

Herramientas de gestión y desarrollo

¿Qué es?

“Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa” (ref. Wikipedia)

En general, son soportes que incluyen información estructurada, de uso habitual, y que suelen cumplir las siguientes características:

- La información se puede procesar de forma integrada (es información relacionada con otra información)
- Contempla la posibilidad de utilizar parámetros evaluativos y evolutivos (puede incluir elementos del pasado presente y futuro)
- Están relacionadas con procesos y/o sistemas relevantes de la organización
- Suelen formar parte de un método de gestión

Tienen más poder representativo que los meros registros de datos (recopilación de información) y de uso sistemático a diferencia de las herramientas de uso esporádico que se suelen utilizar para abordar problemas puntuales (ej. diagrama Ishikawa).

¿Para qué sirve?

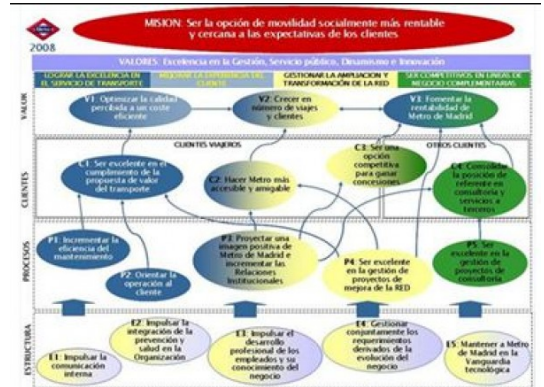
Su uso puede facilitar tanto la gestión de los procesos clave de la organización como su perfeccionamiento y desarrollo.

En su función de CONTROL DE LA GESTIÓN permiten:

- Observar la evolución de escenarios específicos, teniendo en cuenta sus variables más significativas
- Planificar y asegurar el cumplimiento de las acciones planificadas
- Compartir, de forma sistematizada, el estado de los procesos clave de la Organización

En su función de DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN facilitan:

- Tomar decisiones basadas en información multidimensional a diferentes niveles de la Organización y ayudar a comunicarlasy entenderlas (información integrada que permita conocer la relación entre variables significativas y su evolución).
- Transmitir elementos culturales, de alineación con la Estrategia y de implicación de las personas en el sistema de gestión y en los procesos de toma de decisiones

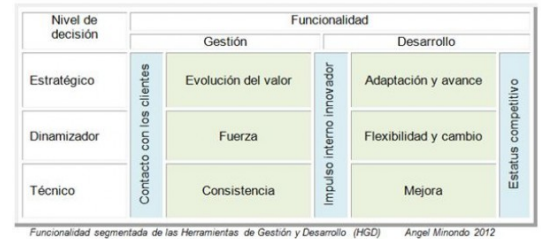


| | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--|----|-----|-----|-----|-----|------|
| Relevancia y Utilidad | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Relevancia y Utilidad van primando y nos centramos en: "Ámbito & Relevancia", "Integración" y "Segmentación". | | | | | | |
| Seguimiento | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> 2. Se añade que nos centramos en los Resultados "Clave". | | | | | | |
| Indicadores | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> 3. El análisis de los "Objetivos" y las "Comparaciones" se centran en los Resultados "Clave". | | | | | | |
| Comparaciones | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> 4. Los evaluadores buscarán evidencias para entender si hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro. | | | | | | |
| Conclusión | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |

Explicación

HDGs Y TOMA DE DECISIONES La complejidad de una organización y la multitud de información que maneja hace necesario agruparla en “áreas de información” que suelen estar relacionadas con los principales procesos de gestión y toma de decisiones.

En el mercado existen HDGs para todos los ámbitos de la gestión de una organización (ej. liderazgo, estrategia, personal, recursos, procesos) y todas las organizaciones utilizan alguna. Nos sorprenderíamos si hiciéramos un listado de todas las que se aplican en una pequeña organización. Por ejemplo, en una evaluación reciente de una Pyme de 30 personas detectaron el uso sistemático de 15 HDGs.



Las HDGs están presentes en los principales niveles de toma de decisiones de la Organización:

- Nivel Estratégico: Decisiones del equipo directivo vinculadas a la estrategia (ej. Cuadro de Mando Integral)
- Nivel Dinámico: Decisiones de los líderes relacionadas con el impulso, cambio y despliegue de la estrategia en los diferentes colectivos de la Organización (ej. Planes de Áreas)
- Nivel Técnico: Decisiones de los profesionales en relación a los métodos y procesos de trabajo (ej. Atención de quejas y sugerencias de clientes)

También pueden existir algunas herramientas transversales que estén relacionadas con todos los niveles anteriores (ej. Plan de liderazgo).

