



01167

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
ESTUDIOS DE POSGRADO

"UNA TÉCNICA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA PARA ELABORAR  
MANUALES DE ORGANIZACIÓN:  
UN ESTUDIO DE CASO"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**  
**(PLANEACIÓN)**

P R E S E N T A :

**ALEXIS TACUBA CHÁVEZ**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA



MÉXICO D.F.

SEPTIEMBRE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

Y como siempre, esto es de ustedes

**A mis padres, Higinio y Naty**

**A mi hermana Carina**

**A Meg**

---

---

# AGRADECIMIENTOS

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, por dejarme estudiar de nueva cuenta en sus aulas

A la **DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

Al **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**, por todo el apoyo recibido durante todo este tiempo

A mis profesores y asesores de tesis: **Dr. Javier Suárez Rocha, Dr. Sergio Fuentes Maya, Dr. Gabriel Sánchez Guerrero, M.I. Mariano García Martínez y M.I. Nelly Rigaud Téllez**

A todos mis profesores por haber compartido sus conocimientos conmigo y mis compañeros, en especial al M.I. Arturo Fuentes, Dr. Federico Hernández M.I. Rubén Téllez y Lic. Domingo Salgado

A mis entrañables compañeros y amigos de generación por tantos momentos gratos: Homar, Jorge, Oscar, César, Mauricio, Roberto, David, Fabi, Coco, Tere, Rocío y Ale

Y a todos aquellos que tal vez la memoria olvida, pero el corazón no.

---

---

# ÍNDICE

---

	<b>Página</b>
I. Resumen	
II. Abstract	
III. Objetivo	
IV. Hipótesis	
V. Introducción	

---

## **CAPÍTULO 1**

<b>El papel de las Técnicas participativas en la Planeación</b>	01
<b>1.1</b> Definición de Técnicas Participativas	02
<b>1.2</b> Características de las Técnicas Participativas	04
<b>1.3</b> Clasificación y ejemplos de técnicas más usuales	06
1.3.1 <i>Técnicas de aplicación</i>	07
1.3.2 <i>Técnicas de despliegue</i>	09
1.3.3 <i>Técnicas mas usadas en México</i>	10
<b>1.4</b> El Individuo participante y el grupo	12
1.4.1 <i>El individuo participante</i>	12
1.4.2 <i>Dinámica y características del grupo</i>	14
<b>1.5</b> El Facilitador	21
1.5.1 <i>Habilidades y actitudes del facilitador</i>	22
1.5.2 <i>El rol del facilitador en el grupo</i>	23
<b>1.6</b> La importancia de las TP en la planeación	24

---

## **CAPÍTULO 2**

<b>Los Manuales de Organización en las Empresas</b>	25
<b>2.1</b> Concepto de manual de organización	26
<b>2.2</b> Antecedentes de los manuales de organización	26
<b>2.3</b> Objetivos de un manual de organización	28
<b>2.4</b> Clasificación Básica	29
2.4.1 <i>Por su naturaleza o área de aplicación</i>	29
2.4.2 <i>Por su contenido</i>	29
2.4.3 <i>Por su ámbito</i>	31
<b>2.5</b> Estructura de los manuales de organización	32
2.5.1 <i>Portada</i>	32
2.5.2 <i>Carátula</i>	33
2.5.3 <i>Hoja de formalización</i>	34
2.5.4 <i>Índice</i>	36
2.5.5 <i>Presentación</i>	36
2.5.6 <i>Antecedentes</i>	36
2.5.7 <i>Objetivo</i>	36
2.5.8 <i>Marco Jurídico</i>	37
2.5.9 <i>Estructura Orgánica</i>	37
2.5.10 <i>Organigramas</i>	39
2.5.11 <i>Funciones</i>	41
2.5.12 <i>Descripción de puestos</i>	44
2.5.13 <i>Directorio</i>	44
<b>2.6</b> Ventajas de contar con un manual actualizado	45

---

## **CAPÍTULO 3**

<b>Desarrollo de la Técnica</b>	46
<b>3.1</b> Procedimientos tradicionales para el levantamiento de información de un manual de organización	47
<b>3.2</b> Comparativa entre los procedimientos tradicionales y la propuesta de la Técnica Participativa	49
<b>3.3</b> Propuesta de la Técnica Participativa para el levantamiento de la información	50
<b>3.4</b> Comparación entre la KJ y otras técnicas similares	51
<b>3.5</b> Fundamentación de la técnica en el proceso "KJ"	52

3.4.1 <i>Características del Método KJ básico</i>	54
3.4.2 <i>Pasos fundamentales del método KJ básico</i>	55
<b>3.6</b> <b>Objetivos de la Técnica</b>	62
<b>3.7</b> <b>Técnica</b>	63
3.6.1 <i>Fase 1</i>	64
3.6.2 <i>Fase 2</i>	68
3.6.3 <i>Fase 3</i>	76
<hr/>	
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Estudio de Caso</b>	78
4.1 Antecedentes	79
4.1.1 <i>Definición del sistema</i>	79
4.1.2 <i>Ubicación del sistema</i>	82
4.2 Fase 1	83
4.3 Fase 2	91
4.4 Fase 3	96
4.5 Resultados obtenidos	99
<b>Conclusiones y Recomendaciones finales</b>	101
<hr/>	
<b>Anexo 1</b>	
<b>Complementos para una reunión de planeación participativa</b>	105
<b>Anexo 2</b>	
<b>Guía de verbos para redactar funciones</b>	111
<b>Bibliografía</b>	120
<hr/>	

# I. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental, mostrar el diseño de una Técnica de Planeación Participativa para la elaboración de Manuales de Organización, esto como resultado de los estudios y experiencias que sobre conceptos, criterios y estrategias se obtuvieron en los proyectos desarrollados por el Departamento de Sistemas del Posgrado de Ingeniería de la UNAM, referente a Manuales de Organización, mediante el uso de las Técnicas Participativas para la Planeación.

Esto motivado por las múltiples ventajas que ofrece el involucrar directamente a los stakeholders en algunos de los procesos o toma de decisiones dentro de la organización; tal como la elaboración o actualización de un manual de organización.

En la estructura capitular del documento encontramos, en el primer capítulo, "El papel de las Técnicas Participativas para la Planeación", en el que se hace un recuento de las técnicas disponibles para resolver conflictos diversos, además de contar con una definición más adecuada a nuestros propósitos. Asimismo, se hace una explicación acerca de las 3 partes fundamentales de cualquier técnica participativa, "el objetivo, el grupo y el facilitador", así como las características específicas de cada uno.

"Los manuales de organización en las empresas", es el título del capítulo 2, en donde se ve con mayor detalle todo lo relacionado con la elaboración de un manual, su concepto, ventajas, antecedentes, clasificación básica, así como la estructura capitular del mismo y la importancia de éste en las organizaciones.

En el "Desarrollo de la Técnica", capítulo 3, se muestran los procedimientos tradicionales para elaborar los manuales de organización ante la propuesta de elaborarlos con base en las técnicas participativas, asimismo, la fundamentación de la técnica en el método básico "KJ", para concluir con los objetivos y desarrollo de la misma.

En el capítulo 4, el "Estudio de caso", se verifica la hipótesis planteada al inicio de este trabajo. Además que arroja resultados interesantes, producto de la aplicación de la técnica participativa; cabe señalar que en el estudio de caso se contempla únicamente la actualización del manual, y no su implementación, ya que ésta última podría ser una futura línea de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones finales, obtenidas a partir de la experiencia, que permitirán a aquellos interesados en este tipo de estudios, generar acciones preventivas más que correctivas al momento de aplicar una técnica participativa. Asimismo, una serie de 2 anexos, en los que se incluyen algunos complementos para la aplicación de cualquier técnica, y una lista de verbos necesarios para la redacción de funciones contenidas en un manual de organización.



## II. ABSTRACT

The fundamental objective of this work is to show the design of a Planning Participative Technique to create Organization Manuals. The design is supported on several studies and experiences on concepts, criteria and strategies obtained from many projects about Organization Manuals that were developed by the *Departamento de Sistemas del Posgrado en Ingeniería* of the *Universidad Nacional Autónoma de México* using different Participative Planning Techniques.

This was motivated by the multiple advantages that offer to involve stakeholders directly in some of the processes and decision making in an organization, such as the manual elaboration or its update.

The chapters' arrangement is as follows: at the first chapter "The role of Planning Participative Techniques" a recount of the available techniques to solve diverse conflicts is made. Also, we make a better definition in accord with our intentions. Likewise, we give an explanation about of the three fundamental parts of any participative technique "the objective, the group and the facilitator" and their specific characteristics.

"The organization manuals in the company" is chapter two titles. Here, we can see in a more detailed form, everything related with the manual elaboration, the concept, advantages, precedents, basic classification as well as its structure and importance within an organization.

In the "Development of the technique", chapter three, we show traditional procedures to elaborate organization manuals facing our proposition which states they can be elaborated from participative techniques. Likewise, we present the technique fundamentals, derived from the "KJ" method. After that, we conclude with the technique objectives and its development.

In chapter four, the "Case study" we make the verification of the hypothesis we state at the beginning of this work. Moreover, we obtain interesting outcomes as a result of the participative technique application. It is necessary to point out that case study only considers the manual update, not its implementation; this last one could be a future research line.

Finally, we present our conclusions and final recommendations obtained from the experience, which allows interested people generate preventive actions (non corrective) at the moment of applying a participative technique. Likewise, we present two annexes including some complements for any technique application and a verbs list necessary to redact the functions contained in an organization manual.

### **III. OBJETIVO**

**“Elaborar un manual de organización a través del uso de técnicas de planeación participativa”**

## **IV. HIPÓTESIS**

**“A través del uso de técnicas participativas de planeación es posible elaborar y/o actualizar, un manual de organización”**

*...tengo que pensar en otra cosa  
es hora de cambiar el rumbo  
el mundo está girando locamente  
y yo ya estoy cansado de estar tan cuerdo...*

*(de una canción de Enanitos Verdes)*

## V. INTRODUCCIÓN

El cambio es una parte esencial de la vida. Los cambios reflejan el entendimiento en los valores y en las expectativas de nuestros tiempos.

Vivimos en un mundo turbulento, en un acelerado proceso de cambio, tanto en la tecnología y economía como en las relaciones sociales y políticas. La generación y diseminación de información es mucho más rápida que la capacidad de análisis y asimilación. Esto genera una gran incertidumbre en las organizaciones sobre el futuro que tendrán y reduce su capacidad de participar activamente en la planeación y construcción de dicho futuro.

Las características de este medio turbulento no son sólo el cambio acelerado y la complejidad, sino la dirección autónoma y fuera de control que adquiere el cambio. En un ambiente turbulento, la planeación basada en la acumulación y análisis de información pasada es insuficiente. Para la solución de los nuevos problemas no se pueden usar métodos convencionales. Los problemas críticos traspasan las fronteras establecidas por las organizaciones y otras agrupaciones sociales. Los involucrados se hayan dispersos física y organizacionalmente y, en general, interactúan de manera ritual entre sí, sin darse cuenta de la forma en que sus intereses están relacionados y sin desarrollar estrategias efectivas y compartidas para avanzar hacia un futuro común.

Las nuevas organizaciones buscan cada vez con más ahínco nuevas técnicas útiles para aumentar la racionalidad, la creatividad y la participación en las reuniones cuyo fin es resolver problemas relacionados con la planeación o la programación de actividades.

Las respuestas a los problemas en este medio turbulento requieren de **nuevos diseños sociales que faciliten la participación y colaboración entre personas** para el desarrollo de estrategias de acción encaminadas a construir el futuro deseado.<sup>1</sup>

El desarrollo de procedimientos o técnicas "informales" dentro de la planeación prospectiva, como son las técnicas Delphi, TKJ, TGN, ha permitido al planeador contar con instrumentos adecuados para la realización de sus tareas, ya que son técnicas suplementarias, que proporcionan otra alternativa, a la de los enfoques formales de la planeación.

---

<sup>1</sup> "El movimiento de la calidad en México", Conferencia de Búsqueda, Red T de competitividad, 1994

Una de las estrategias que se refiere al mejoramiento organizacional de los procesos técnicos y administrativos es la relacionada con la elaboración y/o actualización del Manual de Organización, el cual contribuye favorablemente a suministrar información sobre el funcionamiento de las áreas funcionales especificando: Antecedentes, Marco Jurídico, Estructura Orgánica, Objetivo y Funciones, principalmente.

Por lo cual es necesario contar con grupos de expertos para su estudio, adecuación y modernización, a través del uso de las técnicas participativas, que permitan constatar documentalmente por medios impresos y magnéticos sobre el conocimiento de la organización para llevar a cabo sus atribuciones, funciones y actividades.

Cuando se utilizan y se aplican adecuadamente las técnicas participativas, pueden ser herramientas muy eficientes para aumentar la capacidad creativa del grupo, para generar ideas críticas, y para comprender tanto los problemas como las partes componentes de sus soluciones; de esta manera los participantes pueden combinar los criterios comunes y llegar a decisiones grupales convenientes, tanto para la organización como para los directamente involucrados.

*“...el hombre tiene la peculiaridad de que  
no puede vivir si no mira al futuro:  
sub specie aeternitatis  
y esto constituye su salvación en los  
momentos más difíciles de su existencia,  
aun cuando a veces tenga que aplicarse  
a la tarea con  
sus cinco sentidos.”*

*Viktor E. Frankl*

*"Las masas humanas más peligrosas  
son aquellas en cuyas venas ha sido  
inyectado el veneno del miedo...  
del miedo al cambio."*

*Octavio Paz*

## CAPÍTULO 1

### EL PAPEL DE LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS EN LA PLANEACIÓN

Nos encontramos en una época de "máxima participación viable" en donde el cliente, el usuario, los grupos de consumidores y los trabajadores en las organizaciones públicas y privadas desean participar en la planeación y administración de sus programas. Por lo que cualquiera que pretenda hacer uso de las técnicas participativas debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es una técnica participativa?
- ¿Qué técnica debe utilizarse en cierto tipo de problemas?
- ¿Qué habilidades y requisitos previos se necesitan para aplicar cada una de las técnicas?

Es precisamente a estas preguntas a las que se les dará respuesta en este primer capítulo.



*Discusión y retroalimentación en una técnica participativa*

## 1.1. DEFINICIÓN DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Muy diversas posturas han tomado autores adscritos a diferentes escuelas teóricas a la hora de expresar qué entienden por técnica en el trabajo con grupos; por un lado encontramos la falta de definición del concepto. En algunos casos pareciera justificable la falta de definición, dada la escasa dedicación que reciben las técnicas en los textos.

Algunas definiciones:

**"Se suele decir que las técnicas grupales son el vehículo que ayuda a mover al grupo hacia sus metas"<sup>1</sup>**

*Pero conviene precisar este concepto básico: las técnicas son un medio, nunca un fin en sí mismas, no todas las técnicas sirven para todos los objetivos y no todas las técnicas pueden usarse en todos los casos.*

**"Son técnicas dirigidas a generar dinámicas dentro de un grupo humano mediante las cuales surjan propuestas de interés para diferentes objetivos o aplicaciones"<sup>2</sup>**

**"Todo lo que favorezca el proceso de grupo es considerado como una técnica"<sup>3</sup>**

**Cuando referimos a "técnica" nos estamos remitiendo a un dispositivo, a una herramienta. ¿Qué es un dispositivo? Es una manera de disponer las cosas, de ordenar en relación con aquello que queremos producir y de cómo producirlo. En ese sentido se dispone algo para que sea funcional, como la distribución de los muebles en una habitación, para dar un ejemplo.<sup>4</sup>**

**Una Técnica grupal es cualquier cosa que hace y dice el coordinador del grupo con una intencionalidad consciente.**

Otro fenómeno curioso que se ha encontrado, es considerar a las técnicas como sinónimo de "ejercicios" propuestos por el coordinador y desarrollados por el grupo. Ejemplo de esto son las conocidas técnicas Phillips 66, lluvia de ideas, ronda de presentación, construcción de una torre, etc.

Esto es el polo opuesto al planteamiento formulado por Pichon-Rivière, quien reconocía el señalamiento y la interpretación como las técnicas fundamentales empleadas por el coordinador. El primer enfoque prioriza el trabajo sobre el área de conducta de la acción y las técnicas activas; el segundo prioriza el pensamiento, el sentimiento y las técnicas verbales. En el concepto técnicas activas seguimos a Población y López, quienes agrupan bajo este término "una serie de técnicas que intentan poner en juego la conducta

<sup>1</sup> <http://www.geocities.com/HotSprings/9256/texmust2.html>

<sup>2</sup> <http://www.uv.es/~accuenca/doctorado/Cualitativo.pdf>

<sup>3</sup> Idem al anterior

<sup>4</sup> <http://www.apuntesuniversitarios.com/GupoOperativo/sonis.html>

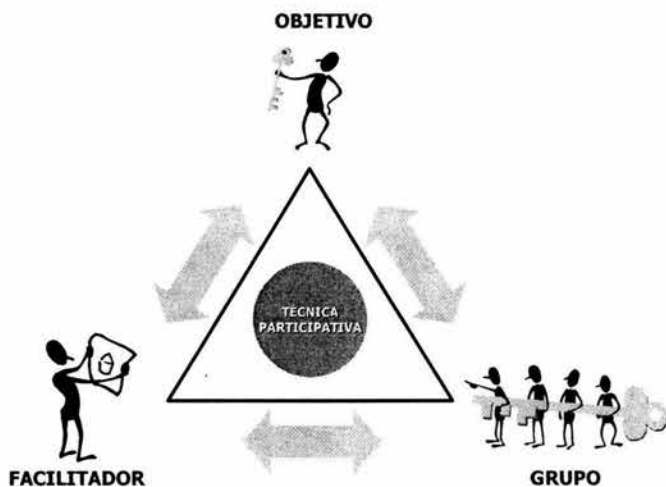


comunicativa total del o de los sujetos implicados, sin limitarse al uso de la palabra o por el contrario a una acción ciega sin posterior elaboración".

Con base en las definiciones anteriores y con la experiencia obtenida a través de la aplicación de técnicas diversas, estamos en posibilidad de brindar nuestra propia definición de una técnica participativa:

**Es un proceso dirigido hacia un "objetivo" en común, en el que participa un "grupo" de personas (los expertos), del que surgen a partir de la discusión y retroalimentación interna, propuestas de solución, objetivos, metas, funciones etc. con base en normas establecidas por un "facilitador"**

Se puede observar en la mayoría de las definiciones, se hace mención del grupo, objetivo y moderador o facilitador. Estos 3 elementos representan la esencia de una técnica grupal. La pregunta ahora sería, ¿a cuál de estos 3 elementos se le debe dar más atención?



*Los 3 elementos esenciales en cualquier técnica participativa*

La mayor atención se debe centrar en el objetivo final, debido a que es la razón fundamental por la cual se aplica una técnica participativa a un grupo de trabajo, sin descuidar el trabajo del facilitador, que deberá guiar al grupo hacia el objetivo, a través de la discusión y retroalimentación interna.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Investigaciones recientes han demostrado que en los problemas que requieren la participación de grupos para generar información, existen claras diferencias entre las diversas técnicas. Sin embargo, también se encontró que existen características claves en todos los procesos, que de algún modo *facilitan o inhiben* el rendimiento del grupo<sup>5</sup>. Estas características clave son:

- a) **Metodología General.** *La estructura general de los procesos de toma de decisiones.*
- b) **Orientación del papel de los grupos.** *La tendencia de los grupos para dirigir la atención hacia los papeles sociales (esto es, actos de amistad o para congeniar) o bien hacia papeles relacionados con una tarea (esto es, presentación de ideas o compartimiento de juicios).* Cuando una persona trabaja sola, por ejemplo en la técnica Delphi, puede concentrar toda su atención en la solución de problemas relacionados con una tarea. Cuando trabaja en presencia de otras personas, como en un proceso interactuante, debe atender obstáculos sociales e interpersonales que son dictados por la necesidad de realizar esfuerzos en una tarea conjunta y que inevitablemente están presentes cuando en los grupos se enfrenta una persona con otra.
- c) **Comportamiento de búsqueda.** *El estilo utilizado por un grupo para generar información útil para una tarea y el grado de esfuerzo del grupo, dirigido a la identificación de problemas.* Una de las características críticas del proceso que facilita la creatividad, es la separación de los problemas y las soluciones. Los procesos de solución de problemas en grupo que separan la ideación (identificación del problema) de la evaluación (obtención de soluciones), son superiores a los procesos del grupo que los combinan.
- d) **Comportamiento Normativo.** *La libertad sentida para expresar ideas en las discusiones y el nivel de conducta adecuada en un proceso.* Diversos investigadores han examinado el efecto de las normas del grupo sobre el comportamiento de las personas que lo conforman. En general, la investigación sugiere que las presiones normativas a favor de la conformidad prevalecientes en los grupos convencionales de discusión:
  - *Restringen el sentimiento de libertad y la apertura de los miembros para expresar sus ideas e*
  - *Inhiben la toma de decisiones creativas.*
- e) **Igualdad de participación.** *El número de personas en el grupo que contribuyen a seleccionar y evaluar el producto o la producción del grupo.* Guarda estrecha relación con el comportamiento normativo. En la medida en que la toma de

---

<sup>5</sup> Delbeq, A. Van de Ven, A. "Técnicas grupales para la planeación", Ed. Trillas, México 1989

decisiones esté dominada por los individuos con una posición elevada, los expresivos o los fuertes, habrá un menor sentimiento de libertad para abrir la discusión y una reducción en la calidad de la toma de decisiones.

- f) **Composición y tamaño del grupo.** *La homogeneidad o heterogeneidad de los miembros del grupo, así como el número de personas que intervinieron en el proceso de toma de decisiones.* Numerosos investigadores han medido al grupo en cuanto a número de ideas generadas, dificultad para llegar al consenso y patrones de interacción, y encontrado que los grupos que requieren interacción, a medida que rebasan algún límite de tamaño (alrededor de siete miembros), las restricciones contra la participación también aumentan y los participantes más activos se diferencian más. Varios estudios han sometido a prueba los efectos de la composición homogénea o heterogénea de los grupos sobre la solución de los problemas. Se observó que los grupos heterogéneos, compuestos por miembros con personalidades sumamente variadas y con puntos de vista sustancialmente diferentes acerca de un problema, producían una proporción mayor de soluciones de alta calidad y alta aceptación que los grupos homogéneos. Por otra parte, se encontró que los grupos homogéneos facilitan el rendimiento del grupo debido a la probabilidad reducida de conflicto interpersonal y de dominio del grupo por unos pocos.
- g) **Método de resolución del conflicto.** *El procedimiento utilizado por los grupos para resolver faltas de acuerdo a conflictos.* N. R. F. Maier (1964) y A. C. Filley (1973, 1974) piensan que el desacuerdo entre los miembros del grupo puede conducir a resentimientos o a una toma de decisiones creativas, dependiendo de la forma como se controle (*papel del facilitador*). El conflicto puede conducir a resentimientos se permite que los desacuerdos se resuelvan desde posturas emocionales personales o que sean suavizados mediante expresiones humorísticas o absteniéndose de discutir. El conflicto puede conducir a una solución creativa del problema si *se separa a las personas de los problemas y se ataca al problema en lugar de la persona.*
- h) **Término del proceso de decisión.** *La capacidad para determinar cuando llega la asamblea al punto de terminación que proporcione una decisión satisfactoria y una sensación de realización.*
- i) **Utilización de recursos.** *El tiempo y esfuerzo invertidos por los administradores y los participantes, y el costo de cada uno de los procesos.* Desde un punto de vista práctico, la elección de un procedimiento de toma de decisiones también debe tomar en cuenta la cantidad de tiempo, el costo y los esfuerzos requeridos para obtener la información. Esto es particularmente válido cuando se necesita la participación de un gran número de grupos.

Estas características deberán de tomarse en cuenta al momento de seleccionar y aplicar una técnica participativa, ya que también de éstas dependerá en cierto grado el éxito o fracaso de la misma.

### 1.3. CLASIFICACIÓN Y EJEMPLOS DE TÉCNICAS MÁS USUALES

Muchas personas e instituciones han construido los senderos de la planeación, algunos han puesto énfasis en la planeación de corto o largo plazo. Otros lo han hecho en la planeación de organizaciones específicas con necesidades muy particulares, o en ocasiones, en la planeación regional e incluso nacional. Hay quienes han contribuido con aportaciones teóricas y otros con instrumentos metodológicos y técnicos. Unos más se han centrado en la planeación prospectiva y estratégica y otros han atendido los niveles táctico y operativo.

Cada propuesta de planeación obedece a ciertos principios y de acuerdo a ellos el autor matiza su enfoque. Así cuando se habla de que la planeación es un proceso, el énfasis será evitar entenderla como un hecho aislado y promover que su beneficio y éxito radica en el proceso mismo. Si se dice que es holística se busca resaltar el carácter sistémico de la misma. Si se expresa que es continua y participativa se pretende reforzar que no es un hecho aislado y que la participación aumenta las posibilidades de éxito. De esta manera se habla de otros principios que le imprimen un sello particular a cada enfoque, tales como, que la planeación es plural, contingente, racional, comprensiva, satisfaciente, instrumento de cambio, transaccional, interactiva, proceso de aprendizaje, etc.<sup>6</sup>

Es por eso que existe una gran variedad de técnicas, estilos y preferencias. Incluso se puede iniciar el proceso con una y terminar con otra completamente diferente, dependiendo del estado de ánimo del grupo (o del facilitador), de la problemática, de la situación, etc.

