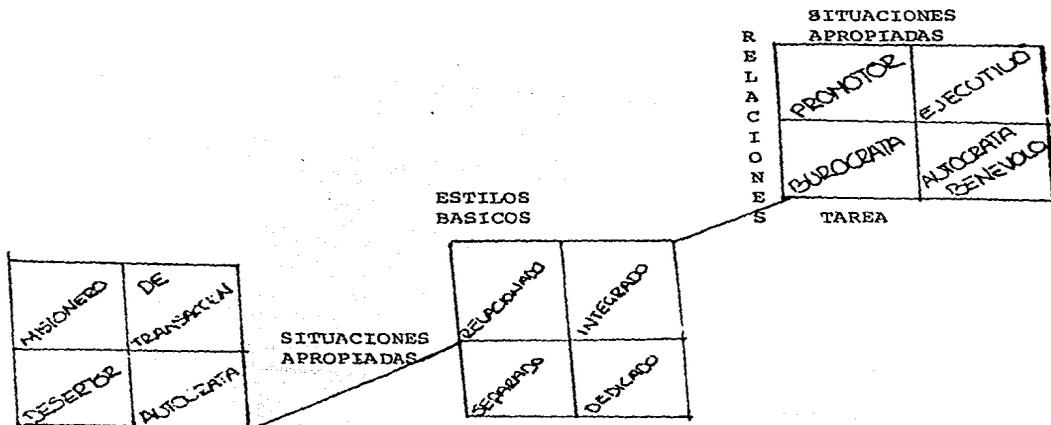
El nuevo continuo es más complejo y más dinámico que la versión de 1958, reflejando las realidades organizacionales y sociales de la época actual.

WILLIAM J. REDDIN, Y EL MODELO TRIDIMENSIONAL (3D)

El modelo 3-D resulta, en principio, similar al de la Universidad de Ohio y al Grid Administrativo, pero Reddin añadió en su modelo una tercera dimensión de profundidad en la que se mide lo apropiado o inapropiado del uso de los estilos, a lo que llama DIMENSION DE LA EFECTIVIDAD; esto quiere decir que un estilo básico será apropiado o no en relación a las circunstancias en que sea adoptado.

En el eje vertical del modelo 3-D se mide la inclinación del dirigente hacia las relaciones, mientras que en el eje horizontal se mide la orientación a la tarea. En el modelo de Ohio como en la Reddin, las dos variables son independientes entre sí.

Todos los estilos básicos son correctos cuando se aplican bajo -- las circunstancias que así lo ameriten, en cuyo caso la situación se localizará en la figura siguiente en el cuadro señalado como "situaciones apropiadas". Por lo tanto, si estos mismos estilos (uno a la vez), son utilizados en circunstancias que no lo ameriten, los estilos serán incorrectos encontrándose éstos en el cuadro señalado como "situaciones inapropiadas".



Modelo 3-D de la Efectividad Gerencial

"... Los estilos gerenciales de Reddin son 4 básicos; pero, según como sean utilizados, la percepción que se tiene de ellos será distinta. Así, si un dirigente adopta el estilo 'relacionado' (inclinado hacia las relaciones) en el momento correcto, los individuos a su alrededor lo percibirán como un 'promotor'. Si el mismo estilo es adoptado en una situación donde no es el adecuado, se le percibirá como 'misiónario'. El estilo es el mismo, la situación es la que lo hace distinto".

En la figura, cuyo título es: características de los Estilos Gerenciales del Modelo 3-D de William Reddin, se señalan los cuatro estilos básicos y las dos variantes de cada uno de ellos en función de la efectividad.

El modelo de Reddin es uno de los más apropiados y completos, ya que describe el proceso en forma amplia. Por eso el autor afirma, "Los principios de la efectividad gerencial pueden aprenderse de un libro"; pero el gerente mismo debe decidir si quiere ponerlos en la práctica. Una vez hecho esto queda tan solo un paso simple: trasladar las ideas a la acción.

Comenta Reddin que la destreza de gestión de situación, al igual que la manipulación de gestión se puede medir en una escala de aceptación del cambio que abarca nueve grados:

	+	COMPROMISO
	+	COOPERACION
	+	APOYO
Escala de aceptación del cambio.	+	ACEPTACION
	+	INDIFERENCIA
	+	APATIA
	+	PROTESTAS
	+	DEMORAS
	+	SABOTAJE

Viendo la escala de abajo hacia arriba, los cuatro primeros escalones significan escasa habilidad; el central una habilidad baja y, a partir del sexto hasta el noveno significan mayor habilidad.

Se debe tener presente que todo cambio genera resistencia y que los dirigentes pueden manejar el problema de variadas formas,

- Disminuyendo la resistencia
- Reforzando la aceptación
- Actuando en ambas direcciones al mismo tiempo.

Características de los Estilos Gerenciales del Modelo 3-D
de William Reddin.

SITUACIONES INAPROPIADAS	ESTILOS BASICOS	SITUACIONES APROPIADAS
<p>Desertor</p> <p>Trabaja según lo que - fija el reglamento; pro- ducción mínima; abando- na.</p> <p>Evita verse implicado; rehuye la responsabili- dad y el compromiso.</p> <p>De pocas opiniones o - sugerencias útiles.</p> <p>Carente de creatividad y de originalidad; cri- terio hecho.</p> <p>Obstaculiza a los de- más; dificulta las co- sas.</p> <p>Renuente al cambio; no coopera; no se comunica</p>	<p>Separado</p> <p>Cauto; cuidadoso; conser- vador; ordenado.</p> <p>Prefiere las cosas es- critas, procedimientos hechos.</p> <p>Busca principios esta- blecidos.</p> <p>Exacto; preciso; correcto perfeccionista;</p> <p>Constante; consiente; pa- ciente.</p> <p>calmado; modesto; discre- to.</p>	<p>Burócrata</p> <p>Sigue las órdenes, re- glas y procedimientos. Confiable; digno de fe.</p> <p>Mantiene una empresa o un sistema en marcha.</p> <p>Observa las detalles; eficiente.</p> <p>Reacciona racionalmen- te; lógico, autocontro- lado.</p> <p>Imparcial; justo; equi- tativo.</p>
<p>Autócrata</p> <p>Critica, amenaza.</p> <p>Toma todas las decisio- nes.</p> <p>Exige obediencia; su- prime conflictos.</p> <p>Quiere acción y resul- tados inmediatos.</p> <p>Se comunica sólo hacia abajo; actúa sin consul- tar.</p> <p>Temido, impopular.</p>	<p>Dedicado</p> <p>Decidido; agresivo; con- fiado en sí mismo.</p> <p>Activo; pujante; inicia- dor.</p> <p>Fija tareas individua- les responsabilidades y normas. Seguro, indepen- diente y ambicioso.</p> <p>Emplea recompensas, cas- tigos, controles.</p> <p>La tarea es lo primero.</p>	<p>Autócrata bene- volo</p> <p>Decidido; muestra tener iniciativa.</p> <p>Trabajador; enérgico</p> <p>Termina las cosas dedi- cado a su trabajo</p> <p>Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo.</p> <p>Tiene conciencia del - costo, de las ganancias y de las ventas.</p> <p>Logra resultados.</p>
<p>Misionero</p> <p>Evita el conflicto.</p> <p>Agradable; amable; cál- ido.</p> <p>Busca la aceptación de sí mismo; dependiente.</p> <p>Facilita las cosas.</p> <p>Evita iniciar las co- sas; pasivo; no da indi- caciones</p>	<p>Relacionado</p> <p>La gente está en primer término.</p> <p>Destaca el desarrollo - personal.</p> <p>Informal, tranquilo, pa- sa inadvertido.</p> <p>Largas conversaciones</p> <p>Considerado, aquiescente</p> <p>Amistoso</p>	<p>Promotor</p> <p>Mantiene canales libres de comunicación; presta atención.</p> <p>Desarrolla el talento de los demás; instruye comprende a los demás - Apoya.</p> <p>Trabaja bien, coopera. Los demás confían en él</p>

SITUACIONES INAPROPIADAS	ESTILOS BASICOS	SITUACIONES APROPIADAS
<p>Misionero</p> <p>No se preocupa por la producción, normas y control.</p> <p>De transacción</p> <p>Emplea la participación en exceso. Céde; débil. Evita tomar desiciones; produce decisiones amorfas aceptables. Destaca la tarea y las relaciones cuando esto es inapropiado. Idealista; ambiguo; se desconfía en él.</p>	<p>Relacionado</p> <p>Crea una atmósfera segura.</p> <p>Integrado</p> <p>Deriva autoridad de los objetivos, ideales, metas y políticas Integra al individuo con la organización. Quiere participación; hace poca diferencia de poder. Prefiere objetivos y responsabilidades compartidos. Se interesa por las técnicas motivacionales.</p>	<p>Promotor</p> <p>El confía en los demás.</p> <p>Ejecutivo</p> <p>Utiliza el trabajo en equipo en la toma de desiciones. Utiliza la participación en forma adecuada. Induce compromiso con los objetivos. Estimula un desempeño mejor. Coordina a los demás en el trabajo.</p>

En cuanto a la resistencia, se sabe que ésta se genera en las personas a causa de la incertidumbre sobre el futuro, en relación con el cambio. La incertidumbre afecta dos áreas específicas y una general: su situación personal, su trabajo y otros factores.

En la situación personal del individuo, el cambio, puede afectar su posición jerárquica, su status, su autoridad, etc.

En relación al trabajo, el cambio puede afectar su cantidad y calidad, interés, etc.

En lo que se refiere a otros factores, también el cambio puede afectar su relación con los subordinados y jefes, sus relaciones familiares, en otros.

La actitud general en estos casos es más de conservación que de crecimiento..

Ahora que hemos expuesto las características y principales aportaciones de los estudiosos de la administración, podemos señalar como una secuencia cronológica a estos acontecimientos administrativos el surgimiento de los estudios que dieron origen al "Desarrollo Organizacional" y que de alguna manera tienen íntima relación con los estudios del Comportamiento Humano.

1.2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Debida a la necesidad de considerar el aspecto humano en las organizaciones, de su aprovechamiento racional, de tomarlo como un elemento importante, estudiando sus actitudes y manifestaciones, surgieron intentos por aplicar investigaciones en este sentido. Así fue como a partir del año de 1957 estas investigaciones dieron origen a lo que hoy se conoce como "Desarrollo Organizacional".

Los intentos por aplicar investigaciones antecesoras al D.O. provienen de dos ramas, las cuales son:

- Adiestramiento de Laboratorio
- Retroinformación en las investigaciones por medio de encuestas.

El adiestramiento de Laboratorio se enfoca a grupos reducidos, no estructurados, en los que los participantes aprenden en base a sus propias relaciones humanas (actuaciones internas) y los que reciben de los demás integrantes de grupo.

Los primeros estudios de D.O. culminaron la necesidad de la formación de laboratorios de adiestramiento en desarrollos de grupos y en el adiestramiento de grupos "T".

Douglas McGregor fue uno de los primeros científicos del comportamiento que habló acerca de la implantación sistemática de un Programa de D.O.. Señalaba la importancia de aplicar las aptitudes adquiridas en los laboratorios de conducta y las percepciones internas de los individuos a la solución de problemas en las organizaciones.

Estudios realizados como Robert Blake, Herbert Shepard, el mencionado McGregor, Jane Mouton, en diversas empresas norteamericanas, se apoyaban en las percepciones internas y en el aprendizaje de adiestramiento de laboratorio, para efectuar un enlace con los problemas y con los factores dinámicos de los organismos en marcha y para provocar un impacto en ellos.

En los estudios realizados se llevaron a cabo encuestas, entrevistas y diagnósticos en las empresas, que se comentaron en la Gerencia General respectiva, y que culminaron en una serie de laboratorios con participación de todos los miembros de cada subgerencia.

En otra serie de laboratorios se hace mayor incapié en las relaciones entre grupos y entre personas. La solución de conflictos entre grupos tuvo grandes repercusiones en el Desarrollo Organizacional debido a que se trataban áreas más amplias y complejas de la organización.

La retrocomunicación en las investigaciones por medio de encuestas es otro elemento importante en la historia del D.O.. Se refiera al uso de encuestas acerca de actitudes y retroinformación de datos en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas. Entre los múltiples trabajos que se realizaron en éste campo está el inicio en una empresa de la retroinformación sistemática de datos obtenidos en una encuesta acerca de las actitudes de trabajadores y gerentes.

Los resultados de una encuesta hecha por medio de un cuestionario a los trabajadores, utilizados para realizar un procedimiento intensivo de discusiones de grupo, puede ser un instrumento eficaz para realizar cambios positivos en la administración de las empresas. En este tipo de retroinformación, el sistema de relaciones humanas es considerado globalmente (jefe y subalterno pueden cambiar juntos) es aplicado a cada gerente, supervisor o trabajador en el contexto de su propio puesto de trabajo; de sus propios problemas y de sus relaciones en el trabajo.

A raíz de este tipo de estudio, de los resultados que a lo largo de los años que se han obtenido sobre Pensamiento Administrativo, trabajos sobre individuos, grupos y organizaciones, y sobre la complejidad que representa el factor humano dentro de la organización (no sólo el productivo o económico), surgió la necesidad de aprovechar una serie de instrumentos o técnicas aplicables científicamente. Con el apoyo de las ciencias de la conducta se logra preparar a las empresas para los cambios que ocurren en su medio externo e interno, de manera que se logren sus propios objetivos, y mejorar su efectividad y desarrollo.

Esto es lo que constituye básicamente el D.O., el cual puede ser aplicado no sólo a empresas e industrias, sino a todo tipo de organizaciones que estén formalmente estructuradas.

1.3 DEFINICIONES.

En la actualidad existen autores, tanto nacionales como extranjeros, que han incursionado sobre el estudio del Desarrollo Organizacional y que han aportado una conceptualización propia sobre la materia. A continuación expondremos algunas de las más completas definiciones que sobre el Desarrollo Organizacional se ha escrito.

WARREN G. BENNIS.

Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

RICHARD BECKHARD

Es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienes-

tar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

LUIS FERRER PEREZ

Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las existencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionen.

NEWTON MARGUILES.

El Desarrollo Organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos.

ALFONSO SILICEO.

Una respuesta a la preocupación universal de los líderes empresariales, para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a la era de constantes cambios explosivos y de retos trascendentes.

LUIS MIGUEL GARCIA GARCIA.

Serie de técnicas administrativas que tratan de adaptar a los hombres de la organización en el cambio tecnológico, estructural y en los procesos sociales, para obtener por medio de la realización personal de cada uno de los miembros, una mayor productividad.

Ahora pasaremos a exponer nuestra propia definición sobre el Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional es la planeación de acciones concretas a largo plazo para adaptar la cultura y la estructura organizacional a las necesidades siempre dinámicas y cambiantes propias de la empresa y de sus miembros, apoyándose para ello en el conocimiento que ofrecen las ciencias del comportamiento y las técnicas administrativas para lograr el bienestar de las personas, y por ende, un mejor desempeño de las actividades que realiza cada miembro de la organización.

1.4 OBJETIVOS.

Los objetivos de una implantación de Desarrollo Organizacional en determinada empresa u organización van a depender del diagnóstico que se haga de ella. Los más comunes que se presentan en las organizaciones que de alguna manera han implantado el Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- 1) Sustituir a la organización tradicional que no se adecúa a las necesidades socioculturales de nuestro tiempo, introduciendo el cambio planificado del sistema, para que responda a las necesidades actuales, logrando establecer paralelamente al cambio con tales valores y pautas.
- 2) Proponer el mejoramiento de las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado.
- 3) Crear en forma planificada mejores condiciones de vida en las organizaciones modernas.
- 4) Estudiar la conducta humana como un proceso de interacción social logrando que la organización propicie la satisfacción de las necesidades humanas, creando un sentimiento de confianza entre las personas.
- 5) Fomentar el apoyo y la cooperación de los miembros de la organización.
- 6) Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- 7) Aumentar la apertura de la comunicación incrementando el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- 8) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución de sus actividades.
- 9) Conceptualizar a la organización como una entidad sociotecnológica, integrada por los factores (3) básicos que son: La estructura, la tecnología y los procesos sociales.
- 10) Tener confianza en la creatividad, capacidad, iniciativa y responsabilidad del hombre poniéndolo como un elemento digno de mejor trato dentro de las organizaciones.
- 11) Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimiento y aptitudes, etc.

- 12) Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la orga nización y el ambiente.
- 13) Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- 14) Proporcionar la oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- 15) Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

1.5 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Actualmente el ser humano individual y colectivamente, se enfren ta continuamente al cambio, en cualquier área que se mueva; cambio en la población, en la naturaleza, en la urbanización y en su ubicación.

Warren G. Bennis, en su libro "Desarrollo Organizacional: Su natu raleza, sus orígenes y perspectivas" explica los elementos o caracte rísticas del Desarrollo Organizacional de la siguiente manera:

- Las organizaciones son susceptibles al cambio, y es por ello que -- surge la necesidad de adaptarse. El D.O. es una respuesta al cam-- bio. Su finalidad es cambiar la cultura de las organizaciones, en-- tendida como el conjunto de creencias, valores y actitudes, para -- que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos.
- El D.O. Es una estrategia educativa que se adopta para lograr un -- cambio planeado de la organización, enfocado a las creencias, valo-- res y actitudes, y no hacia las metas, estructuras o técnicas de -- la misma.
- Para esta intervención se utilizan los servicios de "un agente de cambio", quien es un especialista en las ciencias del comportamien to humano y aunque de hecho existen otros aspectos de la organiza-- ción que podrían cambiarse más fácilmente, el D.O. se ocupa princi-- palmente del lado humano de la organización.
- Los cambios que se intenten hacer dependen directamente de las ne-- cesidades o problemas a resolver que tenga el "cliente", los cua-- les pueden agruparse:

- a) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- b) Problemas de satisfacción y desarrollo humanos.
- c) Problemas de eficiencia organizacional.

-El D.O. se basa primordialmente en el comportamiento experimenta-- dos; se usa la retroinformación, el ~~entrenamiento~~ de sensibiliza-- ción, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en expe-- riencias para generar datos que constituyen la base para la pla-- neación y la acción.

- El agente de cambio recomienda que sea un elemento externo al sistema, su ventaja radica en que puede ejercer más autoridad o influencia así como tener una visión más objetiva sobre los problemas de la organización en la etapa inicial.
- El D.O. implica confianza mutua entre el agente de cambio y el "sistema-cliente", conjuntando metas y medios para lograrlo.
- El agente de cambio tiene una filosofía basada en las relaciones humanas, que debe guardar correspondencia con las metas de la organización. Es decir, tomar en cuenta las necesidades del sistema y no individualmente. Las metas que el agente de cambio comparte con la organización se refieren a mejorar la competencia interpersonal, transfieren valores para que se legitimicen los factores y sentimientos humanos, reducir tensiones intergrupales, trabajo por equipos, mejorar los métodos de solución de conflictos, desarrollo de sistemas orgánicos, es decir, donde prevalezcan las relaciones dentro de los grupos de confianza, y de responsabilidad compartida, en contraste de la organización rígida, donde las estructuras y roles no son flexibles.
- El valor fundamental de la técnica o método a utilizar en el D.O. es la capacidad de elección, una estrategia que emplea todos los medios posibles del comportamiento basado en experiencias, para lograr mejores alternativas organizacionales.
- El D.O. es necesario siempre que una empresa entra en una etapa de estancamiento, de resistencia al cambio. El principal obstáculo que puede tener mayor y cualquier organización para realizar un cambio en la burocracia, entendida ésta como la institución social que coordina todas las actividades de una sociedad que tiene una jerarquía bien definida, uso de reglas preestablecidas, una estricta división del trabajo basado en fa especialización, las promociones se sustentan en la competencia y existe una total impersonalidad en las relaciones humanas.

1.6 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para la puesta en marcha de un programa de Desarrollo Organizacional en cualquier empresa o institución, se requiere tomar en cuenta:

- Los sistemas adecuados de recursos humanos
- Un desarrollo financiero que permita distraer recursos para elaboración de los programas de Desarrollo Organizacional.
- Una estructura bien cimentada en la organización sujeta al cambio planeado.

En el aspecto de recursos humanos el Desarrollo Organizacional -- está muy ligado a la forma en que se realiza la administración de los recursos humanos en las organizaciones.

El segundo aspecto trata sobre la estabilidad que debe prevalecer en la organización, en cuanto al elemento financiero, ya que el implantar el Desarrollo Organizacional en la institución requiere que se distraigan recursos monetarios, los cuales van a representar erogaciones.

En cuanto a la estructura de la empresa se dice que ésta afecta las relaciones humanas de la organización por lo que se considera -- como una de las bases para la implantación de los programas de Desarrollo Organizacional.

Las siguientes son las fases que se requiere considerar para la implantación del D.O. en una empresa tipo de acuerdo al autor Warren Bruke y que consideramos pueden tomarse en cuenta como representativas para cualquier estudio de esta índole:

- I) Entrada
- II) Contrato
- III) Recolección de datos y diagnóstico
- IV) Retroalimentación
- V) Intervención
- VI) Evaluación

A continuación se detallan los aspectos principales de cada una de las etapas:

I) Entrada.

Es aquella en la que el Sistema-cliente (empresa u organismo - en la que se va a llevar a cabo el programa D.O.) solicita los -- servicios de un consultor en desarrollo de la organización.

Es la fase de cliente-consultor, en la que éste último debe buscar básicamente dos objetivos:

1. Establecimiento de una relación de confianza por parte del organismo para la implantación del D.O.

Aunque no haya garantías de resultados por parte del consultor, -- este debe ser "sensible" ante situaciones "defensivas" por parte del organismo, así como también deberá ser cuidadoso y discreto sobre aspectos propios de la empresa.

2. Obtención de la máxima información válida, para poder determinar exactamente la naturaleza del o los problemas de la organización, así como la factibilidad de un esfuerzo del D.O. (disposición del cliente para el cambio).

II) Contrato.

Bruke señala que existen dos tipos de contrato entre el consultor y el cliente: Uno formal, por medio de una carta de acuerdo -- en la que se establece en forma breve y general lo que hará el -- consultor, cuando terminará el contrato, y en su caso, si el consultor es externo, con que frecuencia deberá pagar el cliente. -- También existe la promesa de no divulgar la información obtenida durante el proceso D.O.

También existe también el contrato informal, con la presentación de un comprometimiento mutuo a:

- Mantenerse informado entre sí;
- Ser abiertos en sus comunicaciones, en especial en los problemas que pueda tener cada parte;

- Aclarar lo que ambos esperan en la relación;
- Determinar normas básicas sobre como actuarán entre sí.

III) Recolección de datos y diagnóstico.

En un programa D.O., la recopilación de datos constituye una parte muy importante que lleva una doble labor. Por una parte proporciona al organismo una sólida base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que estos afectan en su desempeño.

La segunda contribución es que el proceso de recopilar y compartir datos constituye de por sí una intervención en el sistema de organización.

Se requiere una planeación para el acopio y determinación de la índole de los datos.

Son cuatro las formas básicas para recoger información sobre un organismo:

1. Observación: el consultor registra lo que ve y escucha tratando de identificar desde su punto de vista a la organización.

2. Documentación: Es el estudio de los registros típicos de la organización.

3. Cuestionarios. Es el empleo de encuestas a través de cuestionarios para el cliente, sobre percepciones y actitudes de los miembros del organismo acerca de prácticas de la administración desde el punto de vista de lo que ellos perciben como el estado actual de las cosas y de lo que desearían como actual.

De esta forma, se podrá conocer el grado de participación en el organismo (por ejemplo: autocrática o por el contrario, gran participación)

4. Entrevistas. Es la forma usual para recolectar datos en un esfuerzo de D.O. bien sean realizados en un grupo o en forma individual.

Las preguntas que se realizarán son sobre diversos aspectos, sobre la organización entre sí, sobre el individuo y su trabajo - así como relativas a cuestiones positivas y negativas de la empresa. Preguntas tales como ¿Qué es lo que no funciona bien de la organización? o cuales son los problemas y debilidades que necesitan atención? sobre aspectos negativos del organismo.

Por otra parte, Margulies señala que se deben considerar diversos factores variables para la elección de la técnica para la recopilación de datos

1. Tiempo y oportunidad. Es necesario analizar que procedimientos técnicos ofrecen datos más oportunos, eligiendo aquellos -- que ofrezcan mejores datos en el tiempo disponible.

2. Costo de la recopilación

3. Requisitos. Cual técnica satisface mejor las necesidades actuales del organismo o grupo. Ver si es necesario dar un enfoque más directo o de tipo indirecto.

4. Índole del organismo. Se refiere al análisis del medio cultural y los principios que rigen a la organización.

El diagnóstico es la etapa decisiva en el proceso de D.O. Es básicamente el análisis concienzudo de los datos aplicables, siendo la -- parte más importante para la intervención de un desarrollo organizador adecuado.

Se busca pronosticar el impacto de aspectos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros, formando bases para determinar prioridades a los problemas, a las cuestiones importantes a debatir y oportunidades que se presenten. Cualquiera que sea la organización existen varias formas para formular diagnósticos acertados.

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas. Debe tomarse en cuenta que lo observado es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente.
2. Muchos datos presentan síntomas y no causas. El punto de partida para la acción de D.O. son los problemas causales.
3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar. Es base para un buen diagnóstico la aptitud para apreciar y tomar en cuenta prejuicios personales.

IV) Retroalimentación.

El consultor elabora en forma resumida y analítica una versión -- sobre los datos recogidos en el paso anterior y lo presenta a la empresa-cliente, para que esta comprenda lo que sus propios miembros -- han opinado sobre la propia organización. Según Warner Bruke, el proceso de retroalimentación consta de tres -- partes:

1. Proporcionar al cliente un resumen de las entrevistas, organizándolo--según las preguntas formuladas.
2. Los datos obtenidos en las entrevistas se analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional (elaboración previa de -- un modelo o patrón teórico de ver o analizar la organización). El -- objetivo es proporcionar un marco de trabajo conceptual que use terminología sistemática y organizacional (cambio dirigido a toda la organización como sistema y no como a los individuos entre sí)., y alcanzar entendimiento sobre la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción prioritario.
3. El consultor proporciona al cliente una síntesis de sus propias -- observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

V) Intervención.

Significa la respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio. Para que sea efectiva, debe satisfacer : 1) Generar información básica y válida; 2) Proporcionar una opción libre e informada al cliente y 3) Crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada. Además de estas tres importantes -- finalidades, la intervención debe conducir al cambio cultural de -- la organización.

Una forma generalizada para categorizar el tipo de intervención se refiere a la profundidad en el individuo. Al respecto, existe lo -- que se conoce como un primer nivel que queda comprendido en un extremo "superficial" de la dimensión de profundidad. En este primer

nivel, con enfoque hacia todo el sistema, quedan comprendidas las siguientes estrategias:

- Cambios en la estructura de la organización
- Investigación con retroalimentación
- Reunión o junta de confrontación
- Programas de calidad de vida de trabajo
- Desarrollo Organizacional "GRID"

Un segundo nivel se refiere en especial a interfases individuo-organización:

- Diseño de tareas
- Análisis de puestos
- Administración por objetivos

El tercer nivel presenta una mayor profundidad individual y se relaciona con el estilo personal de trabajo.

- Consultoría de procesos
- Formación de equipos
- Negociación de puestos
- Resolución de conflictos entre grupos.

El cuarto y último nivel implica una mayor profundidad de la intervención, donde el cambio estará más dirigido hacia las áreas de la personalidad o del autoconcepto (nivel intra e interpersonal):

- Planeación de la vida y carrera
- Entrenamiento en sensibilidad
- Consulta-orientación personal.

Una de las formas más usadas es a través del entrenamiento en sensibilidad (grupos de laboratorio) con problemas y relaciones personales como el desarrollo profesional, formación de equipos, resolución de conflictos entre grupo y entrenamiento, especialmente programas de desarrollo gerencial que hace hincapié en las relaciones superior-subordinado.

Asimismo, ha sido muy importante la contribución de la investigación con retroalimentación, la que reforzada con la recolección de datos y el diagnóstico en la práctica del D.O. proporcionan una base para comprender que la conducta organizacional es una función de cómo las personas perciben la realidad de la organización y no de la realidad en sí misma.

Estos dos tipos de intervenciones, junto con lo que fue una raíz sociotécnica, conforman, como se mencionó en los antecedentes del D.O. la historia del origen del mismo.

Otro tipo de intervención del D.O. es el llamado "Grid Gerencial", del cual haremos un análisis más profundo en el capítulo siguiente.

VI) Evaluación.

Ultimo paso en la secuencia del programa de D.O., pero que produce asimismo información para el diagnóstico y la continuación del proceso cíclico.

Bruke señala que es conveniente realizar evaluaciones en la etapa de

recolección de datos, de tal forma que se hagan apreciaciones antes y después de las intervenciones. Al realizar una encuesta en la etapa de recolección de datos, una repetición en la encuesta después que se han realizado una o más intervenciones, puede proporcionar información comparativa útil. Es recomendable en forma general, dos o más apreciaciones dentro del organismo-cliente en un tiempo determinado -- y hacer de tal forma comparaciones. Lo ideal es no basarse solamente en relaciones numéricas, o en aspectos como ausentismo, quejas, productividad, etc, sino en reacciones conductuales de los gerentes o directivos de la empresa, en lo que ellos sienten con respecto a un esfuerzo de D.O. (fractibilidad e importancia en la aplicación de un programa de D.O.).

1.7 TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las siguientes técnicas de D.O. son algunas de las que se pueden utilizar en la ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional. Se ha elegido, a manera de ejemplo, una técnica por cada nivel de intervención de las señaladas en la quinta fase del proceso de D.O. :

- Junta de Confrontación
- Administración por objetivos
- Formación y desarrollo de equipos
- Entrenamiento de sensibilización

Junta de Confrontación

Este tipo de juntas, en la que los autores Fordyce y Weil indican que 40 a 100 personas de una organización se reúnen con un gerente con el objetivo de planear cambios en la misma, consta de dos partes:

1. Recopilación de información
2. Fijación de metas.

Recopilación de información.

Se forman subgrupos de 5 a 6 personas de diferentes áreas de la empresa para que cada uno de ellos diseñe una serie de sugerencias -- de cambios sobre cualquier área y los comente y explique claramente a los demás subgrupos (grupo total). Los cambios propuestos son transcritos en listas y divididos en categorías generales por el o los líderes de la junta.

Fijación de metas.

En una nueva reunión, se forman subgrupos en que cada gerente clave se reúne con aquellos asistentes que pertenecen a su propia organización (grupo), y llevan a cabo tres tareas:

- Seleccionar los 3 ó 4 puntos más importantes para ellos, y determinar que acción tomarán, así como cuando empezarán tal acción.
- Seleccionar los puntos a los que ellos piensan que la alta gerencia debería de asignar una mayor importancia y prioridad.
- Planear la comunicación de los resultados de la junta a las demás personas de la organización que no asistieron a ella.

Cada grupo dividido en subgrupo reporta al grupo total, y éste toma las decisiones preliminares. Se realiza una junta de seguimiento de 5 ó 6 semanas después en las que cada grupo organizacional y su gerente superior reportan sobre el progreso alcanzado en sus grupos de cambio.

Entre las ventajas de este tipo de juntas están en que las personas involucradas (que pueden ser muchas y de diferentes niveles de la gerencia) ven los posibles resultados creíbles y con sentido, de manera que se sienten con más optimismo acerca de trabajar con el cambio, ya que tienen influencia sobre éste porque le son legitimadas y tomadas en cuenta sus propias necesidades y metas.

Se pueden lograr mejoras importantes y no requiere el nivel de

habilidades de una tercera persona que es necesaria en otro tipo de -
juntas, como en la formación de equipos.

Entre sus desventajas o limitaciones estan el hecho de que la ge
rencia no esta comprometida realmente con los objetivos y el método -
de la junta.

Hay insuficiente confianza entre los asistentes para sostener un
nivel razonable de honestidad.

No es muy probable sacar a la superficie problemas muy profundos
y difíciles de resolver sobre: Estilo gerencial, desempeño, relacio--
nes, etcétera (es superficial).

Administración por objetivos.

Es una técnica mediante la cual los superiores y subordinados de la organización se reúnen con el objeto de tratar el trabajo de estos últimos, para un período futuro.

Es una forma más breve dentro del proceso de cambio, la A.P.O -- constituye un método por medio del cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una institución, identifican las áreas principales de responsabilidad en las que debe trabajar el empleado, establecen algunos estándares para una buena o mala actuación, y planificación de la medición de los resultados conforme a estos estándares.

La APO está dirigida al cambio organizacional mediante el cambio de la conducta específica de los individuos. La suposición general es que a través de un proceso de adaptación de los objetivos y planes de -- los gerentes a las necesidades de la organización se produce en forma continua.

La necesidad de la colaboración superior-subordinado surge de -- las conclusiones a las que llegan debido a la experiencia e investigación que ellos mismos logran a través de su relación, y específicamente se refiere a que ambos tienden a tener puntos de vista muy diferentes con respecto al trabajo de los subordinados. Por esta razón, al reunirse pueden minimizar las diferencias en sus puntos de vista sobre los objetivos hacia los cuales trabajan los empleados y llegar a un acuerdo sobre sus objetivos y planes propios.

Entre las ventajas de la aplicación de este tipo de procesos están las siguientes:

-La información sobre los resultados obtenidos en las reuniones entre superior y subordinado retroalimenta a ambos y ellos mismos lo analizan periódicamente, y cuando es necesario, se realizan cambios en los planes para facilitar el logro de los objetivos. Por lo tanto, esta técnica constituye una forma de obtener mejores resultados en la acción administrativa de la empresa, y no se trata de una adición a la tarea de administrar, es una manera de hacer la propia tarea (planear el futuro).

-Se basa en observaciones de lo que hacen gerentes de éxito en muchas organizaciones.

-Es especialmente adecuada en la dirección de la gerencia, pero puede extenderse hacia abajo hasta la supervisión de primera línea con la condición de que la alta gerencia respalde su aplicación.

Las reuniones posteriores entre superior-subordinado son escencia, -- evaluaciones de la actuación y , en consecuencia, proporcionan información útil para decisiones sobre promociones y aumentos de salarios. Por consiguiente ayuda al logro de mejores resultados, costos más bajos, un mejor desempeño, un mayor número de personas a promover, mejor calidad en el servicio, una administración más profesional de los salarios, y el desarrollo de las mejores capacidades de los empleados.

Formación y Desarrollo de Equipos

La empresa u organización a medida que realiza sus actividades lo hace a través de la formación de equipos de trabajo, los cuales pueden ser:

- Creación de nuevos equipos
- Formación de equipos familiares o de trabajo
- Formación de equipos funcionales.

Creación de nuevos equipos.

Cualquiera que sea el motivo para que se formen nuevos equipos, - estos tendrán las siguientes características:

1. Hay un justo grado de confusión en cuanto a las funciones y -- las relaciones.
2. Existe generalmente un claro entendimiento de objetivos de corto término
3. Las personas que integran un nuevo grupo ordinariamente tienen competencia técnica que los sitúa en el grupo, y hay un desa-- fío en el proyecto, el cual exigirá la capacidad técnica de ellas.
4. Los líderes generalmente no prestan mucha atención al princi-- pio a las relaciones entre los nuevos miembros del equipo, por que su atención está en las tareas de éste.

Existe un modelo que ha sido efectivo en un buen número de esfuerzos de desarrollo de nuevos equipos. La actividad generalmente consiste en una reunión del equipo uno o dos días, lejos de lugar de trabajo. Se programa para una de las primeras semanas de la existencia del equipo. La forma específica de la reunión varía pero básicamente se incluyen - los siguientes componentes:

1. Un planeamiento, discusión y clasificación de la misión del grupo; (sus objetivos, horarios, tareas de trabajo)
2. Una discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto a este esfuerzo conjunto.
3. Presentación y explicación del plan del líder del grupo para orga-- nizar el trabajo.
4. Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro. Un procedimiento efectivo es aquel en el cual cada persona describe lo que considera como - sus funciones y responsabilidades y luego confronta sus percep-- ciones con las sensaciones y expectativas del líder y también con las de otros miembros del equipo cuyas funciones tienen áreas de contacto con las suyas propias.
5. El desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo tales como reuniones de staff, grupos de trabajo, etc. En este proce-- so, el líder puede plantear su preferencia, y experiencia pasada - de los miembros. También podrá compartir la información acerca de su estilo y prácticas administrativas personales.

6. Donde sea conveniente, se deberá planear el entrenamiento e inducción del resto de la organización.
7. Realizar arreglos para una reunión de seguimiento, este paso - es importante si el grupo ha de continuar trabajando durante - un largo período de tiempo.

Equipos familiares o equipos de trabajo.

Se consideran tres modelos cuyo éxito ha sido demostrado en el trabajo con este tipo de equipos.

El primer modelo utiliza las entrevistas, la retroinformación y el proceso de planeación de acción. Aquí el consultor entrevista a - los miembros del equipo uno o dos días antes de la reunión, donde solicita a cada miembro que conteste a las siguientes interrogaciones: ¿Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de las operaciones de este grupo y de la organización? ¿Cuáles son los obstáculos para lo-grar esto?

Los resultados de estas entrevistas son tabulados bajo encabezamientos previstos por el consultor externo. Se reúne luego el equipo , las más de las veces en un lugar lejano. La reunión comienza con - la presentación que hace la persona externa de los datos recopilados de los miembros del equipo. Después de escucharla, la primera actividad es completar los datos y establecer prioridades. Se establece -- una agenda para trabajar la información.

El foco de toda reunión está en la planeación de acción basada en la información producida. Al final de la reunión el equipo gene--ralmente tiene una lista de actividades de seguimiento, incluyendo - reuniones y un programa de actividades.

Esta forma de actividad de desarrollo puede utilizarse enfocan-do la mejora del trabajo en equipo, la fijación de objetivos, el me-joramiento de las relaciones de los miembros del equipo o de los tres

El segundo, es el modelo Grid de D.O. para mejorar a los equipos , propuesto por Blake y Mouton, el cuál será tratado en el segundo capítulo de ésta tesis.

Un tercer modelo es aquél que utiliza el concepto del grupo no estructurado. Un equipo se irá a un lugar alejado para un seminario o laboratorio de dos o tres días. Este modelo se enfoca más fuerte-mente en las relaciones interpersonales y alguno de los procesos de equipo, tales como la toma de decisiones, comunicaciones, etc.

Formación de equipos funcionales.

En la reunión de equipo funcional, las personas que desempeñan - funciones semejantes en diferentes ubicaciones se reúnen periódicamente para intercambiar información e ideas, para elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesio-nal.

Laboratorios de Entrenamiento en Sensibilización.

Es un proceso de aprendizaje que implica la interacción entre -- los individuos de un grupo reunido, acerca de experiencias y sentimientos profundamente sentidos (en lugar del sólo contenido interactu-). Es la experiencia continua compartida entre los miembros en el "aquí y ahora".

Las características de este tipo de intervención son:

-Se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros participantes (es relativamente inestructurado);

-Participan uno o dos miembros del staff que no ejercen liderazgo formal (son facilitadores y fijadores del clima de trabajo).

-Se examina y aprende de la información personal e interpersonal producida (producida) por el comportamiento "aquí y ahora";

-Se desarrolla un clima de confianza y franqueza que contribuyen al proceso de aprendizaje (los participantes se sienten muy animados).

-Los participantes en un grupo de laboratorio pueden aprender acerca de beneficios:

-Si mismos como individuos y sobre como se comportan generalmente en los grupos;

-cómo reaccionan otras personas ante ellos;

-cómo consideran ellos a su vez, y como se sientan respecto a los demás y cómo otras personas ejercen influencia sobre ellos;

-cómo relacionarse mejor con los demás, hombre a hombre u como miembro del grupo;

-de la dinámica del grupo, incluyendo los estilos del liderazgo, el uso del poder, los subgrupos, la agenda escondida, la estructura del grupo, la colaboración y la competencia, etc.

-de las diferentes maneras disponibles para reaccionar ante los demás y entre las cuales se puede escoger;

-de la adquisición de habilidades para escuchar, entrevistar, hacerse útil a los demás y permitirles que correspondan a la ayuda;

-de cómo liberarse de cierto tipo de ignorancia, como suponer que -- cierto placer o agonía es propio, y la realidad es que son muchos los que lo conocen;

-de los grupos que se comportan maduramente: autenticidad de comportamiento (evitar las máscaras), la experiencia de una apropiada expresión de sentimiento, las ganancias de la colaboración, y el manejo -- constructivo del conflicto;

El entrenamiento de sensibilización puede generar un interés por el cambio entre los individuos, puede lograr ser una experiencia constructiva y que conduzca al cambio, que motive hacia el desarrollo organizador.

Entre las restricciones para la aplicación de esta técnica están:

- a muchas personas les desagrada la relación interpersonal;

- el aprendizaje tiende a olvidarse en corto tiempo;

- el poder para cambiar la organización es limitado, debe relacionarse y reforzarse con otros tipos de actividad organizacional.

- no es aceptado totalmente en toda organización.

Además de las anteriores, esta técnica requiere de la total predisposición a asistir, así como conferencias sobre el tema. Desde el punto de vista de su aplicación, generalmente se reúne a gente que no se conoce entre sí y de los que se espera una relación continua (sentimiento de seguridad y libertad en el individuo).

Como puede observarse, de acuerdo a los ejemplos presentados - relativos a las técnicas que se pueden emplear en un proceso de D.O. (son sólo algunas técnicas que se pueden aplicar), existen diferentes niveles de profundidad en la utilización de las mismas, y pueden estar enfocadas hacia un simple cambio a aspectos técnicos o administrativos de la organización (Reuniones de confrontación, o cambios de la estructura en su empresa), a enfoques de una mayor profundidad como es el aspecto de las relaciones (entrenamiento en sensibilidad).

1.8 IMPORTANCIA DEL D.O. EN LAS EMPRESAS MODERNAS.

Todas las empresas, tanto públicas como privadas, se hallan en la época actual ante la necesidad de adaptarse a los cambios y demandas, lo mismo internas (propias del organismo), que externas (Referidas a - su medio ambiente).

El Desarrollo Organizacional tiende a preparar a las organizaciones para enfrentar los cambios que se pueden presentar, así como hacer frente y buscar solución a problemas propios de cada organismo o institución.

