EDICIÓN E-BOOK | RELACIONES DEL TRABAJO y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Gestión y Desarrollo Organizacional

Herramientas conceptuales y prácticas para el análisis, la planificación y la mejora de las organizaciones

COORDINADORES

Lucas OVIEDO y Ana Paula MARQUES

AUTORES

Santiago Castillo, Claudia M. Gatti, Emilia Gómez Palavecino, Ana Paula Marques, Diego Tomás Fernández, Lucas Oviedo, José Antonio Pozzer, María I. Pucheta, Andrea Sandobal, Blanca Sobol

Gestión y desarrollo organizacional : herramientas conceptuales y prácticas para el análisis, la planificación y la mejora de las organizaciones / Lucas Ariel Oviedo ... [et al.] ; Compilación de Lucas Ariel Oviedo ; Ana Paula Marques. - 1a ed. compendiada. - Corrientes : Lucas Ariel Oviedo, 2026.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
Creada PARCIALMENTE con IA / Claude (Anthropic)
ISBN 978-631-01-9222-2

1. Organizaciones. 2. Técnicas de Gestión. 3. Capacitación Profesional. I. Oviedo, Lucas Ariel II. Oviedo, Lucas Ariel, comp. III. Marques, Ana Paula, comp.
CDD 800



Presentación

Este libro reúne seis capítulos, pensados como un recorrido integral por los principales campos que hacen a la gestión y el desarrollo de las organizaciones. Cada capítulo puede leerse de manera independiente, pero en conjunto conforman un mapa conceptual y práctico que acompaña a quien se forma en esta disciplina desde el diagnóstico inicial de una organización hasta la gestión de uno de sus activos más valiosos: el conocimiento.

El recorrido comienza con el **Análisis Organizacional**, a cargo de Santiago CASTILLO y Emilia GÓMEZ PALAVECINO, que propone una mirada sobre la organización como sistema social complejo, sus procesos internos, su estructura y su cultura, junto con una metodología concreta para diagnosticar problemas y proponer intervenciones. A partir de ese diagnóstico, el segundo capítulo, escrito por Ana Paula MARQUES, introduce las **herramientas de planificación estratégica** —el análisis del entorno, las matrices EFE y EFI, la definición de visión y misión— que permiten trazar el rumbo de una organización y gestionar el cambio.

Una vez definida la estrategia, resulta necesario sostenerla en el tiempo con procesos de calidad. El tercer capítulo, elaborado por Andrea SANDOBAL, aborda las **herramientas para la mejora de procesos**, recorriendo los principios de la gestión de la calidad, la mejora continua y las técnicas más utilizadas para identificar y resolver problemas en el trabajo cotidiano de las organizaciones.

Las personas que integran una organización son el centro de los dos capítulos siguientes. El cuarto capítulo, a cargo de José Antonio POZZER y Diego Tomás FERNÁNDEZ, se ocupa de la **capacitación en contextos organizacionales**, describiendo las fases de un proceso formativo, desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. El quinto capítulo, escrito por Claudia M. GATTI y María I. PUCHETA y organizado en cuatro encuentros, propone una introducción a la **gestión de la comunicación en las organizaciones**, entendida no sólo como transmisión de información sino como una dimensión clave de los vínculos, la identidad y la cultura organizacional.

Finalmente, el sexto capítulo, a cargo de Blanca SOBOL y Lucas OVIEDO, cierra el recorrido con la **gestión del conocimiento**, presentando los aportes de Nonaka y Takeuchi sobre la conversión del conocimiento tácito y explícito, y ofreciendo herramientas concretas para documentar procesos y sistematizar la experiencia acumulada por las organizaciones.

Esperamos que este material resulte de utilidad tanto para quienes se inician en el estudio de las organizaciones como para quienes ya se desempeñan en ellas y buscan herramientas conceptuales y prácticas para acompañar su desarrollo.

Lucas OVIEDO y Ana Paula MARQUES

CONTENIDOS

Índice

01 **Reconociendo la organización desde la Metodología del Análisis Organizacional** 6
Santiago Castillo y Emilia Gómez Palavecino

02 **Herramientas de Planificación Organizacional** 28
Ana Paula Marques

03 **Herramientas para la mejora de procesos** 55
Andrea Sandobal

04 **La capacitación en contextos organizacionales** 122
José Antonio Pozzer y Diego Tomás Fernández

05 **La gestión de la comunicación en las organizaciones** 160
Claudia M. Gatti y María I. Pucheta

06 **Gestión del conocimiento en las organizaciones** 212
Blanca Sobol y Lucas Oviedo

CAPÍTULO 1

Reconociendo la organización desde la Metodología del Análisis Organizacional

Santiago CASTILLO y Emilia GÓMEZ PALAVECINO

A. Introducción

En este apartado nos aproximamos al estudio de las organizaciones desde la Metodología del Análisis Organizacional (AO). Esta metodología permite delimitar el objeto de estudio -organización-, identificar las características que asume como sistema social complejo y los fenómenos y elementos que determinan su funcionamiento. Inicialmente identificaremos los distintos enfoques teóricos que contribuyeron al estudio de los fenómenos organizacionales, para luego introducirnos en el escenario organizacional, comprender la noción de proceso y la tipología propuesta por Etkin (2000) acerca de los procesos básicos que sostienen el funcionamiento cotidiano de las organizaciones. Luego, se abordarán los fenómenos y elementos que determinan su dinámica, describiendo sus particularidades y formas de manifestarse. En este punto reconoceremos las funciones de la estructura y sus tipos, la cultura organizacional y el fenómeno identitario en las organizaciones. Por último, recuperamos la definición que ofrece Aldo Schlemenson (1988) acerca del AO, su esquema metodológico y las dimensiones de análisis para abordar el estudio del escenario organizacional.

B. La organización como sistema social complejo

Si se compara el funcionamiento de una organización como el de cualquier organismo vivo, puede identificarse que en ella existen órganos con diversas funciones, que deben darse y reproducirse sistemáticamente una variedad de procesos para mantener activas y unidas las partes que la componen, que existen elementos centrales cuya ausencia puede afectar fuertemente su funcionamiento. Todo organismo vivo se compone de complejos procesos internos que le permiten sobrevivir, diferenciarse y conectarse con el medio que lo rodea. De igual manera, las organizaciones nos ofrecen características similares en cuanto a la complejidad de sus procesos. Según Etkin (2000) en ellas personas y grupos construyen una red de relaciones que hacen a la dinámica de su funcionamiento, a través de una constante lucha de fuerzas, intereses e intencionalidades que son, al mismo tiempo, influidas por acciones de intercambio con el medio que las rodea.

Ensayar una definición inicial de nuestro objeto de estudio nos permitirá delimitarlo y unificar la mirada sobre él.

En tal sentido, la organización se define como:

> *"(...) un sistema sociotécnico con fines específicos, destinado a satisfacer necesidades de sus miembros y del medio que la rodea, operando mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y a partir de la interacción dinámica de los grupos existentes en su interior (...)"*

Esta característica de sistema complejo, atribuida por la existencia de una estructura, procesos y relaciones, puede ser entendida a partir de un análisis propuesto por Etkin (op. cit.).

Este autor interpreta la organización y la caracteriza como:

→ Un sistema abierto

Porque mantiene constantes intercambios con el medio que la rodea, se adapta de manera activa, incorpora los cambios e intenta constantemente mantener sus esquemas o formas de funcionamiento (intercambia con una red de proveedores, con agentes del gobierno, con redes vecinales, cámaras empresariales, con un cuerpo de profesionales)

→ Funciona a través de un esquema organizador, su estructura

Refiere al esquema que refleja la manera de articulación interna, de coordinación y cumplimiento de sus fines, pero también la manera de atender las cambiantes demandas del contexto y la presión de los grupos internos que la componen.

→ Posee unidades, áreas o sectores

La organización se compone de partes que no sólo implican división de recursos y tareas, sino también grupos con sus modos de pensar que emplean diferentes estrategias, que también mantienen relaciones con actores externos en un contexto específico (con proveedores, clientes, competidores, usuarios, otras oficinas). Es importante considerar que en el funcionamiento cotidiano cada una de estas partes disputa por obtener mayores recursos de poder en pos de obtener una mayor participación en la toma de decisiones dentro de la organización.

→ En ella se presenta una diversidad de objetivos y propósitos

Toda organización debe atender y cumplir con diversos objetivos. Así como existen decisiones internas que orientan su rumbo (como optimizar la producción en una fábrica de productos frescos, como mejorar servicios y la atención en una entidad pública), debe al mismo tiempo, responder a problemas de adaptación en un contexto incierto y agresivo (la presión de la competencia en el mercado, los cambios políticos), y atender las diferentes demandas de los individuos y grupos que la integran.

→ La constante tensión entre factores políticos, culturales, sociales y económicos.

La estructura organizacional se encuentra atravesada por instituciones sociales como las creencias religiosas, tradiciones, ideologías políticas que se entrecruzan y constituyen la base de las relaciones, constituyendo un orden establecido o instituido.

→ La coexistencia de un orden racional-criterios de eficiencia y eficacia

La organización es un espacio social y a la vez un espacio técnico en el que se entrecruzan necesidades e interacción humana y exigencias de producción. Un espacio donde se busca una integración equilibrada entre procesos racionales (en la toma de decisiones) y los aspectos emocionales que surgen de la interacción entre sus miembros. En lo cotidiano se desarrollan procesos de integración como de desajustes entre los objetivos de producción y los procesos socioculturales internos.

→ Sus integrantes comparten un contexto de significación

Los individuos comparten expectativas, se interpretan los hechos cotidianos en una forma congruente, aunque no igual.

La complejidad de las organizaciones viene dada entonces por esta multiplicidad de aspectos que la definen como un objeto dinámico, cuyo funcionamiento se sostiene en un constante juego de tensiones internas y con el contexto. De allí la dificultad de analizarla y la parcialidad en la que incurren las miradas que no contemplan estas interrelaciones. En este sentido, distintas perspectivas teóricas han propuesto diversos enfoques para abordar la dinámica organizacional, a continuación se describen sintéticamente algunas de ellas.

C. Perspectivas teóricas aplicadas al estudio de las organizaciones

Según Ahumada Figueroa (2000), en los estudios organizacionales podemos encontrar múltiples niveles de análisis y perspectivas teóricas que han sido instrumentados a la hora de investigar el funcionamiento de las organizaciones. Autores como Robbins (1987) señalan que en el estudio de la organización pueden distinguirse tres niveles de análisis: un nivel individual, un nivel de grupo y un nivel organizacional.

En el nivel individual, se abordan generalmente variables centradas en los individuos que forman parte de la organización como las características biográficas, personalidad, valores, actitudes, habilidades, percepciones, motivación y aprendizaje individual.

A nivel de grupo, las variables más estudiadas son: la comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal. Por

último, a nivel de sistema organizacional, las variables más estudiadas son: la cultura organizacional, estructura, diseño del trabajo, ambiente físico, cambio y desarrollo organizacional.

Estos enfoques fueron desarrollándose a partir de finales del siglo XIX, con el interés de conocer el comportamiento organizacional y de los elementos que la componen. De esta manera el estudio de las organizaciones fue abordado desde distintos cuerpos como el enfoque clásico de la organización, el enfoque humanista, el enfoque de sistemas y el enfoque contingencial. Cada uno de estos realizó sustanciales aportes al estudio y reconocimiento de los fenómenos organizacionales.

Enfoque Clásico

Este enfoque surgió a partir de la expansión industrial de finales del siglo XIX, tenía por objeto responder a cómo mejorar procesos administrativos, de producción y trabajo que impactaran en un mayor rendimiento individual de los trabajadores y las organizaciones. Entre los principales exponentes que abonaron a este enfoque encontramos autores como Max Weber, Frederic Taylor y Henry Fayol, cuyos principios se mantienen hoy en día en numerosas organizaciones. La perspectiva clásica consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo explícitamente detallada.

Enfoque Humanista

Hacia principios de la década de 1930, autores como Elton Mayo y Kurt Lewin entre otros desarrollaron el enfoque humanista de la organización, que puso fuerte énfasis en los factores sociológicos y psicológicos. Las

principales causas del surgimiento de esta perspectiva fueron la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanicistas; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas en particular de la psicología y sociología, su aplicación en los ámbitos industriales. Desde este enfoque las organizaciones son consideradas entes sociales que deben ser conocidos y comprendidos, por lo tanto, era necesario abordar fenómenos como el liderazgo, motivación, relaciones grupales, cambio y desarrollo de los recursos humanos.

Enfoque de Sistemas

El enfoque de sistemas, por su parte, desarrollado a partir de los años 50, pone el acento en la apertura al medio y la influencia del contexto. Los principales referentes de este enfoque fueron Daniel Katz y Robert Kahn, quienes a partir de establecer un diálogo entre la teoría de sistemas (desarrollada por Ludwig Bertalanffy) y las teorías organizacionales, concluyeron en el esquema de la organización como sistema social. Señalan que toda organización en cuanto sistema forma una unidad económica, social y técnica. Esta escuela complementa a las dos anteriores al integrar los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos con diversos aspectos del entorno de las organizaciones.

Enfoque Contingencial

Otro enfoque importante en el estudio de las organizaciones, desarrollado a partir de los años 60, es el de Lawrence y Lorsch, principales representantes de la teoría contingente. En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del

entorno y la manera en que una organización responde. Para estos autores factores específicos como el sector industrial, el mercado, el desarrollo tecnológico, facilitarán o restringirán el comportamiento de la organización.

Dada la complejidad de las organizaciones, estudiarlas y comprenderlas requiere la construcción de un esquema teórico-instrumental que integre los distintos enfoques y dimensiones contempladas en las perspectivas teóricas. Nos enfocaremos ahora en la organización y su funcionamiento, particularmente nos detendremos en la importancia de los procesos básicos e identificamos en qué consisten cada uno de estos.

D. Procesos Organizacionales

Recuperando la visión de sistema social, toda organización funciona como tal a partir de la dinámica que se establece entre sus partes y procesos internos. Según Etkin (op. cit.) cuando hablamos de proceso nos referimos al conjunto de sucesos, hechos, esquemas y actividades que se presentan sistemáticamente, le dan continuidad a la organización y una dirección en el tiempo. Los procesos no son actos dispersos, sino que muestran una causalidad recursiva, se reinician, se reiteran.

Estos procesos pueden distinguirse en función de sus finalidades, contenidos, la realidad en la que operan y la clase de recursos que manejan (objetos, símbolos, signos). Este autor propone la siguiente tipología de procesos organizacionales

Tipologías de Procesos

- Políticos y de poder (consenso/persuasión)

Refiere a la existencia de tensiones, acuerdos, consensos y disensos que surgen de las actividades de negociación y ejercicio de poder entre las partes que integran la organización y que resultan en la definición de objetivos/propósitos generales. Las tensiones políticas tienen como base la negociación en torno al manejo de recursos materiales y de poder. Este esquema determina el desarrollo de las formas de participación y representación de los integrantes en los órganos de dirección, las actividades de mediación o de superación de conflictos entre grupos o sectores de la organización. Refiere a la existencia latente de intereses contrapuestos entre grupos e integrantes y la disputa para llegar al gobierno y concretar proyectos.

Con relación al contexto en el que se inserta la organización, los procesos políticos se orientan a garantizar la presencia de la organización a través de la construcción de estrategias, alianzas y relaciones con distintos actores institucionales.

- Conducción y decisión (resolver problemas/aspecto racional/distintos niveles: política, estrategia)

Se refiere a la actividad de resolver problemas, plantear y elegir caminos, establecer preferencias, definir rutinas para la elección de cursos de acción en el futuro. Es una actividad que tiene bases y criterios que dan racionalidad al comportamiento de los actores, en cuanto a la eficiencia, eficacia y economicidad, por ejemplo, las decisiones vinculadas a contratar un nuevo trabajador, comercializar un nuevo producto, fijar un precio, etc.

- Influencia y Motivación (la autoridad, el liderazgo, el poder social, la persuasión/aceptada entre los integrantes de la organización)

Estas actividades refieren al ejercicio de la autoridad, el liderazgo, el poder social, la persuasión y otras formas de relación continuada, reconocida y aceptada entre los integrantes de la organización, tanto en el plano vertical como horizontal. Alude al reconocimiento de la diversidad de necesidades, motivos, niveles de compromiso personal, obediencia y sujeción al cuerpo normativo existente en los integrantes y grupos. Los procesos de influencia definen la existencia de una estructura que define una jerarquía desde donde algunas personas fijan pautas o criterios de comportamiento que orientan o guían a los demás. Por influencia se construyen y adoptan marcos interpretativos de la realidad, se ejerce el liderazgo.

- Comunicación y significación (relación de los integrantes)

Estos procesos se efectivizan en dos dimensiones, una tangible como datos, mensajes, los canales, las palabras; y otra simbólica que refiere al cuerpo de significados compartidos, se constituye a partir de un interjuego entre aspectos objetivos (transmisión de información) y subjetivos (interpretación y comprensión a partir de marcos de interpretación). El hecho de estar comunicados refiere a la existencia de una red que permite intercambiar y compartir la información disponible.

- Operaciones básicas

Son las actividades técnicas realizadas para cumplir con los objetivos primarios o servicios esenciales. Aquellas que transforman insumos a través de la incorporación de tecnología de producción cuyos resultados son prestaciones. Por ejemplo, las tareas de enseñanza en el aula; la producción en la fábrica; las ventas en el comercio; etc.

- De control y evaluación

Se refieren a las tareas de fijar normas y condiciones para las operaciones, y verificar que los resultados y estados internos de la organización se mantengan dentro de los valores planeados. Los procesos de control consisten en el monitoreo o seguimiento de los indicadores críticos de la organización. Son procesos que fijan estándares, informan sobre desviaciones y disparan mecanismos o rutinas de corrección en aquellos productos o servicios que la organización envía al contexto en el que se desenvuelve

E. La estructura organizacional

La organización como sistema presenta un esquema funcional, una guía formal que expresa los niveles jerárquicos, las funciones, las actividades y los grupos que la componen (su formalidad puede verse a través del organigrama). Este esquema muestra una forma posible de establecer un orden, en un momento determinado y, por lo tanto, requiere ser flexible para adaptarse a los cambios y ser eficaz.

A modo de precisar una definición de estructura puede decirse que:

> *[…] "La estructura es un reflejo de la forma en que la organización se propone lograr sus objetivos, los criterios con que se dividen las tareas (por producto, lugar, proceso), define los responsables, los alcances de sus decisiones (sus competencias) y los recursos asignados a las unidades o sectores. Es una división pero también una articulación. El esquema define los modos de conexión (la autoridad, las redes de comunicación, los controles) entre las funciones de individuos, grupos y sectores."[…](Etkin, 2000. pp:126)*

Tipos de estructura organizacional

Las organizaciones incorporan o rechazan determinados estímulos a lo largo del tiempo, por lo tanto, pueden reflejar diferentes formas estructurales. Desde la perspectiva de Etkin y Schvarstein (2000) las organizaciones presentan de acuerdo con la situación en la que se desenvuelve dos tipos de estructuras:

La estructura estabilizadora permite absorber y compensar las fluctuaciones menores en el funcionamiento de la organización, como las que derivan de crisis locales y transitorias. La estructura innovadora, cuando se aleja del equilibrio, incorpora los cambios y transforma los modos de relación entre los participantes.

La Cultura Organizacional

Uno de los fenómenos más complejos de abordar en el escenario organizacional es la cultura, ya que esta sirve de base a los demás procesos funcionales. Las organizaciones funcionan en base a normas, procedimientos, jerarquías y que a su vez los sujetos que la integran comparten valores, símbolos, significaciones, sentidos. La cultura organizacional se refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas.

Según Alcover de la Hera (2004) todo sistema cultural está compuesto por dos elementos básicos, "el primero de ellos se refiere a la sustancia de la cultura (los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías), el segundo alude a las formas culturales, esto es, las entidades

observables (como los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas o los rituales) a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de una cultura" (pp:92)

La identidad de las organizaciones

Cuando hablamos de identidad, aludimos a una distinción, a lo que diferencia a una organización de su contexto y en su funcionamiento de otras organizaciones, aquello por lo cual podemos diferenciarla. Para Etkin y Schvarstein (2000), la identidad de una organización se materializa a través de una estructura, es decir la forma concreta que asume una organización en un momento determinado.

Según estos autores, toda organización posee: una identidad-esquema y una identidad construcción. La primera refiere a los aspectos que comparte con organizaciones de su misma rama o rubro de actividad, la segunda a los rasgos distintivos producto de su funcionamiento interno. Por ejemplo: Una escuela tiene rasgos comunes con otras organizaciones educativas, su función es educar (identidad esquema), dentro de estas una escuela técnica orientada a la formación profesional tendrá rasgos que la diferencia de las demás (identidad construcción)

F. Conceptualizando el Análisis Organizacional

El AO es una disciplina que se nutre de los aportes de distintos enfoques y campos disciplinares, que se ha ido estructurando como instrumento científico desde hace aproximadamente más de medio siglo. Sus orígenes podemos encontrarlos en las investigaciones desarrolladas por Kurt Lewin acerca de la dinámica de los grupos y los aportes resultantes de los

experimentos de Tavistock, en el marco de los enfoques de las relaciones humanas. El AO se construye a través de aportes disciplinares de la psicología, la psicodinámica de grupos, la sociología, antropología y la administración, etc.

En términos de Schlemenson (1988), el AO ofrece una metodología que facilita el logro de cambios en los componentes de un sistema organizativo, adecuándose a la naturaleza de las personas, el trabajo, el contexto externo, etc. Sus características permiten profundizar el estudio de una determinada situación organizacional, avanzando progresivamente en análisis de roles, grupos, niveles jerárquicos, esquemas de organización del trabajo, comunicación y distribución del poder.

Abordar el sistema organizacional desde una mirada analítica, implica reconocer la existencia de partes que funcionan de manera integrada y en relación con otras, los grupos y personas interactúan dando lugar a procesos interpersonales, necesidades, expectativas, motivaciones, aspectos que hacen a la cohesión, continuidad y sentido de la organización. La mirada analítica debe distinguir entonces la existencia de un "doble orden"; por un lado, los procesos normativos, de tareas, jerarquías, de distribución de roles, procesos políticos y, por otro, aquellos que involucran a los sujetos en el plano emocional (significados, expectativas, conductas individuales y grupales) procesos que hacen al inconsciente organizacional (Rodríguez, 2015).

Aquí la importancia como estrategia para gestionar el cambio, el análisis implica una mirada histórica, situacional y prospectiva de la organización, es decir se indaga sobre la evolución de los problemas, se estudia la situación actual y se propone un plan de intervención con metas y objetivos

a futuro. Su implementación sugiere la búsqueda de colaboración entre las partes que integran la organización y el acompañamiento de un analista externo que guie el proceso.

Dimensiones relevantes para el análisis de las organizaciones

Recuperando el concepto de organización, podemos señalar que éste refería a un sistema sociotécnico constituido para el logro de un objetivo concreto y en el cual sus miembros satisfacen necesidades. Esta se encuentra inserta en un contexto político y económico con el que mantiene relaciones de intercambio y mutua determinación.

A partir de esta definición Schlemenson (1988), extrae seis dimensiones relevantes para abordar el análisis de la organización:

El proyecto en el que se sustenta la organización

Refiere al objeto que da origen a la organización, su objetivo central, el proyecto que luego dará lugar a la definición de políticas y normativas que regulan el funcionamiento.

La estructura organizativa

Alude al funcionamiento del esquema de jerarquías, roles y responsabilidades, distribución de autoridades. Con qué claridad es percibido este esquema en los sujetos que forman parte de él.

La integración psicosocial

Refiere al plano de las relaciones interpersonales, los procesos conflictivos que provienen de interacciones entre sujetos.

Las condiciones de trabajo

Enfatiza sobre la importancia que tiene el factor humano en la organización. De qué manera son tratados los miembros de la organización, como perciben los miembros y grupos el escenario organizacional, las condiciones laborales en las que desarrollan su trabajo.

El sistema político

La particularidad del sistema que hace a la conducción de la organización, sus procesos de coordinación, definición de políticas y esquemas de coordinación de tareas.

El contexto

La relación de intercambio dinámico, los cambios que se motivan y las oportunidades de desarrollo de la organización

G. ¿De qué manera se implementa el AO?

La metodología del AO propone abordar por etapas las distintas dimensiones/ aspectos a través de herramientas y técnicas que se utilizan comúnmente en todo proceso de investigación-acción.

→ Etapa de investigación

Primeros contactos con la organización:

- Este momento se refiere al encuentro con quienes identificaron una situación problemática y desean gestionarla. Refiere a la entrevista previa con directivos, donde se presentará el problema, estableciendo un reconocimiento de la organización en sus aspectos básicos.

- En esta entrevista se define el encuadre o los acuerdos de trabajo, consiste en reconocer la urgencia del encargo, alcanzar un equilibrio entre los plazos con los cuales se solicita el trabajo y las dimensiones del mismo, explicitar en qué consiste la metodología y explicar sintéticamente sus etapas, mencionar el trabajo en equipo y lo que se requiere en términos de compromiso y colaboración por parte de quienes realizan el encargo, informar del principio de confidencialidad de la información o de los relatos que se releven, acordar las condiciones de contratación: por etapas, con condiciones de continuidad en caso de que se acepten implementar las recomendaciones, etc. En este punto debe reconocerse la naturaleza, alcance y requerimientos técnicos para orientar la ejecución del trabajo.
- Por último, conformar el equipo de trabajo, ardua tarea a la hora identificar perfiles que puedan acompañarnos o con los cuales compartir y construir durante la travesía.

→ Construcción del diagnóstico

Una vez definido el alcance y naturaleza del trabajo, es necesario identificar las áreas o grupos con los cuales se trabajará, es decir, definir el objeto de estudio.

- Naturaleza: tipo de estudio que se realizará
- Alcance: área, sector o división que cubrirá el estudio
- Justificación: señalar cuál es la necesidad de realizarlo, que motivó el estudio

→ El trabajo de campo

En esta etapa se relevarán los datos necesarios para comprender la situación y definir con precisión el problema, parte de su historia y evolución. Reconocer los hechos relevantes para evitar formular hipótesis erróneas. Para hacer el relevamiento de datos pueden instrumentar diversas técnicas, entre ellas:

Entrevista

Este instrumento es por lo general el más utilizado, ya que permite obtener un cúmulo importante de información. Consiste en mantener reuniones con una o más personas, siguiendo un cuestionario pensado en función del objetivo del trabajo. En las entrevistas no sólo debe capitalizarse las respuestas a las preguntas, sino también las actitudes y comentarios complementarios, es una herramienta en la que debe mantenerse la atención suficiente para entablar confianza, apertura del entrevistado, por lo tanto, es necesario respetar el tiempo del entrevistado y no dejarnos llevar por la ansiedad que genera la urgencia.

Una entrevista debe cumplir con al menos las siguientes condiciones para ser efectiva: el entrevistador debe tener claro su objetivo, debe concertar la entrevista con anterioridad y guiarla sabiendo que es lo importante y que es lo complementario en las respuestas.

Encuestas

Las encuestas son una herramienta que permite reducir tiempo de realización, pero a su vez representa menos profundidad en lo que se busca conocer. Se basa en un cuestionario con bloque de preguntas ordenadas por tema, secuenciadas. La realización de la encuesta requiere de un cuestionario elaborado con precisión, el encuestador plantea las preguntas

al entrevistado e irá cumplimentando el cuestionario, en otras ocasiones puede ser el encuestado quien lo complete con supervisión del encuestador.

Observación documental:

Esta técnica se orienta a relevar información acerca del marco normativo o procedimientos existentes e influyentes en el objeto de estudio. Es decir, recorrer manuales de procedimientos, administrativos, normativas, que rigen el proceso de trabajo y determinan las relaciones entre grupos y sujetos, los estudios precedentes.

Observación directa:

Consiste en relevar datos en el ámbito de intervención o en el contexto de trabajo. Relevar los comportamientos, actitudes, formas de relacionarse. Esta técnica también aporta una gran cantidad de información en la medida que esta sea sistematizada y organizada. A partir de las observaciones en campo, se pueden distinguir aspectos particulares de lo cotidiano, reconocer roles, funciones y responsabilidades de las personas involucradas en el estudio, identificar informantes y procedimientos claves.

En esta etapa también pueden instrumentarse de manera complementaria, algunas técnicas que habiliten una construcción o colaboración participativa en la definición del diagnóstico. Estas también pueden utilizarse como herramientas para desarrollar el análisis. Entre ellas podemos mencionar el mapa de actores y la reconocida técnica que permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Mapa de actores:

El mapa de actores busca identificar los diversos actores que participan en un proyecto/trabajo o proceso, conocer sus acciones y sus objetivos. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo hay que identificar roles y capacidad de influencia sobre el proceso de los actores más relevantes.

→ Análisis de la información

Una vez relevada la información requerida, damos paso al proceso de análisis de esta. Parte de este trabajo inicia al momento de pensar interrogantes y cuestionarios que forman parte de las entrevistas y encuestas. A partir de la calidad de esas preguntas y de cómo se organicen, tendremos la posibilidad de transformarlas en variables o categorías de análisis.

En esta etapa se describen los hechos, definen características, se clasifica lo observado detallando y estableciendo relaciones, comparaciones para establecer posibles causas. Se ordena la información, datos y matrices definiendo variables o categorías analíticas, elementos que guiarán el proceso de interpretación de lo relevado para avanzar luego en la presentación de resultados.

→ Diseño de la intervención

Elaboración del informe diagnóstico

En esta etapa del proceso elaboramos y presentamos el documento que contiene la información recopilada, organizada, analizada e interpretada, en forma escrita. Contiene la metodología instrumentada y las estrategias que se deben implementar. Representa la herramienta fundamental para consulta de la organización y el producto de nuestro trabajo.

Elaboración de recomendaciones o alternativas de intervención

Esta fase representa la etapa constructiva, elaborado el diagnóstico podemos estimar cursos de acción concretos. Es el momento en el que la creatividad basada en la experiencia debe fluir para generar propuestas. Las recomendaciones que surjan pueden ser:

- De mantenimiento: mantener el ámbito de trabajo sin generar sustanciales modificaciones en términos estructurales y de procesos de trabajo
- De eliminación: suprimir o modificar completamente procesos de trabajo, estructuras, normas y procedimientos.
- De adición: introducir nuevos procesos, formas, procedimientos, normas, crear nuevas áreas, incorporar personal, etc.

H. Consideraciones finales

A lo largo de este capítulo se abordó el concepto de organización como sistema sociotécnico complejo, cuya interpretación y comprensión de los fenómenos que determinan su dinámica requiere de la instrumentación de un marco teórico-práctico integrado e interdisciplinario. Para ello, aludimos a la metodología del AO como una herramienta flexible que permite abordar la realidad organizacional de manera sistemática y ordenada a través de dimensiones analíticas y etapas de implementación. Como herramienta el AO contribuye a identificar los obstáculos que limitan el desarrollo del proyecto organizacional, a medida que su intervención avanza genera según Schlemenson (op. cit.), una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos significativos de poder que van

aceptando entablar una relación de cooperación para resolver problemas entre sí.

I. Bibliografía

Alcover de la Hera Carlos y otros (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. Mc Graw Hill, Madrid.

Ahumada Figueroa, L. (2001) "Teoría y Cambio en las Organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional". Chile. Ed. Universitarias de Valparaíso. Capítulo 1

Etkin, J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias. Buenos Aires: Ed. Prentice Hall. Capítulo 1 y 9

Etkin, J.; Schvarstein L. (2000) Identidad de las organizaciones. Buenos Aires: Ed. Paidós. Buenos Aires

Pratesi, A., Sotelo, A., Castillo, S. (2015) "Psicología del Trabajo: sujeto, grupo y organización". Grupo de Investigación Trabajo, Sociedad y Subjetividad. ISBN 978-987-42-0155-3. Resistencia. Argentina

Rodríguez, Darío (2015) "Diagnóstico Organizacional". Chile. Ediciones Universidad Católica. Cap. 2

Schlemenson, Aldo (1988) "Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y Conflictos en contextos turbulentos" Buenos Aires. Ediciones Paidós. Cap. 1 y 2

CAPÍTULO 2

Herramientas de Planificación Organizacional

Ana Paula MARQUES

A. Introducción

La planificación es parte de la vida de todos nosotros: planeamos nuestras actividades diarias, las compras, reuniones familiares o con amigos, entre otras. También es parte de las organizaciones que se apoyan en la planificación estratégica para la toma de decisiones efectivas y correctas.

El concepto de planificación estratégica está asociado al largo plazo, las relaciones de las organizaciones hacia adentro y hacia afuera. Si bien cuenta con antecedentes en el tiempo, fue tras la Segunda Guerra Mundial cuando se impuso como paradigma dominante dentro del campo de las ciencias de la gestión. La planificación estratégica fue y es una herramienta utilizada tanto en la administración pública como privada, y hay quienes consideran que sustituye al mercado en la asignación de recursos.

A lo largo de su historia, la planificación estratégica ha ido evolucionando y generando nuevos enfoques y perspectivas de análisis que enriquecieron las ciencias de la gestión. En este capítulo, abordaremos la planificación estratégica como un proceso deliberado, formal y controlado, cuya formulación está a cargo de los directivos superiores.

Los autores que se toman de referencia en esta obra señalan que la planificación estratégica atraviesa en general cuatro etapas: 1) análisis del entorno, 2) análisis organizacional, 3) definición de visión, misión y

objetivos y 4) formulación de estrategias. Aquí se abordarán de qué tratan cada una de estas etapas y cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta. Es importante también evaluar el desempeño de la estrategia seleccionada, por ello analizaremos indicadores que permitan realizar el seguimiento.

El objetivo de este capítulo es abordar los aspectos más relevantes de la planificación estratégica como herramienta a utilizar en todo tipo de organizaciones. A continuación, realizaremos un abordaje conceptual de la planificación estratégica, las etapas de la planificación estratégica y para finalizar la evaluación.

1. La planificación estratégica

Como es sabido, la organización no se encuentra en el vacío, sino que representa un subsistema dentro de un sistema mayor: la sociedad. El enfoque sistémico dice que las organizaciones reciben insumos que transforman y exportan al entorno. Este proceso reviste un carácter complejo que demanda la toma de decisiones que pueden llevar al éxito o fracaso de una organización. Es en este marco que la planeación adquiere centralidad ya que permite a la organización prepararse para los cambios que ocurren en el ambiente incierto que la rodea.

Si la organización pretende mejorar su desempeño, quienes la dirigen deben pensar y planear estratégicamente. Al respecto, existen múltiples usos de la palabra estrategia dentro de las ciencias de la administración, entre ellos se encuentra el concepto de Johnson, et. al. quienes la definen como *"la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su*

configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés" (2010:10). Cuando se habla de estrategia se hace referencia a:

→ **Decisiones de naturaleza compleja**

Es una característica inherente a la estrategia especialmente para aquellas que tienen un alcance geográfico amplio.

→ **Adoptadas en condiciones de incertidumbre**

Ninguna persona puede estar segura de cómo será el futuro.

→ **Decisiones que afectan la parte operativa**

Las decisiones operativas se encuentran vinculadas con la estrategia por dos razones principales. En primer lugar, si las cuestiones operativas de la organización no se encuentran en línea con la estrategia, entonces tendrá importancia lo bien diseñada que se encuentre la estrategia ya que no tendrá éxito. En segundo lugar, en el nivel operativo es donde puede conseguirse la ventaja estratégica.

→ **Requieren de un enfoque integrado**

Las autoridades o directivos tienen que atravesar fronteras funcionales y operativas para llegar a acuerdos con otros directivos que quizás tengan intereses distintos y prioridades diferentes. Por otra parte, las relaciones y redes fuera de la organización son importantes en la estrategia.

→ **Implican un cambio considerable**

El cambio es la parte más difícil de la estrategia debido a la herencia de recursos y a la cultura organizativa ya que estos deben ser alineados nuevamente.

En suma, la planificación estratégica requiere de un proceso de evaluación y selección de alternativas que se caracteriza por la complejidad que implica en situaciones ambiguas y no rutinarias con implicancias para la organización en su conjunto. El plan estratégico apunta a responder tres preguntas centrales: ¿Dónde estamos hoy? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar?

B. Las etapas de la planificación estratégica

La mayoría de los autores coinciden en señalar que la planificación estratégica involucra las siguientes etapas:

→ análisis del entorno,

→ análisis organizacional,

→ redefinir o definir la visión, misión y objetivos y

→ formular las estrategias alternativas.

En las próximas líneas detallaremos de qué trata cada etapa y qué elementos deben considerarse como parte de la planificación estratégica.

a) Análisis del entorno

El hecho de concebir a la organización como sistema implica que las mismas deben su supervivencia al entorno en el que se encuentran insertas. No obstante, el entorno es también fuente de amenazas con los constantes cambios que se producen. La comprensión del entorno es necesaria a los fines de la formulación de la estrategia. Resulta fundamental tener en cuenta los acontecimientos que se producen fuera

de la organización para anticiparse y, en la medida de lo posible, influir en el entorno (Hitt, et.al., 2008; David, 2003).

Para el análisis del entorno se toma el modelo que presenta una clasificación por estratos (Johnson, et. al., 2010)

- Macroentorno:

Es el estrato que se encuentra en el nivel superior y consiste en factores generales del entorno que influyen en mayor o menor medida en todas las organizaciones. Para analizar el macroentorno la herramienta PESTEL proporciona datos generales que ayudan a identificar *inductores claves de cambio*. Aquí se tiene en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (de ahí la sigla PESTEL) que influyen de forma genérica en las organizaciones. El estudio de estos factores proporciona una visión integral sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular según el macroentorno.

Aquellas personas encargadas de diseñar la estrategia deben tener en cuenta las dimensiones del macroentorno, ya que ejercen influencia en la organización. Además, muchos de estos factores se encuentran relacionados entre sí, lo que puede complejizar el análisis. Las tendencias en el cuidado de medio ambiente, el avance de la educación virtual, los cambios en las políticas públicas, entre otros, son dimensiones que afectan en mayor o menor medida a la organización, perderlas de vista puede conducir a la toma de decisiones incorrectas.

- El análisis de la industria o sector:

Para aquellos encargados del planeamiento estratégico resulta sumamente útil comprender las fuerzas que interactúan dentro de su industria o sector

ya que serán elementos para atraer actores, lo que determinará el éxito o fracaso de determinada estrategia. Al respecto aclaramos que por industria nos referimos a un grupo de empresas que producen el mismo producto o servicio. El concepto de industria también puede ser aplicado al de los servicios públicos ya que existen muchos productores del mismo servicio. La industria o sector al cual pertenece la organización también puede llamarse microentorno.

Para el análisis de las fuerzas competitivas la herramienta más utilizada es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Hitt, et.al., 2008).

Figura N° 1. El Modelo de las Cinco Fuerzas



Fuente: *Hitt, et. al. 2008*

El modelo de las cinco fuerzas otorga un punto de vista para el análisis estratégico, aún si el criterio del beneficio económico no es aplicable. A

partir del modelo se pueden establecer acciones potenciales sobre los distintos focos de atención que se identifican.

Las cinco fuerzas pueden visualizarse en la figura N° 1. La entrada de potenciales competidores está en directa relación con las barreras de entrada que existan en la industria o sector. Por barreras de entrada se hace referencia a los factores que deben ser superados por los nuevos entrantes para poder competir exitosamente. Las barreras más comunes están relacionadas con: las economías de escala y la experiencia, el grado de diferenciación de los productos o servicios, la legislación y acción gubernamental para la industria o sector.

La amenaza de sustitución representa la disminución de demanda de una determinada categoría de productos o servicios en la medida en que los consumidores cambian hacia otras alternativas.

En determinadas ocasiones los compradores pueden tener un poder de negociación muy elevado dado el volumen de compras, los bajos costos de cambiar de proveedor o la amenaza competitiva que puede representar el comprador para abastecerse a sí mismo.

