

Índice general

Prólogo	XIII
Introducción. Técnicas de mejora organizativa en el marco de la auditoría operativa.....	XV
Primera parte. ENFOQUE	
Capítulo 1. Contexto de aplicación del método	3
La organización. Una visión integral	3
El entorno competitivo.....	6
Las teorías de la organización	10
Definición de Teoría de la Organización	10
Los paradigmas teóricos clásicos	11
Los paradigmas emergentes	19
Capítulo 2. El método de la auditoría operativa.....	28
Auditoría interna versus auditoría externa	29
Auditoría operativa, auditoría organizativa y auditoría administrativa: un problema de etiquetas.....	29
La auditoría operativa en el sector privado y en el sector público	31
Las fases de la auditoría operativa.....	32
Las fases de la auditoría operativa en el pasado.....	33
Las fases de la auditoría operativa en el presente.....	35
La fase de elaboración del diagnóstico de la organización	36
La fase de elaboración de la propuesta de la organización	41
La fase de negociación de la propuesta de la organización	42
La fase de control de la implementación	44
La fase de evaluación del proceso de cambio de organización	46

23-04-04

58169

compil

¿Cuándo realizar una auditoría operativa y por qué?	47
Razones externas	48
Razones internas.....	48
Razones externas-internas	49
Capítulo 3. Modelo conceptual de una organización	52
Las preguntas básicas del análisis de organizaciones.....	52
La elección de los modelos de análisis: un riesgo calculado	53
Modelo conceptual de la organización.....	54
El nivel estratégico.....	55
El nivel organizativo	59
El nivel de recursos	60

Segunda parte. NIVELES DE ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN

Capítulo 4. Entorno y estrategia.....	65
Introducción.....	65
Entorno	66
Definición de entorno	66
Elementos de análisis del entorno	68
Recomendaciones referidas al análisis del entorno	69
La contraposición organizaciones públicas-organizaciones privadas	70
Técnicas de análisis del entorno	71
El diamante competitivo.....	71
Las cinco fuerzas competitivas.....	72
Estrategia	79
Definiciones	79
Elementos de análisis de la estrategia.....	80
Técnicas de representación de los conceptos estratégicos: los árboles de relevancia.....	85
Capítulo 5. Servicios, clientes y demanda	89
Introducción.....	89
Las tipologías de servicio basadas en el “diseño del servicio”.....	90
Las tipologías de servicio basadas en el “impacto sobre el destinatario”	93
Factores básicos del servicio.....	96
Los elementos de análisis del proceso de servicio	98
Recomendaciones en el estudio y diseño de procesos de servicio.....	103
Técnicas de análisis y mejora del proceso de servucción.....	106

Diagrama de servucción.....	107
Auditoría de procesos de servucción.....	110
Análisis de la calidad de la servucción.....	111
Capítulo 6. Funciones.....	114
Definición de función. Funciones básicas.....	114
Elementos de análisis.....	118
Recomendaciones para el análisis de funciones.....	119
Técnicas y medios de mejora de las funciones.....	121
Segmentación de funciones.....	121
Funciones estándar.....	123
Documentación.....	123
Entrevistas.....	123
Análisis cuantitativo de funciones.....	124
Mapa de responsabilidad funcional.....	127
Capítulo 7. Actividades.....	131
Definición de actividad y otros conceptos básicos.....	131
Elementos de análisis de las actividades.....	132
Recomendaciones para el análisis de actividades.....	137
Técnicas y medios de mejora de las actividades.....	140
Enfoque de las actividades según la cadena de valor.....	140
Capítulo 8. Procesos.....	144
Definición de procesos y otros conceptos.....	144
Elementos de análisis de los procesos.....	146
La auditoría de procesos.....	147
Chequeo de procesos continuos.....	150
Chequeo de procesos intermitentes.....	151
Auditoría de procedimientos administrativos.....	152
Recomendaciones para el análisis de procesos.....	153
Auditar los procesos de manera selectiva.....	153
Incluir al cliente en la auditoría del proceso.....	154
Racionalizar los procesos, estudiando las alternativas técnicas posibles.....	154
Técnicas de análisis y mejora de procesos.....	155
Mejora de operaciones críticas (MOC).....	156
Análisis de la informatización de procesos.....	159
Implantación de reglas de prioridad.....	164
Capítulo 9. La estructura de la organización.....	167
Estructura. Definiciones.....	168