Mediante el adecuado uso de artificios terapéuticos, así como una adecuada metodología propia (etapas esenciales de un programa de D.O), se pueden lograr avances y elementos positivos dentro de los organismos, entre los más importantes pueden estar:

1. Lograr una participación conciente y conjunta de los individuos involucrados. El D.O. busca un desarrollo orgánico de las instituciones o empresas, adaptándose a las necesidades propias, y tratando de aprovechar al máximo las necesidades, posibilidades y potencialidades del ser humano, con plena conciencia y actitud creativa y participativa de los individuos.
2. Mediante la ayuda de un agente de cambio o consultor y el apoyo de las ciencias de la Conducta, como la psicología y la sociología, lograr una dirección adecuada del organismo, dirigida -- desde los niveles gerenciales o directivos.
3. Considerar además, de los factores como la producción y el éxito financiero, al elemento humano para alcanzar la máxima productividad de las empresas.
4. Logro de un perfeccionamiento, tanto individual, como grupal -- (desarrollo sistemático de la organización).
5. Un cambio planeado en la estructura y en los valores culturales de las empresas, a través de la plena participación de la administración gerencial.
6. Permite un autodiagnóstico y autodesarrollo de la organización
7. Se puede lograr una coordinación y unión entre los objetivos individuales o particulares y los de la organización.
8. Colaboración individual, grupal e intergrupal (eliminación de - conflictos intergrupales).
9. Enfoque y manejo de los problemas desde el nivel gerencial o directivo.

El Desarrollo Organizacional se basa en la naturaleza del hombre, sus motivaciones, y en los valores esencialmente humanísticos:

1. Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente malo, y tendencia a considerarlo básicamente bueno. Su motivación es intrínsecamente positivo.
2. Es muy importante que las personas que rodean al individuo le - manifiesten una retrocomunicación, que se le sea considerado y le expresen aspectos positivos para lograr la superación perso-

nal.

3. Toda persona es susceptible a desarrollar (están en formación - son flexibles).
4. Debe eliminarse la resistencia y el temor a las diferencias individuales, tratando de aprovecharlas (puntos de vista diferentes como solución a los problemas).
5. Los individuos pueden ser aprovechados en actividades fuera de su estricto puesto de trabajo asignado, creandole instrumentos de fomento cooperativos adecuados, así como agradables climas ambientales y de colaboración con los compañeros.
6. Se debe dejar total libertad de expresión del miembro, ya que las motivaciones y espíritu elevado, seriedad en los compromisos, provienen en esencia del sentimiento humano (uso de confrontaciones).
7. Cada quien debe darse a conocer tal como es, sin enmascaramientos.
8. Se debe eliminar el concepto jerárquico de la autoridad y del prestigio personal, buscando la tendencia a usar el rango jerárquico para fines de la organización.
9. La confianza que se siente por parte de los demás aumenta la productividad y buen funcionamiento del individuo.
10. El confrontar problemas con los demás ayuda a exteriorizar opiniones sin ocultar sentimientos.
11. Aceptar riesgos, aportando ideas constructivas y creadoras.
12. El proceso de trabajo es importante, la atención a como se va haciendo y conocer el equipo del mismo, facilitan las aptitudes y hacen eficiente el trabajo en equipo.
13. La colaboración, contraria a la competencia, implica compartir recursos y a la interdependencia de unos con otros (individuos y unidades de la organización).

Un aspecto importante de la técnica del Desarrollo Organizacional es el enfoque que hace del ser humano y de los valores humanísticos anteriores.

A través del análisis de diversas técnicas o métodos que conduzcan a la perfección organizativa (Teorías administrativas) se han llegado a la conclusión de que para el logro del desarrollo de las empresas se requiere la consideración de tres elementos fundamentales que conforman a una organización; el aspecto humano, el productivo, y una dirección adecuada que guíe los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos, (puntos fundamentales a considerar dentro del Grid administrativo, tema del próximo capítulo).

Por otra parte, es necesario considerar una serie de factores -- que son causas por las cuales se puede llegar a un fracaso en el intento de un programa de D.O.

1. El entorno cultural, social y económico (bases económicas para sustentar el proyecto), que en ocasiones es más fuerte e influye más que la tecnología (tratar de hacer más productiva la empresa) que la organización tenga.
2. Se requiere de gente preparada para la administración de un proyecto de este tipo.

3. Si el ámbito interno no está maduro y deseoso de un proyecto de cambio, se vuelve en contra del mismo; no hay deseo para la intervención, y no hay cambio posible.
4. Cuando no existe un equilibrio entre el sistema técnico y social habrá un choque conflicto entre los "humanistas" y "tecnócratas" - que componen la empresa.
5. Se necesita el convencimiento real de todos los involucrados, no basta una simple sugerencia.
6. Se presentan obstáculos si las personas con cierto poder dentro de la empresa tienen temor al cederlo (a perder el mismo).
7. El retomar modelos extranjeros de D.O. sin la debida adaptación a la realidad nacional y al tipo de empresa de que se trate, imposibilita su aplicación.
8. No es fácil la aceptación de las posibles consecuencias de la aplicación de un programa de este tipo de técnicas implica distracciones de tiempo y recursos, en ocasiones por largos periodos.
9. Se requiere de la ejecución de la etapa de Diagnóstico realista, - con el fin de conocer los problemas y la situación verdadera de la empresa.
10. Los programas están bien elaborados y escritos en documentos, sin embargo, no se cuenta con una actitud crítica ante como deba aceptar el proyecto y manejar el cambio a un sistema abierto y autoregurable.
11. El D.O. conlleva un proceso largo de tiempo, en donde es indispensable concientizar a la gente, cambiarle su estilo en el trabajo y otro tipo de factores cuya rapidez dependerán del tipo y magnitud del cambio a implantar (D.O. como una técnica a largo plazo).
12. Al aplicar esta metodología de la productividad, el organismo (- las gentes que los dirigen), no está dispuesto en ocasiones a ser congruente con los valores y esencia propios del D.O.

Para poder implantar un programa de D.O. es importante tener garantía y cuidado en los valores culturales de la empresa a desarrollar y una definitiva participación del individuo involucrado.

También se requiere una participación en la administración del proyecto por parte de la alta gerencia de la empresa. No basta con el simple 'permiso' de implantar el D.O., se necesita la intervención del nivel directivo con todo el proceso, por ejemplo, en el caso de las correcciones que se vallan requiriendo o aportando documentación que se les solicite.

B I B L I O G R A F I A

(Capítulo # 1)

- 1) Beckhard Richard, Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 2) Bennis Warren E., Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3) Bruke W. Warner y Hayden Spencer, Técnicas para el cambio organizacional, Mc Graw Hill, 1983
- 4) Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, 1981.
- 5) Ferrer Pérez Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Trillas, 1982.
- 6) Fordyce y Weil, Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- 7) García Manzano Oscar y Flor de María Martín, Administración y Desarrollo Gerencial, Diana, 1981.
- 8) Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Nicolás, Fundamentos de Administración, Interamericana, 1980.
- 9) Margulies Newton y Raia P. Anthohy, Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, Diana, 1983.
- 10) Mc Gregor Douglas, El aspecto humano de las empresas, Diana, 1982.

CAPITULO 2. EL MODELO "GRID" DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo o serie de cambios que se da en nuestra sociedad afectan profundamente a las organizaciones, las cuales están expuestas específicamente a tres tipos de cambio:

- Evolutivo
- Revolucionario
- Sistemático

El cambio evolutivo se refiere a tratar un problema conforme se vaya presentando, sin afectar o ir en contra de las expectativas de los individuos involucrados. Existe la tendencia a eliminar las soluciones deficientes y débiles, y a reforzar aquellas que están bien fundamentadas y son eficientes.

El revolucionario es aquel cambio violento y radical que rechaza las antiguas expectativas e introduce otras nuevas, que causan gran impacto en la organización. Se trata de un tipo de cambio rápido o intenso.

El desarrollo o cambio sistemático consiste en establecer un modelo de "lo que debe ser" en relación a "lo que existe". Implica la conveniencia del mismo, basado en el entendimiento, comprensión, compromiso y convicción de sus resultados. Aquellas personas cuyas acciones serán afectadas por el cambio sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio, para recomendar alteraciones en él, basados en su propio discernimiento y comprensión.

2.1 EL DESARROLLO SISTEMATICO.

Los tres tipos de cambio mencionados anteriormente pueden observarse en la conducta de las organizaciones, ya sea en forma pura o en diferentes combinaciones.

El Desarrollo Organizacional "Grid" se basa en el desarrollo sistemático partiendo de la idea de que una organización debe analizarse globalmente, así como verificar cual es la diferencia entre como está operando y su patrón de excelencia.

La excelencia puede definirse como un grado óptimo, o como la diferencia entre lo que es la organización y lo que debería ser.

El enfoque del Grid para el desarrollo sistemático busca un cambio total de la compañía a fin de calcular su potencialidad para buscar rentabilidad.

Busca aumentar la dedicación de los directivos para lograr la excelencia de la organización, cambiando la relación de retardo e impulso hacia el desarrollo con el fin de retardo.

Condiciones para un desarrollo sistemático.

Para el logro de un Desarrollo Sistemático se requiere de un conocimiento por parte de los gerentes de las empresas de que formas diferentes pueden producir mejores resultados. Por su parte, los miembros de la organización adquirirán y ejecutarán conceptos, habilidades y técnicas de la administración empresarial y humana esenciales para alcanzar la excelencia.

Existen una serie de elementos que se deben tomar en cuenta para lograr el desarrollo sistemático de las organizaciones:

1. Para cambiar una compañía es necesario el compromiso de todos los miembros de la organización. El cambio puede ser individual -- cuando una parte tiene poca coordinación en otras unidades de la empresa.

2. Es necesario que quienes dirigen la empresa conduzcan al cambio, comunicar una actitud positiva al cambio.

3. El esfuerzo debe hacerlo la misma organización y en una operación de conjunto.

4. Aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo de excelencia. Se identifican las causas de las diferencias que aparezcan y se pueden planear las etapas del cambio.

5. Comprometer a los miembros de la empresa en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad lo que deberían de ser.

6. Los directivos estudian la situación de su propia compañía -- en términos específicos y operacionales. Estos términos se identifican como las actividades relativas a mercado, fabricación, Investigación y Desarrollo en el área de la administración de las finanzas y el personal, así como la revisión de las metas empresariales y la dirección de la empresa.

7. Para cambiar una organización es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas.

2.2 EXCELENCIA Y SUS GRADOS DE MEDICION.

Considerando la excelencia organizativa, los dirigentes de las empresas pueden diseñar modelos de lo que serían éstas si fueran rígidas mediante criterios de excelencia. Se está en posibilidades de comparar como está administrada la empresa y como debería ser administrada.

Existen tres conceptos fundamentales para establecer un modelo de diferencia entre como se está manejando la empresa y la forma como debería ser manejada:

1. Obtención de utilidades por medio de los productos.

La razón financiera de una empresa y que fundamenta su existencia es realizar inversiones para aumentar su valor, es obtener utilidades como fuente para la innovación, producción y distribución

de productos o servicios que cubran las necesidades y deseos de la sociedad.

2. Obtención de utilidades por medio de las personas

La cultura empresarial está formada por las actividades rutinarias y la forma de hacer las cosas que las personas aceptan y con las cuales viven, es básica para la operación y el buen funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, es muy importante manejarla y controlarla para que no se desvíen los asuntos estrechamente relacionados con los objetivos de utilidades que se persiguen.

3. Sociedad cambiante.

Las necesidades y deseos externos varían constantemente, los cambios externos obligan a realizar cambios dentro de la empresa, a realizar modificaciones o transformaciones internas para mantenerse competitiva y permitir que pueda alcanzar los objetivos de utilidad.

Excelencia empresarial.

Para saber si una empresa es o no excelente (o hasta que grado lo es así), se puede hacer uso de un modelo de Excelencia Empresarial.

La excelencia empresarial permite analizar y evaluar la empresa en su totalidad. Con este objeto, se manejan un total de seis funciones por tres perspectivas y por cuatro orientaciones (ver cuadro de la hoja siguiente), produciendo un total de 72 ventanas o espejos (diferentes posiciones o situaciones de la empresa), y así poder evaluar cada aspecto del comportamiento o desempeño de la organización.

Las funciones o actividades principales de la empresa son:

- Recursos humanos
- Administración financiera
- Operaciones (Fabricación o producción)
- Mercadotecnia
- Investigación y Desarrollo (I&D)
- Función empresarial.

Cada una de ellas aporta algo a la empresa y a la excelencia como también presentan barreras que impiden que la empresa logre un desempeño más alto.

PERSPECTIVAS

		Desarrollo	Flexibilidad	Efectividad actual
FUNCIÓNES	1. Recursos Humanos			
	2. Administración Financiera			
	3. Operaciones (producción)			
	4. Mercadotecnia.			
	5. Inv. y Desarrollo			
	6. Empresa			
Orientaciones		Externas Defensivas	Internas Acometedoras	
		Externas Acometedoras	Internas Defensivas	

TOTAL: 72 Ventanas
 (6 funciones por 3 perspectivas - por 4 orientaciones)

Las tres perspectivas son:

1. Efectividad actual
Implica que tan bién se realizan las cosas actualmente, se ñalando lás áreas fuertes y débiles en la presente conduc
ción de la empresa.
2. Flexibilidad
Es la capacidad de la compañía para variar repentina y co
rrectamente hacia cambios con efectos a corto plazo. Es la
indicación de fuerza de reserva, de sustentación y de solu
ción de problemas por parte de la organización.
3. Desarrollo
Es la estrategia a largo plazo, que busca aumentar la posi
bilidad de que la empresa alcance un crecimiento a largo -
plazo y programado.

Las orientaciones son cuatro-

1. Esfuerzos internos acometedores.
Significa aprovechar las oportunidades dentro de la compa-
ñía. Por ejemplo: cabal aprovechamiento de los recursos hu-
manos, maquinaria y materiales.
2. Esfuerzos internos defensivos.
Tratan las debilidades internas en el comportamiento, el -
rendimiento y los resultados que retardan a la organización
si no se corrijen.
3. Esfuerzos externos acometedores.
Señalan si la compañía está o no aprovechando las ventajas
y oportunidades externas.
4. Esfuerzos externos defensivos.
Tienen como propósito disminuir el retardo en la empresa y
defenderse de las amenazas contra de la misma. Se deben --
percibir las acciones de los competidores o la dinámica -
del mercado o de sus proveedores en su ambiente empresa--
rial.

La excelencia a nivel empresarial.

Para poder evaluar las funciones más importantes y que tienen -
relación con la dirección de una empresa, se deben tomar en cuenta -
tres afirmaciones o conceptos inherentes a las características de cu
alquier organización (o niveles de operación de una empresa).

1. Excelencia.
La relación de lo que debe ser la empresa y cuando se pre-
sentan situaciones que utilizan el modelo sistemático para

guiar el desarrollo de la empresa.

2. Promedio

Donde se considera una adaptación evolutiva y de ajuste con -- las empresas, se corrigen el cambio conforme este se vaya presentando. Las situaciones consideradas en este punto con frecuencia serán mediocres, reflejando un rendimiento promedio.

3. Inaceptable

Aquí se describen situaciones inferiores, empobrecidas e ineficientes, debido a que los encargados de dirigir las empresas -- han sabido reconocerlo ocasionado con ello un cambio de tipo = revolucionario.

Las características que se deben analizar para que el directivo pueda localizar en que posición se hallan estas en su empresa, mane-- jando cada uno de éstos tres niveles en cada característica a estudiar, son:

1) Rendimiento Financiero.

Se puede afirmar que la razón de ser una empresa es de origen -- financiero, de aumentar el valor de sus inversiones. Bajo esta premisa, los autores Blake y Mouton, en su libro referente al Grid empresarial, establecen que la evaluación final de una empresa en cuanto a su excelencia, radica en su estable rendimiento financiero a través de los años. Esta actividad incluye los siguientes elementos:

-Utilidades por acción.

Los aumentos substanciales y consistentes en las utilidades por acción en un período determinado (ejemplo 5, años) indican un progreso firme desde la perspectiva de los accionistas.

-Política de dividendos

Se ocupa de la relación entre las necesidades de la empresa para el financiamiento a través de las ganancias retenidas y las necesidades espectativas y requisitos de los accionistas para que se produzca -- una utilidad regularizada y constante de sus inversiones.

-Crecimiento de los activos.

El aumento de los activos es importante por diferentes causas, los -- mercados que también van en aumento, el logro de economías de escala en operaciones a más amplio alcance, disminución de la inestabilidad en operaciones no diversificadas y aumento de la capacidad para desarrollar tecnologías. Tal crecimiento demanda una decisión meditada y cuidadosa.

-Estructura del capital.

La estructura del capital de una empresa está determinada por la cantidad y las fuentes empleadas en su financiación.

La política respecto a las fuentes y calidad de fondos empleados, re fleja no solamente la naturaleza de las operaciones de una empresa, sino también la actitud de la gerencia hacia el ambiente económico y legal en el cual se desenvuelve la organización.

-Planeación financiera.

Consiste en el uso adecuado de las fuentes financieras, en lograr -- que el flujo que ingresan a la empresa esté estrechamente sincroniza do con el flujo de fondos que sale de la misma.

2) Planeación de la Estrategía.

Las decisiones financieras no bastan para lograr resultaods po- sitivos para la empresa, es necesario reáalizar un examen exhaustivo de como se está administrando y compararla con alternativas para di- rigirlas (planeación). Se involucran los siguientes elementos:

-Planeación de la estrategia empresarial.

Es básico crear un modelo de estrategia que describe a la organizaci- ón y sus objetivos, lo cual se logra por medio de los siguientes as- pectos:

-objetivos financieros claves

-naturaleza de los mercados y grado de penetración esperado en deter- minado tiempo

-naturaleza de los negocios en los cuales se encuentra la organiza- ción

-estructura organizacional bajo la cual se espera el logro de los re- sultados.

-pautas de política para enfocar las decisiones más importantes; y
-requisitos de desarrollo, incluyendo aspectos humanos, operacionales, de mercadotecnia, financieros y tecnológicos que son necesarios pa- ra que funcione el sistema total y para el logro de los objetivos.

-Tasa de crecimiento de los mercados.

Dentro de este punto deben de considerarse los indicadores económi- cos (Ej: P.N.B.) que nos ayudan a poder definir y anticipar el carác- ter y el volúmen de los mercados futuros.

-Tecnologías.

Es el conocimiento de la tecnología que incluye la conversión de co- nocimientos básicos en productos de valor comercial. (ej: química or- gánica). Las empresas que utilizan en la elaboración de sus produc- tos o en la presentación de sus servicios una o más tecnologías, son potencialmente más fuertes.

-Nuevas especulaciones comerciales.

Consideración de posibilidad de nuevos riesgos comerciales (directa e indirectamente), sea por medio de fusiones o adquisiciones comer- ciales.

-Sinergia.

Implica la posibilidad de aplicaciones comunes que puedan producir un efecto multiplicador en las diferentes áreas de la empresa, como la producción de diferentes áreas de la empresa, como la producción de diferentes artículos con un mercado común, o de diferentes productos de la misma planta de fabricación, equipos y técnica.

-Plan de catástrofe.

Previsión de posibilidades de adversidad, teniendo un plan bien formulado en caso de que se presenten catástrofes, lo que permite a la empresa una posición de sortear los cambios no previstos en el ambiente de su negocio.

-Diversificación.

En este factor se evalúa el método de expansión por medio de difusión o adquisición como método de crecimiento y desarrollo.

3) Liderazgo Empresarial.

Son asuntos relativos a la práctica del liderazgo en las empresas:

-Estructura empresarial.

La estructuración es parte importante para la efectividad de una empresa, de forma que ayude a la coordinación, integración y dirección de una empresa.

-Paradoja de contralización, descentralización.

Evaluación de la situación de la empresa para obtener un promedio en cantidad adecuada de centralización o descentralización, sobre todo en el aspecto de decisiones.

-Política.

Referente a las pautas de política utilizadas en la toma de decisiones y en las acciones en forma adecuada, de tal forma que reflejen una rigurosa lógica empresarial.

-Sucesión de ejecutivos.

La existencia de un plan de sucesión en cuanto a las vacantes previstas producidas por jubilación o causas no previstas ocasionadas por decesos o renuncias entre los altos ejecutivos. El plan se basa en la evaluación de los actuales ejecutivos, en su disponibilidad y en la necesidad de incorporar nuevos elementos a este nivel.

-Esfuerzo en el nivel más alto.

El carácter de una empresa se establece en los niveles más altos de la misma, donde se decide sobre la acción a efectuar. Es en este nivel en donde se localiza la fuerza, la iniciativa, el impulso para tomar riezos calculados, así como conducir el desarrollo organizacional.

La excelencia en la dirección de la empresa.

La lógica empresarial expresada en los puntos anteriores es de gran importancia, pero sólo constituye una parte de la excelencia - de la organización. Es necesario también el empleo de las capacidades administrativas y sus técnicas esenciales para el logro de la - excelencia operacional. (Análisis operacional, además de administrativo). Cuando las habilidades fundamentales empresariales están bien desarrolladas y se aplican a través de un sistema administrativo se ha hecho dominio de un aspecto esencial para el logro de la excelencia. Lo anterior significa hacer uso del aspecto de la excelencia en la dirección de la empresa. A este nivel se utilizan cinco áreas funcionales, así como los conceptos relativos a cada una de ellas. Tales áreas son las siguientes:

- 1) Recursos humanos
- 2) Administración financiera
- 3) Operaciones (producción)
- 4) Mercadotecnia
- 5) Investigación y Desarrollo

A continuación se exponen los elementos inherentes a cada una de estas áreas, así como su definición:

1) Recursos Humanos.

La empresa son dirigidas o manejadas, lo cual contribuye o limita su aptitud y capacidad para aportar contribuciones de importancia.

-Planeación e incorporación del personal.

Se refiere al cuidadoso planeamiento e incorporación de la fuerza la boral de la institución. lo cual ayuda a conseguir el personal calificado que necesita para respaldar su desarrollo.

-La evaluación del desempeño.

Una adecuada evaluación del réndimiento del personal ayuda al evalua do a percatarse de los puntos fuertes y débiles de su trabajo, y a - corregir los aspectos que pueden disminuir su efectividad. Las revisiones sirven como base para planear progresos a largo plazo, orientadas hacia el mejoramiento de las capacidades administrativas de ca da individuo.

-La estructura de salarios.

La escala salarial de la empresa debe ser equitativa y en lo posible mayor a la de la competencia, acorde a las posiciones o cargos que - requirieren menor o mayor juicio y responsabilidad.

-Ascensos en la administración.

El sistema de ascensos debe reflejar los valores humanos básicos de justicia social dentro del contexto de la compañía. Dos aspectos básicos a considerar en este punto son los méritos y la antigüedad.

-Administración de contratos sindicales.

Aspecto que trata sobre las adecuadas relaciones sindicales-patronales, llevando a cabo en forma acorde las condiciones laborales, el - salario y la seguridad.

2) Administración financiera.

El dinero que maneja la empresa debe ser suficiente para cumplir las obligaciones y disponer de manera prudente ante situaciones que lo requieran.

-Relaciones entre activo corriente y pasivo corriente.

Esta relación refleja la capacidad de una empresa para cumplir diariamente con sus obligaciones financieras relativas al capital de trabajo.

-Período de cobros.

El período de cobros debe ser corto, pero acompañado de otros factores como la consideración de no perjudicar el volumen de ventas ante una política respectiva severa.

-Flujo de dinero.

Cuando el flujo de entrada de fondos en la firma está sincronizado con el flujo de salidas de los mismos, se puede decir que los recursos financieros de la empresa se usan eficientemente.

-Planeamiento tributario.

Es tomar en cuenta el costo que implica el gravamen a las gerencias que se obtienen, así como su pago oportuno.

-Presupuesto.

La determinación precisa de los presupuestos permite obtener estándares para la previsión, orientación, control de las actividades.

3) Operaciones.

Las actividades de producción son complemento para una adecuada administración de las operaciones de la entidad.

-Planeación y programación de la producción:

Es la relación acertada entre la demanda de productos con los programas de producción, que permite utilizar las amplias fluctuaciones en la utilización de la capacidad de la producción y la compra de materias primas en cantidades económicas.

-Control de calidad.

El producto que ofrece la empresa debe ajustarse a las especificaciones, de esta forma se logra eliminar la insatisfacción de los clientes y se crea una imagen positiva ante el exterior.

-Inventario de materiales.

Se deben conseguir arreglos con proveedores confiables para tener materia prima esencial para la fabricación y conversión de productos semiterminados o de productos terminados en cantidades suficientes y correctas a los mejores precios.

-Mantenimiento de planta y el equipo.

Para poder asegurar la capacidad de producción es muy importante el mantenimiento de la planta y el equipo en forma eficiente, relacionado a la causa y el efecto que tienen tal mantención.

-Automatización.

Se busca apreciar los beneficios que se obtienen de las técnicas de automatización ya que ofrece una posibilidad de un mejoramiento de la productividad.

-Reducción de costos.

El reducir costos resulta de un examen y un estudio continuos de cómo debe llevarse a cabo el trabajo, comparándolo con otras alternativas.

vas como el aumento de la producción con el mínimo gasto, o la misma producción con el menor gasto.

-Compras.

Las compras de materiales, suministros y equipos usados en la fabricación y producción deben ser especificadas de manera adecuada.

-Análisis de métodos.

Se deben analizar los diferentes medios de producción para tener alternativas desde el punto de vista económico.

4) Mercadotecnia.

Es la actividad que cubre todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, almacenamiento, contactos con los vendedores y el servicio que ofrece el producto. Son aspectos relativos a esta área.

-Número de clientes fundamentales.

La empresa es eficiente cuando continuamente expande su mercado de acuerdo con el número de sus clientes fundamentales.

-Propaganda.

La propaganda y la promoción son actividades que familiarizan a los clientes con los productos y servicios que ellos pueden necesitar o desear en caso de que ya los conozcan.

- Canales de mercadotecnia.

Lo importante dentro de este punto es seleccionar el canal de distribución que ofrezca el sistema respectivo más eficaz y menos costoso.

-Sistema de distribución.

Un sistema de distribución bien diseñado logra una mejora de servicios a los clientes y una reducción a los gastos. Se refiere a las ubicaciones geográficas colocadas en posiciones óptimas respecto a las instalaciones de producción y a los mercados.

-Determinación de precios.

Dentro de este punto es necesario tomar en cuenta cuatro consideraciones respecto a la inversión (costos)

-espectativas de precio de los clientes

-estructura de los precios y cambios en los mismos por parte de la competencia

-ingresos obtenidos en función al esfuerzo y riesgo.

5) Investigación y Desarrollo.

Es una función que ayuda a la empresa a moldear el contorno de su mercado y no simplemente a reaccionar frente a las presiones del mismo. Incluye:

-Concepto e ideas del nuevo producto.

En la búsqueda de nuevos conceptos e ideas provenientes de cualquier segmento de la compañía, que pueden ser dispuestos para la exposición, diseño, prueba, evaluación y desarrollo del producto.

-Manejo del proyecto.

Aspecto relativo a la reunión de todas aquellas personas cuyas capacidades deben aplicarse a algún proyecto que se tenga.

-Proyección y programación de investigación y desarrollo.

La determinación de itinerarios de proyectos que eliminen grandes fluctuaciones en la ocupación de las personas, el equipo y los recursos puede lograrse con una proyección y programación adecuadas de las actividades de investigación y desarrollo.

-Mezcla de investigación y desarrollo.

El problema de esta área es encontrar la mejor combinación entre actividades dirigidas a un carácter puro o básico de la misma y otras de naturaleza aplicada a la solución de problemas y acorde a las necesidades de la empresa.

-Asignación de fondos a investigación y desarrollo.

Una manera usual de asignar cantidades destinadas a las actividades de esta función es a través de un porcentaje de las ventas o de las utilidades por acción de la empresa.

2.3 LA ADMINISTRACION DEL GRID.

Dentro del proceso organizacional Grid un primer aspecto a considerar por la administración es qué vá a estudiar, referido a qué es la organización y cómo está conformada ésta.

Se puede señalar que las características generales de una organización son:

1. Objetivos y metas.

Tanto individuales, como aquellas que persigue la organización. El objetivo general de una organización industrial es la utilidad o ganancia; por lo tanto, la producción es aceptada como el objetivo de una organización.

2. Gente

La organización es referida cuando se habla de varias personas que se juntan y actúan en conjunto para alcanzar algún objetivo.

3. Jerarquía.

Cuando varios individuos se juntan para lograr el objetivo de una organización, es indispensable que otras personas adquieran cierta autoridad para supervisar a otros. Ciertos individuos ejercen responsabilidades y control sobre planificación y dirección sobre otros individuos, para ello existe una gran variedad de formas y métodos de dirección.

Para poder llevar a cabo un trabajo propio del Grid, deben ser considerados estos tres conceptos durante todo el proceso que este implica.

El sistema administrativo.

Las teorías del comportamiento gerencial se basan en los tres conceptos generales señalados anteriormente y en cómo se relacionan tales conceptos.

Los recursos humanos son la clave para lograr la excelencia organizacional.

Para que un hombre pueda lograr manejar o dirigir correctamente a -- otro, debe considerar cuatro puntos fundamentales:

1. Cómo puede la cultura organizacional influir en la manera de pensar y sentir de las personas y sobre su deseo de perfeccionarse.
2. Cuáles son las propiedades y aptitudes del grupo de trabajo -- energético.
3. Cuál es la dinámica del comportamiento de los demás.
4. Cuál es la dinámica del propio comportamiento.

Es necesario buscar un mejoramiento en las empresas, aprovechando al estudio de la dinámica del comportamiento, los 'orígenes humanos' de los problemas del individuo, no únicamente la cuestión laboral o del trabajo, es decir, la búsqueda de soluciones a problemas - de interacciones humanas, (eliminando barreras opcionales).

Dimensiones del Grid.

Existen dos aspectos que el directivo debe considerar: atención a la gente y atención a la producción y como ambos aspectos se relacionan entre sí.

1. Atención por la producción.

A niveles de jerarquía superiores, este tipo de atención no se enfoca a un número determinado de productos o al tiempo de producción de los mismos, sino que expresa por la búsqueda y logro de nuevas direcciones, o nuevos productos que mantengan el desarrollo y crecimiento de la organización.

2. Atención por la gente.

Se puede expresar en variedad de formas, por ejemplo, las preocupaciones por la entrega personal al terminar el trabajo de del cual uno es responsable; responsabilidad basada en confianza más que en obediencia; la autoestimación o el valor personal del individuo; establecer y mantener buenas condiciones de trabajo; mantener una estructura de salarios equitativa; deseo de seguridad en el trabajo; relaciones sociales o amistades con los asociados, etc.

Teorfas puras.

El sistema administrativo representado en la figura muestra las dos atenciones, y el rango de posibles interacciones entre ellas. El eje horizontal indica la atención a la producción, mientras que el vertical lo hace por la gente.

1,9Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización agradable.

9,9Las personas comprometidas realizan el trabajo; la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a situaciones de relación de confianza y respeto.

5,5Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas - satisfechas.

1,1Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener -- contentas a los miembros de la organización.

9,1La eficiencia en las operaciones es resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo, de tal forma que el elemento humano se descuida por completo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

INTERES POR LA PRODUCCION

1 2 3 4 5 6 7 8 9

INTERES POR LAS PERSONAS

El número 1 representa en cada caso la mínima preocupación, el máximo de preocupación es 9.

En la parte izquierda inferior del Grid, esta el castillo 1,1 donde refleja un mínimo de ambas preocupaciones, mientras que en el extremo derecho superior esta el estilo 9,9 donde el interés por la gente y por la producción alcanza su máxima manifestación.

Se pueden dar una cantidad de teorías administrativas adicionales en la matriz, sin embargo, cada una de estas cinco teorías administrativas define un conjunto de suposiciones que utilizan la jerarquía para juntar gente con producción.

La manera de encontrar la mejor teoría es ateniéndose a las situaciones en que se va a aplicar, esto se reflejará en los resultados que se obtengan.

El Grid tiene un número de diferentes suposiciones que indican como puede una persona administrar, pudiendo cambiar tales suposiciones, por ello es importante que el administrador conozca estas acerca de como va a administrarlas. El individuo tiene estilos subyacentes para administrar no sólo es el estilo administrativo predominante.

Factores o condiciones que determinan el estilo predominante de un individuo:

1. Organización.

Existen requisitos de ésta, que condicionan la manifestación de estilos administrativos. No sólo se toma en cuenta la situación particular, sino la organización en la que se trabaja.

2. Situación.

Puede ser el factor que indica cual suposición emplear.

3. Valores.

Valores y creencias acerca de la manera correcta de tratar gente o la mejor manera de administrar para obtener los mejores resultados.

4. Personalidad.

Predisposición a elegir (preferir) un estilo a otro.

5. Casualidad

Implica el hecho de no descubrir otros conjuntos de suposiciones, guían el comportamiento sobre la elección de una determinada suposición. Los estilos no son fijos, y se les puede modificar por medio de instrucción formal o autoentrenamiento.

2.3 ESTILOS ADMINISTRATIVOS.

En el siguiente cuadro se explica cada estilo administrativo, y posteriormente se describen los diez elementos que influyen en cada uno.

ESTILO

DESCRIPCION

- 9,1 La dirección de la empresa de mayor importancia a la producción (9), otorgándole una importancia mínima a la gente (1). Existe clara contradicción entre las necesidades por la gente y por la producción. Este estilo pretende que los individuos infieran lo menos posible en la producción y en la eficiencia, presta mayor atención a la organización del trabajo que a la organización de la gente, para que trabajen con máxima productividad.
- 1,9 En la dirección administrativa, este estilo, las actitudes y sentimientos son importantes, en ella, las situaciones están dispuestas de tal modo que es posible satisfacer las necesidades personales, sociales y de bienestar.
- 1,1 La dirección da poca importancia tanto a los individuos o subordinados como a la producción. El director o jefe - espera poco de las personas que operan bajo este estilo y los trabajadores dan poco a cambio. Este estilo es propio en operaciones de rutina y en funciones asesoras.
- 5,5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de terminar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas. Existe una preocupación moderada tanto por producción como por la gente. Las personas están más o menos satisfechas, se logra una posición intermedia entre producción y gente.
- 9,9 Existe gran preocupación por la gente y por la producción, en este estilo se busca que las personas influyan en las condiciones de trabajo, pretendiendo alcanzar el nivel más alto de producción posible, usando la destreza física y mental de los individuos. Los objetivos básicos son promover la creatividad, lograr la productividad y la contribución de cada miembro de la organización.

Los elementos que utiliza cada estilo administrativo son:

1. Dirección o Administración bajo cada estilo administrativo
2. Dirección y control en cada estilo administrativo
3. Concepto de objetivos y metas
4. Relaciones entre jefe subordinados
 - a) Juntas con subordinados
 - b) Actividades hacia el jefe
 - c) Creación y mantenimiento del moral

d) Actividades de comunicación.

5. Enfoque de cada estilo para manejo de conflictos
 - a) Desde la perspectiva del jefe
 - b) Desde la perspectiva del subordinado
6. Impacto de cada estilo sobre creatividad y cambio
 - a) Nivel jefe
 - b) Nivel subordinado
7. Entrega o compromiso bajo cada estilo.
 - a) Nivel jefe
 - b) Nivel subordinado.
8. Desarrollo Gerencial o administrativo bajo cada estilo
 - a) Selección
 - b) Inducción
 - c) Entrenamiento
 - d) Evaluación del trabajo.
9. Comportamiento personal en cada estilo.
 - a) Características personales sobresalientes
 - b) Orígenes infantiles
 - c) Sentido de dirección
10. Condiciones y consecuencias de cada estilo.
 - a) Circunstancias que promueven cada estilo
 - b) Consecuencias a largo plazo de administración de cada estilo.

Enseguida pasaremos a describir algunas consideraciones que son estilo administrativo (tomando en cuenta los elementos mencionados).

ESTILO ADMINISTRATIVO 9,1

1. Dirección o administración con estilo 9,1

El director de la empresa siente que su autoridad jerárquica debe encaminarla a lograr los objetivos de producción, los subordinados deben ejecutar las tareas que se les hayan asignando tal y como se les pide. El éxito de esta administración se mide en términos de -- producción y ganancia.

2. Dirección y control con estilo 9,1

Se sigue la línea de autoridad y obediencia, castigándose la insubordinación, existiendo un exceso de supervisión, considerando que a la gente no le gusta trabajar (Teoría X) y no sabe organizar su -- trabajo.

La dirección y el control es por medio de autoridad, compensando a los individuos a través de una remuneración.

3. Concepto de objetivos o metas.

Los objetivos individuales de los subordinados son ignorados, mientras que la preocupación por los objetivos organizacionales es alta. El personal subordinado no participa en la fijación de los objetivos, dichos objetivos no son flexibles y pueden modificarse o ampliarse deben cumplirse siendo restringidos y bien controlados.

4. Relaciones entre jefe-subordinados con estilo 9,1.

No se permite la formación de grupos informales, tampoco hay flujo de comunicación horizontal entre el personal del mismo nivel.

a) Juntas con subordinados

En ellas se hace ver que la toma de decisiones es responsabilidad personal del individuo con más autoridad, hay poca interacción entre subordinados, tratando cada situación en forma conjunta (ahorro de tiempo al jefe), los miembros actúan en grupo, cada miembro actúa desde su propia descripción de trabajo. Las instrucciones fluyen hacia abajo, y la información fluye en una línea jerárquica recta hacia arriba.

b) Actitudes hacia el jefe

Se busca ser reconocido por el trabajo logrado y evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos. Mientras se logren los resultados dentro de los límites fijados, no existe preocupación por detalles de rutina.

c) Creación y mantenimiento de moral.

Moral manejada por la dirección y reforzada por producción, un mayor trabajo implica más que hacer.

d) Actividades de comunicación.

A través de la comunicación formal se ejerce dirección y control, autoridad y obediencia. La comunicación hacia arriba está limitada a informar sobre actividades cumplidas y sobre desviaciones de los resultados esperados. Hay preferencia a usar periódicos y revistas para dar a conocer la posición de la dirección con respecto a varios temas y/o problemas, (cuando se manejan estos en la empresa).

5. Enfoque del estilo 9,1 para el manejo de conflictos.

Los conflictos son resultado de la tensión emocional y de la perturbación existente entre los individuos que forman un grupo. Se hace uso de la autoridad-obediencia para eliminar el conflicto, dándole pronta solución, de tal forma que el elemento humano no refiera e interfiera en los procesos de trabajo.

a) Desde la perspectiva del jefe

El desacuerdo es insubordinación y se corrige mediante la supervisión, sin analizar el porque de ese desacuerdo. Una forma extrema de evitar o suprimir el conflicto de interés es mediante decisiones drásticas (despidos), sin importar las consecuencias del afectado, ni se le da ayuda de ningún tipo.

b) Desde la perspectiva del subordinado.

Se suprime cualquier deseo de competencia que ponga en peligro los sistemas de trabajo formal y obstruyan el logro de los objetivos. Cuando se presenta un conflicto entre jefe y subordinado, el primero casi siempre obtiene ventajas en la resolución del mismo, lo que puede provocar descontento y falta de deseo y colaboración por parte de los subordinados.

6. Impacto del estilo 9,1 sobre creatividad y cambio.
 Existe un alto grado de creatividad en los niveles superiores, - debido al deseo de alcanzar nuevos objetivos. A medida que se des - ciende en el nivel jerárquico la creatividad va siendo menos sig - nificativa para el logro de tales objetivos.
- a) Nivel jefe.
 En este nivel existe un alto grado de creatividad por parte de los jefes
 - b) Nivel subordinado.
 No existe contribución intelectual, sólo producción.
 Si se elimina totalmente la creatividad del individuo, este - puede conducir a una situación donde el interés se retrae y la participación es mínima.
7. Entrega o compromiso bajo el estilo 9,1.
- a) Nivel jefe
 La relación de entrega varía en función del nivel de responsabi - lidad. A este nivel jefatura el individuo tiene una entrega com - pleta en su labor, no siente tensión y está en armonía con la - organización.
 - b) Nivel subordinado.
 El trabajador se siente manipulado para ciertos fines, lo cual puede generar tres reacciones (de aislamiento y retiro):
 -Se practican sólo requisitos necesarios para mantenerse - como miembro de la empresa lo que conduce a no permitir - que se le manipule.
 -El trabajador dirige su comportamiento en contra de la or - ganización y de las condiciones de trabajo.
 -Se dan a conocer resentimientos a través de la apatía ha - cia el trabajo y daños en el equipo de producción.
8. Desarrollo Gerencial o Administrativo bajo el estilo 9,1.
 Este elemento contempla cuatro conceptos básicos:
- a) Selección.
 Contratar a personas que tengan conocimientos sobre el trabajo que se les asignará para que no haya necesidad de entrenarlos o capacitarlos.
 - b) Inducción.
 'Soltar' al individuo en el trabajo que le corresponda y ver - como lo hace. Realizar periodo de prueba, si el resultado no - es el esperado, se puede despedir sin romper compromiso.
 - c) Entrenamiento.
 El entrenamiento en relaciones humanas es bajo, ya que no es - conveniente que el individuo aprenda como se hacen las cosas.
 - d) Evaluación del trabajo.
 Es la obligación del supervisor evaluar a sus subordinados e - indicarles la manera de como mejorar, y es obligación de éstos aceptar esta mejoría o dejar el empleo.
9. Comportamiento personal 9,1.
- a) Características personales sobresalientes.

La persona con orientación 9,1 valora mucho el tomar decisiones fijas o hacer las cosas a su propia manera. Su actitud básica es: aunque rara vez tenga la razón, es muy difícil que se equivoque. Su forma de actuar es agresiva y es impaciente cuando las cosas no se presentan de acuerdo a sus deseos.

b) Orígenes infantiles.

Cuando los padres imponen en forma inconsciente, exigencias de -- conducta a sus hijos, el castigo es la rápida consecuencia de la inactividad o de la mala conducta. Si los disgustos se evitan por medio de la obediencia, esfuerzo, logro la reducción o evasión -- de culpa se transforma en una fuerza poderosa motivadora que pe siste a lo largo de su vida. Los directivos que han tenido estos antecedentes esbozan el siguiente argumento: "Ganar a otros esa fuerza, ser retado por los subordinados es señal de debilidad".

c) Sentido de dirección.

El sentido 9,1 tiende a ser inflexible cuando se presentan situ ciones que exigen adaptación rápida. Así, se busca continuar con una misma dirección una vez adoptada la misma.

10. Condiciones y consecuencias del estilo administrativo. 9,1.

a) Circunstancias que promueven este estilo.

El estilo puede conducir a crear una situación de dependencia, -- sumisión y conformidad en donde los subordinados temen a usar -- su iniciativa.

Las condiciones que promueven y mantienen este estilo son el ba jo nivel de educación de los subordinados, las condiciones eco nómicas desfavorables, y la competencia entre los organismos in dustriales.

b) Consecuencias a largo plazo de la administración del estilo 9,1.

Sindicalismo

Se puede explicar con la existencia de luchas de ganar-perder entre el sindicato y la administración.

-Inhabilidad administrativa.

Se observa en el hecho de no poder enfrentar efectivamente -- sus propios problemas de competencia y los problemas eco nómicos externos.

-Inexistencia administrativa de competencia.

Por el desaprovechamiento de los conocimientos y destreza de la gente.

ESTILO ADMINISTRATIVO 1,9.

1. Dirección o administración con estilo 1,9.

Pretende resaltar importancia a la producción de la empresa, ev itando conflictos de decisiones en el área productiva pudiendo pe rturbar a los empleados o trabajadores.