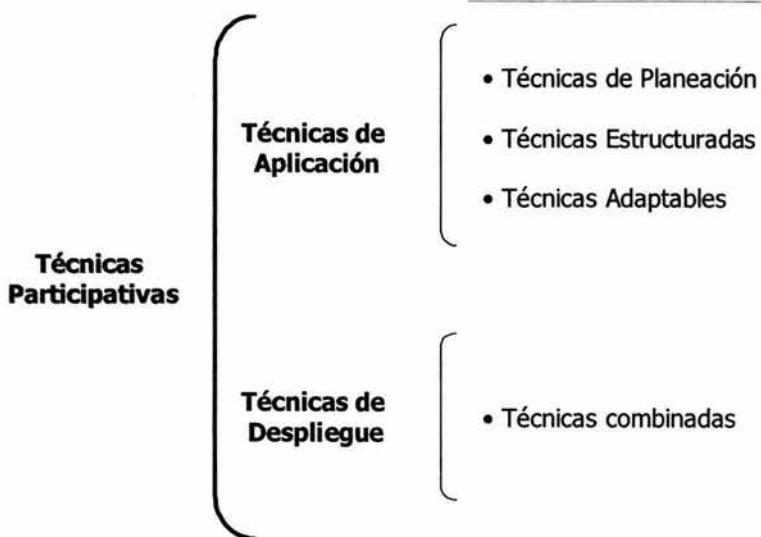
Se ha buscado mediante una clasificación o esquema, las distinciones entre las técnicas que podrían ser útiles, tanto para los expertos como para principiantes.

Se ha considerado una gran variedad de opciones, tales como estructurada y no estructurada, que tan poderoso es el cambio esperado y qué tan dependiente es la técnica del facilitador. Después de mucha experimentación y consulta con diversos autores, se han clasificado en 2 áreas, que creemos serán de mucha ayuda a través de estas técnicas<sup>7</sup>:

- ***Técnicas de aplicación***
- ***Técnicas de despliegue***

<sup>6</sup> Sánchez G. "Técnicas Participativas para la Planeación", Fundación ICA, México 2003.

<sup>7</sup> Colman, P. Devane, T. "The change handbook" Group methods for shaping the future. Ed. Berret Koehler Publishers, 1999, USA.



Clasificación de las técnicas participativas

### 1.3.1 Técnicas de Aplicación

Una de las características más útiles que se distinguen entre las técnicas es su aplicación primaria: Específicamente, ¿para que han sido diseñadas estas técnicas?

¿Qué es lo que deben de hacer? y ¿Por qué enfocan la atención del participante antes durante y después de un cambio de evento? Algunas técnicas son diseñadas para ayudar a las organizaciones y comunidades a desarrollar planes efectivos para el futuro.

Todo el trabajo previo a la aplicación de la técnica (etapa preparatoria), durante la aplicación de la misma, y el análisis posterior, ha sido diseñado, siendo la planeación la etapa central, a éstas les llamaremos *Técnicas de Planeación*.

Otras técnicas ayudan a las organizaciones a desarrollar estructuras, que les permitan a implementar sus planes para el futuro. Toda la parte preparatoria, aplicación y análisis, son diseñadas con una fase central estructurada. Sin embargo, el proceso estructurado es el punto focal para este grupo de técnicas, todas éstas requieren un plan efectivo para el futuro de la organización. Este grupo le llamaremos *Técnicas Estructuradas*.

En un tercer grupo de técnicas, éstas cambian de acuerdo al enfoque de cada aplicación. Este grupo de técnicas utiliza los principios y procesos troncales que se adaptan a una diversidad comunitaria y a las necesidades de la organización. A éstas les llamaremos *Técnicas Adaptables*.

- **Las Técnicas de Planeación ayudan a fijar la dirección de una organización o comunidad.** Son técnicas que se enfocan en la planeación, examinan condiciones actuales y futuras. Después de la discusión grupal y la toma de decisiones, los participantes fijan la dirección hacia el futuro y desarrollan planes de acción para moverse hacia esas metas. Algunos ejemplos de aplicación son: planes para la manufactura de partes electrónicas, el desarrollo de un plan para una comunidad rural, y planes para desarrollar software. Algunas técnicas que fueron diseñadas para esta fase:
  - a. Conferencia de Búsqueda
  - b. Búsqueda del futuro
  - c. Technology of participation 's (ToP)
  - d. Foros estratégicos
  
- **En las Técnicas Estructuradas, se redefinen las relaciones laborales entre los miembros de la organización y la creación de estructuras para mejorar el entorno de trabajo.** Estas técnicas reubican decisiones y responsabilidades dentro de la organización. Los resultados son que la organización puede adaptarse más rápidamente y más sencillo a los cambios de su ambiente externo. Esto debido a que el personal participa en el rediseño de su propia estructura organizacional, por lo que tienden a sentirse motivados, mayor satisfacción con su trabajo y más compromiso con la nueva estructura de trabajo. Ejemplos de resultados son: diseños de ingenierías, diseños combinados de manufactura, desarrollo de nuevos productos y re-diseños organizacionales. Algunas técnicas que mejor se acomodan a este grupo son:
  - a. Taller de diseño participativo
  - b. Método Kaizen
  - c. Ciclos rápidos de participación
  - d. Aproximación al sistema
  
- **En las Técnicas Adaptables, se pueden incluir técnicas de planeación, estructuradas y otras complejidades para propósitos importantes.** A través de los principios y los procesos adaptables, estas técnicas se adaptan a una gran variedad de situaciones. Algunos ejemplos son:
  - a. SimuReal
  - b. Diálogos
  - c. Modelos de Conferencia
  - d. Cambios estratégicos en tiempo real

### 1.3.2 Técnicas de Despliegue

Este tipo de técnicas surgen a partir de las inquietudes y/o preguntas tales como: ¿Es posible combinar diferentes técnicas? ¿Puedo utilizar la misma técnica todo el tiempo? ¿Debo de conservar el mismo formato de la técnica de principio a fin?

En las técnicas de despliegue existe una enorme flexibilidad. Las necesidades específicas de la problemática determinan la mejor estrategia para su aplicación. Dentro de este grupo encontramos las *Técnicas Combinadas*.

- En las **Técnicas Combinadas**, existe una gran variedad en la combinación de las diferentes técnicas y de cómo las organizaciones y comunidades lo aplican. Esto significa que se pueden utilizar las técnicas por separado o juntar dos o más para fines específicos, por ejemplo:
  - a. Conferencia de búsqueda + un taller de diseño participativo
  - b. Diálogos + cambios en tiempo real

**La mejor estrategia que se use "siempre" dependerá, de qué es exactamente lo que se quiere alcanzar (objetivos de la aplicación) y la aceptación de la técnica aplicada en el grupo.**

### 1.3.3 Técnicas más usadas en México

Algunos les llaman técnicas cualitativas, otros dicen que son técnicas suaves y nosotros las denominamos heurísticas participativas. Las llamamos así no sólo por su naturaleza, sino por su uso y sencillez. Es por eso que las hemos reunido aquí, por ser útiles en la solución de problemas de las organizaciones y por su sencilla aplicación.

Con el empleo de las técnicas heurísticas participativas como las que aquí presentamos, se busca obtener una solución satisfactoria. Una solución de esta naturaleza es el resultado de un proceso participativo en donde el diálogo y la negociación son condiciones necesarias, y la intuición juega un papel importante.

Estas técnicas coadyuvan a disminuir la brecha que existe entre las técnicas formales y las reglas prácticas.

Desafortunadamente no han tenido una adecuada difusión, no obstante que varias de ellas tienen más de medio siglo de haberse desarrollado, además de que existen pocas fuentes bibliográficas que han hecho intentos por reunir las.

Conociendo y practicando las técnicas propuestas es relativamente fácil estructurar procesos breves de intervención, de acuerdo, con el problema al que nos estemos enfrentando. Sólo es preciso vigilar tres aspectos:

- a. Saber aplicar las técnicas
- b. Conocer sus alcances y limitaciones
- c. Seleccionar las más apropiadas

Las dos primeras columnas de la siguiente figura indican el nombre de la técnica y la fase de planeación que abordan. A continuación, en las siguientes tres columnas se menciona la fase durante la cual se emplean usualmente las técnicas. Finalmente, las últimas dos columnas señalan la naturaleza del grupo y el tiempo promedio de duración de la técnica durante su aplicación.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sánchez G. G. "Técnicas Participativas para la Planeación", Fundación ICA, México 2003.



TÉCNICA	FASES DE LA PLANEACIÓN			COMPOSICIÓN DEL GRUPO (*)	DURACIÓN (días **)
	DIAGNÓSTICO	IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIONES	CONTROL DE RESULTADOS		
Mapas Conceptuales	a	b	b	ho, he	1-3
Análisis causa-efecto	a			ho	2-5
Análisis KT	a			ho	3-5
Redes de comunicación grupal	a	b	b	ho	1-2
Técnica TKJ	a	a	b	ho, he	2-3
Análisis DAFO	a	a		ho	7
Diseño Idealizado	b	a		ho, he	7
Análisis Morfológico		a	b	ho, he	7
TGN	b	a	b	ho, he	1-2
DELPHI	b	a	b	he	120-150
Análisis de impactos cruzados	b	a		ho	20
Escenarios	b	a	b	ho, he	60
Jerarquización analítica		a		ho	15
ELECTRE		a		ho	15
Matrices de Evaluación	b	a		ho, he	1-2
Reunión de Planeación	a	a	b	he	2-4
Árbol de Objetivos	b	b	a	ho	1-2
ZOPP	b	b	a	ho, he	2-5
Cruz Maltesa	b	b	a	ho	120

(a) Fue diseñada para emplearse durante la fase

(b) También se emplea durante la fase

\* La composición del grupo es homogénea (ho) o heterogénea (he) o ambas (ho, he)

\*\* Es la duración de su aplicación. No incluye la etapa de diseño de la aplicación. La duración está en función de la dinámica grupal de los participantes, de la dimensión del problema y de la disponibilidad de información.

## 1.4 EL INDIVIDUO PARTICIPANTE Y EL GRUPO

### 1.4.1 El Individuo Participante

En las Técnicas Participativas, el "participante" es el recurso más importante, debido a que:

- *Es el más interesado en resolver la situación problemática*
- *Está directamente involucrado en dicha situación y*
- *Es el más afectado*

Además, de manera individual, aporta ideas, propuestas, habilidades, conocimientos, personalidad, esfuerzo, energía, entusiasmo, entrega, expresividad y creatividad, que produce esa sinergia requerida para el trabajo colectivo.



Algunas de las características con las que debe de cumplir el individuo participante y que de algún modo determinarán el propósito, contenido, tema central, duración diseño y técnica a emplear durante el evento son:

- *Las necesidades*
- *La edad*
- *La experiencia*
- *La educación*
- *La cultura*

Ahora bien, dependiendo de las características individuales de los participantes, y del objetivo de la aplicación de la técnica, se pueden generar grupos (que se verán con mayor detalle posteriormente) como los siguientes:

- a) Grupos Homogéneos.- en donde los participantes se pueden desenvolver con mayor fluidez y-
- b) Grupos Heterogéneos.- con mayores oportunidades para aprender

Dentro de los cuales el participante podrá:

- *Desarrollar confianza en sí mismo y en los demás y experimentar placer en su experiencia de crecimiento y aprendizaje*
- *Desarrollar autonomía, autogestión, orientación personal y social, así como descubrir rasgos personales, sociales y culturales afines, dentro del grupo de trabajo*
- *Analizar y sintetizar el pasado y el presente, y con base en éstos, diseñar futuros deseados y trazar líneas de acción*
- *Ampliar la conciencia de su rol y su función en las situaciones sociales y grupales concretas*
- *Y sobre todo, ENSEÑAR Y APRENDER*

Finalmente es importante señalar, que el individuo busca mejorar sus relaciones interpersonales, a través de un trabajo en grupo sin llegar a ser un proceso terapéutico.<sup>9</sup>



*El individuo participante en el grupo*

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/grupoop/grupoop.shtml>

## 1.4.2 Dinámica y Características del Grupo

La "**Dinámica de Grupos**" puede definirse como el conjunto de técnicas y aplicaciones prácticas a la organización, manejo y conducción de grupos. En este caso resulta más acertado el uso del término Técnicas de Dinámica de Grupos o simplemente Técnicas Grupales.

La Dinámica de Grupos estudia *las fuerzas y tendencias que actúan sobre los grupos y cada uno de sus miembros en su intento por alcanzar los objetivos*. Se hablaría en este caso de "dinámica interna del grupo", aludiendo a todas aquellas fuerzas que aparecen como resultado de la interacción de sus miembros en todos los niveles.

### El Grupo: definición

Existen muchas y muy diversas definiciones de grupo y, en general todas dan a entender lo mismo:

"Es el campo en el cual opera el proceso participativo"

**Conjunto de individuos con un objetivo común, que interactúan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo o "membership".**



*Dinámica de Grupos*

### 1.4.2.1 Características esenciales de un Grupo

Las características esenciales, que distinguen y a la vez caracterizan a un grupo son:

- a) **El Objetivo común.-** *Es la característica que define y da vida al grupo.*
  - Se define cuando el grupo particulariza y señala una situación a la que desea llegar.
  - Puede surgir como una necesidad del grupo; como algo impuesto desde fuera o como objetivos intermedios antes de alcanzar el objetivo final.
  - Define y une al grupo cuando es colectivamente aceptado.
- b) **La Estructura.-** *Es la configuración que adquiere el grupo al constituirse y desarrollar sus actividades.* Las actividades y relaciones interpersonales suelen ser muy fluidas y cambiantes, pero es la estructura, como conjunto interactivo de roles y posiciones, lo que permanece.
- c) **Los Roles.-** *El rol se podría definir como un modelo organizado de conductas, relativo a determinada posición del individuo en una estructura o conjunto interaccional.* La posición de un individuo en una estructura, que influirá en el rol que desempeñará, puede ser impuesta por el grupo o asumido directamente por el mismo.
- d) **Las Normas.-** *Son las reglas de funcionamiento del grupo por las que se regulan las conductas y procedimientos.* Deben ser conocidas y aceptadas por los miembros del grupo.
- e) **La Cultura del grupo; Valores y Creencias.-** *Es el cuerpo de conocimientos que han sido transmitidos por generaciones anteriores y que resumen el aprendizaje colectivo de un grupo: códigos de honor, escalas de valores, filosofías de trabajo, etc.*
- f) **Las Interacciones.-** *Es la relación entre los miembros del grupo en la que las acciones de unos son afectadas por la de los otros.* Cada miembro afecta al grupo en general y es afectado por éste y cada uno reacciona ante los demás, como los demás reaccionan ante él.
- g) **La Cohesión.-** *Viene dada por las relaciones iniciadas entre los miembros y sostenidas por las normas.* La determina el grado en que los miembros desean participar y permanecer en el grupo. Es la responsable de producir el sentimiento de unidad también llamado espíritu de equipo o "membership".
- h) **El Clima o atmósfera del grupo.-** *Es la tonalidad afectiva que predomina en las acciones y las relaciones.* La creación y mantenimiento de un buen clima es una de las responsabilidades del líder.

- i) **El Sistema de Comunicación interno y externo.-** *Es la forma en que los miembros, y sobre todo el líder, han establecido las posibilidades de intercambiar mensajes entre ellos y con el exterior.* Las comunicaciones permiten al grupo fijar y desarrollar sus pautas de actividad y consolidar su estructura. Las comunicaciones permiten al grupo definir, diagnosticar y resolver problemas comunes: se podrá trabajar en grupo.

### 1.4.2.2 Tipos de Grupos

Existen muchas tipologías de grupos, aquí se hace mención de aquellas en las que se podría apoyar el facilitador para la formación de los mismos.

- **En función de la durabilidad y la amplitud de las tareas:**

**Los grupos naturales.-** *se caracterizan por ser unidades sociales cuya existencia y conducta no dependen de ningún tipo de proyecto.* El líder no los crea 'ex-profeso', no interviene en su composición, estructura y procesos. Las tareas que realizan, no están elegidas por el líder, ni se conoce que tengan algo que ver con los intereses de alguna investigación.

**Los grupos conceptuales.-** *son unidades sociales que existen únicamente motivados por su participación en un proyecto.* Son grupos creados por el líder con unas determinadas características para los propósitos de la investigación. De modo que su composición, estructura, tareas, metas y procesos son modificados por los líderes en función de sus objetivos específicos.

**Los cuasi-grupos.-** *son grupos similares a los grupos conceptuales cuyos procesos de interacción social y/o de tarea están tan restringidos por el control del líder que no tienen ocasión de desarrollar ninguna de las características que hacen que un conjunto de sujetos formen realmente un grupo.*

- **En función de la "durabilidad prevista del grupo" y de la "amplitud de conductas y tareas":**

**Familiar.-** *son grupos en el que los miembros tienen la perspectiva de permanecer en él por un tiempo ilimitado o relativamente largo y en el que se realiza un amplio repertorio de conductas y actividades.* El ejemplo más típico es el grupo familiar.

**Expedición.-** *son grupos que, al igual que el familiar, también realizan un amplio repertorio de conductas y actividades, pero dentro de un período delimitado de tiempo más o menos predecible.* Ejemplos característicos son un grupo invernando sobre el hielo, la dotación de un submarino o de una nave espacial en misión temporal o un grupo de subsistencia en un campamento de verano.

**Tripulación.-** *son grupos especialmente entrenados, coordinados y estables para ejecutar únicamente cierto tipo de tareas específicas de su ámbito profesional, repitiendo siempre*

*rutinariamente con las mismas personas, en los mismos puestos, las mismas tareas y con los mismos objetivos organizacionales.* Ejemplo: equipos deportivos, equipos de trabajo muy especializado, consejos directivos, etc.

**Grupos de tarea (task force).**- *son grupos creados en circunstancias naturales (ajenas a un proyecto) para la ejecución de una tarea específica, sólo durante el tiempo estrictamente necesario para su realización.* Ejemplos, cualquier comité 'ad hoc', un jurado en un juicio, un equipo de proyecto, etc.

- **Desde el punto de la Psicología Social (según los estilos de poder)**

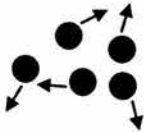
**Autocrático.**- *Estructura rígida y jerarquizada, con normas absolutas y fuerte disciplina.* El líder es autoritario y tiene la última palabra en la toma de decisiones.

**Democrático.**- *Tiene unas normas claras y aceptadas por el grupo que pueden, incluso, haber emergido del seno del mismo.* La estructura es flexible y el líder es elegido democráticamente.

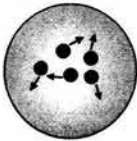
**Anárquico.**- *Se caracteriza por no tener una estructura definida ni normas claras y estables.* El líder, si existe, es débil y no da seguridad al grupo, cuyos miembros están centrados en la satisfacción personal.

### 1.4.2.3 Fases dinámicas de la Integración Grupal

El grupo es un "ser" que, diferente a la suma de sus partes, va evolucionando y creciendo a lo largo de su vida. El grupo, desde su formación, está en un proceso continuo de cambio, pasando por diversas etapas:



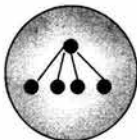
**Pre-estado.-** En los primeros momentos aún no existe grupo, sino varias personas juntas que tratan de buscar seguridad en esa nueva situación.



**Formación o Incertidumbre.-** Existe una etapa de exploración, con expectativas abiertas, incertidumbre por una falta de claridad en la estructura, objetivo y tarea.



**Tormenta o Conflicto.-** La incertidumbre presiona hacia la clarificación de expectativas, luchas por el poder, experimentación de roles y de la comunicación.

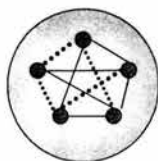


**Normalización o Cohesión.-** Existen las normas, la estructura y objetivos definidos. Ceden las resistencias, se experimenta integración al grupo y se desarrolla la capacidad para el trabajo grupal.



**Desarrollo o Funcionalidad.-** Existe ese espíritu de logro. Sinergia "juntos lo logramos mejor y aprendamos más", y confianza en las estructuras y los métodos".





**Suspensión.-** Es la fase final, corresponde a la desunión del grupo.

### 1.4.2.4 Ventajas y desventajas de trabajar en grupo

Las ventajas más importantes de trabajar en grupo son las siguientes:

- ✓ Muchas cabezas ven, escuchan y piensan más que una (generalmente)
- ✓ Un grupo da seguridad y con ello más oportunidades de arriesgar propuestas e ideas más extraordinarias
- ✓ El esfuerzo se dirige hacia los objetivos grupales y no contra los compañeros
- ✓ Información y conocimientos más completos, aunando las capacidades de varios sujetos
- ✓ Diversidad de enfoques, que permite una visión heterogénea y más amplia, importante en los procesos de solución de problemas
- ✓ Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos
- ✓ Capacidades para afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes
- ✓ Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones
- ✓ Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que puede tener la decisión individual.

Las desventajas más importantes de trabajar en grupo son:

- ✓ A mayor tamaño, mayor la reserva de algunos a participar
- ✓ Peligro de confusión de información y problemas
- ✓ Los malos entendidos pueden intensificarse
- ✓ Puede desarrollarse un clima de rechazo a través de la comunicación no verbal
- ✓ Lentitud, el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo

- ✓ El conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo, y no ser excluido al expresar ideas opuestas
- ✓ El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos
- ✓ El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la Organización
- ✓ La reducción del esfuerzo individual
- ✓ Ciertos procesos que pueden influir de forma negativa en la toma de decisiones grupal, como son:
  - La inhibición de sus miembros.
  - La difusión de responsabilidades.
  - La polarización de las decisiones.
  - El desarrollo del pensamiento grupal.

### **1.4.2.5 Reglas de operación para el trabajo grupal**

Existen algunas reglas básicas, para realizar un trabajo grupal, que deben de ser tomadas en cuenta, antes y durante el desarrollo del proceso, ya que en gran parte, de ellas dependerá el éxito o fracaso del trabajo:

- 1) Estar a tiempo
- 2) Participar
- 3) No existen Jerarquías
- 4) No descalificar
- 5) Tolerar las discrepancias
- 6) Hablar en primera persona y en singular
- 7) Ser breve y conciso
- 8) Retroalimentar sanamente
- 9) Evitar "rollo" y polémica
- 10) Se vale meter la pata
- 11) Minimizar en lo posible el uso de teléfonos celulares

Cuando el facilitador menciona estas sencillas reglas de operación al inicio y las hace valer en el grupo cuando exista alguna desviación, será mucho más fácil y ágil la conducción del mismo para llegar al objetivo deseado. Además de que se evitarán discusiones sin sentido que a la larga quitan mucho tiempo, además de que la sinergia del grupo se conserva durante todo el proceso.

## 1.5 EL FACILITADOR

Al intervenir en una organización, el profesional que se dedica a la solución de problemas se convierte en agente de cambio y su quehacer (su dilema) consiste en ir "dando bandazos" de un lado a otro, desde su papel de técnico hasta su papel como político. Esto es, requiere aprender a distinguir entre el tiempo político y el tiempo de la acción técnica.

Su función básica es facilitar los procesos en la solución de problemas para que el decisor y los demás actores obtengan mayor claridad en su visión de las cosas. Por esto, en este libro le llamaremos *facilitador*.<sup>10</sup>

**El facilitador** es el miembro más preparado del grupo, conocedor de todas las técnicas grupales necesarias, y sobre quien recae toda la responsabilidad en cuanto a la eficiencia en el funcionamiento formal referido.

Es el apoyo y guía del líder (cuando éste no encarna dicho rol) y el responsable del nacimiento y mantenimiento del grupo en sus etapas iniciales.

Es alguien que se pone al servicio de las ideas básicas, pero sin adueñárselas, ayudando y guiando al grupo para que las ponga en práctica, siguiendo el criterio de no influir para así no inhibir la creatividad.



*El facilitador*

<sup>10</sup> Idem al anterior

## 1.5.1 Habilidades y Actitudes del Facilitador

Los facilitadores tienen diferentes características personales que son percibidas y aceptadas diferentemente por los participantes.

### Habilidades de comportamiento del facilitador:

HACIA EL GRUPO	CONSIGO MISMO	HACIA EL PROCESO
Produce Ambiente	Es positivo, calmado	Es versátil y directivo
Reduce retracción	Escucha, impulsa	Mantiene el hilo
Evita exponer fallas de los participantes	Tiene autoridad personal	Aconseja y facilita
Detiene a los "rolleros"	Muestra fuerza directiva	Fomenta opiniones
Activa a los callados	No manipula	Hace preguntas
Fomenta sentimiento de pertenencia	Claridad de expresión, competente	Induce al consenso
Mantiene contacto visual con el grupo	Es autoafirmado	Está bien preparado, gestionó el guión
Se enfoca hacia el grupo	Muestra simpatía	Provee marco de referencia
	Tiene buena retórica	Se mantiene neutral
	Sabe confesar sus errores	Provee transparencia

El desarrollo de la dinámica del grupo, dependerá en gran parte de las actitudes mostradas por el facilitador durante el desarrollo, éstas podrán ser positivas o negativas.

### Actitudes Positivas:

- ✓ **Armonizar:** concilia posiciones opuestas
- ✓ **Alentar:** fortalece el Yo colectivo
- ✓ **Aclarar:** renuncia a cuestiones, sintetiza
- ✓ **Iniciar:** sugiere tareas, procedimientos
- ✓ **Activar:** impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones
- ✓ **Interrogar:** formula preguntas
- ✓ **Atender:** mantiene una actitud participativa, aunque no hable
- ✓ **Reducir la tensión:** ayuda al grupo con sentido del humor

### Actitudes Negativas:

- ✓ **Dominar:** interrumpe, se embarca en largos monólogos
- ✓ **Negar:** rechaza ideas
- ✓ **Desertar:** es indiferente o excesivamente formal
- ✓ **Agredir:** lucha por su posición, censura, critica

## 1.5.2 El rol del Facilitador en el grupo

Las tareas más significativas del facilitador en la dinámica de grupos son las siguientes:

- Seleccionar los contenidos a tratar según los objetivos marcados
- Ayudar a que los miembros del grupo descubran o elaboren la información que sea solicitada
- Percibir y poder señalar al grupo cómo se están desempeñando los diferentes roles puestos en práctica, así como sus implicaciones
- Crear las condiciones oportunas para que resulte fácil asumir roles flexibles para que los miembros del grupo puedan descubrir y experimentar distintas formas de colaboración en la tarea
- Fomentar independencia en los miembros y madurez en el grupo no adoptando actitudes directivas ni presentando la propia conducta como modelo a seguir
- Estimular la reflexión, transformando la actitud por la que cada miembro o subgrupo se cree en posesión de la verdad, en un proceso de estudio de problemas con el cual se logre alcanzar el objetivo deseado

## 1.6 LA IMPORTANCIA DE LAS TP EN LA PLANEACIÓN

La planeación es una de las principales actividades en el mundo contemporáneo, volviéndose cada vez más necesaria ante la problemática actual caracterizada esencialmente por la aceleración del cambio, la incertidumbre, la complejidad y la interdependencia.

