

# Índice general

<b>Prólogo</b> .....	<b>XIII</b>
----------------------	-------------

<b>Introducción. Técnicas de mejora organizativa en el marco de la auditoría operativa</b> .....	<b>XV</b>
--	-----------

## **Primera parte. ENFOQUE**

<b>Capítulo 1. Contexto de aplicación del método</b> .....	<b>3</b>
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

<b>Capítulo 2. El método de la auditoría operativa</b> .....	<b>28</b>
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

¿Cuándo realizar una auditoría operativa y por qué? .....	47
Razones externas .....	48
Razones internas.....	48
Razones externas-internas .....	49
<b>Capítulo 3. Modelo conceptual de una organización .....</b>	<b>52</b>
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

<b>Capítulo 4. Entorno y estrategia.....</b>	<b>65</b>
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
<b>Capítulo 5. Servicios, clientes y demanda.....</b>	<b>89</b>
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
<b>Capítulo 6. Funciones.....</b>	<b>114</b>
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
<b>Capítulo 7. Actividades.....</b>	<b>131</b>
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
<b>Capítulo 8. Procesos.....</b>	<b>144</b>
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
<b>Capítulo 9. La estructura de la organización.....</b>	<b>167</b>
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
<b>Capítulo 10. Los recursos humanos. Elementos y técnicas de motivación del personal .....</b>	<b>197</b>
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
<b>Capítulo 11. Poder y conflicto en las organizaciones. La estructura informal .....</b>	<b>223</b>
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

<b>Capítulo 12. La resistencia al cambio .....</b>	<b>255</b>
Definición y otros conceptos básicos .....	255
Elementos de análisis .....	257
Recomendaciones: cómo intentar evitar la resistencia al cambio .....	261
Técnicas de cambio .....	265
<b>Capítulo 13. La formación en la empresa .....</b>	<b>269</b>
Definición y otros conceptos básicos .....	269
Elementos de análisis .....	270
Recomendaciones sobre la formación .....	273
Técnicas .....	274
<b>Capítulo 14. Recursos materiales, financieros y de conocimiento ...</b>	<b>281</b>
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
<b>Capítulo 15. Ciclos de vida de la organización .....</b>	<b>307</b>
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**

<b>Capítulo 16. Modelos de estudio aplicables a las organizaciones ....</b>	<b>331</b>
La auditoria 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
<b>Capítulo 17. El informe de auditoría operativa I: La captación y el tratamiento de la información .....</b>	<b>344</b>
La captación de la información de auditoría .....	344
El tratamiento de la información de auditoría .....	349
<b>Capítulo 18. El informe de auditoría operativa II: El diagnóstico y la propuesta .....</b>	<b>354</b>
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
<b>Capítulo 19. Planificación de la auditoría operativa.....</b>	<b>374</b>
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
<b>Capítulo 20. El enfoque productivista en la auditoría operativa .....</b>	<b>386</b>
Competitividad y auditoría operativa .....	386
El proceso productivo y de servicio: una cuestión de gestión del tiempo .....	387