En las actividades de planificación, ejecución y seguimiento del -- trabajo se da énfasis a la confianza, la estimulación y premiación de los individuos. Este estilo se centra en como proveer condi ciones de trabajo que permitan a los individuos adaptarse a esas condi

ciones favorables con comodidad, facilidad y seguridad.

2. Dirección y control con estilo.

El aspecto más importante es ayudar a apoyar al subordinado a cambio de recibir su colaboración y evitar dificultades por falta de responsabilidad.

La gente hace las cosas porque quiere hacerlas y sin requerir dirección, no hay razón para pedir rendición de cuentas y responsabilidades.

3. Concepto de objetivos o metas.

El ideal es que la gente fije objetivos generales que sean apoyados por todos los demás.

El supervisor puede ofrecer ayuda y estímulo en forma constructiva. Se puede conducir a obtener compromiso y participación del personal a temas que no están conectados directamente con el trabajo.

4. Relaciones entre jefe-subordinados con estilo 1,9.

La relación que existe entre jefe y subordinados es estrecha, debido a que se fomenta la comunicación y el ambiente de trabajo es agradable.

a) Juntas con subordinados.

Se forman grupos informales para compartir ideas o puntos de vista, motivados por la sociabilidad imperante en la organización, tomando las decisiones más importantes el mismo grupo informal.

b) Actitudes hacia el jefe.

Son de complacencia, sin contrariedades, tratando poco los problemas sin perturbaciones.

c) Creación y mantenimiento de moral.

Se piensa en mantener alta la moral del trabajador ante que pre-ocuparse por la producción.

d) Actividades de comunicación.

La comunicación formal es mínima, se tratan aspectos diferentes a los propios del trabajo.

El ambiente de trabajo permite desahogar tensiones personales, comunicándose con personas y evitándose presiones.

La comunicación es positiva y se da hacia arriba.

La empresa utiliza una revista para dar a conocer los sucesos sociales. El sistema de comunicación es una salida importante para las emociones sociales.

5. Enfoque del estilo 1,9 para el manejo de conflictos.

Se buscan relaciones positivas y armoniosas, tratando de evitar decisiones de desacuerdos, emociones negativas, frustración, apelando a los sentimientos y no a métodos severos o agresivos.

a) Desde la perspectiva del jefe.

Se 'suavisa' el conflicto (no se reprime), persuadiendo y controlando a los individuos.

Se da libertad al subordinado para objetar decisiones.

El factor motivador es básico de este estilo es poder resta-

- blecer por medios diferentes, un espíritu de relaciones amistosas.
- b) Desde la perspectiva del subordinado.
No hay ocasión para disputar entre gerentes y jefes. El subordinado es capaz de deformar la realidad con tal de no molestar o dar malas noticias al jefe, lo que puede conducir a situaciones muy graves de desconocimiento de la realidad.
6. Impacto del estilo 1,9 sobre creatividad y cambio.
- a) Nivel jefe
Existen bajas aspiraciones creativas del gerente 1,9. Hay resistencia al cambio por el ajuste a un ritmo de conformidad y -- por traspasar la aprobación o no a su jefe inmediato.
- b) Nivel subordinado.
Los individuos con inclinación 1,9 tienden a responder favorablemente a los cambios y actividades nuevas, una vez que otros hayan comenzado a hacerlo.
Se busca más la comodidad que la creatividad.
7. Entrega o compromiso bajo el estilo 1,9.
- a) Nivel jefe.
Se da un alto compromiso con el factor humano en las relaciones con los demás.
- b) Nivel subordinado.
Su reacción es de lealtad ante el jefe, los trabajadores se preocupan y colaboran con los demás.
8. Desarrollo Gerencial o Administrativo bajo el estilo 1,9.
Este elemento contempla los siguientes conceptos.
- a) Selección
Los requisitos para este fin serán sobre aspectos puramente humanos (ejemplo: personalidad y sociabilidad). Aquí lo más importante es que el individuo se ajuste a la organización existente.
- b) Inducción, se establece la relación informal con la gente, y posteriormente la cultura de la generación anterior es transmitida a la nueva generación informalmente.
- c) Entrenamiento.
Hay libertad de desarrollo personal y de autorrealización.
- d) Evaluación del trabajo.
La evaluación se orienta a ayudar a la gente a relacionarse bien y se les aconseja personalmente.
9. Comportamiento personal.
- a) Características personales sobresalientes.
La personalidad del individuo refleja su preocupación hacia la manera de como es aceptado o rechazado por los demás. Busca no ser rechazado y por eso evita rechazar a los demás.
- b) Orígenes infantiles
Los niños orientados bajo este estilo tienen padres inseguros - en cuanto al control y la disciplina que deben llevar con sus hijos, recurren a otros para que les aconsejen, y dan mucho afecto a sus hijos.

c) Sentido de dirección.

De los orígenes y antecedentes de la infancia se deriva la necesidad de apoyo por parte de los demás, sensibilidad ante los deseos de otros y temor al rechazo.

10. Condiciones y consecuencias del estilo administrativo 1,9.

a) Circunstancias que promueven este estilo.

Cuando la empresa está en situación de grandes utilidades y no debe preocuparse por los costos de producción.

No se necesitan tomar medidas de eficiencia que requieran despidos o controles más estrechos que pueden perturbar los sentimientos de la gente.

b) Consecuencias a largo plazo de la administración del estilo 1,9

-La empresa que sigue un modelo 1,9 puede mantener un grado cómodo de bienestar para sus administradores y trabajadores, pero no logra la creatividad necesaria para conseguir una mejor producción.

-El conflicto y la frustración no se eliminan, sólo son modificados parcialmente sin afectar el lado humano de las personas.

-Las relaciones de trabajo motivado por deseos de unión pueden ser peligrosas ante la fuerte presión externa de la sociedad actual, principalmente económica y productiva.

ESTILO ADMINISTRATIVO 1,1

1. Dirección o administración con estilo 1,1

El director de la empresa deja que los trabajadores realicen sus actividades en la forma que lo crean más conveniente.

La planeación es una situación sólo de transmisión o mensajería.

La ejecución implica poca acción inmediata.

La continuidad se relaciona con llevar las cosas 'al paso', importa sólo salir adelante, la responsabilidad es sólo superficial.

2. Dirección y control con estilo 1,1

Existe reducida personalidad a exponerse a lo mínimo, sólo se transmiten mensajes evadiendo errores o culpas.

Los errores se ignoran o pasan por alto, a menos que el supervisor mismo pueda quedar comprometido.

3. Concepto de objetivos o metas.

El logro de los objetivos es puramente personal, no existen relaciones con el personal ni con producción.

El objetivo es mantenerse como miembro de la organización y recibir un pago.

4. Relaciones entre jefe-subordinados con estilo 1,1

El objetivo del gerente 1,1 es aislarse, tanto de sus jefes como de sus subordinados.

a) Juntas con subordinados.

Se hace lo mismo por mantener la posición, las decisiones no se

- toman sólo se transmiten. Se trata por pasar desapercibido.
- b) Actitudes hacia el jefe.
Existe la posición de relacionarse lo menos posible con su jefe, tanto en aspectos de trabajo como en los sociales, se pretende no hacer preguntas ni comentarios.
- c) Creación y mantenimiento de moral.
El poco interés por sus subordinados, deja libertad a éstos para defenderse por sí mismos y resolver sus problemas como quieran. El 1,1 invertido es perseguir la destrucción de la moral hasta que la gente se vea forzada a renunciar a la organización.
- d) Actividades de comunicación.
Existe aislamiento entre grupos, entre el supervisor mismo y los subordinados; por lo tanto, la comunicación es mínima. No se promueven o utilizan medios de comunicación mecánica de noticias, el papel es sólo de transmitir la comunicación.
5. Enfoque del estilo 1,1 para el manejo de conflictos
Se solucionan los conflictos evitándolos o evadiéndolos, o manteniendo neutralidad sin ofrecer ninguna opinión personal.
- a) Desde la perspectiva del jefe
No se actúa como jefe, se ignoran situaciones comprometedoras o desagradables.
- b) Desde la perspectiva del subordinado.
No se manifiestan desacuerdos con jefe o (subordinado) iguales, dando respuestas evasivas.
6. Impacto del estilo 1,1 sobre creatividad y cambio.
- a) Nivel jefe.
El jefe reacciona negativamente ante cualquier sugerencia de subordinado.
- b) Nivel subordinado.
No se apoya la creatividad para que ésta pueda pasar a niveles más altos y entrar en acción.
7. Entrega o compromiso bajo el estilo 1,1
El individuo buscará su supervivencia, pero su esfuerzo por objetivos de producción y en lo referente a la gente son mínimos.
- a) A nivel jefe.
Se busca la entrega en otras condiciones extraorganizativas, aunque su propia búsqueda de entrega puede hallarse en la misma empresa bajo otro estilo.
- b) Nivel subordinado.
La falta de dirección y entusiasmo del supervisor frena la entrega del subordinado.
8. Desarrollo Gerencial o Administrativo bajo el estilo 1,1
Este elemento contempla cuatro conceptos básicos:
- a) Selección.
Se piden pocos requisitos al candidato, el supervisor 1,1 abdicca a la decisión de empleo, dejando la responsabilidad al jefe que inicie la acción posterior.

b) Entrenamiento.

Se orienta al nuevo empleado dándole completa libertad para informarse y explotar a quien quiera.

c) Entrenamiento administrativo.

No existe idea de desarrollo, los subordinados siguen programas de entrenamiento por ellos mismos.

d) Evaluación de trabajo.

Se mantiene un promedio de calificaciones, pero sin analizar formas de evaluación.

9. Comportamiento personal 1,1.

El tema de la persona es lograr su supervivencia (interés en su persona)

a) Características personales sobresalientes.

No se expresan convicciones propias ni escucha a los demás. Existe neutralidad, y por lo tanto carencia de emociones. Existen aspectos de no dirección, ya que existe poca o ninguna acción o interés en el trabajo.

b) Orígenes en el trabajo infantiles.

Está presente sólo en forma física, aunque mentalmente se encuentra ausente en el trabajo, aquí se manifiesta una situación de pasividad y autoprotección.

c) Sentido de dirección.

La característica es la falta de identidad, el alejamiento como resultado de la carencia de dirección. Nada se da porque nada se exige, esta situación sólo es interna porque no se exterioriza.

10. Condiciones y consecuencias del estilo administrativo.

a) Circunstancias que promueven este estilo.

Una causa de caer en el estilo es cuando el individuo fracasa al enfrentar las demandas que le hace la organización, también son consecuencias de trabajos monotonos, repetitivos no estimulantes.

Un gerente que actúa bajo el estilo 9,1 (interés por la producción) puede encontrar un cambio (por presiones sindicales) en la organización hacia 1,9, pero no se acepta esto, se mantiene en 1,1 exteriorizando apariencias pero sintiendo poco interés por su trabajo.

b) Consecuencias a largo plazo de la administración del estilo 1,1

-No es propia en sistemas de competencia, pero si es probable en individuos o segmentos organizativos.

-El estilo 1,1 es una indicación de fracaso para el individuo y para la organización, con un desperdicio en la contribución potencial productiva.

ESTILO ADMINISTRATIVO 5,5

1. Dirección o administración con estilo 5,5.

En la planeación se persigue que los subordinados sepan lo referente a su trabajo. La ejecución implica supervisión y en la continuidad se señalan puntos buenos y puntos malos en compañía del subordinado.

2. Dirección y control.

A la gente se le da la misma consideración que la producción. Se conduce, motiva y comunica para lograr que la gente quiera trabajar. No existe sensación de culpa, se dan nuevas oportunidades, se premia el cumplimiento de las reglas, y se siguen mucho las tradiciones y los precedentes. Cuando las políticas y los procedimientos son ambiguos, se recurre a lo que hacen otros gerentes.

3. El concepto de objetivos o metas.

Se pretende lograr un equilibrio entre el objetivo de la organización (obtener utilidades) y del individuo (proveer satisfactorios y seguridad a la gente).

Se formulan metas de producción alcanzables, hacia ellas se orienta la dirección de los subordinados.

La meta define el área de orientación con respecto a los resultados de producción. Existe peligro de conformidad (no buscar objetivos más altos).

4. Relaciones entre jefe-subordinados con estilo 5,5.

La relación es flexible y más amistosa. Una vez conocidos los límites de trabajo por los subordinados, se les da libertad de acción para esforzar su autoridad.

a) Juntas con subordinados.

En las reuniones se reciben sugerencias, ideas, evitando responsabilidades por reacciones negativas a las decisiones individuales.

b) Actitudes hacia el jefe.

Hay necesidad de buenas relaciones supervisando y obteniendo los índices de producción.

c) Creación y mantenimiento de moral.

Moral alta (nivel de satisfacción), relacionada con el trabajo, el cual contribuye a la producción.

d) Actividades de comunicación.

Se da igual atención a la organización formal e informal, de tal forma que los objetivos de producción no molestan a la gente, implendiéndose también que la gente eluda demandas de la organización en términos de producción y eficiencia.

Se evitan las tensiones observando la moral y que no baje ésta, - tomando acciones correctivas.

Las encuestas y otros estudios pueden servir de fuentes de información para el supervisor o gerente 5,5 ante la falta de procedimientos.

Para evitar tensiones o rumores, el gerente 5,5 transmite la información de tipo confidencial.

Se tratan de mantener los 'rangos informales' teniendo más que el subordinado y menos que el superior. Las respuestas que se dan son preestudiadas.

5. Enfoque del estilo 5,5 para el manejo de conflictos.

Los conflictos deben manejarse con calma, sin que haya un ganador o un perdedor, y sobre la base de considerar la moral y los obje-

tivos de producir.

a) Desde la perspectiva del jefe.

Se debe separar a las partes conflictivas (interesados) hasta encontrar la solución buscando el terreno intermedio para encontrar un compromiso y obtener una solución.

En este estilo administrativo suele presentarse el caso de que al resolver el problema, no se resuelva sus causas auyacentes.

En deliberaciones, se busca que cada individuo vea la situación -- como la ve el dirigente, neutralizando posiciones potencialmente diferentes.

'Lograr neutralizar un equilibrio en las partes conflictivas', se debe separar a las personas, esto es la base para controlarlas.

b) Desde la perspectiva del subordinado.

El subordinado asume la posición de prueba, de considerar aspectos tanto positivos como negativos sin tomar algo por completo neutral. Para la solución del conflicto entre subordinados iguales se apela a la autoridad, esta decide, sin que nadie esté equivocado.

6. Impacto del estilo 5,5 sobre creatividad y cambio.

Se busca mantener el status que antes que cambiarlo.

a) Nivel jefe.

Se hacen contribuciones, apoyos a los que la gente dice, así como -- una evaluación posterior de personas sobre los que otros dicen u opinan.

b) Nivel subordinado.

Se presenta un sistema de sugerencias, los cuales funcionan solamente por un tiempo, cayendo en lo que representa 'la tradición' de la organización.

7. Entrega o compromiso bajo el estilo 5,5.

Las acciones que se toman deben ser y estar basadas en la política de la organización (hacer solamente lo que la empresa espera de ellos).

a) Nivel jefe.

El supervisor actúa como representante del sistema, actuando de las expectativas y requisitos del mismo, existe el compromiso con el -- sistema.

b) Nivel subordinado.

No existe un compromiso intenso, falta de la iniciativa e innovación sin embargo, se tienen las condiciones necesarias (de trabajo) para ser algo más que un promedio. Existe la satisfacción como prestigio.

8. Desarrollo Gerencial o Administrativo bajo el estilo 5,5.

a) Selección.

Al candidato se le piden elementos medios, sin extremos.

b) Inducción.

Se busca ajustar al individuo a la organización en una forma lenta y no exigente.

c) Entrenamiento.

Se imparten cursos dentro de la propia empresa, sin que el candidato pierda tiempo de trabajo.

Los programas de entrenamiento son hechos para reforzar las tradiciones y políticas de la empresa.

d) Evaluación del trabajo.

Se trata la evaluación del individuo de manera que no le afecte, para esto, se consideran primero aspectos fuertes, luego débiles, y - después nuevamente fuertes.

9. Comportamiento personal.

a) Características personales sobresalientes.

Los objetivos de la persona que trabaja bajo este estilo son lograr soluciones generales aceptables que conllevan a una satisfacción adecuada.

b) Orígenes infantiles.

La situación de una persona bajo este estilo obedece a la búsqueda de aprobación y prestigio (lo que otros piensan de uno) y también la búsqueda por permanecer dentro del status quo. En su niñez han llevado una diferenciación entre lo 'bueno' y lo 'malo' de acuerdo a la sociedad a la que pertenecen sus padres, y aprende a apoyarse en la tradición (normas a seguir).

El director, para solucionar un problema toma como guía las tradiciones precedentes, con flexibilidad, cambiando de dirección de acuerdo a las exigencias de la situación.

La estructura se forma de acuerdo a la opinión de la mayoría pero sólo se mantiene el status quo, sin lograr la verdadera excelencia o enfrentando el fracaso real.

10. Condiciones y consecuencias del estilo administrativo 5,5.

a) Circunstancias que promueven este estilo.

Está basado en la perspectiva histórica de buscar un equilibrio a través del manejo de estilos intermedios.

b) Consecuencias a largo plazo de la administración del estilo 5,5.

-Es un estilo de dirección capaz de persistir por un largo período, sin embargo, el ritmo moderno impone la necesidad de establecer metas u objetivos más altos, y no únicamente basados en tradiciones o precedentes.

-Se debe buscar aprovechar las ventajas de nuevas oportunidades y prácticas adecuadas a la dirección.

ESTILO ADMINISTRATIVO 9,9.

1. Dirección o administración con estilo 9,9.

El jefe conserva la dirección y responsabilidad en el trabajo, basado en la comprensión y mutuo acuerdo con respecto a los objetivos y medios para lograrlos.

En la planeación se usará a la gente con interés en el resultado.

El director trabaja con ellos en forma conjunta, estableciendo metas y programas flexibles, procedimientos y reglas básicas.

En la ejecución del trabajo se realiza la labor de supervisión, co

laboración y trabajo en forma conjunta, En la continuidad se evalúa con los responsables el trabajo realizado y su aplicación a tareas futuras. Las condiciones de trabajo ayudan al interés y a la colaboración referente a la obtención de resultados (actitud de apoyo).

2. Dirección y control.

Las bases de este estilo es la comprensión y el apoyo de los subordinados hacia los objetivos de la organización.

La utilidad debe representar una motivación para el individuo, interés por los resultados, de esta manera no es necesario que la dirección y el control sean ejercidos de manera autoritaria. Se maneja el auto-control y la auto-dirección.

Se logra un sentido de participación y conciencia de los objetivos de la organización en situaciones en las que han puesto en marcha - (Plan Scanlon), cada miembro conoce entonces lo que está en juego - para él y para los demás en el resultado de sus esfuerzos. Hay posibilidades de influenciar en las decisiones y para fijar la dirección organizativa.

Todos los miembros de un grupo se sienten responsables de hacer el trabajo de la mejor manera posible.

Cuando se presentan errores y violaciones, la orientación clave del gerente debe ser educativa.

El autocontrol en 9,9, implica que los individuos regulan su trabajo comprendido y estando de acuerdo con los objetivos de producción de la organización. El individuo sabe bien lo que debe hacer y está en condiciones de poder prestar ayuda a sus compañeros.

3. Concepto de objetivos o metas.

Los objetivos individuales y los de la organización son iguales o se relacionan entre si. Cuando la gente está orientada hacia objetivos concretos y específicos y en los cuales hay acuerdo, su comportamiento se hace más ordenado, significativo y determinado (ideas bien arraigadas de lograr algo), su esfuerzo se dirige hacia el logro del objetivo hacia el cual el individuo se ha comprometido.

Las propiedades para lograr resultados de objetivos en forma conjunta son:

- Claridad, tanto para supervisores como para subordinados.
- Realismo, el objetivo debe ser más difícil de lo que pueda lograr fácilmente, pero no tan difícil como para que sea prácticamente imposible alcanzarlo.

Asimismo, se debe crear en el individuo una idea de aprovechar las tensiones como fuerza cautivadora para el logro de los objetivos, -- así como un conocimiento de las pérdidas-ganancias del grupo en que labora.

4. Relaciones entre jefe-subordinado con estilo 9,9.

Se trabaja en forma conjunta para el logro del mismo fin (trabajo en equipo), cada individuo trabaja al cien por ciento en la responsabilidad del éxito del equipo.

Se requiere acción en equipo (basada en el esfuerzo sincronizado de

todos) y el esfuerzo individual de cada uno (coordinación de esfuerzos), 'se busca dar significado al trabajo y estimular los recursos creativos de la gente, así como movilizar su compromiso en circunstancias de cooperación y de juego de equipo'.

a) Juntas con subordinados.

Se pueden presentar tres posibilidades de solución de problemas, de acuerdo al gerente:

-Uno a uno, el gerente se relaciona con los subordinados, los problemas son resueltos por cooperación (interacción) en áreas funcionales diferentes.

-Uno solo, el gerente resuelve el problema basado en sus conocimientos, él toma las decisiones.

-Uno con todos, todos los subordinados del gerente en cuestión, están comprometidos a solucionar y tomar decisiones.

Se puede emplear cualquiera de las tres estrategias según sea la situación presentada y requerida, y la información que se tenga y quien la tenga, así como de quien sea el origen del problema y la coordinación requerida.

b) Actitudes hacia el jefe

El jefe es clave en el flujo de información de arriba hacia abajo, el subordinado comunica sobre niveles inferiores y conecta niveles superiores e inferiores, no sólo como transmisor de mensajes - (1,1).

El jefe actúa como consultor, da opinión sirviendo como catalizador, revisa y critica el desempeño, actúa como asistente en lo que se refiere a problemas del subordinado.

c) Creación y mantenimiento de moral.

Se aplica el esfuerzo mental a acciones y trabajo productivos, con relaciones sanas entre individuos (hay confianza y apoyo mutuo).

d) Actividades de comunicación.

El intercambio de comunicación es estimulado por la comunicación que se recibe.

El objetivo es la comunicación sincera y poder expresar opiniones negativas, si es necesario, y ser escuchado, así como transmitir - mensajes intelectuales y emotivos, lo cual se logra en el caso del entrenamiento en laboratorio.

Las encuestas no tienen ninguna función útil en los procedimientos de información y comunicación.

Las publicaciones en una empresa 9,9 se usan para examinar el desarrollo de temas de interés para los miembros de la organización.

5. Enfoque del estilo 9,9 para el manejo de conflictos.

El manejo de los conflictos es mediante la confrontación directa.

Para su solución discuten las personas que participan en él, y se tratan en forma directa los desacuerdos.

El conflicto puede ser benéfico y generar o promover innovación, -- creatividad y desarrollo de nuevas ideas.

a) Desde la perspectiva del jefe.

El jefe con inclinación 9,9 se une a los subordinados para discu-

tir los problemas que impiden trabajar bien en conjunto.

b) Desde la perspectiva del subordinado.

Se debe buscar también un tipo de confrontación y analizar los de sacuerdos.

El enfoque franco y auténtico es suficiente para lograr que el je fe participe en tales discusiones y se enfrente a intercambiar -- puntos de vista.

6. Impacto del estilo 9,9 sobre creatividad y cambio

a) Nivel jefe.

La búsqueda de solución de problemas conduce a estimular a otros y buscar a la vez nuevas ideas y probar nuevos enfoques.

b) Nivel subordinado.

La mayor participación de la gente en el trabajo puede llevar al surgimiento de in ovaciones.

7. Entrega o compromiso bajo el estilo 9,9.

a) Nivel jefe.

Los objetivos compaginados conllevan a la entrega personal con la organización (contribución a la gente y contribución al trabajo).

b) Nivel subordinado.

El individuo actúa de manera expontánea, el propósito de la organi zación y la entrega individual están integrados.

8. Desarrollo Gerencial o Administrativo bajo el estilo 9,9.

a) Selección.

Se le da una idea realista a la persona de cómo es la organiza- ción de tal forma que puede ser empleado como persona que con- tribuya a los logros de la organización.

La selección es un proceso de ajuste en donde se pretende que el individuo tenga similitud con la empresa antes de ser contratado

b) Inducción.

Se hacen períodos de entrenamiento antes de la asignación defi- nitiva, se ofrecen seminarios especiales y temas técnicos neces- sarios para el desempeño del trabajo.

c) Entrenamiento.

Mediante el entrenamiento se aprenden procedimientos gerenciales técnicos y estratégicos mejores para resolver los problemas exis tentes de la empresa.

A medida que la empresa y su gente aprenden se resuelven los pro blemas de la organización mediante sistemas educativos de desa- rrollo administrativo.

Los esfuerzos organizacionales se siguen si se preven contribu ciones.

d) Evaluación del trabajo.

La evaluación se sigue mediante la fijación de objetivos, se - discuten desempeños de los subordinados en presencia de éstos y del supervisor, identificando barreras al trabajo y condicio nes del mismo general.

9. Comportamiento personal.

La motivación básica en este tipo de dirección es ayudar al cumplimiento óptimo de los propósitos de la organización.

a) Características personales sobresalientes.

Se valora mucho aportar decisiones creativas y que contribuyan al logro de las metas.

- Se toman en cuenta nuevas ideas de otras personas, aunque tienen sus propias comunicaciones.

Maneja causas y razones, así como la resolución de las causas tomando en cuenta aportaciones de los demás, con la posibilidad de cambiar o modificar su propio punto de vista.

b) Orígenes infantiles.

El individuo aprendió en la niñez a experimentar bajo condiciones de seguridad, a confiar en sí mismo y en aquellos que lo rodean. La persona que actúa bajo este tipo de dirección logra un respeto a los demás y consigue que se le respete. Confía en sus propias emociones y su propio análisis de la situación, como base aceptable para guiarse, habiendo sometido a prueba su juicio y sus emociones, por lo tanto, aprende a valorarse a sí mismo y a valorarse con los demás.

Logra influir basándose en la comprensión y someter las propias ideas y opiniones a las de los demás; con esto, se logra un respeto mutuo.

c) Sentido de dirección.

La dirección bajo este estilo, implica control sobre el subordinado, pero no castigo (ejemplo estilo 9,1). Existe el análisis de la acción del subordinado y causas de esa acción (hay comunicación) sin perder de vista el objetivo propio de la organización.

10. Condiciones y consecuencias del estilo administrativo 9,9.

a) Circunstancias que promueven este estilo.

La forma fundamental en lograr ventaja competitiva entre empresas de similar capital, equipo, procesos, tecnología y conocimientos específicos es mediante la administración que aprovecha el potencial creativo y logra mejoras en los resultados de la gente que está comprometida para lograr los objetivos de la empresa.

Las aportaciones y conocimientos de las ciencias del comportamiento promueven también este estilo para administrar el mayor conocimiento de la gente que conforma la organización, implica poder aprovechar ideas y opiniones de mayor valor, estimulando la más alta creatividad entre los miembros de la empresa, esto en forma conjunta, así como los conceptos y estrategias mejoradas de educación, son condiciones o fuerzas motivadoras para el uso de este estilo.

b) Consecuencias a largo plazo de la administración del estilo 9,9.

En programas de mejora, existen indicaciones de que usar en este tipo de dirección, lo cual conlleva un crecimiento sostenido y a largo plazo para la organización y sus miembros.

Entre las ganancias atribuibles al uso de este tipo de estilo están:

- Contribuciones a las utilidades de la empresa.
- Mejora de las relaciones entre la fábrica, las oficinas y la dirección superior central, y entre la dirección y los sindicatos con los que se negocia.
- Hace más fuerte el equipo en acción y utiliza mejor sus aptitudes en conjunto.
- Reducción de fricciones entre personas e incremento deliberado de comprensión entre los individuos cuyo trabajo requiere estrecha coordinación y esfuerzo.
- Contribución hacia un esfuerzo individual y creatividad, así como incremento del compromiso personal con el trabajo.

2.4 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.

APRENDIZAJE DE LA DINAMICA DEL COMPORTAMIENTO. (Adiestramiento en seminarios de laboratorio).

Durante el análisis de una empresa, podemos darnos cuenta que siempre existe un margen substancial de mejoría, de llegar a ser más de lo que es, de desarrollo empresarial, aunque muchas direcciones o gerencias empresariales consideran encontrarse en una situación óptima en todos sentidos, mercadotécnicamente, productiva, humana y de relaciones interpersonales o en el aspecto financiero.

Las siguientes son las fases o etapas básicas para efectuar un proceso de Desarrollo Organizacional Grid dentro de un organismo.

Fase # 1 Familiarización con las ideas del Grid.

Tiene como objetivo lograr una clara comprensión por parte de los gerentes acerca de las características del estilo 9,9 de desarrollo administrativo como base para la excelencia en el comportamiento, mediante la impartición de seminarios acerca del Grid, con duración de una semana, y durante el cual como etapa preliminar está el describir los objetivos del curso, entre los que se encuentran:

- 1) Comprensión del propio estilo del Grid.
 - 2) Desarrollo de aptitudes del trabajo en grupo.
 - 3) Comunicación entre cada grupo de estudio (de trabajo)
 - 4) Refuerzo del uso de la crítica en la solución de problemas y el aprendizaje
 - 5) Análisis de la cultura de trabajo de la empresa.
- Se realizan simulaciones de casos de problemas que se presentan en el propio organismo, en donde la conducta interpersonal es clave para el desempeño de los trabajos, por tal razón se forman grupos en los que puedan participar personas ajenas en cuestión de trabajo, buscando no mejoras inmediatas en la organización, sino un impulso a la creación de un ambiente favorable para poder abordar los problemas humanos de la producción o del trabajo.

Durante esta primera etapa se pueden observar las siguientes consideraciones:

- Hay sesiones de crítica para analizar lo que hace cada equipo al tratar de resolver algún problema en forma común, pudiendo observar un grupo eficiente y uno que no lo es, así como un análisis de cada miembro del grupo.
- el solucionar problemas es una manera de buscar la eficiencia grupal.
- existe la oportunidad de relacionar grupos, examinar diferencias entre los mismos y eliminar antagonismos;
- Acerca de sí mismo se podrá aprender (como gerente o como jefe), como un aprendizaje personal logrado a través de expresión de opiniones ante desacuerdos o problemas, reacciones ante conflictos, en suma, se dan a conocer caracteres, interacciones.

El trabajo del Grid puede consistir una gran oportunidad para que el trabajo del directivo o empresario pueda comparar su manera de actuar con el modelo de excelencia empresarial 9,9. La mayoría encontrará una

diferencia grande entre la forma como han actuado hasta ahora y la manera como piensan después que deberían actuar convenientemente. Esto es una buena manera de como el empresario pueda comprender la necesidad de lograr cambios radicales y lograr el desarrollo 9,9.

Las conclusiones de este aprendizaje llevan a un autoconvencimiento, así como a descubrimientos, exámenes, comparaciones, juicios y evaluaciones propias.

Quando se ha logrado el convencimiento de la importancia del Grid administrativo como elemento para lograr la excelencia, pueden proseguir dos etapas:

1) Los gerentes comparan la técnica del Grid con otros métodos para lograr la excelencia y ver cual se ajusta a la empresa, y 2) Si se ha decidido a seguir con la técnica Grid, los miembros de la firma deben seguir y conocer las últimas etapas de este (Tomar cursos avanzados de D.O. Grid, simulado actividades de las siguientes fases), (2 a 6). Las personas asistentes a estos seminarios avanzados (dos se consideraran adecuados) se reúnen con los que asistieron a los seminarios iniciales del Grid para evaluar lo que aprendieron a estudiar las próximas etapas posibles. El jefe y el gerente puede asistir a estos seminarios para convencerse de las virtudes y ventajas de este método.

Se puede implantar un seminario Grid piloto dentro de la organización para poder decidir sobre su desarrollo, con asistencia (20 personas) voluntaria y de diversas actividades de la compañía. Los instructores serán los empresarios que asistieron al Seminario Grid público. 4 ó 6 semanas después, los asistentes al seminario piloto se reúnen para evaluar lo que aprendieron y expresar su opinión sobre las consecuencias en el trabajo de la empresa para lograr la excelencia.

Después de realizar todas las fases anteriores una empresa estará en posición si prosigue con las etapas posteriores. Si en la gerencia se está conciente de la manera como administra la firma, y la manera como debía hacerlo, se puede seguir adelante, todos quieren hacer uso de lo que aprendieron, se definen proyectos sobre los problemas que causan mayores dificultades, y se abren nuevas posibilidades de lograr cambio(s), se puede continuar con el desarrollo.

Para poder aplicar los nuevos conocimientos es necesario analizar y eliminar los anteriores (para cambiar una cultura es necesario estudiar - la - problema de aplicación), por tal motivo, los directivos deben aceptar nuevos métodos, la nueva introducción de la cultura en la empresa.

Fase # 2 Desarrollo del trabajo en grupo.

Cada uno de los grupos que conforman una organización (grande), tienen una cultura propia, manifestada a través de actitudes, creencias y valores en sus relaciones interiores.

En la búsqueda de la excelencia empresarial es muy importante considerar estos valores y normas culturales en el tratamiento de los grupos. La fase 2 del D.O. Grid, constituye una búsqueda del perfeccionamiento del trabajo en grupo, en la que cada miembro puede analizar es

tudiar y corregir su propio comportamiento o desempeño, así como el trabajo bajo de los demás, viendo errores y posibles perfeccionamientos. Constituye una prolongación de la fase anterior, los conceptos 9,9 del aprendizaje personal de los seminarios Grid se aplican al caso de que se trate en el sitio de trabajo, después de que cada grupo o departamento decide cuales han de ser sus propias "normas para proceder" y las relaciones operantes. Es la aplicación de lo aprendido en la fase 1, como una manera de luchar con las barreras culturales interpuestas en la búsqueda de la excelencia empresarial.

El desarrollo del trabajo en grupo se hace en forma planeada:

1) Cada miembro observa sus acciones y las de los demás.

2) Se está en posibilidades de que todos los miembros estudien y resuelvan los problemas del grupo.

Se realizan estudios con el fin de saber se está de acuerdo con el que se tiene de forma de vida organizacional o si se desea un cambio. Así se determina la clase de problemas que el grupo tiene y se podrá instrumentar la manera y los instrumentos para atacarlos. El carácter del problema revela las actitudes culturales o métodos para mejorar los problemas en general.

Basándose en la actitud o conducta en el trabajo, y ya no en aprendizajes de seminario como en la fase 1, se busca a ayudar a cada miembro a aprender cuál es su estilo propio del Grid más característico, refiriéndose a lo que la persona hace y cómo ayuda o perjudica a la organización.

Durante esta fase, se establecerán nuevas metas y objetivos una vez estudiadas y rechazadas las prácticas y los desempeños personales inaceptables.

Cada grupo, al analizar un problema, establece alternativas de solución y asigna responsabilidades entre el personal de trabajo. Esta actividad tiene dos ventajas fundamentales:

1) Aumentar la probabilidad de solucionar los problemas reales de la organización que no se habían podido resolver antes.

2) Dar a cada grupo un modelo de cómo solucionar otros problemas - nuevos que puedan surgir en el futuro.

El desarrollo de trabajo en grupo se debe repetir constantemente a fin de que los resultados obtenidos se mantengan.

Tomadas en forma conjunta, las dos primeras fases aportan condiciones de desarrollo administrativo cuyo objeto es:

-Facilitar a los gerentes el aprendizaje de los conceptos del Grid - administrativo, ofreciendo una estructura organizadora para reflexionar en las normas prácticas directivas.

-Incrementar el autoexamen de la característica del desempeño personal;

-Fomentar la buena disposición del gerente para escuchar; para enfrentarse acertadamente a los conflictos del trabajo y apreciarlos; para aminorar y resolver las desavenencias interpersonales, y para rechazar los acomodos y transacciones, si en ellos se basaran las formulaciones de decisiones.

-Entablar relaciones ya perfeccionadas entre los grupos, entre colegas del mismo nivel jerárquico y con los subalternos.

-Hacer que los gerentes sean menos aficionados a las prácticas y procedimientos anticuados, al acrementarse sus aptitudes para resolver

Los problemas en casos de interdependencia. Los términos tales como "Compromisos adquiridos" y "desicación" se convierten en realidades en función de las labores cotidianas .

Fase # 3 Desarrollo Intergrupalo.

Las organizaciones están divididas estructuralmente (en departamentos, divisiones y secciones). El objetivo de esta fase es llegar a comprender la dinámica de las interacciones entre las diferencias de las divisiones de la organización, buscando obtener un máximo de cooperación y mantener la eficiencia al dividir a la compañía en unidades naturales. Se pueden presentar conflictos en las diferentes unidades que conforman una empresa, ya que cada una de ellas tiene su propia subcultura, y en ocasiones desea imponer sus propios puntos de vista. Las soluciones para la eliminación de barreras entre los grupos no deben ser aparentes, ni en sacrificio de los fines de la organización, si no a través de una comunicación franca y abierta, y no de ganar o perder.

En la fase 3, se reúne a los equipos de trabajo que no llevan una buena relación con otros (relación de trabajo), estableciendo un modelo que contenga las bases para identificar los problemas operacionales que bloquean la cooperación y coordinación interdivisional.

En forma conjunta, los dos sectores señalan los elementos que serían importantes para lograr una relación ideal y trabajo colaborado y coordinado.

Posteriormente, los mismos grupos establecen las relaciones reales entre ellos, y se hacen recomendaciones para lograr que las relaciones reales se conviertan en ideales, todo con la participación conjunta de los miembros de ambos grupos, examinando conceptos, actitudes y sentimientos generales (no individuales), a través de la comunicación.

Se establecen planes para lograr que los cambios operacionales sean llevados a cabo, se fijan períodos de revisión y de crítica para medir el progreso, identificar problemas no vistos, y presentar las acciones necesarias.

La duración de esta fase es de 3 a 4 días, pero no todos los miembros de la organización participan en ella, sólo quedan incluidos los elementos claves de cada uno de los segmentos dentro de los cuales hay barreras. Aquí se utilizan los conocimientos adquiridos en la fase 1 para resolver problemas en la operación de la organización, ayudando a cada grupo o división, así como a cada individuo, a realizar lo que le corresponde, eliminando aquellos problemas que representan una barrera en la efectividad de la organización.

Fase # 4 Desarrollo de un Modelo estratégico ideal.

Para ensayar, evaluar y si es necesario, cambiar una organización en su aspecto cultural, es necesario conocer sus antecedentes, su historia operacional, su cambio o desarrollo estructural y funcional, haya sido evolutivo o revolucionario, pero comparado con el estado actual de la entidad.

La fase 4 suministra a la organización los conceptos y conocimientos de una lógica correctiva (sobre actividades u operaciones de la empresa),

esenciales para cambiar un método evolucionario o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático. En esta fase, el directivo tendrá ya quizás un concepto nuevo de liderazgo y un sentido más profundo de lo que es su negocio, así que los miembros del grupo dirigente diseñan un modelo ideal estratégico de la organización, acerca de cómo sería la empresa si de verdad fuera excelente.

Esta actividad del D.O. Grid, que incluye recoger hechos, hacer análisis técnicos, consultas, revisiones y críticas es totalmente responsabilidad del jefe y de aquellos que dependen de él directamente.

La principal dificultad al intentar el cambio en la organización estriba en el hecho de que existen barreras por parte de sus integrantes ante el cambio mismo, sobre todo en aquellos que han participado en las operaciones, métodos, tradiciones y evolución de la empresa a lo largo de varios años o muchos años. La manera de analizar esta cultura organizacional, es básicamente examinado y evaluando las tradiciones empresariales objetivamente (volver al pasado).

Antes de diseñar un modelo estratégico ideal, es necesario efectuar una etapa previa: el estudio de libros y artículos escritos por exitosos jefes de empresas como crónicas de su liderazgo, se leen sus pensamientos acerca de cuando se enfrentan a una situación similar, de cambio en la eficiencia organizacional. Los dirigentes deben estudiar los logros de tales autores y compararlos con la conducta de su propia organización. Al haber leído los libros, se pueden contestar preguntas acerca de seis áreas fundamentales:

- objetivos financieros
- naturaleza de la negociación
- naturaleza del mercado
- estructura de la organización
- políticas
- requisitos de desarrollo

Los miembros del grupo dirigente se reúnen durante una semana para estudiar sobre:

- 1) La manera como los autores estudiados pudieron resolver los problemas de su empresa en cada una de las seis áreas señaladas anteriormente.
- 2) Tratar de llegar a un acuerdo sobre su manera propia de resolver los problemas de las mismas áreas. Pueden observar la organización desde afuera gracias al método de los autores estudiados.
- 3) Como sería el modelo si la empresa fuera manejada sin ninguna limitación histórica y bajo los criterios empresariales adecuados.

Considerando estos tres elementos, así como lo señalado anteriormente, se puede establecer una diferenciación clara entre lo que es y lo que debería ser la organización, con una clara comprensión de las facetas necesarias para lograrlo, así como un compromiso emocional e intelectual de cada uno de los miembros que participan en la organización.

Fase # 5 Ejecución del Modelo estratégico ideal.

Antes de introducir el modelo estratégico en la empresa, es necesario una organización completa de la misma, para poder establecer planes opcionales en la búsqueda de obtener mayores utilidades y una organización más óptima en general.

La fase anterior puede considerarse como la implantación de metas, y - esta puede considerarse como la conquista de las metas, con la ayuda de un coordinador que puede pertenecer o no a la organización, pero que debe ser un especialista en desarrollo de las organizaciones e intervenir en las ocasiones en que las medidas propuestas parezcan incompatibles - con la teoría del grado 9,9; ayuda a conquistar metas y a identificar - problemas que antes se desconocían.

Al haber realizado el diseño se deben considerar los requisitos de desarrollo de la propia organización, así como establecer planes a largo -- plazo y preparar posibles cambios internos y externos en la organización global (flexibilidad ante el cambio).

Al ser evaluados los objetivos perseguidos, como es el caso de las utilidades, desde diferentes puntos y aspectos, de manera individual y en conjunción, y diseñado el modelo, se está en posición de tomar decisiones que conduzcan a la ejecución, siendo el grupo dirigente que trabaja con el coordinador señalado anteriormente, quien revisa los resultados de todos estos estudios y aprueba el modelo de plan de cambio, dirigiendo hacia la ejecución.

Una vez aprobados los planes, el proceso real de ejecución y obtención de resultados puede llevar de 6 meses a cinco años, según la profundidad del o los cambios pretendidos, como por ejemplo, la reubicación de la planta o el cambio en las técnicas y tácticas y políticas viejas por las nuevas.

Para lograr durante esta fase un compromiso y participación en la obtención de la excelencia, es necesario la aceptación de la lógica del objetivo (rentabilidad) por cada miembro de la organización.

Fase # 6 Crítica sistemática.

Esta fase final tiene por objetivo valorizar y reforzar los cambios de manera que puedan resistir las presiones de oposición y las regresiones que conduzcan a volver o regresar a las situaciones anteriores -- es decir, apoya los cambios realizados en las fases anteriores.