El poder de negociación de los proveedores es alto cuando existen proveedores concentrados, altos costos para cambiar de proveedor o la amenaza competitiva que puede representar el proveedor para eliminar la intermediación y llegar directamente a los consumidores finales.

Las cuatro fuerzas antes mencionadas influyen en la competencia directa entre una organización y sus rivales más cercanos. Si existiesen bajas barreras a la entrada se incrementarán el número de rivales. Por otro lado, si existiesen compradores con bajos costes de cambio forzarán a sus

proveedores a una alta rivalidad para ofrecer los acuerdos. Cuanto mayor es la rivalidad competitiva, peor es para aquellos pertenecientes a la industria.

El resultado del análisis puede indicar, por ejemplo: ¿en qué industrias o sectores entrar (o abandonar)? ¿Cuál es la influencia que puede ejercerse? Entre otras cuestiones.

b) Análisis organizacional

Al momento de planear la estrategia se debe tener en cuenta el entorno externo de la organización ya que puede condicionar el éxito o fracaso de las decisiones adoptadas. No obstante, el plan estratégico será insuficiente sin un adecuado análisis interno de la organización. En este sentido, resulta fundamental identificar los recursos y capacidades con los que se cuenta para la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos deseados (Hitt, et. al., 2008).

Por más que varias organizaciones participen de un determinado sector o industria, ninguna de ellas es idéntica a la otra puesto que cada una tiene capacidades diferentes que utiliza para lograr sus objetivos. El enfoque basado en los recursos y capacidades nos ayuda a identificar la capacidad estratégica de una organización para sobrevivir y prosperar en un entorno complejo y cambiante.

- Recursos

Los recursos de una organización se clasifican en tangibles e intangibles. Los primeros hacen referencia a activos físicos (inmuebles, máquinas, etc.) y los segundos a activos no físicos (por ejemplo, el conocimiento).

- Competencias

De nada les sirve a las organizaciones contar con máquinas de última generación o capitales si no se cuenta con la capacidad para gestionarlos.

El enfoque de los recursos y capacidades dice que la competitividad de una organización no depende de su poder en el sector o industria a la que pertenece. La propiedad de los recursos no es la que implica la competitividad, sino la calidad y la utilización de los recursos tangibles e intangibles que la organización controla. Cuanto más se aprende, más condiciones se poseen para hacer un uso diferencial de las informaciones recabadas y de los recursos y capacidades que posee la organización.

- *Análisis de las oportunidades y amenazas*

Uno de los métodos más conocidos para analizar y evaluar los factores externos de impacto en la organización es la matriz de evaluación del factor externo (EFE). Esta última es una herramienta sumamente útil ya que permite evaluar las oportunidades y amenazas identificadas a partir de la información producida en el análisis PESTEL y en las cinco fuerzas competitivas. Según Fred David (2003) la matriz EFE se realiza en cinco pasos:

→ Se elabora una lista de oportunidades y amenazas de la organización.

→ Se asigna un valor que vaya desde 0.0 (no tiene importancia) a 1.0 (muy importante) cada oportunidad y amenaza.

→ Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo para indicar con cuánta eficacia se corresponde la estrategia actual de la organización a tal factor. El valor cuatro se utiliza cuando la respuesta es excelente, tres a la respuesta que está por encima del

promedio, dos si la respuesta es de nivel promedio y uno si la respuesta es deficiente.

→ Ahora se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado de cada variable.

→ Por último, se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Si el valor ponderado total fuese de 4.0 significa que la organización aprovecha al máximo las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Si el puntaje del valor ponderado total fuese de 1.0 significa que la organización NO aprovecha al máximo las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. La tabla N° 1 muestra un ejemplo para una empresa perteneciente a la industria de la construcción en el año 2012.

Tabla N° 1. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Falta de inversión en infraestructura	0,20	4	0,80
I&D Nacional aplicada al rubro	0,10	1	0,10
Altas barreras de ingreso	0,20	4	0,80
AMENAZAS			
Situación macroeconómica	0,20	4	0,80
Crisis energética	0,15	3	0,45
Manejo discrecional de la obra	0,05	1	0,05
Poder de los proveedores	0,10	4	0,40
TOTAL	1		3,4

Se observa que, según este indicador, el valor de los factores externos es de 3.4, lo que da cuenta de una posición externa favorable, ya que supera la media del rango (2.50).

- *Análisis de las fortalezas y debilidades*

En el proceso de la formulación de la estrategia, una herramienta fundamental para realizar un análisis interno es la matriz de evaluación del factor interno (EFI). Nuevamente David (2003) propone esta herramienta para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización identificadas a partir del análisis interno. Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI se realiza en cinco pasos:

→ Se identifica y enumera una lista de fortalezas y debilidades de la organización.

→ Se asigna un valor que va desde 0.0 (no tiene importancia) a 1.0 (muy importante) a cada fortaleza y debilidad.

→ Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si ese factor representa una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o una fortaleza mayor (clasificación de 4).

→ Ahora se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado de cada variable.

→ Por último, se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Si el valor ponderado total estuviese por debajo de 2.5 indica que la organización es

muy débil internamente, mientras que si el valor ponderado total estuviese por encima de 2.5 indica que la organización tiene una sólida posición interna. Siguiendo con el ejemplo anterior la tabla N° 2 muestra la evaluación de factores internos de una empresa perteneciente a la industria de la construcción en el año 2012.

Tabla N° 2. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Calidad	0,3	4	1,2
Recursos Humanos calificados	0,1	3	0,3
Participación en el mercado	0,05	3	0,15
Solvencia financiera	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Medios de pago	0,05	1	0,05
Estructura limitada	0,2	1	0,2
Sistemas de losa hueca	0,2	2	0,4
Transición generacional	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,5

Se observa que, según este indicador, el valor de los factores internos es 2,5. Este valor significa que la posición interna de la empresa es moderada, es decir, no presenta una fuerte fortaleza o debilidad.

c) Importancia de la Visión y Misión de la Organización

Si bien algunos autores coinciden en definir la visión y la misión de una organización antes de realizar el análisis externo e interno, otros prefieren definirlas después del análisis integral. Más allá de qué posición ocupe en

las etapas del planeamiento estratégico, lo importante es definir (o redefinir si fuese necesario) la visión, la misión y los objetivos de la organización (David, 2003). Éstas son declaraciones que orientan la/s estrategia/s.

- Por **visión** se entiende a lo que la organización aspira a ser o ¿qué quiere llegar a ser la organización? Su definición tiene por objetivo establecer una visión de futuro que entusiasme, logre el compromiso y comprometa a la generación de resultados. La visión es a largo plazo y generalmente se formula mediante una oración corta para que además de ser inspiradora sea fácil de entender y recordar.
- Por **misión** se refiere a la razón de ser de una organización. Mediante la misión se busca generar comprensión y confianza sobre cómo la estrategia de la organización se relaciona con su razón de ser.
- Por **objetivos** entendemos resultados específicos que una organización espera lograr en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos deben ser coherentes, razonables y fáciles de medir.

d) La estrategia en sus distintos niveles

Una vez que realizamos el análisis externo e interno, definimos visión, misión y objetivos, es hora de formular las estrategias. Estas últimas abarcan todas las actividades de una organización proporcionando unidad y dirección a la misma. Por lo tanto, podemos reconocer tres tipos de estrategias:

→ Estrategia a nivel corporativo

Esta estrategia se encuentra en la pirámide de la organización. Es aquí donde se definen la visión, la misión y los objetivos de la organización. En

este tipo de estrategias se especifican las acciones que emprende una organización para lograr ventajas competitivas mediante la elección y la gestión de productos o servicios que compiten en distintos sectores o industrias (Hitt, et. al., 2008). Una vez definida la estrategia corporativa se definen las estrategias competitivas y funcionales.

→ Estrategia competitiva

Son aquellas que definen la forma de competir en el sector o industria en la que se encuentra la organización (David, 2003). Para formular esta estrategia se debe tener en cuenta: 1) qué necesidades se van a satisfacer, 2) a quiénes se van a satisfacer y 3) cómo se van a satisfacer las necesidades.

Nuevamente Michael Porter (citado en David, 2003) provee una caracterización sobre el tipo de estrategias que puede adoptar una organización. Cabe aclarar que si bien la caracterización tiene un enfoque empresarial no significa que no sea utilizado en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.

Las estrategias genéricas apuntan al logro de ventajas competitivas y se clasifican en:

- Estrategia de liderazgo en costos

La organización elige ofrecer sus productos o servicios a un costo por unidad muy bajo para consumidores sensibles al precio. Generalmente los productos/ servicios que ofrecen son estandarizados.

- Estrategia de diferenciación

Esta estrategia apunta a ofrecer productos o servicios considerados únicos en la industria o sector y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

- Estrategia de enfoque

La organización opta por ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

- Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales permiten a la organización obtener ventajas competitivas (Hill y Jones, 2009). Los administradores eligen estrategias que desarrollan recursos y capacidades que influyen en las competencias distintivas. Es en este marco que se deben definir las estrategias funcionales u operativas de la organización como finanzas, personal, etc. Las estrategias funcionales deben estar diseñadas de forma tal que mejoren la eficiencia de las operaciones en una empresa.

Cuando una organización opta por una estrategia y adapta su diseño organizacional esto no significa que los individuos la ejecuten sin ningún tipo de problemas. De hecho, es muy probable que se resistan a los cambios y tiendan inercialmente a realizar las cosas como se hacían antes. Para que esto no ocurra, se debe gestionar el cambio estratégico. En ese sentido Johnson, et. al.(2006) hacen énfasis en el papel que juegan las personas en la gestión del cambio estratégico, los estilos de gestión del cambio y los inductores en la gestión del cambio.

Papeles en la gestión del cambio

En ciertas oportunidades el papel para la gestión del cambio estratégico se centra en las personas situadas en lo más alto de la pirámide. Pero eso no

significa que sea exactamente así. Por ello es útil pensar en la figura de los agentes de cambio. El agente de cambio es una persona o un grupo que ayuda a aplicar cambios estratégicos en una organización. Esta definición sugiere que no es necesario estar en la cima de la organización para instrumentar los cambios.

De forma frecuente la gestión del cambio se encuentra asociada a la figura del líder estratégico**.** Se ha demostrado que los líderes estratégicos más exitosos tienen la habilidad de adaptarse al contexto. Este tipo de personas pueden influir en otras y se encuentran categorizados en:

1. Líderes carismáticos, su preocupación principal es la construcción de una visión para la organización y energizar a las personas para alcanzarla.
2. Líderes instrumentales o transaccionales, aquellos que se centran más en diseñar sistemas y controlar actividades de la organización.

Al mismo tiempo, otras personas importantes en la gestión del cambio son los directivos de los mandos intermedios ya que tienen cinco roles principales: implementan y controlan la estrategia, le dan sentido a la estrategia, pueden reinterpretar y ajustar la estrategia, son un puente entre los miembros de niveles altos y bajos de la organización y son, a la vez, consejeros de los directivos.

Los agentes externos a la organización, como consultores, también pueden ser importantes en la gestión del cambio estratégico.

Estilos en la gestión del cambio

Para gestionar el cambio existen distintos estilos que se pueden utilizar:

1. Están aquellos que explican las razones y los instrumentos a manejar para el cambio estratégico. Esto se realiza mediante una adecuada educación y comunicación.
2. Cuando los individuos afectados por el cambio participan en el proceso se produce la colaboración o participación de los mismos. Esta participación incentiva una actitud positiva hacia el cambio.
3. Los agentes de cambio intervienen coordinando y delegando autoridad de determinados elementos componentes de los procesos de cambio a determinadas personas o grupos.
4. El uso de la autoridad directiva personal para definir la estrategia futura y cómo se producirá el cambio.
5. El uso de la coacción para la imposición del cambio.

El éxito del cambio estratégico depende además del contexto más general en el que se produce. Por ello es necesario analizarlo a la hora de realizar el diagnóstico. Los elementos del contexto que hay que considerar son: tiempo disponible, el alcance del cambio, capacidad cualitativa, capacidad cuantitativa, disponibilidad, poder, diversidad y preservación.

C. Evaluación de la estrategia

El proceso de administración estratégica culmina con la evaluación de la estrategia. En este sentido, se destaca que de nada sirve formular e implementar extraordinarios planes estratégicos, sino se lleva a cabo una

adecuada evaluación de los mismos. A su vez, el contexto complejo, el cambio continuo dentro y fuera de la organización obligan a ésta a revisar sus planes. Por ello, la retroalimentación oportuna es la base de la evaluación efectiva de la estrategia. Según David (2008), la evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia,
2. Comparar los resultados esperados con los reales,
3. Tomar acciones correctivas en el caso que fuera necesario.

Al mismo tiempo, la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a corto como a largo plazo. Hoy en día, el proceso de evaluación de la estrategia resulta una actividad sumamente compleja. Los constantes cambios y la creciente incertidumbre que rodea a la organización dificultan la evaluación. Sin embargo, esto no es excusa para que los administradores no revisen la estrategia y tengan a su consideración la posibilidad de implementar acciones correctivas. Sin importar el tamaño de la organización, el proceso de evaluación de estrategias debe realizarse de forma continua. Ejecutar esto último, permitirá establecer puntos de referencia del progreso en el logro de objetivos.

En la revisión de las bases de la estrategia es conveniente realizar una matriz EFI revisada analizando los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades. También, debe hacerse lo mismo con la matriz EFE evaluando los cambios en las oportunidades y amenazas. Si no se han producido cambios tanto a nivel interno como externo se procede a la medición del desempeño de la organización. Esta actividad involucra la comparación de resultados reales con los esperados. Según David (2008) existen tanto

criterios cuantitativos como cualitativos para evaluar la estrategia. Ambos se complementan en la determinación de los resultados reales de la estrategia. En el caso de que se hayan producido cambios a nivel interno y externo o, se hayan producido diferencias entre los resultados esperados y los reales es necesario tomar acciones correctivas.

D. Indicadores para la evaluación de estrategias

Los indicadores deben surgir después de la definición de la estrategia a seguir. Una vez definida esta última se establecen los factores claves o las variables que se medirán para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Ahora bien, ¿cuáles son los indicadores más apropiados para la evaluación de la estrategia? González Quintana y Cañadas Molina (2008) proponen tres grupos de indicadores operativos que se enfocan en los elementos técnicos del rendimiento de la organización. Los indicadores de gestión que establecen se agrupan en medidas de eficacia, eficiencia y economía. Los indicadores de eficacia miden la relación entre los resultados obtenidos con los resultados previstos o, en otras palabras, el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Los indicadores de eficiencia miden los productos o servicios ofrecidos en relación a la cantidad de recursos empleados para ello. Los indicadores de economía están relacionados con los costos presupuestados y los costos reales en los que efectivamente se incurrieron.

A continuación, y a modo ilustrativo se detallarán algunos indicadores propuestos por González Quintana y Cañadas Molina (2008).

Tabla N° 1. Algunos indicadores genéricos de eficacia

Indicador	Objetivo	Forma de cálculo
Actividad realizada	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	(Nº de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio "n"/ Nº de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio "n") X 100
		(Nº de servicios o actividades prestadas durante el ejercicio en el servicio "n"/ Nº de servicios o actividades previstos en el ejercicio en la actividad "n") X 100
Crecimiento de la actividad	Aumentar el número de usuarios	(Nº de usuarios en el ejercicio en la actividad "n" – Nº de usuarios en el ejercicio anterior en la actividad "n" / Nº usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n") X 100
Promedio de tiempo en lista de espera	Reducción de lista de espera	Nº de días de los solicitantes en lista de espera/ Nº total de solicitantes del periodo
Grado de consecución de los objetivos con los usuarios o beneficiarios	Maximizar el número de usuarios con los que se han cumplido los objetivos	(Nº de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo/ Nº total de usuarios) X 100
Satisfacción de los usuarios sobre una determinada actividad o servicios	Minimizar quejas	Nº de quejas en el ejercicio / Promedio de usuarios en el ejercicio
	Maximizar el número de usuarios satisfechos, así como conocer la percepción de la calidad del servicio por los usuarios o familiares	(Nº de usuarios satisfechos/ Nº de usuarios del servicio) X 100

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Tabla N° 2. Algunos indicadores genéricos de eficiencia

Indicador	Forma de cálculo
Eficiencia Global	Nº de usuarios en el ejercicio en la actividad "n" / Costo total de la actividad "n"
	Producción en unidades físicas, nº de servicios o bienes realizados en la actividad "n" / Costo total de la actividad "n"
	Valor de la producción en la actividad "n" / Costo total de la actividad "n"
Eficiencia de Factor Trabajo	Nº de usuarios de la actividad o servicio "n"/ Horas –hombre aplicadas a la actividad o servicio "n"
	Nº de usuarios de la actividad "n" / Costo de personal de la actividad "n"
	Producción en unidades físicas, nº de servicios o bienes realizados, en la actividad "n"/ Nº de trabajadores de la actividad "n"

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Tabla N° 3. Algunos indicadores genéricos de economía

INPUTS (entradas)	Indicador	Forma de cálculo
Recursos Humanos	Indicador global de la economía	Costo real del personal/ Costo presupuestado del personal
	Indicador de economía de precio de adquisición	Costo de personal del ejercicio/Costo de personal según convenio
	Indicador de economía de cantidad física	Nº de horas reales de personal en la actividad "n"/ Nº de horas de realización de la misma actividad por una organización similar

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Una herramienta para evaluar la estrategia es el cuadro de mando integral, conocido también como *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permite que la estrategia se evalúe a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero/ recursos, conocimiento del consumidor/usuario, procesos internos de las operaciones, y formación y crecimiento. El cuadro de

mando integral sirve para equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo. A su vez, ayuda a comparar indicadores financieros con los no financieros y las cuestiones internas con las externas.

A modo de ejemplo se detallarán algunos indicadores propuestos por González Quintana y Cañadas Molina (2008) para el Cuadro de Mando Integral de una organización sin fines de lucro.

Perspectiva de Recursos	
Objetivo	**Indicador**
Aumentar los recursos o ingresos obtenidos	[(Importe de los recursos obtenidos en el periodo- Importe de los recursos obtenidos en el periodo anterior)/ Importe de los recursos obtenidos en el periodo anterior] X 100
Reducir costos	[(Costo del servicio en el periodo- Costo del servicio en el periodo anterior)/ Costo del servicio en el periodo anterior] X 100
Incrementar la autonomía financiera	Recursos propios del periodo/ Total financiación o recursos allegados en el periodo

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Perspectiva de Usuario	
Objetivo	**Indicador**
Mejorar la satisfacción de los usuarios	Encuesta de satisfacción de usuarios
	Nª de quejas de los usuarios
Aumentar el grado de consecución de objetivos	Nº de usuarios con los que se ha cumplido la inserción en el ejercicio/ Nº total de usuarios del ejercicio
Potenciar la imagen y relaciones de la organización con la comunidad	Nº de eventos a los que se ha asistido o ha colaborado la organización

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo	**Indicador**
Aumentar la actividad realizada	Nº de usuarios o servicios realizados en el ejercicio – Nº de usuarios o servicios realizados en el ejercicio anterior/ Nº de usuarios o servicios del ejercicio anterior
Reducir el tiempo de espera del usuario	Nº de días de los solicitantes en lista de espera/ Nº total de solicitantes
Mejorar y mantener el equipamiento	Importe invertido en equipamiento/ recursos obtenidos en el ejercicio

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Perspectiva de Formación y Crecimiento	
Objetivo	**Indicador**
Aumentar la satisfacción de los empleados	Encuesta de clima social
Disminución del ausentismo	Horas no trabajadas/ Horas laborables
Fomentar y desarrollar la formación de empleados	Horas de formación/ Promedio de empleados

Adaptado de González Quintana y Cañadas Molina (2008)

Si bien hemos visto las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, esto no significa que se puedan agregar otras ya que se parte del supuesto de que cada organización puede tener su propio modelo dependiendo de su misión y estrategia.

Características de un sistema de evaluación eficaz

Según David (2008) la evaluación de la estrategia debe cumplir con ciertos requisitos para que sea eficaz. Lo primero que se destaca es que las actividades de evaluación deben ser económicas, ya que demasiada información es tan mala como poca información. Además, los excesivos controles pueden ser contraproducentes en lugar de beneficiosos. Al

mismo tiempo, el proceso de evaluación debe tener significado y relacionarse con los objetivos de la organización. La información que se produzca debe ser útil y oportuna en relación a las tareas sobre las cuales los directivos ejercen control e influencia. *"Una información aproximada que sea oportuna es más deseable como una base para la evaluación de la estrategia que la información exacta que no describe el presente"* (David, 2008: 311).

Por otra parte, se destaca que el proceso de evaluación no debe dominar las decisiones, sino que debe buscar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Todos los miembros de la organización deben cooperar en el proceso de evaluación. Este último debe ser sencillo, no muy cargado ni restrictivo. *"La prueba de un sistema de evaluación eficaz es utilidad, no su complejidad"* (David, 2008: 312).

Por último y a modo de cierre, se debe resaltar que no existe un sistema ideal de proceso de evaluación de estrategias ajustable a todas las organizaciones. Estas últimas, de acuerdo a sus características singulares, deben diseñar su propio sistema de evaluación y control de la estrategia. Un conocimiento previo de los potenciales desvíos permitirá a la organización encaminar sus actividades con miras hacia el logro de objetivos.

E. Consideraciones finales

Como hemos visto, la planificación puede ser utilizada en todo tipo de organizaciones y se la considera una herramienta eficaz para el logro de objetivos dentro de las ciencias de la gestión. La idea de poder de alguna forma predecir el futuro y proponer alternativas para afrontarlo resulta

atractiva para los directivos de las organizaciones. Sin embargo, en los escenarios inciertos por los que transcurre el mundo, resulta muy difícil para las organizaciones proyectar con exactitud y mantener las estrategias propuestas. La imposibilidad de predecir el futuro ha sido y es aún la principal crítica a la planificación estratégica. Ahora bien, lo anteriormente expuesto no es argumento suficiente para desacreditar la herramienta, sino más bien reconocer que tiene limitaciones.

La planificación estratégica permite orientar las acciones de las organizaciones en pos de objetivos que sean coherentes en función de la visión y la misión. Es de suma utilidad para guiar a las organizaciones y ordenar la gestión de los recursos. Si bien dentro de las organizaciones del sector privado se busca principalmente competir y llevar la delantera por sobre los competidores, dentro de las organizaciones que no tienen fin de lucro se busca mejorar la calidad de vida de las personas en un sector determinado. Por estas razones se consideró a la planificación como un instrumento que podría asignar recursos en sustitución de los mecanismos de mercado. Organizaciones pertenecientes a países con distintos enfoques teóricos planifican, con sus propias metodologías, pero teniendo en cuenta las bases de la planificación estratégica. En este contexto, el enfoque fue ampliando su influencia no solamente en las ciencias de la gestión, sino que también en otros campos como, por ejemplo, la política, la geografía, entre otros.

Dentro de las herramientas para la planificación organizacional, el pensamiento estratégico ha ido mutando en diversos enfoques teniendo en cuenta diversos aspectos como el poder, la cultura, etc. Así también dentro de la administración se han ido mejorando las técnicas para la evaluación

de los planes. Al día de hoy, con las limitaciones señaladas, las readecuaciones según el sector al que pertenecen y las particularidades de cada organización, la planificación sigue siendo la principal herramienta de gestión en las organizaciones, ya que permite potenciar sus recursos y desarrollar competencias que le son únicas.

F. Bibliografía

David, F. (1995). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Prentice Hall.

González Quintana, M. J. y Cañada Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas. Revista *CIRIEC*. Nº 63- págs. 227-252. Recuperado de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6309_Gonzalez_y_Canadas.pdf

Hill, C. y Jones, G. (2011) *Administración estratégica. Un enfoque integrado (8ª ed.)* México: Cengage Learning.

Hitt, M.; Ireland, O. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica* (7ª ed.) México: Cengage Learning.

Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24, 47-68. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005504

Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (2007). *Safari a la Estrategia.* Buenos Aires: Granica.

CAPÍTULO 3

Herramientas para la mejora de procesos

Andrea SANDOBAL

A. Introducción

La calidad tiene su existencia desde la existencia del hombre, sin embargo, entender su significado siempre ha sido un tema de gran discusión. Para muchos de los autores que la definen, más importante que explicar qué es, es establecer el sistema para lograr su implementación, y en ese sentido hay una gran cantidad de ideas que fueron evolucionando en la búsqueda de sistemas de gestión de calidad aplicables a las organizaciones.

El propósito de toda organización está basado en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y mejorar día a día su desempeño. Es decir, que para cumplir su propósito, las organizaciones necesitan establecer sistemas o mecanismos que le permitan cumplir con su propósito de la manera más eficiente y esa manera es a través de la comprensión de la calidad y su implementación en la organización.

Para lograr cualquier mejora en la organización, incluso la mejora de procesos, es necesario considerar primero el concepto de calidad, ya que éste es el marco general en el cual se inserta cualquier herramienta, metodología o sistema de mejora. Es por este motivo que destinamos la primera parte de éste capítulo para hablar de Calidad, reflexionando sobre la importancia de la calidad, sus principios y dimensiones y la evolución de los sistemas de gestión de calidad.

Para que una organización logre el éxito debe gestionar la calidad como un requisito clave, y para su implementación es fundamental basarse en principios que orienten este camino. Las Normas ISO 9004 proponen 8 principios de gestión de la calidad que guían a la alta dirección a liderar hacia la mejora.

En este caso, tomamos las normas ISO como referencia, aunque no es el único modelo que se puede seguir. No existe ninguna ley que obligue a las organizaciones a certificar normas ISO, o a adquirir cualquier otra certificación, tampoco lo obliga ningún organismo público. Sin embargo, podrá ser el propio cliente de la organización quien le exija que implemente un sistema de aseguramiento de calidad que pueda ser certificado por una empresa acreditada.

Luego de presentar los principios que rigen la gestión de calidad, pasaremos a explicar el concepto de mejora continua, el cual toma protagonismo en el texto de la Norma ISO 9004 recientemente mencionada, y los factores claves para su implementación exitosa, asimismo, abordaremos la metodología "5 S", como una herramienta de mejora continua que puede ser aplicada de manera rápida en una organización.

En lo que refiere a Mejora continua, se presentan tres pilares fundamentales: las mejoras permanentes, los equipos de trabajo y el método científico.

El método científico está integrado por pasos básicos como ser la observación de la realidad, la identificación del problema, la construcción

de hipótesis, la elaboración de pruebas o análisis para comprobar o refutar las hipótesis, el arribo a una conclusión y la publicación de los resultados.

En cada una de estas etapas mencionadas necesitamos contar con diferentes herramientas que nos permitan abordarlas. Esas herramientas son las mismas tanto para la implementación de mejora continua en general como para la mejora de procesos en particular. Lo importante en este sentido es que exista una manera sistemática de aplicar el método científico para el desarrollo de los proyectos de mejora.

En este capítulo abordaremos una breve descripción de cada herramienta, para luego culminar con el abordaje específico del enfoque en los procesos, en donde abordamos brevemente el ciclo PDCA o ciclo de Deming y como elemento fundamental para que todo lo arribado en este capítulo funcione, abordamos algunas líneas sobre "trabajo en equipo".

B. La calidad

A continuación, abordaremos las definiciones básicas de calidad que se pueden encontrar en gran parte de la bibliografía vinculada a esta temática.

Héctor Ricardo Formento (2015), en su libro "El proceso de mejora continua", presenta definiciones clásicas de la calidad propuestas por diferentes autores y, menciona que los conceptos de calidad se agrupan en dos categorías:

- La calidad como conformidad: con especificaciones que establecen formalmente y de manera cuantificable las cualidades del producto
- La calidad como satisfacción de determinadas expectativas o necesidades del cliente.

Esto no significa la existencia de distintas definiciones de calidad, sino sólo diferentes enfoques o formas de apreciarla.

Continuando lo expuesto por Héctor Formento (2015), a continuación presentamos una breve síntesis de los conceptos clásicos de calidad que se exponen en su libro:

Para Philip Crosby (1979), calidad es "conformidad con requerimientos" que deben estar claramente establecidos y se deben medir en forma permanente para asegurar dicha conformidad.

Para Williams Edward Deming (1986), es imposible establecer la calidad en función de las características que los productos o servicios deben tener ya que esto depende de las expectativas de los usuarios.

Para Kauro Ishikawa (1986) la calidad abarca todo el sistema organizacional. A través de este enfoque propone controlar la calidad en todas sus manifestaciones. Además, remarca que la verdadera calidad debe cumplir con los requisitos de los consumidores.

Joseph M. Juran (1988) relaciona la calidad con el logro de aquellas características de producto que se originan en las necesidades de los clientes y generan satisfacción con su uso. Además, relaciona el concepto con la ausencia de deficiencias en el producto.

Shewhart (1931) reflexiona por un lado en la naturaleza subjetiva de la calidad, mencionando que es imposible pensar que algo es "bueno" sin asociarlo con algún deseo humano. Por otro lado, ese concepto subjetivo está asociado con el valor que se le asigna a propiedades físicas y objetivas de un producto.

Para la Norma ISO 9000, calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente.

Finalmente, Héctor R. Formento (2015) la define como el grado de conformidad con determinados requerimientos que son multidimensionales, cuantitativos y cualitativos, y que se encuentran en permanente evolución. A su vez agrega, que la única manera de establecer dichos requerimientos es a partir de la identificación correcta de los usuarios finales y el monitoreo constante de sus necesidades y expectativas.

A pesar de la importancia que fue adquiriendo la calidad en el tiempo, y de la gran cantidad de trabajos que intentan definirla, no se ha logrado obtener una definición clara y ampliamente aceptada del concepto. La diferencia de éstas surge en que se toman diferentes unidades de análisis en su definición, enfatizan en diferentes dimensiones de la calidad del producto o utilizan diferentes metodologías para evaluarla.

En torno a lo que se expone en las diferentes bibliografías, entonces, existen diferentes perspectivas acerca de la calidad, de lo que resulta hablar de lo siguiente:

- Calidad subjetiva vs objetiva
- Calidad estática vs. Calidad dinámica
- Calidad absoluta vs. Calidad relativa
- Calidad interna vs. Calidad externa

La calidad objetiva es la que surge de medir cuantitativamente, mediante alguna metodología, características de calidad previamente definidas

(comparación de estándar con desempeño); mientras que la calidad subjetiva se mide cualitativamente teniendo en cuenta la percepción de las personas.

La calidad expresada en términos de conformidad con algunas especificaciones transmite una sensación de que se trata de un estado fijo e inmóvil, es decir, calidad estática. Sin embargo, la calidad es un concepto dinámico que depende de múltiples factores en permanente evolución. La evolución constante siempre está latente, aunque las expectativas de los clientes estén satisfechas en un momento dado, las preferencias de éstos cambian en la medida que el contexto cambia y es necesario que la empresa se anticipe a ello. Este último punto de vista se refiere a la calidad dinámica.

La calidad se valora de manera absoluta y relativa. Hablamos de calidad absoluta a aquella que se mide en especificaciones del producto que pueden medirse objetivamente, con independencia de la persona. Se mide por la distancia entre la calidad realizada y la calidad programada. En cambio, la calidad relativa está asociada a servicios. La calidad se mide por la percepción del cliente, por lo que no puede definirse absolutamente. La calidad de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que la calidad puede significar cosas distintas para personas diferentes. La definición de calidad por cada organización depende de las expectativas y necesidades de sus clientes y de las dimensiones que incorpore en cada caso.

El concepto de calidad interna pone énfasis en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos y la reducción de los costos de no calidad. Los conceptos absolutos de calidad son también definiciones internas para mejorar la conformidad de

productos y procesos. Desde esta perspectiva se considera que el producto siempre se vende si posee cierta calidad interna. Sin embargo, cuando la adquisición del producto depende de la comparación de los usuarios con los productos de los competidores, estamos en presencia de la calidad externa.

A su vez, Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006), abordan las diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la calidad. Algunos de estos conceptos aluden al producto, otros al proceso, al servicio, a la propia empresa o al sistema de gestión. En el siguiente cuadro se presentan agrupados en función a puntos comunes entre los mismos.

Tabla Nº 1: Conceptos de calidad. Tomado de: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 3, pp.147.

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Pasemos a describir, muy brevemente cada uno:

- Calidad de excelencia

Se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. La calidad de diseño marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible.

El problema de este concepto de calidad es la dificultad de identificar cuál es el estándar de excelencia, pues puede depender de a quién se le pregunte.

- Concepto técnico de calidad como conformidad con las especificaciones

Concepto basado en el producto que reúne un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Por tanto, las diferencias de calidad entre los productos se deberían a su posición relativa de una cierta cantidad del ingrediente deseado.

- Concepto estadístico de calidad como uniformidad

Según este concepto, una pieza tiene calidad cuando sus características están dentro de los límites de tolerancia superior e inferior de la especificación.

El concepto estadístico de calidad como uniformidad se enfoca en los aspectos internos de la producción, pero para lograr productos libres de errores que satisfagan con precisión las metas de las especificaciones de diseño.

Como Deming indica, reducir la variabilidad beneficia tanto al fabricante como al consumidor. Las ventajas para el fabricante son un aumento de la productividad, derivado de la reducción de costos de inspección y de los costos de no calidad plasmados en desperdicios y reprocesos. El consumidor se beneficia de una mayor seguridad en que todos los productos tienen unas características de calidad similares.

- Concepto de calidad como actitud para el uso

Según Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006), este concepto está presente en casi todos los enfoques modernos de gestión de calidad, su elaboración se le atribuye a Juran en la tercera edición de su famoso *Quality control handbook* de 1974 (Juran, Gryna y Bingham, eds., 1974). Al concebir la calidad desde la perspectiva del beneficio obtenido por su usuario, se entiende que esta concepción está asociada a la percepción del cliente y nunca a la del productor del servicio.

En los conceptos técnico y estadístico de calidad, el propio fabricante es quien establece las características de calidad del producto y lo traduce en estándares de calidad. En el concepto de calidad como aptitud para el uso las características de calidad se definen teniendo en cuenta las funciones que el cliente desea le preste el producto, y las especificaciones de calidad deben reflejar igualmente los requisitos del mercado.

El concepto de calidad como "conformidad con la aptitud para el uso" presenta los mismos problemas que presenta el concepto de calidad como excelencia. Alcanzar el máximo nivel de calidad en cada una de las características del producto, además de muy costoso, puede no aportar satisfacción al cliente.

Un producto de calidad no es aquel con la mejor calidad de diseño, sino aquel que satisfaga realmente los requisitos del cliente en prestaciones, precio o uso previsto.

- Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes

Ésta es una definición de calidad fundamentalmente sensible a los cambios en el mercado debido a que se enfoca en los agentes externos a la organización. Con este concepto se genera el traslado del concepto de calidad objetiva a un concepto de calidad subjetiva.

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes surge "para salvar las dificultades" que presenta el último concepto desarrollado (calidad como aptitud para el uso). Dichas dificultades están basadas en 1) que los clientes normalmente no conocen las especificaciones de calidad de los productos, y 2) que las especificaciones pueden definirse en cualquier etapa de la cadena de valor.

Esta concepción alude al principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente. La calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, pero esta última deberá centrar su atención en las expectativas de los clientes para satisfacerlas o superarlas con el producto o servicio que ofrece.

Esta definición de calidad ha sido ampliamente utilizada en la literatura para hacer referencia a la calidad de servicio.

- Concepto de calidad total

Tal como mencionan Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 193), los anteriores conceptos de calidad la han interpretado de forma parcial. Estos

autores fundamentan esa afirmación diciendo: *"El concepto de calidad como excelencia resalta la calidad de diseño. La definición técnica de la calidad insiste en la calidad de conformidad. Las visiones estadística y de aptitud para el uso conjugan ambas dimensiones. El concepto de calidad basado en la percepción del cliente se centra en la calidad de servicio. Por tanto, se enfocan bien hacia la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de la variabilidad o disminución de costos), bien hacia la eficacia externa (satisfacer las expectativas de los clientes). El concepto de calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, considerándolas complementarias".*

El concepto de calidad total tiene su primer enfoque en el concepto de calidad como valor, vinculado a la relación entre calidad y precio. El valor es un indicador de la percepción de la calidad del producto por el mercado.

Desde esta óptica, la calidad se ajusta al nivel del precio de venta, que es el primer factor determinante en la elección del consumidor. Este concepto de calidad obliga entonces a armonizar la satisfacción de las necesidades de los clientes con la mejora de la eficiencia. Las organizaciones deben esforzarse para lograr índices calidad / precio más favorables, buscando la mejor calidad posible a un precio dado. La decisión de compra del consumidor se tomaría entonces comparando la relación calidad / precio entre los productos competidores en el mercado.

Diversos factores han llevado a abandonar el concepto de calidad como valor para pasar a un nuevo concepto **multidimensional de calidad total como creación de valor**. Los factores que provocaron dicho traspaso son: la rapidez y mejora en el diseño y desarrollo de productos, la demanda cada vez más creciente de nuevos requisitos por parte de los clientes, los

vertiginosos cambios tecnológicos y la exigencia de nuevos atributos por diversos grupos de interés y las limitaciones del primer concepto de calidad como valor. Esta nueva definición reúne las siguientes dimensiones:

- la interna o productiva –eficiencia–
- la externa o de mercado –eficacia–
- y las dimensiones que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés.

Entonces, la definición multidimensional de calidad total nos lleva a un **nuevo concepto de valor como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización.**

La integración de todas las dimensiones abordadas en los diferentes conceptos de la calidad genera como resultado el concepto de la calidad total.

La calidad total está orientada a la creación de valor para todos los grupos de interés (clientes, sociedad y agentes internos a la organización)[1].

Ahora nos dedicaremos a comprender qué es un Sistema de Gestión de Calidad.

[1] Para ampliar sobre los diferentes conceptos y percepciones de la calidad, pueden leer la bibliografía: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson. Capítulo 3, pp.145-200.

C. Sistemas de gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad es la forma en que una organización planifica, dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad.

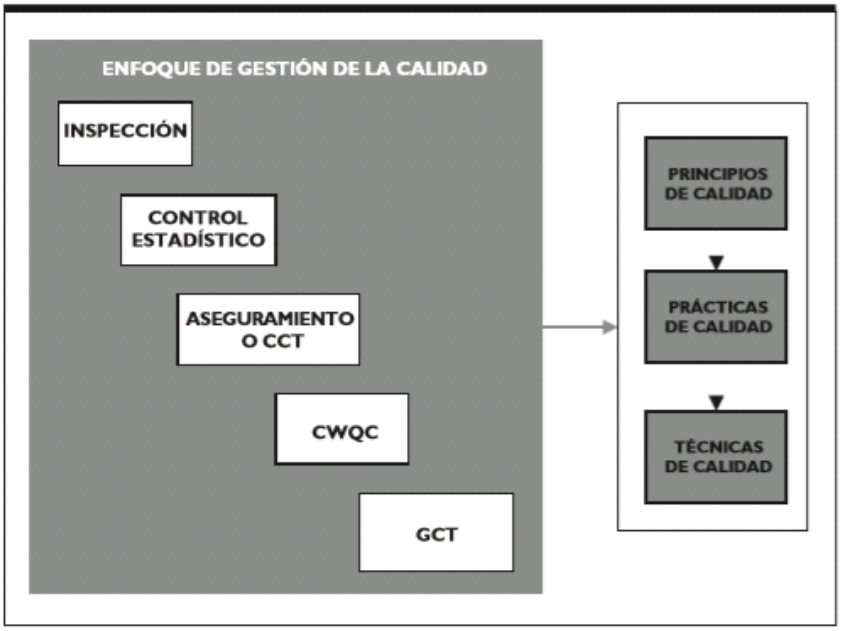
En el libro que publicaron Camisón, Cruz y González titulado *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (2006: 211), el término enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir "*un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad*". Estos autores señalan tres dimensiones en función al contenido de los distintos enfoques que adopta este concepto.

1. Los principios: que asumen y que guían la acción organizativa.

2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.