*La información es la materia prima de la Planeación*, pues con base en ella, se está en posibilidad de construir un futuro deseado. La rapidez, característica en nuestros tiempos origina el estancamiento, e incluso el fracaso de muchas organizaciones, de ahí la necesidad de identificar esos factores de éxito o fracaso, a través de aquellos que día a día viven, sienten y sufren esas situaciones.

Las técnicas participativas nos permiten conocer esa información, procesarla, aplicarla y obtener resultados satisfactorios.

Además de que contribuyen a todo Proceso de Planeación, en cuanto a:

- **Integrar grupos de trabajo eficaces**
- **Incrementar y armonizar las relaciones interpersonales de trabajo**
- **Fortalecer los canales de comunicación existentes entre las diversas áreas funcionales**
- **Contar con información valiosa, obtenida de los directamente involucrados en la situación problemática (stakeholders)**
- **Tomar en cuenta la voz y el voto de todos los niveles jerárquicos dentro del organigrama**
- **Tomar decisiones con base en la información obtenida y llevar a la organización a una situación deseada**
- **Los mecanismos necesarios para llegar a esa situación deseada y**
- **Entender los impactos de dichas decisiones**

*"Mejor es callar  
y que sospechen de tu poca sabiduría  
que hablar  
y eliminar cualquier duda sobre ello."*

*Abraham Lincoln*

## CAPÍTULO 2

### LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada los elementos fundamentales, para contar con una comunicación, coordinación dirección y evaluación administrativas eficientes.<sup>11</sup>



*Ejemplos de Manuales de Organización*

<sup>11</sup> Franklin, Enrique B., "Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura". Ed. Mc Graw Hill, 2001, México

## 2.1. CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- a) *"Un Manual de Organización es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas."*<sup>12</sup>
- b) *"Documento que registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación, y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura."*<sup>13</sup>

## 2.2. ANTECEDENTES DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

La historia de los manuales como herramienta administrativa es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

El programa global de Reforma Administrativa emprendido en 1971 por el Gobierno Federal, estableció entre varios de sus puntos, la revisión interna de las instituciones y la instrumentación de mecanismos para revisar y compilar las bases legales, adecuar y simplificar las estructuras y funcionamiento de las entidades públicas para elevar su productividad y competitividad, esto sirvió de base para elaborar manuales de organización y procedimientos en las Dependencias y Entidades.

En el acuerdo sobre aspectos mínimos a contemplar en los programas internos de Reforma Administrativa del Sector Público Federal, se estableció que "...para aumentar la productividad y eficiencia... cada unidad interna debía proceder a:

<sup>12</sup> Ídem al anterior

<sup>13</sup> "Guía para la elaboración y actualización de Manuales de Organización", CFE, México 2001.



- Precisar claramente sus objetivos
- Revisar y, en su caso, determinar sus funciones
- Revisar y en su caso, determinar su estructura
- Formular y/o analizar sus Manuales de Organización...”

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Rodríguez V., Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos", Ed. ECAFSA Thomson Learning. 2002, México

## **2.3. OBJETIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Los objetivos que persigue una organización, al contar con un manual de organización son los siguientes:

- a) Presentar una visión de conjunto organizacional (individual, grupal o sectorial)
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- c) Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo
- d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices
- e) Agilizar el estudio de la organización
- f) Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal
- g) Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización
- h) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización
- i) Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen
- j) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles
- k) Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones
- l) Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización

## 2.4. CLASIFICACIÓN BÁSICA

De acuerdo con las características de los Manuales, se pueden clasificar respecto a *su naturaleza o área de aplicación; por su contenido, y por su ámbito.*

### 2.4.1 Por su naturaleza o área de aplicación

- a. **Macroadministrativos.-** Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- b. **Mesoadministrativos.-** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, y a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- c. **Microadministrativos.-** Son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

### 2.4.2 Por su contenido

- a. **De Organización.-** Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; asimismo canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- b. **De Procedimientos.-** Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- c. **De historia de la organización.-** Estos manuales son documentos que contienen la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, se cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

- d. De políticas.-** También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- e. De contenido múltiple.-** Manuales que concentran información relativa a diferentes temas o aspectos de una organización.

El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta
- Que resulte económicamente más viable
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información
- A una instrucción específica del nivel directivo

- f. De puestos.-** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- g. De técnicas.-** Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- h. De ventas.-** Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
  - Descripción de productos y/o servicios
  - Mecanismos para llevarlas a cabo
  - Políticas de funcionamiento
  - Estructura de equipo de trabajo
  - Análisis ambiental
  - División territorial y
  - Medición del trabajo
- i. De producción.-** Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy

valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- j. De finanzas.-** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular, en las áreas responsables de su capacitación, aplicación, conservación y control.
- k. De personal.-** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:
  - Prestaciones
  - Servicios
  - Condiciones de trabajo
- l. De operación.-** Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- m. De sistemas.-** Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc. de una organización.

### 2.4.3 Por su ámbito

- a. Generales.-** Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- b. Específicos.-** Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, áreas, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

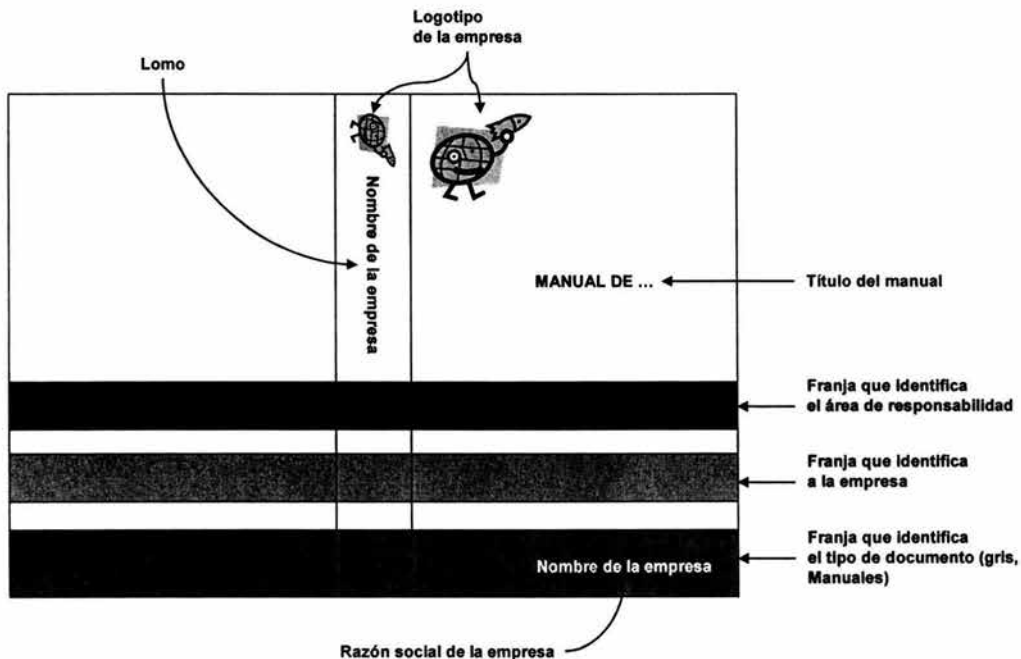
Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

## 2.5. ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Para conformar documentos uniformes y homogéneos en contenido y presentación, se deberá seguir el orden a continuación indicado<sup>15</sup>:

### 2.5.1 Portada


Es la parte externa de un documento en la que se pone el título con los detalles complementarios:



<sup>15</sup> "Guía para la elaboración y actualización de Manuales de Organización", CFE, México 2001.

## 2.5.2 Carátula

Se refiere a la primera página impresa en la cual se asentarán los datos que identifiquen la procedencia del manual.

	<b>Nombre de la Organización</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE...</b>	HOJA 1 DE 50 FECHA DE ELABORACIÓN XX/XX/XX
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DE...</b>		

## 2.5.3 Hoja de Formalización

La hoja de formalización contiene las firmas de autorización de los funcionarios involucrados, a fin de darle validez al documento, así como los datos complementarios del mismo.

Mediante este formato se da plena evidencia sobre la validez y vigencia al manual de Organización por las autoridades respectivas, integrando el registro de la fecha de entrada en vigencia, reconociéndose también el crédito de los participantes en su elaboración. Con el fin de llevar registro y control de los manuales, el titular de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación también firmará la hoja de formalización y se deberá remitir una copia del manual debidamente formalizado a esta área.

		<b>Nombre de la Organización</b>  <b>MANUAL DE</b> ①		HOJA 1 DE 50 FECHA DE ELABORACIÓN  XXX/XX/XX
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>				
CLAVE DEL AREA: ②		④		
DIA	MES	AÑO	⑤	
③				
<b>AUTORIZACIÓN</b>				
_____ Nombre Cargo ⑥		_____ Nombre Cargo ⑦		
<b>REVISIÓN</b>				
_____ Nombre Cargo ⑧		_____ Nombre Cargo ⑨		
<b>VIGENCIA</b> ⑩				
<b>OBSERVACIONES</b> ⑪				
<b>CRÉDITOS</b>				
Nombres ⑫		Cargo ⑬		
<b>CONTROL DE ACTUALIZACIONES</b>				
Revisión No. ⑭	Fecha ⑮	Motivo o causa ⑯		Página No. ⑰



**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DE FORMALIZACIÓN**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	TÍTULO DEL MANUAL	Anotar el título completo del manual, según el área a la que corresponda
2	CLAVE DEL ÁREA	Se anotará la clave de área de responsabilidad que le corresponda
3	FECHA	Indicar la fecha de formalización (día, mes y año) que será tomada para la entrada en vigor
4	ÁREA SUPERIOR	Anotar el nombre de la Dirección de Área en la que se adscribe la propietaria del manual
5	AREA PROPIETARIA DEL MANUAL	Anotar el nombre del área emisora del manual como aparece registrada ante las Dependencias Globalizadas
6	AUTORIZACIÓN (área superior)	Anotar el nombre y cargo del Titular del área superior inmediata a la propietaria del manual quien autoriza a éste
7	AUTORIZACIÓN (área propietaria)	Anotar el nombre y cargo del titular del área propietaria del manual
8	REVISIÓN (representante del área)	Anotar el nombre y cargo del representante del área
9	REVISIÓN	Anotar el nombre y cargo del Titular de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación. (Área responsable en la materia de manuales a nivel institucional)
10	VIGENCIA	Se refiere al período en el que el documento está en vigor, siendo el período más frecuente la vigencia anual; sin embargo, algunas áreas incluyen la fecha a partir de la cual se autoriza el documento y especifican que en tanto no se presenten cambios, el manual sigue en vigor
11	OBSERVACIONES	Anotar en forma resumida las condiciones del Manual de Organización
12	CRÉDITOS (nombre)	Indicar el nombre del personal participante en la elaboración, evitando incluir los que formalizan el documento
13	CRÉDITOS (cargo)	Indicar el nombre del cargo de los participantes en la elaboración
14	REVISIÓN	Anotar el número que le corresponda a la elaboración de revisiones
15	FECHA	Anotar el día, mes y año correspondiente a la elaboración o revisiones
16	MOTIVO O CAUSA	Describir brevemente la razón de su actualización
17	PÁGINA No.	Deberá anotarse el número de hojas que fueron modificadas

## 2.5.4 Índice

Es una relación de los apartados que constituyen la estructura del documento. A continuación se enumeran algunas consideraciones que se deben tener para su redacción:

- La numeración de los apartados del manual será progresiva
- Escrita en números arábigos, llevando el mismo orden de información que debe cubrir en su totalidad el contenido
- Sin contar carátula y hoja de formalización
- Marcar el número de la página donde inicie cada tema

## 2.5.5 Presentación

En este apartado se da a conocer un panorama general del contenido del manual, su utilidad e información referente al área que se describe. Adicionalmente, se incluye: breve descripción de cómo se revisa y mantiene. Se recomienda que sea realizada por el funcionario responsable del área mediante un mensaje.

## 2.5.6 Antecedentes

Se refiere a una descripción del origen del área, así como también de la evolución que ésta haya experimentado, destacando los principales cambios y transformaciones estructurales derivadas de las necesidades operativas y administrativas que los hayan propiciado; indicando, en su caso, las modificaciones estructurales y registros de las Dependencias Globalizadoras. Este apartado debe ordenarse e integrarse en orden cronológico.

## 2.5.7 Objetivo

Se entiende por objetivo, el propósito esencial que pretende alcanzar el área a través del desarrollo de sus funciones; es el motivo por el cual fue creada.

Para su definición es necesario:

- Procurar que su redacción no exceda de cinco líneas
- Iniciar con un verbo en infinitivo que indique un propósito a lograr, por ejemplo: garantizar, apoyar, establecer, asegurar, entre otros.
- Omitir adjetivos calificativos
- Relacionar para los niveles jerárquicos superiores con las facultades que tienen asignadas en el Estatuto Orgánico

Cabe mencionar que se debe redactar un solo objetivo por cada área.

## 2.5.8 Marco Jurídico

Es la relación o listado de los principales ordenamientos, donde se determinan las facultades y ámbito de competencia de las áreas de la Organización, tales como: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes, tratados, códigos, reglamentos, decretos y acuerdos relacionados con la organización y funcionamiento del área que se describe en el manual, seguidas de otras disposiciones jurídicas internas que regulen actividades sustantivas del área, como: manuales, normas, oficios-circulares y lineamientos.

Las disposiciones jurídicas aplicables, deberán listarse cronológicamente (tomando como base la fecha de su emisión) en el orden de cada uno de los apartados que se mencionan en el párrafo anterior, seguidos de las fechas de emisión y última reforma en el Diario Oficial de la Federación. Se anotará la fecha con número arábigos en el caso del día y el año; y en números romanos en el caso del mes. Ejemplo:

**Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica  
D.O.F. 22-XII-1975, Última reforma D.O.F. 22-XII-1993**

Los nombres de los ordenamientos legales deberán aparecer completos. En el caso de los oficios-circulares y similares, se señalará su número, fecha y el cargo del titular del área que los emitió.

Al listar cada ordenamiento legal se debe evitar hacer uso de viñetas, además las disposiciones legales deben seguir este orden: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos y acuerdos y circulares.

## 2.5.9 Estructura Orgánica

Es la relación ordenada de las áreas administrativas que integran el órgano a que se refiere el manual, codificadas en razón de criterios de jerarquía y especialización funcional de manera que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

La estructura orgánica corresponderá con la autorizada y registrada ante las Dependencias Globalizadoras, vigente a la fecha de elaboración o actualización del manual y se contemplarán tres niveles como mínimo (el propio y dos niveles inferiores).

Para visualizar los niveles de jerarquía y la dependencia entre las áreas administrativas es necesario que la estructura esté codificada. La codificación seguirá los siguientes criterios:

- a) El área emisora deberá partir de la codificación otorgada a la misma en el Manual de Organización
- b) Se usarán números arábigos
- c) Conforme se descienda en la jerarquía, se añadirá un dígito por cada nivel

- d) El valor de cada dígito indicará la secuencia en la cadena de mando
- e) Si algún nivel de la cadena de mando no existe su valor será cero
- f) La asignación de los dígitos iniciará a partir del primer nivel jerárquico de izquierda a derecha
- g) Se debe evitar el uso de abreviaturas al denominar a las áreas

Ejemplo:

## **1. Dirección General**

### **1.0.1 Subdirección de Programación**

1.0.1.0.1 Gerencia de Programación

1.0.1.0.2 Gerencia de Estudios Económicos

1.0.1.0.3 Gerencia de Evaluación y Programación

### **1.0.0.1 Coordinación de Programas**

1.0.0.1.1 Gerencia de Programa

1.0.0.0.1 Gerencia de comunicación Social

## 2.5.10 Organigramas

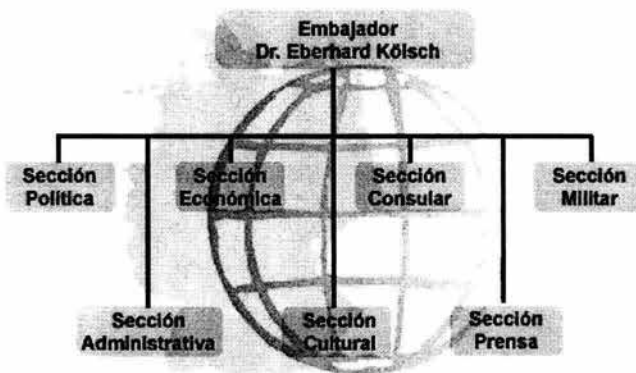
Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las áreas administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, coordinación y asesoría.

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Algunos criterios fundamentales para su elaboración son los siguientes:

- a) **Precisión.-** en los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud
- b) **Sencillez.-** deben ser lo más elemental posible, para representar la (s) estructura (s) en forma clara y comprensible
- c) **Uniformidad.-** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación
- d) **Presentación.-** su acceso depende en gran medida en su formato y estructura, por lo que debe prepararse complementando, tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.
- e) **Vigencia.-** para conservar su validez técnica, debe mantenerse actualizado. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

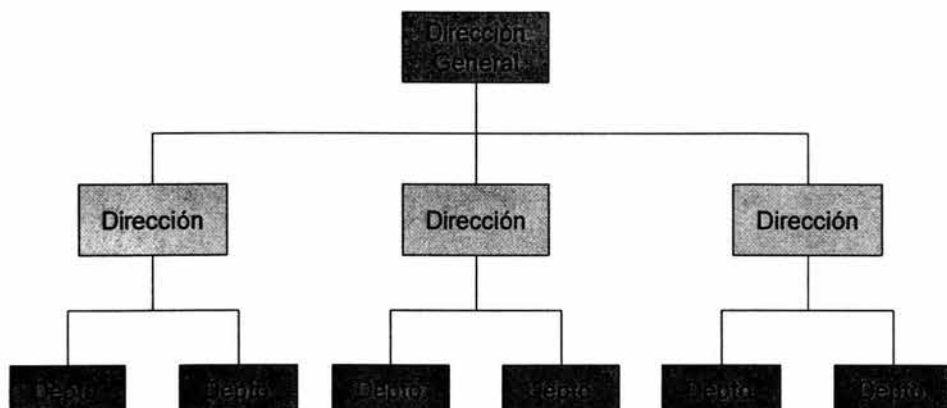
Existen varias clases de organigramas, para efecto de este trabajo de tesis, se considerarán atendiendo a su ámbito, los del tipo general y específicos.



*Organigrama de la Embajada de Alemania en México*

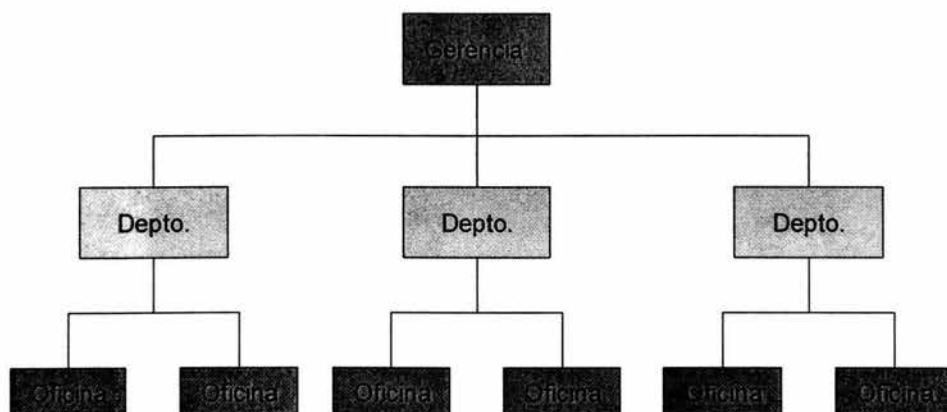
### 2.5.10.1 Organigrama General

El Organigrama General contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.



### 2.5.10.2 Organigrama Específico

El Organigrama Específico muestra en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.



## 2.5.11 Funciones

Una función se define como:

**"El conjunto de actividades afines y relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos establecidos y cuya ejecución es responsabilidad de las áreas adscritas en la estructura orgánica"**

Se pueden dividir las funciones dentro de un Manual de Organización en, sustantivas y adjetivas.

- a) **Función sustantiva o básica.-** *es aquella relacionada con el objetivo para la cual fue creada el área.* Estas serán preferentemente las funciones que aparecerán en el manual de organización de cada área, estarán en estrecha concordancia con las que corresponden al área en el manual de organización. Derivadas a su vez de las atribuciones o facultades de los Estatutos Orgánicos, dentro del ámbito de la misma organización
- b) **Función Adjetiva o Genérica.-** *son aquellas que se realizan de manera genérica (es decir aquellas funciones que comparten características similares) en todas las áreas.* Que serán para las direcciones, subdirección, oficinas, etc.

### 2.5.11.1 Presentación de las Funciones

Con el propósito de facilitar una correcta elaboración y redacción de las funciones, se presenta una serie de lineamientos que ayudan a encauzar y simplificar la realización de esta tarea.

1. Iniciar la redacción con un **verbo en infinitivo** que representa una acción por realizar. Por ejemplo: planear, coordinar, supervisar, etc.
2. El cuerpo de la función debe responder a las preguntas **¿Qué se va a hacer?** y **¿Para que se hace?**, a efecto de sustentarlas correctamente
3. denotar la naturaleza administrativa, por ejemplo de Regulación (normativa), Control (inspección, vigilancia, supervisión, seguimiento y evaluación), de apoyo técnico y administrativo
4. Ser claras y concisas, evitando el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: adecuada, eficiente, óptima etc.
5. Se sugiere que las funciones de los niveles jerárquicos superiores (Coordinación, Dirección de Área y Subdirección, según el caso) deben desprenderse de las atribuciones de la Estructura Orgánica

6. Las funciones deben limitar en **forma clara y concreta las responsabilidades del área**, así como sus facultades correspondientes
7. Las Funciones **deben corresponder a un área**, y no estar asociadas a un puesto o puestos de trabajo. **Evitar la tendencia a describir las funciones con un grado excesivo de detalle**
8. No deben confundirse las funciones con actividades, cuando éstas últimas son más específicas
9. Presentar las funciones de cada área en forma de lista, ordenándolas de acuerdo a la importancia que revisten o bien por el proceso general del trabajo.

Ejemplos:

¿Qué se va a hacer?

¿Para qué se va a hacer?

Implantar, mantener y vigilar nuevas tecnologías **para** *garantizar la integridad y seguridad de la información que circula por las redes informáticas.*

¿Qué se va a hacer?

¿Para qué se va a hacer?

Evaluar la información administrativa, **para** *facilitar la toma de decisiones de la Residencia Regional.*

¿Qué se va a hacer?

¿Para qué se va a hacer?

Coordinar el transporte y demás servicios que se requieran **para** *la atención de visitas y eventos oficiales.*

¿Qué se va a hacer?

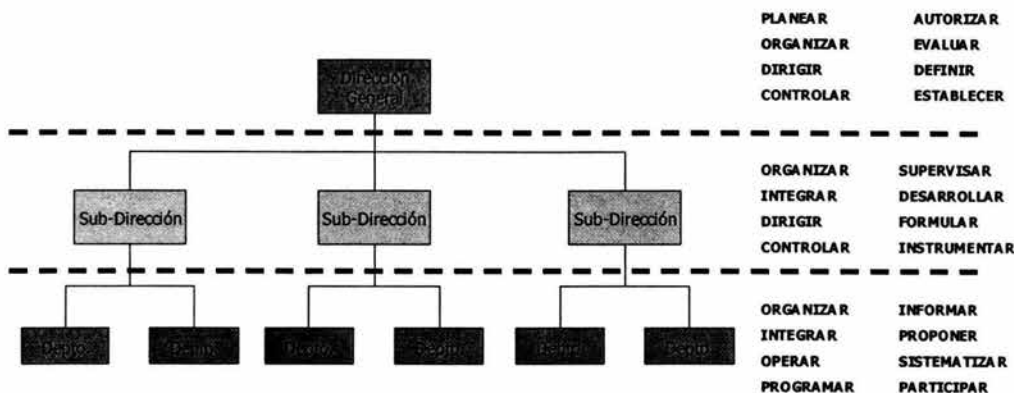
Organizar, dirigir y controlar las actividades técnicas, administrativas y jurídicas necesarias **para** *la supervisión de las obras en el ámbito de su competencia.*

¿Para qué se va a hacer?



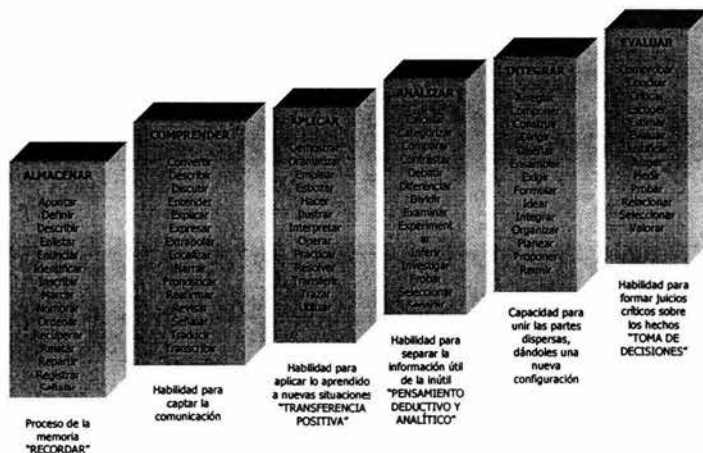
## 2.5.11.2 Verbos comunes para indicar funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:



Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano y por el proceso establecido de la función; por ejemplo:

- Organizar, evaluar y controlar
- Organizar y dirigir
- Integrar y supervisar
- Dirigir y coordinar



*Ejemplos de verbos*

## 2.5.12 Descripción de Puestos

Reseña el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, e incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

## 2.5.13 Directorio

Es el documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica.