Constituye básicamente el manejo de las perspectivas de progreso de una manera organizada, obteniendo un claro sentido de identificación y proyección de los logros y de las oportunidades de obtención de mejores resultados. Brinda a la gerencia la oportunidad de aquilatar sus éxitos y sus errores atribuibles al programa de desarrollo de la organización.

B I B L I O G R A F I A

(Capítulo # 2)

- 1) Blake Robert F. y Mouton Jane S., El Grid Administrativo, Gulf Publishing Company, Houston Texas, 1954.
- 2) Blake Robert F. y Mouton Jane S., El Modelo de Cuadro Organizacional Grid, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3) Margulies Newton y Raia P. Anthony, Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, Diana, 1983.

3.1 ANTECEDENTES

Puede decirse que la auditoría administrativa es tan antigua como la administración misma, debido a que en el surgimiento de la administración ya se examinaban, rudimentariamente, las operaciones o actividades para descubrir fallas y tratar de corregirlas, y así mejorar la administración del negocio. La primer idea fué la revisión completa y detallada de los estados financieros, para pasar después a hacer recomendaciones a la dirección.

A mediados del siglo pasado, sólo se aplicaba la teoría administrativa para descubrir y divulgar fraudes, pasando, en poco tiempo, a usarse para descubrir errores.

Fue en 1933 cuando se detalla más específicamente utilizando -- pruebas selectivas a fin de considerar a la auditoría administrativa como detector importante en las empresas.

"Los primeros antecedentes en los escritos de la teoría administrativa parecen provenir del Instituto de auditores Internos Norteamericano: una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la auditoría Interna de Operaciones Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standart Oil Company of California aparecido en 1948 sobre auditoría de operaciones, citados en el conocido libro de Bladford Cabmus, Operational Auditing Handbook de 1964.

En la década de los años sesenta ya se utiliza para determinar la -- razonabilidad de la situación financiera y los resultados de las operaciones, evaluar la eficiencia y economía de la entidad.

En México, el antecedente de la auditoría administrativa, es el libro Guía para Estudios de Economía industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Gabinsky, publicado por el departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., en el año de 1958.

3.2 METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Conforme transcurre el tiempo, los cambios se van haciendo más palpables en las empresas, las cuales exigen que estos se vayan adaptando con la utilización de técnicas más perfeccionadas y que respondan a las necesidades de las instituciones que las demandan.

Las deficiencias e irregularidades que se dan en los organismos vienen a ser resueltos a través de la intervención de un auditor, el cual actúa como un médico en la empresa en que interviene.

En éste trabajo, hemos seleccionado los métodos de auditoría administrativa de los siguientes autores: William P Leonard, José Antonio Fernández Arena, Victor Rubio Ragazzoni, Análisis Factorial del Banco de México, y Spencer Hayden, los cuales han contribuido con diversas técnicas para una mejor realización de la auditoría de los organismos que la requieren.

3.2.1 WILLIAM P. LEONARD.

3.2.1.1 DEFINICION.

William P. Leonard define la auditoría administrativa como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra identidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

Señala que a través de los trabajos que lleva a cabo el auditor administrativo, este tiene la capacidad de determinar y poner en evidencia las deficiencias o irregularidades en los métodos y en el desempeño operativo que realizan en la empresa, su responsabilidad radica en ayudar y respaldar la dirección en la determinación de las áreas en que puedan lograrse valiosas economías e implantar mejores técnicas administrativas; su obligación (del auditor) es examinar en forma crítica y valorar toda aquella solución que crea pertinente. También considera que mucho hay que lograrse en la auditoría si se da un enfoque científico a la investigación. El enfoque científico lo define como método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que requieran ser investigados.

3.2.1.2 OBJETIVO.

El objetivo de la realización de una auditoría administrativa en determinada empresa, institución o departamento gubernamental consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes examinadas y señalar sus probables remedios o soluciones. La eficacia en la operación del área o función que haya sido auditada se puede determinar a través de la comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, procedimientos y sistemas administrativos; la exactitud y confiabilidad de los controles; las causas de variación en su funcionamiento y la adecuada utilización del personal y equipo de la empresa.

3.2.1.1 ALCANCE.

La auditoría administrativa puede abarcar una función específica un departamento o varios departamentos, una división o grupo de divisiones o puede llevarse a cabo en toda la empresa. La auditoría puede realizarse a través de la combinación de dos o más áreas.

El campo del estudio de la auditoría puede abarcar la economía - de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, - simplificación estandarización, expansión, diversificación, integración y contracción. Se podrían incluir los factores de la producción como son: Estimación de los precios, materia prima, disponibilidad de mano de obra, normas de trabajo, etc.

Las áreas de estudio o examen podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para poder pronosticar: Equipo y aplicación del procesamiento de datos, eficiencia, administrativa, entre otros. Los elementos en los métodos de administración y operación o detalles de estudio son:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Estos detalles de estudio serán analizados en la fase II de la presente auditoría (examen). Dentro de la labor de auditoría, al revisar, informar deficiencias e irregularidades, y presentar sugerencias, Leonard propone efectuar una auditoría integral.

3.2.1.4 PROCESO DE LA AUDITORIA.

Leonard divide a la auditoría administrativa en cinco fases:

- I. Planeación
- II. Examen
- III. Evaluación
- IV. Presentación
- V. Vigilancia.

I PLANEACION.

Para que la auditoría administrativa sea realizada eficientemente, es necesario planearla cuidadosamente, para ello, se requiere aplicar métodos sistemáticos en los procedimientos y recopilar e interpretar los hechos y documentos más importantes. Es indispensable realizar entrevistas para recabar la información pertinente, llevar a cabo investigaciones, hacer análisis, aplicar y desarrollar técnicas modernas, medir el desempeño y localizar diversas soluciones a los problemas existentes.

La planeación de la auditoría la divide en tres conceptos:

- Investigación preliminar
- Entrevistas
- Programa de auditoría

Investigación preliminar.

Al realizar un estudio preliminar, éste se hace con el fin de -- precisar de qué se trata, cuanto personal se va a requerir y el tiempo que durará la auditoría. Dentro del análisis preliminar se le recomienda al auditor se formule las siguientes preguntas: ¿Cuáles son -- los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar? , ¿Porqué es necesario examinar y evaluar cada uno de ellos?, ¿Cuándo ha brá de efectuarse el estudio? etc.

Entrevistas.

Antes de realizar una entrevista se requiere conocer que clase - de información se desea obtener para así formular preguntas precisas. Se necesita entrevistar al personal adecuado para obtener la informa- ción requerida. Se debe notificar con anterioridad a las personas in- volucradas para la entrevista, indicándoles la fecha, hora, y lugar a efectuarse, se les debe indicar que asunto habrá de tratarse para que puedan preparar los informes, registros y otros documentos indispensables.

Se debe emplear siempre el tacto y la diplomacia para evitar po- sibles problemas con los entrevistados.. El auditor siempre respaldará las notas que tome con información documental (formas, informes, etc) la cual pasará a formar parte de los papeles de trabajo.

Programa de auditoría.

Al organizar un programa de auditoría conviene dar la importan- cia total a la redacción de una política que señala objetivos y refleje un plan bien definido para el logro de los mismos.

En el programa de auditoría deben aparecer los diversos aspectos y renglones a utilizar y los procedimientos a seguir para llevar a ca bo las órdenes recibidas. También se deberán detallar los diferentes pasos para así, se asegure el cubrir todos los aspectos, se registra rá después lo hecho por el auditor, para dar cumplimiento a cada uno de los pasos señalados.

En todo programa de auditoría existe un factor importante que se refiere el de incluir puntos que se requieran de un estudio y evalua- ción específica, esto puede ser por interés propio de la dirección en la ejecución de todo programa de auditoría administrativa. Sucede a - menudo que este tipo de puntos son el resultado de una solicitud por parte de la alta gerencia, con el fin de conseguir información real y precisa que le permita tomar decisiones en aspectos importantes.

I. EXAMEN.

En la actualidad existen variadas fuentes de información donde el auditor puede acudir con el objeto de darle validez y confiabilidad a los hechos. En esta fase de la auditoría se va a recopilar y a registrar toda la información recabada, para proseguir a examinarla considerando los siguientes aspectos.

- 1.- Examen de las áreas a revisar
- 2.- Examen de los detalles a estudiar
- 3.- Organización y registro de datos
- 4.- Instrumentos y Técnicas

1.- Exámen de las áreas a revisar

Dependiendo del alcance de la auditoría, habrán de analizarse a las áreas, secciones, departamentos o a la organización como todo considerando los detalles de estudio de cada uno de ellos.

2.- Examen de los detalles a estudiar

Leonard establece elementos o detalles en los métodos de administración y operación que exige una constante vigilancia, análisis y evaluación, dichos elementos son:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Medios de operación
- Recursos humanos y materiales
- Medición cuantitativa y cualitativa de los resultados.

Planes y objetivos.

Al evaluar en forma correcta los planes y objetivos de una empresa y el mirar hacia el futuro de la misma, se debe dedicar el tiempo necesario para encontrar los medios que puedan ayudar a perfeccionar esos planes y objetivos generales. Para ello hay que tomar en cuenta que ninguna organización es estática por lo cual se debe revisar y evaluar en forma constante, a fin de proporcionar posibles soluciones a sus problemas o cambios.

Antes de que el auditor pueda valorar su eficiencia de una operación es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la empresa, el auditor debe dar respuesta a las siguientes interrogaciones:

¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?

¿Constituyen una base para guiar, dirigir, y conducir la em-

¿ Son dichos objetivos realistas, lógicos y sensatos?

Estructura Orgánica

Quando el auditor evalúa o estudia la gráfica de organización (organigrama) de la empresa sujeta a una auditoría, éste debe comprobar que la gráfica organizativa refleje o no la situación verdadera actual de las funciones orgánicas. El auditor deberá buscar si hay una sobrepresión o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más funciones. Determinadas las funciones principales, puede pasar a definir departamentos, divisiones y subdivisiones. Al seleccionar bien los departamentos, se hace posible fijar las responsabilidades y determinar otros requerimientos.

Políticas, prácticas, sistemas. y procedimientos.

Las políticas y prácticas delimitan las intenciones de la dirección y constituyen los principales orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir su curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Toda política, por buena que sea, no surte efectos positivos si no está apoyada por sistemas o procedimientos apropiados. La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, ha que haga del conocimiento integral de lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer sus deseos.

La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos.

1. Si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad (de totalidades) de necesidades corrientes.
2. Si funciona en forma eficaz
3. Cual es su grado de eficacia

Al estudiar la función de sistemas y procedimientos, el auditor necesita plantear las siguientes preguntas:

- ¿ Esta bien ubicada la función en la estructura de la organización?
- ¿ Tendrá el personal encargado de la misma la preparación y experiencia necesarios para realizar el trabajo?
- ¿ Es satisfactoria la productividad existente?

Métodos de control.

A través de los métodos de control utilizados, la dirección obtiene resultados con los cuales logra conseguir una acción coordinada y que el trabajo se realiza en la forma planeada.

Todo método de control dentro de cualquier empresa, comprende un comparación del desempeño.

Medios de operación.

El auditor debe determinar si la empresa está o no operando tan eficazmente como debiera. Asimismo, estudiará y analizará todos los factores que corresponden a la operación de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, etc.

Recursos materiales y humanos.

La evaluación del personal, comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente en nómina.

Medición cuantitativa y cualitativa de resultados.

El auditor debe conocer y aplicar los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, utilizando los cuestionarios u otras técnicas que le servirán para determinar si algo es bueno o malo.

3.- Organización y registro de datos.

Toda información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, se agrupará para que siga en forma detallada los diferentes aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción.

4.- Instrumentos y técnicas.

El principal instrumento en la Auditoría administrativa es el sistema en general, de planear, de controlar y operar la empresa. El auditor deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas y otras normas administrativas, financieros, y de operación.

Las principales técnicas utilizadas son:

- a) Gráficas de organización (estructural, funcional, de bloque, de línea y de puestos).
- b) Gráficas de procesos (productos, hombre, flujo, operación, forma, procedimiento).
- c) Gráficas de tiempo hombre-máquina.
- d) Gráficas de distribución (maquinaria, equipo, edificios, piso, ubicación del trabajo, instalaciones).
- e) Gráficas de comparación (Gantt, relación, línea y asesoría).
- f) Gráficas de combinación (Proceso hombre con proceso forma).
- g) Gráficas figurativas (progreso, línea, superficie, barras, mapas).
- h) Gráficas de distribución de formas.
- i) Gráficas misceláneas (carga a las máquinas, tasa, ganancias, equilibrio, tendencias).
- j) Estudios de tiempos (trabajador, producto, equipo).
- k) Películas (Estudios de micromovimientos).
- l) Hojas de datos (entrevistas, estudios de observación, estadística).

- m) Instrucción, operación, y hojas de ruta.
- n) Listas de comprobación y programas de trabajo.
- o) Muestreo y medición del trabajo.
- p) Simplificación del trabajo.
- q) Investigación de operaciones.
- r) Cuestionarios, operador, requerimientos.
- s) Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación
- t) Símbolos, claves, plantillas, mesas de dibujo.
- u) Hojas de trabajo.

III EVALUACION.

En esta fase o etapa de la Auditoría Administrativa, ha de revisarse y evaluarse a la empresa a fin de determinar desperdicios y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficaces y lograr un mejor uso de los recursos físicos y humanos. Para lograrlo se propone lo siguiente:

1. Un proceso de evaluación, donde se van a evaluar los siguientes factores:

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura de la empresa
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Métodos adecuados de protección
- Causas de variaciones
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- Métodos satisfactorios de operación verbal

2. Un análisis científico, para que a través de este enfoque sean determinados los fines, relaciones, asociaciones, etc, y comprobar paso a paso todo proceso, tarea, método o función. Los pasos para realizar el análisis científico propuestos por Leonard son:

- Estudio de los elementos
- Diagnóstico detallado
- Determinación de propósito y relación
- Investigación de las deficiencias
- Balance analítico
- Comprobación de la eficacia
- Búsqueda de problemas
- Arribo a las soluciones
- Determinación de alternativas
- Definición de métodos para mejorar las operaciones

Estudio de los elementos

Se debe realizar un estudio completo de los elementos o componentes que integran lo que se va a evaluar.

Diagnóstico detallado.

El auditor detectará y definirá el origen de una situación deficiente o irregular, llevando a cabo un diagnóstico de los factores a evaluar con el fin de determinar qué es eficiente o correcto en lo concerniente a prácticas y principios establecidos. Asimismo, debe conocer la historia y tendencia de la empresa tomando nota de todo hecho o suceso que haya ocasionado deficiencias o irregularidades en el funcionamiento y administración de la misma.

Determinación de propósitos y relación.

Se realiza la comparación de los elementos para determinar las diferencias, si las hay, que existen entre uno y otro componente. Se necesita relacionar el procedimiento a las políticas, objetivos, controles y estructura orgánica. El auditor busca y comunica las deficiencias que encuentre, haciéndolo al final de la evaluación.

Investigación de las deficiencias.

Se buscan las deficiencias presentes y en potencia, las que serán dadas a conocer por el auditor, lo cual es su responsabilidad.

Balance analítico.

La importancia y el valor de un elemento o unidad es comparado con otro.

Comprobación de la eficacia.

Se realizan pruebas de cada factor para verificar la eficacia de todos aquellos elementos que conforman la empresa.

Búsqueda de problemas.

La localización de los problemas es realizada por el auditor, ya detectados éstos, decide cuáles requieren una inmediata atención y -- qué camino se seguirá para darles solución.

Arribo a las soluciones.

Se deben prolongar los estudios, prolongando y dedicando esfuerzo para llegar a una solución óptima

Determinación de alternativas.

El auditor debe aplicar toda su experiencia y capacidad atendiendo to dos los factores que pueden determinar la elección de un método con preferencia de otro.

Definición de métodos para mejorar la operación.

Es meta de todo auditor, definir los mejores métodos, para lograrlo se hace necesario estudiar lo que juzgue más conveniente de acuerdo con circunstancias particulares, luego reflexionar en el objetivo relación, organización, etc.

Durante el análisis, el auditor hará sugerencias a la dirección para eliminar trabajo innecesario, buscará puntos de perfeccionamiento, reducirá en lo posible los gastos innecesarios y determinará las decisiones adecuadas.

3.- Una evaluación de la eficiencia ejecutiva, que comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Características del ejecutivo
- Areas para el examen y evaluación
- Desempeño administrativo
- Normas para la evaluación de los aspectos ejecutivos

Características del ejecutivo.

El comportamiento, tanto de la empresa como de su director principal, suelen influir en los demás ejecutivos a cuyo cargo están las funciones de la institución. El ejecutivo a cuyo cargo están las funciones debe saber compartir las inclinaciones de su jefe. Si éste quiere su producción abundante, debe demostrar su capacidad para lograrla. Si al jefe lo que más le importa es el desarrollo de la personalidad del ejecutivo, entonces éste debe preocuparse por mejorar su actitud, iniciativa, y autocontrol en sí mismo.

Areas para el examen y evaluación.

Algunas empresas para evaluar a su personal ejecutivo tienen establecidos revisiones de desempeño a distintos intervalos. Algunas veces, estas revisiones tienen por objeto eliminar elementos incapaces, determinar los aspectos débiles de los ejecutivos y proporcionarles una solución, utilizar más eficazmente los recursos humanos, detectar al personal merecedor de ascenso o ver que cambios hay que hacer para satisfacer necesidades en la estructura administrativa.

Desempeño administrativo.

En el proceso de evaluación, se deberán comprobar los siguientes puntos:

- a) Qué tan bien deberá ser hecho el trabajo
- b) Qué tan bien se hace
- c) Grado de competencia alcanzado

El inciso a, se determina enterandose el ejecutivo de las normas de desempeño, metas fijadas, pronósticos, planes de operación y programas.

El punto qué tan bien se hace, se determina valorando las operaciones, comparando las normas de desempeño y observando la técnica administrativa desarrollada por el ejecutivo. En el grado de competencia alcanzado, se determina el grado de éxito individual con el que el ejecutivo ha contribuido al éxito general de la empresa.

Normas para la evaluación de aspectos ejecutivos.

Durante la evaluación del sistema de la empresa, el auditor deberá examinar con mucho cuidado el inventario de 'capacidades' y el programa de pruebas, enfocandolos de acuerdo con el valor que representan para la administración. Un punto de importancia, es que los mejores programas de pruebas son, por lo común, resultado del trabajo desarrollado por un competente especialista.

Cuando la empresa no tiene información disponible en lo referente a los conocimientos y capacidades de su personal ejecutivo y se le pide al auditor que realice una auditoría de planeación de los recursos humanos, tendrá éste que preparar un programa completo y presentarlo a la dirección.

El objetivo de ésta clase de auditoría es proporcionar una evaluación de las cualidades y defectos de cada ejecutivo. Se hará un informe por cada individuo, en el que aparecerán todos los datos de importancia tomados de los estatutos de autoridad y obligaciones, de los registros de antecedentes personales, de informes autobiográficos, de desempeño, de pruebas psicológicas escritas, calificación de méritos y clasificaciones anteriores, de informes de responsabilidad y de resultados de entrevistas. Todo material se evaluará en cuanto afecte lo apropiado de la ubicación del individuo con respecto a su actual trabajo, probabilidades de clasificación y dirección de desarrollo. Cada persona se clasificará de acuerdo con una lista predeterminada de características ejecutivas.

Una lista de adiestramiento y experiencia, así como una descripción de los factores medidos por las pruebas psicológicas serán guías para el auditor en su evaluación del personal.

Es necesario tener mucho cuidado al efectuar las evaluaciones y es en éste punto que el auditor hallará indispensable el solicitar ayuda externa de un experto en la materia.

Todo informe de evaluación ejecutiva deberá incluir detalles de la experiencia y preparación del ejecutivo de que se trate, clasificación, resultados de las pruebas y un resumen completo de sus cualidades y defectos.

IV. PRESENTACION.

En esta fase de la auditoría administrativa, Leonard menciona tres aspectos de importancia:

- Discusión verbal de aspectos importantes
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones
- Informe final a la Dirección General

Discusión verbal de aspectos importantes.

Para dar a conocer a los interesados sobre los resultados de la A.A. se recomienda celebrar una junta con todos ellos.

Informe escrito de hallazgos y recomendaciones
Informe final a la Dirección General

Ambos van juntos, debido a que tienen íntima relación porque el primero forma parte del segundo.

Lo primero que figura en el informe es el párrafo introductorio - que es más o menos standard y que incluirá un breve comentario respecto a la finalidad de la auditoría.

Posteriormente y bajo el encabezado "Hechos de especial importancia", exponiéndolos según el orden de la misma, y de los hechos desfavorables y que necesita una acción correctiva.

En la siguiente sección vendrá lo concerniente a "aspectos discutidos con los supervisores", el cual comprenderá los detalles de las mismas, con decisiones etc.

Se prosigue con el informe y se expresa, en forma resumida, cuáles fueron las prácticas realizadas y su punto de vista sobre las mismas.

Enseguida figura una sección intitulada "Discusión o comentarios", en la cual se exponen las prácticas propuestas, los comentarios u observaciones, los argumentos o razonamientos en pro o en contra de una determinada acción, las conclusiones generales, etc.

A continuación deberá venir la sección "Recomendaciones y propuestas", en ellas el auditor propone lo que le parece conveniente para la empresa, y por último el informe bajo el rubro de "ilustraciones" donde se presentarán gráficas, listas, y otras ilustraciones incluidas en el texto.

V VIGILANCIA.

Cuatro puntos básicos para llevarla a cabo: revisión de instalaciones, ayuda para diseñar formas o procedimientos, completar cualquier aspecto incluso comentar el informe con la Dirección General.

La finalidad principal de la vigilancia posterior a la Auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuran en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre las cuales se hayan hecho algo

En algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, laborar en combinación con otros en la organización de una nueva división o departamento o en la formulación de nuevas políticas o métodos más eficientes.

3.2.2 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

3.2.2.1 DEFINICION

Fernández Arena define a la Auditoría Administrativa como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución.

La revisión que señala este autor está basada en el método científico:

- De carácter objetivo
Carente de apreciaciones personales o inclinaciones hacia ciertas áreas.
- Metódica
Siguiendo un proceso apropiado y poder tener así una certeza casi completa en la recopilación y registro de información.
- Revisión exhaustiva
Para evitar omisiones en el área o problema objeto de estudio.

Al hablar de satisfacción de objetivos institucionales, se refiere a tres tipos de objetivos de la empresa: de servicio, social y económicos, (los cuales son considerados más adelante).

Se revisan asimismo los niveles jerárquicos, base para la actuación de la empresa:

- Dirección
- Departamental
- Información

El nivel de la dirección se encarga de la coordinación de la empresa en problemas a corto y a largo plazo.

En el nivel de dirección, se encarga de la coordinación de la empresa en problemas a corto y a largo plazo.

En el nivel departamental quedan comprendidas las actividades comunes a cada función de la empresa. Cada departamento tiene a su cargo la realización del trabajo encaminado a la satisfacción de los objetivos de la organización, estableciendo en forma clara sus políticas.

El nivel de información tiene como objetivo el control general de la información de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo.

3.2.2.2 OBJETIVO.

Este sistema de auditoría Administrativa del Licenciado Fernández Arena está diseñado en función de su propio Modelo y del Proceso Administrativo que establece, el cual está formado por tres etapas:

- Planear
- Implementar
- Controlar

Señala que la auditoría Administrativa pretende revisar la ejecución de este proceso y la participación individual en cada área o función principal de la empresa.

Asimismo, interesa conocer la proporción y adecuación de los recursos en el momento actual y en el futuro, a través del análisis de los niveles jerárquicos, de la estructura y de la participación de cada miembro en la empresa. De esta forma, se podrá observar el grado de cumplimiento o satisfacción de los objetivos empresariales, definidos y distribuidos entre los diferentes departamentos.

El sistema de auditoría pretende no sólo la obtención de resultados inmediatos, si no que pretende mostrar un marco general que contemple los principales problemas y deficiencias que presenta una empresa, de tal manera que permita dar las recomendaciones factibles -- que ayuden a solucionar fallas encontradas en la misma.

Se persigue la realización de una medición precisa de los fenómenos, a través del uso de sistemas y procedimientos más apropiados -- para que los registros sean más confiables.

3.2.2.3 ALCANCE.

Este sistema se enfoca a toda la empresa y por lo tanto, busca -- el conocimiento integral de la misma. Se revisan y se analizan los niveles jerárquicos y la estructura global de la organización.

El análisis exhaustivo contempla el estudio de cinco funciones -- principales dentro de la empresa:

- Dirección
- Operación
- Comercialización
- Asesoramiento
- Información

En la dirección se lleva a cabo la revisión de avances de la empresa en cuanto a los objetivos a través del análisis en el desarrollo de las políticas. La función operación está encargada de producción y proceso, desde la materia prima hasta el producto listo para el consumo.

La función de comercialización se encarga del tránsito de los -- productos, desde la fábrica hasta el consumidor final.

La función asesoramiento se encarga de la colaboración entre los departamentos, coadyuvando con la función dirección y operación. Se -- encarga del tratamiento personal, del manejo de fondos del departamento de finanzas, guarda y manejo de materiales en el almacén, mejores -- condiciones en la adquisición de artículos por compras etc.

En cuanto a la función información, ésta puntualizada desviaciones en las políticas y detecta la problemática general de la empresa, dan -- do a conocer las causas de esas desviaciones y proporcionando sugerencias para solucionarlas.

Fernández Arena establece que la auditoría administrativa no se

limita a las empresas con fines de lucro o con características mercantiles, sino que abarca a otras instituciones, siendo realizable en todos aquellos organismos que requieran administración.

Los departamentos que integran la empresa que son sujetos a revisión, y que constituyen los detalles de estudio son:

- Control de políticas
- Producción y servicios
- Comercialización
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Finanzas
- Contabilidad
- Auditoría interna
- Servicios Generales

Los objetivos mencionados por el autor y que pasan a formar parte de los detalles a estudiar, deben quedar claramente definidos:

- De servicio
- Social
- Económico

El objetivo de servicio pretende la satisfacción de las necesidades de los clientes, cubriendo esta actividad, principalmente, los departamentos de producción y comercialización (en forma conjunta).

El social lo cubren las Relaciones públicas y las Relaciones Humanas, donde este objetivo busca la satisfacción de los elementos señalados con anterioridad al referirnos a este objetivo.

El objetivo económico de acrecentamiento de la riqueza es una actividad implícita del departamento de Contabilidad y de Información, en complemento con el área de finanzas.

Durante el proceso de Auditoría Administrativa, se evalúan los tres niveles señalados anteriormente.

El nivel departamental en cuanto a estructura, demanda recursos de tres tipos.

- Humanos (empleados y obreros)
- Materiales (dinero e instalaciones)
- Técnicos (sistemas y procedimientos)

Requiriendo asimismo la participación de individuos que conforman cada departamento de la empresa sujeta a la auditoría.

3.2.2.4 PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En términos generales, el método de Auditoría Administrativa presentado por José Antonio Fernández Arena consta de cuatro pasos fundamentales:

- I. Sondeo preliminar
- II. Asignación de puntaje de las Areas de Estudio
- III. Investigación y análisis.
- IV. Informe Final.

I. SONDEO PRELIMINAR

Esta primera etapa consta de las siguientes actividades:

- Entrevistas con nivel más alto de la empresa
- Otras entrevistas preliminares para establecer el objetivo de la auditoría y el sistema que se va a seguir
- Se deberán encontrar las causas de los síntomas del problema para poder dar soluciones posteriores.
- Asimismo, habrán de revisarse algunos estados financieros o algún otro documento considerado de importancia para el análisis.

Con base en este sondeo preliminar se pueden determinar o fijar los objetivos de la auditoría, estableciendo las actividades y/o funciones que se persiguen. Se establecen objetivos específicos y sistemas de trabajo (sistemático, científico y exhaustivo).

En seguida, se realiza un programa detallado de la Auditoría Administrativa a efectuar, que se puede dividir en dos partes: Una con la sola presentación del programa detallado (cuando el auditor es interno), y otra por medio de la presentación de una carta convenio (en caso de que el auditor sea externo).

II. PUNTAJE DE AREAS DE ESTUDIO

Este autor propone una escala de apreciación para medir la eficiencia de la actuación de la empresa, estableciendo un mecanismo de calificación basado en la asignación de un puntaje máximo de los detalles de estudio de cada una de las áreas funcionales; el cuadro es el siguiente:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy mal	0	0 a 19 %

La revisión de la empresa se hace básicamente a través de cuestionarios, así como analizando formas y sistemas existentes, y comprobando los resultados que se obtienen.

Se hace una evaluación de cada factor o detalle de estudio comprobándolo contra el máximo total de puntos a obtener (fijado arbitrariamente al inicio de la auditoría). Así por ejemplo, una empresa podría obtener en la realización de una auditoría integral un total de 5 800 puntos de acuerdo a las investigaciones realizadas, que equival

dría al 100%, y sobre este número (máximo a obtener) y con base en la tabla de evaluación anterior, se obtendría el total de eficiencia de la empresa:

Puntuación	Porcentaje	Adjetivo
5220 a 5800	90 a 100%	Admón. excelente
4640 a 5219	80 a 89 %	Admón. muy buena
3480 a 4639	60 a 79 %	Admón. buena
2320 a 3319	40 a 59 %	Admón. regular
1160 a 2319	20 a 39 %	Admón. mala
0 a 1159	0 a 19 %	Admón. muy mala

Cada pregunta en los diferentes cuestionarios tendrá un valor de 0 a 5 puntos (5 es la calificación máxima y equivaldría a un 100% de eficiencia). Sólo en los niveles jerárquicos de dirección, la valuación de los puntos debe multiplicarse por 10, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50 puntos para el grado de apreciación respectivo, esto debido a la importancia que se da a la dirección como factor vital de la empresa, ya que de su buen desarrollo depende en gran medida el éxito de la -- institución.

III) INVESTIGACION Y ANALISIS.

Dentro de la evaluación total de la empresa, los cuestionarios - que se aplican están dirigidos a los siguientes elementos:

- Clientes
- Colaboradores
- Autoridades gubernamentales
- Proveedores
- Instituciones de crédito
- Accionistas
- Dirección

También se aplican otro tipo de cuestionarios:

- 1 cuestionario general sobre recursos humanos y materiales a cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
- 1 cuestionario específico sobre recursos Humanos y Materiales, sobre Recursos Técnicos aplicando a cada departamento.
- 1 cuestionario para planeación
- 1 cuestionario para Implementación
- 1 cuestionario para control

Fernández Arena señala que el tipo de estructura formal es distinto - para cada empresa y su departamentización puede ser de cinco, diez o más divisiones.

Las preguntas relativas a los cuestionarios departamentales, es-

tán enfocadas hacia los siguientes elementos:

CONTROL DE POLITICAS

El sistema de políticas permite la coordinación en las funciones en cada departamento, considerando la planeación a corto y a largo --plazo.

PRODUCCION Y SERVICIOS

Análisis de los siguientes subelementos: Instalaciones, equipo, - distribución del equipo, distribución del personal, estándares, simulaciones matemáticas y transformaciones.

COMERCIALIZACION.

Considera los siguientes aspectos: Necesidades de los clientes, - tipo de mercado, satisfactores, canales de distribución, elementos --formativos de los satisfactores (al cliente), servicios y garantías, marcas, publicidad y promoción, mercados de prueba, consumidores, e - investigación de mercados y actitudes.

RELACIONES HUMANAS

Las preguntas relativas a esta área están dirigidas hacia los si- guientes elementos: Análisis de puestos, valoración de puestos, fuen- tes de obtención (reclutamiento), requisitos de ingreso, entrega de - cuestionarios, primera entrevista, exámenes y encuestas, entrevista con el jefe departamental, contratación provisional, entrega de la hig- toria de la empresa, entrenamiento, contratación definitiva, tratamien- to, seguridad, higiene, políticas de operación, programas educati- vos, actividades deportivas, actividades sociales, contrato colectivo de trabajo.

RELACIONES PUBLICAS

Mantener buenas relaciones con los consumidores, competidores, - colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y acreedores.

FINANZAS.

Elemento enfocado hacia: determinación del nivel efectivo, ingre- sós, egresos de operación, egresos por inversionistas, capital de tra- bajo, egresos diversos, otros activos y pasivos, dividendos, exceden- te o deficiente.

CONTABILIDAD

Abarca: los sistemas de contabilidad, referido a contar con un - registro adecuado, costeable y oportuno de las operaciones económico- financieras de la empresa; Catálogo de cuentas, es la correcta codifi- cación que asegure la adecuada distribución de las operaciones, natu- raleza de las cuentas, su saldo y su mecanismo; Registro, dirigido a la concentración de datos en libros auxiliares que sirven de antece- dentes a los informes y estados financieros: presentación de informes (datos relativos a ciertas partes de la empresa).

Revisión periódica de los siguientes registros: activos, pasivos cuentas de capital, asientos de resultados y control de informes.

En base a los resultados obtenidos en los cuestionarios en cada uno de los departamentos y niveles de la empresa, así como las observaciones detectadas durante la etapa de la investigación, y considerando el puntaje a obtener previamente fijado, se lleva a cabo el análisis de la empresa auditada.

De esta forma podemos saber en que posición se halla la organización, pudiendo encontrarse desde un grado de administración excelente hasta un grado muy malo; estando en este momento en posibilidades de proponer posibles mejoras.

Se cuantifican los resultados y se obtiene el total del puntaje para cada área, pudiendo clasificar a la empresa en los grados previamente establecidos.

IV. INFORME

El informe de la auditoría practicada debe seguir el siguiente orden:

1. Con base en los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios, se realiza una apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de los niveles.
2. Análisis específico de estructuración y preparación individual de los componentes de cada uno de los departamentos de la empresa.
3. Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación y así poder precisar la calificación correspondiente.
4. Recomendaciones, con el objeto de corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Por otra parte, existen una serie de reglas relativas a la presentación que un informe de auditoría debe contener:

1. Lenguaje enfocado al lector.
2. Contenido del trabajo con las siguientes características:
 - Explicación de la metodología empleada, así como sus limitaciones.
 - Definición del alcance de la auditoría
 - Tratamiento breve, con la información social esencial sobre la crítica y recomendaciones.
3. Forma, se refiere a la consideración de los siguientes puntos:
 - Secuencia lógica
 - Escritura apropiada, acorde a los lineamientos gramaticales y semánticos.
 - Convencimiento por parte del lector (en el caso específico, directivos o gerentes de la empresa).
 - Objetividad en la presentación.
 - Presentación física del documento en forma atractiva, con el fin de motivar su lectura.
 - Uso adecuado de las presentaciones gráficas.

3.2.3 VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

3.2.3.1 DEFINICION

Victor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes contemplan la - auditoría administrativa como una técnica ejercida dentro del control preventivo que debe realizar la dirección, ya que a través de esta revisa objetivos, políticas, estructuras, sistemas y procedimientos, -- programas de trabajo, utilización de recursos, controles operativos y el aprovechamiento del personal. Determina, objetivamente, las posi--bles anomalías que limitan el funcionamiento de cualquier organismo - social que le permite, en una oportuna, tomar en cuenta en sus decisioones todos aquellos factores que de alguna manera obstaculizan la operatividad de la empresa.

Se requiere de una actividad mental que acepte el cambio y se aprovechen los recursos para alcanzar la productividad, denominada ésta como un motor de desarrollo, la que debe buscar en base a un proceso continuo a fin de cambiar la mentalidad actual y concientizar al -empresario mexicano que valore los hechos o acontecimientos en funcion del costo-beneficio, a través de procedimientos, métodos, y otros medios que se pueden poner al alcance de todo directivo en forma sencilla y práctica.

3.2.3.2 OBJETIVO

Señala como objetivo de la auditoría administrativa el evaluar - el fundamento de la administración, mediante la detección de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad de la auditoría administrativa es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la realización de la auditoría.

3.2.3.3 ALCANCE

La auditoría administrativa puede ser realizada en una unidad o grupo de unidades como enfoque de sistema; o también puede abarcar -- una función específica.

Los detalles de estudio que contempla este método quedan comprendidos en los cuatro elementos administrativos propuesto por los autores, dichos elementos estan desglosados en subelementos, como se indica a continuación:

ELEMENTOS

I. Planeación

II. Organización

III. Dirección

IV. Control

SUBELEMENTOS

Planes de trabajo
Objetivos
Políticas

Estructura orgánica y funcio
nal
Manual de organización
Aprovechamiento de recursos
humanos
Utilización y racionalizaci-
ón de recursos materiales.

Delegación
Comunicación
Supervisión

Sistemas y procedimientos ad
ministrativos
Manual de operación
Medición de resultados

3.2.3.4 PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los autores proponen un cuadro donde se inicia el "Ciclo de la auditoría administrativa", como sigue:

Proceso Etapas	Diagnóstico preliminar	Auditoría administrativa	Seguimiento administrativo
1 Planeación	<p>1.1Objetivo:Determi- nar las áreas afec- tadas del organismo que requieren de u- na revisión detalla- da; para dar priori- dad a la problemáti- ca de mayor relevan- cia a nivel de re-- sultados.</p> <p>1.2Alcance:Abarca - todas las áreas que estructuran el orga- nismo.</p> <p>1.3Programa particu- lar:se formulará en base a una investi- gación preliminar</p>	<p>1.1Objetivo:Pro-- fundizar en cada área mediante el análisis y evalua- ción constructivo de su funcionami- ento, con rela--- ción a las funcio- nes de la admón. Planteando las al- ternativas de so- lución por cada - observación detec- tada.</p> <p>1.2Alcance:Solam- ente las áreas - que como resulta- dos del diagnósti- co presenten pro- blemática de tra- scendencia.</p> <p>1.3Programa gral: se diseñará con - base a las áreas de problemas.</p>	<p>1.1Objetivo: corroborar la solución de - la problemáti- ca detectada en la audito- ría, como re- sultado de la implantación de las reco-- mendaciones - sugeridas.</p> <p>1.2Alcance: a quellas áreas donde se de-- tectaron ob-- servaciones y se plantearon recomendacio- nes de solu- ción.</p> <p>1.3 Programa particular:se elabora de a- cuerdo a los resultados de la auditoría.</p>
2. Examen	<p>2.1 Puestos tipo -- que comprende:Desde el primer nivel,has- ta niveles interme- dios de supervisión</p> <p>2.2Técnicas y medio a utilizar: Encuestas son: - cuestionarios - entrevistas</p>	<p>2.1Puestos tipo - que comprende:Des- de el primer ni- vel hasta el últi- mo puesto que a-- barque las áreas a estudiar.</p> <p>2.2Técnicas y me- dios a utilizar: - Técnicas de inv. -Análisis funcio- nal</p>	<p>2.1 Puesto tí- po comprende: Unicamente -- los niveles - responsables de las reco-- mendaciones - de solución.</p> <p>2.2Técnicas y medios a uti- lizar: -Técnicas de investigación</p>

Proceso Etapas	Diagnóstico preliminar	Auditoría Administrativa	Seguimiento administrativo
2. Examen	-Observación directa: -Inv. documental - De hechos y <u>re</u> gistros -Cuestionario de diagnóstico <u>adje</u> tivo -Carpeta de <u>pape</u> les de trabajo	-Análisis <u>opera</u> cional. -Análisis de la <u>actitud</u> -Análisis de la <u>productividad</u> -Análisis de la <u>capacidad</u> instalada. -Análisis de la <u>demanda</u> -Análisis de las <u>condiciones</u> de trabajo. -Carpeta de <u>pape</u> les de Trabajo.	-Gufas de <u>segu</u> imiento -Carpeta de <u>pape</u> les de <u>traba</u> jo.
3. Evaluación	3.1Pasos de la <u>e</u> tapa de <u>evalua</u> -- <u>ción</u> : -Comprobación y <u>análisis</u> de la <u>información</u> <u>capa</u> citada. -Jerarquización de <u>observaciones</u> -Evaluación de <u>observaciones</u> de acuerdo a la <u>guí</u> a.	3.1Pasos de la <u>e</u> tapa de la <u>evalua</u> ción: -Comprobación y <u>análisis</u> de la <u>información</u> <u>capa</u> citada. -Jerarquización de <u>observaciones</u> -Planteamiento de <u>recomendaciones</u> -Discusión de <u>ob</u> servaciones	3.1Pasos de la <u>etapa</u> de la <u>eva</u> luación: -Comprobación y <u>análisis</u> de los <u>beneficios</u> , <u>re</u> -- <u>sultado</u> de las <u>recomendaciones</u> sugeridas. -Jerarquización de <u>observacio</u> -- <u>nes</u> -Evaluación de <u>observaciones</u> .
4. Presentación	4.1Informe de -- diagnóstico.	4.1Informe de <u>au</u> ditoría.	4.1Informe de -- seguimiento.

En este cuadro observamos que el desarrollo de la auditoría administrativa requiere de cuatro etapas y de un proceso que se inicia -- con un diagnóstico preliminar, seguido de la auditoría administrativa , terminando con un seguimiento administrativo.

Cada fase del proceso de la auditoría está subdividida en cuatro etapas, las cuales vienen a formar parte del proceso de la auditoría, dichas etapas son:

- I. Planeación
- II. Examen
- III. Evaluación
- IV. Presentación.

I. Planeación.

Consideran los autores a la planeación de la auditoría como la -- función donde se indica el desarrollo lógico y secuencial de las actividades señaladas en los programas. En esta primera etapa se debe de-- terminar el tiempo que se requiere para desarrollar cada fase.

Antes de iniciar el programa de auditoría, se requiere recopilar la documentación y recabar la información para tener un conocimiento -- general sobre las características y condiciones de la unidad a auditar, , lo cual viene a formar parte de la investigación preliminar. Enseguida se procede a analizar esta información y documentación, a -- fin de detectar el (las) área(a) que se pueda (n) representar alguna -- problemática, para poder realizar una revisión más detallada o más profunda.

Esta investigación preliminar servirá como base para elaborar el programa específico donde habrán de señalarse los puntos que se abar-- carán, que se vá a hacer, dónde, cómo, quiénes lo harán; además, se -- deberá precisar a los responsables de realizar las actividades en la auditoría, y el tiempo.

Para determinar el tiempo estimado requerido para la práctica de la auditoría, se deben considerar tres elementos:

- 1) La magnitud de los problemas a estudiar
- 2) La amplitud que se la vaya a dar al estudio, de acuerdo con los -- resultados que se pretenden obtener, además del personal que se tenga disponible
- 3) La experiencia obtenida en revisiones anteriores, en cuanto a la participación y facilidades que normalmente proporciona el personal de el área a auditar.

Señalados los problemas a analizar y el alcance de la auditoría, se hace necesario determinar el personal requerido para realizar la au-- ditoría, así como el perfil del auditor en lo relativo a los conoci--- mientos y experiencia.

El personal contratado para ayudar al desarrollo de la auditoría administrativa, debe tener capacidad y gran madurez en los problemas -- que se piensen auditar, y en caso de que surjan aspectos técnicos espe-- cializados, contar con técnicos capaces en asesoría para poder enten-- der el problema y lograr buenos resultados.