3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Figura Nº 1: Enfoques de gestión de la calidad: principios, prácticas y técnicas. Tomado de: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 4, pp. 211.



Estos autores exponen que los seis conceptos de calidad descriptos en el apartado anterior han consolidado en siete enfoques sistemáticos de gestión de la calidad que se mencionan a continuación[2]:

- Enfoque como inspección
- Enfoque como control estadístico de la calidad (CEC)
- Enfoque como aseguramiento de la calidad o control de la calidad total (CCT)
- Enfoque japonés de control de calidad (CWQC)
- Enfoque integrador como gestión de la calidad total (GCT)

[2] Para ampliar sobre los diferentes enfoques de los sistemas de gestión de calidad, pueden leer la bibliografía: Camisón, C.; Cruz, S. &González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson. Capítulo 4.

- Enfoque humano (EH)
- Gestión de la calidad de servicio (GCS)

A continuación presentamos un cuadro comparativo entre los diferentes enfoques citados:

Tabla Nº 2: Enfoques de Sistemas de Gestión de Calidad. Cuadro comparativo. Tomado de: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 4, pp. 216.

Enfoque	Inspección	CEC	CCT	CWQC	EH	GCS	GCT
Concepto de calidad	Conformidad con especificaciones	Conformidad y uniformidad	Aptitud para el uso		Satisfacción de expectativas de empleados	Satisfacción de expectativas del cliente	Calidad total
Centro de atención	Producto	Procesos	Clientes internos		Personas, estructuras y cultura	Clientes externos	*Stakeholders* y estrategia
			Sistemas	Sistemas y personas			
Naturaleza	Táctica	Estadística	Sistémica	Global	Humana	Comercial	Estratégica
Ámbito	Interno					Externo	Interno y externo
	Producción		Empresa	Cadena valor	Recursos humanos	Marketing	Sistema valor
Orientación	Pasiva	Reactiva	Aseguradora	Preventiva	Satisfaciente		Proactiva
Motivación	Costes de no calidad		Cumplir regulaciones, certificación	Competencia en los mercados	Compromiso e implicación de las personas	Compromiso con el cliente	Dirección comprometida
Objetivos	Detección	Control	Organización y coordinación	Prevención y optimización	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los clientes	Competitividad
Visión	Eficiencia			Eficacia			Eficiencia y eficacia
Actitud ante el cambio	Estática			Dinámica (mejora continua)	Cambio organizativo y cultural	Dinámica (innovación)	Aprendizaje e innovación
Personas clave	Inspectores (capataces) de calidad	Especialistas en calidad		Dirección y equipos	Todos los miembros de la organización	Departamento comercial, personal en contacto con el cliente	Alta dirección, liderando al resto
Diseño organizativo y recursos humanos	Sin ideas específicas		Especialización, formalización, jerarquía, normalización, planificación, control	Formación, descentralización, trabajo en equipo	Motivación, compromiso, participación, equipos de trabajo	Incentivo de la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía	Desarrollo de competencias, compromiso, participación, autonomía, cooperación, horizontalidad
Prácticas y métodos esenciales	Verificación y muestreo	Métodos estadísticos	Sistemas y programas	Fiabilidad, ingeniería de diseño, las 7 herramientas, círculos de calidad	Auditoría cultural, sistemas de incentivos, gestión del cambio	Investigación de mercados, gestión de expectativas	*Benchmarking*, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas

D. Los costos de la no calidad

Las organizaciones necesitan establecer sistemas o mecanismos que le permitan cumplir con su propósito de la manera más eficiente y esa manera es a través de la comprensión de la calidad y su implementación en la organización. Hasta el momento venimos hablando de lo que implica la calidad y de los beneficios que genera en las organizaciones. En este apartado, se pretende exponer acerca del impacto que genera la no implementación de la calidad en las mismas.

Harrington, H (2007) en su libro "El costo de la mala calidad" presenta el costo de la mala calidad como una herramienta indispensable en una organización para el suministro de información importante para los directivos y elemento primordial en un sistema de gestión de calidad. Este autor define al costo de la mala calidad como "*el costo en que incurre la empresa y el cliente porque la producción no cumplió con las necesidades y expectativas del cliente*".

Según este autor, es un error medir únicamente el costo de la mala calidad en los costos de fabricación o producción, también debe medirse el costo de la mala calidad en las áreas administrativas ya que todas las áreas de una organización son susceptibles de cometer errores. Su determinación se logra identificando de cada una de las áreas de la organización todo lo que no contribuye a la calidad, mediante evaluaciones cuantitativas y cualitativas desde la mirada del cliente, entre otros aspectos, los siguientes:

- Reclamos y devoluciones de pedidos

- Entrega de productos fuera de plazo pactado.
- Falta o exceso de inventarios
- Demora en visitas solicitadas por el cliente
- Cobranzas y pagos fuera de término
- Deficiente servicio post-venta

Los costos directos son los que se pueden encontrar en el libro Mayor de la organización ya que son contabilizados.

Los costos controlables son aquellos costos en que la dirección tiene control directo para asegurar que los clientes reciban únicamente los productos o servicios aceptables por el mismo.

Los costos de prevención son todos aquellos que se realizan para ayudar a que los empleados trabajen bien, desde un punto de vista financiero, son una inversión para la organización. Por ejemplo: capacitación en calidad o implantación sistemas de mejora de procesos.

Los costos de evaluación son aquellos que la organización destina a verificar que lo realizado fue de acuerdo a ciertos parámetros o criterios preestablecidos, en verificar el resultado de la producción. Ejemplo: Comprobaciones del comportamiento post-venta.

Si analizamos el impacto de ambos costos, prevención y evaluación, podemos decir que cuanto mayor es el incremento en los costos de prevención, menor es el costo de errores totales. Sin embargo, los costos de evaluación no reducen la cantidad de errores pero detectan una gran cantidad de éstos, antes de que los mismos los detecte el cliente.

E. Las dimensiones de gestión de la calidad

Los autores en la temática, presentan diferentes dimensiones, según se trate de productos o servicios. Esto es así por la diferencia en la naturaleza y temporalidad de cada uno.

La referencia más común para reconocer las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), mencionada en el libro de Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 172). De esta manera presentan las siguientes dimensiones de la calidad de servicio:

- Elementos tangibles, tales como las instalaciones, equipos o aspecto de las personas.
- Fiabilidad: basada en cumplir con lo prometido
- Capacidad de respuesta: Brindar el servicio con rapidez
- Seguridad: que engloba criterios como profesionalidad (actitud y aptitud necesarias para prestar el servicio), cortesía (amabilidad, respeto de quien brinda el servicio) , credibilidad (veracidad y honestidad en la prestación del servicio), seguridad (a fin de evitar que surja peligro o dudas)
- Empatía: en cuanto a la comprensión del usuario.

En cuanto a las dimensiones de calidad de producto veremos dos enfoques:

El primero conjuga la perspectiva interna con la de mercado, lo que da lugar a 1) la calidad esperada, 2) calidad programada, 3) calidad realizada y 4) calidad latente.

→ Es la que necesita el cliente, según sus manifestaciones de expectativas y necesidades

→ Es la que la empresa pretende obtener y que se plasma en las especificaciones de diseño de producto

→ Es la que se obtiene finalmente

→ Es la que el cliente no pensaba encontrar porque no estaba en las especificaciones de producto pero una vez que la recibe, le satisface.

El segundo está relacionado a la calidad total del producto, que sugiere que la calidad de producto se presente durante todas las fases, desde el diseño hasta el servicio post-venta. Allí se habla de las siguientes dimensiones de la calidad total de producto: 1) calidad de concepción, 2) calidad de diseño, 3) calidad de conformidad, 4) calidad de entrega, 5) calidad percibida y 6) calidad de servicio.

→ Calidad de concepción: Es la que se da en la distancia entre las expectativas/necesidades de los clientes y las percibidas por la empresa.

→ Calidad de diseño: Viene dada por la distancia de cómo percibe la empresa las expectativas /necesidades de los clientes y el diseño del producto. Las características de calidad de un producto son propiedades que un producto posee y pueden ser: físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas y funcionales.

→ Calidad de conformidad: Se define como el grado de proximidad entre la calidad de diseño programada y la calidad incorporada al

producto tras su elaboración (calidad realizada). La calidad de diseño y la calidad de conformidad determinan otras cuatro categorías de características de calidad trascendentales: durabilidad, disponibilidad, fiabilidad, manufacturabilidad.

→ Calidad de entrega: Viene dada por la distancia entre la calidad incorporada al producto tras su elaboración y la que mantiene en el momento de la entrega al cliente.

→ La calidad percibida viene dada por la distancia entre la calidad incorporada al producto en el momento de la entrega y la calidad percibida por el cliente tras la venta, durante el uso del producto o consumo del servicio.

→ La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido.

F. Los principios de gestión de la calidad

Implementar un sistema de gestión de calidad es una decisión que debe darse en el máximo nivel organizacional y debe ser parte de la planificación estratégica de la misma. ¿Cómo se puede comenzar? ¿Cómo se lleva adelante este proceso luego de tomar la decisión de implementarlo?

Según la NORMA ISO 9004, hay 8 principios que rigen o guían la gestión de la calidad. A continuación haremos una breve descripción de los mismos:

ENFOQUE AL CLIENTE: La existencia y permanencia de toda organización depende de sus clientes. Satisfacer sus expectativas y necesidades actuales y futuras es su razón de ser. Es por ello que la organización debe orientar sus acciones en cumplir con los requisitos de sus clientes.

LIDERAZGO: Los líderes son quienes deben orientar y guiar a los miembros de la organización a involucrarse con el cumplimiento de los objetivos. Son los responsables de crear el ambiente interno propicio para lograrlo.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: Este principio puede decirse que viene de la mano del anterior, ya que la organización no puede obtener su máximo desempeño si el personal de la organización en todos sus niveles se compromete y permite utilizar sus habilidades a tal fin.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Además de liderazgo y personal comprometido, para lograr los objetivos es primordial que las actividades y los recursos se gestionan como procesos, asegurándose una eficiente operación y control de los mismos.

ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN: Los procesos no deben ser gestionados aisladamente, sino interrelacionados como un sistema. Se trata de analizar las interacciones entre los distintos procesos que componen la organización y que, finalmente, permiten o no obtener resultados extraordinarios. Ignorar esto puede traer rupturas organizacionales, generalmente con origen en problemas comunicacionales o la aparición de intereses sectoriales desalineados entre sí.

MEJORA CONTINUA: La norma menciona que perseguir la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. En el siguiente apartado abordaremos el concepto de mejora continua.

ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN: Consiste en el esfuerzo de la organización de reunir información que facilite la toma de decisiones eficaces.

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR: Este principio está basado en la interacción que debe mantenerse entre la organización y sus proveedores, enfocada en las capacidades de ambos para la creación de valor.

Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006), desarrollan los principios de gestión de la calidad con alguna variante a lo que plantea la norma ISO. Veamos cuales son los principios que estos autores proponen:

1. Orientación al cliente /2. Orientación estratégica a la creación de valor / 3. Liderazgo y compromiso de la dirección / 4. Orientación a las personas y desarrollo de sus competencias/ 5. Visión global, sistémica y horizontal de la organización / 6. Orientación a la cooperación / 7. Orientación al aprendizaje y la innovación / 8. Orientación ética y social.

Sin dudas los principios 1, 2, 3 y 6 planteados en la norma ISO, se reflejan en los principios que presentan estos autores. Pasemos a describir brevemente los principios que proponen y que no están presentes en la norma, al menos a primera vista:

Orientación estratégica a la creación de valor: implica que la organización formule y aplique claramente una estrategia corporativa que integre la calidad en el proceso de formulación e implantación estratégica.

Visión global, sistémica y horizontal de la organización: Todos los miembros y unidades de la organización deben identificar y controlar la calidad dentro de su área de responsabilidad. Dicha visión se sostiene en la gestión por

procesos y en un pensamiento sistémico, por esto último es que podemos decir que este principio corresponde a los principios expuestos en orden 4 y 5 de la norma ISO.

Orientación a la cooperación: Implica que además de entender sistémicamente todos los procesos internos de la organización, se deben integrar igualmente los procesos externos de las organizaciones que le proporcionan bienes o servicios.

Orientación ética y social: Se plasma fundamentalmente en incorporar el respeto medioambiental, el ahorro de recursos y la seguridad de los procesos y los productos, en prevenir o corregir los daños generados por sus actividades o por las de otras empresas.

G. Mejora continua

- ***¿Qué es la mejora continua?***

Mejora continua deriva del vocablo japonés kaizen que surge de la unión de dos ideogramas japoneses: kai, cambio y zen, beneficioso.

Formento, H. (2015: 61), dado que no existe una definición única de mejora continua, desarrolla la idea rectora que existe detrás del concepto, la expone como una idea diferente que considera relevante la experiencia acumulada de los trabajadores en la organización. Este autor menciona que las organizaciones funcionan siguiendo el modelo tayloriano, es decir divide las tareas en grupos de similar naturaleza, tendiendo a la especialización. En este esquema, los jefes planifican el trabajo y los demás lo ejecutan. El modelo de mejora continua, considera que las personas en una organización (independientemente del nivel jerárquico en

el que se encuentren) tienen dos roles, uno vinculado a realizar la tarea cotidiana para la que fueron contratadas (RUTINA) y otro de utilizar su experiencia acumulada en el desarrollo de esa tarea para introducir mejoras en su realización (MEJORA).

Podemos decir entonces, que la mejora continua implica mantener esa relación dual del trabajo en la organización mediante diversas metodologías y herramientas que lo hagan sostenible.

- ***Factores claves para la Mejora Continua***

Formento, H. (2015: 107- 154), identifica 9 factores claves para la mejora continua que constituyen la base sobre la cual se construyen tres pilares: el de las mejoras permanentes, el del método científico (para analizar los problemas u oportunidades de mejora) y el de los equipos de mejora (que son quienes llevan adelante el proceso de mejora).

Las mejoras permanentes implican que el proceso de mejora se aplica de manera cíclica, en el que cada proyecto precede al siguiente en un flujo de eventos que no tienen solución de continuidad. El equipo elabora una lista de posibles mejoras y le otorga prioridades. Cada vez que se resuelve un tema, éste desaparece de la lista y el tema siguiente toma su lugar. La lista nunca se agota debido a que siempre aparecen mejoras nuevas debido a cambios en los procesos, productos, gustos de los clientes, tecnologías, etc.

Los equipos de mejora son pilares para la mejora continua, ya que se utilizan los conocimientos acumulados de las personas para analizar problemas crónicos y proponer mejoras. Para que se optimice este trabajo se debe potenciar el trabajo en equipo, fomentando la interacción de los

miembros de la organización y generar el efecto sinérgico que de manera individual es muy difícil.

El método científico hace referencia al camino utilizado para arribar a nuevos conocimientos y también es aplicado en el proceso de mejora continua. Dicho método está integrado por los siguientes pasos básicos: Observación de la realidad- identificar el problema- construir hipótesis- elaborar pruebas o análisis para comprobar o refutar las hipótesis- arribar a una conclusión- publicar los resultados.

A continuación describiremos brevemente cada factor clave para la mejora continua:

Factores claves:

- ***Formalización y estructura***

La formalización implica que el alto nivel de la organización ha aprobado implementar acciones en torno a la mejora continua. Implica oficializar las actividades necesarias para llevarla a cabo. Permite considerar la mejora continua como parte de la estrategia de la organización. Para que el proceso de mejora continua sea efectivo necesitará que se integre a las rutinas y recursos de la organización. La formalización va de la mano con la estructura, ya que una vez aprobado por la alta dirección se necesita dotarla de personas que van a desarrollar ciertos roles y actividades previamente definidas en pos de la mejora continua.

- ***Continuidad y duración***

Implica que la mejora continua no tiene un final en la organización, debe esperarse que las rutinas de mejora se integren a las actividades diarias de la organización. La continuidad no implica la implementación de un

proceso de mejora, sino del desarrollo y aprendizaje de un proceso de mejora continuo instalado.

- ***Despliegue y alcance***

El despliegue impacta sobre la homogeneidad del proceso en marcha a lo largo de toda la organización. La mejora continua no debe estar asociada únicamente al producto o servicio que se brinda, o ser únicamente un proceso del área de producción la mayoría de los problemas crónicos principales son interdepartamentales y además que estaremos fomentando el aislamiento de las demás áreas que se verán apáticas en participar.

Si bien puede iniciarse una prueba piloto, se debe ir avanzando gradualmente a todas las áreas de la organización.

- ***Entrenamiento y capacitación***

Como la mejora continua no se aplica en base a prueba y error, sino que por el contrario se debe aplicar el método científico para pronosticar y tomar decisiones correctas, es sumamente necesario entrenar a las personas, en todos sus niveles, en el uso de las metodologías y herramientas correctas.

- ***Compromiso de directivos***

Aquí el compromiso tiene una connotación que va más allá de simplemente motivar: alude a la convicción y a las acciones y actitudes que se perciben por todos los miembros de la organización, ya que son éstas las que marcan la cultura de la organización. Y en este sentido llamamos directivos a toda persona que tome decisiones dentro de la estructura organizacional.

- ***Coordinación del programa***

Una vez logrado el compromiso de los directivos, es necesaria la existencia de agentes internos que promuevan día a día acciones de mejora continua en la organización, es decir que se constituyan en agentes de cambio. El rol de estos agentes es integrar la rutina con la mejora. Generalmente estas personas no forman parte de ningún área específica en la organización sino que se conforma la figura de una especie de "comités" que trabajan el tema de la calidad y mejora continua.

- ***Metodología y herramientas***

Hemos visto que la importancia para la implementación de proyectos de mejora continua radica en aplicar el método científico de una manera sistematizada. Para cada una de las etapas del proceso se podrán utilizar diferentes herramientas que deben adaptarse al problema o situación específica.

A continuación citamos las herramientas, algunas de las cuales se desarrollarán más adelante cuando tratemos el tema Mejora de Procesos:

- Diagrama de causa y efecto
- Diagrama de Pareto
- Hoja de verificación o colección de datos
- Histograma
- Diagrama de dispersión
- Gráfico de control
- Gráficos varios: de líneas, de barras y tipo torta.

Asimismo, se adicionan las denominadas herramientas de planificación y dirección, que fueron integradas bajo el nombre de "siete nuevas herramientas":

- Diagrama de relaciones
- Diagrama de afinidad
- Diagrama sistemático o de árbol
- Diagrama matriz
- Matriz de análisis de datos
- PDPC (cuadro de análisis de procesos de decisión)
- Diagrama de flechas
- ***Medición de resultados***

Todo proceso de mejora continua debe evaluar los resultados que están siendo alcanzados. Aquí debe tenerse en cuenta que el impacto más importante de este proceso es el del cambio cultural y de aprendizaje que se genera y esto sólo se visualiza en el mediano y largo plazo.

- ***Comunicación, reconocimiento e incentivos***

Es fundamental para la implementación exitosa de un proceso de mejora continua, lograr un buen clima de motivación entre los empleados y esto se logra a través de la comunicación y el reconocimiento de los empleados mediante incentivos.

- ***Modelo Integrador***

De los nueve factores mencionados, ninguno puede ser gestionado de manera aislada ya que tienen un funcionamiento sistémico y sólo así se encuentra garantizado el éxito.

Asimismo, el proceso de mejora continua no debe concebirse como un número de herramientas aisladas aplicables en torno a la calidad, sino que deben integrarse en un todo sistémico y es lo que llamamos modelo integrador. Dicho modelo abarca cuatro ejes estratégicos fundamentales: Enfoque en la mejora, enfoque en el cliente, enfoque en el proceso y enfoque en el sistema. A su vez se debe contar con dos áreas de gestión que hagan operativos los ejes: gestión de la Rutina y gestión de la Mejora.

- ***Las "5 S"***

El modelo que se presenta en este apartado, tiene que ver con una herramienta de mejora continua.

Formento, H. (2015: 176) explica que este enfoque "*propone un sistema de orden y limpieza, eliminando lo innecesario, ordenando lo necesario y manteniendo un estado de limpieza que trasciende lo estético, preservando equipos, productos y personas*".

Su teoría se funda en que es difícil encontrar personas con actitud positiva en un ambiente caótico, ya que si la tenía al ingresar al mismo, la pierde con el paso del tiempo. Asimismo una persona que ingresa a un entorno de orden, es inducida de manera positiva.

A continuación explicaremos los conceptos básicos que hay detrás de cada "S":

- **Seiri: Separar**

Consiste en identificar lo que se necesita y se guarda de lo que no se necesita y se quita.

- **Seiton: organizar**

Su objetivo es definir los lugares adecuados para guardar materiales, herramientas, insumos, etc. Para su mejor accesibilidad e identificación. Los criterios en que se basa son la seguridad, la calidad y la eficiencia.

- **Seiso: limpiar**

Se refiere a la limpieza de máquinas, equipos, herramientas y espacios de trabajo.

- **Seiketsu: estandarizar**

A esta "S" se la traduce como mantener la limpieza y pulcritud. Se basa en acciones de estandarización sobre métodos de limpieza y verificaciones periódicas. Para la aplicación de este concepto existen diversas listas de verificación que pueden aplicarse.

- **Shitsuke: hábito**

Se la traduce como la autodisciplina. Si se logra implementar completamente esta "S" se habrán instaurado los principios de las tres primeras "S" y se habrán creado nuevos hábitos de limpieza que no requerirán demasiado esfuerzo para sostenerse.

Si bien el enfoque **"5S"** tiene un impacto visual muy importante, se lo aplica más que nada por causar los siguientes efectos:

- Reduce el tiempo de búsqueda de materiales y herramientas
- Otorga mayor vida útil de equipos e instalaciones

- Reduce la cantidad de defectos
- Reduce la cantidad de mezcla de productos
- Disminuye la cantidad de accidentes
- Reduce la cantidad de espacios destinados para almacenamiento

H. Herramientas para la mejora continua y/o de procesos

Formento, H. (2015: 123) explica que el uso o aplicación de cada herramienta debe decidirse teniendo en cuenta el tipo de problema o situación que se está abordando y que nunca el uso de una herramienta debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para lograr objetivos. Este autor ordena las herramientas en base a la literatura japonesa y su propia experiencia en mejora continua.

Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 1225) conciben las mismas herramientas, añadiendo otras. El primer grupo son herramientas estadísticas básicas, fáciles de comprender y aplicables en cualquier departamento de la organización y por cualquier persona. El segundo conjunto son las denominadas "siete nuevas herramientas de la calidad" y son instrumentos no estadísticos utilizados para la gestión y la planificación de la calidad. El resto de las herramientas, «otras herramientas para la mejora de la calidad», recogen el Análisis Modal de Fallos y Efectos, el Diseño de Experimentos, el Diagrama de Flujo y el Seis Sigma.

A continuación describiremos las características más importantes de cada una.

- *Diagrama de causa y efecto*

También denominado Diagrama de espina o de Ishikawa. Se utiliza para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o para identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo (efecto).

Para construirlo debemos realizar los siguientes pasos:

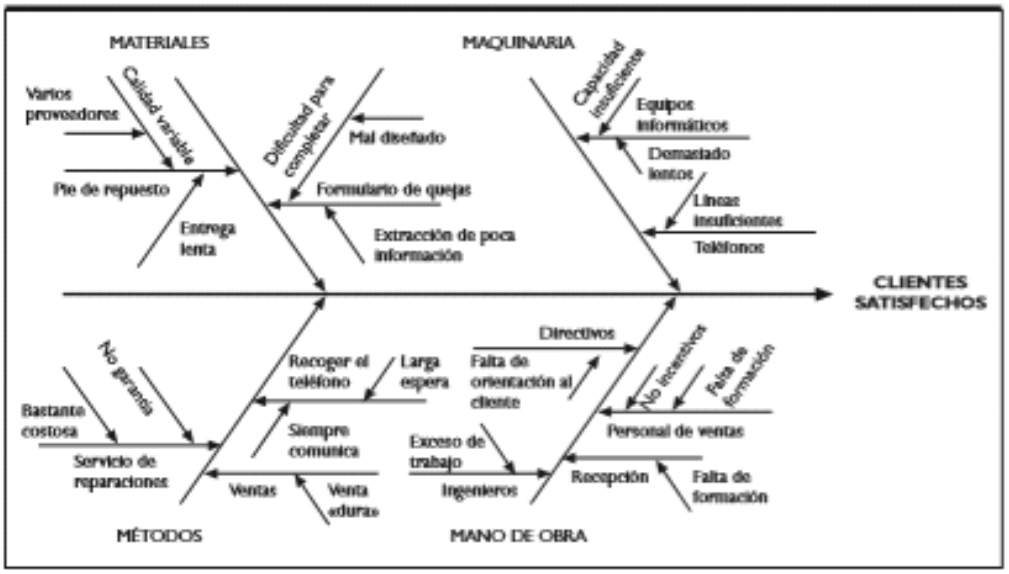
- Definir y determinar el problema o efecto, escribiéndolo dentro de un recuadro en el lado derecho del papel.
- Identificar los factores o causas que originan el efecto, mediante un brainstorming. Para clasificarlas se pueden utilizar las 4 categorías definidas por Ishikawa: mano de obra, maquinaria, materiales y métodos, aunque pueden ser otras. Estas categorías son los rótulos de las espinas.
- Representación del diagrama. Una vez enumeradas todas las causas debemos ir colocándolas en el diagrama. Algunas veces, una misma causa puede ser colocada en más de una espina, por lo que, si no hay consenso respecto a la ubicación, deberá colocarse repetidamente en todos los apartados o espinas necesarios.
- Análisis de las relaciones causa-efecto que derivan de la construcción del diagrama. En esta fase se examinan críticamente las causas y se determinan las causas más probables, y entre ellas las más importantes, de manera que podamos jerarquizarlas y conocer el orden de prioridad a la hora de emprender acciones.

Las ventajas que tiene el uso de esta herramienta es que proporciona una metodología racional para la resolución de problemas y sistematizar las posibles causas de los mismos.

Tomaremos como ejemplo el que presentan Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 1240) relacionado a la insatisfacción de clientes:

> *El director de administración de una empresa de fabricación de maquinaria industrial decide emplear un diagrama de espina para investigar por qué muchos clientes muestran un cierto grado de insatisfacción con la empresa. Los clientes han expresado su insatisfacción explícitamente a través de los formularios de quejas y reclamaciones. La mayoría de los clientes señalan la lentitud del servicio de mantenimiento y de la atención al cliente y el constante comunicar del teléfono cuando éstos llaman. Bastante sorprendido, decide formar un grupo con otras tres personas, miembros de los departamentos implicados, y realizar una sesión de brainstorming. En primer lugar definen el efecto que va a ser analizado como «clientes insatisfechos». Posteriormente, el equipo comienza a detectar posibles causas y el coordinador del equipo las va agrupando según correspondan a mano de obra, métodos, materiales y maquinaria. Una vez enumeradas y agrupadas las causas, el coordinador las incluye en el diagrama de espina, mientras el grupo sigue reflexionando sobre la importancia de cada una de ellas y si quedan algunas por añadir. Los pasos siguientes serán determinar las causas más importantes y más probables para diseñar líneas de actuación encaminadas a la disminución de la insatisfacción de los clientes.*

Tabla Nº 1: Diagrama de espina: insatisfacción de clientes. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1241.*



- *Diagrama de Pareto*

Es un tipo de distribución de frecuencias que se basa en el principio de Pareto, que significa que el 80% de los problemas se originan por el 20 % de las causas. Es una herramienta que representa de manera gráfica los problemas más importantes en función a su frecuencia de ocurrencia o costo, permitiendo establecer prioridades de intervención. Permite identificar los problemas críticos, que normalmente son los menos en cantidad, de los de menor importancia o triviales que normalmente son los muchos.

Según Galgano (1995), mencionado en Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006:1235); la construcción del diagrama de Pareto consta de las siguientes etapas:

1. Decidir la forma de clasificar los datos. Después de tener clara la cuestión a analizar, se debe elegir el método de clasificación de los datos que deben recogerse.

2. Determinar el tiempo de recogida de los datos: es decir, decidir cuándo y durante cuánto tiempo recogeremos los datos, en términos de horas, días, semanas o meses.

3. Obtener los datos y ordenarlos: En esta fase se debe preparar la hoja de recogida de datos.

4. Dibujar los ejes de coordenadas Se colocan en el eje vertical la escala de medida de las frecuencias o costo y en el eje horizontal las causas en orden decreciente de la unidad de medida.

5. Dibujar el diagrama: representando los datos recogidos en la hoja, colocando en orden decreciente de izquierda a derecha en función a la frecuencia o costo.

6. Construir una línea de frecuencia acumulada

7. El análisis de Pareto pone de relieve los problemas más importantes sobre los que será necesario actuar. Si conseguimos eliminar o disminuir drásticamente los mismos, habremos eliminado la mayoría de los problemas; por tanto, debemos centrar nuestros esfuerzos allí.

Tomaremos el ejemplo del libro que venimos abordando: si hemos decidido clasificar por tipo de defecto y definimos un periodo de observación de cuatro semanas consecutivas, la hoja de recogida de datos podría ser la que muestra la siguiente figura. En ella se van anotando los datos (el defecto A ocurrió dos veces en la primera semana, el defecto B ocurrió

cuatro veces, *y así sucesivamente con todos), de manera que una vez cumplimentada constituye la base para la representación del Diagrama de Pareto*.

Tabla Nº 2: Ejemplo aplicación recogida de datos para diagrama de pareto. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1235.*

Hoja de recogida de datos.

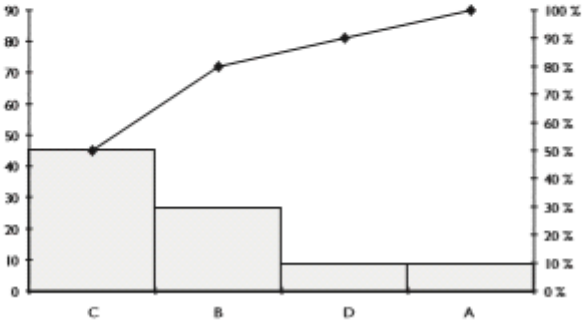
	SEMANAS				
TIPO DE DEFECTO	**1.ª semana**	**2.ª semana**	**3.ª semana**	**4.ª semana**	**TOTAL**
Defecto A	//	///	/	/	9
Defecto B	///	/// ///	///	/// //	27
Defecto C	/// ///	/// /// /	/// /// /	/// /// ///	45
Defecto D	//	///	///	–	9
Total	18	30	20	22	90

Antes de dibujar el diagrama de Pareto hay que colocar los defectos en orden decreciente en función del número de veces que se hayan detectado. En este ejemplo, el defecto C es el que se detecta mayor número de veces, seguido de B, D y por último A, que corresponde al defecto que ha aparecido en menor número de ocasiones, como se muestra a continuación:

Tabla Nº 3: Ejemplo de diagrama de pareto. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1237.*

Diagrama de Pareto completo.

Tipo de defecto	Frecuencia	%	Acum. %
C	45	50	50
B	27	30	80
D	9	10	90
A	9	10	100
Total	90	100	



Aclaración: Los diagramas de Pareto permiten identificar los problemas mayores y generar nuevos diagramas de Pareto individuales para ellos.

- *Hoja de verificación o colección de datos*

La hoja de recogida de datos sirve para recoger los datos necesarios y poder realizar un posterior análisis de éstos. Se elabora en función de objetivos concretos y debe ser sencilla y clara, de forma que las personas que tengan que recoger y registrar los datos puedan hacerlo sin ningún problema. Todas las hojas deben poseer un encabezado que recoja datos destinados a encuadrar la propia recogida, como, por ejemplo, la fecha, el producto, el sector, el departamento, el operario, el turno, el número de piezas inspeccionadas, etc.

- *Diagrama de dispersión*

El diagrama de dispersión o de correlación se utiliza para determinar si existe relación entre dos variables, normalmente de causa y efecto.

Generalmente, se aplica después de la utilización del diagrama de espina, donde ya hemos identificado todas las posibles causas del efecto, y conviene verificar la existencia de relación, al menos, de las causas más probables.

Un diagrama de dispersión muestra la existencia de relaciones entre variables, pero no puede garantizar que una variable sea la causa de la otra ya que podría haber terceras variables que no están siendo foco del análisis. Según Galgano (1995), citado en Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006:1240); su construcción consta de cuatro fases:

1-Recogida de datos: de las dos variables bajo análisis y se vuelcan a una hoja con tres columnas. La primera columna consigna el número de la muestra y la segunda y tercera columna los valores de las variables.

2-Representación de los datos: se utiliza un gráfico de dos ejes de coordinadas donde se sitúan los valores de cada una de las variables (normalmente, se sitúa la posible causa en el eje horizontal y el efecto en el eje vertical) y se determina su punto de corte sobre el plano del gráfico. De esta manera se obtiene una «nube» de puntos que permite conocer si existe o no relación entre ambas variables.

3-Interpretación del diagrama: observamos cómo se distribuye la «nube» de puntos y lo comparamos con los diagramas que se muestran a continuación:

Gráfico Nº 1: Grados de correlación Tomado de: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1242.

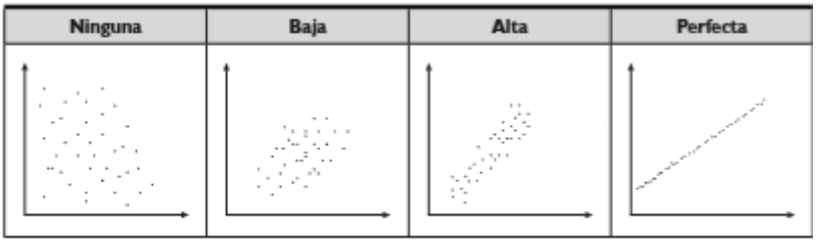
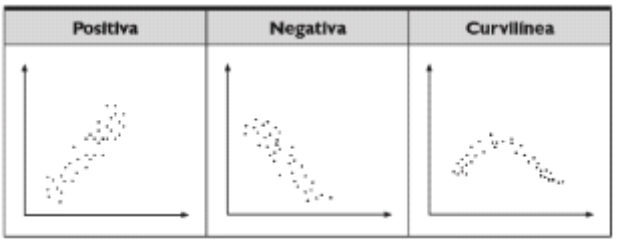


Gráfico Nº 2: Tipos de correlación Tomado de: Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1242.

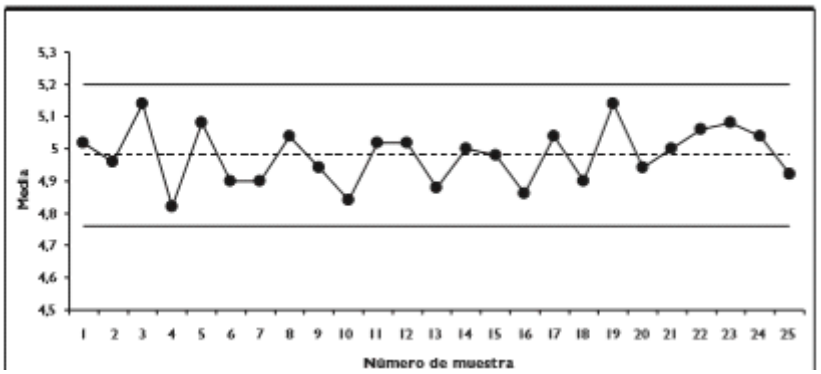


4-Medición de la correlación: consiste en cuantificar, al menos aproximadamente, la variación de una variable correspondiente a una determinada variación de la otra. Para ello, existen diversos métodos, entre ellos, dividir el gráfico con líneas de manera que aparezcan secciones y calcular la línea de regresión.

- *Gráfico de control*

Permite observar de manera dinámica la evolución de las variables clave de un proceso para establecer si se encuentra en estado de control o no. Se construyen estadísticamente límites de control que nos permiten conocer si la variabilidad se debe a una causa común o de una causa especial que debe corregirse. La forma de construcción no la abordaremos en este libro. La gráfica que presenta es la siguiente:

Gráfico Nº 3: Gráfico de control. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1253.*



- *Gráficos varios*

Dependiendo de la naturaleza del análisis que se esté efectuando, podemos recurrir a diferentes gráficos para mostrar diferentes conjuntos de datos de la manera más adecuada, para facilitar su interpretación.

Los más utilizados son los **gráficos de torta, de barra y de línea**.

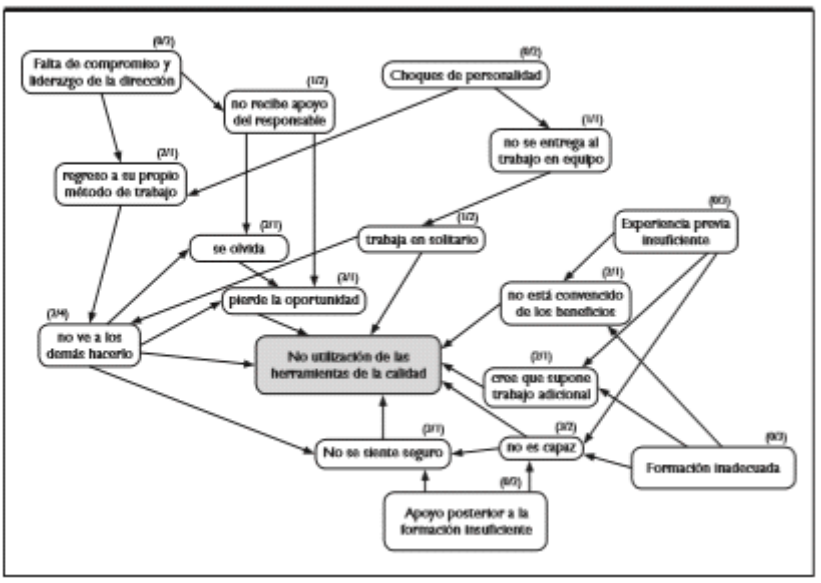
- *Siete nuevas herramientas*

La sociedad para el desarrollo de técnicas de control de calidad tomó diferentes herramientas de planificación y dirección ya conocidas y las denominó "Siete nuevas herramientas". Cada una de éstas se aplica en alguna de las etapas del proceso de resolución de problemas, excepto para las dos últimas etapas del mismo, en las que resulta apropiado utilizar herramientas vistas en los ítems. 1 a 5, como, por ejemplo, hoja de recogida de datos, diagrama de Pareto o gráficos de control, para el resto de las fases, se puede aplicar alguna de las siete nuevas herramientas. Asimismo, según el nivel de planificación, se aconseja la aplicación de una u otra herramienta.

- *Diagrama de relaciones*

Es una herramienta que muestra las relaciones complejas de causa y efecto e identifica las causas fundamentales o las cuestiones clave. Ayuda a desarrollar un contexto lógico para datos, ideas, opiniones, temas, etc., explorando e identificando las relaciones causales existentes entre estos elementos. Se usa cuando el diagrama de espina o de causa efecto son insuficientes, dada la complejidad de relaciones.

Gráfico Nº 4: Diagrama de relaciones. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1268.*



- *Diagrama de afinidad*

Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones) agrupándolos en función a la relación que tienen entre sí. Es un instrumento muy eficaz cuando el problema, hecho o concepto tratado sea complejo, no se encuentre delimitado o sea excesivamente amplio y siempre que sea necesaria la participación de un grupo de personas para abordar una actuación o poner en marcha una solución. No se recomienda su uso cuando el problema a resolver es sencillo y/o existe cierta urgencia

en su resolución. También resulta útil cuando es necesario romper conceptos tradicionales, innovar e ampliar el campo de pensamiento respecto al tema en cuestión.