Su integración en el manual es opcional.

## 2.6 VENTAJAS DE CONTAR CON UN MANUAL ACTUALIZADO

Los planteamientos que derivan de las exigencias actuales han favorecido el uso de mecanismos tendientes a la optimización y control de las actividades, con el objetivo de asegurar la satisfacción de las demandas de los clientes y mejorar la productividad en el trabajo. Es por eso que existe una necesidad creciente de mantener actualizados los manuales de organización, ya que permiten a través de una rápida consulta:

- a) Presentar una visión de conjunto de las áreas funcionales
- b) Consignar por escrito las funciones encomendadas a cada una de las diversas áreas que integran la estructura orgánica, delimitando así, sus ámbitos de acción y sus responsabilidades con un documento validado y actualizado
- c) Evitar duplicidad de funciones
- d) Servir de marco de referencia y consulta para el personal en cuanto a la integración y dinámica de funcionamiento de la entidad o de manera particular de las áreas administrativas
- e) Auxiliar en la inducción al personal de nuevo ingreso, facilitando el conocimiento e incorporación a las áreas de adscripción
- f) Servir de base para la elaboración y/o actualización de Manuales de Procedimientos de acuerdo con las funciones sustantivas encomendadas a las áreas
- g) Controlar eficientemente el manejo de los documentos de la institución.

---

*"La duda es el principio de la sabiduría."*  
Anónimo

## CAPÍTULO 3

### DESARROLLO DE LA TÉCNICA

El hombre al transformar la naturaleza se ha transformado a sí mismo. El ser humano para sobrevivir y desarrollarse requiere del éxito de su práctica social, y la base de su éxito depende de la objetividad de su pensamiento; conocer, reflejar correctamente los fenómenos de la naturaleza, tanto en sus relaciones internas como externas, para poder intervenir en sus procesos de cambio de acuerdo con sus necesidades concretas.

El hombre para poder transformar la realidad en forma consciente necesita descubrir el funcionamiento, el mecanismo que rige las relaciones en y entre los fenómenos, de esta forma está en posibilidad de *predecir* los cambios y dirigirlos de acuerdo con sus necesidades concretas.

La posibilidad de transformar conscientemente la realidad, o sea de dirigir los cambios, está en relación directa con la posibilidad de conocer objetivamente esa realidad. Este es el fundamento de la estrecha relación entre la teoría, el método y las técnicas que en su conjunto es lo que constituye la ciencia.

Entendemos a la teoría como un sistema generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad.

El método se define como la manera de alcanzar un objetivo; o bien, como determinado procedimiento para ordenar la actividad.

Así mismo la Real Academia de la Lengua Española define a la metodología como: El conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.<sup>16</sup>

Finalmente, la técnica se define como el conjunto de principios, métodos y medios para el estudio y mejoramientos prácticos de la sociedad.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Página Web: <http://www.rae.es/> Mayo del 2004

<sup>17</sup> Tecla J., Alfredo, Garza R., Alberto, "Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social". Ed. Taller Abierto, México 1982.

### 3.1 PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los procedimientos tradicionales para el levantamiento de información, al momento de elaborar o actualizar un Manual de Organización son los siguientes:

- **Investigación Documental.-** esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos, tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- **Consulta a sistemas de información.-** acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.
- **Encuesta.-** este método implica la realización de entrevistas con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los questionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas.

- **Entrevista.-** consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

- **Observación directa.**- este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

### 3.2 COMPARATIVA, ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES Y LA PROPUESTA DE LA TP

Después de revisar cuáles eran los procedimientos tradicionales, se decidió compararlos, entre ellos y con las TP, para buscar ventajas y desventajas que guarden entre sí estos 6 procedimientos que a continuación se describen:

	PROCEDIMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	<i>Investigación Documental</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede ser una fuente de información muy confiable y de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que no se cuente con la información, sobre todo si la organización es de nueva creación</li> </ul>
2	<i>Consulta a Sistemas de Información</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ídem al anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ídem al anterior</li> </ul>
3	<i>Encuesta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite ahorrar recursos</li> <li>✓ Se puede reunir información preliminar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de la información dependerá del diseño del cuestionario</li> <li>• No se cuenta con tiempo suficiente para realizar una buena encuesta</li> </ul>
4	<i>Entrevista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es el procedimiento más usado</li> <li>✓ Puede brindar información un poco más precisa</li> <li>✓ Se tiene contacto físico y visual con los empleados</li> </ul>	<p>La calidad de la información recabada dependerá de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al tipo de empleado que se le haga la entrevista</li> <li>• El tiempo disponible del mismo</li> <li>• El consenso, sobre todo si son más de 2 personas las que trabajan en el área, o existen sucursales en otra parte del país</li> <li>• El diseño de la entrevista</li> </ul>
5	<i>Observación Directa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite una mayor visión y claridad de las funciones en conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente se usa para procedimientos muy específicos</li> <li>• Son necesarias entrevistas posteriores para corroborar información</li> <li>• Es necesario desplazarse al área física de la organización</li> </ul>
6	<i>Técnicas Participativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un proceso de análisis síntesis, que da voz y voto a los directamente involucrados</li> <li>✓ Es un proceso creativo</li> <li>✓ Se garantizan de algún modo la ejecución de las soluciones y/o funciones propuestas</li> <li>✓ El trabajo en grupo, da seguridad y con ello más oportunidad de arriesgar propuestas e ideas más extraordinarias</li> <li>✓ Se dispone de mayor información</li> <li>✓ La información obtenida es de mayor calidad</li> </ul>	<p>La calidad de la información dependerá de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de técnica a emplear</li> <li>• Los objetivos a perseguir</li> <li>• El tamaño del grupo de trabajo</li> <li>• El facilitador que dirija al grupo</li> </ul>

Una vez comparados todos los procedimientos existentes en la literatura para levantar la información en un manual con las TP, se pueden observar las grandes ventajas que ofrecen éstas últimas, debido a la calidad en la información y el trabajo con los directamente involucrados.

### 3.3 PROPUESTA DE LA TÉCNICA PARTICIPATIVA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se han venido desarrollando diversas maneras de actualizar los manuales de organización, y en la mayoría de las veces no se toma en cuenta a los directamente involucrados, por ejemplo, las funciones son redactadas por los mandos medios y superiores, o se toman las funciones de otras áreas similares, o incluso de otras organizaciones con actividades afines.

**Es por eso que se decidió el uso de las Técnicas Participativas, para otorgar voz y voto a los que desempeñan día a día esas funciones, y nadie mejor que ellos saben cuáles y como son llevadas a cabo.**

*Las técnicas participativas permiten dar orden de manera creativa al proceso de solución de muchos de los problemas en las organizaciones.*

La principal característica que distingue a las técnicas de planeación participativa, es que todo el proceso de análisis y síntesis se realiza con la participación de los directamente involucrados en la situación problemática. Esto garantiza, de algún modo, la identificación de los problemas concretos por resolver, pero sobre todo la ejecución de las soluciones consideradas.

Asimismo las ventajas que ofrecen las TP, para el levantamiento de la información son:

- ✓ Es un proceso de análisis síntesis, que da voz y voto a los directamente involucrados
- ✓ Es un proceso creativo
- ✓ Se garantizan de algún modo la ejecución de las soluciones y/o funciones propuestas
- ✓ El trabajo en grupo, da seguridad y con ello más oportunidad de arriesgar propuestas e ideas más extraordinarias
- ✓ Se dispone de mayor información
- ✓ La información obtenida es de mayor calidad
- ✓ Existe retroalimentación

Ahora se tendrá que elegir de entre un abanico de opciones, la técnica mas adecuada, como ya se analizó en el capítulo 1, existe una gran variedad de ellas, y cada una ofrece ciertas ventajas, y desventajas, así como contar con ciertas características que serán de gran utilidad para recopilar los datos necesarios.



### 3.4 COMPARACIÓN ENTRE LA KJ Y OTRAS TÉCNICAS SIMILARES

Una vez analizadas las ventajas que ofrecen desarrollar el proyecto con Técnicas Participativas, ahora la pregunta sería ¿Qué técnica me conviene aplicar? Es por eso que a continuación se muestran una comparación de técnicas a través de calificaciones cualitativas que podrían ser utilizadas para el levantamiento de la información, y que comparten características similares entre ellas:

TÉCNICA	COSTO	TIEMPO	CALIDAD DE LAS IDEAS	NÚMERO DE IDEAS GENERADAS	COMPROMISO DE SUCCIÓN
<b>KJ</b>	medio	1-3 días	buena	ilimitada	alto
<b>TGN</b>	medio	1-3 días	buena	limitada	medio
<b>DELPHI</b>	bajo	120-150 días	regular	ilimitada	bajo
<b>REUNIÓN DE PLANEACIÓN</b>	alto	1-7 días	buena	ilimitada	medio

Una vez comparadas las técnicas que podrían ayudarnos al levantamiento de la información, se puede concluir que la KJ es la que mas nos acomoda, de acuerdo al costo, tiempo número de ideas generadas etc. Con cierta variación, es decir adecuar la técnica a nuestros propósitos; esta es una gran virtud que también ofrecen las TP, que de acuerdo a la situación problemática a la que se enfrenta se puede personalizar cada técnica, e incluso hacer combinaciones de ellas.

Es por eso que la técnica a emplear en el proyecto, se fundamentará en el Proceso conocido como KJ, que se verá a mayor detalle en el sub-capítulo siguiente.

### 3.5 FUNDAMENTACIÓN DE LA TÉCNICA EN EL PROCESO "KJ"

El desarrollo de *procedimientos o técnicas informales* dentro de la prospectiva, como son las técnicas Delfos, TKJ y KJ, ha permitido al planeador contar con instrumentos adecuadas para la realización de sus tareas, ya que son *técnicas suplementarias*, que proporcionan otra alternativa, a la de los *enfoques formales* de la planeación.

La fundamentación de esta técnica, esta basada en los principios de las técnicas participativas para la Planeación, o heurísticas como le llaman algunos autores (que se trataron en el capítulo 1), tales como:

- ✓ *Aislar al personal de su área de trabajo para evitar interrupciones*
- ✓ *Propiciar la discusión al momento de definir las funciones*
- ✓ *Consensuar todas las ideas*
- ✓ *Capturar toda la información posible en tiempo real*
- ✓ *Revisar y validar todo el proceso por parte de la organización*
- ✓ *Contar con expertos para delimitar procesos*
- ✓ *Revisar y validar el producto final*
- ✓ *El apoyo de facilitadores por grupo*
- ✓ *Orientar el trabajo grupal hacia un objetivo en común*
- ✓ *Retroalimentar sanamente etc.*

Particularmente en el *Proceso KJ*, inventado y desarrollado por el Doctor Jiro Kawakita, notable antropólogo japonés y profesor del Instituto Tecnológico de Tokio y, hasta 1975, presidente y fundador del Kawakita Research Institute. La Técnica se designa por sus iniciales: ***KJ***.

Originalmente, esta etapa básica del proceso fue un arte heurístico para integrar un cuerpo de *datos heterogéneos* como son los que se obtienen a través de la investigación antropológica.



*Jiro Kawakita*

Algunas definiciones del proceso son:

- *Es un proceso que analiza y sintetiza los modelos conceptuales que tiene una persona o un grupo de personas (expertos) acerca de una situación específica determinada, como pueden ser: problemas, objetivos, estrategias, etc. Con el fin de analizarlos, sintetizarlos e integrarlos, utilizando un modelo conceptual cualitativo (diagrama de conjuntos), el cual constituye un escenario de referencia de la situación específica mencionada anteriormente.*
- *El proceso permite obtener, de una gran cantidad de datos heterogéneos, los asuntos esenciales y presentarlos de manera lógica y comprensiva mediante diagramas de conjuntos (escenarios); lo cual aporta una visión (imagen-escenario) de una situación específica determinada, tal y como lo perciben los elementos involucrados en ella.*
- *El proceso sirve para subsanar un aspecto tradicionalmente descuidado en el desarrollo de la ciencia occidental que es el de contar con un procedimiento, metodología o proceso para formular problemas.*
- *Es uno de los procesos más importantes de la Planeación Prospectiva.*

### 3.5.1 Características del Proceso KJ básico

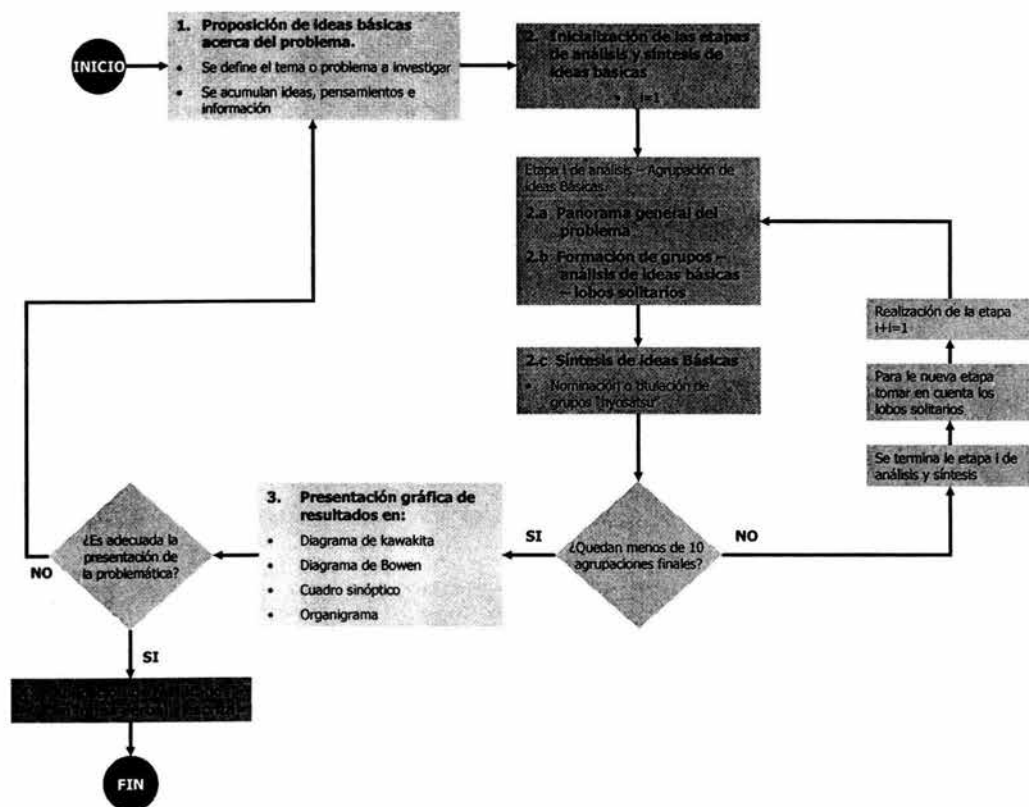
Algunas de las principales características del proceso, son:

- *Todo el proceso de análisis y síntesis (clasificación y ordenación) para alcanzar un consenso, es aplicado en general por un solo participante o investigador.*
- *El proceso KJ sirve para subsanar un aspecto tradicionalmente descuidado en el desarrollo de la ciencia occidental, que es el de contar con un procedimiento, método o proceso para formular problemas. Es decir, una aportación es determinar la importancia del Método KJ para tener una idea de cómo plantear o formular problemas, ya que ayuda a resolver aspectos como: ¿Cómo se formulan los problemas?, ¿de dónde se originan los problemas?*
- *Otra aportación del proceso es mostrar la versatilidad del método KJ en su primera etapa y ver que no solamente se puede aplicar al planteamiento de problemas, sino que su uso es más general, ya que se extiende a cualquier tipo de situación: problemas, objetivos, estrategias, etc.*
- *Una de las características importantes de este proceso informal de la prospectiva, es que aboga por la inclusión o consideración de los puntos de vista u opiniones, ideas e información que pueden aportar los actores de la planeación. Es decir, propicia un enfoque participativo en la planeación.*
- *El proceso original KJ eventualmente se puede modificar (enriquecer) para realizar un análisis más formal de tipo fenomenológico.<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> Talavera, R. Víctor, "Método Informal de Planeación, Prospectiva "KJ", DEPMI-UNAM, Mex. 1985.

### 3.5.2 Pasos fundamentales del proceso KJ básico



- 1. Proposición de ideas básicas acerca del problema.-** se requiere una provisión de etiquetas o tarjetas de notas, que aun cuando pueden ser de cualquier tamaño, generalmente se usan rectangulares autoadhesivas.

Primero: **se define el tema o problema a resolver**

Enseguida: **se acumulan ideas básicas, pensamientos e información**

que sean o aparezcan relevantes para el problema, y se anotan en las etiquetas. Es muy importante que en cada etiqueta aparezca solo un concepto, idea o pensamiento, y debe expresarse con una oración o frase corta. No existe

límite alguno en la cantidad de etiquetas que se elaboren, se acumulan hasta agotar la información y las ideas acerca del problema.

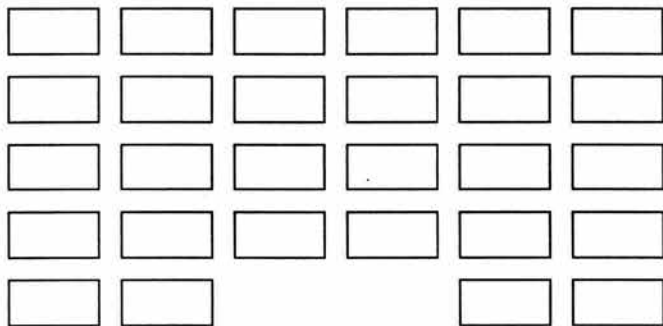
La información no debe seleccionarse nunca racional o lógicamente, sino incluirse todos los conceptos que vienen a la mente, aunque parezca que están fuera de lugar o que no son agradables, ya que pueden estar relacionados con el tema y constituir información valiosa.

En este punto es importante puntualizar lo siguiente:

- Que aunque una de las características principales del método KJ es que todo proceso de análisis y síntesis en general, es realizado por un solo investigador
- Para la acumulación de ideas básicas, pensamientos e información acerca de una problemática específica se puede utilizar la consulta de expertos (elementos implicados en la problemática) por medio de técnicas de encuesta (entrevistas o cuestionarios), con el fin de enriquecer esta etapa fundamental del método

**2. Análisis de ideas Básicas.**- el proceso de agrupar ideas se subdivide en tres pasos:

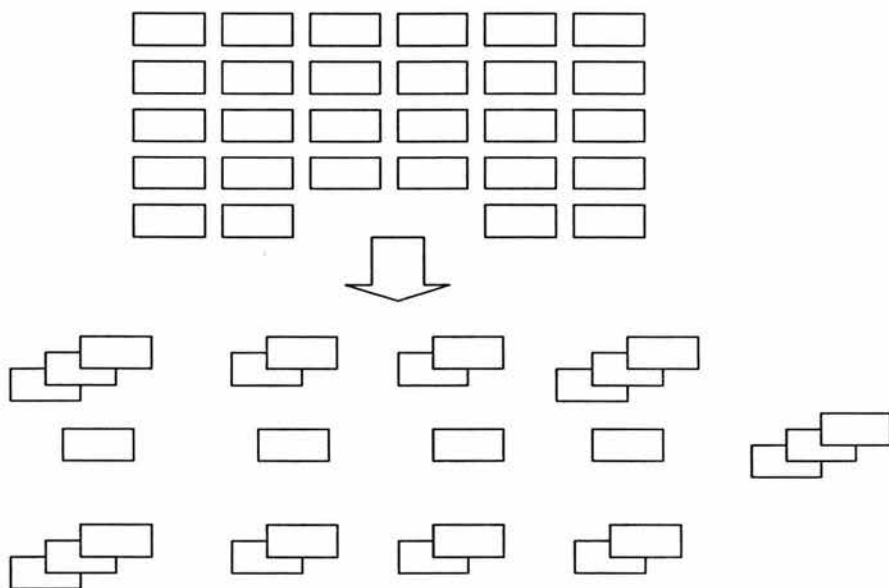
**2. a Panorama Global del problema.**- después de haber acumulado las ideas básicas y transcritas éstas en etiquetas, se barajan y extienden sobre una superficie de manera que puedan observarse con facilidad, con lo cual se tiene un *panorama global inicial acerca del problema*



*Panorama global*

- 2. b Análisis de ideas básicas.-** las etiquetas deben leerse varias veces. Puede suponerse que cada participante es una persona a la cual se le debe escuchar cuidadosamente y sin prejuicios. El sentimiento, y no la lógica, debe guiar la formación de grupos.

Cuando se siente que algunas ideas básicas deben estar juntas, se forma un equipo con ellas; sin embargo, el número de ideas básicas que forman un grupo debe limitarse a 2 ó 3 cuando más, y, en casos excepcionales cuando las ideas son mucho muy parecidas, puede formarse con cuatro.



#### Análisis de ideas básicas

Conforme avanza el proceso de formación de grupos, se notará que algunas ideas no tienen cabida en equipo alguno. Esto no debe ser motivo de preocupación, pues es muy posible que puedan agruparse posteriormente en algunos de los pasos siguientes. Esas ideas se conocen con el nombre de *lobos solitarios*, y si bien no se debe forzar su agrupación, tampoco es correcto tener demasiadas.

Por experiencia, el número apropiado de lobos solitarios no debe exceder del 10% del total de ideas acumuladas e incluso pueden no representarse.

Finalmente, los grupos de ideas deben asegurarse individualmente por medio de un clip.

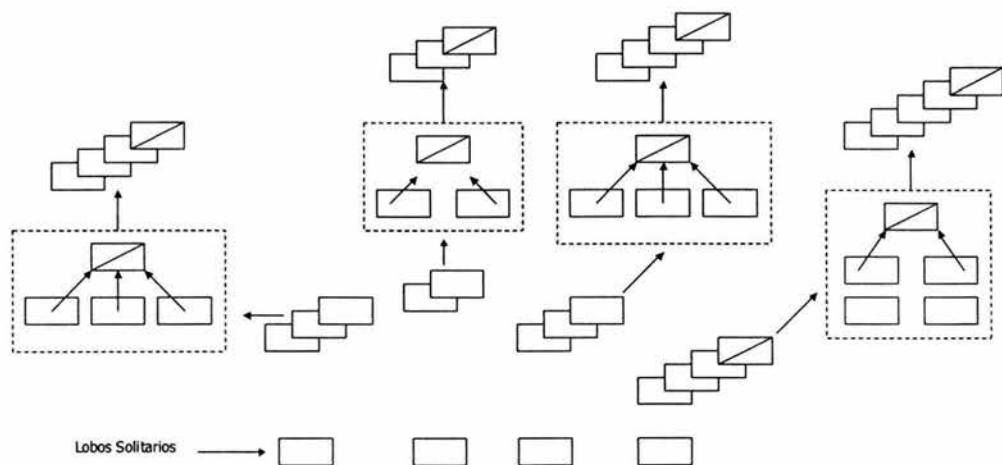
- 2. c Síntesis de ideas básicas.-** una vez formados los grupos de ideas, se procede a ponerle título a cada uno de ellos. Los lobos solitarios no participan en esta etapa, sino que se preparan para uso posterior.

Los grupos se toman uno por uno, se retira el clip que asegura las etiquetas y se leen cuidadosamente. Debe comprenderse muy bien la esencia del contenido con el propósito de resumirlo en una oración o en una frase corta, lo cual constituirá el título del grupo. Este proceso es conocido con el nombre de *hyosatsu*.

Una vez obtenido el título del grupo, las ideas del mismo que habían sido separadas por el *hyosatsu* y el título se reúnen en un solo grupo asegurado mediante un clip. El título debe aparecer en la parte superior del grupo de ideas.

Es muy conveniente que las ideas que contienen los títulos sean de color distinto al que tienen las ideas que se usaron inicialmente.

Si no se dispone de etiquetas de colores diferentes, puede usarse una marca para diferenciarlos.

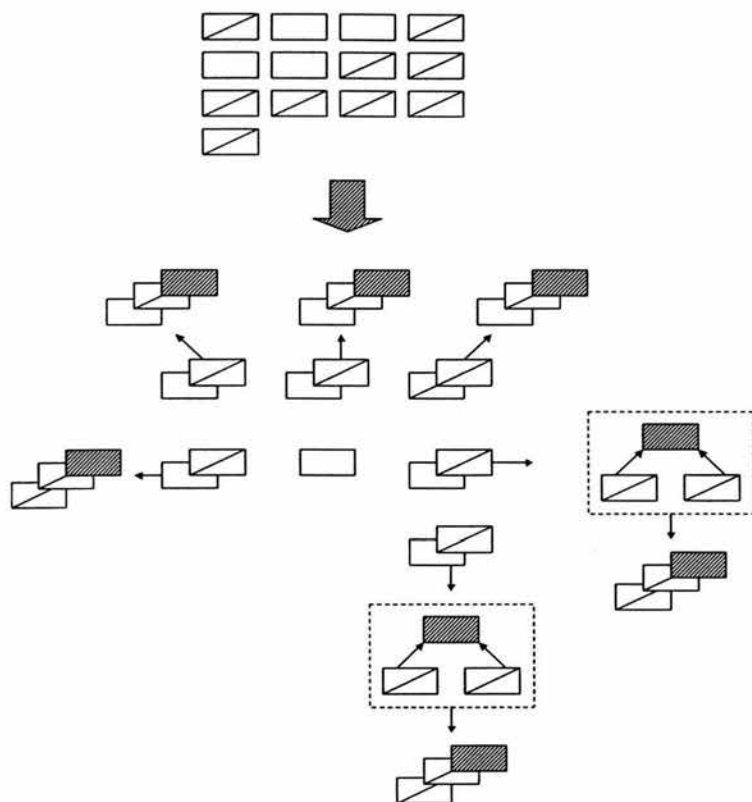


### Síntesis de ideas básicas

El proceso continúa hasta que todos los grupos tengan título. Al terminar se habrá realizado el primer paso de agrupación de ideas.