Los auditores deben tener capacidad en:

- diseño de sistemas y procedimientos
- análisis de puestos
- organización y métodos
- manejo y control de proyectos
- técnicas de investigación

También, se deberán diseñar las técnicas necesarias que facilitan el desarrollo del estudio.

- Cuestionarios
- Guías de entrevistas
- Listas checables
- Organigramas
- Diagramas de proceso y flujo
- Gráficas de Gannt
- Redes de actividad
- Estadísticas
- Análisis de tiempos y movimientos
- Muestreo y pruebas selectivas
- Rendimiento de trabajo
- Análisis factorial
- Auditoría de puestos
- Papeles de trabajo, etc.

En la planeación el auditor debe considerar lo siguiente.

- Características particulares de la empresa
- Finalidad de los trabajos
- Secuencia de su desarrollo
- Estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo
- Determinación del personal que intervenga
- Determinación de las técnicas que se utilizarán
- Determinación de medios materiales
- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

II. Examen.

En esta etapa es donde se inicia la auditoría, ya que se inicia con la ejecución de los programas para recabar la información requerida a las áreas sujetas al análisis.

Se inicia el examen con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad o área, del personal que participará en la auditoría, dando a conocer el objetivo y el alcance de la auditoría.

En la presentación se debe dar importancia a los fines y aspectos constructivos de la auditoría, dando a conocer el objetivo y el alcance de la auditoría.

En la presentación se debe dar importancia a los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que los resultados que se obtenga de la revisión, será en beneficio del área auditada.

En esta segunda etapa se llevan a la práctica las técnicas de investigación (encuestas, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

III. Evaluación.

Los autores de este método proponen una guía de evaluación, la -

cual se fundamenta en los cuatro elementos, como ellos les llaman, que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estos elementos los dividen en subelementos, y nosotros consideramos que para poder entender éste método, debemos comprender qué conceptos tienen los autores de cada subelemento o detalle a estudiar, por tal motivo, transcribiremos a continuación la definición de cada subelemento:

Elemento I Planeación

Subelemento:

- Planes de trabajo
- Objetivos
- Políticas

- Planes de trabajo

En este subelemento se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

- Objetivos

En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

- Políticas

Este elemento evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas. Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

Elemento II Organización.

Subelemento:

- Estructura orgánica y funcional
- Manual de organización
- Aprovechamiento de recursos humanos
- Utilización y racionalización de recursos materiales

- Estructura orgánica y funcional

En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

- Manual de organización.

En este subelemento se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien, si su contenido

comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

- Aprovechamiento de recursos humanos

En este subelemento se evalúan el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de méritos, los registros de personal, los planes incentivos, y de sueldos y salarios.

Elemento III Dirección.

Subelemento:

- Delegación
- Comunicación
- Supervisión

- Delegación

En este subelemento se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuenta la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

- Comunicación.

En este subelemento se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), - escritos (reportes, informes, oficios, etc), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

- Supervisión

Este factor evalúa la capacidad para supervisar qué tiene el personal con mando de la unidad u organismo, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Elemento IV Control

Subelemento:

- Sistemas y procedimientos administrativos
- Manual de operación
- Medición de resultados

- Sistemas y procedimientos administrativos

En este subelemento se evaluará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes, y en general, todos los documentos que intervengan en la captura de información.

- Manuales de operación.

En este subelemento se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organismo, consi

- Medición de resultados

En este subelemento se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

Se establece una "Tabla de puntuaciones", con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco punto standar - por cada grado.

Al grado I se le asignan cero puntos describiéndolo como: La carencia de planes, objetivos, políticas, estructura orgánica, manuales; inexistencia de supervisión, comunicación, delegación sistemas y procedimientos administrativos y la falta de medición de resultados en la organización o unidad.

Al grado II le asignan cinco puntos cuando el desarrollo de cada subelemento es deficiente.

Al grado III le asignan diez puntos cuando el desarrollo de los subelementos son elementales, y se considera que la unidad cuenta con cada subelemento en forma básica y elemental a los planes y programas establecidos, las políticas se encuentran en un nivel de funcionalidad de 50%, el personal cumple con sus funciones por existir la autoridad necesaria, pero la comunicación se queda en el desarrollo del trabajo puede ocasionar algunos conflictos, los sistemas y procedimientos son mínimos los cuales no aseguran la agilización en la realización de los trámites, etc.

Al grado IV le asignan quince puntos describiendo a los subelementos como adecuados.

Al grado V le asignan 20 puntos cuando cada subelemento que se evalúa es excelente.

Los cuatro elementos representan el 100% de la evaluación, donde cada uno representa el 25% del total.

La finalidad de la tabla de puntuaciones es servir como instrumento por medio del cual se podrá evaluar en forma general y observar el estado actual de cada una de las áreas auditadas.

Tabla de puntuación.

Grados					
V	IV	III	II	I	Elementos y subelementos
					Elemento I Planeación
20	15	10	5	0	Planes de trabajo
20	15	10	5	0	Objetivos
20	15	10	5	0	Políticas
--	--	--	--	--	
60	45	30	15	0	Total
					Elemento II Organización
20	15	10	5	0	Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	Manual de organización
20	15	10	5	0	Aprovechamiento de recursos humanos
20	15	10	5	0	Utilización y racionalización de recursos materiales
--	--	--	--	--	
80	60	40	20	0	Total
					Elemento III Dirección
20	15	10	5	0	Delegación
20	15	10	5	0	Comunicación
20	15	10	5	0	Supervisión
--	--	--	--	--	
60	45	30	15	0	Total
					Elemento IV Control
20	15	10	5	0	Sistemas y procedimientos admvos
20	15	10	5	0	Manuales de operación
20	15	10	5	0	Medición de resultados
--	--	--	--	--	
60	45	30	15	0	Total

Para la evaluación final, se asignan parámetros de medición, como se indica a continuación:

Para los elementos I, III, y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	de 5 a 15	Deficiente o inadecuado

Grado	Puntuación	Evaluación
III	de 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	de 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	de 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	de 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	de 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	de 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	de 61 a 80	Optimo o excelente

IV PRESENTACION

El informe final de auditoría es un documento donde se redactan todas las anomalías e irregularidades detectadas durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución a la problemática.

Una vez hecha la evaluación de los elementos y subelementos en el área o áreas auditadas, procede a redactar el informe de auditoría, debiendo contener éste los siguientes aspectos:

- Consideraciones generales
- Observaciones relevantes
- Observaciones detalladas
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos

- Consideraciones generales.

Este aspecto contendrá el objetivo y la magnitud de la auditoría realizada, así como los estudios que se hayan realizado y las áreas -- que contemplaron.

- Observaciones relevantes.

Al exponer la problemática, las observaciones deberán explicarse en forma jerárquica de acuerdo a su importancia.

- Observaciones detalladas.

En este punto, se describirá la problemática detectada en cada -- una de las áreas específicas del organismo.

- Recomendaciones.

En este apartado, se formularán las recomendaciones a nivel de su gerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo, se describirán las posibles soluciones a las deficiencias detectadas, sin lle-

gar a su instrumentación.

Se deberá considerar para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

- Comentarios.

Aquí se redactarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas o departamentos auditados.

Es aconsejable incluir los comentarios, las observaciones y puntos de vista de dichos responsables, además de resumir sus planteamientos mencionando las medidas de solución que se hayan realizado para la corrección de las irregularidades.

- Anexos.

En este apartado se incluirá todo documento que sirva para corroborar lo expresado en el informe, o que contribuya a evidenciar cualquier hecho observado durante la auditoría.

3.2.4 ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

3.2.4.1. DEFINICION

Este sistema diseñado por los Sres. Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky para el desarrollo de la Auditoría Administrativa; recibe diferentes nombres: "Análisis de la productividad", "Análisis de la potencialidad de la productividad" o "Investigación industrial".

Básicamente, cualquiera que sean la denominación se le asigne, es un instrumento que trata de incrementar la eficiencia de operación de una empresa para alcanzar la mayor productividad.

El análisis factorial se enfoca a las actividades del sector industrial, más específicamente de la industria manufacturera, y dentro de este campo, se establece que el mejor empleo de la fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimiento (elementos de insumo), se traduce en un incremento de la productividad, entendiéndose esta como el cociente de lo producido entre lo utilizado en producirlo.

Dentro de este contexto, este método analiza la productividad del organismo, de acuerdo con la acción de una serie de factores que ejercen una influencia (favorable o adversa), en la operación conjunta del mismo.

3.2.4.2 OBJETIVO.

Como método de investigación, este sistema de Auditoría Administrativa ayuda a aquellos que ocupan puestos directivos en las empresas (industrias) a disponer de información adecuada y oportuna, y poder advertir con oportunidad toda causa posible de deficiencia en este tipo de organismos.

Los avances en la industria moderna, manifestados en mejoras de los productos y técnicas de producción, así como una mayor complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia, todo esto conlleva la necesidad de realizar un continuo examen de los productos de las industrias, de la producción y de la productividad.

Para que estos aspectos se mantengan en ritmo y eficacia de acuerdo con el adelanto general, se requiere determinar a tiempo que actividades se apartan de la tendencia de cada empresa, y puedan conducir a una situación difícil y problemática.

Este método persigue en forma práctica incrementar la eficacia de operación, sea de una empresa o en una rama industrial, y para lograrlo se busca obtener información amplia sobre el proceso económico.

Se requiere conocer tanto las causas de las dificultades anteriores, como prever lo que pueda suceder en el futuro.

El objetivo general del sistema radica en describir las causas de una baja productividad y, conociéndolas, establecer las bases para aumentarla.

3.2.4.3 ALCANCE.

El sistema del análisis factorial precisa el estudio de datos adecuados sobre la totalidad del campo de operación de una empresa.

La única forma de llegar a conclusiones con validéz es por medio de la observación completa e integral del organismo.

Con el objeto de descubrir las fuerzas que actúan dentro de un ámbito donde el resultado final depende de gran variedad de operaciones, las cuales es necesario interpretar justamente y poderlas modificar, es necesario realizar lo siguiente:

1. Un análisis de la operación total, con el objeto de poder determinar los factores que intervienen en ella.
2. Definición de la función de los factores que intervienen en la operación total.
3. Señalar el grado de contribución de estas funciones al esfuerzo total, de acuerdo a su participación específica y necesaria.
4. Investigar el tipo de influencia determinante de los factores en la operación, sea tal influencia positiva o negativa.

Dentro de este análisis integral, se deben utilizar en lo posible datos estadísticos que puedan valorarse neméricamente, sin embargo, en ocasiones habrá que seguir apreciaciones y juicios subjetivos, como en el caso de valorar actividades de esfuerzo humano y de ciertas fuerzas sociales, sobre las cuales, no pueden obtener informaciones cuantitativas.

El análisis propuesto por Klein y Grabinsky busca abarcar cinco niveles de estudio en que se puede dividir la economía de un país: la empresa, la rama industrial, el sector industrial, la industria manufacturera y la economía nacional. Considerando que cada uno de estos niveles económicos corresponde un grado de responsabilidad específico, por consiguiente, las funciones de los factores objeto de estudio de Análisis Factorial, así como su ejecución óptima, difieren según el campo de responsabilidad de cada nivel.

Los factores o detalles a considerar para llevar a cabo el análisis de la empresa son:

1. Medio Ambiente
2. Política y Dirección
3. Producción y proceso
4. Financiamiento
5. Medios de producción
6. Fuerza de trabajo
7. Suministros
8. Actividad productora
9. Mercadeo
10. Contabilidad y estadística.

1. Medio Ambiente.

En este factor se considera el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa

2. Política y Dirección.

También se le puede llamar "Administración General", y se refiere al manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

3.

Producción y Procesos.

Es la selección y diseño de los bienes que se han de producir y los métodos usados en la fabricación de los mismos.

4. **Financiamiento.**

Se refiere al manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

5. **Medios de producción.**

Son los inmuebles, equipos, maquinarias, herramientas e instalaciones de servicio.

6. **Fuerza de trabajo.**

Lo componen todo el personal ocupado o empleado por la empresa.

7. **Suministros.**

Lo componen las materias primas, los materiales auxiliares y los servicios.

8. **Actividad Productora.**

Es la transformación de las materias primas en productos que pueden comercializarse.

9. **Mercadeo**

Se refiere a la orientación y manejo de la venta y distribución de los productos.

10. **Contabilidad y estadística.**

Contempla el registro e información de las transacciones y operaciones.

A su vez, cada uno de estos factores o detalles de estudio se encuentran subdivididos en elementos y en componentes, a fin de analizarlos para detectar las posibles desviaciones.

3.2.4.4 PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El procedimiento para llevar a cabo la investigación industrial queda determinado en las siguientes etapas:

- I. Planeación de la investigación
- II. Análisis del tema
- III. Examinar cada factor
- IV. Combinación de hallazgos:
- V. Presentación del diagnóstico.

I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Esta fase comienza con una primera compilación de informes, lo que permite poder diseñar un plan para la investigación.

El plan debe tratarse con el máximo cuidado y en él debe quedar claramente especificada la idea de la tarea a realizar, mediante informes sobre los objetivos de trabajo, determinación del tiempo, per-

sonal y costo que requiere el trabajo.

Aquí queda comprendida también la determinación de los medios de investigación e información, así como la disponibilidad de los mismos.

II ANALISIS DEL TEMA.

La tarea analítica incluye en primer término la determinación de los factores y sus respectivas funciones que intervienen en la operación objeto de la investigación.

La dirección de una empresa debe buscar siempre una combinación óptima de sus insumos, para obtener un máximo producto, y para lograrlo, es necesario realizar el análisis de los diversos factores que constituyen los aspectos vitales del funcionamiento de una empresa.

Esta etapa incluye la recopilación de la información mínima necesaria sobre los hechos pasados, en el campo de cada factor de operación.

Por otra parte, incluye también verificar la información recopilada y asegurarse de que esta sea completa.

III EXAMINAR CADA FACTOR.

Esta etapa implica correlacionar estadísticamente las variaciones en los resultados con las diferencias en los detalles de operación y poder establecer, aunque sea aproximadamente, el grado de dependencia de estos resultados con los factores de operación correspondientes. Lo anterior determina hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones preasignadas a los mismos.

Al examinar cada factor, podremos saber la tendencia de cada uno de ellos, su evolución en relación con los demás, y los elementos que estimulan su operación. (influencia limitadora de los factores).

Se hace uso de mediciones de efectividad con objeto de descubrir aquellas áreas en las cuales, las mejores rendirían mayores frutos.

Al llevar a cabo este examen, se está en posibilidades de saber que objetivos deben lograrse en el campo de cada factor, así como de qué medios se dispone para alcanzar dichos objetivos.

El examen de los factores debe hacerse por orden de importancia de acuerdo al objetivo pretendido. Por ejemplo, en el caso de examinar las posibilidades de industrialización que ofrece una zona o región, deben analizarse en primer término el Medio Ambiente, la Política que rige el desarrollo de la zona, los abastecimientos (suministros) de que se dispone, o que tan fácilmente son accesibles, el volumen y condiciones de los mercados locales, la fuerza de trabajo y los medios de producción. Posteriormente, puede hacerse una investigación más minuciosa sobre los restantes factores de operación.

La operación y la ejecución de las funciones de la empresa puede valerse comparándola con algún nivel normativo.

Una medición impersonal y precisa que puede usarse como base para -

informes o aseveraciones, se logra mediante la comparación entre lo ocurrido antes y después, o bien entre el resultado real del desempeño de la función y una norma expresada en los mismos términos y - en idénticas unidades.

Cuando no sea posible disponer las magnitudes matemáticas, se hace necesario estimar por medio de escalas de apreciación o tablas de evaluación.

Para aspectos individuales de factores o elementos, se pueda - hacer uso de un método de estimación para tabular y combinar evaluaciones. A manera de ejemplo, se presenta a continuación como se forma el cuadro de este modelo:

Elementos	Factor: Política y Dirección			
	Clasificación tentativa de los factores.	Porcentaje de contribución del factor al total	Porcentaje de efectividad	$\frac{b \times c}{100}$
	a	b	c	d
Política de la empresa	1	50	60	30
Organización para las operaciones	2	25	80	20
Organización para la supervisión	3	$\frac{25}{100}$	90	$\frac{22.5}{72.5}$

El procedimiento de tasación es el siguiente:

1. Clasificar en la columna (a) los elementos o componentes por orden de importancia.
2. Tasar en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total (en porcentaje)
3. Tasar en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes (en porcentaje)
4. Combinar en la columna (d) los resultados de (b) y (c).

Para medir la efectividad de las operaciones de las empresas se pueden emplear una serie de fórmulas que nos ayudan a determinar las relaciones y tendencias de los hechos. (para una mayor profundidad sobre el tema, consultar el libro: "El Análisis Factorial" Guía para -- Estudios de Economía Industrial, de Klein y Grabinsky, 1984, en parte III).

Existen algunas fórmulas clásicas relativas a "productividad to

tal" y a "Productividad del trabajo", correspondientes a los factores específicos de Política y Dirección y Actividad Productora, como intentos para la medición de la productividad en las empresas, pero son pocos los métodos de medición de este concepto que sean satisfactorios e incontrovertibles.

El empleo de cada fórmula está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance.

IV COMBINACION DE HALLAZGOS.

Combinar los hallazgos nos lleva a diagnosticar sobre:

- Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación.
- Cuál es la ejecución total real.
- Cuales son los factores limitadores.
- Qué factores deben estudiarse con mayor detalle.
- Qué objetivos pueden alcanzarse con el ejemplo de los medios de que se dispone.

V. PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

Se considera que la investigación no esta terminada si los detalles de las operaciones examinadas, y los hallazgos logrados, son tan solo comprendidos por la(s) persona(s) encargadas de la investigación. El trabajo satisfactoriamente terminado se logra cuando las personas que desempeñan funciones directivas o ejecutivas pueden comprender debidamente las conclusiones del análisis efectuado, y esto se consigue con la presentación de los resultados o informe, el cual deberá consistir de los siguientes elementos:

1. Presentación de documentos para su discusión y para dar a conocer conclusiones (ej. por medio de diagramas):
2. Hallazgos y diagnósticos sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las personas que investigan.
3. Exposición del desarrollo de los hallazgos.
4. Obtención del acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
5. Informe redactado de tal forma que sirva de base para decisiones, pero no contener las decisiones mismas, Debe servir sólo como estímulo para las decisiones futuras;
6. La decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

3.2.5 SPENCER HAYDEN

3.2.5.1 DEFINICION

Para este autor, la Auditoría Administrativa constituye la revisión crítica y objetiva de una organización, investigando aspectos generales y detallados de la misma, con el objeto de detectar problemas y deficiencias, a efecto de sugerir mejoras en su funcionamiento.

Hayden señala a esta técnica como un instrumento del ejecutivo para poder realizar un análisis de su organismo. Para tal efecto, la Auditoría Administrativa debe contener una lista de control administrativo suficiente para poder hacer con éxito dicho análisis. Mediante la auditoría y con base en el análisis la empresa, podemos obtener una imagen clara de qué tan bien está siendo dirigida, así como las medidas necesarias para mejorar tal dirección.

Esta técnica busca investigar más allá de lo que sería la "superficie" aparente de la empresa, enfocando y concentrando su atención no sólo a aspectos generales, si no a lo que constituye la armonía -dinámica internas que se encuentran más profundamente estructuradas dentro de la organización.

3.2.5.2 OBJETIVO.

Mediante la investigación y análisis, la A.A. nos dice que correcciones es necesario efectuar en los procedimientos y administración general del organismo para lograr una máxima eficiencia futura.

Hayden establece que para la realización de la auditoría es importante la participación de un consultor administrativo, cuyo propósito fundamental es hacer cambios en la empresa que mejoren su desempeño.

El consultor administrativo debe persuadir a la empresa-cliente para que actúe según sus recomendaciones, encaminando sus esfuerzos hacia estas.

El autor distingue dos clases de consultores: aquellos independientes o ajenos a la empresa y los empleados por la organización. Asimismo, establece las razones principales por las cuales es conveniente la utilización de consultores externas o independientes:

- Mayor objetividad en el análisis de este tipo de consultor, sobre todo en aspectos más sensibles o delicados;
- Existe la necesidad de compromisos serios de la fuerza de trabajo que es difícil de manejar internamente.
- Mayores conocimientos técnicos del consultor externo
- Mayor respeto profesional, ya que los consultores que son miembros de la organización pudieron haber sido asignados a puestos de más bajo nivel.

A través del trabajo del consultor externo, o bien interno, experto en organizaciones, se pueden determinar problemas que impiden el buen desempeño del organismo, sus causas, así como las medidas correctivas necesarias para lograr un desarrollo futuro.

3.2.5.3 ALCANCE.

Hayden considera a la Auditoría Administrativa como una investigación general del negocio, y por tanto, enfocada hacia un estudio integral. Este hecho se basa en los responsables de las empresas siendo la necesidad de efectuar cambios en sus organizaciones o en la dirección, y antes de tomar alguna decisión o emprender una acción, - desean tener una imagen más profunda de toda la entidad, de la situación global, incluyendo aspectos específicos o detallados, que puedan influir en su funcionamiento.

Asimismo esclarese una diferencia entre los estudios "departamentales" y los que constituye una Auditoría Administrativa propiamente dicha. Los primeros, como es el caso se una auditoría administrativa de comercialización, proporcionan por lo general aportaciones valiosas, pero no amplias. A través de la observación y análisis de todos los segmentos que comprenden la empresa, se pueden solucionar problemas reales que se originan de diferentes departamentos y funciones. De esta manera, se podrán comparar, categorizar, dividir, - así como sintetizar, la serie de hechos que vayan sugiriendo en el proceso de trabajo.

La investigación y análisis deben dirigirse hacia los siguientes elementos o detalles de estudio:

1. Naturaleza e historia de la compañía.
2. Propiedad y estructura corporativa.
3. Posición financiera
4. Control administrativo.
5. Productos y mercados
6. Manufactura.
7. Investigación y desarrollo.
8. Organización.
9. Recursos humanos.

Cada uno de estos elementos está formado a su vez por una serie de subelementos que conforman lo que es una lista de control administrativo para la realización de la Auditoría Administrativa. En forma general, el ámbito de una auditoría administrativa puede observarse en el siguiente cuadro, que representa todos los factores claves en las dimensiones del estudio de una empresa (aunque no todos pueden presentarse en un momento dado en determinada empresa, constituyen lo que es el estudio en una Auditoría Administrativa, integral). :

FACTORES ADMINISTRATIVOS GENERALES.

Conformado por los siguientes subelementos.

- objetivos de la empresa
- políticos
- organización
- compensación para ejecutivos
- patentes
- utilidades

- financiamiento.
- relaciones públicas
- consejo de directorio

FACTORES DE VENTAS.

- métodos de distribución
- productos y utilidad
- control de ventas
- precios
- mercados
- publicidad
- competencia
- clientes
- servicio
- entrenamiento en ventas

FACTORES DE MANUFACTURA:

- material
- manejo de materiales
- producción
- control de la producción
- Ingeniería industrial
- Plantas
- Ubicación
- distribución
- energía
- maquinaria y equipo
- mantenimiento.

FACTORES DE FINANZAS Y CONTROL

- contabilidad y control
- oficinas administrativas
- transporte
- compras
- costos fijos
- estándares
- presupuestos
- impuestos
- seguros
- cuentas por cobrar
- facturación
- mantenimiento de registros
- servicios contables
- capital
- inventarios
- procedimientos

FACTORES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

- liderazgo en investigación y desarrollo
- servicio de ingeniería
- calidad
- personal de I&D
- productos planeados
- presupuestos para investigación
- diversificación de proyectos

-administración de proyectos
 -requerimiento de capital.

FACTORES DE PERSONAL

-administración de personal
 -moral en el trabajo
 -relaciones laborales
 -organizaciones de empleados
 -salarios
 -incentivos
 -honorarios
 -accidentes
 -vacaciones
 -entrenamientos
 -rotación
 -costos laborales
 -talento ejecutivo.

3.2.5.4 PROCESO DE LA AUDITORIA

Spencer Hyden señala que el procedimiento para realizar una auditoría consta de cinco pasos.

- I. Preparación
- II. Recolección de datos
- III. Análisis
- IV. Elaboración de recomendaciones
- V. Redacción del informe.

I. Preparación.

Este primer paso consiste en la revisión de una propuesta escrita y/ o carta de autorización. Enseguida se realiza un análisis completo sobre el trabajo a efectuar con la persona que preparó dicha propuesta.

Después de efectuar este análisis (preliminar), deben surgir tres aspectos:

1. Las áreas probables de problemas, así como los factores que deben acentuar al llevar a cabo la investigación.
2. Actitud probable del personal con respecto a la Auditoría Administrativa, y donde se pueden encontrar dificultades al respecto.
3. Cualquier fuente especial de información que sea posible utilizar.

Esta primera etapa es básicamente la revisión general de toda la información disponible sobre la empresa, y este trabajo preparatorio debe ser suficiente para poder redactar los primeros elementos o detalles de estudio: Naturaleza e Historia de la empresa, propiedad y estructura corporativa, así como el relativo a la condición financiera del organismo.

II. Recolección de datos.

Es conveniente lograr una primera entrevista con el presidente o director de la empresa, o en su caso, cualquier otro alto funcionario de la misma, de esta manera se podrá lograr obtener una amplia imagen de ella, en diferentes aspectos: ventas, problemas - manufactureros y financieros, políticas y fines de la organización, relaciones de comunicación de los subordinados inmediatos, métodos de control, y sobre todo, conocimiento de las personas clave de la institución con las cuales se pueda relacionar el consultor administrativo y lograr así una completa colaboración en el estudio.

Después de esta primera reunión se estará en posibilidades de describir el proyecto de la investigación, la información que se necesitará y el personal clave a entrevistar.

En este punto se debe señalar la posibilidad de el nombramiento del personal específico de la empresa para ayudar en la recolección de información.

Así también, se sugiere una visita a las instalaciones de la organización, con el objeto de conocer figuras clave con facilidad y tomar impresiones más objetivas del organismo (más de una visita). El análisis de los documentos departamentales, como el Banco General en un período de 10 años, otra documentación como la lista de competidores y distribuidores importantes, o el análisis de costos de manufactura, son básicos para una recopilación de información más completa.

III. Análisis.

El trabajo en esta etapa consiste en recoger, comparar, (especialmente información conflictiva o ideas sobre las personas entre vistas) y seleccionar la información.

De los primeros documentos y los que se vayan revisando posteriormente, deben señalarse sus efectos e interrelación.

Deben tomarse como esencia en esta fase la consideración y respuesta a las preguntas: por qué, dónde, cuándo, qué, y quién, -- como base para cualquier análisis que se desee llevar a efecto.

El llegar a decisiones prontas o inmediatas sobre la adecuación del desempeño de la organización, lejos de lo que pudiera pensarse, en cada uno de los renglones establecidos en la lista de -- control administrativo, conlleva a un progreso directo en la investigación aún cuando algunas sean modificadas conforme se adquiera nueva información, pero de esa manera se obtienen juicios preliminares que pueden servir de comparación y posterior aprovechamiento.

Los principales problemas que se vayan localizando deben ser enumerados y documentados por importancia y/ o por los elementos o detalles de estudio señalados con anterioridad.

IV. Elaboración de las recomendaciones.

Después del análisis de la información en el paso anterior, se esta en posibilidades de sugerir a la empresa varias formas de solucionar los problemas que ya fueron enumerados.

La elección de la mejor solución depende de tres factores principales:

- 1) El costo de la mejora propuesta
- 2) Capacidad del personal de la empresa para llevarla a cabo
- 3) El tiempo requerido para implantarla.

Es conveniente discutir las mejores opciones de solución en forma --confidencial y preliminar con el personal cuidadosamente seleccionado del organismo-cliente.

V. Redacción del informe.

El informe final es la representación física y registro de todo el análisis realizado por el consultor. Contiene las recomendaciones que deberá seguir la empresa-cliente, las cuales deben ser prácticas, oportunas y convincentes.

Este informe debe contener y presentar una imagen clara, concisa y constructiva del estado de la organización.

La forma para su presentación puede ser sólo por medio de un documento y/ o a través de discusiones abiertas y/ o transparentes. Los puntos fuertes y debilidades de la empresa, son presentados por área y en forma sistemática.

Por otra parte, puede solicitarse la resolución de cuestionarios a gerentes que no hayan sido entrevistados en el proceso de --trabajo, ya que con sus opiniones (los datos que posiblemente fundamentan) pueden reforzarse y apoyarse lo que se considera esta --bien o en su caso es necesario corregir dentro de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

(Capítulo # 3)

- 1) Bruke W. Warner y Hayden Spencer, Técnicas para el cambio organizacional, Mc Graw Hill, 1981.
- 2) Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, Diana, 1975.
- 3) Grabinsky Nathan y Klein W. Alfred, El análisis Factorial, Guía - para estudios de economía industrial, Banco de México, 1984.
- 4) Leonard William P., Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativos, Diana, 1984.
- 5) Rubio Ragazzoni Victor, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Pac, 1984.
- 6) Folletc de Auditoría Administrativa, Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., México, 1978.

CAPITULO 4 RELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO GRID DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.

Considerando que el Modelo Grid es una técnica o estrategia de Desarrollo Organizacional utilizada en la quinta fase del proceso de D.O , donde Warren Burke la sitúa en un primer nivel de profundidad (con enfoque hacia todo el sistema) hemos elegido este cuarto capítulo de nuestro trabajo para detallar las semejanzas y diferencias que existen entre la técnica de control denominada Auditoría Administrativa y el Desarrollo Organizacional "Grid".

Dichas diferencias y semejanzas las haremos en cuanto a los siguientes conceptos: objetivo, alcance, herramientas y metodología que utiliza cada una de estas técnicas.

4.1 OBJETIVO.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez analizado el concepto que tienen de objetivo o finalidad de la A.A. los cinco estudios de la auditoría, nosotros hemos desprendido los que a nuestro parecer serían los objetivos generales de esta técnica de control:

- En la práctica de una Auditoría Administrativa, se revisan, estudian y evalúan aspectos generales y detallados propios del funcionamiento de la empresa.

Para lograr esta revisión, estudio y evaluación, se hace uso de diferentes técnicas de investigación y análisis (ejemplos: cuestionarios y entrevistas, revisión documental, estudio de objetivos, análisis de formas y documentos, revisión de los sistemas y los procedimientos, así como de la estructura organizativa); para la evaluación se puede hacer uso de diferentes instrumentos cualitativos (como lo expresan Leonard y Hayden en sus metodologías), o cuantitativos: valoración por porcentajes (Fernandez Arena y Rubio Ragazzoni), y/o empleo de fórmulas matemáticas y cuadros o modelos para evaluación, (Análisis Factorial).

- La Auditoría Administrativa conduce a detectar las fallas o deficiencias operativas que limitan el desempeño de la organización.

- Después de determinar tales limitantes al desarrollo del organismo, se señalan sus causas, alcances y repercusiones importantes en la actividad organizativa.

-Proporciona a la empresa las bases sugeribles (recomendaciones) para corregir las fallas, y lo expresa en términos de posibilidades para la institución.

-Por último, vigila el cumplimiento óptimo, acorde a las proposiciones realizadas.

OBJETIVOS DEL "GRID".

-El Modelo Grid de Desarrollo Organizacional es un instrumento de desarrollo organizativo que permite obtener el conocimiento de la posición actual y un modelo de "excelencia administrativa".

-Mediante el aprovechamiento de los elementos o conceptos de las ciencias de la conducta (psicología y sociología) acerca del aprendizaje en equipo, se logra un vínculo entre el desarrollo individual y el desarrollo empresarial total.

-El enfoque a las relaciones más eficientes en el trabajo.

-Hace mucho énfasis en el comportamiento humano (tanto a nivel directivo como operativo), Buscando una compatibilidad entre los objetivos individuales y las organizacionales.

-Pretende que los dirigentes de las empresas dispongan de un lenguaje para descubrir sus preferencias administrativas actuales, (manejo de los estilos administrativos).

-Busca cambios en la conducta, en los principios predominantes y en las actitudes de los individuos involucrados.

-Mediante el empleo de los instrumentos de esta técnica se puede ob.

tener el conocimiento del estilo administrativo actual que está empleando la dirección de la empresa. Se puede valorar tal estilo (Comparando con un modelo óptimo o excelente) y efectuar las acciones necesarias para alcanzarlo, a través de la formulación e implantación de un modelo estratégico ideal para la organización.

-Se pretende acrecentar el deseo de colaboración en equipo y de la organización total.

-Se persigue obtener beneficios en renglones como:

- Esfuerzos realizados por el jefe en el trabajo
- Cooperación sincera con otros miembros de los grupos
- Esfuerzos de los grupos en el trabajo
- Participación activa en los problemas de deliberación dentro del grupo
- Calidad de las decisiones tomadas en el grupo
- Apreciación del aspecto de pérdidas y ganancias en el grupo.

SEMEJANZAS ENTRE LOS OBJETIVOS DEL MODELO GRID DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

-En cierta forma ambas técnicas tienden hacia un mismo fin u objetivo general: el determinar la posición actual del organismo y establecer las acciones necesarias para desarrollarlo (hacer a la empresa más próspera y óptima, en su caso, más productiva, obteniendo utilidades mayores).

-El Grid Administrativo le hace a través del conocimiento del estilo que se lleva a cabo en el área directiva de la empresa, en relación a un modelo de excelencia como punto máximo a lograr. La Auditoría Administrativa efectúa una revisión general de la empresa, y señala diferencias o errores que se cometen en la misma, sugiriendo las medidas necesarias de corrección. De esta forma, se busca mejorar la situación del organismo en cuestión.

-Los dos constituyen elementos que conducen al cambio organizacional. La Auditoría Administrativa, una vez que se ha analizado y evaluado el desempeño empresarial, propone medidas para cambiar aquellas que estén funcionando deficientemente. La última etapa de la Auditoría Administrativa, una vez que se ha analizado y evaluado el desempeño empresarial, propone una vigilancia para ver que realmente sean efectuadas las proposiciones de cambio. La herramienta de D.O., aunque representa un cambio más radical o profundo, también tiende al logro del desarrollo, haciendo énfasis en los aspectos del manejo de relaciones humanas y estilos para administrar la organización.

-Dichas técnicas pretenden, mediante al mejor posición de la institución, un aumento en la productividad. En el Grid, esto se puede lo

grar básicamente a través de un aumento en el rendimiento del grupo de trabajo, por medio de mejores condiciones laborales e incremento del deseo de colaboración, o logrando el personal justo para las -- condiciones laborales requeridas (en número y capacidad). En la auditoría, valorando estándares productivos (fallas en los mismos) y en general de la función producción dentro de la empresa.

-En ambas se recalcan aspectos tales como los objetivos o metas, políticas y sistemas y procedimientos como elementos a estudiar y comparar.

-Tanto en el Grid administrativo como la Auditoría Administrativa -- realizan un estudio sobre antecedentes históricos del organismo a -- tratar, con el objeto de tener conocimiento de su evolución y de aspectos pasados que puedan servir de apoyo para el actual estudio. -- Así, en ambas se hace uso de comparaciones con años anteriores.

-Se estudia en ambas la situación de la empresa en términos específicos y operacionales, es decir, en cuanto a actividades de producción, mercadeo, de investigación y desarrollo, financiero y de recursos humanos.

DIFERENCIAS ENTRE LOS OBJETIVOS DEL MODELO GRID DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

-Para el logro de la excelencia, la técnica del Grid se centra en -- la administración o manejo de la cultura empresarial (ideas, creencias, actitudes, tradiciones históricas de las actividades de la organización). La Auditoría Administrativa se dirige más hacia elementos operativos u propios del desempeño de las actividades, pero no hacia el aspecto cultural.

-El Desarrollo Organizacional Grid actúa bajo un modelo o punto óptimo a alcanzar (establecimiento del modelo estratégico ideal). En la Auditoría Administrativa se manejan medidas o estándares a lograr (ejemplo: en producción), pero no hay un conocimiento de una -- situación integral a alcanzar. Se trabaja básicamente a través de sugerencias en la última fase del proceso.

-El Grid fundamenta sus esfuerzos en la determinación del tipo de -- estilo para administrar por parte de los directivos empresariales y se encamina al de la administración óptima. La auditoría es más específica, se dirige a aspectos del estilo de administración de la empresa. En la parte de sugerencias de esta técnica, se señalan elementos inherentes a la dirección organizativa -- (por ejemplo: mejoras en aspecto de personal en lo concerniente a -- selección y capacitación), pero no es un trabajo explícitamente conducido hacia un estilo administrativo determinado, como en el caso del Grid Organizacional.

La Auditoría Administrativa señala deficiencias que pueden originarse por una inadecuada administración. Sin embargo, no se enfoca a descubrir si un estilo administrativo está mal en comparación a otro estilo óptimo. (9,9 en el Grid).

-El D.O. Grid basa sus esfuerzos en el trabajo en equipo, en la colaboración y comunicación entre los individuos participantes durante el proceso.

La Auditoría Administrativa no es participativa, no se involucra a los miembros de la empresa en el cambio, el trabajo es más independiente y llevado a cabo por un consultor.

4.2 ALCANCE.

Con respecto al alcance de las dos técnicas (Auditoría Administrativa y el Modelo de Grid de Desarrollo Organizacional) podemos afirmar que al revisar una A.A. se hace con el fin de descubrir irregularidades en un periodo determinado, puede provenir de diversas maneras que impidan un deficiente desempeño. Estas fallas pueden provenir en un momento determinado de una parte de la empresa, pero su repercusión, o en su caso, su origen, tiene efectos múltiples. Por ejemplo: un bajo nivel de utilidades como una baja producción, que a su vez limita el nivel de ventas y por lo tanto de entradas e ingresos a la empresa. Por consiguiente, consideramos que al descubrir el origen o causa de las deficiencias, podremos estar en posibilidades de decidir sobre el alcance de nuestro trabajo. Esto se logra en la parte del "Sondeo Preliminar", donde podemos darnos cuenta de las áreas que requieren análisis y estudio que en determinado caso pudieran requerir un trabajo íntegro de la organización o institución.

En cuanto a la naturaleza del trabajo, la técnica del D.O. Grid se enfoca a un estudio en un nivel profundo del individuo (Capítulo I, etapa V del D.O.), se ven las características y comportamiento de los recursos humanos, sobre todo, en lo relativo a su trabajo en grupo (dirigido a las relaciones).

La auditoría se enfoca más hacia las actividades propias del trabajo, hacia los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa y hacia los resultados o el proceso mismo de sus operaciones; pero no se dirige hacia los individuos para estudiar sus puntos de vista o interrelación con los demás.

El Grid busca relaciones más eficientes en el trabajo, actuando sobre el elemento motivacional del personal.

En lo que se refiere a quién aplica cada técnica, los trabajos de A.A. son conducidos casi exclusivamente por un auditor (Externo e interno). Es el encargado de llevar a efecto todo el proceso de auditoría.

En el Grid, también se requiere de la colaboración de un consultor o persona experta en Ciencias de la Conducta, sobre todo en las primeras etapas del proceso. Su funcionamiento es llevado a cabo por los propios miembros de la organización que se van capacitando unos a otros conforme transcurre el ciclo. En el Grid el esfuerzo es la mis-

ma organización es una operación de conjunto. El trabajo de auditoría es más individual e independiente.

Una semejanza entre ambas técnicas estriba en que en el caso de una A.A. integral, cuando la revisión abarca la totalidad del organismo, el D.O. Grid parte de la idea de que una organización debe analizarse globalmente a efecto de verificar la diferencia entre como está operando ahora y su patrón de excelencia; ambas realizan un estudio global del funcionamiento de la empresa.

Elementos a estudiar.

-El Grid Administrativo, a través del manejo de tres conceptos que midan el desempeño operativo de la empresa: Inaceptable, Promedio; excelente (expuestos en el capítulo dos de este trabajo), y a efecto de descubrir el estilo administrativo de los directivos, maneja los factores que constituyen o representan la operación de un organismo. Dentro del Grid Gerencial, son señalados como las funciones o actividades principales de la empresa (nivel de dirección):

- Recursos humanos
- Administración Financiera
- Operaciones (Fabricación o Producción)
- Mercadotecnia
- Investigación y Desarrollo (I&D)
- Función empresarial

Dentro de esta última (Función empresarial), se manejan tres aspectos: Rendimiento financiero, planeación de la estrategia y el liderazgo empresarial.

Los detalles de estudio de cada una de estas funciones específicas del Grid (capítulo 2) conforman en general el campo de estudio de una Auditoría Administrativa Integral.

En una Auditoría Administrativa, se señalan como detalles de estudio las áreas funcionales:

- Recursos humanos
- Finanzas
- Producción
- Comercialización
- Investigación y desarrollo

Además de considerar como otros detalles a estudiar los siguientes:

- Estructura Orgánica
- Objetivos, políticas, sistemas, prácticas y procedimientos
- Métodos de control
- Medios de operación
- Dirección u organización empresarial

La diferencia se localiza en el enfoque y métodos de estudio que se da a cada una de ellas en estas dos técnicas.

-En el Grid el enfoque es el trabajo grupal o de relaciones humanas. Se estudian los anteriores factores dentro de la lógica empresarial y el nivel directivo, como aspectos para llegar a un punto de excelencia. Se logra este desarrollando adecuadamente las habilidades empresariales aplicadas a través de un sistema administrativo. Es decir, se busca el nivel de excelencia en cada detalle de estudio de cada factor o función de la empresa, y son considerados como los parámetros para concluir sobre el estilo administrativo adecuado o ineficiente que pervalece en la empresa. Sin embargo, el trabajo es sobre las relaciones y motivación de los elementos de trabajo, sin descuidar el aspecto productivo. El esfuerzo debe conducir al logro de la excelencia por medio de un mejor estilo para administrar. Esto conduce a un elevado rendimiento en cada área de la organización.

-A diferencia del Grid, el desarrollo de la auditoría se basa en el análisis y evaluación directa de cada una de estas áreas o funciones señaladas a efecto de recomendar mejoras. Se trabaja más el estudio de las diferentes actividades operativas del organismo que sobre las interrelaciones y comunicación de las personas.

4.3 HERRAMIENTAS.

- El Grid se basa en el trato directo y en equipo del funcionamiento de la empresa. El análisis de las funciones (6) se lleva a cabo considerando tres perspectivas (efectividad actual, flexibilidad y desarrollo), y cuatro orientaciones (esfuerzos de la empresa: internos y externos, defensivos y ofensivos). Todo esto conforma un Modelo de Excelencia empresarial.

-Por su parte en la auditoría administrativa no existen parámetros para el logro de la excelencia, los esfuerzos son realizados dentro de cada área para detectar su desenvolvimiento y mejorarlo, pero sin la existencia de un punto óptimo a alcanzar.