Gráfico Nº 5: Diagrama de afinidad. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1264.*

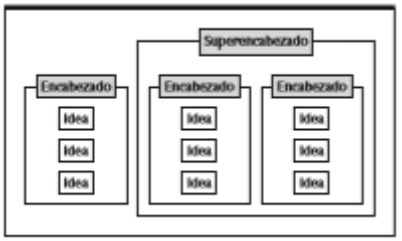
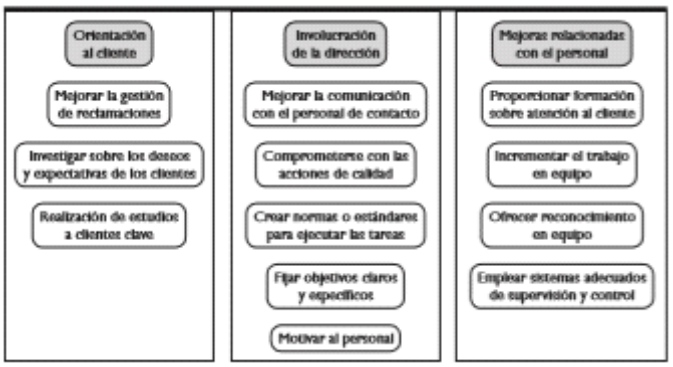


Gráfico Nº 6: Ejemplo de Diagrama de afinidad. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1265.*

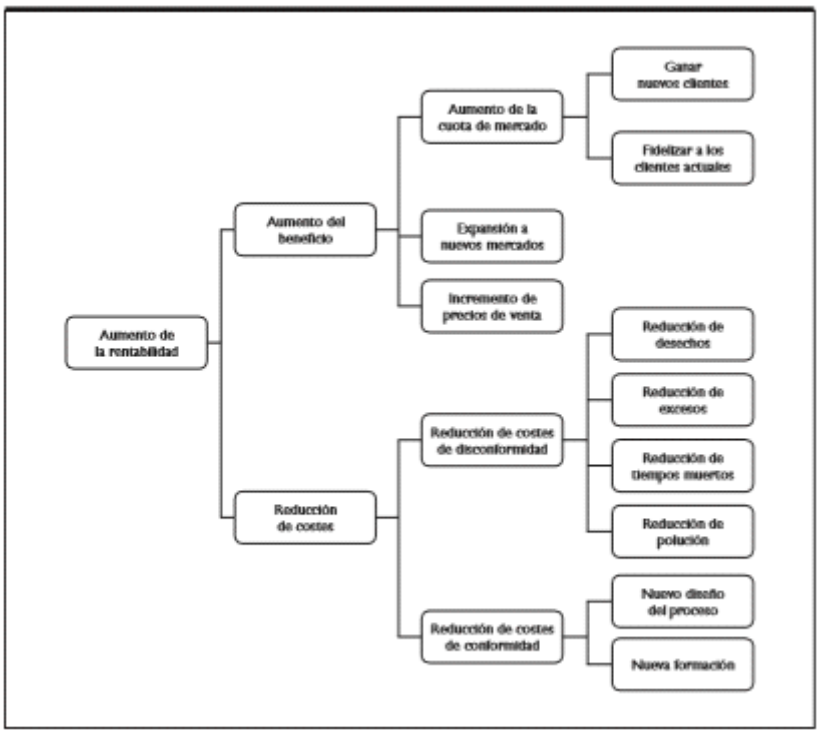


- *Diagrama sistemático o de árbol*

Es una herramienta que se utiliza para descomponer temas en partes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales. Resulta un método de gran ayuda para el aprendizaje y la comunicación. Su objetivo principal es descomponer un elemento complejo en las partes que lo componen.

Además puede utilizarse para conocer las causas fundamentales de un síntoma principal y como herramienta de planificación, para conocer todas las actividades o tareas que hay que realizar para alcanzar un objetivo.

Gráfico Nº 7: Diagrama de árbol. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1270.*



- *Diagrama matriz*

Ayuda a desarrollar el proceso de resolución de problemas. Indica la presencia y grado de importancia de las relaciones entre dos o más conjuntos de factores.

Las intersecciones entre filas y columnas muestran si existen relaciones y qué grado tienen, a partir de criterios de ponderación conocidos.

Esta herramienta se utiliza cuando: 1) Se poseen distintas opciones y hay que realizar una selección. 2) Existe desacuerdo respecto a la importancia relativa de los criterios de selección para las opciones. 3) Las opciones

generadas están muy relacionadas entre sí. 4) Los recursos son escasos para implantar el programa de mejora.

Para su construcción se pueden utilizar dos métodos, igualmente válidos. Los pasos a seguir en cada uno de ellos son:

1) **El Método del criterio analítico completo** 1. Definir el objetivo a alcanzar. 2. Crear un listado de criterios a aplicar a las opciones generadas. 3. Juzgar la importancia relativa de cada criterio en comparación con los otros criterios. 4. Comparar todas las opciones consideradas con los criterios ponderados. 5. Comparar cada opción a partir de la combinación de todos los criterios.

2) **El Método del consenso de criterios** 1. Establecer prioridades en los criterios. 2. Ordenar las opciones a partir de cada criterio. 3. Calcular la puntuación de importancia individual para cada opción bajo cada criterio.

No abordaremos en esta oportunidad el detalle de cada paso de esta herramienta.

- **Matriz de análisis de datos**

Se utiliza cuando las relaciones entre los elementos de la matriz pueden ser representados por datos numéricos.

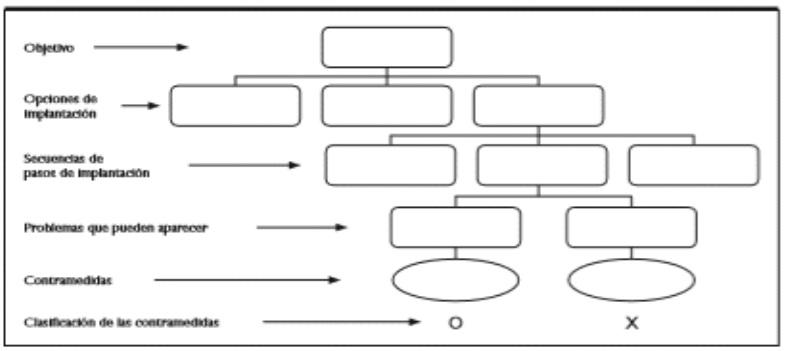
- **PDPC (cuadro de análisis del proceso de decisión)**

Es una técnica para analizar anticipadamente el desarrollo y las posibles consecuencias de diferentes acciones, así como para garantizar un determinado resultado o evitar la ocurrencia de eventos no deseados.

El estudio de las distintas alternativas permite que se seleccionen los cursos de acción más adecuados e incluso definir acciones preventivas o

contingentes. Las preventivas intentan evitar la ocurrencia de fallas y las contingentes a minimizar su impacto si suceden.

Gráfico Nº 8: Construcción de un cuadro de análisis del proceso de decisión. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1294.*



- **Diagrama de flechas**

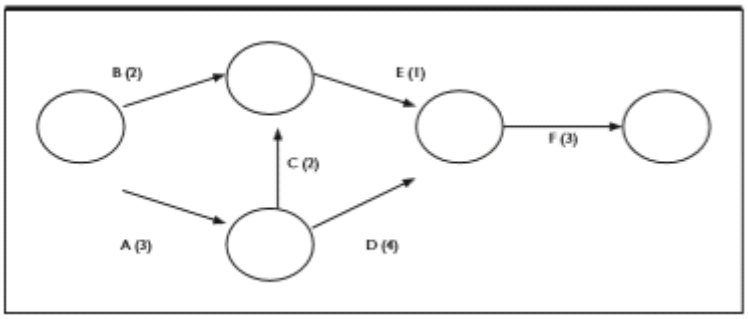
El Diagrama de flechas (DF) representa gráficamente la planificación de un proyecto, mostrando las relaciones existentes entre las distintas actividades que lo componen. Esta herramienta puede ser utilizada por cualquier persona dentro de la organización como una herramienta para el trabajo diario, a diferencia de otras técnicas.

Un proyecto se descompone en una serie de actividades donde distinguimos:

- **Actividad**. Es la ejecución de una tarea que necesita para su realización la utilización de uno o varios recursos, considerando como característica fundamental su duración. Gráficamente representaremos una tarea mediante un arco o flecha.
- **Suceso, etapa, nudo o acontecimiento**. Es un punto en el tiempo. Sólo indica el principio o fin de una o de varias actividades. Gráficamente lo representaremos mediante un círculo.

- **Suceso inicial del proyecto**. Representa el comienzo de una o más actividades, pero no la terminación de ninguna.
- **Suceso final del proyecto**. Representa la terminación de una o más actividades, pero no indicará el comienzo de ninguna

Gráfico Nº 9: Diagrama de flechas. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1298.*



I. Otras herramientas:

- **Análisis modal de fallos y efectos**

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) es una herramienta de prevención que permite identificar los posibles fallos de un producto o proceso, bien sea nuevo o ya existente, determinando sus causas.

El proceso de utilización del AMFE consta de las siguientes fases:

1. *Formar un equipo de trabajo*
2. *Analizar los posibles fallos potenciales*
3. *Evaluar y clasificar los fallos*
4. *Definir acciones correctoras.*

Tabla Nº 4: Ejemplo de análisis modal de causas y efectos. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1304.*

Elemento (% prob. de fallo)	Modo de fallo		Efecto del modo de fallo		Índice de criticidad $X10^6$
	Descripción	Prob. %	Descripción	Prob. %	
Asfalto (0,2 %)	Exceso de betún Exceso de árido	50 50	Plasticidad excesiva Aparecen grietas Aparecen socavones	100 5 90	1.000 50 900
Capa granular (0,5 %)	Huso granulométrico inapropiado Mala compactación	10 90	Aparecen baches Aparecen grietas Aparecen baches Zonas de encharcamiento	100 40 100 5	500 200 4.500 225
Drenajes (2,1 %)	No evacuación de aguas	100	Hundimiento de la calzada Desplazamiento de la calzada Esponjamiento de la calzada	95 40 15	19.950 8.400 3.150

J. Diseño de experimentos

El Diseño de Experimentos (DE) es una herramienta que permite la reducción de la variabilidad propia de las características de calidad de los productos, servicios y procesos. Su objetivo es obtener mejores productos, minimizando los efectos de las causas de la variabilidad.

K. Diagrama de flujo

Los Diagramas de Flujo, también denominados flujogramas, muestran la secuencia de pasos de un proceso. Esta herramienta puede ser aplicada para:

– Realizar las descripciones formales de los procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad.

– Identificar aspectos clave del proceso, a los que lógicamente se les deberá prestar mayor atención.

– Localizar posibles problemas, lo que permite llevar a cabo acciones de prevención.

– Buscar acciones o actividades omitidas, bien por error o bien por innecesarias.

En general, los pasos a seguir en la elaboración del diagrama son los siguientes:

1. **Elaborar una definición de proceso para el proceso que se esté analizando:** En primer lugar, hay que identificar el proceso que va a ser representado, al que se debe poner un nombre.

2. **Identificar la primera entrada (input) y a partir de ésta la primera actividad en el Diagrama de Flujo**: Se trata de determinar dónde comienza el proceso, que se indica en la parte superior del folio con un símbolo de «inicio». A partir de aquí, el diagrama se va a dibujar en sentido vertical descendente, es decir, de arriba abajo.

3. **Continuar paso a paso a lo largo del flujo identificando decisiones clave.**

4. **Identificar la actividad final** y, con ello, la última salida (output). Se trata de determinar dónde termina el proceso para finalizar con el símbolo de «final».

5. **Elaborar la versión final**: Tras una primera elaboración completa del Diagrama de Flujo, en ocasiones, es recomendable que el equipo reflexione para detectar posibles errores u omisiones que se hayan podido cometer y poder elaborar una versión final y definitiva del mismo.

Gráfico Nº 10: Símbolos del diagrama de flujo. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1310.*

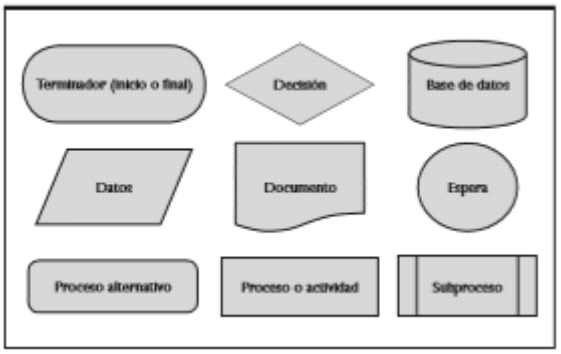
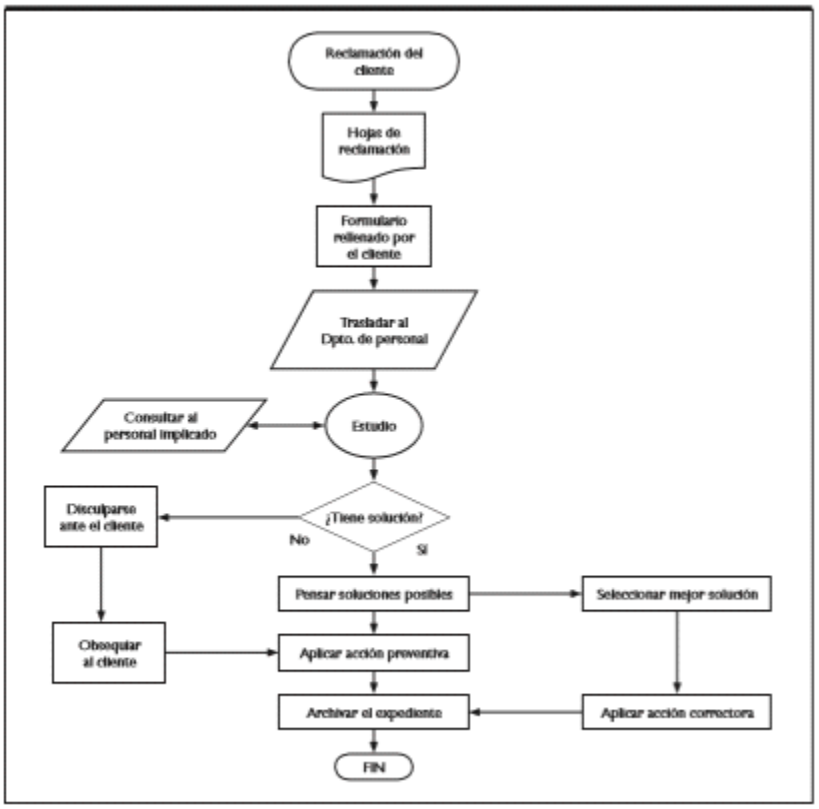


Gráfico Nº 11: Ejemplo de diagrama de flujo. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 21, pp.1311.*



L. Seis Sigma

El Seis Sigma es una metodología que permite la mejora continua en los procesos, en la fabricación, así como en el diseño de los productos y en la prestación de servicios. Es aplicable en todos los procesos de la

organización y puede ser aplicado por cualquier empresa, independientemente de su tamaño, sector o área de negocio.

La aplicación de la metodología Seis Sigma a un proceso consta de cinco etapas:

1. Definir los procesos. Hay que identificar los procesos críticos para comenzar a actuar en primer lugar sobre ellos. Posteriormente, se determinan los responsables de los procesos.

2. Identificar, medir y cuantificar las características clave o más importantes en cada proceso, es decir, las que resultan críticas para el cliente por su influencia en el resultado final.

3. Analizar los datos extraídos, o analizar la información obtenida en el paso anterior y aplicar las herramientas de mejora adecuadas.

4. Mejorar el proceso.

5. Realizar los controles necesarios que permitan comprobar y mantener la mejora y los resultados obtenidos.

Estos pasos se corresponden con la metodología DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) que supone llevar a cabo un ciclo iterativo. O como se lo conoce en castellano de DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). En general, las distintas etapas del DMAIC requieren el uso de herramientas de la calidad, como Hojas de recogida de datos, Diagrama de Pareto, Diagrama de Espina, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Árbol, Diagrama Matricial, Histogramas, Diagramas de Dispersión, Gráficos de Control, Diagrama de Decisión, Diagrama de Flechas, Diseño de Experimentos, QFD, AMFE, etc.

M. Conceptos básicos sobre procesos

- **¿Qué es un proceso?**

Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 843) definen un proceso como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.

Según la norma ISO, cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.

Este autor concluye en que un proceso es la secuencia de actividades lógica, diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

Por otro lado, Formento, H., Braidot, N. & Chiodo, F. (2010: 6) definen a un proceso como una serie de actividades o tareas dirigidas a generar un valor agregado sobre una entrada para producir una salida útil, con un resultado definido medible y repetible que satisfaga los requerimientos del cliente.

Insumos: materiales, equipamientos, personas, dinero, condiciones ambientales, información y todo elemento necesario para transformar las entradas en resultados.

Resultados: productos, servicios o combinación de ambos que son generados por el proceso y cuyo valor es superior a la sumatoria de los insumos.

- **Características y elementos de un proceso**

Según se expresa en Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 845), todo proceso debe cumplir una serie de características, tales como: 1. La posibilidad de ser definido (siempre tiene que tener una misión) 2. Presentar límites, es decir, comienzo y terminación. 3. Posibilidad de ser representado gráficamente. 4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores. 5. Existencia de un responsable.

Asimismo, todo proceso consta de los siguientes elementos:

- un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas;
- el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y
- un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno.

- **¿Quiénes son los clientes de un proceso?**

Uno de los objetivos de la gestión por procesos es la orientación al cliente, entendiendo el concepto de cliente a todas las personas sobre quienes repercuten los procesos o productos de la empresa.

Se consideran dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta. El cliente interno es toda persona que forma parte de la empresa. En este concepto, dentro de la

empresa, todos sus miembros son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa.

- **Tipos de procesos**

Una clasificación de los procesos se realiza atendiendo a su misión, donde encontramos:

Procesos operativos: transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Son los procesos destinados a identificar la voz del cliente.

Procesos de apoyo: proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales.

Procesos de gestión: aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición. Son procesos transversales.

Procesos de dirección: influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y tienen carácter transversal, como por ejemplo los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección.

Otra clasificación habitual de los procesos es distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo. 1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; 2. Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus

estrategias y define los objetivos. 3. Los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

También, la bibliografía distingue entre procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos clave atienden a la definición expuesta anteriormente, mientras que un proceso se considera crítico cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo.

- **Efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos**

Todo proceso bien diseñado debe reunir los siguientes elementos:

Debe ser efectivo, es decir que debe satisfacer uno o más de los objetivos del negocio y las necesidades de los grupos de interés involucrados.

Debe ser eficiente, es decir aprovechar al máximo los recursos y ejecutarse en el menor tiempo posible.

Debe ser flexible, es decir ajustarse a restricciones internas y a cambios en los clientes de manera rápida.

- **Componentes de un proceso**

Un macro-proceso se puede dividir en procesos de menor tamaño denominados subprocesos o micro-procesos. A su vez, cada proceso está compuesto por un conjunto de actividades, que son las acciones que se requieren para cumplir con un resultado. Cada actividad, a su vez, consta de un conjunto de tareas que están a cargo de un individuo o un pequeño grupo de individuos.

- **Representación gráfica de un proceso**

Los procesos, a fin de facilitar su comprensión global, se pueden representar gráficamente. Una de las herramientas gráficas más utilizadas es el diagrama, debido a que facilita la comunicación, ejecución y análisis de los procesos. Las herramientas que más se destacan son: el diagrama de bloques y el diagrama de flujo, de las cuales expondremos más adelante.

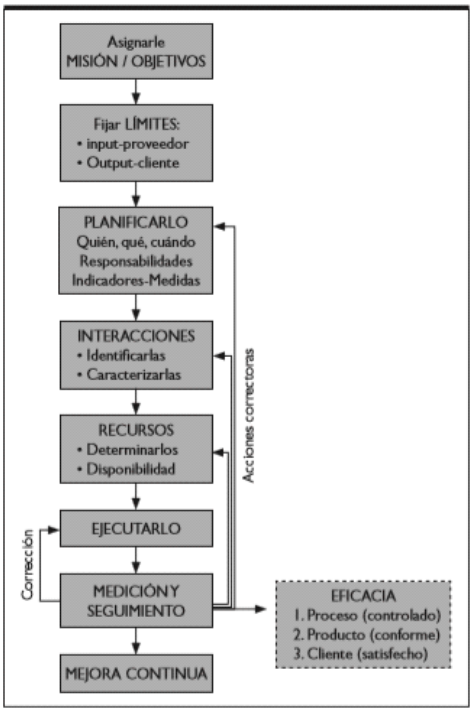
- **Gestión de los procesos**

La gestión por procesos, según el principio ya visto de Gestión de la Calidad Total y recogido en el modelo EFQM de excelencia, es una práctica que se utiliza para gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa. Es decir que a la gestión de los procesos de producción y de ventas se suman el resto de los procesos de la organización.

- **Etapas de la Gestión de un proceso**

Los pasos para gestionar cualquier proceso son los que se muestran a continuación:

Gráfico Nº 1: Pasos para la gestión de procesos. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 13, pp.867.*



- **Características de un proceso bien gestionado**

Pérez (2004), citado en Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006: 867), menciona las siguientes:

- Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso.
- Tener una misión claramente definida.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento.
- Tener una persona responsable del proceso, por tanto, que lo controle.
- Tener límites concretos de principio y fin.

- Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria para poder realizarse.
- Incorporar un sistema de medidas de control.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Estar bajo control estadístico, es decir, sin variabilidad debida a causas especiales.
- Estar normalizado y documentado.
- Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

La gestión por procesos supone desarrollar un sistema de control por procesos. El mismo consiste en determinar los objetivos de control, es decir, determinar qué se debe controlar para conseguir los objetivos de cada proceso. Entre las razones que fundamentan la medición de los procesos se encuentran:

1. mantenerlos bajo control, de forma que se evite la variabilidad no planificada,

2. recoger información para gestionarlos correctamente.

- **El ciclo PDCA**

El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología

para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

A continuación explicaremos cada etapa del ciclo PDCA[3] en forma muy general. En el siguiente apartado, cuando abordemos la metodología para el análisis y mejora de procesos, nos explayaremos un poco más, dado que la aplicación de dicha metodología que consta de nueve (9) pasos, sigue las etapas del "Ciclo de mejora PDCA".

1. Etapa PLAN

- Definir los objetivos y metas a conseguir: deben ser claros y concisos.
- Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo, como ser normas técnicas y operativas de funcionamiento que deben referirse a las principales causas o factores que afectan a los procesos.

2. Etapa DO

- Llevar a cabo la educación y la formación a todas las personas implicadas para que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. La formación puede ser de tres tipos: (1) en grupo; (2) de los superiores a los subordinados en el lugar de trabajo, y (3) individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.
- Este paso consiste en poner en marcha las normas establecidas en la fase de planificación.

[3] Para ampliar sobre el ciclo de mejora PDCA, pueden leer Camisón, C.; Cruz, S. &González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson. Capítulo 13, pp. 875-880.

3. Etapa CHECK

- Comprobar los resultados: Se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado. Observando en el lugar de trabajo que todo funciona bajo las instrucciones y normas y examinando los resultados del trabajo.

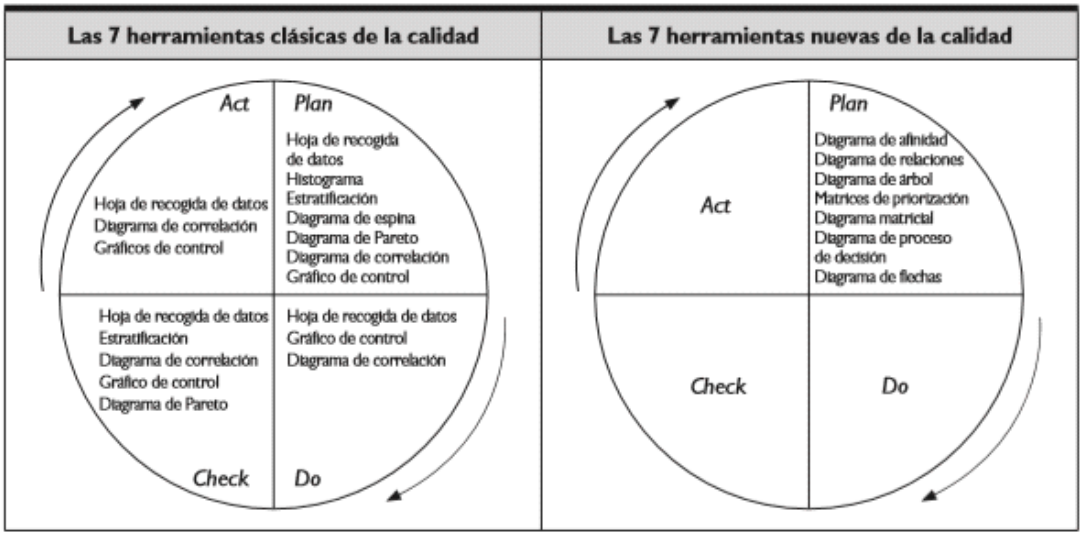
4. Etapa ACT

Aplicar una acción, donde pueden presentarse dos situaciones:

Se ha alcanzado el objetivo. Sucede cuando en la etapa Check, etapa anterior, se confirma lo establecido en la etapa Plan. En este caso, se deben normalizar los procedimientos y establecer las condiciones que permitan mantenerlo.

No se ha alcanzado el objetivo. Una vez identificadas anomalías y sus causas se procede a la eliminación comenzando nuevamente el proceso PDCA.

Gráfico Nº 2: Herramientas de calidad a aplicar en cada etapa del ciclo PDCA. Tomado de: *Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson. Capítulo 13, pp.880.*



N. Metodología de análisis y mejora de procesos

Como hemos mencionado en el apartado anterior, la aplicación de la metodología para el análisis y mejora de procesos, sigue las etapas del ciclo de mejora PDCA.

Como también se mencionó, presenta 9 pasos en el que, en la etapa del PLAN, se selecciona el proceso, se lo analiza, se identifican actividades, sus potenciales fallas, causas y soluciones. Luego en el paso DO, se aplican los cambios, verificando luego los resultados (Check) y se estandariza el nuevo proceso (ACT).

Veamos cada paso:

- Selección del proceso: Primero se deben enumerar los procesos principales de la organización o sistema bajo análisis, determinando los límites de cada uno. Luego se evalúa su importancia estratégica y se analiza el estado actual del mismo. Una vez obtenida la información de lo mencionado, se procede a seleccionar uno, para lo que se debe tener en cuenta: el impacto con el cliente, su condición de rendimiento o desempeño, el impacto sobre la organización y la sensibilidad al cambio, entre otros. Para realizar esta selección se puede aplicar el “enfoque ponderado de selección" donde cada integrante del equipo asigna una calificación del 1 al 5 en cada una de las categorías, por cada proceso bajo análisis, finalmente se suman los valores totales otorgados a cada categoría del proceso y se toma el de mayor puntaje.
- Definición y requerimientos: Una vez identificado el proceso a trabajar hay que definirlo. Esto significa volcar en una planilla la

siguiente información: tipo de proceso (estratégico, de apoyo u operativo), hay que denominarlo (poner un nombre que lo identifique), definir sus objetivos y quiénes son los clientes internos y/o externos del proceso, quienes son los proveedores del mismo y si hay otros actores interesados, asimismo hay que delimitarlo (definir inicio y fin).

- Mapa de procesos: Un mapa de procesos es un diagrama o esquema visual de la secuencia de pasos, actividades y decisiones que convierten entradas en salidas, para un usuario específico.
- Según la experiencia, un diagrama no debe ser muy detallado, por lo que conviene utilizar diferentes diagramas para explicar ciertas actividades que forman parte de un proceso. Existen diferentes tipos de mapas, cuya aplicación difiere teniendo en cuenta el objetivo de la mejora.

Dichos diagramas son:

- Diagrama de Bloque: Es el más sencillo. Se utiliza para procesos complejos o representación de tareas por separado. Para aplicarlo se deben representar las actividades en rectángulos y se conectan con flechas.
- Diagrama convencional: Proporciona una visión bien detallada del proceso. Se utilizan símbolos convencionales para su aplicación.
- Diagrama funcional: Puede adoptar los símbolos de cualquiera de los flujos anteriores, pero se agregan las áreas por las cuales atraviesa el proceso. En este diagrama se muestra la responsabilidad sobre la ejecución de las tareas incluidas, es decir que identifica cómo las

áreas funcionales (representadas en columnas) afectan un proceso que fluye de manera horizontal.

- Diagrama geográfico: Este diagrama analiza el flujo físico de las actividades. Refleja la secuencia de las actividades pero con el objetivo de mostrar los movimientos, enfocando en los tiempos y recorridos.
- Documentación y verificación: Como el mapa de procesos es sólo una parte de la información que se requiere para analizar un proceso, se requiere un conjunto de documentación adicional, como ser información estadística y descriptiva, manuales, procedimientos, informes, presupuestos, etc.
- Análisis de valor agregado: Consiste en analizar cada actividad del proceso para determinar el aporte del mismo a las expectativas del cliente final.
- Minimización de tareas sin valor agregado: Una vez identificadas tareas que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, se deben introducir estrategias que las minimicen. Antes de eso se debe analizar que no afecten los resultados y de lo contrario primero realizar una modificación del proceso.
- Análisis modal de fallas y efectos (AMFE)
- Control: Se refiere a contrastar los logros con los objetivos planteados al comienzo del proyecto.
- Documentar el nuevo proceso.

0. Equipos de trabajo

Según Formento, H., Braidot, N. & Chiodi, F. (2010: 6), los equipos de trabajo son el eje central de todo proceso de mejora ya que de ellos deriva la experiencia y conocimientos. Este autor aborda algunos conceptos o características claves para tener éxito en la comunicación y funcionamiento de los equipos que describimos a continuación.

Reglas de comunicación para el equipo

A continuación algunos consejos para que un equipo tenga buenos hábitos de comunicación:

a.- Interesarse por el otro de manera genuina

b.- Permitir al otro saber si ha comprendido o no lo que acaba de expresar, "parafraseando", por ejemplo, a la otra persona.

c.- Crear las condiciones para recibir realimentación, en todo caso pedir el feedback para saber si se comprendió lo que transmitimos.

d.- Sea claro con sus puntos de vista, sin utilizar jerga profesional.

e.- Muestre sus sentimientos, sea autocrítico también.

f.- Ser tolerante con los sentimientos y opiniones de los demás.

g.- No dude en preguntar.

h.- Tenga en cuenta los intereses/necesidades del otro

i.- Confíe ya que la falta de confianza es causa de malos entendidos en la comunicación.

j.- Estar atento a lo "no verbal"

k.- Tener en cuenta las percepciones diferentes ante una situación determinada.

l.- Tener en cuenta que la credibilidad se construye con hechos y no con palabras.

Lo que no tenemos que hacer

Frente a lo que se aconseja hacer para una buena comunicación, también se expone lo que no hay que hacer:

a.- No decir lo que pensamos

b.- Desconfiar de los demás

c.- Convertir todo en una cuestión personal

d.- Evitar o evadir los problemas complicados

e.- Subestimar a los demás y/o a sus ideas

f.- No asumir responsabilidades

g.- Simular interés o que está escuchando para cambiar su punto de vista cuando ya tiene una posición tomada y no va a cambiarla

h.- Obligar a que todos piensen como usted.

P. Conclusiones

Tal como hemos podido apreciar a lo largo de este capítulo, la calidad es un concepto clave en las organizaciones. Muchas limitan el concepto a brindar un servicio o entregar un producto de calidad, pero no todas las organizaciones desarrollan un sistema de gestión de calidad fundado en alguno de los modelos que promueven los expertos en la materia,

perdiéndose de obtener en consecuencia todos los beneficios que acarrea su implementación. Esto sucede porque hacerlo requiere de esfuerzo y tiempo y, los beneficios se logran percibir en el mediano plazo.

Toda organización tiene un propósito, una necesidad que satisfacer a través del producto o servicio que ofrece. Esa necesidad se transforma en una demanda, por lo que debe cumplir ciertas expectativas de sus clientes/usuarios y de los grupos de interés internos y externos de la misma. Lo clave es conocer y actuar conforme a las expectativas de los clientes, tarea ardua si no forma parte de los sistemas y procesos de la organización. Este es el motivo por el que se establecen sistemas de gestión de la calidad ya que los mismos están basados en el principio de la mejora continua y ofrecen una estructura de trabajo que promueve la revisión constante de los procesos, operaciones, productos y servicios identificando áreas que pueden mejorar para satisfacer las expectativas de los clientes, evitando incurrir en los costos de la no calidad que también hemos expuesto en el capítulo.

Como también se mencionó, para lograr cualquier mejora en la organización, incluso la mejora de procesos, es necesario considerar primero el concepto de calidad y el éxito depende del grado en que los altos directivos perciban y apliquen los principios de calidad y sus dimensiones: un modelo de gestión de calidad implica liderazgo, planificación, gestión de los recursos humanos y de los procesos y, muy importante, la evaluación o monitoreo a fin de verificar que todo marche según lo planeado.

Es decir, independientemente del modelo o metodología de calidad elegido para la organización de que se trate, debe ser integral. Las personas que trabajan en cada una de las áreas de la misma deben conocer en qué

consiste el modelo y lo que se espera de cada uno de ellos para lograr el éxito. En esto es clave capacitar a las personas y trabajar en técnicas de trabajo en equipo, para lograr convertirse en uno, despojarse del trabajo individual o grupal para pasar a funcionar como verdaderos equipos de trabajo y generar esa sinergia organizacional que tanto se menciona en el ámbito de la administración.

¿No sabemos por dónde comenzar? Sugerimos identificar el producto o servicio para el cual la organización existe, identificar qué características de ese producto o servicio son valoradas y esenciales para el cliente y a partir de allí se construye todo lo relativo a la calidad.

Q. BIBLIOGRAFÍA

Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.

Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de Procesos (con responsabilidad social): Desde la mejora hasta el rediseño. Santiago: Editorial Evolución S.A.

Formento, H; Braidot, N; Chiodi, F. (2010). Equipos de Mejora Continua. Guía de consulta. TOMO 1: Reglas para el trabajo en equipo y resolución de problemas. Buenos Aires: Ediciones UNGS.

Formento, H; Braidot, N; Chiodi, F. (2010). Equipos de Mejora Continua. Guía de consulta. TOMO 2: Conceptos básicos y metodología para la mejora de procesos. Buenos Aires: Ediciones UNGS.

Formento, H. (2015). *El proceso de mejora continua. Claves para el desarrollo exitoso de las organizaciones.* Buenos Aires: Ediciones UNGS.

Harrington, H. (2007). *El costo de la mala calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Normas IRAM- ISO 9004:2000.

CAPÍTULO 4

La capacitación en contextos organizacionales

José Antonio POZZER y Diego Tomás FERNÁNDEZ

A. Introducción

Diferentes tipos de organizaciones -empresas, organismos del estado, sindicatos, etc.- promueven e incorporan dentro de sus actividades el desarrollo de procesos formativos. La razón de esto radica en los cambios productivos y por ende en los saberes demandados al personal responsable de llevar a cabo las tareas, asumiendo la capacitación de personal como un rol estratégico.

En este capítulo, abordaremos las actividades de capacitación que se pueden desarrollar en los contextos organizacionales, enmarcadas en planes estratégicos y concibiéndola como parte de un proceso de gestión que aporta a la mejora de la productividad y resultados. Para su abordaje consideramos las diferentes fases que los componen (de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación) y que en conjunto aportan al desarrollo de la acción.

A modo de cierre, mostraremos algunos datos a partir de los cuales buscaremos dejar un debate acerca de la importancia real dada a la capacitación en el mundo de trabajo, ya que si bien forma parte de los discursos de diferentes actores, simultáneamente se evidencia que todavía hay prescindencia a realizar estas acciones.

B. La capacitación en el marco organizacional

Los paradigmas que abonan al desarrollo de una gestión moderna de personas en las organizaciones plantean tres aspectos fundamentales para llevarla a cabo (Chiavenatto, 2002):

- **Considerar a los trabajadores como personas y no recursos** implica comprender que cada uno está dotado de su propia personalidad y que son diferentes entre sí, cuentan con historias distintas y poseen conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas indispensables para el funcionamiento de toda organización.
- **Las personas son fuente de impulso** que activa y dinamiza la organización, no son agentes inertes, pasivos y estáticos.
- **Son socios de la organización**. Al contratar personas se busca recurrir a sus capacidades, para lo cual hay que tener en cuenta que la excelencia de cualquier proceso solo será posible a partir de la excelencia de las tareas de las personas.

Partiendo de estas premisas se pueden abordar los diferentes elementos que hacen a la gestión de personas, canalizadas en políticas y prácticas vinculadas al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, remuneraciones, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entre otras. Si bien se puede considerar que dichas prácticas constituyen un todo, específicamente nos ocuparemos de las cuestiones vinculadas a la capacitación.

Podemos caracterizarla como el fenómeno educativo vinculado al aprendizaje en contextos organizacionales, y dadas las características propias que se han ido desarrollando, se ha constituido en un campo

específico. El objeto de la capacitación se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de sus miembros, responde a necesidades que las organizaciones plantean como parte de sus procesos de cambio, crecimiento, reconversión y adaptación a circunstancias internas y externas.

En este marco, la capacitación se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones. Se la propone como un subsistema relacionado con otros subsistemas de los cuales recibe aportes y a los cuales retroalimenta con acciones concretas. Desde esta perspectiva, constituye un proceso abierto, en cambio permanente debido a la influencia de los restantes componentes de la organización. Los aportes que proceden de los otros subsistemas darán información sobre los siguientes aspectos estratégicos, de consideración prioritaria al momento de planificar las acciones:

- Los planes, programas, proyectos y procesos que desarrollan las líneas estratégicas de la organización.
- Las nuevas tecnologías de próxima implantación.
- Los cambios culturales que pretendan instalarse desde la conducción de la organización.
- El clima laboral.
- Las previsiones de cambios cualitativos y cuantitativos en el personal.
- La promoción y los planes de carrera.

Podemos encontrar que algunas instituciones tienen delineada con mayor claridad el subsistema de capacitación, y muchas otras que no lo hacen. La existencia de un "plan organizacional de capacitación" constituye un documento por el cual se expresa la planificación de las actividades formativas para un período determinado y que incluye al conjunto de lineamientos sistematizados destinados a orientar el proceso en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación. En este plan se articulan las políticas prioritarias de la organización y los lineamientos para orientar la capacitación de las personas que la integran.

Entonces, si la planificación contempla la misión institucional, la visión y los objetivos estratégicos, desde los cuales se definen los objetivos generales y resultados esperados de la capacitación, es en los planes operativos donde se establecen sistemáticamente el conjunto de acciones a desarrollar.

En líneas generales, afirmamos que la existencia de planes o líneas en las cuales se enmarquen las actividades de capacitación, institucionaliza a la vez que organiza la prestación de este servicio, por cuanto no se trata de acciones "sueltas" o de repetición de lo que se venía haciendo, sino que responden a procesos organizacionales integrales.

2. **La capacitación como proceso**

De modo introductorio diremos que se habla de la actividad de capacitación como un proceso, ya que se conforma por una secuencia de al menos cuatro fases o etapas: 1. Diagnóstico y análisis de necesidades; 2. Diseño y elaboración de propuesta; 3. Implementación; y 4. Evaluación.

Como veremos más adelante, cada una de ellas cumple un objetivo concreto, y en articulación aportan al desarrollo conjunto de la acción. El proceso inicia con la detección de una situación del proceso de trabajo que plantea una carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes a partir de las cuales se desarrollan las subsiguientes instancias que implican la planificación de una acción concreta, su realización y la evaluación de los resultados logrados.

Respecto de la gestión**,** los aportes de Oscar Blake (2003) contribuyen para exponer con claridad lo que las organizaciones requieren del servicio o la actividad de capacitación. El autor señala al menos cuatro cuestiones:

I. **Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización**, la capacitación es un proceso intermedio que contribuye (directa o indirectamente) a lograr que el trabajo sea desarrollado en las condiciones que se requieren.

II. **Que lo que se enseñe sea aprendido**, partiendo del supuesto de que no todo lo que se enseña se aprende y que no todos los participantes están en una misma situación de aprendizaje, es imprescindible generar estrategias y proponer los recursos educativos necesarios para que todos los que necesitan saber algo lo hagan.