Ahora deberán extenderse sobre una mesa o en el piso todos los grupos y los lobos solitarios para iniciar otro paso del proceso de agrupación. Una vez terminada la agrupación, se ponen los títulos mediante el *hyosatsu*.



Iteraciones

Es conveniente que estos títulos se escriban en etiquetas de color o marca diferente al de aquellas que ya fueron rotuladas. Además, no se requiere que estas etiquetas sean autoadheribles.

La serie *agrupación hyosatsu* (análisis-síntesis) se continúa hasta sentir que es imposible la reunión de los grupos disponibles para confeccionar nuevos títulos.

**3. Presentación Gráfica de Resultados.-** los resultados se pueden representar gráficamente mediante los siguientes formatos de presentación:

- Diagrama de Kawakita "KJ tipo A"
- Diagrama de Bowen
- Cuadro sinóptico
- Organigrama

Siendo:

- El diagrama de Kawakita, la presentación clásica para este tipo de análisis
- El diagrama de Bowen es una innovación que se puede utilizar para agilizar este tipo de presentación
- Lo mismo sucede con el cuadro sinóptico
- Otra presentación común es en forma de organigrama

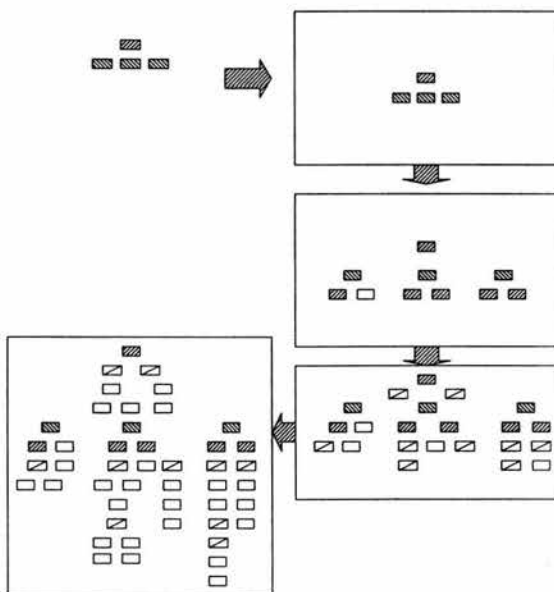


Diagrama de Kawakita

#### 4. Explicación de los resultados en forma verbal y escrita.-

- **Explicación escrita.** Con base en el diagrama, se escribe la explicación del mismo; si surge alguna idea mientras se está escribiendo, también se incluye ésta. Es conveniente anexar esquemas, mapas, estadísticas etc.
- **Explicación verbal.** El diagrama se pega en la pared, frente a la persona que vaya a hacer la explicación. Debe constituir o explicar el escenario del problema tomando como base el diagrama y procurando emplear palabras diferentes a las escritas en él.

**La explicación debe ser clara y concisa.**

### 3.6 OBJETIVOS DE LA TÉCNICA

La técnica a emplear, debía de cumplir con las expectativas del proyecto y con algunas preguntas planteadas al inicio del mismo, estos objetivos deberían de estar fundamentados en la problemática, el tipo de organización, el tipo de técnica a emplear, etc.;

Asimismo, después del análisis de los procesos tradicionales para el levantamiento de la información, se hicieron consideraciones acerca de la gran conveniencia de utilizar una técnica participativa, que cumpliera con nuestros objetivos.

Así pues, los principales objetivos que se persiguen con el diseño de esta técnica son:

1. Elaborar o actualizar un manual de organización
2. Emplear técnicas participativas para la Planeación
3. Aislar al personal de su área de trabajo para evitar interrupciones
4. Propiciar la discusión al momento de definir las funciones
5. Consensuar todas las ideas
6. Capturar toda la información posible en tiempo real
7. Revisar y validar todo el proceso por parte de la Organización
8. Contar con expertos para delimitar funciones
9. Revisar y validar el producto final con los mandos medios y superiores a fin de entregar el manual para la autorización final

Finalmente, se diseñó una técnica, que permitía cumplir estos objetivos, a través de la participación y retroalimentación continua de los stakeholders, además que la información obtenida fue de mucha calidad, lo que facilitó los procesos subsiguientes de la técnica.

## 3.7 TÉCNICA

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todos y cada una de las etapas de la técnica propuesta, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Es por eso que se diseñó una técnica, tomando como base los principios de las técnicas participativas para la Planeación, la cuál está dividida en 3 fases, las cuáles están estructuradas de tal manera que se logren alcanzar los objetivos trazados.

Dentro de la primera fase, denominada de **Preparación**, se realizan aquellas actividades previas al levantamiento de la información, aplicando la técnica participativa.

En la fase II o de **Levantamiento de la Información**, se aplica la técnica participativa diseñada para esta técnica, en esta fase intervienen los directamente involucrados, a través del proceso participativo.

En la última fase de **Revisión y Análisis**, se captura toda la información generada por la aplicación de la técnica, se analiza, se revisa de nueva cuenta, esta vez con otro tipo de expertos para la entrega final del producto, el Manual.

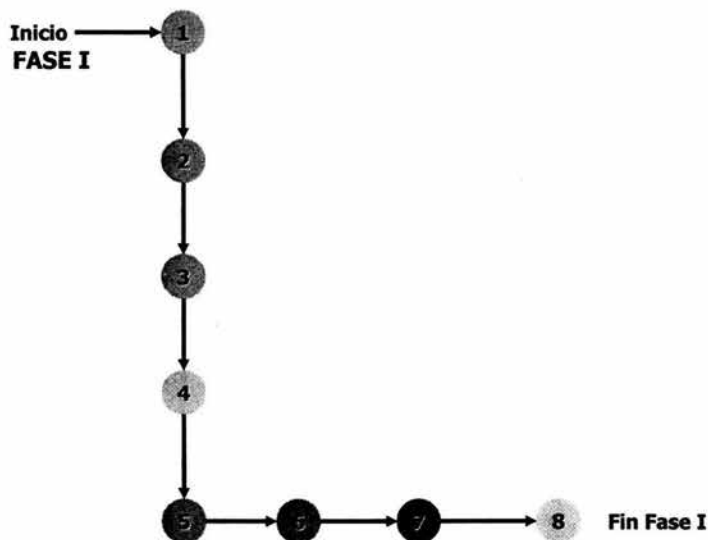


*Fases de la Técnica empleada*

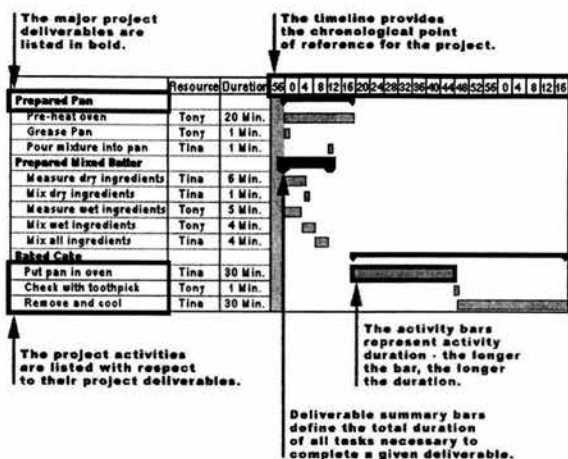
### 3.7.1 Fase 1

La primera Fase de la técnica está diseñada para conocer, definir y realizar todas aquellas actividades previas encaminadas a la aplicación de la técnica participativa, en la cuál se realiza el levantamiento de la información para el manual.

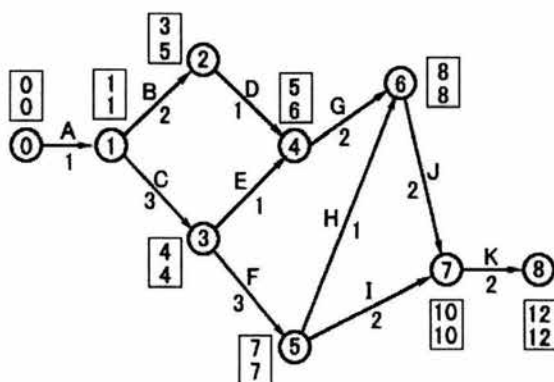
Dentro de las actividades, encontramos aquellas relacionadas con la investigación, documentación, análisis de situaciones problemáticas, la preparación de todo el material a emplea, durante la técnica, así como definir quiénes formarán parte del grupo administrador del proyecto.



- 1. Acercamiento al cliente.-** El primer paso de esta técnica, es fraternizar con el cliente (una vez ganado el proyecto), para explicarle detalladamente todos los pasos a seguir, los tiempos, características de la técnica, pero sobre todo concienciar de que se necesita todo el apoyo necesario de los mandos superiores para llevar a buen término el proyecto.
- 2. Programación de trabajo.-** La programación es una actividad muy importante, ya que permitirá, medir, tiempos, esfuerzos, recursos, tiempos muertos y extras por si se llegaran a requerir; esto se puede hacer a través de:
  - Gráfica de Gantt
  - PERT (Program Evaluation and Review Technique)



Gráfica de Gantt



PERT

3. **Documentación.-** Previo a cualquier actividad que se vaya a realizar dentro de cualquier proyecto es necesario, recabar toda la información que se encuentre disponible en el momento, relacionada con el proyecto a desarrollar, tales como:

- Manuales anteriores
- Antecedentes de la organización
- Minutas
- Oficios

- e) Ejercicios o proyectos similares realizados por la organización en cuestión etc.

**4. Análisis de la Documentación o de Consistencia.-** Toda la información recabada, debe ser procesada y analizada, para que de esta manera se tengan fundamentos y bases para generar un primer acercamiento con la problemática.

**5. Análisis de la Problemática.-** La información arrojada, por el análisis, permite generar la problemática del proyecto, trazar las líneas de acción a seguir, así como el tipo de técnica, e incluso las modificaciones necesarias y ajustes a la técnica.

**6. Definición de la técnica a emplear.-** El tipo o variación de la misma, dependerá principalmente de:

- Objetivo de la aplicación
- El tipo de problemática
- Composición del grupo
- Duración
- Tipo de resultados a obtener

Además, Prescott y Grant (University of Pittsburgh) señalan además que la selección más apropiada de una técnica para una situación en particular depende de un proceso compuesto por tres fases:

- a) *Qué técnicas relevantes están disponibles, y como se relacionan unas con otras*
- b) *Cuál es el enfoque y alcance del problema por resolver y*
- c) *Qué restricciones en tiempo y recursos limitan la extensión del análisis, que se puedan tomar en cuenta.*<sup>19</sup>

**7. Preparación del material.-** El material a emplear es de mucha importancia, ya que de la disponibilidad o no de él, también depende el éxito de la aplicación de la técnica. Usualmente cada técnica define la cantidad y el tipo de material a emplear al momento de su aplicación, sin embargo, a continuación se hará mención del material básico para cualquier técnica participativa:

- a) Post-its o tarjetas
- b) Rotafolios, pizarrón o alguna superficie plana para escribir

---

<sup>19</sup> Prescott, J.E., Grant, J. "A Manager's guide for evaluating competitive analysis techniques", Interfaces, May-Jun 1988, pp. 10-22



- c) Lápices y/o plumas
- d) Marcadores y/o plumones
- e) Gomas, Borradores
- f) Mesas y sillas de trabajo
- g) Hojas blancas
- h) Retroproyector y Lap-top (en caso de que se requiera proyectar algo)

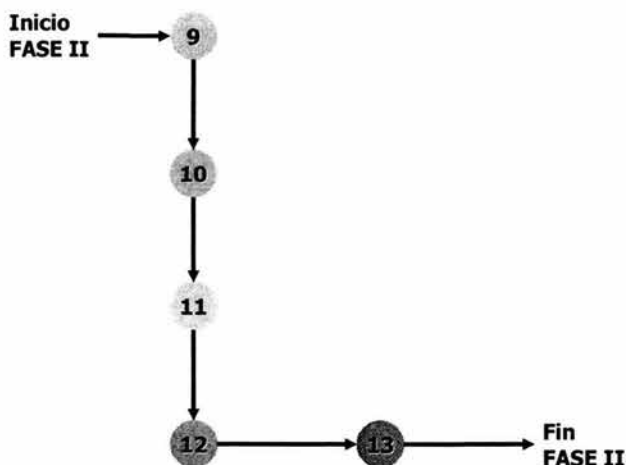
También es importante hacer notar, que si se considera necesario, preparar algún tipo de material complementario para los participantes en la técnica, se haga en esta fase; tales como:

- Documentos que servirán de apoyo
- Presentaciones para los asistentes
- Formatos, etc.

**8. Definición del grupo administrador del proyecto.-** En la mayoría de los proyectos, se deben de designar los responsables del mismo, esto se hace con la participación del personal directamente involucrado de la organización y con personal del grupo consultor o de trabajo encargado del proyecto. Sus principales funciones son:

- a) Coordinar esfuerzos para alcanzar el objetivo en común
- b) Mantener comunicación permanentemente, mientras dure el proyecto
- c) Consensuar todas las ideas, para llegar a acuerdos
- d) Intercambiar toda la información necesaria para el desarrollo del mismo
- e) Aclaración de dudas, antes, durante y después del proyecto
- f) Concertar juntas periódicas para analizar y evaluar avances del proyecto

### 3.7.2 Fase 2



En la fase II o de "Levantamiento de la Información" es propiamente la aplicación de la técnica participativa seleccionada.

Además de seleccionar y agrupar a los stakeholders en los equipos adecuados, así como una especie de ceremonia de apertura y clausura para darle la seriedad requerida a la reunión.

**9. Selección de los stakeholders.-** Para la formación de los grupos es necesario conocer antes las características de los participantes, esto se puede hacer solicitando una lista de los mismos que incluya:

- Nombre completo
- Puesto dentro de la organización
- Tiempo de laborar en el mismo
- Jefe o jefes inmediato
- Subordinados
- Algunas características personales que se crea sean necesarias conocer antes de la aplicación de la técnica, etc.

**10. Formación de Grupos.-** Ahora bien, dependiendo de las características individuales de los participantes, y del objetivo de la aplicación de la técnica, se pueden generar grupos como los siguientes:

- Grupos Homogéneos.- en donde los participantes se pueden desenvolver con mayor fluidez y
- Grupos Heterogéneos.- con mayores oportunidades para aprender

**11. Apertura de la reunión.**- Al principio de la técnica es recomendable que se celebre una ceremonia, en la que se expongan los motivos, objetivos alcances e incluso limitaciones de la reunión; esto genera confianza y compromiso en los participantes.

**12. Aplicación de la técnica diseñada.**- Como se ha venido manejando, el tipo de técnica a emplear, dependerá en gran medida de los objetivos al aplicar la misma; cada técnica, por sí misma, explica el proceso que se debe seguir después de la formación de grupos, hasta la obtención de los resultados.

**A continuación se describe la técnica diseñada:**

- 1) **Formación del grupo de trabajo.** En el grupo de trabajo deberán participar los más afectados por el problema, procurando que el grupo no sea menor de 12 ni mayor a 20 personas.

El grupo deberá reunirse en un local tranquilo y deberá evitarse toda interrupción durante el proceso, por lo que es mejor reunir al grupo de trabajo en algún lugar ajeno a las actividades cotidianas de los participantes.



20 personas



Equipo de Trabajo

Formación del Grupo de Trabajo

- 2) **Consulta Individual.** Se sienta el grupo de trabajo alrededor de una mesa y se reparten los post-it amarillos. El facilitador de la técnica hace entonces la pregunta adecuada a los propósitos de la consulta y cada uno de los participantes debe dar las respuestas que considere relevantes, anotando una respuesta en cada tarjeta. Conviene que el número de respuestas sea como mínimo cinco, para que se incluyan las más importantes.

Es muy importante que en cada tarjeta aparezca un solo concepto, idea o problema y debe expresarse con una oración o frase corta.



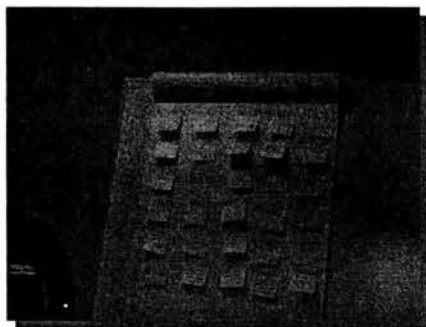
Consulta Individual

- 3) **Panorama global de problemas.** Después de haber reflexionado las ideas básicas y escrito éstas en los post-it, se barajan y extienden sobre una superficie de manera que puedan observarse con facilidad, con esto se tendrá un panorama global inicial acerca del problema.



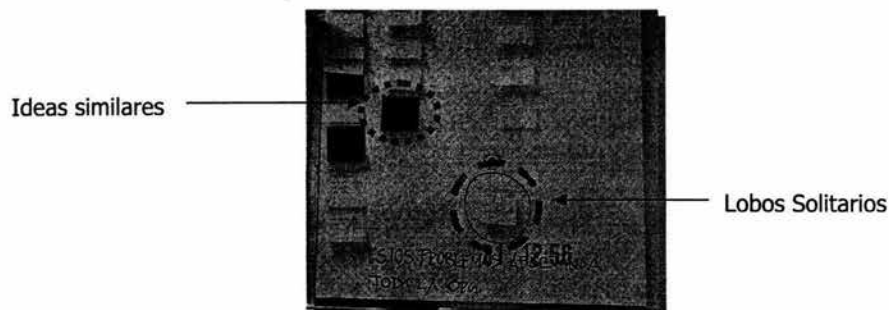
*Panorama Global de las Ideas*

- 4) **Análisis y agrupamiento de ideas básicas.** Las tarjetas deben leerse varias veces, hasta que los participantes se hayan apropiado de las ideas básicas. El sentido común, y no la lógica, debe guiar la formación de grupos de tarjetas. Cuando se considere que algunas ideas básicas deben estar juntas, se forma un grupo con ellas, en esta forma pueden agruparse un número ilimitado de tarjetas. *Las ideas básicas se escriben en post-it's de color amarillo.*



*Agrupamiento de Ideas básicas*

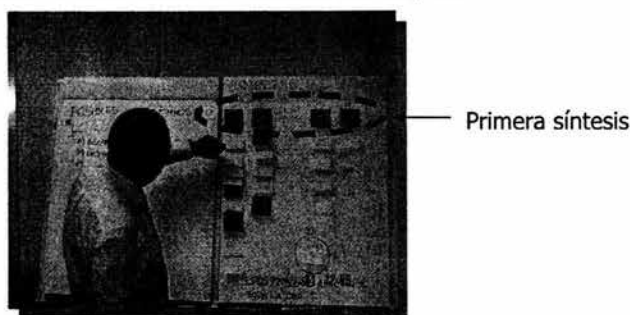
- 5) **Identificación de ideas únicas.** Conforme avanza el proceso de formación de grupos, se notará que algunas ideas no tienen cabida en grupo alguno. Esto no debe ser motivo de preocupación. Esas ideas se conocen con el nombre de lobos solitarios. Al concluir se tendrán definidos varios grupos de tarjetas, pudiendo existir también tarjetas aisladas. A estas ideas se les puede encerrar en un círculo, para identificarlas e incorporarlas a una segunda o tercera síntesis. Además cuando se identifican ideas que son muy similares, e incluso hasta en la redacción, se pueden agrupar, y ponerles un post-it rojo para identificar la repetición de ideas.



*Identificación de Ideas únicas (lobos solitarios)*

- 6) **Síntesis de ideas básicas.** Cada grupo de tarjetas se reparte entre los participantes, cada uno analizará el contenido del grupo que le haya correspondido y propondrá una síntesis expresada en unas cuantas palabras. Los lobos solitarios no participan en esta etapa, sino que se separan para uso posterior. Debe comprenderse muy bien el contenido (la esencia) de las tarjetas con el propósito de resumirlo en una oración o frase corta, la cual constituirá la síntesis del grupo.

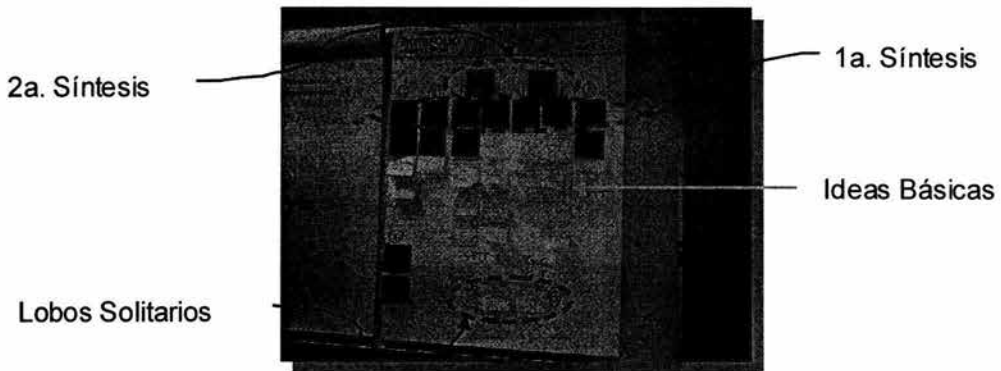
El proceso continúa hasta que todos los grupos tengan título. Al terminar se habrá realizado el primer paso de agrupación de ideas. Esto se hace con post-it de color diferente, morado, azul etc. Lo importante es que se vaya formando un árbol de colores e ideas fáciles de visualizar e interpretar.



*Primera Síntesis*

7) ***Iteraciones.*** Una vez titulados los grupos, éstos deberán colocarse en un rotafolio o mesa incluyendo a los lobos solitarios. Deben leerse cuidadosamente los títulos y el contenido de los lobos solitarios para iniciar otro paso del proceso de agrupación. Una vez terminada la agrupación, se ponen títulos (síntesis).

El proceso análisis-síntesis se continúa hasta que el grupo considere que es difícil la reunión de los grupos disponibles para formar nuevos títulos; los agrupamientos finales constituirán el resultado final y cuyas síntesis serán la esencia del problema considerado.

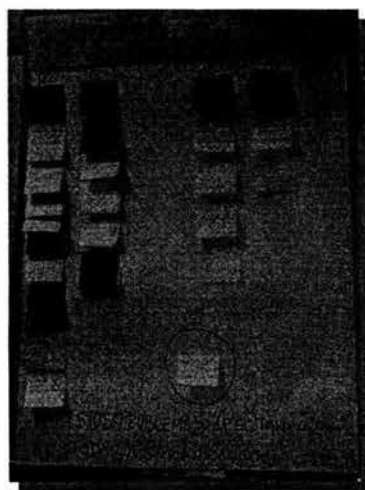
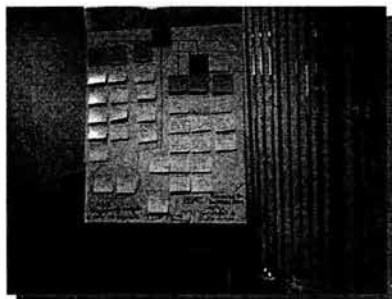
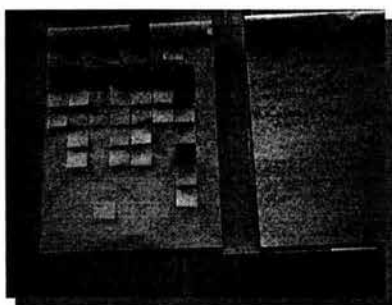


Iteraciones

8) **Presentación gráfica de los resultados.** Es conveniente presentar los resultados de manera gráfica, para esto se sugieren los formatos siguientes:

- ✓ Diagrama de Kawakita
- ✓ Organigrama
- ✓ Cuadro sinóptico

Esta técnica deberá adaptarse a cada caso concreto. El papel del facilitador será introducir en cada caso las modificaciones y extensiones convenientes para alcanzar los objetivos deseados, combinándola incluso con otras técnicas de planeación.



*Presentación Gráfica de Resultados*

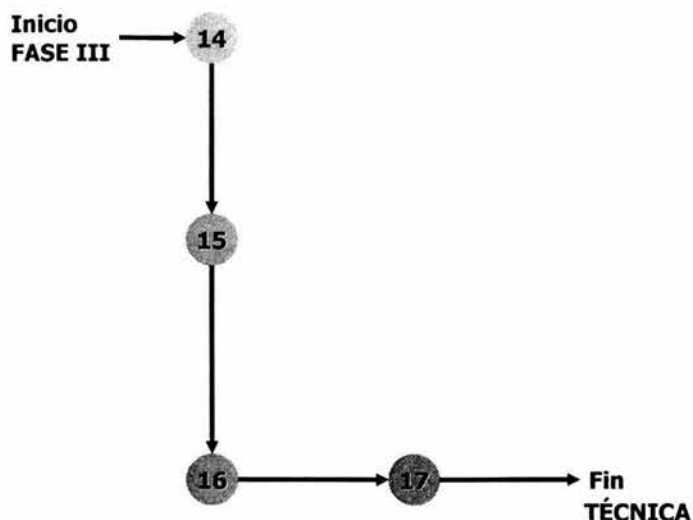


**13. Conclusiones y cierre de la reunión.-** Al igual que la apertura, se recomienda que se den por clausurados los trabajos del día, con alguna especie de conclusiones generales, de los productos y/o beneficios obtenidos a lo largo del día; incluso se puede hacer entrega de algún tipo de reconocimiento a los participantes, por el tiempo y esfuerzo emprendido al participar en la reunión.