-El trabajo dentro del D.O. Grid es basado en la colaboración, en el trato directo con los compañeros, jefes y subordinados sobre las condiciones y desarrollo del trabajo en equipo. Se hace uso de algunas técnicas propias de un trabajo de A.A. como son los cuestionarios y las entrevistas, pero el estudio no es individual como en esta, todos son colaboradores y realizadores de los esfuerzos por mejorar la posición de la empresa.

El auditor administrativo como personaje independiente, realiza la labor de realizar y aplicar cuestionarios, entrevistar a las personas requeridas en cada una de las áreas funcionales, así como revisar formas, documentos, objetivos, políticas y procedimientos, sistemas y métodos de control dentro del organismo.

En el Grid las personas que conforman el grupo de trabajo se relacionan y comunican entre sí o entre compañeros de una misma área con el fin de discutir sus problemas y llegar a una solución adecuada. También se pueden interrelacionar entre miembros de otros departamentos o secciones (relaciones intergrupos).

-En cuanto al campo de aplicación de ambos instrumentos, de acuerdo a los elementos respectivos que se han manejado hasta ahora, podemos mencionar que la Auditoría Administrativa es aplicable en cualquier tipo de institución u organismo: sea con fines de lucro (ejemplo: religiosas, educativas o de otro tipo), así como a empresas -- consideradas como pequeñas o bien medianas y grandes. Es necesario aclarar que en este caso, la magnitud y complejidad del trabajo de auditoría está muy relacionado con el tamaño de la empresa a auditar, y por ello la flexibilidad en su aplicación.

-Por otra parte, el Grid gerencial es más susceptible de ser llevado a cabo en empresas de gran magnitud y con finalidades lucrativas. - Los conceptos e instrumentos que utiliza, el tiempo que requiere, el proceso mismo (metodología) implican utilizar una gran variedad de recursos (humanos, materiales, financieros) que serían difícil emplear en empresas medianas o pequeñas. Está encaminado a estudiar los estilos administrativos dentro de las empresas cuyos propósitos son la rentabilidad o el éxito financiero de sus operaciones.

-Dentro de la práctica de la auditoría, las primeras etapas (en general constituyen la parte del sondeo preliminar y el examen) son - aquellas en que el auditor recopila toda la información necesaria - para analizar y evaluar a la empresa, o en su caso, el departamento o sección a auditar.

-En el D.O. Grid, la recopilación de información es continua, se da dicha recopilación prácticamente a lo largo de todo el proceso, a través de la relación comunicativa que se da entre los miembros (retrocomunicación) individual o grupal.

-El Grid, como técnica de intervención en la búsqueda de un Desarrollo organizativo, implica realizar comparaciones continuas y evaluaciones dentro del proceso mismo.

4.4 METODOLOGIA.

Las dos técnicas que hemos estado manejando hasta este momento pretenden lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa o institución que haga un uso adecuado de ellas. Cada una emplea una metodología o proceso para intervenir en dichas empresas.

Los procesos de auditoría administrativa y del Grid gerencial - que expondremos a continuación, consideramos que podrían ser idóneos para lograr tal crecimiento.

METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Las siguientes son las etapas características en una A.A. y los puntos sobresalientes que utiliza.

Etapa I planeación:

- Incluye la realización de una investigación o sondeo preliminar de la empresa.
- El trabajo previo nos lleva a conocer la situación global del organismo, así como el personal y tiempo requerido para efectuar el trabajo de auditoría.
- Se elabora un programa de auditoría que contenga las áreas a auditar, con el tiempo que se llevará a cabo todo el proceso, así como el método que se seguirá el curso de la investigación.
- En esta fase se señala el objetivo de la auditoría, con las actividades a seguir para alcanzarlo.
- En caso de que el auditor sea externo, se realiza la presentación de una carta Convenio entre la empresa cliente y el auditor. si el auditor es interno, sólo se presenta un programa detallado de la auditoría.
- Asimismo, se determinan los medios de investigación e información que serán requeridos para llevar a efecto la auditoría.

Etapa II RECOPIACION DE INFORMACION.

- Representa la recopilación y el registro de toda la información -- pertinente sobre cada una de las áreas o secciones a analizar, así como los detalles de estudio respectivos.
- En esta etapa se llevan a efecto las técnicas de investigación, como son las entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisiones documentales, las cuales deben complementarse durante el proceso de la investigación para disponer de la información más completa posible.
- Dentro de cada área se revisan los aspectos más importantes de la operación global del organismo: planes y objetivos, políticas, sigtemas y procedimientos, métodos o procesos de actividades de la sección respectiva, empleo y actividades de los recursos humanos y materiales, y los medios de control utilizados. Las técnicas de investigación empleados deben conducir a un conocimiento suficiente sobre cada uno de estos aspectos.

Etapa III ANALISIS Y EVALUACION.

- La información recopilada en la etapa anterior es clasificada, comparada y seleccionada para estar en condiciones de analizarla.
- El análisis debe incluir métodos cualitativos y cuantitativos (e--jemplo de estos últimos son: fórmulas, cuadros de eficiencia con puntaje general de cada área) a efecto de que la evaluación global de la empresa sea lo más completa posible.
- Cada detalle de estudio es analizado en forma cuantitativa y cualitativa, y señaladas sus deficiencias con el objetivo de obtener una evaluación total de la empresa.

Etapa IV INFORME FINAL.

-Es la presentación a la empresa auditada de un documento redactado por el auditor, conteniendo las anomalías o irregularidades detectadas durante la práctica de la auditoría en cada área analizada.

-La presentación de resultados puede ser también en forma verbal mediante una reunión con los ejecutivos de la empresa, y a través del uso de gráficas y documentos presentados en forma clara y entendible para las personas hacia los cuales va dirigidos.

-El trabajo se complementa por medio de las recomendaciones del auditor para que la empresa corrija o modifique sus actividades, sobre todo en los aspectos más problemáticos o deficientes de la empresa. Los resultados presentados son acerca de aspectos generales y detallados de la misma.

Etapa V SEGUIMIENTO POSTERIOR.

-La actividad principal de esta fase es la complementar aspectos que figuren en las recomendaciones.

-Se persigue lograr que la empresa auditada lleve a efecto cada una de las recomendaciones presentadas en el informe final de auditoría.

-Incluye asimismo la revisión posterior de las instalaciones, de las formas y/o procedimientos, y de la marcha general de la organización.

METODOLOGIA O PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL "GRID".

Etapa I FAMILIARIZACION CON LAS IDEAS DEL GRID.

-Destinada a que gerentes y directivos de la empresa se compenetren de los conceptos y de los elementos del Grid Administrativo.

-Ayuda a la creación de un ambiente favorable al abordar los problemas humanos en relación a la producción (o giro de la empresa).

-Permite el conocimiento sobre la dinámica del comportamiento.

-Aprendizaje en grupo (mediante la resolución de problemas).

-Los directivos aprenden con el trabajo en grupo sobre el propio estilo general de administrar el de ejecutivos de otras empresas.

-Se crea el compromiso serio a efectuar cambios radicales.

-Se puede entender claramente la secuencia de las frases y actividades posteriores que componen el método del Grid.

-Fomento de interés por continuar en la solución de problemas.

-En general, es un comienzo muy importante para la fijación de las bases en la búsqueda de una empresa excelente.

-Los directivos asistentes a estos seminarios Grid comprenden muy bien el significado de la excelencia (cuadro de funciones, orientaciones y perspectivas).

Etapa II DESARROLLO DEL TRABAJO EN GRUPO.

-Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la primera fase a problemas reales específicos de trabajo en equipo. Con esto se logra un perfeccionamiento del trabajo en grupo (en el propio grupo de trabajo).

- Cada miembro ve su propio comportamiento y el de los demás.
- A traves de esta actividad se tratan de eliminar las barreras culturales de la organización en la búsqueda de la excelencia empresarial. Asimismo, se rechazan desempeños personales inaceptables.
- Los problemas discutidos o tratados son ahora en un contexto del trabajo real.
- Se profundiza en el modelo que sigue el grupo para solucionar problemas.
- Los miembros del grupo son concientizados de que sus anteriores formas de proceder impiden su desarrollo futuro (han juzgado su efectividad ellos mismos mediante la opinión de otros).
- Se crea un ambiente con mayor sentido de participación.
- Los directivos encargados de conducir las actividades grupales trabajan sobre el contexto del cuadro de excelencia empresarial, aunque sin profundizar en él y sin el conocimiento real por parte de los participantes.

Etapa III DESARROLLO INTERGRUPAL.

- El objetivo de esta fase es llegar a conocer y comprender la dinámica de las interacciones entre los diferentes departamentos o áreas de la organización de tal forma que se tenga conocimiento de que esta situación es el primer paso para la solución de bloqueos o problemas humanos producidos en las divisiones.
- Algunos problemas pueden ser: La búsqueda de imposición de puntos de vista de propios del segmento o área (cada miembro está identificado plenamente con su propia sección) y el caer en soluciones de aparente cordialidad interdepartamental.
- Se impiden barreras a la cooperación.
- Se identifican en términos operacionales adecuados cual sería la mejor manera de trabajar en integración.
- El trabajo entre grupos conduce a un acuerdo sobre los elementos comunes y diferentes entre los grupos que es producido por la cooperación y coordinación efectivas en la búsqueda del mejor método de solución de problemas (se emprenden acciones conjuntas para la solución de esto).
- Es seguida la misma secuencia del trabajo en términos de la excelencia empresarial, aunque sin profundizar mucho al respecto.

Etapa IV DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATEGICO IDEAL.

- Esta fase tiene como finalidad el buscar el cambio definitivo de la empresa, de una situación evolutiva o revolucionaria a un 'desarrollo sistemático', a través de la elaboración de un modelo de cambio hacia la excelencia, a cargo del grupo dirigente de la organización.
- Asimismo, se busca el convencimiento de aquéllos que están dentro de la cultura tradicional de la empresa para lograr el cambio, de tal forma que tanto dirigentes como los demás miembros estén concientes y preparados para el cambio.
- El trabajo de esta fase incluye el estudio por parte de los directi

- Cada miembro ve su propio comportamiento y el de los demás.
- A través de esta actividad se tratan de eliminar las barreras culturales de la organización en la búsqueda de la excelencia empresarial. Asimismo, se rechazan desempeños personales inaceptables.
- Los problemas discutidos o tratados son ahora en un contexto del trabajo real.
- Se profundiza en el modelo que sigue el grupo para solucionar problemas.
- Los miembros del grupo son concientizados de que sus anteriores formas de proceder impiden su desarrollo futuro (han juzgado su efectividad ellos mismos mediante la opinión de otros).
- Se crea un ambiente con mayor sentido de participación.
- Los directivos encargados de conducir las actividades grupales traen abajo sobre el contexto del cuadro de excelencia empresarial, aunque sin profundizar en él y sin el conocimiento real por parte de los participantes.

Etapa III DESARROLLO INTERGRUPAL.

- El objetivo de esta fase es llegar a conocer y comprender la dinámica de las interacciones entre los diferentes departamentos o áreas de la organización de tal forma que se tenga conocimiento de que esta situación es el primer paso para la solución de bloqueos o problemas humanos producidos en las divisiones.
- Algunos problemas pueden ser: La búsqueda de imposición de puntos de vista de propios del segmento o área (cada miembro está identificado plenamente con su propia sección) y el caer en soluciones de aparente cordialidad interdepartamental.
- Se impiden barreras a la cooperación.
- Se identifican en términos operacionales adecuados cual sería la mejor manera de trabajar en integración.
- El trabajo entre grupos conduce a un acuerdo sobre los elementos comunes y diferentes entre los grupos que es producido por la cooperación y coordinación efectivas en la búsqueda del mejor método de solución de problemas (se emprenden acciones conjuntas para la solución de esto).
- Es seguida la misma secuencia del trabajo en términos de la excelencia empresarial, aunque sin profundizar mucho al respecto.

Etapa IV DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATEGICO IDEAL.

- Esta fase tiene como finalidad el buscar el cambio definitivo de la empresa, de una situación evolutiva o revolucionaria a un 'desarrollo sistemático', a través de la elaboración de un modelo de cambio hacia la excelencia, a cargo del grupo dirigente de la organización.
- Asimismo, se busca el convencimiento de aquéllos que están dentro de la cultura tradicional de la empresa para lograr el cambio, de tal forma que tanto dirigentes como los demás miembros estén concientes y preparados para el cambio.
- El trabajo de esta fase incluye el estudio por parte de los directi

vos, de autores que hayan escrito sobre la solución de problemas similares a los propios del organismo, con el fin de obtener una imá-- gen más completa acerca de situaciones semejantes a las propias.

-Se busca obtener y sintetizar hechos olvidados para complementar el modelo.

-El trabajo grupal para la elaboración del modelo considera como base el cuadro de la excelencia, y cada grupo de trabajo tiene un con-- cimiento completo del mismo.

Etapa V EJECUCION DEL MODELO.

-Las metas formuladas en la etapa anterior son llevadas a cabo por e quipos específicos, la finalidad es convertir el desempeño de la com-- pañía para que se ajuste a las prioridades del modelo.

-Se requiere una organización previa de la empresa para obtener la e jecución de la concreción.

-El organismo es dividido en partes para planear e implementar el mo delo. Se crean grupos de planeación y se estudian técnicas para el - diseño de sistemas.

-Se trabaja sobre la excelencia y las 72 posiciones diferentes en -- que se puede localizar la empresa.

-El proceso incluye el planteamiento de la hipótesis de desarrollo, y la elección de la que más se adapte a las condiciones del organismo.

-Las metas que han sido fijadas, son discutidas por el grupo encarga-- do de llevarlas a efecto, llegando a un acuerdo sobre la índole del problema y su magnitud. Es entonces cuando los miembros del grupo ex ponen el problema, las medidas correctivas, así como la asignación de responsabilidades con respecto a tales medidas. (ejecución del mo delo).

Etapa VI CRITICA SISTEMATICA.

-Representa la manera organizada de crítica al progreso, de identifi-- cación de barreras que impiden la obtención de los resultados desea-- dos y de apreciar las oportunidades de obtener mejores resultados.

-Es una actividad por medio de la cual los miembros de la organiza-- ción alcanzan un sentido de proporción de lo que han logrado.

-En términos generales, constituye el apoyo a los cambios realizados en las anteriores fases, valorizando y reforzando estos cambios para que puedan resistir las presiones de oposición y los posibles regre-- siones a anteriores procedimientos.

SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS METODOLOGIAS, (PROCESO)

La auditoría administrativa, como técnica de control administrativo de una empresa u organismo, sigue un proceso que implica la planeación del trabajo a realizar, llevar a efecto los resultados de los planes y observar el seguimiento de las mejoras que sean propuestas.

A diferencia de la auditoría, el Grid Organizacional, es una técnica que forma parte de un proceso más complejo como es el Desarrollo Organizacional, y queda incluido dentro de lo que es la fase de intervención, por lo tanto, todos sus esfuerzos van encaminados hacia la implementación o el llevar a cabo medidas o instrumentos -- que conduzcan al cambio del organismo. También implica efectuar actividades de planeación como en el caso de formación de organismos que trabajarán juntos, ya sea para la resolución de problemas o en la formulación así como en la ejecución del modelo estratégico ideal, pero cada función conlleva una actividad ejecutiva, de colaboración y cooperación en la búsqueda de la excelencia. No es así en el proceso de la auditoría, donde la ejecución deriva de una planeación detallada, que por otra parte, no incluye el involucrar a los miembros de la organización en el análisis y evaluación de la misma. En ambas técnicas es básica la aceptación y compromiso de la parte directiva de la empresa, así como del o los agentes de cambio (auditor o consultor), en el logro y participación del desarrollo. Esta actividad es característica de los primeros pasos del proceso, donde se logra el firme compromiso hacia el cambio.

Dentro del procedimiento que sigue ambas técnicas podemos observar que en el trabajo de auditoría las mejoras, correcciones y cambios son actividades no implícitas en el proceso mismo, derivan de las conclusiones que obtenga de su trabajo el auditor, pero los resultados de los cambios que proponga son su firme compromiso de la propia empresa, y de los cuales el auditor administrativo tiene conocimiento sólo a través de la etapa de la vigilancia posterior.

Por su parte, en el Grid la labor de sugerir mejoras en forma conjunta y llevarlas a efecto de igual manera es parte misma de sus actividades. Los resultados se van observando conforme transcurre el proceso de la técnica de desarrollo, y en su caso, se modifican y discuten en colaboración con otros miembros de la empresa.

También requiere de la coordinación de un elemento externo, sobre todo en las primeras fases y en la de ejecución del modelo realizado, pero se tiene el conocimiento y convencimiento de los resultados alcanzados, tanto de la parte directiva de la institución como de los propios miembros operarios de la misma.

Una diferenciación notable dentro de la metodología seguida por las dos técnicas objeto de estudio es la forma de llevar a cabo el proceso de trabajo en el análisis de la empresa. Ya hemos señalado la evaluación continua por parte del Grid, pero es importante mencionar que el análisis conjunto es efectuado en forma prácticamente simultánea dentro de cada grupo de trabajo de cada sección a área de que se trate. Existen actividades donde se trabaja sólo dentro de cada área, y hay otras donde se discuten problemas con otras externas al -

trabajo cotidiano, pero en todas se tratan las funciones en el mismo tiempo que las demás.

En la Auditoría Administrativa, se va pasando de una sección a otra para efectuar el análisis, pero los resultados no son conocidos sino hasta después de implantar las mejoras.

Las fases últimas de cada técnica, constituyen en esencia la vigilancia y observación de los resultados posteriores al trabajo mismo de ambas. Mientras que en la A.A. la etapa de seguimiento tiene como objetivo vigilar que las medidas propuestas sean adecuadas y sobre todo llevadas a efecto por la empresa auditada, en el D.O. Grid, la última fase de crítica sistemáticas sólo de apoyo a los cambios realizados en las anteriores fases, de manera que no se pierda la secuencia en el desarrollo logrado.

Por otra parte, aún considerando el nivel de profundidad que se pretende lograr con el trabajo de las dos técnicas, el Grid Gerencial implica un período mucho más largo para observar sus resultados y lograr la terminación de su proceso. Blake y Mouton señalan un lapso de 3 a 5 años para la terminación de la aplicación del modelo que se el bora durante las fases previas.

La A.A. , acorde a la magnitud de la empresa y al campo de análisis y estudio representa lapsos de tiempo más cortos (incluso menores a 6 meses o un año), con la diferencia de que su actividad propiamente ejecutiva es posterior al trabajo mismo del auditor.

CAPITULO V METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SUGERIDO, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DEL MODELO GRID DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A través de la Auditoría Administrativa podemos analizar y evaluar elementos generales y detallados de las áreas operativas de un organismo, y determinar deficiencias e irregularidades en los mismos. Está enfocada básicamente a señalar una buena o mala administración de la empresa a auditar.

Por su parte, el Desarrollo Organizacional Grid también tiende hacia el logro de una mejor administración, sólo que haciendo énfasis -- en el manejo de la cultura empresarial (modos de ser y actuar de las personas que conforman a la organización), de tal forma que se logren los objetivos o metas basadas en el éxito personal de cada individuo, y en la satisfacción de las necesidades directivas o empresariales (consideración del elemento humano).

Para el logro de las finalidades de la Auditoría Administrativa, generalmente es un auditor el que realiza el trabajo, llevando a cabo -- entrevistas, aplicando cuestionarios, revisando áreas operativas de la empresa, así como documentos y gráficas estructurales. De esta forma se consigue en términos satisfactorios, tener el conocimiento de la administración general que se sigue en la empresa.

Sin embargo, queda abierta la posibilidad de llegar a un conocimiento más profundo del origen y manejo (estrictamente humano) de cada uno de esos puntos descubiertos: durante la práctica de la auditoría. Está presente el hecho de poder ahondar en aspectos estrechamente relacionados con estilo predominante para administrar en la institución, -- así como tener el conocimiento real y completo del manejo de aquellos puntos o elementos que dan origen, y sobre los cuales repercuten las actuaciones de tal estilo (por ejemplo: el conocer como se da la comunicación ascendente, descendente o entre personas de un mismo nivel jerárquico; la supervisión y el liderazgo; así como el control administrativo y el manejo de los conflictos y demás problemas organizacionales).

Esto puede conseguirse combinando en la Auditoría Administrativa algunas técnicas Grid que nosotros proponemos y siguiendo el proceso -- general de A.A.

En seguida, exponemos el método de Auditoría Administrativa que -- contempla la utilización de las herramientas del Grid. Lo hemos dividido en cinco etapas generales:

- I. Planeación
- II. Recopilación y Organización de la Información
- III Análisis y Evaluación
- IV Informe Final
- V Seguimiento

En cada una de estas etapas se realizarán actividades o bien netamente de auditoría Administrativa, o bien actividades de investigación y desarrollo humano que complementarán el trabajo del auditor.

ETAPAS DEL PROCESO DE A.A.
UTILIZANDO TECNICAS DEL GRID

ETAPA	ACTIVIDADES (FASES)	EXPLICACION	A.A	GRID
PLANEACION	Sondeo preliminar	Verificar mediante entrevistas, cuestionario, observación directa, etc, la situación general de el organismo a auditar.	X	
	Entrevistas de sensibilización	Reuniones con diversos representantes departales con el objeto de -- buscar mayor participación en el cambio.		X
	Programa de auditoría	Serie de elementos que contemple el trabajo de auditoría a realizar señalando objetivos y un plan bien definido para el logro de los mismos.	X	
	Programa de auditoría -- que contemple el uso de herramientas -- del Grid	Son incluidos dentro de el programa General de Auditoría las técnicas de análisis propias del Grid Organizacional a utilizar, (Modelos de excelencia, estilo admvos), etc.		X
RECOPIACION Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION.	Recopilación	Recoger datos por medio de las técnicas propias de auditoría que el auditor planteó en la etapa anterior.	X	
	Reuniones individuales -- grupales e -- intergrupales	Fase de apoyo para el -- trabajo del auditor que incluye actividades de relaciones humanas para obtener, información -- más confiables y completa en su labor de investigación.		X
	Organización y registro	Ordenar la información para utilizarla posteriormente	X	
	Verificación de la información	Observar que la información sea adecuada para el análisis que se pretende efectuar en la etapa siguiente.	X	

ETAPA	ACTIVIDADES	EXPLICACION	A.A.	GRID
ANALISIS Y EVALUACION	Técnicas y conceptos analíticos propios de la A.A.	Uso de los diversos elementos de auditoría para la evaluación general de la institución.	X	
	Uso de los niveles de eficiencia.	Manejo de los conceptos de excelencia, situación promedio e inaceptable, para determinar la posición de cada factor o detalle de estudio.		X
	Manejo del cuadro de excelencia.	Empleo de las orientaciones y perspectivas para una comprensión más completa de la posición actual y las posibilidades de desarrollo futuro, así como las causas de la problemática presente.		X
	Conceptos de los estilos administrativos.	Se determina la inclinación directiva por parte de la institución y la posición dentro de los 5 temas generales.		X
INFORME FINAL	Elaboración de conclusiones generales Descripción de puntos débiles.	Documento que contenga en forma global los resultados de la auditoría llevada a cabo. Señalar aquellas áreas o detalles de estudio donde exista mayor nivel de deficiencia o mediocridad.	X	
	Nivel de eficiencia	Determinar en cual de los tres núcleos Grid (excelente, promedio e inaceptable) están las funciones de la empresa.	X	
	Perspectivas y orientaciones	Informar además de la situación actual de cada función, las posibilidades de desarrollo a corto y largo plazo, así como los elementos internos y externos que repercuten en mayor grado dentro del funcionamiento global		X

ETAPA	ACTIVIDADES	EXPLICACION	A.A.	GRID
	Estilos administrativos	Especificar el tipo de dirección más apropiado a las teorías Grid para cada departamento en particular y el estilo directivo general de la empresa.	X	
	Recomendaciones generales	Medidas tendientes a eliminar fallas o deficiencias y conseguir mejoras en las actividades globales del organismo.		X
	Acerca de los estilos administrativos.	Señalar aquellas sugerencias que conduzcan a crear un tipo de dirección 9,9 en todas las áreas funcionales donde la admón. descuida uno o los dos elementos base: Humano y productivo		X
	Niveles de eficiencia	Especificar las actividades que se necesitan para conseguir el grado eficiente en el desempeño de todas las actividades de la institución.		X
	Perspectivas y orientaciones	Planear y programar las actividades para el logro de una más fuerte flexibilidad y mayor posibilidad de desarrollo futuro así como señalar los elementos propios y ajenos de una empresa, que habrá de modificar para un mejor desarrollo.		X
	Cuadro de excelencia	Determinar los elementos necesarios para la elaboración del modelo de excelencia empresarial, y establecer la planeación al respecto.		X

ETAPA	ACTIVIDADES	EXPLICACION	A.A.	GRID
SEGUIMIENTO	Seguimiento posterior a la auditoría.	Vigilar el correcto cumplimiento de cada una de las propuestas señalados en el informe final del auditor y proporcionar asesoría y complemento a la empresa en la búsqueda de la excelencia organizacional.	X	
	Formación y ejecución de las fases del Grid Admvo.	Implantación del proceso y las actividades -- que incluye cada una de las etapas del Modelo - Grid de Desarrollo Organizacional, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la institución.		X

Enseguida ampliaremos la información de cada una de las etapas que conforman el método de la auditoría propuesta, así como los elementos propios de un trabajo de A.A. y aquellos que consideramos -- pueden ser de gran valor por parte del D.O. Grid.

I. Planeación

Es la actividad que realiza el auditor donde establece un curso de acción que habrá de seguirse durante la práctica que la auditoría en base al programa elaborado para tal fin.

La planeación de la auditoría la hemos dividido en:

1. Sondeo preliminar
2. Entrevistas de sensibilización
3. Programa de Auditoría Administrativa.

Sondeo Preliminar.

Consiste en verificar la situación general de la institución. El auditor responsable de llevar a cabo la auditoría, deberá realizar un análisis preliminar a toda la empresa con el fin de tener un conocimiento general sobre su funcionamiento y detectar la problemática empresarial.

Para ayudarse a detectar los errores y desviaciones que están impidiendo la correcta marcha de sus operaciones, deberá apoyarse con algunas técnicas administrativas y del Grid Gerencial, como son los cuestionarios y entrevistas dirigidos tanto al personal directivo como operativo que conforma la institución. Esto se hará con el fin de tener bases sólidas para establecer el objetivo y alcance de la auditoría.

Así, el sondeo preliminar permite conocer de una manera general el estilo administrativo que predomina actualmente en la empresa, estando el auditor en posición de señalar las áreas que requieren estudios más profundos relativos a los conceptos que utiliza el propio estilo.

Entrevistas de sensibilización.

Entrevistas para lograr integrar a las personas dentro del proceso de cambio.

Es aconsejable que el auditor pida autorización al director de la empresa para llevar a cabo 2 ó 3 entrevistas preliminares a la auditoría. Una vez obtenida dicha autorización deberá procederse a:

- Planear esas entrevistas preliminares con todos los involucrados, a fin de que tengan conocimiento de que se aplicará una investigación en la empresa, pidiéndoles su apoyo y colaboración para lograr un cambio que los beneficie a ellos y a la compañía.
- Puede planearse una reunión con los gerentes, donde se les informará el objetivo y finalidad de la intervención buscando su apoyo y comprensión y dándoles a conocer en forma general los conceptos del Grid Administrativo.
- Otra reunión podría planearse con los jefes de departamento, proponiéndoles el cambio que se espera lograr en la compañía si ellos están conscientes y ayudan a dicho cambio.
- Una entrevista preliminar se podría efectuar con algunos empleados interdepartamentales a fin de llegar a conocer el grado de

desempeño y motivación para realizar sus labores, así como el grado de interacción entre ellos mismos y entre ellos y sus jefes de departamento. También a estos empleados se les dará a conocer la intervención del auditor en la empresa, buscando su participación activa.

El sondeo preliminar y las entrevistas de sensibilización nos pueden servir para elaborar un primer diagnóstico sobre la situación actual y el grado de excelencia en que opera la compañía. Al mismo tiempo, pueden utilizarse y contribuir para que la gente que integra la empresa se sienta importante debido a que se le ha tomado en cuenta dándole libertad de las entrevistas de sensibilización para que se expresen sus inquietudes y sugerencias. Ellos, durante el proceso de la auditoría y posterior a ella, podrían funcionar como agentes de cambio de su propia empresa. (1)

Durante las entrevistas de sensibilización, el autor convencerá a los individuos para iniciar un cambio en la empresa, convenciendo asimismo a los directivos para que conduzcan dicho cambio, y a los empleados en general para que actúen como agentes del mismo.

Después de haber realizado el sondeo preliminar y las entrevistas de sensibilización, el auditor estará en posición de conocer la situación actual en lo concerniente a desempeño y grado de efectividad de las funciones de la empresa, sabrá las causas de las desviaciones y errores, por lo que planeará las etapas de cambio que incluirán su auditoría.

Programa de Auditoría Administrativa.

Este deberá contener lo siguiente:

1. Objetivo de la auditoría
2. Alcance
3. Detalles o elementos a estudiar
4. Determinación del personal necesario
5. Determinación del tiempo destinado
6. Definición de las técnicas y/o herramientas
7. Costo de la auditoría
8. Aprobación del programa

Objetivo de la auditoría

Consiste en especificar la finalidad o propósito del trabajo de la auditoría dentro de la empresa. Algunos ejemplos son:

Determinar la posición actual del organismo o ente económico, conociendo y detectando las deficiencias e irregularidades que se presentan en cuanto al cumplimiento de los objetivos, políticas, sistemas etc; llegar a conocer el grado de desempeño y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicas; percibir el estilo de administración que se esté dando la empresa.

- (1) Estamos suponiendo que el auditor tiene conocimientos sobre los conceptos del Grid.

Alcance.

Son las áreas a estudiar dentro del trabajo de la auditoría y al uso de las herramientas "Grid". De acuerdo a nuestra metodología sugerimos que la auditoría Administrativa sea integral a efecto de revisar la totalidad de las operaciones del organismo y poner en práctica un programa de sensibilización para llegar a conocer la diferencia entre cómo está operando - ahora la empresa y su patrón de excelencia.

Detalles o elementos a estudiar.

Dentro del presente trabajo proponemos como detalles a estudiar las áreas funcionales: Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia, Finanzas e Investigación y Desarrollo las cuales las hemos subdividido en subelementos, y que serán mencionados en la etapa correspondiente al análisis y evaluación.

Determinación del personal necesario.

La cantidad y características del personal a contratar para la realización de la Auditoría Administrativa va a depender de las características particulares de la empresa, de la finalidad de la auditoría.

El auditor indicará qué personal se va a elegir para la parte correspondiente al trabajo en grupo.

Determinación de tiempo determinado.

Para determinar el tiempo necesario para la realización del estudio, se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La magnitud de los problemas a analizar o estudiar.
- El alcance de la auditoría, dependiendo de lo que se pretende obtener y el personal disponible.
- Se deberá considerar la experiencia adquirida en auditorías anteriores, en cuanto a la participación y facilidades que normalmente ofrece el personal de la empresa.

Definición de técnicas y/o herramientas de investigación y análisis.

Las técnicas a utilizar se deberán ajustar a las características del objetivo de la auditoría, al tiempo calculado, y a la capacidad analítica y práctica del personal que intervendrá en su aplicación.

Las técnicas y/o herramientas a utilizar pueden ser:.

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación directa de hechos y registros
- Interpretación de documentos
- Detectar el estilo administrativo que se da en la empresa
- Creación del trabajo en equipo
- Creación de un modelo de excelencia para análisis
- Manejo de los tres niveles: Excelente, promedio e inaceptable para un análisis comparativo.

a) Cuestionarios:

Los cuestionarios son un instrumento a través del cual se obtie

-nen respuesta a ciertas preguntas, en base al uso de documentos que el responsable de la auditoría redacte para ese fin.

A través del cuestionario se puede obtener información sobre diferentes aspectos, entre ellos tenemos:

- Opinión personal de cada individuo sobre lo que consideran es causa o motivo principal de cada problema.
- Como ve cada miembro el trabajo que se está realizando dentro de su área, desde diferentes perspectivas: organización que se tiene, la distribución del trabajo, el cumplimiento de objetivos o metas, etc.
- Qué opinión tiene del trabajo o forma del laborar de sus compañeros jefes y subalternos.
- Cómo considera que está realizando sus actividades.
- Cuáles son los problemas que enfrenta al desempeñar su labor (ejemplo: falta de material, malas condiciones en el ambiente de trabajo)
- Qué problemas tienen con sus compañeros (egoísmos, riñas, falta de comunicación)
- Qué problemas tienen con su jefe (mal trato, falta de comunicación, etc).
- Qué problemas tienen con sus subordinados (desobediencias, trabajos no terminados, etc).

b) Entrevistas.

Para llevar a cabo una entrevista es indispensable saber de ante mano qué clase de información se desea obtener para formular o redactar las preguntas precisas, debiendo asegurarse de entrevistar a las personas adecuadas, solicitándoles en forma anticipada su colaboración, haciéndoles resaltar lo necesario que es realizar dicha entrevista explicándoles el objetivo de la investigación y su utilidad, así como indicarles la fecha y hora de la entrevista.

En el momento de la entrevista, el auditor deberá saber que el entrevistado debe y puede tener un alto o bajo grado de motivación para contestar a las interrogantes. La motivación va a depender de los siguientes factores: objetivo de la entrevista, tipo y magnitud de las preguntas, disponibilidad del entrevistado y apariencia del entrevistador. Por tal motivo el auditor deberá considerar estos factores para lograr obtener el máximo de información lo más confiable posible.

Un fuente importante para obtener información es el uso de entrevistas individuales, o en su caso, grupales. Un tipo especial de entrevistas en grupo son las utilizadas durante un trabajo de Grid Administrativo. En ellas se reúnen a varias personas de una misma sección o departamento para intercambiar información relativa a aspectos operativos y personales del individuo.

Tratándose del procedimiento de una auditoría administrativa, dichas entrevistas implicarían una menor profundidad en los aspectos específicamente humanos, pero no dejaría a un lado esos elementos preponderantes para ser tomados en cuenta en la búsqueda del desarrollo de la empresa durante estas entrevistas, dirigidas personalmente por el auditor que funge como agente de cambio o consultor, o en el mejor de los casos como un especialista en el ramo.

c) Observación directa de hechos y registros,

El auditor realiza observaciones generales, comprobando actividades específicas y relaciones entre subordinados y jefes. Observa todos aquellos registros y documentos que se manejan en cada función de la empresa.

d) Interpretación de documentos.

El auditor planea la interpretación de los documentos, solicitando aquellos que sean necesarios para analizar y evaluar a fin de verificar el grado de cumplimiento de las áreas funcionales de la empresa, dichos documentos pueden ser:

- Proceso de selección de personal
- Documentos sobre evaluación de desempeño
- Programa de capacitación y adiestramiento
- Estructura de salarios
- Ascenso en administración
- Administración de contratos sindicales
- Planeación del presupuesto
- Planeación de la producción
- Procedimiento para el control de calidad
- Inventario de materiales
- Programa de mantenimiento de la planta
- Programa de compras
- Manual sobre métodos y procedimientos
- Programas de comercialización
- Programas de publicidad
- Cartera de clientes
- Programa de nuevos proyectos
- Proyección y programación de I & D
- Etc.

e) Detectar el estilo administrativo que se da en la empresa.

Es determinar la situación directiva actual de la empresa, considerando los dos elementos básicos que se han venido manejando (humano y productivo) se puede llegar a conocer el estilo de administración que se maneja en la empresa a través de :

- Observación directa del desempeño y de la efectividad en el trabajo.
- Investigar el tipo de comunicación que se emplea en la institución
- Investigar el tipo y grado de motivación que se proporciona a los individuos de las diferentes áreas y niveles de la empresa.
- Investigar como se da la relación entre jefe y subordinado
- Investigar la cultura empresarial para tratar de eliminar las barreras culturales, buscando la excelencia y rechazando desempeños imprecisos.
- Detectar qué otros conceptos del Grid son utilizados, para poder

determinar qué tipo de estilo se está dando en ese momento.

f) Creación del trabajo en equipo.

La creación del trabajo en equipo se refiere a lograr que las actividades operativas se hagan más participativas. Aunque esto representa más bien una actividad de un proceso de D.O., es factible el uso del trabajo grupal homogéneo, con el lógico conocimiento y aplicación, aunque sean mínimos, de las Ciencias de la Conducta, lográndose una comunicación más directa entre cada individuo y una mejor perspectiva propia y de los demás.

El Grid busca que las relaciones sean más eficientes en el trabajo actuando sobre el elemento motivacional. Se pretende el trabajo en equipo para lograr un vínculo entre el desarrollo individual y el aprendizaje y desarrollo empresarial a través de la comunicación y colaboración entre los individuos participantes.

g) Creación de un modelo de excelencia.

En un trabajo de Auditoría se puede crear un modelo de excelencia, el cual puede ser el establecimiento de la relación entre la situación actual de la empresa (con sus errores y deficiencias) y el punto óptimo a lograr bajo criterios de máxima eficiencia en todos los niveles (tanto operativos como humanos), sus perspectivas y lo que hace o deja de hacer con respecto a las funciones mismas de su actividad (Cuadro de Excelencia Empresarial).

h) Manejo de los tres niveles o conceptos:

Excelente, Promedio e inaceptable.

El utilizar los tres niveles; sirven para medir el desempeño operativo de la empresa, con el fin de descubrir el estilo administrativo de los directivos, así como manejar los factores que constituyen o representan la operación de un organismo.

II. RECOPIACION Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION.

Una vez realizado el Sondeo Preliminar las entrevistas de sensibilización e integrado el Programa de Auditoría, se procede a utilizar las diferentes técnicas de investigación y fuentes de información para obtener los datos y documentos suficientes que proporcionen las bases para realizar un análisis completo y lograr una visión general del organismo, que abarque los máximos elementos posibles.

Recopilación de la información.

Para ayegarse de información, el auditor deberá poner en práctica las diferentes técnicas que planteó en la etapa anterior. Toda la información y documentación que obtenga durante la práctica de la Auditoría será agrupada, debiendo considerar a todos los elementos -- que conforman cada función de la empresa, estableciendo qué formas, gráficas y demás técnicas usará para registrar los documentos e informes que le serán útiles para llevar a cabo el análisis y evaluación posterior.

Reuniones individuales, grupales e intergrupales.

Una valiosa herramienta en la búsqueda de información es la reunión con el personal de la empresa, con el objeto de entrevistarlos y obtener sus propios comentarios y puntos de vista acerca de la situación actual de la organización de la cual forman parte. Dichas entrevistas pueden ser en forma individual, o bien formando grupos de trabajo dentro de la empresa en los que se efectuen una serie de discusiones y pláticas sobre los principales problemas que existen en sus respectivas áreas de trabajo.

De la misma forma, se integrarán intergrupos (interdepartamentales o de distintas divisiones de la institución), en los que se realicen actividades similares a las efectuadas en los grupos homogéneos.

Es de suma importancia el considerar que durante este tipo de entrevistas (sean individuales o en grupo), la persona encargada de conducirla y coordinarla (en este caso se trata del propio auditor administrativo), va a encontrar una serie de dificultades con los elementos participantes: Discordancias en puntos de vista, ataques -- personales, falta de interés y colaboración en la entrevista, poca veracidad en las afirmaciones, etc. El auditor administrativo y personal colaborador, deben estar preparados ante cualquier problema que impida obtener la información confiable y oportuna, procurando manejar cada situación dentro de la mejor concordancia y seguridad para los elementos participantes.

Organización de la información.

Para la organización y registro de la información se deberá agrupar por toda la documentación que sea semejante y que corresponda a la misma actividad. Se agrupará para ordenar detalladamente los aspectos diferentes de cada actividad o función. Cada documento deberá ser identificado y todo el material de que se disponga será colocado en orden convenido para su posterior localización.

Para lo anterior, el auditor podrá utilizar diversas técnicas y/o gráficas para hacer más visible la localización.

En la organización de la información se podrán utilizar los - siguientes instrumentos:

- Eliminar la información no confiable
- Eliminar la información obsoleta
- Entrevistas para realizar sondeos rápidos
- Entrevistas de comprobación de hipótesis

-Eliminar la información no confiable

Toda aquella información que carezca de veracidad o que sea - imposible comprobarla, será eliminada ya que no amerita ninguna - importancia para el análisis, además de obstruir la adecuada toma de decisiones.

-Eliminar la información obsoleta.

Todo documento o informe que se considere antiguo o que no refleje la actual situación de la empresa será eliminado para no tergiversar la información.

-Entrevistas para realizar sondeos rápidos.

Son utilizados cuando el auditor desea captar una situación - específica en corto tiempo. Si se observa que no se han localizado determinados elementos, ya sea porque el cuestionario aplicado haya sido incompleto o porque los aplicadores no hayan sido lo suficientemente eficaces, son útiles estas entrevistas.

-Entrevistas de comprobación de hipótesis.

Estas entrevistas son llevadas a cabo durante la recopilación de la información. Se deben aumentar los sondeos aislados, realizando preguntas concretas a las personas seleccionadas al azar e interrogando en forma detallada a los especialistas y técnicos que hayan estudiado los problemas similares a los que se pretenden comprobar.

-Verificación de la información.

Una vez realizadas las actividades de Organización de la información, el auditor administrativo deberá proceder a realizar una - revisión final de la misma, con el fin de contar con toda la información necesaria para el análisis y evaluación posterior.

III ANALISIS Y EVALUACION.

Dentro de esta etapa, el auditor puede hacer uso de diversas - técnicas, métodos o formas (cuali y cuantitativas) de analizar y evaluar la situación actual del organismo. Independientemente de estas medidas propias de la auditoría (algunas de las cuales ya fueron señaladas en el capítulo # 3 sobre prestigiados autores), así como los detalles de estudio de las diferentes metodologías existentes, las siguientes constituyen tres aportaciones del D.O. Grid -

que pueden ser de gran valor en un proceso analítico de auditoría:

- 1) Uso de niveles de eficiencia
- 2) Manejo del cuadro de excelencia empresarial
- 3) Conceptos de los estilos administrativos.

NIVELES DE EFICIENCIA.

El manejo del concepto de excelencia en cada detalle operativo por parte del Grid, proporciona un elemento importante para el análisis de la auditoría Administrativa, de tal forma que se pueda conocer así el grado de eficiencia o deficiencia de cada función y -- hasta qué está alejado de la situación excelente.

Por esta razón es también muy útil el empleo de otros dos términos: Promedio (o regular) y Malo (o inaceptable) para tener un conocimiento más aproximado del desempeño correspondiente a cada actividad.