III. **Que lo aprendido sea llevado a la tarea**, lo cual constituye uno de los requerimientos más difíciles vinculados a la capacitación. Es necesario crear los estímulos necesarios en el puesto de trabajo para que las modificaciones sucedan (estimulados por percibir ventajas de modificar algo o exigencia de ese cambio).

IV. **Que lo trasladado a la tarea se mantenga en el tiempo**, dependerá de la inmediatez y cotidianeidad del uso de lo aprendido.

Entonces, de acuerdo con lo expuesto, la capacitación es entendida como una actividad intermedia dentro de la organización que se orienta al desarrollo de acciones para que las personas que trabajan en ella cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que las tareas requieren.

La gestión de este proceso plantea algunos desafíos que son necesarios de tener en cuenta en las diferentes instancias. Ernesto Gore (2015) las expone en términos de "paradojas" que entraña toda actividad de capacitación. Primeramente, señala que la capacitación puede aparecer como un proceso de "transformación o de adaptación". Por una parte, toda acción formativa es transformadora, dado que intenta generar cambios, rupturas en diferentes niveles: actitudes, prácticas, percepciones, etc. lo cual tiene repercusión en la cultura organizacional. Ahora bien, a la vez que implica generar estos cambios, también requiere una adaptación a lo existente, para lograr aceptación y sostenerse en el tiempo. Toda acción que se plantee como ruptura total a lo existente, generará resistencias.

Para poder superar esta contradicción, se sugiere la participación de quienes estén vinculados al tema/problema a resolver, lo que generaría un marco de trabajo de corresponsabilidad.

Una segunda cuestión está vinculada con el "para qué" de la capacitación, como una yuxtaposición entre los objetivos de un programa (enunciados formales de lo que se busca lograr con el proceso formativo) y las expectativas (lo que cada persona espera, desea e interesa de ese programa). Esto puede resultar, por una parte, en conflictos entre

diferentes áreas, personas, etc. o también en que se generen expectativas mayores a las que el programa puede responder.

Una alternativa para evitar esta disyuntiva es integrar ambos niveles (objetivos y expectativas) desde la concepción del programa. Esto implica la participación de integrantes de los diferentes niveles que dieron origen a la necesidad: clientes internos y proveedores, destinatarios, expertos temáticos, entre otros.

Recuperando ideas señaladas en los puntos previos, la noción de capacitación que proponemos en este capítulo implica además del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de una tarea, la concepción de la misma como una herramienta de gestión en el marco de un proceso.

Trilogía: conocimientos, habilidades, actitudes

-Basado en Blake (2003)-

Constituyen la materia prima de la actividad, y refieren a:

- **Conocimientos**: incluyen datos o conjuntos de datos que nos remiten a una noción o concepto. Son susceptibles de ser adquiridos por las personas y registrados por fuera de ellas (en libros, cuadros, otros soportes).
- **Habilidades**: se vincula a una acción, en la que subyace algún conocimiento.
- **Actitudes**: componen un conjunto de predisposiciones, posturas personales, maneras de ver y pensar las cosas, a partir de las cuales encaramos una.

La capacitación será definida como un proceso que, en el marco de una organización, busca modificar las capacidades conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

2. **Cambios en las ocupaciones y en los saberes del trabajo**

En este punto ampliaremos la cuestión de los saberes para el trabajo desde dos miradas: una primera revisión de los conceptos de **calificaciones** y de **competencias** (focalizando a quien refiere en términos de saberes y aprendizaje), y luego revisaremos algunas tendencias actuales de saberes requeridos para el trabajo desde la perspectiva de la demanda de puestos.

En el mundo de la gestión de las personas o de los "talentos", se utiliza frecuentemente la noción de "competencias" para definir los conocimientos necesarios de poseer o desarrollar para el desempeño del trabajo. Esto ha hecho que otro término como el de "calificaciones" haya ido perdiendo presencia. Nos interesa recuperarlos dado que responden a dos niveles diferentes pero que están en estrecha relación: las competencias refieren a las personas y las calificaciones a los puestos de trabajo. Resulta necesario conocer ambos debido a que representan fuentes básicas para detectar necesidades de capacitación.

En un contexto donde se plantean cambios en cómo se definen los puestos de trabajo y el contenido de las ocupaciones -dado que se han vuelto más complejos por el tipo de tareas encomendadas al trabajador para su realización-, podría asumirse que el contenido del trabajo se caracterizaría por ser más abstracto e intelectual (y no físico), en razón del aumento de los conocimientos demandados, como así también por la delegación de mayor

autonomía, responsabilidad e intervención en el proceso de trabajo (Novick, 2007).

Para Bahamondes Pavez et. al. (2009) *"el trabajo se dirige, define y controla cada vez más a través de resultados u outputs que los trabajadores deben alcanzar"*; y presenta como características los siguientes aspectos:

- **Dirección por medio de objetivos**: las tareas o actividades que se han de llevar a cabo son cada vez en menor medida otorgadas por medio de instrucciones sino que con más frecuencia a través de objetivos o resultados que han de ser logrados.
- **Dirección orientada a los resultados**: los resultados logrados juegan un rol primordial o único en la evaluación del rendimiento. Cada vez posee menor importancia el esfuerzo o gasto hecho (por ejemplo: horas de trabajo) para la estimación del rendimiento.
- **Responsabilidad por el proceso y los resultados**: una parte importante de la responsabilidad de manejar, coordinar, controlar y responder a las dificultades y cambios en todo el proceso que conducirá al logro de los objetivos recae sobre los trabajadores.

Esto implica que las personas y los puestos que ocupan son considerados como integrantes de un espacio definido por las metas, funciones y procesos existentes en la empresa. Así Novick (2007) entiende que el puesto de trabajo *"como un sistema complejo, presentándose como un conjunto de actividades cada vez menos estables y preestablecidas, para las cuales los trabajadores deben desarrollar saberes de naturaleza y origen diverso"*.

Es allí donde aparece la cuestión en torno a la relación ocupación y saberes requeridos por el trabajo, y donde se afirma que ha variado en función de las características del cambio tecnológico y las estrategias desarrolladas por las organizaciones. Así, la noción de competencias tiende a reemplazar a la de calificación, o por lo menos a modificar su sentido. Si las calificaciones se expresan en los saberes requeridos para el desempeño de un puesto de trabajo (pensando en una distribución jerárquica), la idea de competencia se presenta como algo más difuso que no necesariamente se corresponde con dicha estructura de posiciones y que al mismo tiempo resulta aplicable a un conjunto más amplio de situaciones.

Considerando los aportes de varios autores (Zarifian, 2000; Alles, 2005; Novick, 2007) podemos definir a las competencias como:

> *Un conjunto de propiedades o características individuales –conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos- en permanente modificación las cuales son sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañen cierto margen de incertidumbre y complejidad, para lo cual se requiere poseer capacidad de análisis, de toma de decisiones, de trabajo en equipo, para poder de esa forma tomar la iniciativa y asumir las responsabilidades de una situación profesional.*

De esta definición surge que, las competencias no solo consideran los conocimientos, habilidades o comportamientos a nivel discursivo, sino que representan una estrecha relación con el desempeño de las personas en las situaciones concretas de trabajo. Entendemos que la posibilidad de actuar en ellas nos sitúa más cerca de lo que las organizaciones demandan a los profesionales.

De este modo, el análisis en términos de calificación o de competencias responde siempre a la misma preocupación: "relacionar y hacer corresponder dos órdenes de distribución: el de las propiedades de las ocupaciones y el de los atributos de las personas", fuentes para la detección y análisis de necesidades de capacitación.

PUNTOS DE DISTINCIÓN ENTRE CONCEPTOS	
CALIFICACIONES	**COMPETENCIAS**
• Refieren a atributos que corresponden a los puestos de trabajo, como unidades de empleo. • Incluyen saberes y habilidades precisas vinculadas a un puesto particular, que sirven para situar a las personas en una grilla jerárquica de ocupaciones. • Constituyen la base para el tradicional análisis de puestos: centra atención en la descripción de tareas y requerimiento de puestos. • Reflejan estabilidad y pocas modificaciones en	• Describen atributos de la persona, incorporan elementos individuales y sociales. • No se basan solo en conocimientos adquiridos en las instituciones formales o en la propia experiencia laboral, sino que incluyen también aspectos personales y disposiciones subjetivas. • Sirven para una familia de ocupaciones que exigen competencias semejantes a los trabajadores que las desempeñan. • Son dinámicas: interesa más la actividad, el cumplimento de una misión y el logro de resultados. Se concentra en las competencias necesarias para las situaciones reales de trabajo planteadas a partir de objetivos y búsqueda de resultados.

PUNTOS DE DISTINCIÓN ENTRE CONCEPTOS	
las ocupaciones. Son estáticas y permanentes. • Da mayor importancia al cumplimiento fiel y estricto del trabajo prescrito.	

A continuación, abordaremos los diferentes elementos que componen o hacen a la **capacitación como un proceso**: sus fases, características y los actores que intervienen.

Asimismo, trabajaremos sobre una herramienta fundamental para el proceso: **la detección de una necesidad de capacitación**. En ese sentido, veremos los diferentes tipos de necesidades de capacitación que se suscitan en los contextos organizacionales y que originan una intervención. Finalmente, se describirán algunas técnicas para su detección, las que permitirán el reconocimiento de situaciones que se presentan en los contextos de trabajo.

C. Las fases de un proceso de capacitación

A partir de lo desarrollado en el apartado anterior, cada fase o etapa, cumple un objetivo concreto, y en articulación aportan al desarrollo conjunto de la acción. Se trata entonces de un proceso cíclico y continuo (Chiavenatto, 2002), pero a su vez sinérgico, compuesto por:

- **Diagnóstico y análisis** de situaciones laborales que impliquen necesidades de capacitación. Se nutre de información buscando en

los objetivos de la organización; en las competencias necesarias para el personal; en el desempeño, etc.

- **Diseño y elaboración** de una propuesta, plan o programa formativo que busque satisfacer las necesidades detectadas. Identifica a quien capacitar, cómo hacerlo, sobre qué aspectos, dónde y cuándo, etc.
- **Implementación**, ejecución del plan o programa diseñado. Es el momento de la conducción y aplicación de la capacitación diseñada.
- **Evaluación**, implica la revisión crítica del proceso realizado y de los resultados alcanzados. Esta revisión permite realizar ajustes necesarios al plan. Trabaja sobre el monitoreo del proceso de implementación en diferentes momentos (durante y después), revisa y evalúa resultados, compara situación inicial y cambios posteriores, etc.

D. Los actores que intervienen en las fases del proceso de capacitación

Antes de continuar con las fases, consideramos necesario identificar y señalar diferentes actores en las organizaciones que pueden tener participación en distintos momentos del proceso.

Así, por ejemplo en la instancia de diagnóstico de necesidades**,** habrá personas que desempeñan posiciones claves que pueden participar y brindar información de la organización y requerimientos de formación específicos, ya que conocen los planes estratégicos, el desempeño del personal, evalúan sus tareas, etc. En estos casos serían la línea de conducción o autoridades; directivos, jefes directos, como así también

actores sindicales, el propio personal, el público usuario de servicio, entre otros.

Ahora bien, en un mismo proceso de detección no será necesaria la intervención conjunta de todos ellos, cada situación puede propiciar la necesidad de unos u otros. Sí es importante que todos los actores que intervengan tengan clara la situación y necesidad.

Otra etapa y nivel de actuación –y por ende de actores que intervienen- se vincula con la formulación e implementación de la actividad. De acuerdo con Blake (2003) pueden ser identificados según los roles que desempeñan en el proceso: **funcionales** o **auxiliares**.

Los **roles funcionales** se vinculan al ejercicio o ejecución de la actividad (el desarrollo de la propuesta de capacitación), y los actores involucrados que podrían estar son: el coordinador general de la actividad; el responsable del diseño del programa y los recursos formativos; el tutor/capacitador que lleva adelante la actividad; entre otros.

Los **roles auxiliares** aparecen relacionados indirectamente con la ejecución de la acción, su contribución se relaciona con la preparación de la actividad, y reconocemos entre ellos figuras tales como la de un experto en contenidos; agentes de la propia organización que funcionan como validadores de contenidos o "modelos internos", entre otros.

Centrándonos específicamente en el desarrollo de una propuesta de capacitación diremos que en toda acción de capacitación hay alguien que:

- **Administra**: alguna persona gerencia esta actividad, participa en la definición de políticas de capacitación, en la detección de

necesidades, su planificación, asignación de prioridades, controla los resultados, etc.

- **Diseña**, una vez definida una necesidad, una respuesta formativa para dar respuesta a la misma. Esta persona, junto con otros expertos, selecciona y ordena los contenidos a enseñar.
- **Coordina** la creación y generación de situaciones y condiciones en las cuales los adultos aprendan; debe poder manejar los aprendizajes individuales o grupales, generar situaciones estimulantes para aprender, entre otras.

Por último, es función de quien organice o esté a cargo del servicio de capacitación, identificar por cada caso y situación en particular quiénes son actores institucionales internos y externos a la organización que deben formar parte de este proceso.

E. Las necesidades

a) ¿Qué es una necesidad de capacitación?

Para iniciar el desarrollo sobre la etapa de detección, planteamos que una necesidad se presenta cuando "*una función o tarea requerida por una organización no se desempeña (en el presente) o no se podría desempeñar (a futuro) por una carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas en las personas que deben realizarlas*" (Blake, 2003; 2000).

En esta línea, Chiavenato (2002) también la plantea en términos de carencias de preparación profesional de las personas, lo cual se manifiesta en la diferencia entre lo que sabe y hace, y lo que debería saber y hacer. La especificidad de una necesidad de capacitación se vincula a saberes y

habilidades que debe poseer una persona para desempeñar su tarea. Es importante reiterar y remarcar esta cuestión dado que en un ámbito organizacional puede darse una multiplicidad de problemas (ver cuadro N°1) que no determinan necesidades de capacitación.

Tener en cuenta: puede haber múltiples factores que afecten el desempeño de un trabajador, los cuales no se relacionan y/o plantean necesidades de capacitación. Podemos encontrarnos con situaciones en las cuales aun estando capacitada la persona (cuente con los conocimientos, habilidades o actitudes), no se desempeña o no lo hace con el nivel deseado, en estos casos son otras las razones que generan el problema, por ejemplo: mal clima de trabajo, desinterés, insatisfacción salarial, crisis personales, falta de motivación, otras prioridades, etc.

No siempre estas necesidades aparecen o se manifiestan de manera tan clara, y por ello se recurre a ciertas herramientas para descubrirlas.

b) Detección de necesidades/demandas de capacitación

La detección se vincula con la etapa de diagnóstico de situaciones o problemas sobre la cual se desarrollará la acción.

A partir de los aportes de Blake (2003) y Chiavenato (2002), presentamos tres niveles desde los cuales pueden provenir estas necesidades: funcional, situacional y personal.

- **El nivel funcional** (organizacional) plantea necesidades en relación con una función que debe ser desempeñada, hay un requerimiento sobre ciertos saberes que provienen del puesto ocupado. En este caso las fuentes para la detección se relacionan con la revisión de misión, metas y objetivos organizacionales, procesos de cambio a implementar, estructuras de cargos, evaluaciones de desempeño, etc.

- **El nivel situacional** refiere a las condiciones que se le presentarán y en las que deberá desempeñarse el trabajador, tanto a nivel personal (conocerse a sí mismo) como al espacio de trabajo (condiciones y entorno físico y humano de trabajo).
- **El nivel personal** parte de reconocer que las personas somos diferentes, tenemos capacidades y experiencias distintas, por lo cual cada uno planteará necesidades de ciertos aprendizajes que se vinculan con esas características individuales para el ejercicio de una función. En este caso la fuente se relaciona al análisis del perfil profesional de las personas.

Como se observa, las necesidades de capacitación pueden provenir de diferentes niveles dentro de una organización, por tanto es importante reconocer su existencia para abordarlos de manera integral en los procesos de detección.

c) Los tipos de necesidades de capacitación

Ahora bien, reconociendo los niveles antes mencionados (desde los cuales se planteen las demandas), otro punto clave es reconocer las "fuentes" o los tipos de las necesidades de una manera clara y sencilla, para lo cual recurrimos a la siguiente clasificación propuesta por Blake (2000):

- **Necesidades por discrepancia**: son aquellas que ya existen y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por carecer la persona de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas. Se manifiesta en una diferencia entre lo que debería ser y lo que se hace por la carencia señalada. Están presentes en el momento actual.

- **Por cambio**: son aquellas que sucederán porque se modifica el modo de hacer "algo" en una tarea que ya existe (aplicación de reglamentos, procedimientos, programas, etc. que modifican los existentes). En ocasiones supone "desaprender" algo que se hacía de alguna manera particular. Sucederán en un futuro próximo.
- **Por incorporación**: a diferencia de las anteriores, estas surgen como consecuencia de que la organización contempla la realización de tareas o funciones que actualmente no se están haciendo o deben ser desempeñadas por personas que no las hacían anteriormente. Esto implica nuevos aprendizajes y también puede generar reacciones diversas (rechazo, actitud pasiva, entusiasmo, etc.). Sucederán en el futuro.

Hasta aquí vimos que existen diferentes fuentes y tipos de necesidades. En adelante continuamos con la etapa de detección.

d) Cómo detectarlas

Como venimos señalando, existen diferentes fuentes de información que proveen datos. A continuación se presentan una serie de herramientas utilizadas para el análisis de casos -teniendo siempre presente los tipos de las necesidades-:

- Observar el trabajo de las personas: su desempeño; los procesos de trabajo en los que participa; los escritos que realiza; los productos que debe generar con su trabajo, etc.
- Realizar encuestas si tiene muchos trabajadores a cargo o si necesita evaluar rápidamente ciertos aspectos en todos por igual.

- Entrevistas con máximas autoridades; realizar reuniones con directivos.
- Entrevistas con los trabajadores y referentes sindicales.
- Si se aplica en la organización, analizar la evaluación de desempeño.
- Consultar al público externo/interno dependiendo de quiénes sean los destinatarios de los servicios.
- Análisis de los perfiles de puestos para identificar vacíos de conocimiento que deben ser cubiertos por medio de la capacitación y/o actualización, y de acuerdo con las necesidades de cada puesto.
- Revisar informes periódicos de las áreas.

Otros indicadores que pueden ayudar a identificar necesidades:

Que anticipen necesidades:

- Estrategia general de la organización.
- Expansión de la organización (nuevas tareas, servicios y/o productos)
- Incorporación de alguna tecnología.
- Cambios en los procesos.
- Sustituciones o movimientos del personal, licencias, renuncias, jubilaciones, etc.

Que traten sobre cuestiones detectadas y no resueltas:

- Si en algún momento hubo detección de necesidades de capacitación, que no fueron atendidas oportunamente, volver sobre ellas.

Una posible manera de identificar necesidades: el desarrollo de instrumentos de relevamiento interno

Una institución del medio que tiene como una de sus funciones principales la planificación y ejecución de programas de capacitación, especialización, actualización y formación del personal para los organismos públicos del Estado Provincial, ha desarrollado un instrumento interno a partir del cual obtener información sobre necesidades de formación del personal en diferentes áreas.

El instrumento se basa en 3 puntos a informar:

1. Descripción del problema identificado
2. Origen y causa del problema
3. Acción sugerida

Considera las siguientes situaciones de las cuales pueden surgir las necesidades:

→ Derivadas del desconocimiento de funciones del puesto y procesos de la propia área;

→ Derivadas de la falta de formación y/o capacitación pertinente para las funciones;

→ Necesidades relacionadas con actitudes, valores y normas;

→ Derivadas de quejas y reclamos de áreas internas de la organización;

→ Derivadas de quejas y reclamos del público externo;

→ Derivadas de actividades con errores/repeticiones;

→ Derivadas de mejoras de la calidad (para áreas con procesos de calidad);

→ Derivadas de proyectos o innovaciones a futuro.

En esta instancia del proceso de detección, se plantea otra cuestión clave para lo cual es imprescindible avanzar en el análisis de la situación. Esto implica la tarea de desentrañar si lo detectado es efectivamente una situación que plantea carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para el desempeño de una función o tarea, o si en realidad nos

encontramos frente a otras situaciones. Al respecto, Blake (2003) señala que ante un problema detectado la pregunta que debemos hacernos y respondernos es: *¿qué es lo que está realmente detrás de la situación observada?*

Para avanzar con el desarrollo del capítulo abordaremos la **etapa del diseño de proyectos de capacitación**. En adelante, veremos una serie de elementos que la componen, como así también el contenido que debe exponer. En tal sentido, el siguiente apartado iniciará estableciendo una breve descripción entre lo que implica un **plan**, un **programa** y un **proyecto** -a fin de delimitar sus alcances-, para luego centrarnos en el diseño y contenido de una propuesta a nivel de proyecto.

F. Diseño de planes, programas y proyectos

G. Planes, programas y proyectos

Si bien son utilizados casi indistintamente como sinónimos, en el caso de acciones de capacitación -como de la planificación en general- tienen alcances y niveles de concreción diferentes. Para proponer estas distinciones tomaremos algunos aportes de Ezequiel Ander Egg y María Aguilar Idañez (2005).

Para los autores, un **plan** *"refiere a una cuestión global, a decisiones de carácter general que expresan los lineamientos de política fundamentales, las prioridades que se derivan de ellas, los recursos que se asignarán, las estrategias de acción y el conjunto de medios que van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos"*. Esta definición llevada al ámbito de la capacitación en una organización, expresaría el plan en grandes líneas de la

política de capacitación para el personal que tiene definida, expresadas en un conjunto de objetivos de largo plazo. Un plan engloba a los programas y proyectos.

Por su parte, los **programas**, "*refieren a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos coordinados entre sí y que son de naturaleza similar*". Los programas concretan los objetivos del plan en una determinada realidad y para un tiempo más reducido; ordenan los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias seleccionadas. En relación con las acciones de capacitación puede haber un programa integral de formación del personal que luego será expresado en diferentes proyectos.

En resumen, podemos decir que a nivel de una organización puede haber un plan de capacitación de personal que expone los lineamientos de manera global, éstos se desagregan en una serie de programas con objetivos más específicos e interrelacionados, los cuales se llevan a la práctica en proyectos concretos.

H. El diseño de una actividad de capacitación

Recuperando los aportes de Gore (2015) diremos que el diseño es una tarea de planeamiento de la actividad de capacitación, en la cual se identifican una serie de componentes que se configuran de manera integral, a fin de mostrar una coherencia interna (relación entre los componentes) y externa (en relación con la demanda que lo originó). De acuerdo con el autor mencionado, un programa de capacitación "*no consiste en la reunión de un conjunto de partes: objetivos, contenidos, actividades, etc., sino una*

combinación integral de esos elementos que solo adquieren sentido en relación al conjunto" (Gore, 2015).

El diseño permite establecer pautas y lineamientos que se utilizarán para: a) precisar lo que se quiere realizar; b) instrumentar las decisiones tomadas; c) seguir cursos de acción para obtener resultados y productos esperados y d) para establecer criterios que ayuden a evaluar lo realizado (Ander Egg, et. al. 2005). En resumen, se utiliza para introducir organización y racionalidad en la acción, con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

QUÉ y POR QUÉ*...se quiere hacer...* ***Naturaleza del proyecto, origen y fundamentación***

PARA QUÉ... *se quiere hacer...* ***Objetivos y propósitos***

CUANTO*... se quiere hacer...* ***Metas***

DÓNDE*... se quiere hacer....****Ubicación en el espacio***

CÓMO*....se va a hacer....****Actividades y tareas. Metodología de trabajo***

CUANDO*... se va a hacer...****Cronograma de la actividad***

A QUIENES*.... va dirigido...* ***Destinatarios o beneficiarios***

QUIENES*....lo van a hacer....* ***Áreas y personas encargadas***

CON QUÉ*...se va a hacer....* ***Presupuesto*** *(recursos financieros y materiales).*

Cualquier proyecto que deseemos diseñar o formular debe explicar y desarrollar los puntos señalados en el siguiente cuadro:

Basado en la propuesta de Ander Egg et.al. (2005).

I. Los componentes

En este punto nos centraremos en el desarrollo de al menos seis puntos que todo proyecto debe exponer: fundamentación; objetivos; tiempo; contenidos; actividades; y evaluación, si bien cada uno tiene su razón de ser, en la práctica deben estar en interrelación y diálogo permanente (no son "ítems" a completar, sino que cada uno tiene una razón de ser en el marco de la integralidad y coherencia de un proyecto).

Los puntos que todo diseño de capacitación contiene y expone pueden variar de acuerdo a las situaciones, pero en general presentan lo siguiente:

→ La fundamentación consiste en la referencia de una serie de cuestiones que permiten describir y justificar el proyecto. La descripción sirve para ampliar, definir y caracterizar la idea central de lo que se pretende realizar, argumentando con criterios y razones que lo justifican. En este punto se explica la prioridad del problema detectado en relación con la capacitación, y como la propuesta formativa será la solución más adecuada o viable para resolverlo. Asimismo se incluyen las referencias al contexto organizacional y las finalidades del proyecto.

→ Los objetivos enuncian resultados esperados. Podemos plantear dos niveles de objetivos, unos de nivel organizacional (qué demanda la organización del proyecto), y otros específicos del proyecto. Estos últimos son los que resultan de nuestro interés. Con ellos se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Todo proyecto requiere de una definición precisa de sus objetivos a alcanzar. Pueden formularse dos tipos de objetivos, uno general y otros específicos (si fueran necesarios). El general refiere al propósito central del proyecto; y los específicos son pasos necesarios de dar para alcanzar el principal. No hay que confundir estos pasos con acciones o medidas a realizar para alcanzarlos.

Podemos decir que los objetivos de un proyecto de capacitación se orientarán por ejemplo al:

- Desarrollo de actitudes: conductas esperadas para cierto desempeño; sensibilización de procesos de cambio; etc.
- Destrezas: habilidades específicas para la función, para la interacción, etc.
- Conocimientos: especialización/profundización o desespecialización (visión global y transdisciplinaria).

Si bien se pueden asignar prioridad a uno de ellos, la mayor parte requiere de interacción de los tres.

Al proponer objetivos y metas, considerar que:

- Expresan los logros de los capacitando (a quienes va dirigida la acción, ver cuadro N°2: *"¿Quiénes son los sujetos de los procesos de capacitación?"*) en términos de aprendizajes. No confundir con los propósitos o intencionalidades del docente o capacitador.
- Deben ser claros, realistas o factibles, pertinentes.
- Deben ser coherentes con los contenidos, actividades de aprendizaje y la evaluación (coherencia interna del proyecto).

Las metas pueden definirse como resultados que se quieren lograr, explicitados en forma muy específica, cuantificados y con indicación de un plazo, por lo general breve, en que tales resultados se quieren alcanzar.

Cuadro N°2: ¿Quiénes son los sujetos de los procesos de capacitación?

Generalmente los usuarios de estas actividades son personas adultas que demandan o requieren:

-Percibir la utilidad de participar en esa actividad.

-Sentirse "centro del proceso" a través del estímulo a su participación activa en las actividades que se propongan.

-Que se tenga en cuenta y utilice la experiencia de los participantes.

-Que lo trabajado tenga conexión con su realidad (con el puesto de trabajo, la cultura organizacional, los usos y costumbres que existen, entre otros.

-Compromiso de la organización respecto del proceso de capacitación vinculado a la transmisión clara de metas y objetivos de las acciones.

-Que el coordinador de la actividad muestre compromiso.

-Evaluación permanente, de modo tal de controlar lo que va sucediendo.

→ El Tiempo[4], responde al "cuándo" se llevará a cabo el proyecto, en este punto se describe la cantidad de semanas, o días, los horarios, etc. con que contará un proyecto para ser desarrollado. Se debe considerar su:

- Duración: cantidad de horas que se asignan en el proyecto.
- Frecuencia: periodicidad de encuentros.

[4] Muy importante: situación del proyecto en relación con la jornada laboral: ¿se planifica para desarrollarla durante la jornada o fuera de ella? Esto debe ser analizado según la situación que originó la necesidad, el contexto organizacional y los actores que intervienen en el proceso.

- Extensión: lapso durante el cual se desarrollará.

→ Los contenidos es aquello que será enseñado o considerado durante el desarrollo del proyecto, implica el análisis lógico de los temas a tratar y cuál/es es/son el/los método/s correcto/s de organizarlos.

Para su desarrollo se deben considerar como criterio orientador *los objetivos*, dado que éstos pueden actuar como guía, qué enseñar se resuelve cuando nos preguntamos qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados.

Considerar que en la selección de contenidos, quien asume el rol de capacitador no siempre conoce/domina el contenido, lo cual hace necesario el trabajo con expertos (diseñador, capacitador, experto en contenido).

→ Las estrategias metodológicas refieren al "cómo se hace", y en este punto se especifica el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades. Se concretan en las actividades que van a permitir apropiarse de unos conocimientos a través de procesos constructivos por parte de los "capacitandos".

La selección de las estrategias y las actividades va a depender: de la naturaleza del contenido, del pensamiento del capacitador respecto de su disciplina y de los procesos de aprendizaje que considera relevantes, del tiempo y los recursos materiales y humanos disponibles.

Dos criterios respecto de la selección de las estrategias y las actividades: uno es la variedad, de manera tal de posibilitar alternativas diferentes para el aprendizaje según los ritmos y características de los cursantes; y otro, es favorecer la actividad autoestructurante del sujeto, para posibilitar el

desarrollo de la comprensión profunda y de procesos de pensamiento complejo.

→ Las estrategias de evaluación, como parte del proceso, implica el/los momento/s de reflexión, análisis y valoración de los procesos de enseñanza y aprendizaje realizados por los cursantes, pero también a nivel de proyecto implica la revisión de metas alcanzadas.

Sobre esto último, los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas. A través de los indicadores se puede realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas.

En cuanto a la evaluación como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del proyecto de capacitación, refiere a las instancias de revisión de lo aprendido. En sí mismo, no constituye un apéndice de la enseñanza, sino un proceso integrado a ella, que no se reduce a "aplicar una prueba" o a "asignar una calificación". Si bien su práctica se corresponde con la implementación del proyecto, en la instancia de diseño se pueden establecer parámetros para realizarla. Se puede considerar que:

- Debe ser coherente con los objetivos propuestos, el tipo de contenido trabajado y las actividades desarrolladas.
- Las decisiones sobre los instrumentos o actividades de evaluación, deben tener en cuenta el tipo de aprendizaje que se quiere evaluar.
- El criterio de variedad de las actividades de aprendizaje se impone en la selección de las actividades e instrumentos de evaluación.

→ Los recursos a utilizar, todo proyecto requiere para su ejecución una serie de elementos (bienes, medios, servicios, etc.) para desarrollar la acción y lograr el objetivo. Los recursos a considerar se vinculan a las personas necesarias para llevar a cabo el proceso (capacitador, contenidista, etc.), los materiales y técnicos (espacio físico, equipos, conectividad web, etc.) y financieros (remuneración de capacitador, alquiler de equipos, etc.). Como cada uno de los puntos que venimos describiendo, ellos dependerán de la situación y caso que dé origen a la actividad.

Finalmente, desarrollaremos el último tema previsto en los contenidos de este capítulo. Nos referimos a la instancia vinculada a los procesos de seguimiento y evaluación de la capacitación. Por tanto, en el siguiente apartado abordaremos conceptualmente sus implicancias, momentos, criterios y los instrumentos que pueden ser desarrollados para llevarla a cabo.

J. Desarrollo y seguimiento de la propuesta de capacitación

K. El momento de la evaluación

La evaluación como parte del proceso de capacitación es una instancia programada que implica el/los momento/s de reflexión, de análisis y valoración sobre lo realizado, y puede tener dos niveles: **uno vinculado a la revisión de las metas y resultados** alcanzados del proyecto en general, y otra relacionada a **los procesos de enseñanza y aprendizaje** realizados por los cursantes.

Evaluar la gestión de un programa/proyecto de capacitación abarca los diversos momentos de su desarrollo (diseño, ejecución y resultados) y constituye un modo de asegurarse la buena distribución y optimización de los recursos y la mejora continua del proceso en su conjunto. Asimismo, a través de la información generada durante el proceso de evaluación, los responsables de personal y de capacitación pueden mostrar de qué modo están contribuyendo a la "misión" de la organización y generar información que respalde sus opiniones, proyectos o decisiones.

De acuerdo con la revisión bibliográfica de varios autores, Rutty (2007) señala que, si bien la instancia de evaluación es recomendada por los expertos y reclamada por los capacitadores como una herramienta útil, no constituye una práctica que se desarrolle en general. Esto podría responder a que no se reconoce cuál es la utilidad de llevarla a cabo, como así también por lo que implica ponerla en práctica.

L. Los propósitos de la evaluación

Tiene como función principal comunicar la marcha de los procesos y los resultados pedagógicos y de gestión de las actividades de un programa o proyecto, a fin de colaborar con la toma de decisiones institucional.

En ese sentido, sus objetivos se vinculan a:

- proveer juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, ejecución y resultados del programa/proyecto.
- formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las acciones futuras.

Para pensar la instancia de evaluación podemos tener en cuenta algunos aspectos tales como:

→ **Implica planificación:** incorporar la evaluación desde la gestación del proceso de capacitación, es decir, planificar la evaluación, brinda mayores garantías de que las actividades a implementar sean concebidas con criterios de calidad en todas sus fases y que se adoptan las medidas necesarias para producir información que retroalimente el proceso. La evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación que permita realizar ajustes durante su desarrollo, asegurando la mejora permanente y por consiguiente la calidad del proyecto de capacitación y la concreción de los resultados esperados.

→ **Es colaborativa/participativa**: la evaluación suele ser objeto de temores y resistencias debido a que su práctica en el ámbito de formación ha tendido a asociarse a una función exclusiva de control, con efectos punitivos. El modelo de evaluación propuesto debe tender a una evaluación plural, se sustenta en acuerdos y negociaciones con todos los involucrados en el proceso de capacitación - sobre todo en torno de sus propósitos y su diseño -asociándolas para lograr la máxima colaboración en el momento de su implementación. Es necesario contemplar la introducción de mecanismos que permitan escuchar todas las voces de los actores en el análisis y la interpretación de la información, así como en la formulación de recomendaciones.

→ **Se concentra en la mejora de los procesos y productos de la capacitación y colabora con el aprendizaje institucional**: al ser una

herramienta de revisión constante que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización. Es decir, se pretende una evaluación útil para disparar nuevas acciones, optimizar los recursos, apuntalar la gestión a través de la mejora continua de los procesos, retroalimentar el sistema.

→ **Analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos**: en la convicción de que la calidad del diseño de capacitación, las condiciones de la situación de aprendizaje y la preparación del ámbito laboral que recibe al personal capacitado promueven la efectiva generación de competencias (es decir la aplicación o puesta en acto de conocimientos en el puesto de trabajo), la evaluación se ocupa de velar por el análisis de cada uno de los momentos de la capacitación para que esta transferencia tenga posibilidades efectivas de ocurrencia, en pos de generar impacto sobre los objetivos de gestión de las organizaciones.

M. La evaluación en los momentos de diseño, ejecución y resultados

En capacitación suele considerarse a la evaluación como la etapa final del proceso, casi como sinónimo de certificación. Este énfasis en los resultados, no implica que su primera o única aparición sea concomitante con su obtención, ni que descarte los procesos que llevan a su obtención. Por el contrario, como advertimos desde el principio, la evaluación

pretende una mirada integral de todo el proceso para poder definir más claramente las razones de éxito o fracaso de un proyecto de capacitación que no siempre encuentran las causas en "el aula" o en la realización, sino que son previas a este momento.

Así, en el **momento del diseño** la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no asegura por sí sola el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la capacitación alcance el resultado previsto.

El **momento de la implementación** es la puesta en marcha de ese diseño de acción a través de diferentes situaciones pedagógicas: cursos, talleres, etc. La evaluación de la calidad en este momento supone verificar que estén presentes las condiciones para que el capacitando aprenda y que se estén realizando las acciones del modo previsto.

El **momento de los resultados** está asociado a la calidad de aplicación o puesta en práctica de esas competencias aprendidas en el lugar de trabajo y a identificar los consecuentes logros. El cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, la generación efectiva de competencias laborales para las que forma la capacitación, sólo puede ser validado con el desempeño en el lugar de trabajo y es por eso que desde el punto de vista de la calidad el proceso no termina con la finalización del curso.

N. Tipos y niveles de evaluación

Los tipos se vinculan a quiénes son los actores que tienen la responsabilidad de la evaluación de la capacitación. Surge la distinción entre dos tipos con quién o quienes la llevan adelante y cuáles son sus propósitos:

1. **Interna**: la que llevan a cabo los propios gestores del programa/proyecto de capacitación, y tiene como objetivo principal el monitoreo permanente de su desarrollo.
2. **Externa**: otros estamentos de la organización (Gerencias, Direcciones, etc.), y lo hacen a efectos de estar informado de la marcha de los planes de capacitación, de la calidad de los procesos y resultados.

De acuerdo con los momentos del proceso de capacitación, se pueden identificar también diferentes **niveles de evaluación**:

En el ámbito formativo, a partir de la **evaluación de satisfacción**, en donde se mide cómo reaccionan los participantes frente a la actividad, si esta cumplió sus expectativas, si los temas resultaron de interés y la metodología adecuada. Generalmente se implementa a través de cuestionarios y de observación en aula. También se considera la **evaluación de aprendizajes**, la cual supone revisar el grado en que los participantes incrementan habilidades, conocimientos y actitudes como consecuencia de la acción formativa. Esto implica medir el antes y el después para evaluar la diferencia existente, por lo que supone una mayor complejidad en el diseño de la evaluación.

En el ámbito laboral de los participantes: puede vincularse con los resultados en el desempeño individual y puede considerar por lo menos estas cuestiones: las necesidades de capacitación en función del puesto, el plan de formación diseñado en función de las competencias a adquirir y consolidar y la evaluación de desempeño. Ponerlo en marcha supondría: determinar los requisitos del puesto, diseñar un plan de formación, supervisar la evaluación de desempeño. También considera **el impacto o resultados**: evalúa la influencia atribuible a la capacitación sobre el desempeño organizacional y los resultados de la organización.

En el ámbito laboral de los gestores del programa/proyecto implica la evaluación de la gestión, revisa en forma continua los logros y obstáculos sobre su propia tarea como equipo, con los que da respuesta a las contingencias en el orden administrativo, logístico, comunicacional y de coordinación de esfuerzos con otras áreas.

0. Síntesis de las razones de la evaluación:

Por qué evaluar	Para qué evaluar	Quiénes participan
a) Porque es necesario para asegurar la calidad de la capacitación en las organizaciones. b) Porque evaluar permitirá hacer los ajustes necesarios durante la marcha para que el proyecto se implemente con éxito. c) Porque de esta manera se podrán mostrar los productos y	a) Para verificar que estén dadas las condiciones que aseguren su implementación con niveles de calidad. b) Para verificar la pertinencia del diseño con las necesidades y prioridades de la organización. c) Para estimar el grado de cumplimiento de las previsiones fijadas programa/proyecto.	a) Quienes han realizado de algún modo la demanda de capacitación: autoridades que avala el plan, directores, coordinadores, etc.

Por qué evaluar	Para qué evaluar	Quiénes participan
logros de su gestión de la Capacitación.	d) Para conocer el nivel de satisfacción de los participantes y el de calidad alcanzado en el conjunto de actividades. e) Para conocer de qué modo ha contribuido la capacitación al desempeño individual y al accionar de la organización.	b) Quienes han interpretado esa demanda: Unidad de RRHH, Departamento de Capacitación; etc. c) Quienes han sido los destinatarios: directivos, trabajadores, etc.
Basado en la Guía Metodológica del Instituto Nacional de la Administración Pública Argentina		

Recapitulando, **la evaluación** debe estar prevista e incluida como una actividad programada en todas las actividades e instancias de la capacitación. Los objetivos generales de la evaluación y sus principios orientan al logro de niveles de calidad y a la producción de información que contribuya a la mejora continua de procesos y productos. Estos propósitos ayudan a definir en cada caso objetivos específicos de la evaluación para después responder al ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluar? que hacen referencia a los criterios, indicadores, estándares e instrumentos de evaluación.