*Clausura de la reunión*

### 3.7.3 Fase 3



La última fase de la técnica, es aquella a la que llamamos de "Revisión y Análisis" de toda la información levantada en la etapa o fase anterior. Dentro de esta etapa encontramos los pasos relacionados con la revisión, análisis, validación y entrega del producto final, que en este caso es el manual de organización.

**14.Revisión y Captura de la Información.-** La información recabada debe revisarse minuciosamente antes de pasar al análisis, se debe cuidar que la información vertida por los participantes sea:

- Clara
- Legible
- Concisa
- El Contenido debe estar de acuerdo con los objetivos

Posteriormente, se pueden diseñar una serie de formatos, o formatos establecidos por la propia organización, para la captura de la información, a través de algún procesador de texto (Word, Word pad, Works, etc).

**15. Análisis de la Información.-** Una vez revisada y capturada la información, se realiza un análisis de la misma, para buscar y corregir:

- Información sin sentido
- Información duplicada
- Información que se considere innecesaria
- Errores ortográficos
- Errores gramaticales
- Errores gráficos o de forma, (comas, puntos, paréntesis)

Con el objeto de homogeneizar todo el documento, en lo referente a fondo y forma.

**16. Validación.-** Para esta etapa, se puede llamar de nueva cuenta a los directamente involucrados, o a los mandos superiores, para que en tiempo real, se revise el documento junto con ellos, se hagan las correcciones y modificaciones necesarias, de tal manera que al final se esté en posibilidad de validar el documento revisado, a través de la firma de conformidad de los participantes. Es así que otra vez se toma en cuenta a los stakeholders, para la etapa final de esta técnica.

**17. Entrega del Manual.-** Finalmente, una vez revisado y validado, el documento está en posibilidad de ser entregado, para el uso del mismo dentro de la organización. Para esto se puede hacer una pequeña ceremonia, en la que se haga una entrega oficial, además del reconocimiento a todos los participantes.

*“...vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo.”*

*Viktor E. Frankl*

## CAPÍTULO 4

### ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es una de las diferentes maneras en que se puede hacer la investigación social.

Otras maneras pueden incluir: experimentos, encuestas, datos históricos y el análisis de información archivada (como en el caso de estudios económicos). Cada estrategia tiene ciertas peculiaridades como ventajas y desventajas, dependiendo de tres condiciones básicas:

1. El tipo de preguntas en la investigación
2. El control que el investigador tiene control sobre los eventos actuales y
3. El enfoque actual como algo opuesto a los fenómenos históricos

En general, los estudios de casos, son las estrategias preferidas cuando se plantean las preguntas de: “COMO” y “POR QUÉ”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el enfoque es sobre fenómenos contemporáneos dentro de un contexto de la vida real. Tales estudios de caso explicativos también pueden ser complementados por otros dos tipos: los exploratorios y descriptivos.

Sin importar el tipo de estudio de caso, los investigadores deben tener gran cuidado en el diseño y la realización de los estudios de caso, para superar las críticas tradicionales del método.<sup>20</sup>

Como una estrategia de investigación, el estudio de caso es usado en muchas situaciones, incluyendo:

- ✓ Política, ciencia política, e investigación en administración pública
- ✓ Psicología comunitaria y sociología
- ✓ Estudios organizacionales y directivos
- ✓ Planeación regional, tales como planes, programas, proyectos
- ✓ Negocios, administración, ciencia trabajos sociales etc.

<sup>20</sup> Yin, Robert, “Case Study Research, Design and Methods”, Ed. SAGE, 1994, California USA.

## 4.1 ANTECEDENTES

Durante el período de julio a noviembre del 2003, se tuvo el contacto con una empresa, la cuál tenía la intención de llevar a cabo un proyecto para la actualización de un Manual de Organización, cuya función principal es:

- *Construir líneas de transmisión y subestaciones para el suministro de energía eléctrica.*

El área organizacional con la que se trabajó cuenta actualmente con:

- 6,000 trabajadores,
- 70 áreas funcionales y
- 6 residencias regionales en el interior del país (Monterrey, Guadalajara, Sonora, Veracruz, Mérida y Michoacán).

En la aplicación de la técnica participaron 210 trabajadores, de los cuáles:

- 34 participaron en la Residencia Regional de Monterrey,
- 31 en la Residencia Regional de de Guadalajara,
- 41 en la Residencia Regional de de Veracruz y
- Los 104 restantes en el DF.

Los productos obtenidos fueron, la actualización del Manual, un diagnóstico organizacional de la coordinación y un manual de perfiles por puesto.

Para efecto de este trabajo, solamente se mencionará el proceso en el cuál se obtuvo la actualización del manual.

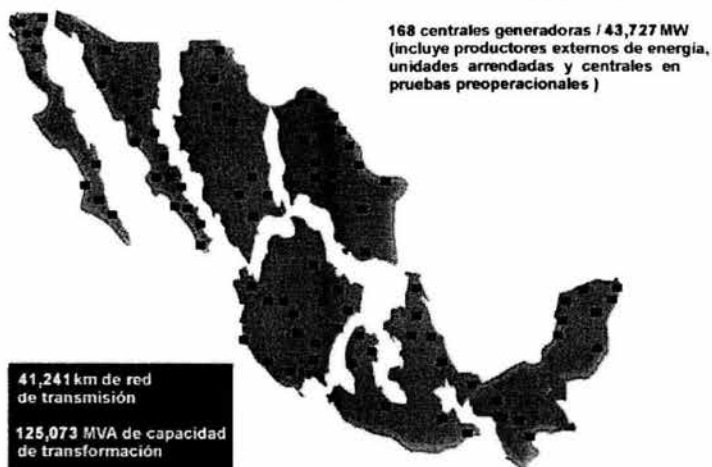
### 4.1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA

El sistema a analizar es una empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para 21.3 millones de clientes, lo que representa casi 80 millones de mexicanos.

Un compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia a los clientes, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.

Actualmente, la capacidad instalada en el país es de 43 726.74 MW\*, de los cuales 67.28% corresponde a generación termoeléctrica, 21.45% a hidroeléctrica, 5.95% a centrales carboeléctricas, 2.19% a geotérmica, 3.12% a nucleoelectrica y 0.01% a eoloelectrica.

## CFE en cifras



### Misión

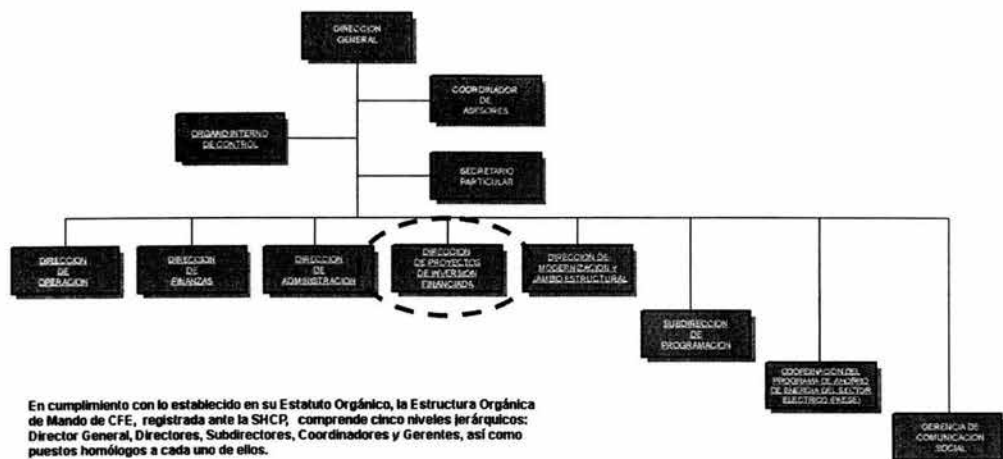
- Asegurar, dentro de un marco de competencia y actualizado tecnológicamente, el servicio de energía eléctrica, en condiciones de cantidad, calidad y precio, con la adecuada diversificación de fuentes de energía.
- Optimizar la utilización de su infraestructura física, comercial y de recursos humanos.
- Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes.
- Proteger el medio ambiente, promover el desarrollo social y respetar los valores de las poblaciones donde se ubican las obras de electrificación.

### Objetivos

- Mantenernos como la más importante empresa de energía eléctrica nacional.
- Operar sobre las bases de indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.
- Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente, y está orientada al servicio al cliente.
- Promover la alta calificación y desarrollo profesional de trabajadores y directivos de CFE.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Página Web: [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx) Abril del 2004

## Estructura Orgánica Actual



En cumplimiento con lo establecido en su Estatuto Orgánico, la Estructura Orgánica de Mando de CFE, registrada ante la SHCP, comprende cinco niveles jerárquicos: Director General, Directores, Subdirectores, Coordinadores y Gerentes, así como puestos homólogos a cada uno de ellos.

## 4.1.2 UBICACIÓN DEL SISTEMA

Definir el sistema productivo como "un todo por un conjunto de elementos humanos y mecánicos interrelacionadas y estructurados para desempeñar la función de producir satisfactores para la sociedad", no es ubicarlo en un contexto aislado donde el único elemento sea el sistema productivo. Con una visión totalizadora del enfoque de sistemas, interesan del sistema productivo sus relaciones internas y externas, es decir, el estudio del entorno.<sup>22</sup>

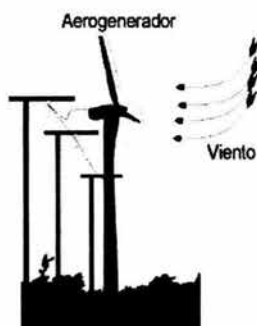
Para ubicarlo requiere se analicen tres dimensiones: la temporal, la espacial y la sectorial.

- **TEMPORAL.-** En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes. Tres empresas ofrecían el servicio de energía eléctrica con serias dificultades a siete millones de mexicanos, que representaban el 38% de la población. La oferta no satisfacía la demanda, las interrupciones en el servicio eran constantes y las tarifas muy elevadas, situaciones que no permitían el desarrollo económico del país.

Además, estas empresas se dedicaban principalmente a los mercados urbanos más redituables sin contemplar en sus planes de expansión a las poblaciones rurales, donde habitaba el 67% de la población.

Para dar respuesta a esta situación, el Gobierno de México decide crear el 14 de agosto de 1937, la Comisión Federal de Electricidad, que en una primera etapa se dio a la tarea de construir plantas generadoras para satisfacer la demanda existente.<sup>23</sup>

- **ESPACIAL.-** El contexto en el que se desarrolla el sistema abarca todo el territorio mexicano, es decir, su ámbito es nacional.
- **SECTORIAL.-** El sector al que pertenece el sistema es al terciario (comercio y servicios).



<sup>22</sup> Ochoa, R. Felipe, "Método de los Sistemas", Cuadernos de Planeación y Sistemas, DEPEI-UNAM, México 1997.

<sup>23</sup> Página Web: [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx) Abril del 2004



## 4.2 FASE I

### Fase I Preparación

- Acercamiento al cliente
- Programación del trabajo
- Documentación
- Análisis de Consistencia
- Análisis de la Problemática
- Definición de la Técnica a emplear
- Preparación (formatos, material, etc.)
- Definición del Grupo Administrador del Proyecto

**1. Acercamiento al cliente.-** Una vez que la empresa decidió contratar al departamento para la actualización del manual, se sostuvieron reuniones de trabajo con los mandos superiores de la organización, para llegar a acuerdos mutuos que beneficiarán al proyecto. Tales acuerdos fueron:

- *Que estaban de acuerdo con el tipo de técnica a emplear; que el compromiso adquirido solo abarcaba la actualización del manual, y no su implementación*
- *Que se contaba con todo el apoyo necesario de la organización, mandos intermedios y superiores, así como de los directamente involucrados para la realización del proyecto*
- *El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto, que fue de 4 meses*
- *Una segunda retroalimentación, para revisar y validar el documento solamente por parte de los mandos superiores*



*Reuniones previas*

**2. Programación del trabajo.-** Para este paso, se optó por utilizar una gráfica de Gantt (llamada cronograma de actividades) para coordinar todas las actividades y recursos necesarios para el proyecto.

Dicha gráfica muestra las actividades a realizar en la primera columna, así como el tiempo requerido en las subsecuentes, medido en semanas de duración. Dichas actividades, van de la mano con algunos de los pasos descritos en esta técnica.

El tiempo propuesto para la elaboración del manual fue de 2 meses, dividido en 8 semanas, en las que se incluye:

- Las reuniones previas
- Análisis previos
- Levantamiento de la información
- Análisis de dicha información
- Revisión y análisis
- Elaboración de reportes
- La entrega del manual.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

semana - día	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		Semana 6		Semana 7		Semana 8	
	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
1 Realizar convenio	■															
2 Interacción con los equipos	■	■														
3 Elaborar Dictamen Técnico	■	■	■													
4 Visitas para recopilar información (G1 y R1)			■	■												
5 Analizar información				■	■	■										
6 Planear y preparar manual de procedimientos				■	■	■	■									
7 Elaborar Manual de Organización							■	■								
8 Elaborar un pre-reporte								■								
9 Revisión de Pre-reporte y Manual									■	■						
10 Consulta sobre resultados										■	■					
11 Visitas para recopilar información											■	■				
12 Analizar información												■				
13 Elaborar Manual de Organización													■	■		
14 Elaborar Reporte Final															■	■
15 Revisión del Reporte																■
16 Entrega del Manual de Organización y Reporte.																■

*Cronograma de actividades propuesto*

- 3. Documentación.-** La información previa, requerida para este estudio, se obtuvo directamente de la organización, al proporcionar el manual que estaba vigente, dicho manual con fecha de junio del 2002, para su análisis.

Adicionalmente, se documentó literatura complementaria relacionada con el tema de manuales de organización, tales como:

- Libros
- Artículos
- Manuales de otras organizaciones
- Guías para la elaboración de manuales
- **Manual Vigente de la Organización y anteriores**

Así como información adicional que permitiera realizar un diagnóstico del estado actual del Manual de Organización Vigente:

- En Internet para recabar antecedentes e información complementaria de la organización (organigramas, historia, actividades, etc.)
- Publicaciones diversas
- Entrevistas preliminares con el personal involucrado
- Juntas con mandos medios y superiores

**4. Análisis de Consistencia.-** Después de recabar toda la información, se procede a realizar un análisis que permita generar un diagnóstico, acerca de la situación problemática.

En este caso, se hizo una revisión de la información existente en el manual para identificar cuál era la problemática presente en la estructura orgánica funcional, así como inconsistencias en el manual, tales como: duplicidad de funciones, redacción del mismo etc.

También, como resultado de las entrevistas y juntas con el personal, se pudieron detectar algunos focos rojos, que de alguna manera ajustarían la técnica diseñada.

Manual de Organización 1998	Manual de Organización 2003
<b>A.- FUNCIONES</b>	
<p>las LT y SE a cargo de la Subdir. de Construcción, verificando calidad, protección ambiental, especificaciones y normas de construcción</p> <p>los programas y presupuestos para la construcción de LT y SE elaborados por las Residencias de construcción y supervisión de SE y LT</p> <p>actividades técnicas, administrativas y jurídicas de proyectos a cargo de la CPTT</p> <p>con autoridades, instituciones o dependencias externas asuntos relacionados a la construcción de obras de transmisión y transformación</p> <p>de la CPTT las políticas y directrices para establecer normas, procedimientos y guías de construcción de LT y SE</p> <p>en la elaboración de especificaciones y licitaciones</p> <p>el avance de construcción de los proyectos manteniendo informada a la CPTT</p> <p>opinión sobre equipos y materiales en los proyectos de transmisión y transformación</p> <p>programas y presupuestos de la Gerencia</p> <p>con las áreas de operación la puesta en servicio de las instalaciones a cargo de la gerencia</p> <p>objetivos y programas de la CPTT</p> <p>a la CPTT en asuntos relacionados con obras de TT</p> <p>la ejecución de contratos y convenios para la construcción de obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (a) la construcción de LT y SE a cargo de la CPTT</li> <li>• integrar y fijar prioridades de los programas y presupuestos</li> <li>• establecer las políticas</li> <li>• promover la elaboración y actualización de especificaciones y de licitaciones</li> <li>• dar seguimiento al avance de construcción y la administración de los almacenes en las r. r.</li> <li>• dar seguimiento a la puesta en servicio de las instalaciones</li> <li>• (b) la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad, protección ambiental y seguridad y salud ocupacional</li> </ul>
<b>B.- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS</b>	
<p>dependencia directa de CPTT y esta organizada en dos subgerencias: la subgerencia de construcción de proyectos de transmisión y transformación norte y la subgerencia de construcción de proyectos de transmisión y transformación sur. Además cuenta con dos departamentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento de Control de Contratos</li> <li>2. Departamento de Control Administrativo</li> </ol> <p>EN EL DOC. DE LOS ORGANIGRAMAS APARECEN TRES DEPARTAMENTOS.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEPTO. DE CONTROL DE EQUIPOS Y MATERIALES</li> <li>2. DEPTO. DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</li> <li>3. DEPTO. DE CONTROL DE CONTRATOS</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dependencia directa de CPTT y esta organizada en dos subgerencias: la subgerencia de construcción de proyectos de transmisión y transformación norte y la subgerencia de construcción de proyectos de transmisión y transformación sur. Además cuenta con dos departamentos:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento de Control de Licitaciones y Contratos</li> <li>2. Departamento de Control de Procedimientos Administrativos</li> </ol> <p>NOTA: EN EL DOC. DE LOS ORGANIGRAMAS APARECEN TRES DEPARTAMENTOS.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. DEPTO. DE CONTROL DE EQUIPOS Y MATERIALES</li> <li>5. DEPTO. DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</li> <li>6. DEPTO. DE CONTROL DE CONTRATOS</li> </ol>
<b>GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN NORTE</b>	
<b>A.- FUNCIONES</b>	
<p>(1) actividades relativas a las LT y SE que ejecuten las Residencias de Construcción, verificando calidad, protección ambiental, especificaciones y normas de construcción</p> <p>los programas y presupuestos para la construcción de LT y SE elaborados por las Residencias de construcción y supervisión y someterlos a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (a) las actividades relativas a la construcción de LT y SE que ejecuten las residencias regionales</li> <li>• los programas y presupuestos para la ejecución de construcción de LT y SE elaborados por las residencias regionales</li> <li>• (c) que los programas de licitaciones elaborados por las residencias sean</li> </ul>

*Ejemplo de un análisis de consistencia previo*

**5. Análisis de la Problemática.-** Una vez analizada toda la información, se estuvo en posibilidad de generar un diagnóstico del estado actual en que se encontraba el manual vigente, las principales conclusiones fueron las siguientes:

- ✓ La manera como se venía actualizando el manual, era a través de entrevistas al personal
- ✓ Tenía aproximadamente de 250 páginas (muy extenso)
- ✓ No estaban definidas algunas áreas organizacionales
- ✓ Se identificaron duplicidad e inconsistencia de funciones
- ✓ No hubo consenso, es decir, al parecer todas las funciones se redactaron aquí en el D.F. y no tomaron en cuenta a las áreas organizacionales del interior de la República, que aunque llevan el mismo nombre, tal vez realizan algunas funciones de manera diferente
- ✓ No existía un orden de las funciones de acuerdo con el proceso de trabajo
- ✓ Funciones demasiado largas y sin sentido, que originaba problemas de tipo legal al personal involucrado
- ✓ Había áreas en las que no estaban definidas sus funciones, entre muchas otras
- ✓ La redacción de las funciones no era la mejor
- ✓ Incluso había faltas de ortografía
- ✓ La estructura organizacional actual, no era la mejor, de acuerdo con el volumen de operaciones y personal de la misma

**6. Definición de la Técnica a emplear.-** Como resultado del diagnóstico anterior, se diseñó una técnica de planeación participativa, que cumpliera con las expectativas del proyecto, tales como:

- ✓ Aislar al personal de su área de trabajo para evitar interrupciones
- ✓ Generar el trabajo grupal
- ✓ Conformar equipos de trabajo de acuerdo con las características de los participantes
- ✓ Realizar un proceso de análisis y síntesis
- ✓ Propiciar la discusión al momento de definir las funciones y
- ✓ Consensuar todas las ideas

Por tal motivo, se eligió una técnica que permitiera cumplir con los objetivos, basada en **el proceso KJ**, para la definición de las funciones, con algunas modificaciones para adaptarla a la situación a la que se enfrentaba.

Estas son las modificaciones que se le hicieron a la técnica original, con respecto a la aplicada:

Técnica Original	Técnica Aplicada
<b>1. Grupo de trabajo</b>	
• Menor a 10 personas por facilitador.	• De 5 a 6 por facilitador.
<b>2. Consulta individual</b>	
• Tarjetas en blanco y mesa. • Máximo 5 ideas.	• Post-it de colores y rotafolios. • Mínimo 5 ideas.
<b>3. Intercambio de tarjetas</b>	
• Se intercambian las tarjetas y todos se apropian de las ideas.	Se nombra a un facilitador interno por grupo, el cual se encarga de pegar y leer los post-it en el rotafolio para que se apropien de las ideas.  "PANORAMA GLOBAL DEL PROBLEMA"
<b>4. Agrupación o Agrupamiento</b>	
• Cada participante lee una tarjeta al azar y se agrupan por ideas similares, realizando un consenso. • Hasta 3 tarjetas y en casos excepcionales hasta 5.	• Se agrupan los post-it por ideas similares, en columnas sin límite de ideas y se realiza un consenso. • Las ideas que no se integraron a los grupos se les denominó <i>lobos solitarios</i> .
<b>5. Síntesis</b>	
• Las tarjetas se colocan dentro de un sobre, estos se reparten entre los miembros del equipo, los cuales analizan el contenido y llegan a una primera síntesis.	• En la parte superior de la columna se propone un título que englobe a todas las ideas escritas en los post-it de otro color, al cual se le llamó <i>Primera síntesis</i> . (por consenso)
<b>6. Dialéctica</b>	
• Cada autor lee su síntesis y el grupo aprueba o desaprueba la propuesta hasta llegar a un consenso.	
<b>7. Iteraciones</b>	
• Una vez titulados los sobres, se reparten entre los participantes entre ellos interactúan, para llegar a una segunda y/o tercera síntesis hasta llegar a la esencia del problema.	• Verificar que los lobos solitarios puedan integrarse al primer nivel de síntesis o bien permanecer aislado y así formar la segunda y tercera síntesis, hasta llegar a la esencia del problema.
<b>8. Presentación gráfica</b>	
• Cuadro sinóptico. • Organigrama. • Diagrama de Bowen. • Diagrama de Kawakita.	• Árbol de problemas. • Cuadro sinóptico. (escritura en prosa del árbol de problemas) • Organigrama. • Diagrama de Bowen. • Diagrama de Kawakita.

**7. Preparación del material.-** Se preparó el material necesario para cada grupo de trabajo, como:

- ✓ post-it de colores,
- ✓ rotafolios,
- ✓ plumones,
- ✓ hojas,
- ✓ lápices etc.

Así como material complementario, manuales de apoyo, manuales de verbos para redactar funciones, y las presentaciones correspondientes a cada etapa de la técnica a emplear. Además de contar con los medios electrónicos, tales como lap-top, impresora, escáner, retroproyector etc.



Material necesario; presentaciones, rotafolios, equipo de cómputo y proyección etc.



**8. Definición del grupo administrador del proyecto.-** Se decidió conformar el grupo administrador del proyecto, por personal de mandos medios superiores de la organización y un coordinador general por parte del equipo que iba a desarrollar el proyecto. Las principales funciones de este grupo fueron:

- ✓ Coordinar esfuerzos para alcanzar el objetivo en común
- ✓ Mantener comunicación permanentemente, mientras dure el proyecto
- ✓ Consensuar todas las ideas, para llegar a acuerdos
- ✓ Intercambiar toda la información necesaria para el desarrollo del mismo
- ✓ Aclaración de dudas, antes, durante y después del proyecto
- ✓ Concertar juntas periódicas para analizar y evaluar avances del proyecto



## Fase II

### Levantamiento de la Información

- Selección de los Stakeholders
- Formación de grupos
- Apertura de la reunión
- Aplicación de la Técnica Participativa
- Conclusiones y cierre de la reunión

**9. Selección de los Stakeholders.-** Previo a la formación de grupos para la aplicación de la técnica, es necesario hacer una minuciosa selección del personal que va a participar, debido a que de esta manera se puede obtener mayor información y sobre todo de calidad, además de que se asegura que no exista sesgo en el levantamiento de la información, así como escuchar al menos la opinión de uno o dos stakeholders de cada área funcional de la organización.

Para tal efecto, se solicitó a la organización que el personal que fueran a enviar para la aplicación de la técnica, cumpliera con el siguiente perfil:

- ✓ Laborar físicamente en las instalaciones al que responde su cargo
- ✓ Conocer la visión y la misión de la organización
- ✓ Conocer sus funciones y la de sus jefes inmediatos y subordinados
- ✓ Tener una visión clara de la organización y su estructura, tanto horizontal como vertical
- ✓ Conocer los flujos de información de su área y su efecto dentro de la organización
- ✓ Conocer los procesos que se llevan a cabo dentro de su área laboral, así como de sus productos
- ✓ Conocer las herramientas tecnológicas que más se usan dentro de área y en la coordinación
- ✓ Tener propuestas de mejora en los procedimientos o tareas de su área
- ✓ Conocer cuales son sus facultades dentro de la organización y del área

Además se solicitó enviarán una lista con los nombres de los participantes, cargo, funciones principales, jefes inmediatos, subordinados etc.

Incluso, si era posible, que se mencionaran algunas características personales, que permitieran ubicar al trabajador en un grupo en el que se sintiera con la suficiente confianza para expresar abiertamente sus ideas.

**10. Formación de grupos.-** Una vez captada la información acerca de los participantes en la técnica, se les asigna en los diversos grupos de trabajo. Esto se hace de acuerdo con las características y relaciones laborales de cada participante (puesto, funciones, jerarquías etc.) para evitar conflictos durante y posteriores a la aplicación de la técnica.

