

CAPITULO II: ANALISIS PRINCIPIO FIN (FEA).

El Análisis principio - fin (FEA) por sus siglas en inglés (Analysis First-End), es una metodología que ayuda a las empresas en el desempeño de sus actividades.

En el FEA se presentan 5 fases diferentes, las cuales son todas importantes para su funcionamiento. En cada una de ellas se ve la importancia que tiene el utilizar diferentes técnicas para la obtención de datos, estas técnicas en conjunto van haciendo que el FEA resulte más eficaz. Algunas se utilizan en otras metodologías para la obtención de datos, como en el caso del FEA.

II.1.- Concepto de Análisis Principio-Fin.

El propósito del Análisis Principio Fin (FEA), es encontrar la manera más efectiva para estimular los cambios individuales y organizacionales.

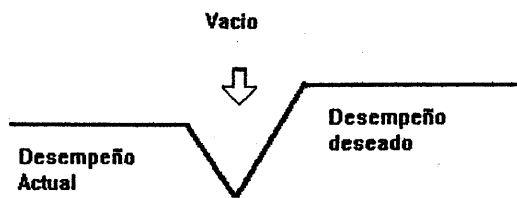
Este Análisis es una metodología que utilizan en la planta FORD para evaluar el desempeño.

FEA es el primer paso en el proceso de Diseño de Sistemas Instruccionales (ISD), por lo que es muy importante poner atención en las siguientes tres cosas:

- Qué problemas se esta tratando de resolver.*
- Qué nuevas metas ó direcciones hay que establecer*
- Cómo lograr obtener cada una de ellas más efectivamente.*

Tradicionalmente, ISD se ha aplicado a los problemas o huecos en el desarrollo del desempeño que necesita solución.

Los huecos en el desempeño crecen por la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño deseado.



FEA ayuda a localizar cualquier vacío entre el desempeño real y el desempeño deseado.

Las metas deberían alcanzar los niveles de desempeño deseado.

Primero es necesario identificar lo que tenemos y segundo a donde queremos ir, finalmente se necesita decidir como llegar hasta allí. FEA localiza todos estos puntos.

El análisis Principio-Fin se puede utilizar ya sea para resolver problemas o para planear Mejoramiento Continuo.

Este procedimiento nos ayuda a encontrar los vacíos en el desempeño, sus causas y sus soluciones.

En lugar de resolver problemas inmediatos se puede encontrar la necesidad para planear completamente nuevas metas y direcciones organizacionales.

El proceso de diagnóstico se entiende, como una lógica de investigación, cuya intención es el pasar de un conocimiento de la problemática a la definición del problema que engloba:

Cuáles son las causas, efectos, quiénes y cómo se ven afectados, qué elementos son los que pueden controlar, con que medios se cuenta, cuáles son los obstáculos principales, cómo se pueden resolver etc.

Todo esto nos permite conocer la realidad ó el problema; no sólo en el momento sino también en el desarrollo de acuerdo con las posibles consecuencias.

II.2.- FASES DEL ANALISIS PRINCIPIO-FIN

Para poder desarrollar el Análisis Principio-Fin se deben considerar las cinco fases siguientes:

1) Diagnóstico o identificación del problema u oportunidad:

El proceso de solución de problemas se inicia desde el momento que se ha detectado una problemática, es decir un estado de desorden y ciertas reacciones que este estado ha provocado en las personas involucradas.

Cuando se requiere solucionar un problema, primero se necesita encontrar el vacío entre el desempeño real y el desempeño deseado. Se deben obtener datos de los vacíos que se están percibiendo y de las áreas problemáticas utilizando diferentes técnicas que se desarrollarán más adelante.