En el cuadro siguiente podemos observar en forma conjunta las funciones o detalles de estudio que maneja el Grid (en su Modelo de Excelencia), y que proponemos se utilicen en la realización de la A.A.:

FUNCION	EXPLICACION	DETALLES
RECURSOS HUMANOS	Son aspectos relativos a <u>co</u> mo son manejadas y <u>dirigi--</u> das las personas que <u>inte--</u> gran la empres	Planeación e <u>incorpo</u> ración de personal Evaluación de desempe <u>no</u> Estructura de salario Ascensos e incentivos Admón de contratos <u>sin</u> <u>dicales</u>
ADMINISTRACION FINANCIERA	Incluye los conceptos refe <u>ridos</u> a las finanzas (recu <u>rsos</u> financieros y monetari <u>o</u>) y adecuado mane <u>jo</u> de los <u>mis</u> mos	Relación entre activo y pasivo corriente Período de cobros Flujo de dinero Planeamiento tributa <u>rio</u> Presupuesto
PRODUCCION	Actividades relativas a la elaboración de los bienes o servicios que maneja la <u>em</u> presa	Planeación y programa <u>ción</u> de productividad Control de calidad Inventario de material Mantenimiento de planta y equipo Automatización Reducción de costos Compras Análisis de <u>métodos</u>
MERCADOTECNIA	Serie de actividades que <u>cu</u> bran todo el ciclo de venta y distribución de los pro <u>ductos</u> desde planeación, <u>in</u> vestigación de mercados, el <u>almacenamiento</u> , <u>contactos</u> con distribuidores y el <u>ser</u> vicio al cliente	Número de clientes <u>fun</u> damentales (cartera de clientes) Propaganda Canales de mercadotec <u>nia</u> sistema de distribu <u>ción</u> Determinación de pre <u>cios</u>
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D)	Es una función que ayuda a la empresa a reaccionar <u>de</u> frente a las presiones <u>ex--</u> ternas y a modelar el <u>cont</u> orno de su mercado, y que <u>proporciona</u> indudables <u>ben</u> eficios económicos a la <u>insti</u> tución	Conceptos e ideas del nuevo producto Manejo del proyecto Proyección y programa <u>ción</u> de I&D mezcla de I&D Asignación de fondos a I&D.

Ahora bien, de cada uno de los detalles anteriores, pueden existir diversos grados de desempeño. A continuación someteremos un ejemplo de cada uno de ellos, que servirá como medida de evaluación.

RECURSOS HUMANOS.

Ejemplo: Planeación e incorporación del personal.

Se refiere al cuidadoso planeamiento (reclutamiento selección, y contratación) de la fuerza laboral.

EXCELENTE: Planeamiento periódico, con una evaluación completa en los requisitos del personal solicitado. El personal solicitado es acorde a las necesidades y posibilidades de la organización.

PROMEDIO: No existen metas determinadas para el crecimiento y expansión del personal en la empresa. La base para la selección y contratación (incorporación) son las prácticas pasadas, y los requisitos son fácilmente cumplidos por los candidatos.

INACEPTABLE: Existe una falta total de planeamiento en la incorporación del personal, y la base son sólo las vacantes que existan, los requisitos son prácticamente inexistentes.

El conocimiento de estos tres niveles en los cuales se puede hallar una empresa, nos proporciona una herramienta más para poder calificar o evaluarla posición real del caso de que se trate, observando a que nivel se aproxima más la situación actual de cada actividad analizada. Este mismo procedimiento es aplicado a cada uno de los detalles de estudios o aspectos de todas las áreas funcionales u operativas del organismo. En el ejemplo señalado, corresponde esta actividad al área de recursos humanos, así como deben ser analizado -bajo los tres niveles de eficiencia las demás actividades relativas a las funciones del personal, con el objeto de obtener una visión global del grado de efficiencia de toda la función.

ADMINISTRACION FINANCIERA

Ejemplo de flujo financiero

Es la entrada de fondos a la empresa en relación a la salida de los mismos.

EXCELENTE: Se logra el máximo de solvencia con las mismas reservas, sin desequilibrios, con decisiones tomadas y ejecutadas con rapidez.

PROMEDIO: La planeación y control en el manejo de los recursos financieros es mediatamente bien llevada a cabo, ya que existen desequilibrios algunas veces.

INACEPTABLE: No existe ningún planeamiento ni control, por lo cual -hay un desaprovechamiento de oportu~~ni~~dades, así como un mal uso de los recursos.

Igual tipo de clasificación se emplea para cada elemento comprendido dentro de esta función. Obteniendo los resultados de todos los elemen

-tos incluidos en esta área se obtiene el total de eficiencia de la función, pudiendo clasificarla dentro de cualquiera de los tres niveles estudiados.

PRODUCCION.

Ejemplo: Inventario de materiales

Son las cantidades suficientes y equilibradas de los materiales (materia prima para la fabricación y para la conversión de artículos semiterminados o terminados.

EXCELENTE: Los niveles de inventario permiten asegurar la continuidad de la producción, sin excesos ni escasez.

PROMEDIO: Deficiente control impide tener material justo (cantidad)

INACEPTABLE: No hay ajuste del inventario de materiales con la producción (trabajo), en ocasiones por escasez y en otras por excesivo almacenamiento.

Las actividades productivas suelen ser un importante foco de atención en los trabajos de Auditoría Administrativa y el manejo de los tres conceptos proporciona una valiosa herramienta para poder hacer el análisis completo de esta área.

MERCADOTECNIA.

Ejemplo: Canales de mercadotecnia

Se refiere al empleo de los diferentes sistemas para hacer llegar el producto al consumidor final.

EXCELENTE: Se tiene el conocimiento de los diferentes canales que pueden representar beneficios lucrativos a la empresa.

PROMEDIO: Son empleados sólo algunos canales que pueden representar ganancias para la empresa.

INACEPTABLE: Los canales de mercadotecnia o no se utilizan o son independientes, inadecuados, lo que limitará el acceso al mercado.

Estas herramientas que aporta el Grid constituyen elementos de apoyo o de base para un análisis y evaluación más completo de la posición actual de la organización. Representan una guía para tal análisis, siendo tarea del auditor, como en el caso de mercadotecnia, hacer uso de todos los recursos posibles para recolectar la información necesaria predeterminada en las fuentes de investigación.

INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Ejemplo: Conceptos e ideas del nuevo producto.

Flujo de nuevos conceptos e ideas para la exposición, diseño, prueba, evaluación y desarrollo de los productos.

EXCELENTE: Hay un gran aporte de creatividad que contribuye a aumentar los productos y mejorar la calidad.

PROMEDIO: El aporte de las ideas valiosas es escaso.

INACEPTABLE: Predomina la nula aportación de ideas y conceptos sobre nuevos productos.

La investigación y desarrollo es una actividad importante para -- mantener a la empresa informada con respecto a su medio externo y poder tener una respuesta ante los cambios, por lo que el manejo de los tres niveles es de gran ayuda para buscar un desarrollo en la aplicación de una A.A.

Existe también la función empresarial, que cubre las actividades de Rendimiento financiero, Planeación de la estrategia y Liderazgo empresarial. En ella se evalúa lo que se realiza en términos generales en la empresa a nivel empresarial (directivo). Constituye un elemento muy importante para conocer el nivel de la eficiencia en la parte directiva de la instrucción.

Los anteriores son los elementos que mencionan los autores Blake y Mouton, en su libro sobre el Grid Organizacional, como parte de cada función de las empresas.

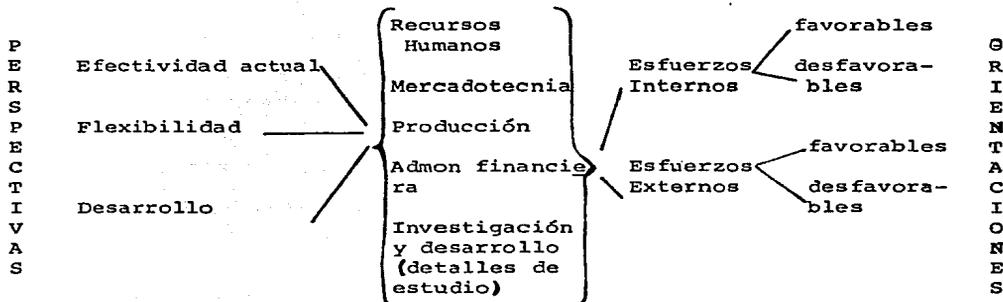
El auditor administrativo puede emplear estos y otros más detalles de estudio que él considere necesarios para llevar a cabo su -- función, análisis y evaluación empresarial, a través de los niveles de eficiencia en cada uno de los subelementos. Cada autor menciona diferentes detalles de estudio y/o subelementos para la realización del trabajo de auditoría, y del Grid podemos obtener las herramientas para un análisis más completo de la organización.

MANEJO DEL CUADRO DE EXCELENCIA.

Por otro lado, una herramienta que puede proporcionar un gran apoyo en el proceso de análisis de la Auditoría Administrativa es el -- manejo de las ventanas o posiciones del Grid, que señalan las diferentes actitudes o situaciones en que se hallan la empresa en la actualidad, y que sirven como una base sólida de complemento para la evaluación global de las funciones de una organización.

Nosotros hemos seleccionado el manejo de las actividades funcionales principales de una empresa tomando en cuenta las tres perspectivas que propone el método Grid: Efectividad actual, flexibilidad (posibilidad de cambio a corto plazo), y desarrollo (planes a largo plazo). Asimismo, se hace uso de las cuatro orientaciones o inclinaciones en la actuación de cada área: Esfuerzos Internos, Defensivos o deg favorables y acometedores o favorables, y Esfuerzos externos bajo las mismas condiciones.

En seguida se presentan éstas en forma de cuadro con el objeto de comprenderlas mejor:



La utilización de este cuadro proporciona una información complementaria para poder hacer un análisis y evaluación de las funciones empresariales. Cada posición o espejo del cuadro de la excelencia permite observar los diferentes aspectos del comportamiento de la organización, así como su rendimiento o sus resultados según que el concepto tras la acción lleve al logro de la excelencia, o bien a una situación promedio o mediocre, o en un caso extremo a la deficiencia o fracaso.

Dependiendo de cada caso específico, el auditor podrá seleccionar el utilizar las perspectivas y las orientaciones, o sólo un grupo de ellas para el análisis. Además, puede utilizarlas, o bien para cada función, o bien para cada detalle específico. A continuación, mencionaremos brevemente el contenido general de lo que puede ser un ejemplo de análisis de las tres perspectivas y de las cuatro orientaciones (las primeras analizadas por cada detalle y las últimas por función:)

FUNCION: RECURSOS HUMANOS**Elemento:Planeación e incorporación de personal****EFFECTIVIDAD ACTUAL**

En este elemento se evalúan cada una de las actividades del proceso general de la incorporación de personal (Reclutamiento, selección , Inducción), verificando que cada una de ellas se cuente con planes y programas, siendo éstos acordes a las necesidades propias. El auditor observará qué tanto contribuyen dichos planes a la buena --marcha de la organización, señalando errores en que se incurre por parte de la administración de la misma.

FLEXIBILIDAD.

Es analizada la capacidad potencial de la empresa para realizar cambios en sus actividades de incorporación y planeación de recursos humanos, sin que se afecten las actividades normales. Entre otros aspectos se analiza la disponibilidad para atraer personal extra, cuando así se requiera;(ej: trabajo temporales), o de poder evaluar las características suficientes dentro de un proceso de selección determinado.

DESARROLLO.

Dentro de esta perspectiva se realizan los planes a largo plazo con respecto a la incorporación, mantenimiento y desarrollo de la fuerza laboral. El análisis y evaluación se da en relación a cómo responden estos planes a las necesidades de planeación e incorporación del personal.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS
Elemento: Evaluación del desempeño

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Son estudiados y analizados los elementos empleados actualmente para evaluar el desempeño del personal de la empresa, considerando como base la colaboración de tal personal al momento de la producción, señalando las fallas o errores en que incurrir empleados y obreros -- en el desarrollo de sus actividades, Entre las finalidades del análisis de este elemento, se encuentra el poder estar en posición de proponer soluciones correctivas que beneficien tanto al personal como a la empresa en el desarrollo de las actividades.

FLEXIBILIDAD.

La posibilidad de cambiar y/o adoptar los planes y programas sobre evaluación del desempeño, es la actividad a evaluar dentro de esta -- perspectiva. Si la empresa es capaz de modificar dichos planes sobre evaluación del desempeño en el corto plazo, y además, logra adaptarse a ellos, puede considerarse flexible a los cambios programados en este aspecto, así como en otras actividades propias de la evaluación (ej: cambios en los criterios y/o bases para evaluar el desempeño).

DESARROLLO.

Representa analizar las estrategias a largo plazo para evaluar la fuerza laboral, tomando en cuenta posibles cambios que puedan modificar los elementos base para la evaluación y planear las actividades sobre esta perspectiva. La empresa debe proyectar cambios que conlleven a una evaluación más -- justa y eficiente de su personal.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS
Elemento: Promociones, ascensos
e incentivos.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Las políticas de la empresa para incentivar al personal son estudiadas, con objeto de determinar su concordancia con las políticas generales de la institución, así como su grado de apoyo o colaboración en el aumento de la productividad individual y bienestar general de la empresa.

Son revisadas las formas de determinar los ascensos actualmente y las bases (e. méritos y antigüedad) consideradas para tal determinación.

FLEXIBILIDAD.

El análisis que se realiza en este punto, estará encaminado a determinar el potencial de la empresa para cambiar sus políticas de ascensos, promociones y sobre los incentivos, sin que tal variación afecte el funcionamiento de la misma.

Las modificaciones necesarias que se realicen estarán respaldadas por el personal capaz para cuidar que no afecten en ninguna actividad, y por recursos económicos suficientes para respaldar cualquier tipo de cambio.

DESARROLLO.

Esta perspectiva debe investigar si existen estrategias a largo plazo acerca de incentivos en general, acordes a otros planes de crecimiento de la organización, y apegados a estas posibilidades de desarrollo.

La empresa deberá mantenerse en constante actualización e investigación para proyectar incentivos y promociones que motiven constantemente al personal y se logre un mejor aprovechamiento futuro del mismo.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS
Elemento: Estructura salarial.

EFFECTIVIDAD ACTUAL:

Consiste en el análisis de la estructura actual de los salarios para determinar si son justamente establecidos, acordes a los puestos ocupados, y a las actividades que se desempeñan. Asimismo, se compara la escala salarial de la empresa con la de la competencia, a fin de determinar en que posición se encuentra la ogranización en la remuneración del personal.

FLEXIBILIDAD:

Detectar la capacidad de la empresa para variar su escala de salarios en el corto plazo y observar su fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas que se puedan presentar a consecuencia de tal variación.

La posibilidad de modificación de dicha estructura debe realizarse sobre bases sólidas y a la consideración de la situación presente en la empresa, tanto en lo que se refiere al aporte de la productividad, como al puesto desempeñado.

DESARROLLO:

Los planes con respecto a los salarios ofrecidos al personal de la empresa son revisados, observando que se basen en la potencialidad y crecimiento propio de la empresa, en cuanto a aspectos económicos y considerándo los recursos humanos con que cuenta la empresa para llevar a cabo análisis completo que determinen una estructura salarial idónea, conforme lo vaya requiriendo el propio avance de la organización.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS
Elemento: Administración de contratos
sindicales.

EFFECTIVIDAD ACTUAL:

El objetivo del análisis en esta perspectiva, es conocer como se llevan a cabo las relaciones entre el administrador de la empresa, y los representantes sindicales, debiendo ser éstas adecuadas y justas apegándose a buenas condiciones de trabajo y salarios satisfactorios, existiendo armonía entre los derechos de empleados y empresarios. En caso de existir diferencias entre las peticiones sindicales y lo que la empresa esté dispuesta a otorgar, se deberá analizar profundamente esta situación a fin de no cometer errores que orillen a la compañía a caer en situaciones de huelga o suspensión de actividades.

FLEXIBILIDAD:

Se deberá detectar cuál es la capacidad de la empresa para realizar modificaciones en el corto plazo en cuanto a las relaciones con el sindicato, y ver las posibilidades de fuertes erogaciones financieras a fin de solucionar los problemas que pudieran presentársele por desacuerdos en cuanto a la administración de contratos colectivos de trabajo. También se determinarán las posibilidades de solución a cualquier clase de problemas relacionados a dichos contratos. Si la empresa es capaz de solucionar eficazmente esos problemas, se dice que es flexible ante cualquier situación que pudiera afectar su funcionamiento.

DESARROLLO.

Verificar como se lleva a cabo la planeación a largo plazo en cuanto a la administración de contratos de trabajo y ver si esta planeación conlleva a la organización a un crecimiento sostenido y armonioso en cuanto a las relaciones con el sindicato de trabajadores. La planeación que se tenga, debe considerar la revisión periódica de dichos contratos, así como las posibles modificaciones que se puedan realizar en un momento dado, representando aspectos a estudiar dentro del trabajo de auditoría.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS

FACTORES INTERNOS FAVORABLES.

Aquellos factores implícitos en las actividades o en algún sector de la empresa, y que en un momento dado pueden coadyuvar a que las funciones del área de personal sean desempeñadas más eficientemente son las siguientes: (considerando a las mismas sólo como ejemplos, sin pretender interpretarlos como una totalidad en su significado):

-Condiciones agradables y óptimas para trabajar, no solo ambientales (ruidos, luz, clima), también de un medio de cordialidad, comunicación y compañerismo.

-Contar con los medios y utensilios de trabajo más propios para el trabajo correspondiente, y que se encuentren en las mejores condiciones posibles

-El tener la posibilidad de hacer uso de herramientas sofisticadas o máquinas de gran tecnología, que les permita un mayor rendimiento y menor desgaste físico y mental.

-Otrogamiento de "Primas " extras o premios especiales por lograr una mayor o mejor producción, por conseguir las mejores o mayores ventas, por el mejor manejo de los recursos humanos, por alcanzar grandes utilidades, etc, todos ellos, elementos motivadores para el personal.

FACTORES INTERNOS DESFAVORABLES.

También existen elementos internos que disminuyen las posibilidades de lograr mejores desempeños y mayor productividad por parte de los miembros de la empresa.

-Baja reutilización provocada por disminución en ventas, producción o utilidades temporales.

-Sobrecargas de trabajo para el personal ocasionadas por retrasos en la producción o por entrega apresurada de pedidos al cliente.

-Falta de incentivos económicos y no materiales que no aprovechen toda la capacidad productiva y creativa del trabajador.

-Una marcada mayor atención general al factor producción en relación a las necesidades humanas (lo que viene a representar un análisis causal del estilo 9,1 de administración dentro de la empresa).

FUNCION: RECURSOS HUMANOS
FACTORES EXTERNOS FAVORABLES.

Son aquellos ajenos al funcionamiento de la organización, que el ser tomados en cuenta pueden ser causa de mejoras a la misma, como ejemplo:

- Consideración de salarios de empresas del mismo ramo para la determinación de las remuneraciones de la empresa.
- El aprovechamiento por parte de la empresa de oportunidades externas:
 - Buscar la contratación de personal que cuente con la mejor preparación para el desempeño del trabajo (Acudir a las fuentes de reclutamiento más idóneas a las propias necesidades).
 - Manc de obra cercana al centro de trabajo que permita el menor número de horas/hombre desperdiciadas en el transporte del trabajador y desgaste físico y mental del mismo.

FACTORES EXTERNOS DESFAVORABLES.

- Fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda y que merman la escala salarial de los trabajadores y la posibilidad de otorgarles mejores incentivos y promociones.
- Huelgas o suspensiones laborales de otras empresas dedicadas a la misma actividad de la organización auditada, y que tengan que ver directa o indirectamente con ella.
- Que la competencia otorgue mejores salarios y prestaciones a sus trabajadores, lo que redunde en constantes separaciones personal-empresa.

FUNCION: PRODUCCION
Elemento: Planeación y programación de
la producción.

EFFECTIVIDAD ACTUAL:

El análisis dentro de este punto implica conocer hasta donde las actividades productivas permiten mantener un estándar en el número de artículos elaborados, en los materiales y materias primas, de tal forma que no existan grandes fluctuaciones ni por falta de material, o por exceso de producción.

Por otro lado, puede suceder que la capacidad de producción no esté siendo aprovechada, o en su caso, exista exceso de inventarios o falta de material de proceso, por lo cual se determina que la planeación de producción es deficiente.

FLEXIBILIDAD.

La empresa puede carecer de solvencia ante una perspectiva que exija una determinada cantidad de producción por un tiempo determinado, debido a que no existen planes y/o programas al respecto. Si la planeación de las operaciones permite hacer frente a cambios repentinos a corto plazo, la empresa es "flexible" para la solución de sus problemas productivos.

DESARROLLO.

Dentro de este aspecto, se debe analizar la capacidad de la empresa para llevar a cabo estrategias a largo plazo para efectos de previsión en lo referente a las operaciones de producción. No sólo es conocer cuánto se planea a futuro dentro de la producción, también es importante conocer si tales planes son acordes a las necesidades y posibilidades productivas de la institución.

FUNCION: PRODUCCION
Elemento: Control de calidad.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Se persigue el conocimiento de los productos que elabora la empresa en relacion a las especificaciones previas de los mismos. De esta forma, se podrá lograr una evaluación correcta acerca de las normas de calidad, personal asignado a las actividades respectivas y al control general que se efectua en lo relativo a la calidad de los productos elaborados.

FLEXIBILIDAD.

Es latente la posibilidad de que existan exigencias de cambios en lo referente a otros productos, a grandes cantidades, a otras especificaciones, etc., que hagan necesaria una fuerza de reserva (tecnología, recursos humanos y económicos), de tal forma que también pueda existir un control de calidad que haga frente a esos cambios y que cumpla eficientemente con todas las especificaciones necesarias para continuar el proceso productivo.

DESARROLLO.

Quedan comprendidos en esta actividad, el análisis de las operaciones relativas al control de calidad, en lo referente a la cantidad y tipo de productos, así como al personal encargado de llevarla a cabo. Dicha planeación debe ser continua, una vez cumplidas las actividades previamente planeadas, es necesario efectuar una planeación renovada para el continuo del proceso de producción y la eficiencia en la calidad de los productos.

FUNCION: PRODUCCION
Elemento: Inventario.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Cuando las materias primas y materiales son los suficientes (en cantidad) para cubrir las actividades productivas de la planta, sin excesos en inventario, ni falta de las mismas, se logra mantener un equilibrio en la producción. Se verifica si tal condición se cumple, y si existe un registro sobre entradas y salidas del almacén, de tal forma que no se presenten casos de sobre saturación de material, o en su caso carencia, y por consiguiente, retrasos productivos.

FLEXIBILIDAD.

Existe la necesidad de ciertos cambios, como son la adquisición temporal, y la guarda respectiva de material, por lo que es también necesario contar con la capacidad de almacenamiento, así como relaciones con proveedores idóneos para efectuar las compras suficientes. Si la organización cuenta con la capacidad física para la guarda de material y el personal para el control del mismo, es "Flexible" ante situaciones de cambio en inventarios.

DESARROLLO.

Los planes para la compra de materias primas y material, pueden hacerse sin que ello signifique costos excesivos de inventario o se merme la calidad de los productos, contando con el número de proveedores suficientes que le permitan hacer frente a futuros compromisos. Si se cumple esta situación las posibilidades de desarrollo son más posibles que el caso de compras urgentes, sin previsión de aquellas circunstancias que pudieran retrasar la producción por carencia de material en inventarios.

FUNCION: PRODUCCION

Elemento: Mantenimiento de la planta,
maquinaria y equipo.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Aquí se debe observar de manera general si los medios de producción con que cuenta la empresa, así como las instalaciones designadas a la producción, son revisados periódicamente con el objeto de mantenerlos en buenas condiciones sin que haya necesidad de realizar correcciones en el producto elaborado por causa de equipo defectuoso empleado en su fabricación, o el mismo caso en cuanto al material de producción.

FLEXIBILIDAD.

Es necesario que en la empresa se cuente con el personal y recursos suficientes para proporcionar una atención adecuada a las instalaciones y equipo cuando ello sea necesario, sin que haya necesidad de efectuar cambios radicales en los mismos, pero si darles un mantenimiento periódico.

DESARROLLO.

Los planes a largo plazo estarán enfocados a lograr que exista el mínimo desperdicio y/o gasto por concepto del uso normal del material y equipo, a través de la asignación de personal continuo, así como demás recursos, destinados únicamente a las labores de mantenimiento.

FUNCION: PRODUCCION.
Elemento: Reducción de costos.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Al analizar dicho elemento, se busca conocer si los esfuerzos actuales de la institución conducen a un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en las actividades productivas. La reducción de los costos de producción es un elemento estrechamente relacionado con el mejor método de trabajo y los estudios sobre el desempeño de la parte trabajadora-operativa de la organización.

FLEXIBILIDAD.

Las perspectivas de avances importantes a corto plazo en lo relativo a conseguir mayores utilidades futuras, son conocidas a través del análisis de los posibles nuevos métodos potenciales a introducir en el área productiva, elementos importantes a estudiar en el análisis y evaluación empresarial.

DESARROLLO.

En la búsqueda del desarrollo planeado a largo plazo, el logro de menores costos no debe basarse solamente en mejores tratos con los proveedores, sino en la creación de mejores métodos y en la colaboración de cada miembro parte de la función productiva para buscar la productividad.

FUNCION: PRODUCCION.**Elemento:Automatización (Tecnología).****EFFECTIVIDAD ACTUAL.**

El análisis de este aspecto está dirigido a observar si la técnica y la tecnología utilizada actualmente, permite una producción óptima y acorde a las necesidades presentes de la institución. Caso contrario es cuando son desaprovechados los avances tecnológicos, que pudieran ser utilizados en los procesos productivos de la empresa, logrando importantes aumentos, tanto en las cantidades producidas, como en la calidad de los productos elaborados.

FLEXIBILIDAD.

Si la empresa es susceptible para que la tecnología actual pueda ser aprovechada conforme los avances son conocidos en el medio, se está en posibilidades de lograr avances en corto tiempo. Esta situación se presenta en el caso de contar con los recursos suficientes y necesarios para implantar con éxito cualquier avance tecnológico del ramo correspondiente.

DESARROLLO.

El crecimiento de la empresa, hace necesaria una planeación adecuada de los medios y recursos de que se dispondrá a futuro para respaldar dicho crecimiento.

La diversificación de los productos es una razón muy importante para aplicar nueva tecnología y medios de producción más avanzados, por lo cual, un análisis al respecto es muy importante para valorizar las posibilidades de desarrollo futuro de la institución.

FUNCION: PRODUCCION
Elemento: Compras.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Se observará en que medida se cumple con las compras de material, equipo y demás suministros, en lo referente a las cantidades y cantidades necesarias para completar el proceso de fabricación. Puede también presentarse el caso de mermas o gastos extras ocasionados por realizar compras infructuosas o no necesarias para el proceso productivo, tanto en lo referente a las materias primas, como al material y equipo de trabajo. Son analizados los procesos de compras, quien las realiza, en que periodo, etc.

FLEXIBILIDAD.

La empresa debe mantener una información continua con respecto a las compras requeridas en los diferentes periodos de observación de la firma, especificando con claridad el tipo y cantidad de dichas compras. El análisis está dirigido al conocimiento de la existencia de recursos, y al contacto con los proveedores suficientes para poder hacer frente a fluctuaciones en cualquier periodo productivo.

DESARROLLO.

Dentro de esta perspectiva de largo plazo, pueden presentarse - dos situaciones generales: que la empresa tenga correctamente planeada la cantidad y el tipo de material, suministros y equipos necesarios para la realización de las actividades productivas; otra situación opuesta a la anterior y que refleja deficiencia dentro de la perspectiva de desarrollo productivo de la organización es la inexistencia de comunicación entre las áreas de compras y ventas que impida planear las adquisiciones con el tiempo necesario, efectuadas estas solo a través de requerimientos inmediatos.

FUNCION: PRODUCCION
FACTORES INTERNOS FAVORABLES

Algunos ejemplos de aquellos factores propios de la empresa, y que pueden ser aprovechados en beneficio de las actividades productivas son:

- Una capacidad instalada lo suficientemente grande para lograr -- una producción elevada.
- Ingresos monetarios que permitan adquirir las materias primas y y materiales en cantidades suficientes y oportunas .
- Personal asignado a actividades de Investigación y Desarrollo, así como a avances tecnológicos importantes, susceptibles de ser aprovechados en la compañía.

FACTORES INTERNOS DESFAVORABLES.

Asimismo, pueden presentarse una serie de factores que impidan un -- buen funcionamiento dentro del área de producción.

- Falta de personal suficiente y capaz que se encargue de la supervisión del proceso de fabricación de los productos, lo que redundará en una baja calidad.
- Una rotación de personal constante perjudica el desempeño continuo y eficiente por parte de las labores productivas,
- Otras actividades propias de la función de Recursos Humanos, como la falta o carencia de supervisión de las actividades, o una suspensión temporal de labores originada por diferencias sindicales.
- Una falta de comunicación en lo que respecta a nuevos proyectos o productos entre el área encargada de ellos y la función producción de ellos, dificulta el trabajo de esta última.

FUNCION : PRODUCCION.

FACTORES EXTERNOS FAVORABLES.

- Dentro de este punto un factor muy importante para un buen trabajo productivo es el trato directo con los productores, y las condiciones que pueden favorecer a la empresa en relación a estos pueden ser: el surtido de materias primas y material en cantidades y calidad suficientes y favorables, las condiciones de pago acordes a -- las posibilidades de la compañía, la entrega de pedidos en el tiempo necesario, etc.
- Es muy importante la localización de la planta, particularmente en la relación a la cercanía geográfica con los proveedores, lo que puede ayudar o perjudicar las tareas productivas.
- Un cabal conocimiento y aprovechamiento sobre nuevos productos, o en su caso, sobre avances tecnológicos intensifica y hace más eficiente la función productiva.

FACTORES EXTERNOS DESFAVORABLES

También existen elementos que retrasan y distorsionan las operaciones propias de producción como son:

- El retraso a la entrega del material, o el surtido del mismo en en cantidades insuficientes o de mala calidad.
- Existe la posibilidad de un retraso en la producción por causa de la carencia temporal o total de determinada materia prima o material.
- Alzas en los precios de materias primas y material y equipo, merman las posibilidades de obtener índices más elevados en la producción.

FUNCION: MERCADOTECNIA
Elemento: Cartera de clientes

EFFECTIVIDAD ACTUAL

Este elemento comprende la consideración del número de clientes fundamentales con que cuenta la empresa.

El análisis dentro de este punto, implica observar el registro de tales clientes, con todas las especificaciones para su comunicación, así como ventas que se realizan (cantidad y tipo de artículos que compran), y período posible para realizar operación de ventas. También queda incluido aquí el análisis de antecedentes sobre el cliente y su continuo contacto sobre posibles nuevos tratos con los mismos, así como nueva clientela.

FLEXIBILIDAD

La empresa tiene una relación de clientes potenciales que en un momento dado acrecienten el número de ventas o substituyan posibles retiros (clientes), otros. El análisis de esta perspectiva incluye también el conocimiento de la capacidad de la empresa para cubrir ciertas áreas potenciales de ventas en distintas zonas geográficas, durante un período determinado.

Dentro de esta evaluación, se debe considerar la posibilidad de respuesta de la empresa ante las antebajas de las ventas (temporales o definitivas), sea tal respuesta mediante sustitución de la clientela, o buqueda de nuevos mercados.

DESARROLLO.

A través de este punto se revisan los planes a largo plazo con -- que cuenta la compañía para el contacto y venta futura con los clientes. El análisis incluye considerar las visitas a la clientela, cantidad y tipo de producto a vender, así como las condiciones de venta pactadas. Se debe mantener un continuo periodo de ventas mediante un --trato eficiente con los demás.

FUNCION: MERCADOTECNIA.

Elemento: Promoción y Publicidad

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Aquí es realizado un estudio sobre el tipo de instrumentos promocionales y publicitarios utilizados para dar a conocer al público consumidor los productos elaborados por la empresa. Es el conocimiento de la efectividad de tales actividades de promoción sobre las ventas actuales. Incluye el percatarse sobre el uso que se da a las campañas publicitarias, así como los resultados que se dan a través de dichos instrumentos.

FLEXIBILIDAD.

Es analizar la capacidad de la empresa para responder ante posibles caídas en las campañas de publicidad utilizadas, con el objeto de idear nuevos medios de dar a conocer los productos. Se observa la efectividad del personal (empleado) destinado a esta actividad para conocer su problemática y disponibilidad de medios.

DESARROLLO.

Es el estudio de las estrategias a largo plazo de la empresa, - respecto a la promoción y a la publicidad de sus artículos. Incluye saber si la empresa evalúa sus actuales medios publicitarios -y si estos son los mismos que se tiene planeado seguir utilizando, - , o existen proyectos sobre nuevos instrumentos. Se deben tomar en cuenta la disponibilidad del proyecto (para el personal y los recursos - económicos de la firma), así como su factible buen resultado, así como las continuas modificaciones que sean necesarias para efectuar.

FUNCION: MERCADOTECNIA
Elemento: Canales de distribución.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Es la observación y análisis de las etapas intermedias utilizadas para hacer llegar el producto al consumidor final. Se analiza la conveniencia e inconveniencia de cada una de estas etapas, para ver si contribuyen o deterioran el aumento en el volumen de las ventas y de las operaciones generales de la negociación. El objetivo es conocer si entre los actuales sistemas de distribución se encuentra el que ofrezca condiciones más rápidas y eficientes, así como menores costos, y si el número de fases empleadas es el adecuado o requiere tal vez menos pasos para la colocación del producto.

FLEXIBILIDAD.

Dentro de este aspecto se estudia que tan 'flexible' es la institución para que sean incluidos dentro de ella canales de distribución de sus propios productos que ofrezcan posibles mejores resultados en cuanto a eficiencia, rapidez y costo, que no han sido empleados hasta ahora.

DESARROLLO.

Comprende evaluar los planes que se tienen respecto a los canales de mercadotecnia a utilizar en el futuro. Qué tanto y tan bien se prepara para la organización ante nuevos cambios en los canales de distribución y si estudia la factibilidad de dichos canales ante los cambios mismos que integran el área de mercadotecnia.

FUNCION: MERCADOTECNIA.

Elemento: Precios, ventas y servicio.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Son analizados y evaluados los precios actuales de los artículos que ofrece la compañía, revisando también otro tipo de conceptos como la elasticidad de la demanda, políticas para el establecimiento del precio final, medidas para la variación en los mismos y las relaciones entre las ventas y políticas de precios.

Analizando el elemento cartera de clientes, por mencionar un ejemplo, para la determinación del margen de ventas y servicios, se puede observar la relación que existe entre las mismas ventas, y la oportunidad en el servicio de los artículos que lo requieran.

FLEXIBILIDAD.

Es analizada la capacidad empresarial para responder ante posibles cambios en la política de precios, a aumentos o disminuciones en la demanda, que puedan repercutir en importantes sacrificios financieros en corto plazo.

No sólo es la posibilidad financiera de establecer fondos que cubren la pérdida substancial de utilidades por un tiempo determinado, es importante también el poder conformar nuevas políticas de ventas de precios que substituyen a las anteriores y que ayuden a recuperar la anterior posición en el mercado.

DESARROLLO.

Se estudian las estrategias a largo plazo con que cuenta la empresa, con respecto a precios, ventas y servicios de sus productos, considerando las diferentes épocas y períodos en que estos sean ofrecidos.

Asimismo, se deben evaluar los diferentes conceptos que son necesarios para la determinación del volumen de ventas, así de igual forma en la fijación de los precios.

Los planes deben apegarse a las necesidades reales de la organización y ser revisados y modificados cuando sea necesario.

FUNCION: MERCADOTECNIA.**Elemento: Mercados y competencia.****EFFECTIVIDAD ACTUAL.**

Cuando se analiza la situación actual del mercado cubierto por la compañía, se está en posibilidades de conocer el comportamiento de los consumidores y de la fuerza competidora, en todos sus aspectos mercadotécnicos.

Son estudiados otros aspectos como el tamaño del mercado actual, así como del mercado potencial; actitudes, variaciones, gustos etc, de los consumidores.

FLEXIBILIDAD.

Evaluar como responderá la empresa ante posibles cambios en el comportamiento y gustos de la gente, qué actitudes puede asumir la empresa ante dichos cambios, sea en aspectos como la ampliación del mercado, la diversificación, o la modificación al producto y el uso de otros canales de distribución u otro medio de producción, promoción y publicidad.

La organización debe asumir a su vez una actitud 'flexible' ante variaciones en la forma de operar y actuar de la competencia, de tal forma que no se vean afectados los propios intereses.

DESARROLLO.

La auditoría practicada debe estar también encaminada al análisis de los planes como los que cuenta la empresa en cuanto al futuro al mercado, así como con los que cuenta la potencialidad de cubrir nuevas plazas, considerando niveles económicos del público del consumidor, zona geográfica a abarcar y otros aspectos necesarios para la mantención del volumen de ventas y el desarrollo de las mismas. Del mismo modo, debe ser considerados los procedimientos de la competencia de manera periódica, para mantenerse informados e implantar acciones internas propias, Todos ellos son aspectos a estudiar en el trabajo de la auditoría.

FUNCION: MERCADOTECNIA

FACTORES INTERNOS FAVORABLES.

-La buena administración de los recursos humanos, materiales y técnicos ha de servir para lograr un excelente producción, obteniendo de esta manera productos más competitivos en cantidades planeadas que puedan penetrar en un mercado más amplio.

-El área de mercadotecnia al informar al área financiera sobre gastos de prospección, propaganda, publicidad y distribución de los productos debe recibir oportunamente las cantidades solicitadas para cubrir estos y cualquier otro gasto.

-Existiendo una comunicación confiable y oportuna entre recursos humanos y mercadotecnia, esta última informa a la primera sobre que cantidad y que cantidad de empleados y/o agentes de venta necesita.

-El área productiva recibe del área de mercadotecnia los pronósticos de ventas de artículos en unidades y el monto en dinero, siendo el área de producción la que traslada el informe finalmente al área de finanzas, la que dispondrá de recursos humanos a mercadotecnia.

-Conocer con qué recursos de producción, financieros, humanos y tecnológicos cuenta actualmente la empresa para comercializar sus productos, y si éstos son aprovechados oportunamente.

-Ver cual es el índice del giro de existencias y si estas adquieren movilidad constante.

FACTORES INTERNOS DESFAVORABLES.

-La incomunicación entre las áreas funcionales de la empresa puede ocasionar errores en cuanto a las ventas repercutiendo lo anterior en pérdidas o carencia de utilidades.

-Si el área productiva no mantiene un adecuado control de calidad, entonces el producto no tiene grandes posibilidades de ser colocado en el mercado.

-En el caso de que finanzas no prevea a producción de los recursos monetarios suficientes para abastecer el almacén al mercado que demanda el producto.

FUNCION: MERCADOTECNIA.
FACTORES EXTERNOS FAVORABLES.

- Observar las debilidades y deficiencias de los competidores para aprovecharlas en su propio beneficio.
- Observar qué medios publicitarios se están utilizando para dar a conocer productos al público consumidor y orientar la utilización de aquellos que se consideren más económicos y comparar el costo y el grado de satisfacción de los consumidores.
- La aplicación en la participación en el mercado así como la diversificación del mismo (mercados potenciales más grandes).

FACTORES EXTERNOS DESFAVORABLES.

- Cómo afectan o van a afectar a la empresa en la comercialización de sus productos las tendencias y situación económica del país.
- Analizar como se encuentra la regulación fiscal y las tendencias gubernamentales en cuanto a la venta y/o comercialización de los productos.
- Los canales de distribución, así como los medios publicitarios pueden disminuir la eficiencia de la empresa si no funcionan adecuadamente.

FUNCION: FINANZAS.

Elemento: planeación Financiera.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Se va a realizar un análisis detallado de la planeación Financiera llevando a cabo un estudio completo de la administración de los recursos financieros con respecto a: el punto de equilibrio de la institución; apalancamiento operativo; apalancamiento financiero; y el total; los presupuestos y la contabilidad que se practica en la institución. El auditor deberá señalar los aspectos fuertes y débiles que actúan en la presente actuación de la función financiera.

FLEXIBILIDAD

Verificar la actuación de la empresa en cuanto a la solución de -- problemas financieros a corto plazo. Se persigue determinar la posibilidad de modificar los planes y/o programas con respecto a cualquier aspecto financiero, sin afectar las actividades normales de la institución.

DESARROLLO.

Los planes con perspectiva a largo plazo del área financiero, deben ser realizados acorde al avance actual de la empresa y a la relación entre los diferentes aspectos (de ingresos y egresos) proyectados a futuro.

Se deben proyectar planes y programas financieros a largo plazo y ver su cabal cumplimiento de esta forma se logrará un eficiente manejo de los recursos futuros de la institución.

FUNCION FINANZAS.

Elemento: Presupuestos.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

El auditor analiza y evalúa a la empresa comprobando que su coordinación sea precisa y funcional donde cada función o área se compaginen estrechamente y coordinadamente para el oportuno logro de sus objetivos. Observará cada cuando se elaboran los presupuestos, obteniendo información sobre los ingresos actuales y en base a que se predeterminan, distribuyen y aplican dichos presupuestos. Comprobará que el presupuesto establecido contribuya a la obtención de utilidades y a la buena marcha de la firma. Habrá de observar cómo son llevados a cabo, debiendo ser a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos siendo de esta manera como se va a lograr el engranaje de sus funciones totales y por la interdependencia entre departamentos que deben existir dentro de la empresa.

FLEXIBILIDAD.

Comprobar que la empresa sea estable en sus operaciones, lo que le ayudará a realizar presupuestos por períodos más o menos largos requiriendo un trabajo continuo y minucioso. En caso de comprobarse lo anterior, puede decirse que la empresa es flexible ante variaciones en la determinación de sus presupuestos.

DESARROLLO

A través de este concepto, el auditor analiza y verifica que exista una planificación general previa, que conforma la determinación de políticas y objetivos futuros generales a gran nivel. Que se lleve a cabo la formación de programas, siendo éstos detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales en planes de operación y que realmente necesite ser realizados cuantificaciones, en términos monetarios de dichos programas operativos. Comprobando, asimismo que se lleve a cabo un control para corregir los errores en los planes establecidos.

FUNCION: FINANZAS
Elemento: Impuestos

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

El auditor analiza la forma de planear la fecha y tipo de impuesto, así como los períodos de pago y la oportunidad de realizarlos, a las que es sujeto de gravamen. Se deberá ver el grado de afectación de los impuestos al presupuesto operativo, a los costos y gastos y al patrimonio de la organización que se da en el momento de la auditoría administrativa. Se observará si es mantenida en información constante la empresa, en lo referente a aspectos tributarios.

FLEXIBILIDAD.

La empresa debe ser capaz de cumplir con sus obligaciones fiscales en el momento oportuno sin demorar éstos, ya que le acarrearían -recargos por pagos morosos. Se deben verificar si la empresa cuenta -con los recursos económicos suficientes para solventar algún aumento -en las cargas impositivas sin que esto altere sus finanzas. Además de que se deberá contar con un cálculo y registro precisos de dichos impuestos, para evitar posibles deterioros.

DESARROLLO.

Dentro de este punto, la auditoría administrativa se encaminará a determinar si existe o no planeación tributaria a largo plazo, y si esta es acorde al desarrollo financiero y general de la institución. Se analiza la forma de destinar los fondos necesarios para pagar las cargas tributarias futuras y la afectación de estos en el desarrollo de la institución.