P. Reflexiones finales

El objeto de estas reflexiones apunta a instalar la discusión sobre las limitaciones que muestran las actividades de capacitación dentro de las organizaciones. Como hemos planteado, las mismas están presentes en diferentes tipos de organizaciones. Dentro de las estructuras de organismos públicos se han ido creando y consolidando áreas

especializadas para gestionar procesos y programas de capacitación de personal. En el mundo empresarial ocurre lo mismo.

Q. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Marta (2005) Gestión por competencias. 2° ed. Buenos Aires: Granica.

ANDER EGG, E. y AGUILAR IDAÑEZ, M. (2005) Como elaborar un proyecto. Buenos Aires: Lumen. Parte 1 y 2.

BAHAMONDES PAVEZ et. al. (2009) Cambios en la Organización del Trabajo. Dirección Orientada a los Resultados y sus Implicaciones para los Empleados. En Ciencia y Trabajo, Año 11, N° 32. Chile

BLAKE, O. (2000) Origen y detección de necesidades de capacitación. Buenos Aires: Macchi.

—- (2003) La Capacitación. Buenos Aires: Macchi.

CHIAVENATTO, I. (2002) La gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.

DRUCKER, P. (2000): "Gestión del conocimiento". Bilbao: Harvard Business Review. Deusto.

ENCUESTA DE INDICADORES LABORALES (2013) Actividades de capacitación en empresas privadas. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales y Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina.

GORE, E. (2015) La Educación en la Empresa. 3° edición. Buenos Aires: Granica.

NOVICK, M. (2010) La compleja integración "educación y trabajo": entre la definición y la articulación de políticas públicas. En ALMANDOZ M.R. (et. al.) Educación y trabajo: articulaciones y políticas. 1a ed. Buenos Aires: IIPE-Unesco.

NOVICK, M. (2007): "La situación del mercado de trabajo. Evolución de las calificaciones". Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina. Buenos Aires.

OBSERVATORIO PyME (2018) Informe Especial: Capacidades técnicas, demanda de trabajo y desarrollo empresarial.

PAIN, A. (1993) Cómo evaluar acciones de Capacitación. Guía práctica para la reflexión y acción. Buenos Aires: Granica. (Capítulos 3, 5 y 6)

RUTTY, M. (2007) "Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos". Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

ZARIFIAN, P. (2000): "El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales". Montevideo: CINTERFOR (OIT).

CAPÍTULO 5

La gestión de la comunicación en las organizaciones

Claudia M. GATTI y María I. PUCHETA

A. Introducción

Todos formamos parte de organizaciones de distinta naturaleza donde, de modo permanente, se tejen tramas comunicativas, interacciones, conversaciones que permiten la reproducción de nuestras relaciones y la existencia de la propia organización. Hablamos de esos espacios de vinculación social a los cuales pertenecemos: la familia, la escuela, el trabajo, el club, la universidad...

Para abordar la gestión de la comunicación en las organizaciones ordenaremos este texto en cuatro encuentros.

En un primer encuentro, revisaremos los anclajes que condicionan nuestra definición de comunicación y de asignarle a ese patrimonio de la humanidad la importancia que se merece. De este modo, podremos avanzar en la construcción de definiciones que permitan comprender los procesos intersubjetivos que intervienen en el éxito o en el fracaso de los proyectos que emprendemos sin importar su dimensión ni el ámbito donde lo intentemos.

En un segundo encuentro analizaremos el fenómeno de la comunicación como parte fundamental e integral de los procesos organizacionales y la necesidad de comprenderla en sus distintas dimensiones para gestionar y resolver problemas.

En un tercer encuentro nos iremos aproximando a la implementación del diagnóstico de la comunicación de las organizaciones como metodología de los estudios organizacionales.

En un cuarto encuentro nos proponemos favorecer la adquisición de herramientas conceptuales y metodológicas para implementar la planificación de la comunicación en las organizaciones.

B. PRIMER EJE

La comunicación como productora de vínculos y de sentidos

Lo único que nos iguala es lo diferentes que somos. La familia, el barrio, la escuela, la religión, la ideología, los libros, las experiencias, la música, las películas, los saberes se configuran en forma diferente en cada cultura y para cada uno de nosotros y constituyen un "filtro" que condiciona la interpretación de cada proceso comunicacional que atraviesa nuestra vida en sociedad.

Cada cual asignará un sentido diferente a las palabras, los gestos, los actos, los silencios que se intercambien con otros y es en ese intercambio que se generarán, a su vez, nuevos significados. Y así hasta el infinito. En ese mismo proceso se van modificando aspectos inherentes a la cultura. Lo mismo ocurre al interior de nuestras organizaciones. Estos procesos se ven, a su vez, condicionados por el lenguaje y sus reglas que, junto a otras dimensiones de la comunicación, son las herramientas que utilizamos para pensar en nuestra realidad y, también, para construirla o cambiarla.

Es interesante pensar que podemos modificar una situación a partir de gestionar la comunicación y el lenguaje. María Cristina Mata habla de la comunicación como hecho y matriz cultural y explica:

"Esta perspectiva permite indagar y percibir, por ejemplo, las articulaciones que se producen entre los diversos productos o mensajes que circulan en una sociedad y en un momento dado; permite plantearse cuestiones tales como la modelación histórica de los gustos y las opiniones; permite indagar el sistema de relevo con que operan diversas instancias de producción de mensajes y la manera en que ellas constituyen la trama discursiva -la trama de sentidos- de una sociedad". (Mata, 1990)

Nos encontramos insertos en un contexto comunicativo dominado por la industria cultural masiva que impone exitosamente lo “decible” y, en consecuencia, lo “no decible”, dando cuenta de la existencia de un orden establecido, de un campo hegemonizado, regulando los modos de producción de la comunicación y, por ende, de la cultura, "...incluye, además, un conjunto de disposiciones explícitas o implícitas -pero siempre legitimadas socialmente- acerca de los sujetos habilitados para proferir determinados discursos, acerca de los lugares desde los que ellos pueden ser enunciados, acerca de los modos en que ellos pueden y deben circular y ser recibidos.” (Mata, 1990)

La visión de la comunicación como productora de sentidos y de cultura interpela la mirada tradicional y reduccionista acerca de ella y plantea un escenario pleno de conflictos y negociaciones acerca del sentido que se le atribuye a la realidad. Un escenario en el que somos actores y, a la vez, espectadores.

Es por esto que una definición de comunicación constituye un gran desafío: ¿Cómo conceptualizamos subjetivamente la comunicación? ¿Qué definición utilizamos para explicarla? ¿Qué componentes identificamos en ella? ¿Qué aspectos se destacan? ¿Qué sentidos contiene? He aquí el primer desafío: definir a la comunicación asignando un sentido propio que responda a la realidad de nuestra organización.

Los quiénes de la comunicación

Al asumirnos como sujetos productores de sentido dejamos de lado la idea del rol de "receptor" de la comunicación como un sujeto pasivo, incapaz de generar ideas propias y que sólo responde a los estímulos de un "emisor" apropiado de un mensaje y dueño de un proceso. Esto es un primer paso hacia un cambio de paradigma en cuanto a la definición de comunicación.

Dicen Entz *et.al.* (2012) "(...) En esta visión de"sujetos de sentido" se basa la comunicación que abre a la participación, genera diálogos, promueve debates y apunta a la coconstrucción de los sentidos y de los mensajes". A ello, los autores agregan la Declaración de los Derechos Humanos que, en su artículo 19, expresa: "Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión". (Pp.19)

Por su parte, la Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes (2007), en su Parte II, artículo 5, punto 7 y 8 respectivamente, ratifica el derecho a la información y establece el de la comunicación, por el que toda persona o comunidad tiene el derecho de comunicarse con sus

semejantes por cualquier medio de su elección teniendo, a su vez, derecho al acceso y al uso de las tecnologías de información y comunicación, en particular de internet. ¿Lo sabían?

Una pizca de historia

A finales de los 40, Shannon y Weaver desarrollaron un modelo funcional de comunicación para optimizar los procesos telegráficos referidos a la emisión y recepción de mensajes a través de datos binarios e inequívocos entre máquinas. Desde entonces, este modelo lineal fue tomado como referencia para explicar el fenómeno de la comunicación humana desconociendo y negando la riqueza contenida en el carácter ambiguo, subjetivo y circunstancial de dicho proceso e ignorando el poder performativo de la intersubjetividad.

Para la Teoría de la Información de Shannon el éxito de la comunicación se verifica cuando, al transmitir un mensaje (el emisor) a través de determinado canal, el receptor recibe exactamente dicho mensaje entendido éste como señales precisas, carentes de significado y valorables a partir del manejo del mismo código para lo cual se requiere el control y la eliminación de los "ruidos".

Posteriormente a este postulado un enorme caudal de agua corrió bajo el puente sin que muchos se dieran por aludidos. Mata (1990) menciona que los teóricos funcionalistas incorporaron a este modelo matemático informacional la influencia de los grupos de pertenencia de quienes tenían como función la decodificación de esos mensajes. A ello los teóricos críticos agregaron **la ideología** y **la manipulación**. Sin embargo, a pesar de los múltiples aportes realizados a esta propuesta con el correr de los años,

la linealidad que subyace en ella carece de los elementos necesarios para explicar la riqueza de la comunicación humana.

Comunicación e información: la comunicación instrumental

En ocasiones, la comunicación y la información son utilizadas como sinónimos. Pero la comunicación supone un intercambio que es negado por la información. "La información no permite, en sí misma, esta capacidad de construir sentidos conjuntamente con otros, de generar diálogo; no hay posibilidad de responder a una noticia, o conversar con una publicidad". Sin embargo, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han fracturado la lógica de la información tradicional introduciendo la posibilidad de que el "receptor" se exprese: "...las nuevas tecnologías facilitaron mucho el cambio de un receptor pasivo a un lector activo, participante y hasta constructor de las ideas" (Enz *et.al*. 2012, pp.22, 23).

Pérez (2012) invita a pensar en características propias de la comunicación humana que son incapaces de ser transmitidas a través de procesos lineales y planos. Para ello, se posiciona en una mirada compleja de la comunicación y plantea, por ejemplo, que en cualquier charla acostumbramos a describir un mismo hecho de la realidad posicionados en diferentes puntos de vista sin que ello implique la anulación de alguno pero, a su vez, siendo incapaces de reconocer la complementariedad de dichas posiciones lo cual suele ser propio de algunas culturas. Con esto el autor señala visiones parciales de fenómenos multidimensionales.

Para ilustrar esta idea, les proponemos recordar la siguiente fábula tradicional:

Los cuatro Sabios

Había una vez, en la vieja India, cuatro sabios que no conocían al elefante. Cansados de oír hablar de una realidad para ellos desconocida se pusieron en marcha dispuestos a llegar a un lugar -no muy lejano- donde habitaba ese famoso animal.

Luego de viajar durante todo el día finalmente llegaron al lugar donde estaba el elefante y sin que les detuviera la profunda oscuridad de la noche decidieron intentar conocerlo y saber más acerca de él.

El primero de los viajeros abrazó una pata y exclamó: "El elefante es como la columna de un templo, redonda y sólida".

El segundo se apoyó sobre la panza y dijo: "El elefante es como una pared, rígida y consistente".

El tercero, tomando la trompa dictaminó: "El elefante es como una serpiente, gruesa y flexible".

El cuarto, palpando una oreja, añadió: "El elefante es como un gran abanico, ¡sientan cómo mueve el aire!".

Cada sabio escuchó sorprendido las analogías que proponían sus compañeros. Pronto se inició una discusión acalorada. Cada uno se aferraba a su propia verdad a la que consideraba la única verdad y culpaba a los demás de total ignorancia y de intentar engañarlos.

Pronto la discusión sobre columnas, paredes, serpientes y abanicos se transformó en una discusión sobre la sabiduría, los razonamientos, las intenciones, las traiciones y la honradez de los hombres.

Cada uno clamaba contra la forma en que los otros manipulaban los datos y la información pero, sobre todo, por no reconocer "lo evidente".

Y en esas condiciones regresaron: haciendo patentes sus resentimientos, sus celos, sus cansancios y sus broncas acumuladas en la marcha, y todos sus miedos. Basándose en ellos, adujeron razones para desconfiar y oponerse unos a otros.

Se cuenta que esa misma noche se los vio llegar de regreso a su pueblo. Cada uno iba por su lado, a solas, en silencio. Marchaban sin compañía, abatidos y desilusionados.

La comunicación es mucho más que un medio para alcanzar ciertos fines, como lo propone el enfoque del management para entender la estrategia. Recién en la década de los '90 se reconoció a la comunicación como un factor estratégico aunque sin desprenderse de la lógica instrumental, "...entendiendo la comunicación como una mera herramienta que puede ayudar a expandir el mensaje empresarial y a cumplir un abanico, eso sí, más amplio de funciones de lo que antes se pensaba" (Pérez, 2012, pp.201).

Comunicación y participación: la comunicación vincular

Aún insistiendo en su legitimidad planteada en términos de comunicación, ni el emisor ni el receptor del paradigma instrumental actúan libremente. Por un lado, los emisores deben utilizar estrategias de persuasión que logren la adhesión de los receptores lo cual los obliga a pensar en los destinatarios de su mensaje. Por otro lado, los receptores suelen ser presas de las asimetrías en cuanto al poder de determinación de los emisores.

Las sociedades capitalistas modernas requieren la construcción de una cultura colectiva suficientemente homogénea como para sostener el orden pretendido y asegurar su reproducción. Utilizan para ello la comunicación masiva pero, también, las acciones consecuentes de adhesión de los sectores a quienes intentan imponer sus condiciones hegemónicas. Esto implica pensar en una construcción ambigua, flexible, adaptable a los intereses y a las necesidades de un sector subalterno que cambia en forma permanente y al que hay que satisfacer para lograr aquella adhesión. Es por esto que ya no hablamos de imposición en sentido coercitivo sino que remitimos a nociones de poder simbólico que se sostienen desde los propios sujetos receptores o destinatarios de los mensajes.

Entendiendo esto podemos avanzar hacia la comprensión del potencial de la comunicación para el cambio social y, en este sentido, hacemos referencia también a los cambios al interior de nuestras organizaciones.

En los procesos de imposición de sentido / seducción surgen dos corrientes: una que adhiere y otra que se opone. En las organizaciones ocurre algo similar: frente a una propuesta emanada de la dirección habrá sectores que adhieran y otros que presenten resistencias -más o menos explícitas- en función de su poder relativo y de su capacidad de expresión.

Es, en estas instancias, donde la estrategia aún no ha resuelto el rol de la comunicación.

Por el contrario, la apertura de espacios de diálogo y de expresión de los verdaderos actores de los procesos de cambio acorta el camino y garantiza cierta autoorganización al permitir la construcción conjunta de sentidos. En vez de volver atrás para, entre unos pocos, pensar nuevamente qué

hacer frente a un núcleo de resistencia, las soluciones se van construyendo a través de interacciones en procesos de cambio social comunicacional. De emisores y receptores pasamos a participantes. De la imposición de metas pasamos a la construcción de ideas, propuestas, mensajes, objetivos....en definitiva, de nuevos sentidos "con la camiseta puesta".

Esta forma de gestión de la comunicación prioriza los espacios de encuentro, de diálogo, de intercambios y de involucramiento, permitiendo y facilitando la construcción de relaciones eficientes y duraderas. Se trata de un objetivo de gestión que caracteriza las gestiones participativas.

Lograr que los integrantes de una organización pasen de ser meros espectadores a ser protagonistas del logro de los proyectos organizacionales no ocurre de un día para otro, ni se materializa por el sólo hecho de abrir espacios de participación. Se requiere de políticas claras y robustas de comunicación interna que no flaqueen frente a los primeros intentos fallidos sino que se sostengan en el tiempo y cuyas acciones den cuenta de la firme convicción y del involucramiento de toda la estructura de decisiones. Todo este proceso también encierra un cambio cultural.

Es posible distinguir distintos **niveles de participación** en una organización, y todos ellos tienen como protagonista a la comunicación:

El primer nivel es aquel que admite la *socialización de la información* producida por la organización. Aquí será posible conocer qué se está haciendo, qué proyectos están en danza, cómo les está yendo, etc.

Un segundo nivel incluye la escucha, los *mecanismos de relevamiento de aportes* y también de opiniones que, desde el interior de la organización, se

producen en la construcción o en la marcha de los proyectos de los cuales se tiene conocimiento.

El tercer nivel incluye a los anteriores y, además, constituye una posibilidad plena de participación que es la de *tomar decisiones*, formar parte de los procesos de construcción de las ideas y de los proyectos, consensuar objetivos, involucrarse en el desarrollo compartiendo la responsabilidad de los éxitos y de los fracasos. Es lo que representa pasar de una participación simbólica a una participación real.

En este proceso, Enz *et. al* (2012) menciona algunos factores que van a condicionar la participación en el contexto organizacional: Las características propias de cada integrante de la organización, su historia personal, sus experiencias, sus improntas culturales (todo aquello que mencionamos al principio del texto); y también la cultura propia de la organización, la importancia que cada uno le asigne a cada tema, la influencia del grupo, el contexto y sus demandas.

Para redondear estas ideas vale la pena pensar un poco más allá respecto de las implicancias de gestionar la comunicación a partir de políticas participativas y reconocer que a través de las prácticas imbricadas en esos procesos lo que se obtiene es ni más ni menos que mayor inclusión.

Punto de práctica del primer encuentro

Advertencia: Este encuentro inicia proponiendo que la comunicación no se limita a la transmisión y recepción de mensajes sino que produce sentidos y, también, produce la cultura. Este punto marca un cambio de paradigma por lo que estaremos inmersos en un proceso de deconstrucción o

desaprendizaje de conocimientos que requiere una lectura comprometida del material bibliográfico sugerido.

Los actores de la comunicación son múltiples y diferentes y, por ese motivo, también es difícil desarrollar una definición de comunicación.

En este punto les proponemos la siguiente práctica:

1. Bosquejar una definición de comunicación según los conceptos formales que portamos hasta este momento.

a. ¿Qué componentes identificamos en esa definición?

b. ¿Qué aspectos o elementos se destacan?

c. ¿Qué sentidos contiene?

En este primer encuentro, reconocimos una diferencia entre información y comunicación y, por ende, también en el modo de representar a la comunicación según el enfoque: Será para nosotros un mero instrumento? o será un espacio de encuentro, vínculo e intercambio con otras verdades que, en definitiva, colaboran con la construcción de nuestro "elefante"?

2. Ahora pensemos una nueva definición de comunicación, pero desde nuestra experiencia cotidiana y desde nuestra subjetividad.

a. ¿Cómo sería esa nueva definición?

b. ¿Qué diferencias encontramos con la definición anterior? ¿Por qué?

En las respuestas a estos interrogantes se irá poniendo en evidencia una aproximación teórica desde la bibliografía propuesta.

Ponemos el foco, ahora, en la comunicación en nuestras organizaciones de referencia.

Siguiendo una idea de Enz (2012), reflexionamos acerca de:

3. ¿En qué categoría podríamos incluir las acciones comunicativas que operan principalmente en nuestra organización? (instrumental – vincular, otra). ¿Por qué?

4. ¿Cómo nombramos a los destinatarios de los productos o servicios que ofrece nuestra organización?

g. ¿Qué significa ese nombre?

h. ¿Qué sentido tiene esa manera de nombrarlos?

i. ¿De qué otra manera se los podría nombrar?

j. ¿Con qué sentido?

C. SEGUNDO EJE

La comunicación como dimensión clave de los procesos organizacionales

En nuestras organizaciones de pertenencia, la mayor parte de los procesos comunicacionales son construidos a partir de las relaciones interpersonales e intergrupales que se suscitan en el interior y en medio de procesos de trabajo. Se trata de encuentros en la diversidad que, a través de conversaciones, generan cambios en la organización. Estas construcciones son un producto administrado por sus propios dueños, aunque siempre interdependientes de lo que ocurre en los contextos sociales, económicos, políticos y culturales donde tienen lugar.

Si analizamos el rol de la comunicación en la construcción histórica de las organizaciones podemos evidenciar que, a pesar del tiempo transcurrido, los principios del taylorismo y de la administración científica del trabajo no

han desaparecido y, de hecho, su vigencia se verifica aún en nuestros días, por ejemplo, a través de prácticas comunicativas donde la empresa u organización intenta construir una imagen de sí que no se condice con sus prácticas cotidianas, así como en novedosas formas de supervisión y control.

Por lo general, la estructura de las organizaciones se muestra gráficamente a través de un organigrama que ilustra los niveles jerárquicos, la forma de dicha estructura, las principales corrientes de comunicación vertical y horizontal y, en algunos casos, la dirección debida de la comunicación formal. La realidad indica que lo que muestra un organigrama es, también por lo general, solamente un dibujo.

En ocasiones, los ravioles y las líneas indican una expresión de deseo o un deber ser que no se condice con lo que en realidad ocurre. El poder está concentrado en lugares donde la autoridad no es formal o donde la capacidad de comunicar trasciende la formalidad de las inscripciones. Encontramos subalternos que tienen acceso directo a personas claves de la dirección y a los procesos de toma de decisiones en mayor medida que sus propios jefes o supervisores, quienes hasta suelen recurrir a ellos para tener un canal de acceso directo a los niveles más altos o a cierta información.

La realidad indica que una organización se estructura a partir de los procesos comunicativos intersubjetivos que se desarrollan entre sus integrantes y que quizás puedan ser mostrados con más claridad (aunque con una gran dosis de complejidad) a través de un sociograma. Los circuitos de comunicación que allí aparecen muestran los sectores nodales

y periféricos de poder reflejados en la capacidad de administrar información (la información da poder).

Es por ello que resulta necesario considerar los grupos informales presentes dentro (o fuera) de los espacios de trabajo pero vinculados a la organización, que inciden en los procesos que se suponen fuertemente formalizados pero que, en realidad, no lo están.

También, encontramos actores que influyen en estos procesos comunicativos introduciendo variables coyunturales vinculadas a sus propios intereses o a los intereses de otros miembros de la organización, como es el caso de los sindicatos.

Como podemos ver, el organigrama ha quedado atrás y la realidad de nuestras organizaciones trasciende por obra y gracia de la comunicación.

Todo lo anterior está indicando que el abordaje de la comunicación interna en las organizaciones requiere de múltiples miradas aportadas a través de un trabajo interdisciplinario y participativo cuando su objetivo sea la promoción de cambios ya sea de procesos, de resultados o de la propia estructura.

Para Kaplún (2012) estamos inmersos en una transición que parte de un concepto tradicional de comunicación organizacional centrado en los medios, a una comunicación interna centrada en la multidimensión, las interacciones, y la multiplicidad de canales.

"...El tránsito de la comunicación organizacional mediocéntrica a la comunicación organizacional multidimensional –que mira e interviene sobre medios, procesos y estructuras– se está dando hoy en muchas partes: en empresas privadas y organismos públicos, organizaciones

sociales o académicas. Ésta es una de las claves de la comunicación organizacional emergente, que pugna por nacer y crecer en las prácticas organizacionales" (Pp.8).

La estructura de las organizaciones

La estructura piramidal y jerárquica que adoptan habitualmente las organizaciones sostiene una estrategia de comunicación cuya lógica implica flujos descendentes desde los niveles decisorios hacia los niveles funcional y operativo, dando por sentado un resultado homogéneo y sin resistencias. Este supuesto complejiza la gestión de los procesos en tanto no implica que consideren información ascendente al momento de decidir políticas o estrategias.

Una mirada conservadora acerca de la estructura incluye también reduccionismos que llevan a pensar que existe una frontera entre el "adentro" y el "afuera" claramente definida, impermeable, posible de ser controlada estrictamente en función de los intereses de la organización. Esta posición es socavada todo el tiempo por un contexto que desde sus dimensiones social, económica, cultural y política reclama permanentes adaptaciones.

Las empresas "ciegas" pierden la oportunidad de capitalizar información valiosa de sus clientes, usuarios, proveedores e, inclusive, de sus propios componentes quienes, en ocasiones, deben "vender" una organización (producto o servicio) que desconocen.

Dice Kaplún (op. cit.):

"A mi juicio, el paso de la comunicación organizacional centrada en flujos de bajada y de salida, a una que contemple además los de subida, los

horizontales y los de entrada, se está dando en la práctica de muchas organizaciones de la región; menos de lo que debería, porque la comunicación dominante ha sido pensada para alimentar la ilusión de la homogeneidad, la centralidad y las fronteras nítidas que forman parte de la racionalidad organizacional hegemónica." (Pp. 10)

Una alternativa posible incluye pensar la organización como un colectivo de intereses que requiere atención a fin de evitar que se derive en conflictos de percepción que obstaculicen el proyecto organizacional. Esto implica políticas de comunicación que propicien la generación de espacios de vinculación, de diálogo, de intercambio de información valiosa para la organización a fin de co-construir saberes colectivos y redefinir las estrategias en forma colaborativa incluyendo, en este proceso, la imbricación y el compromiso de los conversantes con la organización de la que forman parte para asegurar el éxito de la acción colectiva.

En este punto se abre un nuevo interrogante que obliga a repensar la estructura de la organización y el lugar que la comunicación debe ocupar en ella. Aquí surgen otras cuestiones a considerar como, por ejemplo, quién debe ser el responsable; de quién dependerá; qué formación requiere; cuál será su relación con las demás áreas, etc.

En las organizaciones de nuestra región no es habitual encontrar un área específica para la comunicación y, de existir, por lo general está centrada en funciones de comercialización (marketing) o tercerizada para el cobro de pendientes, la atención a los clientes, la venta de productos, la gestión de posventas, etc. A su vez, los centros de educación superior de la región dirigen sus programas a la formación de periodistas o de comunicadores sociales sin especificidades vinculadas a la comunicación interna lo cual

limita la posibilidad de contar con una mirada abarcativa sobre los fenómenos organizacionales que incluyen una influencia creciente de las relaciones humanas en su interior.

En este punto, cabe recordar la relevancia de la comunicación interna para alcanzar los objetivos de la organización de modo eficiente y, también, la necesidad de contar con un abordaje interdisciplinario para enfrentar exitosamente su complejidad.

La gestión de la comunicación interna requiere contar con un espacio propio que contribuya a resolver los problemas emergentes y, también, con un equipo de profesionales capaces de observar la organización como un espacio de construcción colaborativa de saberes con objetivos y necesidades múltiples, diferentes y sólo convergentes en procesos de diálogo e intercambio consciente donde se facilite el proceso de fidelización conocido como "ponerse la camiseta".

"(...) las nuevas áreas de comunicación integrada y estratégicamente ubicadas pueden reforzar la tendencia a poner la comunicación al servicio de la jerarquía y de la centralidad organizacional. O bien pueden apoyar procesos de construcción de deseo, acción colectiva y diálogo con el medio." (Kaplún, op. cit., pp. 13)

Identidad e imagen de las organizaciones

Cuando hablamos de *identidad* remitimos a un conjunto de características que hacen especial a las personas y también a las organizaciones en tanto podamos identificarla ante la mención de esas características. Cuando hablamos de personas, hacemos referencia a las "formas de ser" y

agregamos otros datos que complementan aquello que nos resulta significativo: la forma de expresarse, el estilo, las actitudes, el estatus, etc.

Cada uno de nosotros se desenvuelve socialmente a través de diferentes roles propios de cada contexto de comunicación: somos padres, madres, hijos, hijas, hermanos o hermanas; pero también somos profesores y profesoras, médicos y médicas, maestros y maestras; actrices, actores, artistas, cantantes, artesanos y artesanas; vecinos y vecinas, amigos y amigas, ex compañeros o ex compañeras o varias de esas opciones al mismo tiempo... ¿al mismo tiempo? Este es el primer dilema.

Es común escuchar que alguien se sorprende porque desconoce algún aspecto de nuestra vida, algo que cambia su imagen de nosotros y, a la vez, adorna nuestra identidad para esa persona. Algunos estudiantes no imaginan a su profesora de matemáticas siendo cantante o bailarina. O a su médico como payaso. O a su vecina como reconocida intelectual.

La identidad personal va a depender, entre otras cosas, de cómo fuimos construyendo socialmente una imagen (¿deseada?) a través de nuestros actos comunicativos pero, también, desde la mirada de esa otredad que no cuentan con toda la información respecto de todo lo que somos "en realidad". Lo mismo ocurre con las organizaciones. Hay una identidad que se construye con prácticas y discursos: hacia el interior a través de procesos de comunicación interna, o hacia el exterior a través de la comunicación externa o institucional.

Esa identidad es atravesada todo el tiempo por cambios que operan los propios integrantes de la organización quienes, a través de sus conversaciones, van transformando su propia mirada respecto de lo que

hacen, cómo lo hacen, qué resultados obtienen, cómo se sienten al respecto, etc.

Dice Enz et. al (2012):

"(….) la comunicación emerge como un elemento clave en la construcción y en la manifestación de la identidad, ya que a través de los intercambios cotidianos entre los integrantes de la organización se ponen en juego los principales aspectos identitarios que dan forma y contenido a esa trama significante". (Pp.35)

La *imagen* es el modo de ver a la organización como resultado de la identidad y de la comunicación. Sin embargo, desde una perspectiva conservadora, la imagen se asocia a los aspectos visuales de la comunicación externa cayendo en el reduccionismo de pensar que, al cambiar los colores de un edificio o un logo, se cambiará la imagen de la organización. Puede que funcione hasta que el público se dé cuenta de que lo que compró sigue siendo igual que antes o que la atención sigue igual de deficiente. Entonces, ese cambio de imagen implica no sólo un problema de comunicación hacia afuera sino también un problema de identidad. Allí se debe trabajar para que el discurso de la organización la refleje lo más sinceramente posible (coherencia).

Desde una perspectiva comunicacional la *identidad* puede ser definida como el conjunto de atributos propios de una organización que la caracteriza y la distingue frente a otras. La identidad constituye un bien intangible en permanente (re)construcción por parte de los integrantes de la organización (Enz, 2012) y hace referencia a lo que hay "hacia adentro". La

imagen, en cambio, es la imagen mental de esa identidad percibida por otros.

Políticas de comunicación en las organizaciones

Una política es un conjunto coherente de principios de actuación que orienta los procesos y las actividades de una organización facilitando la toma de decisiones y las elecciones de comportamientos, a la vez que inhiben o prohíben (y sancionan) otros.

En las organizaciones pueden identificarse al menos tres niveles jerárquicos: el de la estrategia, el funcional y el operativo. Las políticas son establecidas por los niveles facultados para lograr el cumplimiento de sus prescripciones en los ámbitos de su competencia (los más altos jerárquicamente).

Pueden estar plasmadas en normas, reglamentos, estatutos, códigos de conducta o manuales. Se diferencian entre sí por su grado de formalización y por su extensión en el tiempo, a la vez que pueden ser generales o específicas.

La comunicación es inherente a la existencia misma de la organización por lo que siempre habrá políticas de comunicación aunque sean implícitas y parciales, estén centradas sólo en algunos aspectos del proceso de comunicación y no siempre alineadas con los objetivos.

Las políticas de comunicación funcionan como medios de socialización y, también, de control social dentro de la organización. Cuando hablamos de políticas lo hacemos aludiendo a mandatos emanados de los niveles superiores de la organización cuyo formato puede ser explícito pero, también, implícito y, quizás, hasta contradictorio entre sí. Algunas políticas

pueden estar escritas formulando, por ejemplo, que en la organización "el cliente es lo más importante" al tiempo que le impide, a ese mismo cliente, acceder a dispositivos de comunicación para emitir quejas o reclamos.

Las políticas de comunicación definen ideológicamente a la organización: ¿se trata de una organización donde la comunicación es un bien cultural compartido a partir de un sistema democrático y participativo que fomenta las oportunidades de expresión? ¿O es exclusivamente vertical, unilateral y hacia afuera, constituyéndose en un privilegio para minorías? Es en este lugar donde descubrimos el sentido.

Por lo general, las políticas son pensadas para orientar comportamientos colectivos más que individuales. Para formular políticas de comunicación adecuadas a la organización resulta necesario conocer el sistema organizacional y sus procesos comunicacionales de modo tal que sea posible identificar dos grandes niveles: el nivel de comunicación interpersonal (la relación directa entre integrantes) y el nivel impersonal o general, y operar en ambos niveles.

En este proceso, las instancias de producción y de socialización resultan las de mayor impacto; sin embargo deben considerarse varios factores como la disponibilidad de canales o medios, la distribución, la accesibilidad y la utilización efectiva de dichos medios, entre otros.

Entonces, ¿quiénes deben tener a su cargo la formulación de políticas de comunicación para la organización? Sin dudas todos aquellos que ya están implementando políticas en sus respectivos ámbitos de influencia. Es en esta instancia donde deben negociarse criterios generales aplicables a todos los niveles, con el mayor grado de coherencia posible y considerando

todos los puntos de vista circulantes en los procesos de la organización. Y también, integrarse todas las políticas parciales que se encuentran implementadas.

La expresión de esas políticas no sólo deberá plasmarse normativamente sino que requiere el diseño de planes de comunicación que puedan integrarse a procesos de desarrollo de la organización más amplios, contando con un marco adecuado de tiempo, espacio y recursos.

Flujos comunicacionales y roles en la comunicación

Como vimos, la dirección de los flujos comunicacionales va a estar determinada por las políticas de comunicación de la organización que, a su vez, estarán manifestando la ideología imperante.

"La comunicación asumida como producción de vínculos y sentidos, que incorpora el trabajo sobre la identidad, las estructuras y los procesos, inquieta también por los flujos de entrada, subida y horizontales -ubicada estratégicamente en la organización y que articula lo interno y lo externo- (...)" (Kaplún, op. cit. pp.17).

Brandolini et al. (2009) identifican quiénes y para qué propósito utilizan la comunicación interna. La alta dirección (estrategia) se enfoca en alcanzar objetivos de nivel superior, potenciando procesos y definiendo políticas que fomenten determinada cultura e identidad así como productividad, competitividad, integración con los objetivos, etc. Este nivel define las políticas a priori y la falta de información de base puede significar errores para toda la organización.

El nivel medio (funcional) utiliza la comunicación para fomentar las formas de realizar el trabajo o para definir aspectos formales de los puestos de

trabajo y los sistemas de evaluación de los resultados. Los errores en la comunicación, en este nivel, pueden significar la desmotivación de los trabajadores o la ineficiencia de los procesos, entre otras consecuencias.

En el nivel operativo, contenedor de todos los integrantes de la organización que no desempeñan los roles antes descritos, la comunicación constituye la herramienta más importante para la consolidación de la identidad, la integración de los equipos, la gestión de los conflictos y la regulación del clima laboral, entre otros.

Además, otros públicos son afectados por la comunicación interna aunque no formen parte de la organización en forma directa, como ser los proveedores, los trabajadores tercerizados, las familias y los sindicatos que podrán constituirse en actores influyentes frente a determinado tipo de información.

Morin (2012) propone la recursividad organizacional como uno de los tres principios de la complejidad y lo explica diciendo que somos producto de aquello que producimos. Es, en la fragilidad del límite entre lo interno y lo externo, donde observamos esta analogía ya que el público interno también lo es externo. Son los propios trabajadores los que, luego de su jornada laboral, consumen, en forma directa o indirecta, el producto de su trabajo ya sea en forma de bienes o de comunicación.

Cuando la comunicación adopta un sentido de diálogo y construcción el flujo podrá tener múltiples direcciones que, de haberse consensuado a través de políticas y plasmado por medio de planes, redundará en un mejor clima laboral, en mayor participación y compromiso, en más autonomía e independencia y eficacia en el trabajo diario.

Son los flujos oblicuos y transversales los que permiten el desarrollo de potencialidades principalmente colectivas, aunque también mecanismos de autorrealización. Si, por el contrario, los flujos de la comunicación se concentran en forma vertical y descendente y apuntan hacia el afuera, el resultado será una mayor inseguridad para los trabajadores provocando un clima de tensión tendiente a la generación de rumores para suplir la información ausente.

Canales y facilitadores

Decimos que ninguna organización puede existir sin comunicación por lo que ningún cambio será posible si las políticas de comunicación implícitas y explícitas no están orientadas a la promoción de ese cambio deseado.

Los canales de comunicación interna, también definidos como herramientas, "permiten, a través de distintos soportes o formatos, poner en contacto a dos o más actores del proceso de comunicación" (Enz et al., op. cit. pp.113). Estas herramientas podrán seleccionarse en función de los objetivos de comunicación planificados o de las necesidades que imponga el momento teniendo en cuenta que el propio canal se define por las posibilidades de comunicación que ofrece (informativa, consultiva o participativa).

En más de una ocasión asistimos a reuniones donde los que hablan son siempre los mismos cuando se supone que se trata de una herramienta por excelencia participativa. Existen múltiples canales o herramientas para comunicar en y desde la organización. Brandolini (op .cit.) propone clasificarlos en tradicionales y tecnológicos, mientras que Enz (op. cit.)

distingue entre las herramientas que comunican en forma personalizada y las que lo hacen masivamente.

La comunicación más eficiente es la comunicación personal o "cara a cara" ya que permite la lectura de los distintos niveles de la comunicación (digital y analógica) así como la retroalimentación en tiempo real. De esta manera, la interpretación de los mensajes se realiza con un mínimo error y, en caso de necesidad, puede utilizarse otro tipo de herramientas a nivel del lenguaje.

Causas y señales de problemas en la comunicación

La mayor parte de los conflictos que se suscitan en las organizaciones tienen su origen en problemas de comunicación.

La realización de un diagnóstico de la comunicación interna permite detectar lo que Brandolini denomina nudos críticos: "Los nudos críticos constituyen puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar. Desde estos puntos causales se derivan otros elementos de carácter secundario que afectan a la comunicación interna" (op. cit. pp. 111).

Por ejemplo, un alto índice de rumores (nudo crítico) puede estar causado por prolongados periodos de demora (delay) entre la comunicación informal y la formal; canales de comunicación ineficientes o fallas en la cascada de los mandos medios. Esto genera incertidumbre, descenso del sentido de pertenencia y desinformación. A estos síntomas se los combate con acciones concretas que constituyen los primeros pasos de la implementación de un plan de comunicación.

A fin de poner en práctica los conceptos que abordamos en este segundo encuentro, les proponemos desarrollar las siguientes consignas aplicadas a la organización seleccionada para el trabajo de análisis:

1. Recuperar la estructura formal (organigrama) de la organización, identificando los flujos comunicacionales (formales) y los canales que se utilizan con mayor frecuencia, explicando sus características e importancia relativa.

2. Realizar una breve descripción de los principales o más frecuentes problemas de comunicación que se reconocen a partir de la información del punto anterior.

3. Describir las políticas explícitas e implícitas en materia de comunicación y de gestión de las personas en la organización.

4. Realizar un cuadro comparativo que describa, por un lado, la **imagen** de la organización que es posible percibir desde el exterior y, por otro lado, los rasgos de la **identidad** organizacional que Uds. reconocen en su interior.

Esta información podrá formar parte de un futuro pre-diagnóstico.

D. TERCER EJE

El diagnóstico de la comunicación en las organizaciones

Todo el tiempo hacemos diagnósticos. En forma permanente estamos analizando información para tomar decisiones. Y ese diagnóstico tiene dos niveles: un nivel temporal y un nivel histórico.

Operamos en ambos porque, además de considerar la información disponible en el momento, lo hacemos contando con nuestro bagaje de experiencias y de conocimientos previos.

Este diagnóstico forma parte de un plan más amplio que tiene que ver con los objetivos que propusimos alcanzar ese día, con las actividades que pensamos realizar, con los recursos que tenemos a disposición.