Además de que se designa a un facilitador por equipo, el cual será el encargado de conducir al grupo, hasta alcanzar el objetivo.



*Asignación y formación de grupos*

**11. Apertura de la reunión.-** La declaración de bienvenida se dio por parte de los mandos superiores de la organización, así como por el coordinador del proyecto.

En esa declaración incluyó:

- ✓ La bienvenida
- ✓ Una explicación de la importancia del trabajo grupal
- ✓ La importancia que tiene la contribución de cada uno de los participantes y
- ✓ El propósito de la reunión



*Declaración de bienvenida en el Puerto de Veracruz*

**12. Aplicación de la Técnica participativa.-** Se efectuó en instalaciones ajenas a los lugares de trabajo del personal para evitar interrupciones; además de que se trabajó todo un día por departamento, se les indicaron unas reglas de operación sencillas para trabajar mejor y se designó a un facilitador por grupo, que era el que dirigía y moderaba las discusiones del mismo.

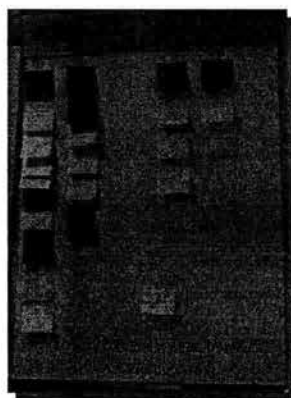
Además se contó con la utilización de "expertos" para la delimitación de las funciones, es decir, por cada grupo además del facilitador, había una persona (que por lo general era un mando medio o superior) encargada de auditar las funciones redactadas por los participantes, esto con el objeto de evitar las duplicidades, obviar o sugerir algunas funciones que no correspondían al área funcional.

Para la definición de las funciones, se usó la técnica y las recomendaciones para la redacción fueron:

- ✓ Que usaran su creatividad para redactar las funciones que realmente desempeñaban, sin consultar el manual vigente
- ✓ Que las ordenaran de acuerdo con el proceso de trabajo

- ✓ Que podían empezar a redactar las funciones de lo general a lo particular, es decir, que crearan grandes grupos (planeación, dirección, control etc.) y que de ahí especificaran cuáles eran las funciones dentro de esos grupos
- ✓ Utilizar verbos en infinitivo etc.
- ✓ Que recordaran en todo momento las reglas de operación, para evitar discusiones sin sentido.

Finalmente, se les proporcionó el formato de funciones, y que cruzaran la información escrita por ellos y la que contenía el manual vigente, para que de este modo, a través de la discusión y el consenso, se definiera realmente cómo debía quedar redactada la función.



**Cruce de  
Información**

FORMATO DE FUNCIONES POR ÁREA		FECHA: [ 04/08/03 ]
		DEPENDENCIA: AUXILIARIA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DE LA RESIDENCIA REGIONAL
<small>COORDINACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS QUE PRESTAN SERVICIOS A LA RESIDENCIA REGIONAL</small>		
UNIDAD RESPONSABLE: ANEXILIA NAVE	DESTINO DE LA FUNCIÓN: RES. GRAL., Gcib. 12 CONST.	
ORDEN DE LA FUNCIÓN: SEGUIMIENTO A LA ACTUALIZACIÓN DE LO BOLE DE DATOS Y SU REVISIÓN A LA INFORMACIÓN ENVIADA.		
<small>COORDINACIÓN DE LA INTEGRACIÓN Y EL ENVÍO DE INFORMES Y REPORTES</small>		
UNIDAD RESPONSABLE: ANEXILIA NAVE	DESTINO DE LA FUNCIÓN: Gcib. 12 CONSTANCIA.	
ORDEN DE LA FUNCIÓN: COORDINAR LA INTEGRACIÓN Y EL ENVÍO DE INFORMES, REPORTES O PRESENTACIONES DEL AVANCE DE LAS OBRAS SOLICITADAS AL RESIDENTE GRAL.		

Página 2 de 5

\* Se requiere que las recomendaciones y modificaciones que se realicen en cada uno de las funciones, sean autorizadas de manera que si una persona no integra a la Coordinación así como algunas otras a sí, sean capaces de entender perfectamente las actividades que se desarrollan en la misma.

*Formato para definir las funciones*

**13. Conclusiones y cierre de la reunión.-** Al final del día, una vez que se terminó la aplicación de la técnica, y que toda la información fue levantada, se realizó una ceremonia de clausura, por parte del coordinador del proyecto, así como una serie de comentarios, en los que se les daba las gracias a todos los participantes por sus aportaciones al proyecto, para finalizar con la entrega de un reconocimiento a cada uno.



*Clausura de la reunión, Ciudad de México*

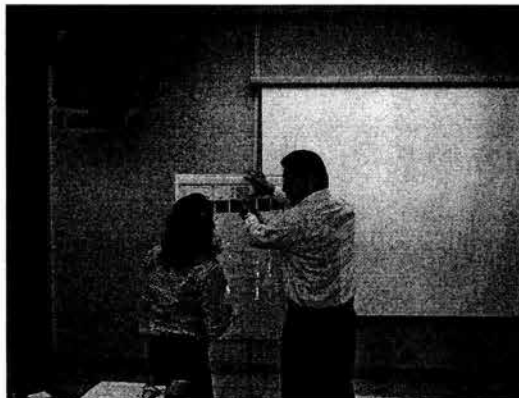
### Fase III

#### Revisión y Análisis

- Revisión y captura de la Información
- Análisis de la Información
- Validación
- Entrega del Manual

**14. Revisión y captura.-** Una vez que se levantó toda la información, se revisó directamente con los participantes al final de cada técnica para buscar algunas inconsistencias, detalles, palabras que no hayan quedado claras, ideas sin sentido, (cabe mencionar que durante cada dinámica se generaron aproximadamente unos 20 sobres con información).

Posteriormente, toda la información se capturó en un procesador de texto, dentro de una serie de formatos diseñados para su análisis.



*Levantamiento y resguardo de la información*

**15. Análisis de la Información.-** Toda la información capturada y revisada, se analizó cuidadosamente, además de contar con un corrector de estilo para las funciones; para corregir:

- ✓ Faltas de ortografía
- ✓ Sinónimos
- ✓ Palabra repetidas
- ✓ Incoherencias
- ✓ Estructura de la función
- ✓ Corrección de verbos

Con el objeto de incorporar toda la información ya revisada, analizada y corregida, al formato final que lleva el manual, para la validación y su entrega posterior.

**16. Validación.-** Para la validación del manual corregido, se contó con los mandos medios y superiores de los departamentos involucrados, para hacer nuevas correcciones, funciones que por alguna razón no se incluyeron en la primera parte del proceso, de tal manera que todo esto se hizo en tiempo real, es decir, con la ayuda de una lap-top y un retroproyector, se presentaron las funciones, y conforme se iban leyendo, se hacían las correcciones que se consideraban necesarias, para la validación final del documento.

Este proceso, duró aproximadamente todo un día, (con excepción de un área organizacional que debido a su complejidad, se llevó dos días); en este proceso también existió el consenso al delimitar las funciones, sobre todo entre el personal que labora en el interior de la República, ya que de este modo se pudieron homogeneizar funciones que en algún momento se consideraban como dispersas.

Una vez hechas las correcciones a todo el manual, se imprimieron las hojas para la firma de conformidad por parte de los mandos superiores, de este modo, se pudo validar todo el manual.

**17. Entrega del Manual.-** Finalmente, se realizó una ceremonia con la mayoría del personal involucrado, así como también del grupo encargado del proyecto, en la que se hizo la entrega formal del documento, a los mandos superiores; en dicha ceremonia también se firmó el manual y se hizo oficial y extensivo el uso del mismo, en todos los niveles de la organización a partir de la fecha.

Además se hizo entrega de reconocimientos de forma general a los departamentos involucrados en el proyecto, por sus valiosas aportaciones a la actualización del manual.



*Ceremonia de entrega del Manual Actualizado y reconocimiento a los participantes*



## 4.5 RESULTADOS OBTENIDOS

A partir de la aplicación de la técnica, se obtuvieron los siguientes productos:

- ✓ **Manual de Organización actualizado**
- ✓ Diagnóstico Organizacional
- ✓ Manual de Perfiles por puesto

Las características que debía contener el manual validado con las técnicas participativas, para su puesta en operación una vez terminado el proyecto son:

- 1) Que el manual tenga la estructura requerida así como la información sistematizada de la siguiente manera:
  - ✓ Portada
  - ✓ Carátula
  - ✓ Hoja de formalización
  - ✓ Índice
  - ✓ Presentación
  - ✓ Antecedentes
  - ✓ Objetivo del manual
  - ✓ Marco jurídico
  - ✓ Estructura Orgánica
  - ✓ Organigramas
  - ✓ Funciones actualizadas
  - ✓ Descripción de puestos
  - ✓ Directorio
- 2) Que las funciones sean de fácil comprensión y lectura (accesible a la consulta)
- 3) Que se relacionen directamente con los cargos y con la estructura orgánico funcional de la empresa
- 4) Que sea un documento válido
- 5) Que determine responsabilidades y autoridades (líneas de mando)
- 6) Que pueda actualizarse cada vez que sea necesario

Asimismo, los cambios realizados al manual (además de la actualización) fueron los siguientes:

- ✓ Se eliminaron las funciones genéricas, duplicadas y las que se consideraron como actividades
- ✓ Se agruparon aquellas funciones genéricas que guardaban relación entre sí
- ✓ Se definieron funciones para los departamentos que no tenían
- ✓ Se ordenaron de acuerdo con el proceso general del trabajo
- ✓ Se especificaron las funciones por área
- ✓ Redacción de las funciones en relación a cargos jerárquicos
- ✓ Cambios en el organigrama de la Organización
- ✓ Se adelgazó el Manual de 250 a 140 páginas
- ✓ La actualización y corrección del manual de organización, fue revisado y validado por el personal involucrado en cada una de las áreas
- ✓ Se sugirieron cambios en la estructura organizacional, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la Organización

*"La conclusión final es que sabemos muy poco y,  
sin embargo,  
es asombroso lo mucho que conocemos.*

*Y más asombroso todavía  
que un conocimiento tan pequeño  
nos pueda dar tanto poder."*

*Bertrand Russell*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Todo cambio no es mejora, pero toda mejora es cambio. Efectuar mejoras en el funcionamiento de una persona, grupo u organización es efectuar cambios de alguna clase, cambios que son vistos como deseables y buenos. La gente que trabaja para ayudar a otros a lograr cambios deseables en sus maneras de trabajo de vivir y de relacionarse pueden llamarse agente de cambio (stakeholders).

Para tales fines encontramos una gran variedad de técnicas (suaves o duras), metodologías, procesos etc., que permiten lograr esos cambios deseados; dentro de ese gran abanico de oportunidades, se encuentran las Técnicas de Planeación Participativa, que permiten generar cambios en las organizaciones a partir de la participación de los directamente involucrados en la situación problemática (los stakeholders, expertos, agentes de cambio etc.).

Estas técnicas, según se ha podido constatar a través de la literatura existente y de la experiencia obtenida en la aplicación de varias de ellas, permiten estructurar el proceso de trabajo en grupo, enfocado hacia un objetivo en común, además de estar monitoreados constantemente por un facilitador que será el que guíe al grupo hacia sus objetivos.

El aporte de estas técnicas participativas hacia la organización, permite, de manera creativa y concensuada, resolver conflictos internos, tales como: resolver problemas, proponer soluciones, generar objetivos, estrategias, actualizar manuales de organización, etc.

Asimismo, las críticas más fuertes que se hacen a las técnicas participativas son las siguientes:

- ✓ **Requieren de mucho tiempo.** Lo cual es cierto si se compara con los métodos tradicionales
- ✓ **No puede medirse.** Muchos instructores y maestros tradicionales quisieran que las técnicas para grupos existieran pruebas estandarizadas que midan cuánto conocimiento han memorizado las personas, aunque esto

no signifique nada en realidad, ya que los hechos que se memorizan son hechos que se olvidan fácilmente. La única forma de medir el resultado en las Dinámicas para grupos es el seguimiento de conductas observables.

Las principales conclusiones a las que se llegó en los aspectos más específicos de este trabajo, están relacionados con:

**A. Técnicas Participativas.-** Las técnicas otorgan estructuras al grupo y fundamentan su funcionamiento. Son instrumentos o medios para la consecución de objetivos, a su vez proveen de las estructuras necesarias para el logro de los mismos.

Educación para la convivencia, enseñan a pensar activamente y a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones para los problemas,

Tratan de conseguir que los individuos se desarrollen, crezcan, maduren, establezcan nuevas formas de relaciones, estimulen y organicen el aprendizaje y ejerzan la función de guía.

Las técnicas grupales son medios basados en la teoría de la dinámica de grupos, que emplean en diferentes situaciones para desarrollar la actividad de los grupos, con menor esfuerzo y mayor economía de recursos.

Las técnicas de Planeación participativa pueden ser usadas dentro de las organizaciones para facilitar la solución de problemas.

Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal.

No todas las técnicas son útiles para resolver todos los problemas que el grupo puede plantearse, algunas son más adecuadas que otras en función de las tareas y de los objetivos que se pretenden alcanzar. Es por esto que el éxito de un grupo, en la consecución de sus metas, depende en gran medida de la elección oportuna de la técnica grupal.

Las técnicas participativas; no son más que un "medio" para facilitar que un grupo reflexione, dialogue, comparta y analice, partiendo de su propia experiencia y realidad, con sus propios códigos y de una forma amena y motivadora.

**B. Manuales de Organización.-** Dentro de las organizaciones, debe de existir la necesidad de establecer reglas rígidas que garanticen la uniformidad en el tratamiento de sus operaciones periódicas y que permita en consecuencia:

- ✓ Asegurarse de que las políticas del organismo se respeten
- ✓ Reducir errores operativos

- ✓ Evitar que se produzcan cambios en el sistema debido a decisiones demasiado rápidas
- ✓ Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional
- ✓ Reducir el período de capacitación de los nuevos empleados
- ✓ Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos puestos

La única forma de lograr todo lo anterior es definiendo con exactitud las políticas, los procedimientos y las funciones orgánicas en unos documentos que se puedan consultar cada vez que sea necesario. Estos documentos, según la terminología administrativa en uso, se denominan manuales de organización.

Un manual correctamente elaborado y actualizado constantemente, puede ser un valioso instrumento de gestión. Se puede comprobar esto si consideramos que, aunque contiene unos simples lineamientos, los manuales son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades y objetivos de la organización.

**C. Método KJ.-** La versatilidad de este método en su primera etapa y comprobar que no solamente se puede aplicar al planteamiento de problemas, sino que es de uso más general, y que se extiende a cualquier tipo de situación: problemas, objetivos, estrategias, funciones etc.

Además de la flexibilidad con la que cuenta, debido a que se puede modificar (o enriquecer) para efectuar cualquier análisis de carácter participativo.

**D. Aportación del caso de estudio.-** El caso de estudio permitió corroborar la hipótesis planteada al inicio del proyecto, al actualizar y/o elaborar un manual de organización a través de las técnicas participativas.

**E. Acotación de la Técnica (Características de la Organización).-** La gran diversidad de problemas y conflictos, a los que se enfrenta la organización, orilla a los planeadores a diseñar y/o formular, tanto técnicas y metodologías específicas de acuerdo con la problemática detectada; por tal motivo, es importante hacer notar las características que debería de cumplir la organización, para aplicar la técnica propuesta:

- ✓ La inexistencia de un Manual de Organización o
- ✓ La necesidad de actualizar el mismo
- ✓ El tamaño de la organización debe de ser de "mediana" hacia arriba
- ✓ Ser una organización establecida

- ✓ Contar con una estructura organizacional definida
- ✓ El personal que labora en la organización debe conocer perfectamente como trabaja la empresa
- ✓ La disposición del personal en todos los niveles de la organización para participar en las dinámicas grupales
- ✓ Pero sobre todo la implantación de las soluciones y/o funciones propuestas

Finalmente, se enumeran una serie de recomendaciones, obtenidas a partir de la experiencia para el diseño y aplicación de técnicas con carácter de participativo:

- ✓ **Se debe de contar con todo el apoyo de los mandos superiores**
- ✓ **Llevar el orden de trabajo de acuerdo con la estructura orgánica funcional**
- ✓ **Debe existir una etapa preparatoria**
- ✓ **Análisis y selección de los stakeholders para la formación de grupos**
- ✓ **Utilizar tarjetas o post-it de color**
- ✓ **Crear un ambiente cordial, de confianza y respeto mutuo**
- ✓ **Los facilitadores deben propiciar la discusión**
- ✓ **Los facilitadores no deben proponer problemas ni funciones**
- ✓ **Los facilitadores durante el desarrollo del proceso, deben estar pendientes que los participantes no se desvíen del principal objetivo para evitar que el proceso se sesgue**
- ✓ **Los facilitadores deben evitar que se genere polémica y controversia**
- ✓ **Los facilitadores deberán evitar discutir frente al grupo de trabajo, además de homologar criterios antes de la dinámica**
- ✓ **Contar con todo el equipo y material a la mano**
- ✓ **Realizar todos los ajustes necesarios sobre la marcha, a partir de la primera sesión**

## ANEXO 1

# Complementos para una reunión de planeación participativa

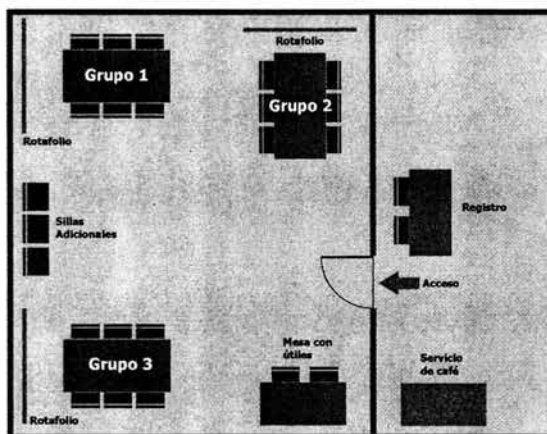
Se ha demostrado que el esquema de la reunión ilustrada es un recurso efectivo de adiestramiento para aquellos que quieran inducir a otras a emplear técnicas participativas. Por tal motivo, se describirán las actividades complementarias a una reunión de planeación.

### Tareas de preparación

El coordinador de la reunión, debe ver que se den diversos pasos antes de realizar una técnica participativa. Estos pasos son: seleccionar y preparar la sala de reuniones, proporcionar los útiles necesarios y presentar la exposición de apertura.

### La sala de reuniones

Las actividades principales de una reunión de planeación participativa se realizan en grupos pequeños. Por tanto, el coordinador debe escoger una sala de reuniones lo suficientemente grande como para acomodar en mesas individuales a los participantes, en grupos de cinco a nueve miembros. También es importante que las mesas estén suficientemente separadas, de manera que el ruido y la actividad de cada mesa no interfieran con las otras.



*Disposición de mobiliario en la sala de reuniones*

Aunque son útiles las diversas colocaciones de los asientos, el centro de las asambleas con técnicas participativas está en la lista de ideas colocada en el rotafolio y no en los participantes. Por consiguiente, es útil sentar a los participantes en una mesa rectangular, dispuestos en forma de "U", con un rotafolio en el extremo abierto de la mesa. También es importante contar con el espacio para escribir, pues la reunión se inicia con un período de escritura individual.

## Útiles

Los siguientes útiles deben proporcionarse en las reuniones de planeación participativa, para cada equipo o mesa respectivamente:

- ✓ Un rotafolio
- ✓ Cinta adhesiva
- ✓ Un paquete de tarjetas o, post-its de colores
- ✓ Plumones de colores
- ✓ Hojas de papel
- ✓ Lápices
- ✓ Gomas



El uso de los diversos útiles podrá apreciarse a medida que se avance con la reunión. Sin embargo, por ahora, bien vale la pena decir una palabra acerca de los rotafolios.



Las ideas que se vierten en las técnicas participativas (en especial en las de TKJ), se apoyan mucho en las ideas que se describen enfrente de cada uno de los grupos pequeños; por tanto, un rotafolio o algo similar es de suma importancia. En lugar de los rotafolios, algunas veces se pueden utilizar: pliegos de papel extendido, un tablero para carteles, un rollo de papel para envoltura cortado en pliegos o pizarrones grandes (como todos estos útiles deben tenerse enfrente de cada uno de los grupos, por lo general el pizarrón pequeño no es conveniente).

## **Programación de las actividades diarias**

Previo a la aplicación de la técnica, se debe diseñar una calendarización para el día o días de trabajo, esta programación debe de ir encaminada a prever los tiempos de actividades (tiempo efectivo de trabajo), y para los tiempos muertos necesarios para la técnica, como recesos para el café, para arreglar y distribuir el mobiliario en la sala, para la comida y para la clausura de la reunión.

## **Registro de participantes**

Es importante contar con algunos datos necesarios de los participantes, para aclaraciones futuras, por parte del grupo administrador o incluso de ellos. Estos datos se pueden capturar en una base de datos prediseñada para este propósito, en el que incluye los siguientes campos por llenar:

- ✓ Nombre completo
- ✓ Cargo o puesto
- ✓ Área organizacional en la que labora
- ✓ Número telefónico
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Observaciones



*Registro de participantes a la entrada de la sala de reuniones*

## Declaración de Bienvenida

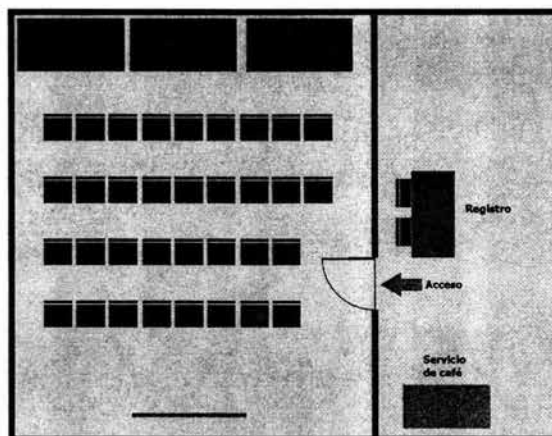
Cuando los miembros de los grupos se reúnen para realizar las tareas de grupo, las impresiones que tengan acerca de porque se formó el grupo afectarán el rendimiento. Por ejemplo, los miembros que crean que su grupo se formó porque congeniaban procederán de manera menos efectiva en la solución de problemas que los miembros del grupo que piensan que se les reunió por sus capacidades analíticas y sus destrezas para resolver problemas. Es importante, por tanto, que el dirigente de la Técnica aclare los papeles de los miembros y los objetivos del grupo en la reunión.

La definición apropiada de los papeles ayudará a reducir las barreras de posición entre los miembros, estimulará la libre comunicación y disminuirá la tendencia de los individuos que ocupan una posición alta a hablar demasiado.<sup>24</sup>

Así, la declaración de bienvenida del dirigente debe incluir:

- Una bienvenida cordial y cálida
- Una explicación de la importancia del trabajo en grupo
- Una aclaración de la importancia que tiene la contribución de cada uno de los miembros
- Una indicación del uso o del propósito del resultado de la reunión

Para esto, se puede disponer del mobiliario de la sala para que todos los participantes se enteren de esta bienvenida, para después arreglar las sillas y mesas al momento de generar los grupos de trabajo.



*Acomodo del mobiliario de la sala de reuniones al momento de la bienvenida*

<sup>24</sup> Delbeq, A. Van de Ven, A. "Técnicas grupales para la planeación", Ed. Trillas, México 1989

## **Técnica de Integración grupal (romper el hielo)**

Las técnicas de integración grupal, son las que preparan al individuo para el trabajo en pequeños grupos.

El ser humano va adquiriendo madurez personal en la medida de su relación con los demás, desde el punto de vista psicológico termina con su etapa infantil para "dar y recibir", en sus múltiples relaciones.

Se aconseja practicar una o algunas técnicas que facilitan la interacción y el acercamiento entre los individuos que apenas se conocen, para un trabajo más fructífero.<sup>25</sup>



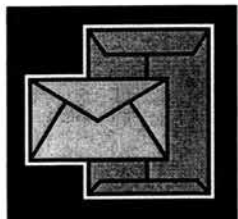
*Aplicación de una técnica de integración*

<sup>25</sup> Página Web <http://www.conocimientosweb.net/portal/section-viewarticle-3.html> Mayo 2004

## Recolección y clasificación de la información

Al final de la técnica grupal, es de vital importancia, recoger y clasificar la información generada a lo largo del día, esto se puede hacer a través de sobres, en los que se guarda los post-it´s o rotafolios por equipo, además de cerrar y rotular el sobre de acuerdo al tipo de información recibida.

Esto permitirá sistematizar la información por día, equipo, tipo de problema, área organizacional (si fuera el caso), etc. Para su posterior captura y análisis.



## ANEXO 2: Guía de verbos para redactar funciones

El verbo es la parte de la oración que expresa esencia, estado, acción y régimen, indicando generalmente el tiempo y la persona.

Asimismo, el verbo expresa no sólo las tres posibilidades temporales: presente pasado y futuro, sino que también indica si la oración está terminada o no. Así, la oración gramatical necesita de la incorporación de un verbo expreso o tácito, lo cual demuestra el papel fundamental que desempeña en el discurso.

Integración de algunos verbos en diferentes bloques del conocimiento.