HDGs Y SUS FUNCIONES

Como hemos visto al inicio de la ficha, la mayoría de las HDGs pueden cumplir funciones relacionadas tanto con el despliegue y control de la gestión de determinados procesos como con su cambio y desarrollo aunque, lógicamente, unas están más polarizadas que otras. Por ejemplo la Planificación Estratégica está más enfocada al desarrollo de la Organización que las auditorías internas.

Si combinamos los tres niveles de toma de decisiones citados al principio con sus aplicaciones de gestión y desarrollo podemos ver una matriz de categorización con las funciones básicas que deben cumplir las HDGs en la Organización (ver ejemplo).

a.- Las funciones de Gestión de HDGs se centran en gestionar decisiones:

- Estratégicas que facilitan la EVOLUCIÓN DEL VALOR estratégico
- Que dinamizan la Estrategia y generan la FUERZA necesaria para desplegarla
- Técnicas que aportan una adecuada CONSISTENCIA en los procesos

b.- Las funciones de Desarrollo de HDGs se centran en desarrollar decisiones:

- Estratégicas que permiten la ADAPTACIÓN Y AVANCE de la Organización
- Que dinamizan la Estrategia y promueven su FLEXIBILIDAD Y CAMBIO ORGANIZATIVO
- Técnicas que dan lugar a la MEJORA continua de los procesos

c.- Funciones transversales de las HDGs (afectan a todos los niveles de decisión): Se ha tomado una referencia que puede ser adaptada

por cada organización. Esta referencia está basada en el hecho de que las organizaciones deben gestionar su CONTACTO CON LOS CLIENTES y posicionarse en el mercado teniendo en cuenta la competencia (ESTATUS COMPETITIVO). Todo ello hace necesario un IMPULSO INNOVADOR interno que también afecta a todos los niveles de decisión.

Al realizar el inventario de las HGDs en uso, podemos observar cómo está conformada nuestra estructura habitual de gestión en relación a cada nivel de decisión y cada una de las funciones descritas (ver imagen). ¿Tenemos un conjunto de HDGs acorde con la estrategia, equilibrado, manejable y potente?

HGDs Y SU INTEGRACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN

Todas las HGDs forman parte de sistemas de gestión que tienen un diseño teórico y metodología propia que determinan su configuración interna, así como la ubicación de sus variables. Facilita mucho que dispongan de soporte tecnológico compatible con opciones de exportación a software de uso común.

A veces las referencias teóricas originales son muy variadas y no tienen relación entre ellas, aunque siempre persiguen facilitar la gestión de aspectos específicos de las organizaciones tomando como base el procesamiento de información lo más objetiva posible. Además su incorporación al sistema de gestión suele efectuarse en momentos diferentes, por personas diferentes y muchas veces como solución a necesidades que tiene en ese momento la Organización a lo largo de su evolución. Esto suele conllevar que algunas aplicaciones, en su etapa inicial, estén escasamente integradas con otras aplicaciones que ya estaban anteriormente en funcionamiento.

Por ello es importante tomar conciencia de todas las herramientas que utiliza la Organización con el fin de verificar su alcance y complementariedad. Una fotografía de todas las HGDs utilizadas nos da una visión de la estructura troncal del sistema de gestión y su proyección en la dinámica de cambio y mejora.

Ejemplos prácticos

A continuación se pueden ver algunos ejemplos de herramientas, accesibles a través de internet en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

- Herramientas para la gestión excelente explicadas (ref. Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad. Fundibeq) http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/downloads/index/download.html?_setlocale=es&_download=/PWF/methodology/tools/&_titleDownload=Herramientas%20para%20la%20excelencia&_contentDownload=Generico

- Algunas herramientas para la gestión empresarial (ref. Junta de Andalucía)

<http://www.andaluciaemprende.es/es/herramientasdegestion> - Enlaces a caja de herramientas de gestión empresarial (ref. mipyme Guatemala)

<http://www.infomipyme.com/> - Diversas herramientas de calidad con explicación básica (ref. Instituto Aragonés de Fomento)

<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/03A22725777BA653C1256FB70061013D?OpenDocument> - ej. Definiciones de diversas herramientas para mejorar la gestión (ref. Asociación Española para la Calidad. AEC) <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/herramientas>

- Catálogo de herramientas empresariales basado en software libre (ref. Universidad La Laguna)

<http://openpyme.osl.ull.es/> - Herramientas y aplicaciones de gestión empresarial (ref. Dpto. Economía Financiera. Universidad La Laguna)