La toma de conciencia y la sistematización de la serie de pasos que integran estas acciones naturalizadas de nuestra vida cotidiana es lo que permitirá conocer el estado de situación de nuestras organizaciones respecto de algún tema de interés para sus integrantes.

Enz (2012) define el diagnóstico como "una instancia de reconocimiento y aprendizaje en la que vamos "leyendo" la situación de nuestra organización en relación con las acciones que llevamos adelante todos los días y con el entorno con el que nos relacionamos". (Pp.71)

El proceso de diagnóstico es sólo una de las etapas de un proceso más amplio que denominamos “planificación” y que contiene 4 grandes momentos: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación o seguimiento.

Cada una de estas instancias conlleva un cierto grado de complejidad cuya resolución impactará en las demás etapas en un proceso de tipo recursivo. Por este motivo es importante contar con distintas miradas al momento de analizar los datos relevados en el diagnóstico y asignar prioridades en función de su importancia relativa para luego decidir qué hacer y cómo.

La comunicación interna será el "problema" de nuestro diagnóstico. Trabajaremos desde las nociones de **comunicación vincular** cuyo sentido hemos trabajado en el primer encuentro.

Dicen que el 10% de los conflictos se debe a una diferencia de opinión y el 90% a un tono de voz equivocado, lo cual abona la hipótesis de que la mayoría de los conflictos en una organización se originan por problemas vinculados a la comunicación.

En este momento necesitamos un nuevo acuerdo conceptual: si partimos de las nociones de Comunicación Sistémica y tomamos como referencia a los postulados de Paul Watzlawick como Axiomas de la Comunicación, entendemos que no es posible no comunicar. Entonces, resulta incorrecto decir que "falta" comunicación ya que la misma "ausencia" de comunicación está comunicando algo. Sin embargo, podemos calificar la comunicación diciendo que es "mala", "ineficiente", "deficiente", "restringida", etc.

Vale, entonces, recordar dos principios vinculados a nuestra posición teórica:

Entendemos la comunicación como un encuentro en la diversidad; una trama compleja de sentidos (individuales y colectivos) que se expresa a través de la cultura y se refleja en el sentido común. Por eso dejamos de lado la noción mecanicista emisor-canal-receptor.

Adoptamos la complejidad de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva, los principios de la Comunicación Sistémica y los axiomas de la comunicación de la Escuela de Palo Alto. Por este motivo entendemos que SIEMPRE hay comunicación, inclusive en el silencio.

Cuando partimos de la comunicación vincular para llevar adelante un diagnóstico entendemos que la mejor manera de hacerlo es a través de una estrategia participativa.

La participación de los integrantes de una organización en la realización de un diagnóstico no sólo permite conocer y comprender los problemas inherentes a los procesos de trabajo, sino que implica una serie de ventajas que difícilmente puedan obtenerse a través de procesos impuestos "desde afuera". Las palabras clave son involucramiento y compromiso. Y lo mejor es que estos mismos consecuentes encierran posibles soluciones a los problemas detectados.

De esto se trata una estrategia de gestión de la comunicación interna y sí, es cierto, requiere mucho trabajo. Y esto es así porque implica un cambio cultural que pone en debate la circulación de cierto tipo de poder dentro de la organización. Sin embargo, está probado que la apertura de la comunicación para una distribución equitativa de oportunidades, promueve una mayor seguridad en todos y cada uno de los integrantes de la organización y ello redunda en una mayor satisfacción y productividad.

Para Sendón (2011) diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que los actores organizacionales producen en una determinada situación a partir de sus contextos y de sus propias historias personales, en el marco de una cultura.

Cuando encaramos un diagnóstico participativo, los mismos actores son los encargados de identificar los problemas y, también, de reconocer posibles soluciones, lo que implica estar trabajando en dos fases del proceso al que referimos al principio: el diagnóstico y la planificación. Esto

ocurre porque a medida que las personas se involucran con el reconocimiento de las diferentes situaciones que forman parte de sus vivencias cotidianas, también, descubren (porque siempre estuvieron ahí aunque no podían verlas) posibles soluciones o alternativas de acción que dependen de ellos mismos.

De ahí la importancia de generar espacios de vinculación que faciliten la socialización de las ideas, de las propuestas, de los puntos de vista respecto de problemas que, en definitiva, al ser sistémicos, afectan al colectivo en su totalidad.

Objetivos y dimensiones que intervienen en el diagnóstico

¿Para qué sirve un diagnóstico de la comunicación interna (DCI)?

Una respuesta posible es "para saber dónde estamos parados" ya que el resultado de un DCI permitirá conocer cómo es el clima de la organización, cuáles son los problemas de mayor relevancia, dónde están los nudos en el proceso de comunicación. Y lo más importante: sirve como insumo en la promoción de procesos de cambio que requieren contar con información necesaria para proyectar alternativas y cursos de acción.

A través de un diagnóstico realizamos un "mapeo" de la organización que permite relacionar aspectos legales, aspectos culturales, políticas implícitas y explícitas, reglas formales e informales y el conjunto de valores predominante.

También, permite identificar circuitos de poder, zonas neurálgicas y periféricas del sistema y las redes formales e informales de comunicación.

¿Cómo sabemos que es necesario realizar un diagnóstico de la comunicación interna?

Por lo general, la idea de un DCI aparece cuando el clima laboral está muy deteriorado o cuando se verifica la imposibilidad de cumplir con objetivos organizacionales propuestos desde los niveles más altos, junto con una caída de la productividad que no siempre implica menos flujo de ingresos. En esos contextos es donde aparecen los siguientes síntomas o indicadores de comunicación ineficiente:

- rumores
- teléfono roto
- ansiedad
- estrés
- malhumor
- clima laboral tenso
- baja productividad
- alta rotación
- conflictos permanentes

A su vez, estos síntomas operan recursivamente construyendo un círculo vicioso entre causas y efectos fácilmente reconocibles:

- personal fragmentado que no comparte información
- desconocimiento de objetivos, valores, reglas
- errores de procedimiento
- trabajo acumulado o estancado
- desconocimiento de prioridades
- desconocimiento de las tareas que realizan los demás

- conocimiento de temas internos por terceros
- supervisión inadecuada
- información contrarrestada con rumores
- poca credibilidad en la información de la organización
- escasa participación de los empleados
- incertidumbre
- jefes poco comunicativos

Cada uno de estos aspectos admite un análisis particular ya que se trata de situaciones más o menos complejas que requieren atención. Tomemos un ejemplo: el desconocimiento de las tareas que realizan los demás. ¿Cómo nos damos cuenta? Porque la primera frase que escuchamos es "aquellos no trabajan...", lo que se refuerza con una deducción que lleva a pensar que todo el esfuerzo recae sobre unos pocos. Ahora pensemos: ¿cuánto sabemos acerca de las actividades inherentes a los otros puestos de trabajo?; ¿dónde se especifican los roles y funciones?; ¿qué problemas no prescritos deben resolverse en cada proceso?; ¿qué recursos tienen disponible para el cumplimiento de los objetivos impuestos?. Y esto sólo haciendo referencia al puesto ya que, además, podemos preguntarnos por la supervisión, por las competencias del ocupante, por las políticas de RRHH, por las condiciones de trabajo, etc.

Recomendación: evitar que el árbol tape al monte ("monte": vegetación de distintas alturas, formas, tamaños, colores; enredaderas, insectos, aves, frutas, flores, todo mezclado...)

Tipos de diagnósticos

Hay varios tipos de diagnósticos y sus diferencias dependen de los objetivos a alcanzar. Brandolini et al. (2009) propone algunos de los que presentamos en el siguiente cuadro:

Tabla 1.

Tipos de diagnóstico de la comunicación

TIPOS DE DIAGNÓSTICOS DE LA COMUNICACIÓN			
Nombre	**Función** **¿qué facilita?**	**Objetivos** **¿qué analiza?**	**Herramientas** **¿con qué?**
INVESTIGACIÓN DEL CLIMA INTERNO O **CLIMA ORGANIZACIONAL**	Evaluar sentimientos y percepciones de los trabajadores sobre políticas y prácticas de RRHH.	Nivel de motivación y causa de descontento. Perfiles laborales. Efectividad de la supervisión. Problemas en los grupos de trabajo.	Cuestionarios estructurados, anónimos (pueden consignarse área, edad, antigüedad o alguna otra categoría de relevancia para el estudio).
AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA (incluye diagnóstico y evaluación)	Evaluar la efectividad de los mensajes de la CI y su adecuación dentro de un plan estratégico. Conocer debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización.	Los canales: calidad, contenidos y eficacia. Las necesidades de información por niveles. La satisfacción y el clima laboral. La percepción del público interno sobre la organización y los temas fundamentales. Los actores que intervienen en los flujos de comunicación.	Entrevistas individuales. Grupos focales. Análisis de canales. Encuestas.

TIPOS DE DIAGNÓSTICOS DE LA COMUNICACIÓN			
DIAGNÓSTICO CULTUROLÓGICO	Descubrir valores y principios básicos de una organización, si son conocidos y compartidos, y su relación con el clima laboral. Entender la cultura y la vida organizacional y el rol de la comunicación según sus miembros.	El rol de la comunicación en el mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional. El contenido de producciones comunicativas y el significado para cada miembro.	Observación. Entrevistas individuales. Análisis de documentos. Grupos focales. Dramatizaciones. Encuestas.
DIAGNÓSTICO FUNCIONALISTA	Examina los canales formales e informales de la comunicación. Las prácticas de la comunicación vinculadas a la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento y la innovación.	Los mecanismos y los canales formales e informales de comunicación y sus soportes. Los procesos de comunicación interpersonales, grupales, etc. Las comunicaciones externas y sus públicos. El rol, la eficiencia y la necesidad de tecnología.	Entrevistas individuales y grupales. Cuestionarios de análisis de: -transmisión de mensajes -experiencias críticas -redes de comunicación

Fuente: elaboración propia en base a Brandolini A. y González Frígoli M. (2009) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires, La Crujía.

Los dos primeros tipos se inscriben en la categoría de diagnósticos “amplios” ya que revelan el estado general de la situación y constituyen puntos de partida para la realización de otros tipos de diagnósticos con objetivos más puntuales.

En el cuadro también se hace referencia al tipo de herramienta comunicacional con la que será posible llevar adelante cada uno de estos procesos.

El diagnóstico mide y evalúa, a través de herramientas cualitativas o cuantitativas, el estado de la comunicación interna en la organización.

Entre las herramientas cualitativas encontramos algunas de las siguientes:

- entrevistas (individuales o grupales)
- observación
- grupos focales
- análisis de documentos
- dramatizaciones
- análisis de canales
- mapas de grupos de interés
- matriz foda
- árbol de problemas
- análisis de discursos

Las cuatro últimas herramientas se utilizan principalmente en los diagnósticos participativos.

Las herramientas cuantitativas, por lo general, pueden ser:

- cuestionarios estructurados
- encuestas

Según el tipo de diagnóstico a realizar, se utilizarán unas u otras, o ambas. Esto último permite una mayor profundidad en el diagnóstico ya que agrega el aporte subjetivo a las dimensiones de análisis.

El prediagnóstico

Previo a un diagnóstico central, resulta necesario realizar un prediagnóstico que permitirá conocer aspectos generales de la organización y caracterizarla a fin de resolver, por ejemplo, qué tipo de diagnóstico será necesario implementar en función de las necesidades o problemas detectados en esta instancia.

También, resulta eficiente contar con datos acerca de la situación comunicacional de la organización e identificar los principales problemas o nudos críticos en la materia.

"El prediagnóstico está directamente vinculado con las habilidades, conocimientos y experiencias de aquellos que están a cargo de la comunicación de la organización, porque son ellos quienes lo elaborarán para contar con un primer acercamiento a los problemas clave y latentes en las organizaciones" (Enz et al., 2012, pp.89).

¿En qué consiste un prediagnóstico?

Si estamos fuera de la organización, el prediagnóstico implica un primer acercamiento a través de un referente, un informante clave, un contacto que brinde información básica. Si estamos dentro, también la figura de los informantes clave cobra relevancia. Se trata de personas que podrán colaborar activamente durante todo el proceso ya sea por su conocimiento acerca de la organización, por su empatía, por sus capacidades sociales, por su "llegada" a los demás trabajadores, etc.

¿Qué nos interesa relevar en la etapa de prediagnóstico?

- Origen de la organización.
- Naturaleza de las actividades que realiza.

- Visión, misión, valores.
- Productos o servicios que suministra.
- Estructura interna (organigrama).
- Estatutos, reglamentos, convenios, memorias.
- Distribución geográfica (localización, sucursales, franquicias).
- Cantidad de trabajadores y trabajadoras.
- Visión acerca de las personas que trabajan.
- Características demográficas de los trabajadores (edad, género, etc.).
- Perfiles profesionales.
- Actividades que realizan.
- Políticas de gestión de personal (capacitación, recreación).
- Políticas de comunicación (canales y accesibilidad; acciones comunicativas, resultados).
- Flujos de comunicación (sociogramas).
- Productos comunicativos (afiches, carteles, volantes, trípticos, folletos, revistas, cartas, mails, colectivas, etc.).
- Soportes de comunicación (intranet, página web, publicaciones, videos, etc.).
- Soportes de identidad visual (logos, lemas, manual de uso).
- Procesos de cambio (pasados y presentes, resultados).
- Relaciones con el sindicato y público externo (otras organizaciones, proveedores, clientes, usuarios).
- Vinculaciones con el medio (premios, distinciones, notas, artículos, investigaciones, publicaciones, denuncias).
- Otra información.

Para alcanzar los objetivos de esta etapa, se podrán utilizar las herramientas cualitativas y cuantitativas mencionadas más arriba y, con la información obtenida, estaremos en condiciones de realizar un análisis que permita una primera lectura de la situación de la organización en materia de comunicación (problemas y necesidades) para proponer y planificar acciones destinadas a resolverlos.

Punto de práctica del tercer encuentro

Comenzaremos a indagar -con un poco más de profundidad- la comunicación interna en nuestras organizaciones y, para ello, nos valdremos de una herramienta básica: el diagnóstico.

Para ello será necesaria la lectura del material bibliográfico recomendado ya que les permitirá profundizar acerca de los tipos, etapas y herramientas de un diagnóstico, recordando que nos encontramos articulando dos enfoques teóricos a partir de dos textos diferentes, amables en su lectura y muy pragmáticos (Enz y Brandolini).

La actividad consiste, justamente, en realizar una propuesta de diagnóstico que deberá justificarse en función de las necesidades y problemas detectados en el pre diagnóstico realizado en el punto de práctica del segundo encuentro.

La propuesta de diagnóstico requerirá que especifiquen y justifiquen lo siguiente:

- tipo de diagnóstico

- herramientas

- viabilidad

- resultados esperados

A ello deberán agregar el diseño del instrumento seleccionado (¿entrevistas?, ¿encuestas?, etc.) y los resultados de una "prueba piloto" aplicada a un integrante de la organización (buenos y malos resultados; ajustes; dudas y consultas).

Luego de finalizada esta etapa, estaremos en condiciones de bosquejar un plan de comunicación interna adecuado a nuestra organización de referencia.

E. CUARTO EJE

Finalmente llegó el momento de decidir qué hacer con toda la información recolectada en el proceso de diagnóstico.

Conscientes de la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de la organización de la que formamos parte, nos detenemos a pensar con qué recursos contamos para tomar decisiones y proponernos una o más de las siguientes opciones (podría haber otras):

Diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna que aborde y resuelva los problemas detectados;

hacer sugerencias respecto de los cambios que serían necesarios para la mejora de la comunicación interna;

promover cambios en algún proceso vinculado a la comunicación interna que mejore el desempeño del sector donde trabajamos;

cambiar de actitud frente a los problemas de comunicación intentando resolver los aspectos a nuestro alcance.

Reflexionando sobre la planificación

Todos planificamos todo el tiempo nuestra estrategia de comunicación interna (CI), y lo hacemos en función de los procesos de trabajo pero, también, de las relaciones interpersonales que facilitan o dificultan dichos procesos.

Es posible que, en alguna ocasión, hayamos sido autores o testigos de frases como las que siguen: "La próxima vez no lo voy a comentar"; "mejor no lo escribo, no sea cosa que siente precedente"; "le pregunto antes a ver si está de acuerdo"; "armo un grupo de whatsapp así mato varios pájaros de un tiro"; "imprimo un cartelito y lo pego en el espejo"; "voy a solicitarlo por nota", etc.

Cuando se planifica la estrategia de comunicación externa se considera un destinatario conocido a fin de promover su "fidelización", o bien se apunta a quienes aún no consumen los productos o los servicios que la organización ofrece por lo que "se vende" una imagen planificada a fin de captar el interés de potenciales "clientes".

Puede ocurrir que lo que se ofrece a través de estos procesos de comunicación resulte satisfactorio, o bien que se "infle" la oferta y que, finalmente, termine desilusionando a quien haya confiado en el mensaje.

En el caso de la CI, el proceso a través del cual "se vende" la organización es mucho más complejo. El destinatario de los mensajes es un viejo y conocido cliente "interno" (en la jerga de la calidad total) que conoce en profundidad las "mañas" de la organización y no compra cualquier "verdura". Es desconfiado, descreído, impaciente, desilusionado o desesperanzado.

Sabe qué esperar y conoce su poder relativo para hacer frente a todo aquello que ponga en riesgo su espacio de seguridad.

Es sorprendente ver lo que algunas personas están dispuestas a soportar para evitar sentirse inseguras en medio de un proceso de cambio. Lo denominamos "resistencia". Y es también común que estas mismas personas comenten -cada vez que pueden- la necesidad de "cambiar las cosas porque esto no da para más". En fin.

Cada uno de los indicadores o síntomas que señalan la necesidad de resolver problemas de CI (y que fueron señalados más arriba) puede ser asociado a prácticas comunicativas ineficientes sumadas a otras variables tales como malas condiciones físicas de trabajo, honorarios insatisfactorios, sobrecarga de trabajo, etc., lo que hace difícil la determinación de sus causas o un diagnóstico certero que no requiera ajustes.

Es, en estos sistemas complejos, donde se intentará generar cambios que redunden en una mejora del clima laboral o de los procesos de la organización, y para ello será necesario considerar el mayor número de variables posibles, de tal manera que los efectos de las acciones encaradas repercutan positivamente y permitan el desarrollo de nuevas propuestas.

Para ello se debe diseñar un plan de CI viable, acorde a la cultura y a la idiosincrasia de la organización tomando como base los valores y la visión compartida, acompañado por políticas claras y con los recursos necesarios para asegurar su éxito.

La planificación de la comunicación en las organizaciones

Toda planificación contiene una serie de etapas fuertemente interrelacionadas entre sí, cada una de las cuales constituye un proceso complejo que, a su vez, debe ser planificado y evaluado en forma permanente para asegurar los ajustes que se requieran.

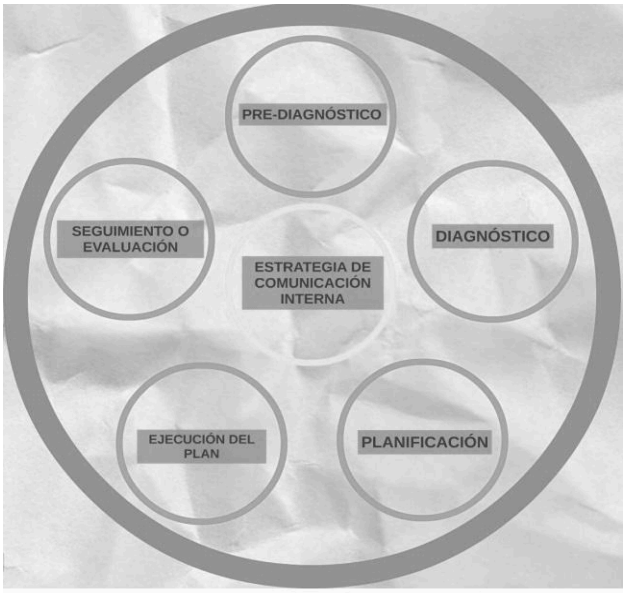


Figura 1. Ciclo de la Planificación de la Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia.

La instancia de *pre-diagnóstico* permite conocer, a grandes rasgos, las características de la organización, sus componentes, sus recursos; las políticas de comunicación, las acciones comunicativas implementadas y sus resultados y, también, los problemas más relevantes o que, por su emergencia, son detectables a simple vista.

Para ello contamos con nuestra experiencia y conocimientos pero, también, se requieren informantes clave cuando se trate de una consultoría o de un trabajo de gestión interna. Este es el **momento normativo** de la planificación en el que se construye una línea de base desde donde partir hacia el diagnóstico y, por ese motivo, lo realiza una persona o un grupo reducido.

La etapa de *diagnóstico* se concreta con la aplicación de algún instrumento de relevamiento de información cuyo formato dependerá de los objetivos que se hayan establecido en función de los problemas detectados en un primer momento.

Los modelos propuestos en el encuentro anterior intentaron ofrecer cierta gama de ejemplos para el abordaje de distintas necesidades, pero también es posible -y casi siempre indispensable- desarrollar un instrumento propio en forma participativa e interdisciplinaria que resuelva, en un mismo proceso, varios objetivos.

A su vez, en el marco de un proceso de comunicación vincular es necesario dar a conocer los resultados del diagnóstico. Esto permitirá fundamentar el diseño de un plan de CI y establecer objetivos con un grado de aceptación tal que facilite su alcance, lo que será posible en la medida que cada elemento del sistema se sienta partícipe de su definición y perciba que, a través de este proceso, se estarán atendiendo sus necesidades y mejorando su calidad de vida laboral (y no sólo los niveles de productividad de la organización).

La instancia de *planificación* propiamente dicha es el momento en que se define qué hacer para resolver los problemas y las necesidades detectados en el diagnóstico, estableciendo con la mayor claridad, coherencia y viabilidad posible, los objetivos que se intentarán alcanzar en cuanto a cambios y mejoras, por lo que también deben poder medirse. Es, en esta etapa, donde se definen las prioridades.

En la *implementación* o ejecución del plan se pondrá en marcha la estrategia planificada traducida en acciones que podrán ser de formación / capacitación; de gestión de procesos; de desarrollo de canales, etc.

El *seguimiento*, *evaluación* o monitoreo del proceso no constituye una etapa en sentido temporal sino que se ejecuta todo el tiempo a la par del proceso global de planificación, aunque con mayor énfasis una vez que comienzan a implementarse las acciones que se consensuaron para hacer frente a los problemas y necesidades detectados.

Esto es coherente con la idea de que cada etapa constituye en sí misma un proceso que requiere ajustes en función de las demás etapas y, también, en la ejecución de las acciones planificadas a medida que se va comprobando el grado de aceptación, participación, efectividad, etc. de las mismas en el contexto organizacional.

Esta etapa ofrece instrumentos específicos para sondear los resultados, generalmente a través de encuestas que miden los cambios en las actitudes de los componentes de la organización y los niveles de adaptación a las nuevas prácticas.

Y aquí todo vuelve a empezar ya que un nuevo diagnóstico permitirá conocer el resultado de las acciones implementadas a través del plan de CI, comparando los nuevos datos con la información obtenida en el primer diagnóstico y, también, nuevos problemas y necesidades que requerirán atención y el fortalecimiento -o la modificación- de las acciones encaradas originalmente.

Perspectivas y dimensiones de la planificación

Por lo general, la planificación de la comunicación está atravesada por una triple perspectiva que enmarca y pone límites a todo el proceso. Para Brandolini (2009) las dimensiones que hay que tener en cuenta son tres:

1. La **dimensión metodológica** que responde al tipo de planificación que se pretende realizar:

- todos participan en todo el proceso
- se consulta a un grupo específico
- se trabaja con un grupo de interés
- se convoca a un experto externo
- otras

Estas tipologías pueden ir apareciendo en las distintas etapas del plan de CI y no resultan excluyentes entre sí sino que dependen de las necesidades que vayan surgiendo en el transcurso del proceso de desarrollo de la planificación.

2. La **dimensión político-cultural** define las posibilidades de realización de la planificación en un sentido o en otro, en función de la cultura organizacional, de las políticas internas, de la ideología, de la valoración de las personas, de su mayor o menor grado de apertura en cuanto a la toma de decisiones, del estilo de gestión:

- todos participan
- algunos participan
- sólo participan los niveles superiores

3. La **dimensión comunicacional** define los procesos de comunicación que se implementarán durante el diagnóstico y la planificación. Estos pueden promover el intercambio de opiniones y de saberes; la co-construcción de nociones, de ideas, de propuestas; la participación activa de todos o de algunos; el diálogo y los espacios para alcanzar todos los demás procesos, o bien, la simple consulta.

Como en todo sistema complejo, estas dimensiones no están escindidas unas de otras sino que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí y es, a partir del tipo de relación que se entable entre ellas, que se podrá definir el tipo y el alcance de la planificación que será posible realizar.

Tipos de planificación de la CI

Siguiendo a Enz et al. (2012), es posible definir tres tipos o categorías de planificación:

1. La **planificación normativa** es desarrollada por un consultor o experto, generalmente ajeno a la organización, con experiencia en el tipo de tareas que se le demanda.

El producto final de su trabajo suele ser una guía donde se establecen paso a paso las acciones a desarrollar, así como los tiempos y otros recursos necesarios para garantizar su eficacia.

Este tipo de planificación se ejecuta en un tiempo limitado ya que requiere de la participación de pocos miembros de la organización -o ninguno- y, por el mismo motivo, las soluciones que propone suelen ser difíciles de implementar debido a la falta de involucramiento de las personas con dichas propuestas. Esto mismo dificulta el logro de los objetivos o su alcance se dilata largamente en el tiempo.

“Esta característica, desde la perspectiva vincular que venimos trabajando, limita la capacidad de la comunicación como espacio de transformación social, por no comprender la formación de consensos y la acción colectiva como camino para modificar la realidad” (Enz, 2012, p.75).

La planificación normativa, al no considerar al otro como sujeto activo de la planificación, generalmente privilegia la dimensión más instrumental y difusionista de la comunicación pues reduce al sujeto a un lugar pasivo, de recepción y de escasa capacidad de contribución a los procesos de planificación.

“Esto no supone una intención directa de”manipular” u obligar a alguien por parte de quien realiza esta proposición, sino más bien la formalización de un modelo en el que hay alguien que sabe y alguien que no y que promueve un tipo de vínculo: alguien que emite y alguien que pasivamente espera recibir información que guiará su accionar” (Enz, 2012, p. 76-77).

2. La **planificación consultiva** responde a la dimensión política de la planificación y en su desarrollo incorpora datos obtenidos directamente de los integrantes de la organización a través de procesos orientados por estrategias cuantitativas (encuestas) o cualitativas (entrevistas, focus group).

Este tipo de planificación permite recuperar información clave para la viabilidad del plan, tanto a nivel del contenido como del involucramiento que significa para algunos miembros de la organización haber tenido algún grado de participación en el proceso de diseño.

Sin embargo, no constituye una planificación participativa sino que se abre momentáneamente a las opiniones de los componentes de la organización

a fin de, por un lado, corroborar datos y, por otro, generar consensos mínimos para la ejecución exitosa de la planificación. Toda planificación tiene un momento consultivo.

"El proceso consultivo centra su capacidad en generar mayor consenso durante la instancia de planificación para mejorar las condiciones de ejecución del plan por el hecho de haber considerado inicialmente y durante el diagnóstico, las opiniones de los actores que estarán involucrados en llevar adelante las acciones definidas" (Enz, 2012, p. 76).

3. La **planificación participativa** involucra a todos los integrantes de la organización, tanto en el diagnóstico como en la planificación, a través de mecanismos concretos que tienen como objetivo la generación de escenarios alternativos.

En este contexto es posible gestionar el proceso bajo el rol de facilitadores de la comunicación ya que cada uno de los participantes tendrá el espacio y la oportunidad de poder expresar sus saberes, opiniones, ideas acerca tanto de los problemas como de posibles soluciones y de su implementación.

Es, en estos procesos, donde la escucha activa se constituye en la herramienta más potente de la comunicación y el entre-aprendizaje en contextos complejos.

"(...) La premisa más importante de este tipo de procesos es que la planificación es siempre una construcción común sustentada en la noción de sujetos de sentido: ya no se trata de objetos pasivos, receptores de conocimiento o ejecutores de una serie de acciones, sino de actores mediadores y protagonistas de ese proceso" (Enz, 2012, p.79).

Este tipo de planificación puede resultar un poco más compleja en su ejecución, sin embargo son múltiples las ventajas de llevar adelante procesos participativos, especialmente en el plano de la comunicación ya que, a través de ellos, será posible el aprendizaje mutuo, la generación de confianza, el fortalecimiento de la identidad colectiva, la promoción de la creatividad sinérgica, etc. En toda planificación puede haber momentos participativos.

Siguiendo la lógica productiva de nuestra propuesta resta, en esta última práctica, decidir qué acciones encarar para abordar los problemas y las necesidades que detectamos a través del trabajo de diagnóstico que desarrollamos en los encuentros anteriores.

Para ello, organizaremos la información en un instrumento de modo tal que sea posible visualizar fácilmente la relación entre los hallazgos y las acciones que proponemos implementar para resolverlos. Esta es la tarea.

Este ejercicio permitirá verificar la coherencia del análisis realizado con la información disponible y, también, del plan de acción en cuanto a la pertinencia de las propuestas que se realicen con relación a los problemas detectados y a las características de la organización.

Les proponemos ampliar la información que compartimos recurriendo a la bibliografía de referencia. Esto resultará fundamental puesto que habrá que completar cada espacio en forma precisa y fundamentar teóricamente todas las decisiones que se tomen al momento de presentar la planificación.

En el instrumento que diseñen, además de los datos de la organización (que pueden ser "de fantasía" a fin de resguardar la confidencialidad), se debe

consignar el tipo de estrategia de planificación (normativa, consultiva, participativa) predominante, aunque sabemos que habrá momentos en que se combinen algunas acciones (esto podrá comprenderse mejor luego de la lectura sugerida).

El resultado de las lecturas y de las prácticas propuestas a lo largo de los encuentros será un diagnóstico y un plan inicial para la mejora de la comunicación interna en nuestras organizaciones de referencia.

F. BIBLIOGRAFÍA

Brandolini A. y González Frígoli M. (2009) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires, La Crujía. Cap. 1-2-5-6.

Enz A.; Franco V.; Spagnuolo V. (2012) Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.

Kaplún, G. (2012). "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional". En: Diálogos de la Comunicación, 83, pp. 1-23. Recuperado de:
http://www.dialogosfelafacs.net/enunciacion-y-frame-en-la-gestion-de-la-interaccion/

MATA, M. C. (1990) Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Edit. La Crujía, Buenos Aires. Módulo 2. Pp. 1-21.

Morin, E. (2012) Introducción al Pensamiento Complejo. Gedisa, España.

Pérez R. (2012) Pensar la estrategia: otra perspectiva. Buenos Aires, La Crujía. Cap. 13.

Sendon, N. (2010) Comunicación Organizacional: la Red Humana. 1ra. Edición. Buenos Aires: Centro de Formación e Investigaciones en Ciencias del Comportamiento Humano FICCH.

CAPÍTULO 6

Gestión del conocimiento en las organizaciones

Blanca SOBOL y Lucas OVIEDO

A. Introducción

Las organizaciones se enfrentan a demandas vinculadas con la eficiencia, creatividad y competitividad que transforman sus modos de funcionamiento y en los cuales la información y el conocimiento pasan a ser recursos estratégicos, e incluso considerados nuevos factores de producción.

Se sabe que la creación, difusión y acceso a la información y al conocimiento constituyen procesos complejos que, si bien se apoyan en los avances tecnológicos, demandan una planificación y organización específicas. Es en este contexto que se revisan los paradigmas de la gestión organizacional y emergen nuevos enfoques -como es el caso de la Gestión del Conocimiento Organizacional (GCO)- con la intención de atender las nuevas dinámicas que transcurren en estos ámbitos.

El presente capítulo tiene como principal propósito brindar un acercamiento conceptual y práctico a la GCO en tanto estrategia para llevar a cabo procesos de desarrollo organizacional. Los contenidos temáticos se estructuran de la siguiente manera: en primer lugar se presentan una serie de conceptos sobre GCO; en segundo lugar se revisan aspectos clave que deberían incluir las acciones y proyectos orientados a la GCO; en tercer lugar se presenta un modelo específico referido a la creación de conocimientos en las organizaciones; por último, se propone el abordaje de

tres herramientas metodológicas posibles para gestionar y sistematizar conocimientos.

B. Aproximaciones conceptuales a la gestión del conocimiento en las organizaciones

Definiciones de la GCO

El conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico en tanto permite a las organizaciones sostenerse y evolucionar en un contexto cambiante. Es por ello que adquieren importancia los modos en que se conciben, planifican y gestionan los conocimientos propios de una organización.

Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de GCO? Para responder a este interrogante, a continuación se presentan algunos de los principales conceptos que refieren a este proceso.

- *"La gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para mantener y mejorar sus resultados a partir del conocimiento"*. (Pan y Scarbrough, 1999 citado por Perez Santana, Prieto y Sierra, 2009, p.51).
- *Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo"* (Rodríguez Gómez, 2006, p.29).

- *La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa"* (Ordóñez, 1999 citado por Martínez Caraballo, p. 311).
- *"La gestión del conocimiento es una nueva metodología, esquema de organización y proceso de funcionamiento que pretende aplicarse al mundo de la empresa o de cualquier tipo de organismo social (entidad estatal, sociedad no lucrativa, etc.). En ella,"el conocimiento" se contempla como un "recurso crítico" que debe gestionarse eficazmente para contribuir a una mayor rentabilidad social y/o económica de la empresa y a otros objetivos vitales para su supervivencia: satisfacción de los clientes, crecimiento o expansión en el mercado, mejor presentación y calidad de los productos y servicios, optimización del rendimiento y satisfacción del personal interno.* (Del Saz, 2001 citado por Castillo Parra, 2007, p.88).

En estos conceptos podemos identificar algunos aspectos en común en torno a la GC:

- es *intencional y estratégico*, es decir, no se concreta desde la improvisación, no es espontáneo sino que requiere de decisiones previas que lo impulsen, organicen y planifiquen con miras a alcanzar determinados objetivos;

- es un *proceso*, es decir, no puede suceder de modo inmediato sino que involucra etapas, momentos y acciones diversas para su concreción;
- incluye la definición de *metodologías* e involucra a toda la organización, y;
- demanda *interrogaciones* al interior de la organización vinculadas con el conocimiento específico que circula, se produce y se requiere en las mismas: *¿Qué conocimientos necesita la organización? ¿Dónde está ese conocimiento? ¿Quiénes lo necesitan?*

Se observa que en el tratamiento de esta temática existe consenso en sostener la existencia de dos planos desde los cuales abordar la GCO: un plano *hard* y un plano *soft*.

Pérez Santana, Prieto y Sierra (2009) explican que el plano *hard* implica enfatizar el rol de las TIC, en tanto soportes necesarios para impulsar acciones vinculadas con la GCO. Desde esta mirada se entiende que el conocimiento en las organizaciones puede ser asimilable a la información y, por lo tanto, puede ser captado, tratado e incrementado a través de las TIC. Esta perspectiva es la que prevaleció durante mucho tiempo en los enfoques de la GCO.

El plano *soft* significa atender la faceta humana, entendiendo que la mayor parte del conocimiento de las organizaciones está en los/as trabajadores/as. Por lo tanto, y como especifican Pérez Santana, Prieto y Sierra (2009), encarar proyectos de GCO desde esta visión significa concebir el conocimiento como una creación social que surge de la conexión entre persona-información y entre persona-persona (es decir, se

crea, se transfiere y se comparte en el marco de relaciones de intercambio social). Por lo tanto, no basta con el uso de las TIC sino que es necesario idear formas y contextos organizacionales que visibilicen y potencien el talento humano (habilidades, acciones, relaciones y comportamientos) para facilitar y promover la creación, transferencia y organización del conocimiento.

La idea anterior nos acerca a un concepto muy vinculado con la GCO, y que tiene que ver con el *aprendizaje organizacional*, ya que se reconoce que el conocimiento que poseen las organizaciones es el resultado de un proceso que se genera a través de las personas que la integran.

Dato, información y conocimiento

Hasta aquí hemos presentado algunas líneas que permiten comprender de qué hablamos cuando hablamos de GCO. No obstante, antes de continuar, es importante diferenciar las nociones de dato, información y conocimiento.

Prada Madrid (2008) sostiene que todo dato puede llegar a ser información dependiendo del interés del individuo o de la organización (para algunos es información y para otros simplemente son datos).

A la vez, para distinguir información de conocimiento es necesario recuperar los aportes de David y Foray (2002), quienes proponen pensar las diferencias en términos de reproducción. Así, el costo de reproducir una información es 0 (cero) sobre todo a partir del uso de la tecnología actual. No obstante, ¿cómo se hace para reproducir un conocimiento si se trata de una capacidad cognoscitiva de las personas, muchas veces difícil de explicitar y de transferir de un individuo a otro?

Otros aspectos que nos permitirán distinguir la información del conocimiento los podemos tomar de Devlin (1999) citado por Liberona y Ruiz (2013, p. 153), quien identifica:

- La información es una sustancia, un objeto que existe independientemente de la persona.
- El conocimiento no es un objeto, sino que requiere un conocedor, por lo que es una actividad intrínsecamente humana.
- El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito.
- El conocimiento, a diferencia de la información, contiene creencias, valores, compromisos, experiencia, información contextual, percepciones de expertos e intuición.

Enfoques de la GCO

Los modelos de GCO son varios y es por ello que se recurre a una sistematización de las principales perspectivas realizada por Briceño Moreno y Bernal Torres (2010):

Rodríguez (2006)

a. Modelos orientados al *almacenamiento, acceso y transferencia* de conocimiento. Enfatizan el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización.

b. Modelos con énfasis *sociocultural* centrado en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.

c. Modelos con énfasis en la *tecnología*, en los que se destacan el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.

Canal (2002)

→ Modelos de enfoque *técnico*: teorías, medición y sistematización de los conocimientos caracterizados por su marcado énfasis en aspectos prácticos.

→ Modelos de enfoque *economicista:* enfatizan en que las personas son individuos económicos que tienen preferencias y actúan racionalmente para maximizar el bienestar que pueden obtener a partir de los recursos escasos con los que cuentan, siendo el conocimiento uno de estos recursos.

→ Modelos de enfoque *filosófico* con raíz en los conceptos desarrollados en el campo de la filosofía

→ Modelo de enfoque *social*: enfatizan la importancia de los aspectos sociales en el momento de promover la creación o la compartición de conocimiento así como en las herramientas de representación del respectivo conocimiento, en los sistemas de información en las organizaciones.

→ Modelos de enfoque *sintético*: enfatizan la multiplicidad de puntos de vista o combinación de los enfoques antes mencionados como una forma de abordar la gestión del conocimiento.

Rodríguez Gómez (2006) sostiene que la GCO resulta importante en los procesos vinculados con el desarrollo de actividades laborales, ya que en ellas se producen aprendizajes informales, muchas veces inconscientes,

pero que resultan importantes para la organización; esto permite construir una memoria organizacional, relevante para los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones.

C. Aspectos elementales para gestionar el conocimiento organizacional

En este apartado se revisan algunos aspectos que deberían estar incluidos en cualquier acción vinculada con la GCO y que pueden ser abordados como etapas de un proceso. No obstante, resulta más adecuado definirlos como elementos necesarios ya que la idea de etapas remite a nociones de secuencias u orden que pueden ser complejas de alcanzar, considerando sobre todo que no existen recetas únicas para implementar este tipo de prácticas.

Aspectos centrales de la GCO

Para el desarrollo de este tema vamos a recurrir a la propuesta de González Ariza, Castro y Roncallo (2004), quienes describen seis aspectos claves y necesarios para identificar o hacer un diagnóstico respecto a cómo se gestiona el conocimiento en una organización, tal como se describe en el próximo esquema:

1. *Identificación del Conocimiento*

De acuerdo con los autores, este aspecto está relacionado con preguntas tales como: ¿Qué información se requiere para enfrentar una determinada situación? ¿A dónde es necesario recurrir para obtener información?