Se debe asegurar que se obtendrá información de una variedad de perspectivas (relacionadas al trabajo, supervisores, clientes, etc.). Entre más perspectivas se obtengan, mayor será la información acerca de la naturaleza verdadera del problema. Examinar las operaciones actuales y los niveles de desempeño, es un proceso que algunas veces consume tiempo. Enseguida se definirán los niveles de desempeño deseado. La diferencia entre los dos es el vacío o el área problemática. Los niveles de desempeño deseados se deben basar en algo similar, las operaciones en casa del "mejor de la clase ", o comparar con operaciones similares fuera de la compañía.

En esta etapa se requiere empezar por completar la situación de la problemática, es decir conocer varias interpretaciones que diferentes personas tengan del problema, complementar información inicial que sea muy escasa o general, etc., así como una descripción general de lo que se espera obtener como resultado.

2.- Identificar Causas Potenciales y Causas Reales:

Ya que se ha identificado el problema es cuando se empiezan a identificar las causas reales, es decir que factores están contribuyendo al problema?, para esto se debe considerar los desempeños técnicos, organizacionales, individuales y de supervisión.

Para esta fase se utilizan las mismas técnicas utilizadas en la fase uno.

Las causas potenciales se definen como opiniones obtenidas en contra de la realidad mientras que las causas reales sería, confirmar cuales opiniones son exactas.

3.- Identificar Soluciones potenciales:

Después de definir el problema y encontrar las causas relacionadas, se necesita resolver el problema. Se obtiene esta información con las mismas técnicas de obtención de datos (en la práctica, se obtienen los datos al mismo tiempo para todos las fases).

4. Selección de la mejor solución:

Cuando se selecciona la mejor solución se debe determinar la disponibilidad de cada una, se deben hacer la siguientes preguntas: ¿ Son las soluciones realistas y económicamente alcanzables? ¿Resuelven el problema? ¿Cuál es la mejor?.

5. Reportar Hallazgos:

Se debe reportar la información del análisis Principio- Fin que debe incluir la siguiente información la cual se describirá al desarrollar esta fase.

- Supervisión
- Hallazgos
- Soluciones Posibles
- Soluciones Recomendables
- Mejoramiento continuo
- Objetivo del proyecto y su calendarización.
- Apéndices.

II.3.- TECNICAS PARA LA OBTENCION DE DATOS:

Es necesario conocer bien lo que en verdad es un cuestionario, una entrevista o cualquier otra técnica para recopilar información, porque en ocasiones no sabemos utilizarlos y podemos quedarnos cortos con toda la información que pudimos haber recopilado, y de eso podría verse afectada la evaluación que estamos haciendo con esta metodología, es por esto que se desarrollaron de como llevarlas a cabo.

Las técnicas para obtener esta información y poder llevar a cabo el Diagnóstico se describen a continuación:

1) METODO DELPHI:

En muchas ocasiones al analizar un problema en él se incluyen variables para las cuales no se dispone de datos estadísticos. En estos casos cuando resulta útil usar la técnica Delfos, que consiste en referir las preguntas en cuestión a personas que han trabajado en el campo de interés del cual se les consulta.

El Método Delphi es una forma de obtener información con un tipo de encuesta por correo. Los participantes expresan sus opiniones sobre un problema u oportunidad. Las opiniones se recojen para formar una lista de opiniones mayoritarias. La cual se vuelve a distribuir a través de una serie de sobres para priorizar otra vez.

El método Delphi se utiliza para obtener pronósticos utilizando un grupo de expertos o gerentes.

Una de las características de este método es que todas las estimaciones del grupo se consideran en forma anónima. Esto tiende a eliminar la influencia de un

supuesto nivel de autoridad superior, así como el efecto de seguir la corriente que es tan común cuando se utilizan grupos que se enfrentan cara a cara.

Esta técnica avanza a lo largo de una serie de rondas.

En la primera cada persona del grupo proporciona una respuesta escrita a las preguntas que se le hacen.

Después se tabulan estas respuestas y se retroalimentan al grupo con ellas, junto con estadísticas.