Principales herramientas de gestión y desarrollo en un centro educativo a distancia (HGD)

| Nivel | Gestión | | Desarrollo | |
|----------------------------|--|------------|--|--------------------------|
| Estratégico | PGD | PE | Reflexión Estratégica (DAFO+E) | Plan Gestión Operativa |
| | PE | ADP | Presupuesto económico | Actas del Órgano Rector |
| | Control de consenso | | CC | |
| | Tributación alientas y proveedores | | VAP | |
| | Responsabilidad Social Universitaria | | RSL | |
| Dinámico | CMH | | Cuadro de Mando Integral | |
| | PSA | PCD | Planes Gestión de Área | Plan de difusión externa |
| | Plan de Organización Docente | | PCD | |
| | ESSE | | Cuestionario servicios a estudiantes | |
| | CITE | | Cuestionario tutorías a estudiantes | |
| Técnico | CEE | | Cuestionario E-Intervención a asistentes | |
| | CPE | | Cuestionario prácticas de estudiantes | |
| | CSRI | | Quejas, sugerencias, reclamaciones | |
| | END | | Evaluación y mejora de desempeño | |
| | ECL | | Cuestionario clima laboral (PT PMS) | |
| Análisis de competitividad | Autocomprobación y plan de mejora en gestión | | EFQM | |
| | Web institucional | | MI | |
| | Carta de Servicios | | CS | |
| | Web maestría | | | |
| | Unicom biblioteca | | | |
| Análisis de competitividad | Mapa de conocimiento | | MC | |
| | S seguridad Información (LPI) | | SI | |
| | Inventarios tecnológico y material | | TM | |
| | Aplicación contable | | | |
| | Diagnóstico laboral | | DOL | |
| Análisis de competitividad | Plan de formación interna | | PF | |
| | SI-Sociedad | | SI | |
| | Manual Virtual de Gestión y BP | | MVG-BP | |
| | Auditorías internas de gestión | | AIS | |
| | | | | |
| Trans | General | Específico | Puntual | Trans |
| | | | Proyección actual en el Sistema de Gestión | |
| | | | Específico | General |

<http://www.ecofin.ull.es/users/jggomez/K%20Software/herramie.htm> - Algunas herramientas para emprendedores y empresas (ref. portal PYME del Ministerio de Industria de España)

<http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprededor/Paginas/Herramientasdelemprededor.aspx> - Herramientas ERP, CRM y SCM de gestión empresarial y sitios de acceso (ref. Red de Autónomos)

<http://redautonomos.es/software-libre/gestion-empresarial> - Algunas herramientas de gestión empresarial (ref. Herramienta empresarial América Latina)

<http://lac.smetoolkit.org/lac/es> -Caja de herramientas de gestión con perspectiva de género (ref. RUTA, CATIE, PROPEMCE y GIZ)

<http://ruta.org/toolbox/herramientas> En la imagen se puede ver una tabla de identificación de HGDs de una PYME del sector educativo.

Aplicaciones y soportes frecuentes

| REDER | Algunas Aplicaciones | Algunos Soportes Observables |
|-------|---|--------------------------------------|
| R | Ejemplo para establecer objetivos | Cuadro de Mando Integral |
| E | Ejemplo para planificar | Plan de gestión operativa |
| D | Ejemplo para llevar a cabo acciones y compromisos | Carta de servicios |
| E | Ejemplo para evaluar resultados | Auditoría de competitividad |
| R | Ejemplo para proponer mejoras | Autoevaluación y plan de mejora EFQM |

Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 100). Con el análisis del conjunto de HGDs se puede sacar conclusiones muy interesantes, como por ejemplo:

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ¿El planteamiento de la estrategia se apoya en herramientas específicas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Se utiliza, de forma sistemática, alguna herramienta para llevar a cabo la estrategia en las diferentes áreas de la organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Existe alguna herramienta para desplegar acciones estratégicas por parte del personal operativo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Existe alguna herramienta para sistematizar el intercambio de información con los clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Existe alguna herramienta para sistematizar el intercambio de información con el personal? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Qué segmentos de información técnica se manejan habitualmente mediante herramientas de gestión? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Está equilibrado el uso de herramientas de control de la gestión con su capacidad de innovación y/o mejora? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Todas las herramientas identificadas son útiles, eficaces y eficientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿El conjunto de herramientas es manejable por parte de la organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Se optimiza su complementariedad simplificando esfuerzos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Información adicional del autor

| | | |
|---|--|--|
|  | Autor: Jesús Gonzalez Oteiza | Cargo: |
| | Empresa/organización: Pirámide Asesores | |
| | Actividad: Asesoría integral de empresas | Contacto: www.pyramide.es |