Elementos de análisis.....	172
Elementos de análisis de los puestos de trabajo.....	172
Elementos de análisis de las estructuras orgánicas.....	174
Recomendaciones para el análisis y el diseño de estructuras orgánicas.....	182
Técnicas de análisis y diseño de estructuras orgánicas.....	186
Evaluación de componentes estructurales.....	187
Evaluación de parámetros estructurales.....	189
Determinación de la estructura informal.....	189
Proceso de diseño de estructuras.....	191
Capítulo 10. Los recursos humanos. Elementos y técnicas de motivación del personal.....	197
Definición y otros conceptos básicos.....	197
Las variables psicosociales.....	198
Elementos de análisis: Estudio de las distintas variables psicosociales.....	203
Recomendaciones: Sistemas de mejora de los elementos que configuran el nivel de motivación de los trabajadores.....	213
Técnicas.....	215
Capítulo 11. Poder y conflicto en las organizaciones. La estructura informal.....	223
Definición y otros conceptos básicos. Las organizaciones como sistemas políticos: el poder y el conflicto.....	223
El concepto de poder.....	224
El concepto de política en las organizaciones.....	224
El interés.....	225
Las fuentes de poder.....	225
Catálogo de actores.....	231
El conflicto.....	232
La interrelación de los conceptos: hasta dónde nos lleva el paradigma de poder y conflicto en las organizaciones.....	234
La dicotomía entre la organización formal y la organización informal.....	237
Las relaciones entre la organización formal y la organización informal como una de las claves del cambio organizativo.....	241
Recomendaciones: cómo descubrir las redes de poder informal..	244
Indicadores para la medición del poder.....	244
Técnicas para la medición del poder.....	245
Tipología de actores.....	246
Técnicas.....	248

Capítulo 12. La resistencia al cambio	255
Definición y otros conceptos básicos	255
Elementos de análisis	257
Recomendaciones: cómo intentar evitar la resistencia al cambio	261
Técnicas de cambio	265
Capítulo 13. La formación en la empresa	269
Definición y otros conceptos básicos	269
Elementos de análisis	270
Recomendaciones sobre la formación	273
Técnicas	274
Capítulo 14. Recursos materiales, financieros y de conocimiento ...	281
Introducción	281
El espacio de trabajo	282
Unas consideraciones previas sobre el espacio de trabajo y	
las tendencias futuras	282
Los niveles de definición del espacio de trabajo	286
El espacio virtual de trabajo	286
El centro de trabajo	287
El conjunto de puestos de trabajo. La distribución en	
planta	289
El puesto de trabajo	295
Técnicas de análisis del espacio de trabajo	296
Análisis de la proporción de superficies	297
Análisis de distribución de las superficies y ubicación de	
dependencias	298
Análisis normalizado de superficies	299
Otros recursos materiales	301
Recursos informáticos	301
Recursos financieros	303
Recursos de conocimiento	305
Capítulo 15. Ciclos de vida de la organización	307
El ciclo vital de las organizaciones	307
Modelos sobre ciclos vitales	308
El modelo de Lippit- Schmidt	309
El modelo de Scott	309
El modelo de Greiner	310
Decadencia y muerte de las organizaciones	314
Modelo de ciclo vital propuesto; el movimiento pendular de las	
organizaciones	316

Recomendaciones: estrategias ante los ciclos de vida de las organizaciones	323
Organización excesivamente centralizada	325
Organización excesivamente descentralizada.....	325

Tercera parte. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Capítulo 16. Modelos de estudio aplicables a las organizaciones	331
La auditoría operativa como instrumento de cambio organizativo	331
Modelo de la solución del experto	333
Modelo de la solución del experto implementada mediante autoridad	335
Modelo del manager de línea	335
Modelo de proyecto participativo	337
Modelo de proceso.....	338
Los límites de la auditoría operativa	339
Objetivos	340
Alcance.....	341
Cobertura.....	341
Orientación.....	342
Organización y recursos	342
Capítulo 17. El informe de auditoría operativa I: La captación y el tratamiento de la información	344
La captación de la información de auditoría	344
El tratamiento de la información de auditoría	349
Capítulo 18. El informe de auditoría operativa II: El diagnóstico y la propuesta	354
El diagnóstico de auditoría.....	354
Interrelación de variables organizativas	356
Efectos.....	357
La técnica del <i>stream analysis</i>	363
La estructura del informe de auditoría	364
El informe de auditoría. Estrategias para conseguir los mejores resultados	367
Capítulo 19. Planificación de la auditoría operativa.....	374
Las etapas del proceso de auditoría operativa	374
Actividades de gabinete previas al trabajo de campo	375
Actividades de campo	376

Actividades de gabinete posteriores al trabajo de campo	377
Costes del proceso de auditoría	378
La planificación de las auditorías operativas.....	381
Memoria de actividades de la auditoría.....	384
Capítulo 20. El enfoque productivista en la auditoría operativa	386
Competitividad y auditoría operativa.....	386
El proceso productivo y de servicio: una cuestión de gestión del tiempo	387