FUNCION: FINANZAS

Elemento: Cuentas por cobrar

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Se analizan y evalúan los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de créditos o cualquier otro concepto que amerite un beneficio a la compañía, debiendo ser éstos revisados y actualizados oportunamente. Las deficiencias o buena administración de dichos derechos deberán ser considerados para la toma de decisiones en las recomendaciones que brindará el autor en su informe.

El período de las cuentas por cobrar debe adaptarse a la posición financiera de la firma, por lo que es trabajo del auditor verificar que esta relación se cumpla eficientemente.

FLEXIBILIDAD.

Es la capacidad de la compañía para resistir ante posibles demoras en el cobro de sus derechos y continuar realizando sus actividades operativas en forma normal. Tal fuerza de reserva puede observarse por la suficiencia de sus recursos financieros y por la posible sustitución de otras cuentas por cobrar en casos extremos de falta de cobro en otras, y por el adecuado manejo y distribución de los recursos.

DESARROLLO.

Se analizan y evalúan los planes a largo plazo que se tengan elaborados en lo concerniente a períodos de cobro, fechas de vencimiento, fecha límite para el otorgamiento de créditos y otros conceptos que sean previstos y que serán realizados en el futuro. La realización de las actividades anteriores deberán estar lo suficientemente fundamentadas con bases sólidas para orillar a la compañía a un crecimiento programado.

FUNCION: FINANZAS

Elemento: Cuentas por pagar.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Se analizan y efectúan las cuentas de pasivo u obligaciones que tiene la compañía ante otras empresas o personas. Dichas obligaciones están representadas ante: los proveedores; documentos por pagar; acreedores diversos; acreedores hipotecarios; y cobros anticipados. Al realizar el análisis se observará cómo está actuando la compañía ante ellos. Deberán considerarse todos los aspectos que se detecten para lograr un análisis más objetivo de todos los elementos que conforman a las cuentas por pagar.

FLEXIBILIDAD.

Durante el análisis de este elemento, el auditor detectará la capacidad que tiene la empresa para enfrentar demoras en los pagos de sus obligaciones, o cubrir las con recursos no destinados originalmente a estos pagos (fuerza de reserva financiera) y que esto no le ocasiona recargos elevados o desprestigio ante sus proveedores y/o acreedores diversos.

DESARROLLO.

En el examen del elemento "cuentas por pagar", el auditor deberá conocer como son manejadas éstas y si se da una revisión frecuente a las mismas. Analizará los planes a largo plazo que existen sobre este elemento observando la buena marcha en su manejo y el desarrollo que pueden acreditar a la administración de la compañía.

FUNCION: FINANZAS.

Elemento: Estructura del Capital

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Analizar cómo se halla distribuido el capital con que cuenta la compañía, analizando el capital social, el capital contable, y observando la relación que existe entre ellos.

FLEXIBILIDAD.

En base al análisis de la estructura del capital, el auditor detecta la posibilidad que tiene la empresa para soportar posibles variaciones en la emisión de más acciones, en la administración de la utilidad o en otras erogaciones que signifiquen un sacrificio financiero.

Asimismo, se observará la capacidad de la empresa para continuar sus procesos normales ante retiros temporales o definitivos de accionistas o ante movimientos fuertes en su capital.

DESARROLLO.

Se estudian y analizan los planes o estrategias a largo plazo - que tiene la compañía sobre estructura de su capital y el control que tiene al respecto para evitar desequilibrios considerables. El empresario ha de crear estrategias bien fundamentadas y que se paguen a -- las propias necesidades para poder iniciar un crecimiento largo y sostenido.

FUNCION: FINANZAS**Elemento: Costos****EFFECTIVIDAD ACTUAL.**

Se analizarán los egresos ordinarios como son los costos de ventas y los gastos de operación, así como los egresos extraordinarios que se efectuarán en actividades eventuales no relacionadas directamente con la actividad normal de la entidad. Se observará la relación que existe entre los costos y los ingresos que adquiere la compañía debiendo ser la relación financiera ante ambos en forma óptima para la empresa.

FLEXIBILIDAD.

Durante el análisis de los costos que tiene la compañía, el auditor deberá observar que ésta sea capaz de soportar algunas variaciones en los mismos sin que ello ocasione algún desequilibrio importante en su estructura financiera.

DESARROLLO.

El auditor analizará las estrategias a largo plazo con respecto al cálculo de los costos y/o egresos, comprobando que éstos sean revisados periódicamente adecuándolos a las necesidades del momento de la revisión. Verificará que aspectos importantes para la determinación del costo como la inflación, calidad y contenido de las materias primas y material, contacto con proveedores, etc; sean considerados primordialmente dentro de la perspectiva a largo plazo del organismo.

FUNCION: ADMINISTRACION FINANCIERA

FACTORES INTERNOS FAVORABLES.

La actividad financiera está estrechamente relacionada a las funciones productivas y mercadológicas, y éstas deben considerarse como análisis causal para determinar el funcionamiento general del área de finanzas:

- Una alta productividad reduce los costos en el área operativa de la empresa.
- La planeación en la actividad productiva.
- Rotación de inventarios periódica que impida gastos extras al respecto.
- El aumento de la producción coadyuda a la búsqueda de mayores ventas lo que redundará en beneficios económicos para la firma.
- Por otra parte está el contar con los Recursos Humanos adecuados para desempeñar cada una de las funciones financieras y contables,

FACTORES INTERNOS DESEAVORABLES.

- Falta de coordinación y supervisión en las actividades productivas - que tengan por consecuencia pérdidas o normas en los productos.
- Mal manejo de inventarios y estadísticas productivas.
- Gastos extras en las diferentes áreas operativas.
- Fuga de fondos para actividades no prioritarias, solicitadas por otras áreas.

FUNCION: ADMINISTRACION FINANCIERA

FACTORES EXTERNOS FAVORABLES.

- Una tasa de interés bancaria baja puede proporcionar mejores créditos a la institución.
- Mano de obra barata, sin que ello repercuta en mal funcionamiento de la misma.
- Accesibilidad a fondos de fomento económico para la empresa.
- Políticas fiscales para beneficio de las ramas industriales (menores pagos tributarios)

FACTORES EXTERNOS DESFAVORABLES.

- Alto nivel inflacionario que eleve costos de materias primas, material, maquinaria y equipo.
- Escasez monetaria.
- Ocultamiento de materias primas y materiales o falta de producción de las mismas.
- Altas tasas tributarias (impuestos).

FUNCION: INVESTIGACION Y DESARROLLO
Elemento: Conceptos e Ideas de nuevo producto.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

La Auditoría Administrativa investigará cómo se lleva a cabo la detección de las nuevas ideas y conceptos relativos a la explicación, diseño, prueba, evaluación y desarrollo del nuevo producto. Debiendo ser ésta a través de la relación y comunicación entre los diferentes segmentos que integran la organización. Estos conceptos deberán ser planeados con anticipación, a fin de que se logre lo que se está previendo y que no haya diferencia entre el nuevo proyecto y lo que el consumidor necesita. En caso de que la empresa esté operando como se indica arriba, entonces se puede decir que esta actuando eficientemente.

FLEXIBILIDAD.

Dentro de esta perspectiva, se debe verificar si la planeación de las ideas del nuevo producto permite realizar cambios o variaciones repentinas y que beneficie a la empresa en corto plazo. De la misma forma, se verifica que la empresa cuente con el personal idóneo para el aporte de las ideas y la investigación analítica, acerca de modificaciones al producto, en caso de que así sean requeridos por el público consumidor.

DESARROLLO.

Para que exista un crecimiento constante en cuanto a la función I&D, se debe planear la estrategia a largo plazo en cuanto a la reunión, diseño, prueba, evaluación y desarrollo de los nuevos productos para que la empresa vaya haciendo las modificaciones requeridas en cuanto a las necesidades de los consumidores, para así asegurar el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto.

FUNCION: INVESTIGACION Y DESARROLLO
Elemento: Manejo del proyecto.

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Observar como se llevan a cabo las reuniones de aquellas personas con conocimientos y capacidad para manejar o controlar los nuevos proyectos y comprobar si éstas personas son las idóneas, así como ver si realmente están aplicando toda su potencialidad para el buen logro del mismo.

El proyecto requiere de un proceso, el cual deberá ser analizado durante el trabajo de auditoría para poder determinar lo correcto e incorrecto del mismo.

FLEXIBILIDAD.

Si la planeación de los proyectos permite enfrentar cambios inesperados en el corto plazo, saliendo adelante con dichos proyectos, se puede decir que la empresa es flexible ante esos cambios inesperados. La empresa puede carecer de gente experta en enfrentar problemas, aunque tenga buenos planes, si esas personas no son las adecuadas, entonces los nuevos proyectos no funcionarán eficientemente.

DESARROLLO.

En caso de que la empresa cuente con planes de proyecto bien formulados a largo plazo, y estos son llevados a cabo conforme a las exigencias del consumidor haciendo las correcciones requeridas presentes (de ese momento), en este caso se puede decir que la empresa tiene posibilidades de un desarrollo y crecimiento programador.

FUNCION: INVESTIGACION Y DESARROLLO
Elemento: Proyección y programación de I & D

EFFECTIVIDAD ACTUAL.

Comprobar cómo son llevados a cabo los planes de itinerarios de proyectos que eliminen grandes fluctuaciones en la ocupación de las - personas, el equipo y los recursos, pudiendo ser llevadas a cabo con una proyección y programación adecuadas de las actividades de I & D. En caso de que la empresa no programa sus actividades referentes a la proyección de la I & D, y que en consecuencia esto le ocasione enormes fluctuaciones en la ocupación y asignación de recursos, entonces se dice que la organización está operando deficientemente.

FLEXIBILIDAD.

Cuando se carece de estrategias a corto o mediano plazo en cuanto a la programación adecuada de las actividades de I & D, puede ocasionar grandes gastos en cuanto a la ocupación de los recursos tanto humanos como materiales. Se deberá verificar que la empresa cuente con programas y planes a corto plazo debiendo verificar un desarrollo y cumplimiento eficaz, así como verificar que dichos planes puedan ser modificados cuando la situación así lo requiere.

DESARROLLO.

El auditor comprobará como han sido elaborados los planes a largo plazo en cuanto a la determinación de itinerarios de los proyectos para eliminar los grandes cargas financieras que ocasiona la ocupación de las empresas y las personas, el equipo y los recursos, y si estos están siendo aplicados en forma eficaz.

FUNCION: INVESTIGACION DESARROLLO**Elemento: Mezcla de Investigación y Desarrollo****EFFECTIVIDAD ACTUAL.**

Dentro de este punto el trabajo de la Auditoría es dirigida a de tectar como se lleva a cabo la combinación entre actividades dirigidas a un carácter básico de la Investigación y Desarrollo y las actividades de naturaleza encaminada a la solución de problemas apegados a las necesidades de la empresa.

FLEXIBILIDAD.

Se investigará cuál es la capacidad de la empresa para realizar variaciones correctas hacia cambios con efecto a corto plazo en cuanto a las actividades encaminadas a las soluciones de problemas apegados a sus propias necesidades.

DESARROLLO.

Analizar si la empresa cuenta con planes a largo plazo en cuanto a la combinación o mezcla de aspectos de Investigación y Desarrollo relacionados éstos con la solución de problemas que se apegan a las necesidades de la compañía.

FUNCION: INVESTIGACION Y DESARROLLO

FACTORES INTERNOS FAVORABLES

- Facilidades financieras para llevar a cabo nuevas investigaciones y nuevos proyectos sobre nuevos productos o nuevos instrumentos de apoyo para otras áreas, ej: mercadotecnia.
- Colaboración por parte de las funciones de la empresa para el manejo de los nuevos proyectos y aporte de ideas para crear nuevos productos.
- Personal capaz para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto.

FACTORES INTERNOS DESFAVORABLES.

- Falta de interés y colaboración por parte de la dirección de la empresa para iniciar o continuar proyectos de I&D que signifiquen posibles beneficios para la organización.
- Mal manejo de los recursos humanos durante el transcurso del proyecto (personal mal asignado a las funciones de I & D.)
- Asignación insuficiente de fondos a actividades complementarias de I & D.

FUNCION: INVESTIGACION Y DESARROLLO**FACTORES EXTERNOS FAVORABLES.**

- Constante creación de nuevos productos o materiales que pueden significar beneficios potenciales para la empresa en el desarrollo de sus proyectos.
- Contactos adecuados con organizaciones similares sobre creación o manejo de nuevos productos.
- Inexistencia de limitaciones por parte de la rama industrial, cámaras o industrias específicas sobre la creación de determinados productos o características del mismo.

FACTORES EXTERNOS DESFAVORABLES.

- Falta de apoyo por parte de los medios externos de contacto para los proyectos sobre nuevos productos o modificaciones del mismo.
- Imitaciones o copias por parte de la competencia sobre los nuevos productos creados por parte del I&D en la empresa.
- Posibilidad de acceso hacia nuevos proyectos de I&D de importancia para la empresa, sea a instituciones específicas, a la competencia u otras fuentes de investigación.

ESTILOS ADMINISTRATIVOS.

Otra herramienta de análisis Grid, útil en la realización de Auditorías Administrativas, es la definición del estilo administrativo de la empresa que fue tratado ampliamente en el capítulo 2.

Dos aspectos: El humano y
El productivo.

Podemos realizar un análisis muy completo acerca de la conducta administrativa, tomando como base los dos factores variables clave que se halla en los organismos: el interés por la producción y por las - personas.

De aquí se desprende el estudio de los estilos administrativos. El interés o 'atención' por la producción se refiere no solo al número de productos en sí o tiempo en llevarlos a cabo para transformarlos, se centra en otros factores como el desarrollo de nuevos productos y sobretodo en los resultados del trabajo mismo de la empresa.

El interés por las personas comprende aspectos inherentes no solo a subordinados sino colegas y jefes con los que se trabaja.

Una situación que se repite mucho dentro del campo empresarial es la excesiva atención que se presenta para lograr grandes utilidades, mediante una gran producción y venta de los artículos. Al centrar los esfuerzos aquí se pierde la importancia que representa considerar el elemento esencial para el desarrollo: las personas, la gente que conforma la organización.

El Grid considera ambos aspectos: productivo y humano, por ello - establece cinco teorías base en la dirección de la empresa y por esa razón es importante que sean considerados dentro del trabajo de análisis y evaluación de una A.A. Mediante el manejo de estos estilos y de los diez elementos que son considerados en común en cada uno de ellos (capítulo 3), se puede establecer la posición directiva de la empresa, y de las diferencias entre estilo 9,9 (óptimo) y el que se sigue actualmente en la institución, canalizando los esfuerzos hacia el logro del estilo 9,9.

Haciendo uso de las herramientas del Grid Administrativo, podremos calificar cada problema (o la forma de tratarlo) dentro de cada estilo de dirección y señalar las inconveniencias y beneficios de cada uno. La situación de la que hacemos mención de interés por cada producción y restricción a la gente es referente al estilo 9,1 basado en la autoridad e imposición. El querer mantener en niveles altos la producción y utilidades empresariales sin tomar en cuenta el trato y la comunicación entre los miembros puede originar problemas y aún una productividad muy inferior a la que se pudiera lograr si se trabajara con los individuos motivados y dispuestos al trabajo, bajo condiciones agradables y propias.

Por otra parte, una situación que quizás se da menos en las empresas, pero que en determinadas áreas o en ciertas ocasiones se presente, donde se presente especial atención a los individuos, dejando a un lado el desempeño y resultados del trabajo; implica arriesgarse a bajas en la producción y conllevan, en el más grave de los casos, a la quiebra de la empresa.

Estos conceptos del "Grid" en un trabajo de Auditoría Administrativa nos ayudan a determinar la posición actual de la empresa, el origen o causas de los problemas por deficiencias directivas o administrativas. En el extremo de los casos, una empresa puede estar en una situación 1,1 donde la producción y la participación de la gente es sólo mínima y que conlleva a la segura desaparición de la organización.

Una vez que el trabajo del auditor ha conducido a obtener información al respecto, puede establecer el porque de ciertos problemas y deficiencias administrativas. Puede presentarse el caso en el que exista un equilibrio entre la atención al elemento humano (necesidades del individuo) y el interés por la producción pero en los cuales hay un conformismo o deseo por mantener el status que; es entonces cuando se rechazan los cambios. Esta situación (estilo administrativo 5,5) suele presentarse en épocas en las cuales la empresa aparentemente marcha bien y su problemática es mínima y no impide su buen funcionamiento, sin embargo, comparada con una situación 9,9 de gran concordancia entre objetivos individuales y productivos, podemos observar la limitación que existe a las posibilidades de desarrollo.

Mediante el conocimiento exacto de los conceptos del estilo 9,9 como punto de excelencia para un desarrollo sistemático, se obtiene una visión muy importante sobre las deficiencias en el estilo directivo actual y la brecha que existe para lograr ese punto óptimo.

IV INFORME FINAL.

Los resultados que se obtengan a través del uso de las técnicas y/o herramientas propias de la A.A. y del modelo Grid de D.O., nos proporcionan una imagen clara de la situación actual de la empresa y de las medidas que se requieren para analizar un punto óptimo en cada una de sus funciones operativas (recomendaciones). Durante esta etapa, se deberá presentar a la dirección de la empresa - auditada un informe final de auditoría que contemple como puntos importantes:

- Elaboración de las conclusiones generales.
- Descripción de puntos débiles.
- Nivel o grado de cada función y de la organización total.
- Perspectivas y orientaciones.
- Sugerencias generales
- Recomendaciones acerca de cada uno de los aspectos clave del Grid administrativo.

Tanto en lo relativo a las conclusiones finales, como a las recomendaciones proporcionadas por el auditor, serán incluidos aspectos esenciales de las dos técnicas que hemos analizado en este trabajo. El objetivo de incluir conceptos propios de la A.A. y aquellos que forman parte de la esencia del Grid administrativo, es proporcionar a la empresa auditada una visión más clara de su propia situación, considerando aspectos relativos a la función propia del organismo y aquellos que en muchas ocasiones no sean tomados en cuenta a lo largo de un trabajo de este tipo: características y forma (de un trabajo) de actuar de las personas que laboran en la institución.

Elaboración de las conclusiones generales.

El auditor deberá presentar un documento que contenga en forma global los resultados de la auditoría llevada a cabo. Dentro de este documento los resultados que se obtengan a través del uso de las herramientas y conceptos del Grid en las etapas anteriores de lo que constituye una A.A., nos proporcionan una imagen clara de la situación actual de la empresa, lo que representa la elaboración de las conclusiones sobre el trabajo efectuado.

Después de haber realizado el análisis y obtenido los resultados de la evaluación y sobre cada uno de los aspectos objeto de estudio.

Descripción de puntos débiles.

Asimismo, se darán a conocer aquellas áreas o puntos donde existe una mayor problemática. Se señalan aquellas funciones en las que se detectan mayores problemas, así como el tipo y repercusiones de esos mismos, para poder determinar más claramente sus causas y orígenes. A través de éste último análisis, se determina al mismo tiempo la profundidad del estudio de la auditoría practicada, estableciendo más específicamente, los aspectos en los que se ha ahondado más y las razones de esto.

Nivel de grado de eficiencia.

Por medio del manejo de los tres niveles de eficiencia dentro de cada área productiva y funcional de la empresa, podremos obtener el desempeño global de la institución. Las conclusiones que se obtengan a través del manejo de los términos de excelencia, promedio e inaceptable, nos proporcionarán una imagen muy clara de la actuación de las funciones que integran la empresa y nos podrá apoyar en la determinación de las causas que interfieren en algún bajo rendimiento. Las deficiencias encontradas a lo largo del proceso de la A.A. practicada podrán señalarse dentro de los aspectos de cada detalle de estudio de tal forma que se pueda establecer la lejanía o similitud de acuerdo al nivel de excelencia que debe existir en cada función.

Perspectivas y orientaciones.

Dentro de sus conclusiones finales, el auditor podrá presentar los resultados acerca de la efectividad actual, así como las perspectivas y posibilidades de desarrollo que existen en cada una de las áreas funcionales que componen la organización.

Estará en posibilidades de señalar no solo el desempeño actual, por medio

- de los instrumentos propios de la auditoría y de los del modelo - Grid que hemos señalado anteriormente, también puede identificar la carencia de planes y/o programas a corto y largo plazo, o a la incompatibilidad de estos con la empresa, en cada uno de los aspectos que ha manejado en su trabajo de auditoría. Asimismo, se determinarán las causas que de manera global, repercuten más en el funcionamiento empresarial.

Se señalan en general los factores tanto internos como externos, que posibilitan más un mejor desempeño en cada área. Esto significa presentar un informe más completo acerca del aprovechamiento por parte de la empresa, de las ventajas que representan las oportunidades de cada área para las demás, así como de los medios externos, y que de una y otra forma tienen que ver con las funciones propias de la administración.

Referente al estilo administrativo predominante. Después de haber realizado el análisis acerca del empleo de los diez elementos comunes que sobre los estilos administrativos mencionados con anterioridad, se puede obtener la conclusión final sobre la forma de administrar predominantemente en la empresa.

Los directivos de la institución podrán percatarse de cual de las cinco teorías generales para administrar se apega más a la manera como dirigen su propia administración.

Pueden presentarse diversas combinaciones en las diferentes áreas que componen la empresa, y en cada una de ellas existir, aunque no en forma "pura" inclinaciones hacia determinado estilo. Por ej. determinado departamento o área específica puede estar trabajando bajo los lineamientos del estilo 1,1 donde el objetivo de los miembros es formar parte de la institución sólo a cambio del pago por un trabajo que finalmente no llevan a cabo, sin embargo, como las otras áreas se han desarrollado bajo otro tipo de dirección, no ha habido oportunidad de percatarse de esta situación.

De esta forma, o quizás bajo otras circunstancias, el auditor podrá dar a conocer en su informe las conclusiones sobre su estilo predominante en cada área o departamento, y obtener una visión clara de la forma en que se manejan estos aspectos en la empresa, y señalar las ventajas y/o desventajas de cada uno de estos estilos de administrar. Asimismo, el enfoque de los estilos administrativos en aspectos como la dirección y control, la comunicación la motivación y el manejo de los conflictos, conforman un valioso instrumento para conocer finalmente la forma en que son manejados los elementos "esencialmente humanos" de la organización.

Estos elementos muchas ocasiones descuidados por las empresas, pueden ser causa de muchas problemas que a su vez dan origen a otros en perjuicio de la institución y a través de su informe, apoyado en el análisis sobre los instrumentos del modelo Grid de D.O., el auditor podrá sacar a la luz las conclusiones necesarias para un conocimiento profundo de todo aspecto existente en la organización, que puede resultar un valioso complemento en el trabajo de la A.A.

Acerca de las sugerencias.

Independientemente de las conclusiones obtenidas a través de los instrumentos propios de la auditoría, así como del modelo Grid, y de las recomendaciones que se formulan basándose en la primera, el Grid nos puede proporcionar grandes elementos para formular aquellos medidas que tiendan a lograr una organización más eficiente en todos los aspectos.

Algunas de las medidas que pueden requerirse para alcanzar un punto óptimo en cada una de las funciones de la empresa son:

- Medidas tendientes a lograr un estilo administrativo de tipo 9,9, donde exista un elevado y semejante interés por parte de la dirección de la empresa hacia los aspectos humano y productivo.
- Señalar las áreas y/o detalles de estudio que requieran mayor apoyo - en cuanto a la búsqueda de excelencia, con los lineamientos para lograr tal propósito.
- Actividades a realizar para alcanzar no sólo una óptima situación actual, sino una flexibilidad y desarrollo que aseguran la estabilidad y el progreso de la institución.
- Elementos incluidos en la propia empresa y aquellos ajenos a la empresa, que deben ser eliminados, reforzados y/o apoyados con el fin de mejorar las funciones empresariales.

Cada uno de estos conceptos pueden formar parte de las recomendaciones descritas por el auditor en su informe y conforman un complemento de aquellos que el pueda proporcionar como esencia della auditoría efectuada.

A continuación, ejemplificamos con más detalle lo que se podría incluir en cada una de ellas:

Recomendaciones acerca de Estilos Administrativos.

A través del conocimiento exacto de los estilos administrativos manejados en la empresa, el auditor podrá proponer las medidas necesarias en cada caso para lograr un tipo de administración y dirección con características 9,9 señalando al mismo tiempo los cambios que es necesario realizar para alcanzar desarrollo.

Ejemplos de algunas de estas medidas son:

- Cambiar determinadas actitudes de parte de algunos directivos en cuanto al control, supervisión y liderazgo que siguen con su personal.
- Mantener un mayor comunicación, tanto entre jefes y subordinados como entre individuos del mismo nivel.
- crear un tipo de trabajo participativo y de equipo, de mutua cooperación y compromiso en las tareas efectuadas.
- Establecer siempre una compaginación adecuada entre los objetivos de cada individuo, y los propios de la organización.

Todos estos conceptos, y otras muchas que pudieran surgir como parte de las recomendaciones respecto al tema sobre estilos administrativos, deben elaborarse sobre la base de consideración de los dos elementos clave en el funcionamiento organizacional: aspectos humano y productivo. De esta forma se buscará siempre el equilibrio entre las funciones y el logro de un mayor desarrollo humano e institucional.

Niveles de eficiencia.

Se señalarán como parte de las recomendaciones, las áreas funcionales y/o detalles de estudio donde el auditor ha encontrado a lo largo del proceso y apoyado en los conceptos Grid, mayores posibilidades de lograr una situación de excelencia en el funcionamiento de cada una de ellas.

Aquellas situaciones calificadas finalmente como promedio o en su caso inaceptables podrán corregirse posteriormente, y el auditor formulará las medidas que crea pertinentes para alcanzar la excelencia en cada función basándose paralelamente en los conceptos propios de la auditoría y en los señalados por el Grid administrativo como parte del modelo de excelencia empresarial.

PERSPECTIVAS Y ORIENTACIONES.

Una vez efectuados las conclusiones finales, estamos en posibilidad de establecer aquellas funciones donde es necesario formular mejores perspectivas en cuanto a la flexibilidad necesaria en la búsqueda para lograr mejores resultados así como un desarrollo futuro.

Para tales efectos el auditor deberá establecer diferentes medidas -- que son necesarias en cuanto a la planeación existente en la empresa, señalando posibles modificaciones que había que hacer a los planes y/o programas que ya existen y formulando las áreas donde deban elaborarse nuevas perspectivas en relación a las establecidas actualmente en la organización.

Con respecto a la parte relativa a las orientaciones se especificarán aquellos factores que es necesario modificar en su caso eliminar como elementos de relación directa en el funcionamiento del organismo, por ejemplo:

-Modificaciones a la política de ventas, no acordes con las actividades productivas que distorsionan las funciones de esta área y afectan los intereses de la empresa.

-Reestructuración de los planes sobre incorporación del personal a determinadas áreas, originadas por falta de comunicación entre la función del personal con los demás departamentos o por deficiencias en las actividades de recursos humanos.

-Manejo de proyecto sobre investigación y desarrollo, que cubran actividades que los actuales no están llevando a cabo.

-Buscar nuevas fuentes de financiamiento que proporcionen mejores beneficios económicos para la empresa.

-Restablecer los sectores potenciales de ventas así como investigar sobre nuevos mercados para el logro de ventas más grandes y diversificados.

Todas estas medidas pudieran considerarse que forman parte de aquellos factores propios y exteriores que es imperativo apoyar y reforzar como política de desarrollo de la organización. Algunas de ellas habrá que rechazarlas definitivamente, mientras otras que consideren importantes para lograr el desarrollo deben ser apoyadas y tomadas en cuenta para un mayor interés por parte de la dirección de la empresa.

Cuadro de excelencia.

Uno de los aspectos básicos comprendidos dentro de las recomendaciones del auditor, representa la propuesta para la elaboración de un modelo de excelencia empresarial.

Este cuadro, deberá cubrir todas las funciones que componen la organización, y ser diseñado en base a dichas actividades, y en general a las necesidades y posibilidades de la institución.

Por tales razones el auditor propondrá las áreas donde deberá comenzarse a elaborar tal modelo así como el personal que trabajará en él, y los recursos materiales y técnicos que serán necesarios en su elaboracion.

Entre algunas actividades que podrán figurar como parte de las sugerencias para el diseño del modelo de excelencia se encuentran:

-Establecer grado de eficiencia final detectado para cada área con el objeto de conocer con precisión la situación actual de cada una de las funciones organizacionales.

-Elaborar en forma grupal, y dentro de cada función específica, las actividades que en forma global representan lo más apegado al nivel de excelencia empresarial.

Las personas que deberán trabajar para este tipo de tareas, podrían -- ser las sugeridas para el propio auditor gracias a que él ha tenido oportunidad de trabajar con el grupo en su proceso de auditoría.

-Determinar por subgrupos de trabajo, las deficiencias encontradas en la propia área o sección.

-Formar reuniones periódicas, grupales e intergrupales, para discutir aspectos del trabajo y avanzar en la elaboración del cuadro de excelencia.

-Discutir con la dirección general previamente asignadas para la conducción y supervisión de estas tareas, sobre los avances en el desarrollo del modelo.

Como un aspecto especial para la elaboración del Modelo de excelencia organizativa, podría presentarse dentro de las propuestas de una A.A. de esta clase, el futuro manejo de las seis etapas básicas de lo que constituye la técnica del Grid Organizacional.

Por otra parte, este trabajo de búsqueda de excelencia y elaboración del Modelo respectivo, podrían formar parte "práctica " en la etapa final de la auditoría en el seguimiento posterior. De igual manera -- sucede en el resto de las recomendaciones que surjan en el informe final de auditoría, como el mencionado manejo de las fases del Grid.

V SEGUIMIENTO.

Esta etapa se viene a significar como aquella que tiene por objeto - principal hacer efectivos todas y cada una de las recomendaciones formuladas por el auditor, así como buscar el desarrollo y la excelencia de la organización

Por tales propósitos, se puede elaborar un programa de seguimiento que contemple las actividades a realizar durante esta etapa.

Enseguida se expondrán algunas de las actividades que puede incluir este programa.

-Entrevistas posteriores con encargados y/o jefes de cada área para comprobar los avances logrados en cuanto a cambios y modificaciones de: efectividad de cada una de las funciones, manejo idóneo de las -- perspectivas y orientaciones, actividades en orientación al logro de la empresa y en general un mejor funcionamiento en cada una de las - actividades de la institución.

-Verificar la correcta elaboración del Modelo o cuadro de excelencia por parte de los grupos encargados de tal misión.

-Revisar el correcto registro y documentación.

-Reuniones y entrevistas posteriores con elementos de la organización para aclarar dudas respecto a las labores en busca de excelencia.

-Cuando la empresa ha trabajado sobre las etapas esenciales del Grid administrativo, el auditor podrá trabajar en base al proceso y secuencia de estas mismas, vigilando y desarrollando cada fase así como -- contenido y evolución de cada una de ellas.

En forma general e independiente del propósito de llevar a cabo las sugerencias del auditor, la esencia de esta etapa puede constituir - el manejo y desarrollo de las fases que incluye el Grid Organizacional, o en su caso, la elaboración y cumplimiento del modelo de excelencia a través del trabajo conjunto del auditor con los diferentes grupos y subgrupos de la empresa.

Por otra parte, otra de las funciones de la A.A. durante esta etapa - son:

-Esclarecer dudas en cuanto a las relaciones interpersonales y de producción, tanto a directivos como a empleados de la institución.

-Verificar el desempeño armonioso y acorde de los individuos a sus propias necesidades y a las de la empresa, y que a la par se logre la productividad esperada en cada área o departamento.

-examinar con los supervisores o con los jefes de departamento los cambios que se hayan dado en cuanto a aspectos como los medios de comunización, entrenamiento del personal, en la adecuada formulación de planes a corto y largo plazo, adaptación a cualquier clase de inovación, sentido de control, dirección y liderazgo y muchos otros conceptos semejantes que evalúen, en forma conjunta, al organismo en su totalidad y que encaminen al mismo al logro de la excelencia.

La labor del auditor en la búsqueda de ese punto óptimo podrá prolongarse según las circunstancias lo requieran, de acuerdo al desarrollo y avances que se vayan dando en el seno de la organización y a la necesidad que exista de que se reuiera aún su intervención directa, quedando abierta la posibilidad del trabajo independiente de la empresa, a través de sus propios componentes.

Respecto al factible desarrollo del proceso Grid dentro de la institución, con objeto de un empleo más detallado de cada una de las actividades que componen las etapas del Grid Administrativo, queda abierta la posibilidad de que el auditor solicite el apoyo de colaboradores especialistas en organizaciones y en ciencias de la Conducta Humana, profundizando más en cada una de las fases, y sobre las bases de los lineamientos que sobre esta técnica de Desarrollo Organizacional existen, así como en las necesidades y posibilidades de la empresa donde se pretende aplicar un Programa de tal magnitud.

CONCLUSIONES

Hemos observado a lo largo del presente trabajo que las dos técnicas generales contempladas, Auditoría Administrativa y Desarrollo Organizacional Grid, tienden al logro de una empresa o institución - más eficiente y óptima en todos los aspectos, cada una de ellas, basada en principios y elementos propios y técnicas específicas diferentes.

La Auditoría Administrativa, esencia de nuestro estudio, como técnica de control cumple muy importantes funciones para analizar, evaluar y corregir las actividades de las organizaciones. Como se ha señalado, dentro del proceso de la auditoría pueden contemplarse todas las áreas que constituyen el funcionamiento organizacional, y que dentro de cada una de ellas, pueden ser manejadas una gran cantidad de elementos o detalles de estudio, con el objeto de lograr una evaluación empresarial más completa y eficiente.

Por su parte, el Desarrollo Organizacional, (como técnica general), constituye un trabajo más complejo y amplio, tiende a lograr una evolución en todos los aspectos comprendidos en el organismo objeto de estudio, preparando simultáneamente al mismo, hacia los cambios que se presenten interna y externamente, y que tienen relación con la empresa.

Una parte específica del D.O., El Grid Administrativo, nos proporciona una serie de elementos valiosos, que pueden complementar con importantes resultados, un trabajo de Auditoría Administrativa. Como esencia del D.O., el Grid fundamenta sus esfuerzos en una parte importantísima del conocimiento empresarial: el trabajo humano, pero no visto este aspecto como un elemento más, como parte de la infraestructura o patrimonio empresarial, sino contemplado con todas las características que rodean al hombre como tal, sean propios de su trabajo, o ajenos al mismo.

Cualquiera de los dos casos que se presentan, ambos tendrán relación con los resultados en el desarrollo de sus actividades, sea en mayor o menor grado, y directa o indirectamente.

De esta forma, el Grid Gerencial busca una evolución global del organismo mediante la consideración no sólo de las actividades operativas o funcionales como tales, también toma en cuenta un aspecto básico: quién las realiza, y esto lo hace mediante el estudio del trabajo grupal de los miembros de la empresa, es decir, a través de un trato y comunicación directa entre los mismos.

Es en estos aspectos, básicamente en la obtención, análisis y control de la información, donde localizamos la importancia que potencialmente representa la técnica Grid de D.O. dentro del desarrollo dentro de una Auditoría Administrativa, dentro la inclusión dentro de un proceso propio de esta última, así como posterior al mismo, de el trabajo en equipo y de una colaboración directa e importante de los propios miembros de cada función; de cada área o parte de la organización.

Asimismo, se lograrán simultáneamente avances por medio del uso de las herramientas Grid (estilos administrativos, niveles de eficiencia, empleo del cuadro de excelencia, etc), de los cuales hemos tratado anteriormente a lo largo de este trabajo.

En forma global, otras de las ventajas o puntos sobresalientes que se pueden obtener en un trabajo de auditoría administrativa bajo estas características, son:

-Como resultado de la utilización de los conceptos Grid sobre el trabajo humano, la auditoría logrará incluir en su proceso mismo el esfuerzo de los participantes hacia un desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que un desarrollo propio (se formará un interés en el trabajo, es decir, una motivación hacia el mismo).

-No sólo durante el proceso de la auditoría se lograrán resultados favorables, posteriormente podrá observarse un cambio radical en la conducta de los integrantes, tanto en sus actividades habituales, como en el trato y relación con subordinados, jefes y compañeros.

-Se prepara de una forma más completa a la empresa hacia los cambios, facilitando los mismos, de manera que se logre una adaptación más rápida a las demandas del medio que rodea al organismo. Mediante la auditoría administrativa se obtienen conclusiones sobre las fallas de la empresa y se proporcionan sugerencias para corregir o mejorar. Es en esta parte donde el trabajo del D.O. Grid aporta las bases necesarias para obtener una visión exacta de la posición actual y de flexibilidad que existe hacia los cambios, lográndolo primordialmente por medio del análisis de la cultura organizacional. Aunque no sea un estudio muy profundo de la misma, en mayor o menor grado es completado el concepto propio de la cultura imperante al ser tratados aspectos esencialmente humanos, como en forma grupal.

-Las aportaciones del Grid a la auditoría quedan comprendidas en cada una de las etapas propias del proceso de ésta última, obteniendo resultados importantes en cada una de ellas (como se mencionó en el capítulo V). Desde la planeación de la auditoría, hasta el informe final, pasando por la recopilación y análisis de la información - los conceptos del modelo Grid de D.O. representan valiosos instrumentos para la realización de una auditoría más profunda, y obteniendo una visión más exacta de la organización objeto de estudio.

-La auditoría Administrativa, como técnica de control, nos ayuda a determinar las fallas o deficiencias existentes en la organización.- A través de los elementos parte del Grid, podremos identificar más claramente las deficiencias en el nivel directivo de la institución. El empleo de los conceptos sobre los estilos administrativos ayuda a los directivos a mejorar sus principios y las bases para administrar a la organización.

Por otro lado, también deseamos hacer constar que todas las consideraciones y aspectos que hemos tomado en cuenta en un trabajo de este tipo, variarán indudablemente, dependiendo de la magnitud y posibilidades del organismo objeto de estudio, tanto en lo referente - al tamaño físico del mismo, como a las disponibilidades económicas y humanas, así como la susceptibilidad al logro de cambios bajo tales - circunstancias no se puede dejar a un lado el conocimiento de la com

alidad de un trabajo de estas características en relación a una auditoría administrativa normal, sobre todo en aspectos como el tiempo y recursos (Humanos, materiales y técnicos) que habrá de destinar al mismo. Es por esto, que deseamos mencionar algunas de las consideraciones más sobresalientes que deberán tomarse en cuenta al pretender desarrollar un trabajo de este tipo:

-El auditor administrativo, o en su caso, la persona encargada y -- responsable de la auditoría a realizar debe contar con los conocimientos acerca de los que constituye el Desarrollo Organizacional, más específicamente el Grid Administrativo. Dichos conocimientos deben abarcar una comprensión clara de tales técnicas, así como de los procesos, características y elementos que involucran cada una de ellas. No pretendemos señalar que el auditor debe ser un experto de D.O. o en Grid, pero será necesario que tenga el pleno conocimiento del tema, de tal forma que pueda dilucidar cualquier controversia o dificultad relacionada con estos conceptos, y poder conducir el trabajo correctamente.

-En caso de un análisis más completo y profundo, será necesario el apoyo de más de un experto en el manejo de la conducta de los individuos, es decir de elementos que puedan concluir eficientemente los lineamientos en relación al comportamiento de los miembros involucrados en el proceso de la auditoría.

Un trabajo bajo estos rubros, no saldrá adelante sin el apoyo total por parte de la dirección de la empresa. Por tales efectos, el auditor presentará el programa de trabajo a efectuar, especificando cada uno de los detalles a tratar, y logrando la plena autorización de la parte directiva, así como su convencimiento de los beneficios que se obtendrán al desarrollar este trabajo de tal forma que se logre una colaboración importante para alcanzar los resultados.

-Asimismo, los directivos de la organización estarán plenamente dispuestos a seguir el proyecto hasta el final, considerando todos los costos y demás sacrificios que esto representará para la institución.

-A través de las entrevistas previas y sesiones de sensibilización, debe lograrse el apoyo total de cada uno de los miembros involucrados en el proceso, de tal forma que esto represente la coordinación de objetivos individuales y organizacionales, es decir, el conocimiento de las ventajas de profundizar más en aspectos humanos en un trabajo de auditoría administrativa.

Debemos hacer una importante mención, no se ha buscado de ninguna manera substituir los conceptos del D.O. Grid en lugar de la esencia de la auditoría. Se ha pretendido en cambio, dar a conocer la importancia potencial de dar un enfoque más humano dentro de un programa de esta última a través de los elementos y conceptos del Grid Administrativo, pero siempre respetando y considerando primordialmente la esencia de la auditoría administrativa.

Como se señaló en su oportunidad, ambas técnicas se basan en principios e instrumentos diferentes, pero se ha querido presentar una coordinación entre las mismas, teniendo como objetivo primordial al el logro de un organismo más eficiente en todos aspectos.

En forma general, hemos buscado llegar a conclusiones presentadas sobre bases reales, y aunque teóricas, que pueden servir en un momento dado, para complementar y hacer más valioso un trabajo de esta naturaleza.

Quizás muchos puntos hayan quedado inconclusos, otros podían resultar poco aplicables en un momento dado, y en la mayoría de ellos habría que profundizar mucho más, pero el objeto ha salido presentar las bases y las ideas para desarrollar funcional y humanamente a las organizaciones por medio de un trabajo de auditoría administrativa, en busca de la excelencia global del organismo.

B I B L I O G R A F I A

- 1) Beckhard Richard, Desarrollo Organizacional, Estratégias y Modelos, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 2) Bennis Warren E., Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3) Bruke W. Warner y Hayden Spencer, Técnicas para el cambio organizacional, Mc Graw Hill, 1983.
- 4) Blake Robert F. y Mouton Jane S., El Grid Administrativo, Gulf Publishing Company, Houston Texas, 1964.
- 5) Blake Robert F. y Mouton Jane S., El Modelo de Cuadro organizacional Grid, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 5) Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, 1981.
- 7) Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, Diana, 1975.
- 8) Fordyce y Weil, Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- 9) Ferrer Pérez Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Trillas, 1982.
- 10) García Manzano Oscar y Flor de María Martín, Administración y Desarrollo Gerencial, Diana, 1981.
- 11) Grabinsky Nathan y Klein W. Alfred, El análisis factorial, Guía para estudios de economía industrial, Banco de México, 1984.
- 12) Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Nicolás, Fundamentos de Administración, Interamericana, 1980.
- 13) Leonard William P., Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencias administrativas, Diana, 1984.
- 14) Margulies Newton y Raia P. Anthony, Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, Diana, 1983.
- 15) Mc Gregor Douglas, El Aspecto Humano de las empresas, Diana, 1982.
- 16) Rubio Ragazzoni Victor, Guía práctica de Auditoría Administrativa, Pac, 1984.
- 17) Folleto de Auditoría Administrativa, Asociación Nacional de Licen-

-ciados en Administración, A.C., México, 1978.