Después se pide a cada miembro del grupo que reconsidere sus respuestas anteriores y responda de nuevo las preguntas.

Las respuestas de la segunda ronda se vuelven a resumir y se retroalimentan al grupo para una tercera ronda y así sucesivamente.

Este procedimiento se repite con frecuencia durante cuatro o seis rondas (el mínimo son tres), hasta que se logra un grado suficiente de acuerdo.

En ocasiones se critica este método y se le denomina "ignorancia de grupo".

Las críticas se derivan de la tendencia a que el proceso de retroalimentación obliga a estar de acuerdo con la media que presente el grupo, sin embargo este método puede utilizarse para obtener pronósticos razonables cuando la situación es muy incierta.

2) ENTREVISTA:

Una entrevista para la recopilación de información es una conversación dirigida con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas.

En la entrevista se desea conocer tanto las opiniones como los sentimientos del entrevistado acerca del estado actual, de los sistemas, sus metas personales, de la organización y de los procedimientos informales.

Para el fin que persigue el Análisis Principio Fin la entrevista se puede llevar individualmente y por grupo.

En el primer tipo se discuten cara a cara preguntas y respuestas utilizando preguntas ya establecidas. Las entrevistas individuales permiten examinar profundamente opiniones y actitudes, pero son costosas.

En las entrevistas de grupo se discuten cara a cara preguntas y respuestas entre un grupo de personas. Las entrevistas de grupo cuestan menos que las individuales pero no permiten tanta profundidad al examinar opiniones y actitudes.

En cualquiera de los dos tipos de entrevista se debe crear un clima de confianza y entendimiento pero sin perder el control del tema.

Para que la entrevista se desarrolle sin tropiezos se debe hacer una buena planeación de lo que se va a tratar.

3) CUESTIONARIOS:

Es una serie de preguntas mandadas a un número de individuos para buscar información sobre opiniones, actitudes, hechos, etc., sobre problemas, causas y soluciones potenciales.

A primera vista los cuestionarios pueden verse como una forma rápida de recopilar cantidades masivas de datos acerca de la opinión de las personas del sistema actual.

Toma tiempo desarrollar los cuestionarios y pueden alcanzar a una gran cantidad de personas en un corto tiempo. Los cuestionarios cuestan menos que las entrevistas y que el método de observación, pero no obtienen nada profundo en un área. Todas las preguntas deben estar relacionadas a la información que se busca.

Lo primero que se debe definir es, que se busca con un cuestionario.

4) OBSERVACION:

Es una manera de examinar el comportamiento en el trabajo, utilizando una lista de revisión ya establecida. Al observador se le debe dar la dirección en cuanto a quién, qué y cómo se va a observar.

Las observaciones pueden proporcionar mucha información sobre lo que está ocurriendo en el trabajo.

La observación proporciona información de primera, en relación con la forma en que se llevan a cabo las actividades, las preguntas sobre el uso de documentos, la manera en la que se realizan las tareas, pueden contestarse rápidamente si se observan las operaciones.

La observación es un arte en sí misma, saber qué buscar y cómo guiar su significado, también requiere de experiencia.

En el Análisis Principio-Fin la observación nos puede ayudar que las personas que están trabajando en la identificación y solución de problemas, se den cuenta ellos mismos de la situación actual en la empresa, ya sea observando el proceso, el comportamiento de las personas, materia prima, etc., según sea el caso.

5) LLUVIA DE IDEAS:

Pequeños grupos hacen discusiones formadas para generar ideas acerca de un tema en particular. Las reglas de discusión incluyen; ser abierto respecto a las ideas de los demás, reforzando ideas forzadas, entre más ideas mejor y no se permiten evaluaciones negativas o de cero.

Esta técnica consiste en que los integrantes digan las ideas que ellos tienen sobre los temas que están tratando, después se analiza cada una y se le da la misma importancia a todas las ideas. Se van seleccionando las mejores ideas según lo que decidió el grupo.