VERBO	DEFINICIÓN
<b>Actuar</b>	Hacer o realizar algo; desempeñar un rol; ejecutar una acción. Funcionar como un sustituto para algo o para alguien. Producir un efecto. Realizar las labores de alguien; servir en capacidad de; actuar como o para. Por ejemplo: el Vicepresidente Ejecutivo puede actuar como el Presidente en ausencia de éste, para garantizar la continuidad de la gerencia en las operaciones diarias de la organización.
<b>Administrar</b>	Supervisar y realizar los detalles de las funciones gerenciales, relacionados con políticas y procedimientos globales; asegurar la ejecución de políticas y planes. En un ambiente académico o servicio de salud, un administrador puede ser un ejecutivo de alto nivel, estableciendo objetivos para la organización en su totalidad o para una de sus más grandes divisiones, tomando en cuenta todas las fuerzas competitivas, técnicas, gubernamentales, etc.; que inciden en el buen funcionamiento y progreso de la organización. En un ambiente de negocios, el administrador generalmente maneja los detalles de asuntos ejecutivos, sin involucrarse en el establecimiento de la estrategia global del negocio.
<b>Analizar</b>	Seccionar, separar o partir un todo en sus diferentes partes de manera de encontrar su naturaleza, proporción, función, relación, etc.; hacer un estudio profundo o cuidadoso, examinar todas sus fases, investigar profundamente punto a punto o paso a paso; distinguir o determinar los elementos de; separar en las partes componentes; examinar críticas y cuidadosamente; como descubrir la naturaleza.
<b>Anticipar</b>	Percibir o sentir de antemano; proveer, adelantarse a; esperar, actuar antes de manera de prevenir; usar antes de. Por ejemplo, para motivar correctamente a los empleados, los supervisores que toman decisiones de salarios deben anticipar y planificar las reacciones de los subordinados ante esas decisiones.

<b>Aprobar</b>	Confirmar o consentir oficialmente; juzgar favorablemente, elogiar verbalmente o por acción; considerar correcto; sancionar o ratificar o acreditar. Por ejemplo, un Jefe de Departamento puede someter a la aprobación de un Gerente de División la promoción de uno de sus subordinados. Una vez que tal recomendación es aprobada, tendrá respaldo oficial al someterse a los estándares establecidos por el Gerente de División o políticas de personal, con respecto a las promociones.
<b>Asegurar</b>	Asegurarse de algo; hacer que una cosa dudosa se haga cierta; hacer seguro; prometer; dar su palabra; garantizar, como al ser responsable por finalizar a tiempo un proyecto de equipo o por la efectiva implantación de una compañía de ventas. Por ejemplo, un Gerente de Personal se asegura de que ciertas pruebas estén siendo usadas correctamente para selección de personal, pero puede delegar la administración, corrección e interpretación de los exámenes a un especialista de su equipo.
<b>Asesorar</b>	Ofrecer asesoramiento o consejo; recomendar y sugerir. Por ejemplo, se puede requerir del Director de Personal que asesore a los Gerentes en materia de sus obligaciones legales al reclutar y seleccionar personal, aplicando las normas del porcentaje máximo de empleados extranjeros.
<b>Asignar</b>	Designar para un propósito especial; distribuir, adjudicar de acuerdo con un plan, repartir en porciones, consignar, designar para; reservar. Por ejemplo, el Director de Mercadeo puede asignar diferentes montos del presupuesto de mercadeo para varias campañas de promoción y mercadeo de algunos productos específicos de la compañía.
<b>Asistir</b>	Ayudar, auxiliar, apoyar. Por ejemplo, los Jefes de Departamento se asistan unos a otros produciendo reportes o soluciones a un determinado problema. Los subordinados claves son llamados para asistir a sus Jefes de Departamento al escribir un reporte, ayudando a recolectar y analizar los datos necesarios.
<b>Auditar</b>	Examinar para verificar la exactitud o conformidad con requisitos. Por ejemplo, un Asistente de Personal puede auditar la composición de extranjeros y mexicanos del personal, para ajustarse a las normas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
<b>Autorizar</b>	Dar autoridad o poder aprobar o dar permiso para; sancionar, justificar. Por ejemplo, un Gerente de División puede autorizar al Gerente de Ventas para reclutar, seleccionar y colocar representantes de ventas sin someter esas decisiones a su aprobación.
<b>Conducir</b>	Ejercer liderazgo en un proyecto o estudio. Por ejemplo, un Ingeniero de Proyectos puede conducir un estudio con o sin ingenieros subordinados asignados al proyecto.
<b>Consultar</b>	Buscar la opinión, el asesoramiento de otro. Por ejemplo, un Vicepresidente de Manufactura puede consultar con el Ingeniero de

	Control de Calidad para el desarrollo de técnicas de mejoras de manufactura.
<b>Contribuir</b>	Auxiliar, ayudar, asistir, colaborar, cooperar; participar en el logro de un determinado fin.
<b>Controlar</b>	Acción de examen, inspección o intervención en la dinámica, procedimientos y resultados organizacionales, para facilitar el cumplimiento o la reorientación de estrategias, políticas funcionales o programas establecidos. Es una acción que se manifiesta a niveles estratégicos/ táctico siendo su contraparte, la acción <b>supervisar</b> , la cual se manifiesta a nivel operativo.
<b>Coordinar</b>	Integrar elementos que aislados no contribuirían a lograr ningún fin. Llevar el orden y relación apropiados; armonizar o ajustar; organizar sistemáticamente las actividades o funciones de diferentes subordinados de manera de alcanzar las metas organizacionales. Por ejemplo, un Gerente puede coordinar las contribuciones respectivas de varios especialistas a su cargo para un proyecto en equipo.
<b>Delegar</b>	Autorizar o confiar autoridad a una persona para actuar como su representante o agente; autorizar a otra persona o personas para realizar una o parte de las finalidades del superior, o designar a alguien como responsable para alcanzar una sub-meta que contribuye a la realización de la meta a nivel más alto en la organización.
<b>Desarrollar</b>	Acrescentar, dar incremento a una cosa de orden físico, intelectual o moral. Aplicar una teoría, llevarla hasta sus últimas consecuencias; expandir; llevar a actividades las ideas; trabajar gradualmente; revelar o exponer. Por ejemplo, un Contador puede desarrollar una nueva forma de proyectar el presupuesto del próximo año para el Departamento, de forma que el nuevo proceso facilite los análisis financieros de manera automatizada.
<b>Determinar</b>	Establecer los límites de; definir o limitar; establecer de antemano y decisivamente; decidir o resolver; llevar a una decisión acerca de algo después del pensamiento e investigación; encontrar con exactitud; concluir después de razonar. Por ejemplo, un Jefe de Selección puede determinar que un aspirante no está calificado para un puesto.
<b>Dirigir</b>	Dar instrucciones a un subordinado acerca de algo que debe hacerse para lograr un objetivo. Por ejemplo, un Gerente que dirige debe delegar, motivar, coordinar; guiar las responsabilidades hacia fines predeterminados por las respectivas políticas y estrategias de la organización. El trabajo dirigido es aquel en el cual se establece el "Qué" hacer, pero en el que el "Cómo" está circunscripto sólo a nivel de políticas o procedimientos muy generales. El puesto que dirige es responsable directo por los resultados de esa dirección en la función.
<b>Diseñar</b>	Planificar, hacer planes preliminares de; formar en la mente o idear,

	planear hacer; ordenar las partes o detalles de algo especialmente para producir una unidad completa o total. Por ejemplo, un Ingeniero de Planta puede diseñar un método nuevo y mejorado de producción que es más económico que el que se usa en el presente.
<b>Ejecutar</b>	Llevar a cabo, poner en efecto; realizar o hacer de acuerdo con un diseño; hacer seguimiento, poner en práctica. Por ejemplo, un Presidente es responsable de asegurar que las políticas se ejecutan efectivamente en toda la organización.
<b>Emitir</b>	Enviar o distribuir oficialmente. Por ejemplo, un Gerente de Departamento puede emitir procedimientos y políticas que deben ser observados por todo el personal.
<b>Entrenar</b>	Preparar hacia cierto tipo de comportamiento o conducta; hacer eficaz con instrucción especializada y práctica; enseñar a un individuo cómo realizar una tarea, tomar decisiones, operar en equipo, etc. Por ejemplo, un Director de Personal de una gran organización frecuentemente tiene un Especialista en Entrenamiento, quien entrena a Supervisores en el desarrollo de habilidades gerenciales, incluyendo cómo motivar subordinados, cómo delegar correctamente, cómo resolver problemas con los empleados, etc.
<b>Establecer</b>	Hacer estable o firme, instalar u organizar, por ejemplo, el Gerente que establece un Departamento creado recientemente.
<b>Evaluar</b>	Determinar o fijar el valor; examinar, juzgar, tasar o estimar; calcular o establecer el valor numérico; expresar cuantitativamente. Por ejemplo, un Superintendente de Seguridad Industrial puede evaluar la efectividad de un programa de prevención de accidentes para empleados, calculando en qué grado se reduce el número y peligrosidad de accidentes.
<b>Examinar</b>	Inspeccionar en detalle, observar o analizar cuidadosamente; interrogar o cuestionar formalmente para obtener los hechos, información; considerar o probar introspectivamente. Por ejemplo, antes que un Presidente decida negociar la compra de otra compañía, se examinan los factores de mayor peso, tal como información y datos relacionados con el valor de la adquisición potencial, las ventajas y desventajas relativas.
<b>Facilitar</b>	Acelerar el progreso de; ayudar; asistir y facilitar; desempeñar rápida y eficientemente; precipitar; conducir a; apresurar. Por ejemplo, una Secretaria Ejecutiva puede facilitar la rápida respuesta a una carta, por parte de su superior, llamando la atención sobre la importancia de esa carta.
<b>Formular</b>	Crear, hacer, desarrollar, elaborar, fabricar, construir; edificar, establecer, preparar, componer. Por ejemplo, un Director de Publicidad puede formular un nuevo tipo de publicidad de prensa que es particularmente efectiva para el incremento de ventas.



<b>Gerenciar</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar. Por ejemplo, un Gerente integra y coordina un número de funciones, las cuales contribuyen al logro de una meta común. El Gerente es el estratega que traduce las metas establecidas por la Alta Gerencia, en metas individuales y colectivas para sus subordinados; desarrolla planes para el alcance de dichas metas, dirige y revisa su progreso; delega a sus subordinados la tarea de supervisar los detalles necesarios para su finiquito.
<b>Guiar</b>	Determinar lo que puede hacerse en términos generales. Por ejemplo, incremento constante en volumen de ventas pero no cómo debe hacerse. Las posiciones que están bajo guía o supervisión amplia están sujetas únicamente a las políticas amplias y dirección general.
<b>Hacer Seguimiento</b>	Asegurar que las acciones se efectúen hasta el final. Por ejemplo, un Supervisor puede hacer seguimiento a un subordinado para asegurar que un determinado trabajo se complete.
<b>Idear</b>	Formar o arreglar en mente; fabricar; construir; edificar; asentar bases; inventar, hacer planes. Por ejemplo, un Representante de Ventas puede idear un tema cortés de conversación para darle la bienvenida a los clientes, que aumente significativamente las ventas.
<b>Implantar</b>	Establecer, erigir y poner en marcha políticas, planes; hacer efectivo, llevar a cabo, completar, desarrollar, realizar, ejecutar. Por ejemplo, un Gerente de Personal puede implantar una política de evaluación de desempeño para los empleados.
<b>Iniciar</b>	Empezar, comenzar, emprender, introducir, originar, instruir en primera instancia. Por ejemplo, un Director de Relaciones Públicas puede iniciar un nuevo programa para manejar las relaciones con la prensa.
<b>Instruir</b>	Proporcionar conocimiento; enseñar; educar; dar órdenes de; familiarizar; dar a conocer; aclarar; dar los hechos; dar cuenta de; mostrar como. Por ejemplo, un Gerente de Entrenamiento puede instruir a sus empleados sobre cómo operar un equipo, mostrándoles el equipo, explicando sus partes componentes y demostrando cómo opera.
<b>Integrar</b>	Hacer que algo sea completo; combinar varios elementos para hacer un todo, juntar las partes de. Por ejemplo, un Gerente de Ventas puede integrar las diferentes actividades de los Representantes de Ventas, discutiendo con ellos sus respectivas responsabilidades, territorios de ventas y su interdependencia para alcanzar las metas de venta de la compañía.
<b>Interpretar</b>	Clarificar el significado de, exponer el significado de; ofrecer explicación; hacer claro o explícito; explicar, diagnosticar. Por ejemplo, el Abogado de la empresa frecuentemente tiene que interpretar las implicaciones prácticas de las revisiones de la Ley, que puedan afectar las operaciones.
<b>Investigar</b>	Observar o indagar en detalle; examinar sistemáticamente, hacer investigaciones; buscar, explorar. Por ejemplo, un Jefe de Seguridad al

	Investigar maneras de disminuir los robos, puede sondear los beneficios de la instalación de cámaras de circuito cerrado de televisión.
<b>Mantener</b>	Conservar en un estado de eficiencia y validez. Por ejemplo, se espera que un Asistente Personal mantenga completo y al día los archivos de personal.
<b>Motivar</b>	Inspira y estimula subordinados a maximizar su desempeño y productividad, proveer un motivo para actuar de cierta manera o para alcanzar cierta meta o resultado final. Por ejemplo, un Gerente de Ventas puede tratar de motivar a sus Representantes de Ventas revisando periódicamente su desempeño contra metas establecidas o estableciendo un plan de incentivos.
<b>Negociar</b>	Alcanzar acuerdos sobre propuestas específicas por medio de discusión o comunicación con personas con diferentes puntos de vista. Por ejemplo, un Gerente de Relaciones Industriales puede negociar con el sindicato las nuevas cláusulas del contrato colectivo.
<b>Observar</b>	Percibir; notar; ver; tomar nota de; discernir; examinar; estudiar. Por ejemplo, un Gerente que observa cuidadosamente los efectos de sus decisiones sobre sus subordinados puede frecuentemente predecir las reacciones de esos subordinados a futuras decisiones.
<b>Organizar</b>	Estructurar de una manera ordenada y funcional; arreglar o sistematizar, ordenar en un patrón para generar una acción estructurada y armoniosa. Por ejemplo, un Presidente organiza sus pensamientos antes de hacer una presentación oral formal delante de la Junta Directiva.
<b>Originar</b>	Causar la existencia de; crear; inventar; fabricar; generar o producir; dar origen a; establecer. Por ejemplo, un Jefe de Departamento que origina una política de empresa estará comprometido a asegurar su correcta aplicación en su Departamento.
<b>Participar</b>	Tomar parte; compartir con otros. Por ejemplo, los Jefes de Departamentos pueden participar en el alcance de ciertas metas, y si se reúnen para acordar entre todos, cómo implantar planes específicos para el alcance de esas metas.
<b>Planificar</b>	Idear o predeterminar un curso de acción para lograr un resultado final. Planificar implica prever; establecer objetivos; desarrollar estrategias que determinarán el alcance de metas; establecer prioridades, secuencias y agenda de actividades; presupuestar y desarrollar políticas y procedimientos.
<b>Preparar</b>	Alistar de antemano varios elementos o ingredientes para un propósito específico o evento. Por ejemplo, la efectividad de la mayoría de las reuniones depende altamente de como se prepara de antemano la persona que las dirige; particularmente, anticipando las reacciones, comentarios y preguntas de los demás participantes.
<b>Presentar</b>	Ofrecer a la consideración y aprobación (ver "proponer").

<b>Programar</b>	Planificar en detalle, a muy corto plazo; quizá en forma diaria o semanal.
<b>Proponer</b>	Presentar para la consideración, discusión o adopción; sugerir o nominar; hacer propuestas. Por ejemplo, la mayoría de las posiciones de "staff" pueden solamente proponer ciertos cursos de acción a los Gerentes de Líneas; mientras que éstos últimos pueden aceptar o no dichas propuestas y tienen la posibilidad de implantarla o no.
<b>Proveer</b>	Suministrar, aportar, hacer disponible, proporcionar; tomar medidas en la preparación de. Por ejemplo, un Gerente al delegar trabajo a sus subordinados, provee a éstos de oportunidades para aprender de sus errores, sin tener que castigarlos por ellos.
<b>Recomendar</b>	Acción de presentación de planes, ideas o alternativas de acción, ya que sea por solicitud o por motivación propia, con miras a facilitar la resolución de problemas
<b>Representar</b>	Simbolizar, describir, traer a la mente; describir una persona o cosa como la representación física de cierta cualidad; servir como el representante oficial o agente de; ser el equivalente de. Por ejemplo, en una reunión de Jefes de Departamento, cada uno de ellos representa esencialmente los intereses de sus subordinados y actúa como su representante.
<b>Resolver</b>	Hacer una decisión firme; causa (que una persona tome) la decisión de; definir o expresar por medio de voto formal; cambiar o convertir; encontrar la solución de; responder; remover o disipar (dudas); llegar a la conclusión de. Por ejemplo, un Especialista en Relaciones Industriales algunas veces resuelve conflictos laborales, al proveer diferentes alternativas para cláusulas del contrato colectivo.
<b>Responsable (adjetivo)</b>	<p>El estado de estar obligado o sujeto a; el que responde por una acción o decisión y sus consecuencias. Una responsabilidad o "Finalidad" es el efecto en que un empleado es responsable por ciertos resultados finales del puesto. El grado en que un empleado es responsable por ciertos resultados depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad para actuar (por ejemplo, el grado de guía, control y procedimientos dados)</li> <li>• El impacto del puesto en los resultados finales (por ejemplo, el grado en que el ocupante afecta personalmente los resultados finales)</li> <li>• Magnitud (por ejemplo, las magnitudes expresadas en Dólares que atañen al puesto directamente).</li> </ul>
<b>Revisar</b>	Supervisar, examinar, estudiar, considerar, hacer correcciones. Por ejemplo, un Gerente frecuentemente revisa documentos escritos por asistentes, cuando esos documentos van a ser sometidos a la aprobación de su propio superior.

<b>Seleccionar</b>	Escoger entre muchas alternativas; tomar referencia; separar de; elegir. Por ejemplo, un Gerente que selecciona a un aspirante para ser su subordinado, básicamente está previendo que llenará "con éxito" todos los requisitos de la posición.
<b>Servir</b>	Llevar a cabo las obligaciones dentro de un marco de actividades especializadas, como un Comité. Por ejemplo, el Gerente de Procesamiento de Datos puede servir en un equipo de trabajo especialmente creado para desarrollar nuevas formas de control de calidad.
<b>Supervisar</b>	Acción de comprobación del cumplimiento o aplicación de los procedimientos, métodos y actividades, preestablecidos. Supervisar es controlar a nivel más operativo. Inspeccionar el desempeño de los subordinados. Un supervisor claramente define qué trabajo debe hacerse y cómo debe ser completado. Generalmente, cualquier situación no cubierta por instrucciones o reglas está referida a los Supervisores. Un Supervisor examina, en detalle, el desempeño de los subordinados.
<b>Valorar</b>	Estimar o juzgar la cantidad o calidad de algo; asignar un valor, asesorar, evaluar, tasar o medir.
<b>Verificar</b>	Probar la verdad de algo por medio de presentación de evidencias o testimonios; determinar o examinar la veracidad o exactitud por comparación, investigación o referencia. Por ejemplo, para asegurar la exactitud, un Contador Senior frecuentemente verifica el trabajo de los Contadores Junior.

La siguiente es una lista de algunos verbos que pueden servir de referencia para redactar la descripción. Elija el que mejor describe su acción. Sólo como referencia, puede apoyarse en la siguiente clasificación "E – Estratégico", "T – Táctico" y "O – Operativo".

Aconsejar - T	Acumular - O	Administrar - E / T
Almacenar - O	Analizar - O	Aprobar - T / O
Asegurar - E / T / O	Asesorar - T - O	Asignar - T
Atender - O	Auditar - T	Autorizar - E / T
	Barrer - O	
Calcular - O	Calificar - O	Capacitar - O
Cobrar - O	Cocinar - O	Compilar - O
Completar - O	Comprobar - O	Comunicar - O
Conducir - O	Conectar - O	Consolidar - O
Consultar - O	Contabilizar - O	Contestar - O
Controlar - E / T / O	Coordinar - E / T	Cortar - O
Costear - O	Cuestionar - O	
Dar - O	Desarrollar - O	Determinar - E / T
Dibujar - O	Dictar - O	Dirigir - E
Discutir	Diseñar - T / O	Distribuir - T / O
	Ejecutar - O	Entregar - O
Entrevistar - O	Enviar - O	Especificar - O
Establecer - E / T	Estandarizar - T / O	Estimar - O
Estudiar - O	Evaluar E / T	Examinar - O
Excavar - O	Expedir - O	
Facilitar - O	Firmar - O	Formular - O
	Girar - O	
Hacer - O		Implantar - T / O
Informar - O	Iniciar - O	Inspeccionar - O
Instalar - T / O	Instruir - O	Interpretar - T / O
Intervenir - O	Inventariar - O	Investigar - T / O
	Limpiar - O	
Mantener - O	Mecanografiar - O	Mejorar - O
Motivar - T / O		Notificar - O
	Obtener - O	Operar - O
	Participar - T / O	Pavimentar - O
Pintar - O	Planear - E / T / O	Predecir - T / O
Presentar - O	Presupuestar - P	Producir - O
Programar - T / O	Propiciar	Proporcionar - T / O
Proveer - O	Proyectar - O	Realizar - O
Recabar - O	Recibir - O	Reclutar - O
Recolectar - O	Recomendar - T / O	Rechazar - O
Registrar - O	Reportar - O	Representar - T / O
Resanar - O	Responder - O	Reunir - O
Revisar - O		Seguir - O
Seleccionar - O	Servir - O	Soldar - O
Someter - O	Supervisar - T	
Tomar - O	Transportar - O	Trasladar - O
	Verificar - O	Vigilar - O

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

1. Colman, P. Devane, T. "The change handbook" Group methods for shaping the future. Ed. Berret Koehler Publishers, 1999, USA.
2. Delbeq, A. Van de Ven, A. "Técnicas grupales para la planeación", Ed. Trillas, México 1989
3. Emery, Merrelyn, "Participative Design for Participative Democracy", Centre of Continuing Education Australian National University, 1993
4. Frankl, E. Viktor, "El hombre en busca de sentido", Ed. Herder, México, 2001
5. Franklin, Enrique B., "Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura". Ed. Mc Graw Hill, 2001, México
6. Fuentes, Z., Arturo, "Las Armas del Estratega" La Planeación en Imágenes, DEPFI-UNAM 2002
7. Fuentes, Z., Arturo, "Enfoques de Planeación" La Planeación en Imágenes, DEPFI-UNAM 2002
8. Jones, R. Gareth, George, M, Jennifer, "Contemporary Management". Ed. McGraw Hill, USA, 2003
9. Lara, R., Felipe, "La Técnica TKJ de planeación participativa", Cuaderno Prospectivo 6A, Centro de Investigación Prospectiva Fundación Javier Barros Sierra, A.C. 1977
10. Majul, Z., Yazmín, "Planeación Prospectiva". Instituto Politécnico Nacional, CIECAS, 2003
11. Ochoa, R. Felipe, "Método de los Sistemas", Cuadernos de Planeación y Sistemas, DEPFI-UNAM, México 1997.
12. Rodríguez V., Joaquín, "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos", Ed. ECAFSA Thomson Learning. 2002, México
13. Sánchez G. "Técnicas Participativas para la Planeación", Fundación ICA, México 2003.
14. Talavera, R. Víctor, "Método Informal de Planeación Prospectiva "KJ", DEPFI-UNAM, México 1985.

15. Tecla J., Alfredo, Garza R., Alberto, "Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social". Ed. Taller Abierto, México 1982.
16. Yin, Robert, "Case Study Research, Design and Methods", Ed. SAGE, 1994, California USA.

## DOCUMENTOS

- ✓ Apuntes de la materia "Enfoque de Sistemas", DEPMI-UNAM 2002
- ✓ Apuntes de la materia "Desarrollo Organizacional", DEPMI-UNAM 2003
- ✓ Apuntes de la materia "Intervención en Organizaciones", DEPMI-UNAM 2003
- ✓ Apuntes de la materia "Técnicas Heurísticas para la Planeación", DEPMI-UNAM 2003
- ✓ Apuntes de la materia "Planeación Estratégica", DEPMI-UNAM 2003
- ✓ Broome, J., Benjamin, "Participatory Planning and Design in a Protracted Conflict Situation: Applications with citizen peace-building group in Cyprus", Systems Research and Behavioral Science, USA, 2002
- ✓ Duggan, W., Evan, Thachenkary, S., Cherian, "Integrating nominal group technique and joint application development for improved systems requirements determination", Information & Management, USA 2002
- ✓ "El movimiento de la calidad en México", Conferencia de Búsqueda, Red T de competitividad, México 1994
- ✓ "Guía para la elaboración y actualización de Manuales de Organización", CFE, México 2001.
- ✓ "Guía Técnica para la definición de funciones", Oficialía Mayor de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), México 1992
- ✓ Memoria del Taller de facilitación y Técnicas de Visualización, Metaplan, UAM Atzacapozalco, México 1997
- ✓ Prescott, J.E., Grant, J. "A Manager's guide for evaluating competitive analysis techniques", Interfaces, May-Jun 1988, pp. 10-22
- ✓ Senoh, Ken'Ichiro, "Information generating and editing methodologies: SSM and KJ Methodology", Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 17 UK, 1990
- ✓ Técnicas de Visualización en Procesos Interactivos (TVP) "Método Metaplan", UAM Atzacapozalco, México 1997

---

## PÁGINAS WEB

[http://www.mec.es/consejou/plancali/ficheros/Habilidades/TRABAJO EN EQUIPO 2003.pdf](http://www.mec.es/consejou/plancali/ficheros/Habilidades/TRABAJO_EN_EQUIPO_2003.pdf) Enero 2004

<http://www.geocities.com/HotSprings/9256/texmust2.html> Febrero 2004

<http://www.uv.es/~accuenca/doctorado/Cualitativo.pdf> Febrero 2004

<http://www.apuntesuniversitarios.com/GupoOperativo/sonis.html.htm> Febrero 2004

<http://www.cfe.gob.mx> Abril del 2004

<http://www.citayrefranes.com> Abril 2004

<http://www.rae.es/> Mayo del 2004

<http://www.conocimientosweb.net/portal/section-viewarticle-3.html> Mayo 2004

<http://www.monografias.com/trabajos11/grupoop/grupoop.shtml> Julio 2004