Tomando los aportes de Wiig (2004), estos autores plantean que, en la identificación del conocimiento, pueden reconocerse cuatro niveles o tipos de conocimientos:

- Conocimientos idealistas: vinculados con los valores que identifican a la organización.
- Conocimientos sistemáticos: son aquellos que representan la base teórica que sustenta y enfoca la actividad de la organización.
- Conocimientos pragmáticos: necesarios para la resolución de problemas.
- Conocimientos automáticos: que se emplean de manera rutinaria, forman parte de las actividades cotidianas y repetitivas y requieren poca reflexión.

Un resultado de esta actividad puede derivar en la construcción de mapas de conocimientos. Estos constituyen una herramienta gráfica que permite ubicar ¿quién tiene el conocimiento en la organización? (qué personas) y ¿dónde está ese conocimiento? (en qué documentos, bases de datos, manuales, etc.).

2. *Transmisión o compartición del conocimiento*

Una vez que se identifican los conocimientos que permiten abordar las situaciones más relevantes en la organización, así como también las personas y medios donde se localiza, es importante conocer: ¿de qué manera se socializa y se comparten estos conocimientos? Este aspecto es la base de cualquier proceso de gestión del conocimiento, ya que se orienta a reflexionar en torno a los modos en que la organización y las personas que

allí se desempeñan establecen formas de socializar los conocimientos, con el propósito de favorecer su acceso.

Para ello, y como explican los autores de referencia, es necesario reflexionar y ajustar permanentemente cuestiones vinculadas con: ¿de qué manera se almacena el conocimiento significativo para la organización? ¿Se lo clasifica? ¿Es comprensible?

3. *Medios y tecnologías*

En estrecha vinculación con el aspecto anterior se encuentra la revisión de los medios y tecnologías empleadas en una organización orientadas a almacenar los conocimientos y a facilitar su acceso.

Si bien no es el único modo de socializar el conocimiento, en la actualidad las TIC son relevantes en cualquier proceso de gestión del conocimiento, ya que permiten enviar, recibir, circular, transferir, acumular, convertir y almacenar conocimiento de un modo mucho más ágil.

4. *Mecanismo para la Toma de Decisiones*

La gestión del conocimiento contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones debido a que facilita la toma de decisiones. Se considera que esto es así ya que, en los procesos de toma decisiones, la información y el conocimiento con los que cuenta la organización resultan centrales. También se puede pensar a la inversa: las particularidades del conocimiento organizacional se pueden visualizar y materializar en la toma de decisiones (modos, tipo, tiempos) y, por tanto, en la forma en que la organización resuelve los problemas a los que se enfrenta.

De esta manera, un aspecto importante sobre el cual reflexionar con relación a la GCO, es: ¿Qué características tienen los procesos de toma de decisiones en la organización?

5. *Cultura Organizacional*

Otro aspecto relevante refiere a las particularidades que adopta la cultura organizacional, es decir, ¿qué creencias, normas, valores institucionalizados en los espacios laborales, favorecen o limitan los procesos de gestión del conocimiento?

Los autores sostienen que se debe cambiar el énfasis y la importancia que tradicionalmente se dirigió hacia los activos materiales de la organización y orientarlos hacia los activos intangibles y emocionales (confianza, empatía y relaciones personales). Explican también que para lograrlo es necesario brindar confianza y seguridad a los trabajadores/as en lo que respecta al desempeño de sus tareas, así como en sus aportes de ideas para mejorar las prácticas de trabajo.

6. *Competitividad*

El conocimiento se torna el recurso fundamental para que la organización sea competitiva, y se debe apuntar para ello a que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito mediante la utilización de documentos, manuales, bases de datos, entre otros recursos.

D. La organización creadora de conocimiento: el enfoque de Nonaka y Takeuchi

En este apartado se aborda un modelo específico que refiere a la creación del conocimiento en las organizaciones, desarrollado en el marco de una

perspectiva que enfatiza en los procesos individuales de cada trabajador y en sus conocimientos tácitos para traducirlos en explícitos como criterios importantes para la construcción del conocimiento organizacional.

Esta perspectiva surge, principalmente, del trabajo "La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación", de los japoneses Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.

Conocimiento explícito y conocimiento tácito

Los autores parten de considerar que, si bien en los últimos tiempos se destaca la importancia del conocimiento para el desarrollo de las organizaciones, se ha prestado menor atención a los modos en que este conocimiento se produce, se comparte y se administra en dichos espacios. Sostienen que el punto de partida es reconocer que el conocimiento es creado por los individuos; por lo tanto, la "creación de conocimiento organizacional debe ser entendido como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización" (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.65).

Por otra parte, consideran importante reconocer dos tipos de conocimientos y para ello toman los aportes del economista Karl Polanyi, quien distingue:

Conocimiento explícito: es el conocimiento que se puede codificar (expresarlo en números o palabras), formalizar o sistematizar para su transmisión. Este conocimiento es posible observar en bases de datos, programas específicos, formularios, circuitos, manuales etc.

Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, enraizado en las experiencias contextuales de los individuos y, por lo tanto, difícil de articular, formalizar, comunicar y transmitir, debido a que no está explicitado.

Nonaka y Takeuchi (1995, p.67) sintetizan las diferencias entre estos tipo de conocimientos del siguiente modo:

La creación del conocimiento organizacional

Ahora bien, la pregunta que se hacen estos autores es ¿cómo se da el pasaje o la conversión del conocimiento tácito (personal) al conocimiento explícito (formalizable)?

Para ello proponen un modelo de creación del conocimiento que considera que estos dos tipos de conocimientos no están separados, sino que resultan complementarios, y en todas las actividades creativas humanas existe una interacción e intercambio entre ambos. Dicen los autores: *"Nuestro modelo dinámico de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. A esta interacción la llamamos conversión de conocimiento"* (p. 68). Esta interacción es social, es decir, no se da en el interior de los individuos sino a partir del intercambio.

Entonces, Nonaka y Takeuchi describen que existen cuatro formas de conversión del conocimiento:

1. Socialización	Tácito Tácito
2. Exteriorización	Tácito Explícito
3. Combinación	Explícito Explícito
4. Interiorización	Explícito Tácito

Briceño Moreno y Bernal Torres (2010) realizan una síntesis de cada una de estas formas de conversión del conocimiento, del siguiente modo:

Socialización: hace referencia al proceso a través del cual se comparten experiencias con otra u otras personas, ya sea mediante el diálogo o la observación. Para que esto sea posible, y que el conocimiento tácito de una persona o grupo pueda ser socializado, es necesario que las personas que intervienen en este proceso compartan determinadas experiencias en común, a fin de que el conocimiento que se está transmitiendo resulte relevante para quien está escuchando, dialogando u observando respecto al mismo.

Exteriorización: tiene que ver con el proceso a través del cual un conocimiento tácito, es decir personal, se transforma en conceptos explícitos o comprensibles para cualquier persona. Lo importante en esta forma es que hace referencia a los modos en que un conocimiento que es individual, puede explicitarse para que otra persona pueda comprender, acceder y utilizar. Dicen Nonaka y Takeuchi que un buen modo de convertir conocimiento tácito en explícito se da a través del empleo de metáforas, analogías, modelos, ya que permiten compartir significados.

Combinación: consiste en el proceso de formalización de los conceptos exteriorizados, con el fin de desarrollar un sistema de conocimientos a través de diferentes medios (documentos, juntas, conversaciones, etc.) para su disponibilidad en toda la organización.

Internalización: esta forma se visualiza cuando se analiza, por ejemplo, la puesta en práctica de los conocimientos y experiencias adquiridas en las otras formas, y se puede identificar el conocimiento tácito de los integrantes de la organización en la forma de modelos mentales que son compartidos por todos.

Este proceso es representado por los autores con el siguiente esquema:



Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 81

Un ejemplo

Imaginemos el primer día de trabajo de una persona que tiene que desempeñar funciones en el área de atención al público en una organización determinada.

Socialización: durante los primeros días, seguramente será clave para esta persona el rol de sus compañeros/as de trabajo. La misma observará como ellos/as se desenvuelven y resuelven diferentes situaciones que se presentan en las tareas asignadas, así como también, a través del diálogo, le explicarán cómo realizan estas tareas. En estas prácticas observables y en estas conversaciones, las personas transmiten conocimientos que son tácitos, basados en sus formas de hacer el trabajo, y por lo tanto, no se trata sólo de conocimientos técnicos (establecidos en la organización) sino también de valores y creencias respecto a los modos y concepciones acerca de esta función en particular. A fin de que esta etapa sea exitosa, resultan relevantes los conocimientos y experiencias previas, es decir, los conocimientos tácitos propios de la persona que ingresa.

Exteriorización: la posibilidad de que la organización tenga definidas instancias de capacitación y formación, relacionadas con las funciones que desempeñará la persona que ingresa, pueden ser ejemplos concretos de cómo la organización define modos posibles de convertir los conocimientos tácitos en explícitos. Esto será así si en estos espacios lo que se busca es trabajar y formar en los conceptos técnicos o propios de la organización con relación a esa función en particular, de forma que puedan ser comprendidos y adoptados por toda persona que realice esa tarea.

Combinación: esta forma puede ser apreciada si en la organización a la cual ingresa esta persona existen diversos recursos a través de los cuales se sistematizan, formalizan e institucionalizan los conocimientos necesarios para desarrollar las diferentes funciones que hacen al desempeño de la organización. Los manuales de procedimientos, manuales de misiones y funciones, la definición de circuitos, los sistemas informáticos (con sus

correspondientes tutoriales), videos o documentos institucionales que transmiten los objetivos, los valores, misiones y funciones de la organización. Estos son sólo algunos de los ejemplos de posibles recursos a implementar en una organización para generar sistemas de conocimientos que estén disponibles y accesibles para todos los miembros de la organización.

Internalización: con relación a la persona que ingresó a la organización, esta fase o forma del conocimiento recién podrá ser identificada transcurrido un tiempo de su incorporación. Y se podrá apreciar, por ejemplo, en el propio desempeño del/la trabajador/a, puntualmente en sus prácticas laborales cotidianas.

En función de estos ejemplos, es importante tener presente que en la implementación de procesos de GCO es fundamental la atención que se le preste a las etapas de exteriorización y combinación del conocimiento, ya que las formas que adopten nos indicarán los modos en que la organización prevé, planifica y gestiona los conocimientos con miras a construir conocimientos colectivos útiles para el desarrollo organizacional.

E. Herramientas de aplicación práctica para la conversión del conocimiento y su sistematización

En esta última parte del capítulo, abordaremos tres herramientas metodológicas para gestionar y sistematizar conocimientos. La elección de las mismas es arbitraria, por cuanto sabemos que existen múltiples metodologías para llevar a cabo procesos de conversión de conocimiento tácito a conocimiento codificado o explícito.

No obstante, y teniendo en cuenta esta diversidad de métodos, hemos puesto el énfasis en tres técnicas específicas: 1) documentación de procesos; 2) el análisis de tareas y puestos, y; 3) la construcción de indicadores. La finalidad del estudio de estas técnicas obedece a la posibilidad de llevar a la práctica alguna estrategia de codificación de conocimientos que sea útil para la toma de decisiones a nivel personal y organizacional.

Documentación de procesos

En el capítulo "Herramientas para la mejora de procesos" se desarrolló el enfoque basado en procesos. En términos de gestión de calidad, el proceso constituye el "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado", mientras que el procedimiento hace referencia a la "forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso" (Normas ISO 2015, pp. 19-20).

En tal sentido, específicamente puede entenderse al proceso como el "conjunto de procedimientos (subprocesos) que se interrelacionan en forma lógica para el cumplimiento de un objetivo final que es motivo y origen de todos y cada uno de los procedimientos que lo componen" (SGP-GBA, 2007, p. 10). Los procesos son la expresión material de los objetivos de la organización y tienen la característica de permanecer en el mediano plazo. Por su parte, los procedimientos aluden al "conjunto de tareas que se relacionan con la finalidad de cumplir con un objetivo parcial del proceso (comúnmente a corto plazo), que se sigue repetidamente (por ejemplo, los procesos de compras, contratación de personal o liquidación de haberes). Dichas tareas y su método de ejecución constituyen lo que

habitualmente se conoce como rutina de trabajo. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas" (SGP-GBA, 2007, p. 11)

Por ejemplo: el proceso de compras en una organización específica implica el desarrollo de múltiples subprocesos (interviene el área de mesa de entradas, el área contable, el área de patrimonio, etc.). Es decir, el proceso es más amplio que las divisiones funcionales de una organización, ya que la mirada no está establecida en ámbitos estancos sino como un flujo de entrada de insumos y salidas de productos pero desde una lógica transversal.

Ahora bien, la gestión de los procesos requiere de una actividad específica e ineludible como es la documentación de las tareas que se realizan y que se deben realizar. Al respecto, existen dos formas de documentar las tareas: la narrativa y la gráfica (SGP-GBA, 2007, p. 24).

La narrativa consiste en escribir las tareas que se realizan en una organización, la cual puede variar en sus formas (desde documentos complejos como un manual de procedimientos hasta algo más sencillo como un instructivo de trabajo). En cambio, la técnica gráfica son, por ejemplo, los cursogramas o flujogramas.

Ahora bien, ¿por qué es importante documentar los procesos? Esta tarea es esencial porque es necesario dejar escrito lo que se hace en una

organización[5] con el propósito de que la misma se reproduzca en el tiempo y, en la medida de lo posible, de una misma forma.

Se trata de un proceso de codificación de conocimientos. En tal sentido, y tal como lo hemos trabajado hasta aquí, el conocimiento es creado por las personas. La dinámica de la relación trabajador-tarea se va modificando paulatinamente con el tiempo (esto es lo que se denomina trabajo realmente ejecutado), por lo que, si esta relación no se codifica, lo que se produce es el "monopolio" del conocimiento en una única persona, ocasionando un grave problema de comunicación.

Cuando codificamos el conocimiento favorecemos su reproducción en el tiempo, disminuyendo, por ejemplo, los costos asociados con la formación de una nueva persona que debe reproducir tal tarea o con los costos en tiempo de una persona externa a la organización que desea ejecutar una acción específica. Por ejemplo, ubíquense como usuarios de un servicio en particular y el estrés que produce no saber cómo se resolverá un trámite o si lo que están haciendo está correctamente realizado. Al respecto, no por nada circulan relatos populares como "siempre me piden algo nuevo" o "seguro que algo me faltará".

A continuación exponemos un breve modelo para documentar procedimientos de un puesto de trabajo o tarea.

[5] Hacemos la distinción aquí entre documentar y registrar. La primera acción alude a la descripción escrita de una tarea que se debe llevar a cabo, mientras que registrar se refiere a la descripción escrita de una actividad que ya se realizó. Por ejemplo: asentar el dato de la ausencia de un/a trabajador/a en una ficha específica es registrar. Por su parte, indicar mediante un instructivo cómo el/la trabajador/a debe informar su ausencia corresponde a documentar.

-Modelo para documentar un procedimiento de un puesto de trabajo o tarea-

Dimensiones	Definición operativa
Objetivos	Propósito a lograr a través del cumplimiento del procedimiento. El objetivo debe comprender un qué y un para qué. Ejemplo: Redactar un documento escrito sobre la unidad 4, de manera clara y sencilla, para contribuir al aprendizaje de las herramientas de gestión y sistematización de conocimientos en el ámbito organizacional.
Alcances	Refiere a los límites del proceso, su inicio y finalización y su cobertura (es decir, a quién o quiénes incumbe). Ejemplo: La tarea se inicia con la identificación de los contenidos a sistematizar en el escrito y finaliza con la clase escrita. El alcance de esta clase son los estudiantes de la Diplomatura Universitaria en Gestión y Desarrollo Organizacional (DUGyDO) de la Facultad de Ciencias Económicas, UNNE.
Saberes o competencias requeridos	Indica qué tipo de saberes y competencias debe poseer la persona para desarrollar la tarea. Ejemplo: la persona para redactar la clase debe tener manejo de informática básica, principalmente procesador de texto Word u otro. Asimismo, debe poseer conocimientos sobre teorías de gestión del conocimiento y su abordaje empírico a nivel organizacional.
Requisitos documentales	Refiere a los documentos y acciones que operan como "disparadores" para el desarrollo de la tarea.

Dimensiones	Definición operativa
	Ejemplo: Para redactar la clase es necesario que el proyecto de la DUGyDO cuente con resolución de aprobación del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE (documento requerido: resolución de Consejo Directivo). La publicación de la clase se realizará conforme a un cronograma establecido en el desarrollo del módulo correspondiente (documento requerido: cronograma de actividades del módulo).
Secuencia de acciones	El procedimiento debe contener una secuencia lógica de acciones. Generalmente, en esta secuencia se deben prever los "puntos de control" y también deben indicarse qué sucede en caso de producirse algún desvío. Ejemplo: la elaboración y publicación de la clase implicaría: → Abrir MS Word o similar y guardar con el nombre "Clase 4". → Redactar los contenidos, siguiendo una idea lógica en los contenidos. → Guardar el archivo en MS Word. → Verificar el contenido. → Convertir el archivo a PDF. En caso de producirse un error, generarse PDF con herramientas on-line. → Publicar la clase e informar al curso.
Tiempo de resolución	En la medida de lo posible es indispensable indicar el tiempo promedio para la resolución de la actividad. Ejemplo: la redacción de la clase se realiza en una (1) semana.

Dimensiones	Definición operativa
Indicadores de seguimiento y de resultados	Refiere a la construcción de medidas de evaluación que aporten información al procedimiento y, por ende, al proceso. Esta retroalimentación se puede realizar a través de indicadores de seguimientos y/o de productos. Ejemplo: Indicador de seguimiento: claridad conceptual de la clase (cantidad de consultas por explicación de conceptos de la unidad 4 / total de consultas en el módulo * 100). A mayor valor de este indicador, menor claridad conceptual de la clase.

Este modelo de documentación de procedimientos es un tipo de los diferentes modelos posibles de construir, según sean las necesidades de la persona y de la organización. En la mayoría de las organizaciones existen políticas explícitas sobre la documentación de procedimientos, en sus diferentes dimensiones y fases. Es por ello que el modelo desarrollado aquí solo tiene por finalidad ofrecer una serie de pautas básicas para iniciar un trabajo de estas características. Claramente, si quisiéramos documentar un procedimiento para el público externo a la organización, las dimensiones de la documentación variarán.

En esta misma línea de análisis, otro elemento de suma relevancia en el lenguaje de la calidad es el concepto de valor agregado. Esta noción se vincula estrechamente con el entendimiento del proceso como una cadena de valor de un producto o servicio. Si lo traducimos al lenguaje de un procedimiento organizacional básico, el valor agregado alude al aporte que debe realizar la intervención de una persona o área al desarrollo exitoso del proceso y/o del procedimiento.

Por ello, al momento de la redacción de una documentación es conveniente preguntarse ¿en qué medida contribuye el desarrollo de esta acción o la intervención de esta área en la obtención del objetivo de este procedimiento o proceso? Si se puede construir una respuesta con fundamentos, entonces el valor agregado se justifica. Ocurre muchas veces que no es posible fundamentar este valor agregado, como es en las situaciones donde las respuestas son frases como "siempre se hizo así", "es mejor que exista un doble control", "se pide esta documentación, por las dudas", "es mejor que una copia quede para mí", etc.

Por otro lado, un elemento central al momento de definir la documentación de los procesos son los puntos de control. Este concepto también deriva de la gestión de calidad aplicada a los procesos productivos. Sin embargo, es posible establecer un correlato con los procesos administrativos, por cuanto estos también poseen una lógica secuencial para la obtención de un resultado determinado.

En tal sentido, cuando se redacta la secuencia de tareas es necesario establecer los puntos de control críticos. Es más, si pensáramos en un proceso general, es importante que exista una definición precisa de los puntos de control en cada subproceso y entre los mismos.

Si el punto de control del procedimiento o proceso se define recién en la última tarea, es muy probable que hayamos perdido mucho tiempo en la detección de la falla. Por ejemplo, si el tiempo promedio de la resolución de un determinado procedimiento es de seis meses, al identificarse el error recién en la última parte del mismo se han perdido, efectivamente, seis meses de trabajo y de demoras. Ahora bien, si en el diseño del procedimiento y del proceso se establecen puntos de control intermedios,

los errores se detectan tempranamente, facilitando la concentración de los agentes sólo en la resolución de los casos sin fallas y errores. Por ello, la definición de los puntos de control contribuye a reducir los errores y a lograr eficacia y eficiencia en el trabajo cotidiano.

Aspectos teórico-metodológicos para el estudio de las tareas y de los puestos.

Inicialmente es conveniente definir qué se entiende por puesto de trabajo, tarea y el tipo de estudios de ambos. Con puesto de trabajo hacemos referencia a "cada uno de los emplazamientos, dentro de una unidad organizativa, en que una o varias personas llevan a cabo unos cometidos o funciones" (Roig Ibáñez, 1996, p. 33). Por su parte, la tarea alude a una "parte o asignación de trabajo, más o menos amplia y extensa, que, con un determinado esfuerzo físico, mental o psicofísico, se lleva a cabo para conseguir cada uno de los objetivos específicos que implica la realización completa de todo el trabajo correspondiente a un puesto" (Roig Ibáñez, 1996, p. 32).

En tal sentido, el análisis de tareas representa un estudio más restrictivo, referido a cómo se deben llevar las tareas de un puesto y las responsabilidades y límites de los mismos. Cuando incluimos otros aspectos más complejos como el análisis de las condiciones ambientales, físicas y psicológicas de un puesto, como así también las calificaciones y competencias que debe poseer una persona para ocuparlo, hacemos referencia al estudio de los puestos de trabajo. Algunos autores deciden no reconocer estos límites, señalando como sinónimos el estudio de los puestos y de las tareas.

No obstante, más allá de este tecnicismo, lo que aquí nos interesa mostrar es cómo aplicar algunas herramientas para codificar conocimientos a partir del análisis de los puestos y/o de las tareas.

Siguiendo a Roig Ibáñez (1996), existen dos métodos para estudiar los puestos: los directos y los indirectos. Los métodos directos comprenden la aplicación de técnicas como la observación participante, la entrevista o la combinación de ambos; se incluyen también los estudios de tiempos y de movimientos dentro de este tipo. Por su parte, los métodos indirectos refieren a la aplicación de técnicas que nos permiten entender las dimensiones de un puesto en forma mediata, indirecta y deductiva. Son parte de este tipo de métodos la técnica de "incidentes críticos" de John Flanagan, el análisis funcional de los puestos y los procedimientos de simulación por medio de modelos.

A continuación describimos brevemente cada uno de ellos.

Antes de ello, es importante destacar un aspecto señalado por Roig Ibáñez (1996), quien explica que, más allá del método elegido, es necesario conocer el contenido operativo de cada una de las tareas que componen un puesto de trabajo determinado, en el mismo sentido cronológico y metodológico en que se ejecutan. Además, se debe consignar información sobre las exigencias de realización y las condiciones ambientales, organizativas y necesarias para desempeñar el puesto en cuestión.

Es por ello que, en primer lugar, lo que se debe hacer es aplicar la "fórmula de Kipling", más conocida por el acrónimo HACOPIM.

CÓDIGO	DEFINICIÓN	IMPLICANCIAS
HA	Qué hace	Identificación, registro, reseña y consignación detallada de cada una de las tareas, con sus correspondientes operaciones, realizadas por el responsable del puesto, anotándolas en el mismo sentido cronológico y metodológico en que las ejecuta.
CO	Cómo lo hace	Cómo ejecuta el responsable del puesto cada una de estas actividades (tecnología utilizada, procedimientos, rutinas, repeticiones, normas, instrucciones, toma de decisiones, etc.).
P	Por qué lo hace	Por qué lo hace de dicha manera y por qué no lo efectúa de otra o si debería hacerse de otra. Requiere de explicaciones y fundamentaciones objetivas por parte del responsable del puesto.
IM	Qué implica o requiere cada tarea	Dificultades, inconvenientes, limitaciones y exigencias, de todo tipo, que presenta el puesto de trabajo para la adecuada ejecución de sus actividades y tareas, al tiempo que exige identificar y consignar los requisitos físicos, psicofísicos y mentales o intelectuales de aptitud, conocimientos, capacidad y experiencia profesional.

Métodos directos

Si se desea utilizar métodos directos, las dimensiones del método HACOPIM (u otras que decida incorporar el analista según sus necesidades) deben estar previstas en las técnicas que se empleen.

Por ejemplo, si utilizo entrevistas, el formulario de preguntas debe estructurarse en base a cada una de las dimensiones. Lo mismo si se decide realizar observación directa, por cuanto estas dimensiones actúan como categorías de análisis para el registro.

En general, siempre se combinan ambos métodos directos. Lo esencial aquí es la precisión teórico-metodológica del analista, ya que puede haber sesgo de "gigantismo" (la persona incrementa la complejidad de lo que efectivamente hace) o de "enanismo" (la persona cuenta solo una versión reducida de lo que hace). Es por ello que el método directo también debe incluir necesariamente a informantes clave, como puede ser el responsable superior directo de la persona, compañeros, etc.

Asimismo, es importante acompañar este trabajo con registros fotográficos para poder captar gráficamente el espacio ergonómico. Y como saben, una herramienta importante para entender gráficamente el flujo de tareas son los cursogramas.

Métodos indirectos

Como mencionamos anteriormente, dentro de los métodos indirectos encontramos tres tipos de técnicas. Vamos a desarrollar dos de las mismas, que son el análisis de "incidentes críticos" de Flanagan y el análisis funcional de puestos.

→ La técnica de los "incidentes críticos"

Esta técnica parte de considerar que es posible aprender cómo se hace o cómo debe realizarse una tarea a partir de los errores que se cometen durante la ejecución de la misma. En tal sentido, los incidentes críticos son aquellos eventos inesperados que requieren por parte de la persona la improvisación de una solución. Cuando se presenta un evento inesperado la persona debe tomar decisiones, lo que constituye la base para el análisis. Este "incidente crítico" debe ser fácilmente identificado, para luego construir una tipología.

Es necesario tener en cuenta que el "incidente crítico" no necesariamente debe consistir en un hecho grave o sumamente complejo o que la técnica se aplica únicamente en puestos de trabajo complejos. Si bien inicialmente la técnica fue pensada para puestos de trabajo donde la toma de decisiones conlleva riesgos importantes (puesto de piloto de aviones), los fundamentos de la técnica son muy interesantes ya que se basan en el estudio de los errores. Y errores se cometen en las organizaciones de todas las latitudes.

Esta técnica se basa en metodologías cualitativas para el relevamiento de los datos. Una de las estrategias más utilizadas consiste en entrevistar a la persona que ocupa un puesto, solicitando que se exprese abiertamente sobre cómo es su trabajo y cómo resuelve los problemas. En base a esta entrevista se van identificando aquellos "incidentes críticos" más frecuentes. A su vez, también es posible organizar grupos focales (focus group) con trabajadores que desempeñan el mismo rol o que pertenecen a una misma área. Este tipo de métodos es muy útil ya que se extraen datos del intercambio producido entre los integrantes del grupo.

Fíjense que la idea no es aplicar cuestionarios con preguntas cerradas sino que la base de la información está en el relato de la experiencia. Por lo tanto, es quizás un método más costoso en términos de tiempo, de organización y de interpretación, pero los datos obtenidos seguramente serán enriquecedores para el conocimiento detallado del trabajo que se realiza.

Piensen, por ejemplo, que en una entrevista abierta una persona puede expresar el "trabajo realmente ejecutado" (como lo hace en la realidad cotidiana), saliéndose de las normas establecidas del "trabajo prescripto"

(como está documentado que debe realizarse o como le dicen que debe realizarlo si es que no existe documentación). En términos de construcción de conocimiento, se trata de un logro del analista si logra construir confianza y traspasar la frontera de lo que se "muestra al exterior".

Análisis funcional del puesto o de un rol

La metodología del análisis funcional permite identificar, diseñar y sistematizar las competencias que debe reunir una persona para desempeñarse en un contexto laboral específico. En tal sentido, la base del análisis son las funciones y subfunciones que forman parte del rol laboral o de un sistema de puestos de trabajo.

Si deseamos trabajar a nivel organizacional en el estudio de los roles laborales, el análisis funcional parte de considerar los siguientes elementos: 1) el propósito clave del rol; 2) las funciones claves y principales; 3) las unidades de competencia, y; 4) los elementos de competencias del rol.

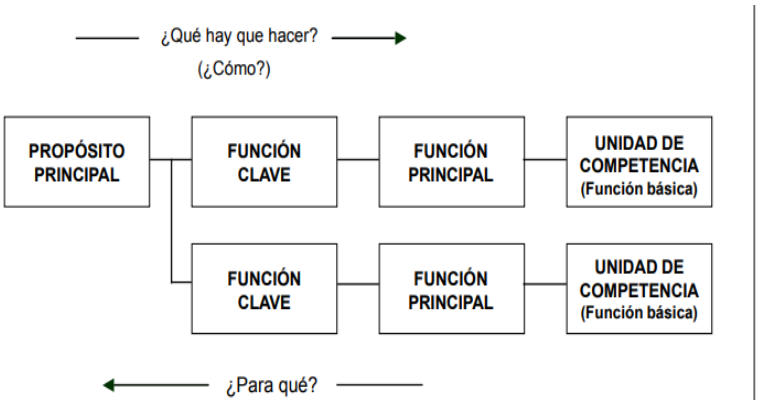
Para ello es importante identificar a los informantes clave, ya que el relevamiento de la información se debe realizar en diferentes escalas (no solo el responsable del puesto sino también su superior de primer y segundo nivel, etc.).

El propósito clave es definir la razón de ser del rol, actividad, sector, etc. (variará según el nivel de análisis). A medida que desagregamos el propósito clave nos encontramos con las funciones claves, las funciones principales, las funciones básicas (unidades de competencia) y los elementos de competencia. Como observarán, el método de análisis es deductivo por cuanto va de lo general a lo particular, razonando en base al

interrogante ¿qué funciones se deben cumplir para lograr que se realice la función inmediatamente anterior? (Vargas et al., 2001). Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente (acciones, comportamientos y resultados que obtiene el trabajador con su desempeño), mientras que una unidad de competencia es el conjunto de elementos de competencia.

El principal producto que se obtiene con esta técnica es un mapa funcional del rol, esto es, la representación amplia de las principales funciones y competencias de una ocupación. En el cuadro que se expone a continuación se grafica la idea de un mapa funcional: de izquierda a derecha nos interrogamos sobre ¿cómo? ¿qué hay que hacer?, mientras que de derecha a izquierda respondemos el interrogante ¿para qué hacemos esto?

Esquema general de un mapa funcional



Fuente: elaboración de Vargas et al. (2001)

Un ejemplo de desagregación de funciones es el siguiente:



Fuente: elaboración de Vargas et al. (2001)

Sistema de Indicadores

Otra de las formas posibles para convertir un dato en información y una información en conocimiento es la medición de la dinámica del desarrollo de un proceso y/o la obtención de un resultado específico. Si el acto de medir lo plasmamos metodológicamente en un instrumento, logramos entonces construir un indicador.

¿Qué es un indicador? Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa para definir objetivos e impactos; en tal sentido, constituyen una medida verificable de cambio o resultado, permitiendo evaluar, estimar o demostrar el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

La definición de un indicador –más precisamente de un sistema de indicadores– nos permite saber dónde estamos parados con respecto al logro de una meta específica, al flujo de trabajo que poseemos, al cambio

en la dinámica del proceso de trabajo por la introducción de una modificación, entre otros aspectos. Es por ello que el uso de indicadores contribuye a la construcción de conocimiento, por cuanto nos permite medir y evaluar un estado de situación en particular.

En sus experiencias laborales habrán notado muchas veces que "el árbol tapa al bosque", esto es, hay un "caso" que sale del promedio y sobre el cual se centra toda la atención sin tener en consideración que el 99% de las operaciones restantes fueron exitosas. Sin embargo, este "caso" adquiere notoriedad porque no es posible definir con exactitud cuál es su peso o incidencia en la totalidad. Así, si tuviéramos indicadores preparados, podríamos poder ubicar ese "caso" en un mapa de datos para poder tomar decisiones correctas. Al respecto, el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales, descripto en el módulo anterior), dice que, en una organización, gran parte de los problemas se resuelven identificando correctamente las pocas causas que los ocasionan. Por ello es necesario disponer y procesar datos e información para poder tomar decisiones (es decir, producir conocimiento).

De acuerdo con Mondragón Pérez (2002), los indicadores deben presentar las siguientes características:

1. Estar inscripto en un marco teórico, permitiéndole al investigador poder interpretarlo a la luz de un enfoque integral más amplio. En el caso de las organizaciones, este indicador debe estar asociado con la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización.
2. Ser específicos, es decir, deben estar vinculados con el fenómeno que se desea medir.

3. Ser explícitos, esto es, no debe ser confusa su forma de expresión (tasa, ratio, índice, desempeño, etc.) y el objeto de medición.
4. Estar disponibles en el tiempo, en lo posible en series prolongadas. Esto se debe a que los indicadores permiten hacer comparaciones, aspecto fundamental para evaluar cambios y progresos.
5. Ser relevantes, por cuanto deben contribuir a la toma de decisiones y la definición de políticas.
6. No son exclusivos de una acción específica, ya que para poder tener una visión sistémica de un proceso complejo se requiere no un indicador sino un sistema de indicadores.
7. Ser claros y de fácil comprensión.
8. Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo las mismas condiciones.
9. Ser confiable, sólida y factible.
10. Ser sensible a los cambios en el fenómeno observado.

En términos de gestión organizacional, existen dos tipos de indicadores: de eficacia y de eficiencia. Según la Norma ISO 9000:2005, la eficacia refiere al "grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados" (punto 3.2.14), mientras que la eficiencia involucra la "relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados" (punto 3.2.15)[6]. En la práctica, estos términos muchas veces resultan difíciles de discernir porque, por ejemplo, se asocia cotidianamente a la eficiencia con

[6] Norma ISO 9000:2005, *cfr.* https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es

la reducción de costos cuando en realidad muchas veces este costo no está satisfactoriamente estimado (ya lo dice el refrán popular "lo barato sale caro").

Por su parte, los indicadores de gestión refieren a las formas cuantitativas y cualitativas utilizadas para evaluar el desempeño de un área en particular, de un proceso de trabajo, de un rol laboral específico, etc., a lo largo del tiempo.

A su vez, los indicadores también pueden clasificarse en indicadores de resultados y de procesos. Los primeros miden el carácter de la obtención de un determinado producto o servicio, mientras que los segundos se vinculan con la medición de un conjunto de actividades intervinientes para verificar el cumplimiento de un propósito preestablecido.

- Ejemplos para el cálculo para indicadores cuantitativos

Las formas de estimación de los indicadores pueden variar según sea el interés de la medición.

Una de las más utilizadas es la medición por ratios o relaciones. Este tipo de indicadores se utilizan con frecuencia para la medición de una gestión:

- Indicador de gastos

*Total de gastos / Total de presupuesto * 100*

- Indicador de satisfacción de usuarios

*Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios totales * 100*

- Indicador de producción/calidad

*Total de expedientes devueltos / Total de expedientes procesados * 100*

- Indicador de ausentismo

*Total de hs. de ausencia / Total de hs. de jornada laboral * 100*

Generalmente este tipo de indicadores suelen expresarse porcentualmente, es decir, en tanto por ciento. No obstante, también es posible expresarlos en tanto por mil, en forma de relación o en forma de número entero.

Otra dimensión relevante es que estos indicadores deben asociarse a un tiempo específico, por lo tanto es importante identificar si nos interesa medir la gestión en una semana, un mes, un año, etc.

También es posible construir indicadores de distribución, como por ejemplo:

- Indicador de costo de formación de un estudiante

Total de presupuesto del programa de formación / Total de estudiantes en formación

- Indicador de relación docentes / estudiantes

Total de estudiantes / Total de docentes

- Indicador de accesibilidad digital

Total de estudiantes / Total de computadores con conexión a internet

- Esquema para la construcción de un sistema de indicadores

En las organizaciones suelen utilizarse los Tableros de Control o Cuadro de Mando Integral (CMI) como metodología para la planificación y administración estratégica. Si bien no focalizamos en este punto, es importante que podamos analizar la posibilidad de construir algún

mecanismo para evaluar y monitorear un proceso o procedimiento de interés.

F. A modo de cierre

En este capítulo hemos propuesto un acercamiento a la gestión del conocimiento en las organizaciones, a partir de discutir y analizar aspectos introductorios de sus dimensiones conceptuales y procedimentales.

Partimos de reconocer que el conocimiento, en tanto elemento de creación organizacional, puede ser administrado y gestionado de manera estratégica con el propósito de que las organizaciones puedan alcanzar objetivos y cumplir resultados de una manera más eficiente. Es por ello que la gestión del conocimiento también debe ser pensada como un sistema, al igual que otros procesos como son la gestión del trabajo, la gestión administrativa y financiera, la gestión productiva, entre otros.

La lectura de este capítulo debe realizarse en línea con los otros textos que componen este libro. Y esto se plantea así porque no puede pensarse la gestión del conocimiento de manera aislada de la planificación estratégica, de la gestión de la calidad y de la gestión de la comunicación y de la formación de las personas que se desempeñan en la organización.

La creación de un sistema de gestión del conocimiento invita a realizar un análisis organizacional crítico, considerando la multiplicidad de variables que intervienen en la trayectoria cotidiana de una organización. Son las personas las que aportan y nutren el conocimiento organizacional, y éste es el pilar del cual partir al momento de pensar un sistema de gestión integral y con potencial de cambio.

G. Referencias bibliográficas

BRICEÑO MORENO, M. y BERNAL TORRES, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26 (117) 173-193. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701406

CASTILLO PARRA, L. (2007). Una aproximación conceptual a la Gestión del Conocimiento como disciplina emergente de vital importancia para las organizaciones. Revista *Politécnica* 3(4), 85-92. https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/65

DAVID, P. Y FORAY, D. (2002): Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. Revista Internacional de Ciencias Sociales 171. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125488_spa

GONZÁLEZ ARIZA, A. L.; CASTRO, J.P.; RONCALLO, M. (2004) Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. *Ingeniería y Desarrollo* (16), 2004, 70-103. https://www.redalyc.org/pdf/852/85216006.pdf

ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza. https://acortar.link/AxhLF4

LIBERONA, D y RUIZ, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. Estudios Gerenciales 29, 151-160. http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n127/v29n127a04.pdf

MARTÍNEZ CARABALLO, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Intangible Capital 13 (2), 308-326. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2940/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf

MONDRAGÓN PÉREZ, A. R. (2002) ¿Qué son los indicadores? En Revista de Información y análisis, núm. 19, 52-58. https://acortar.link/42DjUW

NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.

PÉREZ SANTANA, M.P, PRIETO PASTOR I.M., MARTÍN SIERRA, C. (2009) Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. Academia. Revista Latinoamericana de Administración (42), 49-71. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Organismo Internacional. https://www.redalyc.org/pdf/716/71611933004.pdf

PRADA MADRID, M. (2008). Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. Anales de documentación, 11, 183-196. http://eprints.rclis.org/14256/1/ad1110.pdf

RAMÍREZ JURADO, G. (2013) Construcción de mapas de conocimiento en las universidades. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana 53* (153). 65-78. https://revistas.upb.edu.co/index.php/revista-institucional/article/view/1206

RODRÍGUEZ GÓMEZ, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar (37), 25-39. https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf

ROIG IBÁÑEZ, J. (1996) El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal. Madrid: Díaz de Santos.

SGP-GBA (2007) Guía para el diseño de procesos y elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial. Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. La Plata. https://acortar.link/o337fv

VARGAS, F., CASANOVA, F. y MONTANARO, L. (2001). El enfoque de la competencia laboral: Manual de formación. Montevideo: CINTERFOR. https://acortar.link/RqSbNg