

Herramientas de gestión y desarrollo

¿Qué es?

Las herramientas de gestión son todos los sistemas, métodos, aplicaciones, registros, etc., que pueden ayudar en la gestión de una Organización.

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?

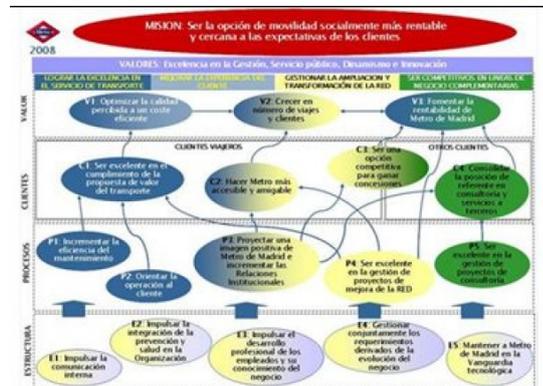
Su uso puede facilitar tanto la gestión de los procesos clave de la organización como su perfeccionamiento y desarrollo.

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 comunicarlas y 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%	25%	50%	75%	100%
Relevancia y Utilidad	0%	25%	50%	75%	100%
<ul style="list-style-type: none"> El nivel de aplicación de los Resultados Clave es adecuado y se respalda con evidencia. Los Resultados Clave están alineados con la estrategia y los objetivos de negocio. Los Resultados Clave están medidos y monitoreados. Los Resultados Clave están comunicados y entendidos. 	0%	25%	50%	75%	100%
Seguimiento	0%	25%	50%	75%	100%
<ul style="list-style-type: none"> Se define qué se medirá y cómo se medirá. Se define qué se reportará y cómo se reportará. Se define qué se analizará y cómo se analizará. Se define qué se actuará y cómo se actuará. 	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamento	0%	25%	50%	75%	100%
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados son positivos y se ven reflejados en los indicadores. Los resultados son positivos y se ven reflejados en los indicadores. Los resultados son positivos y se ven reflejados en los indicadores. Los resultados son positivos y se ven reflejados en los indicadores. 	0%	25%	50%	75%	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

<http://redautonomos.es/software-libre/gestion-empresarial> 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: Pyramide Asesores	
	Actividad: Asesoría integral de empresas	Contacto: www.pyramide.es