

Organización y administración de servicios

Clase 4 -02/10/2021

2.8 Elementos del proceso

Desde el punto de vista sistémico, **en todo proceso existen cuatro elementos clave**: cliente o usuario, insumos, proceso y salidas.

1. **El cliente o usuario**. Es el elemento más importante de la prestación de un servicio y éste puede ser:
 - a) **Cliente o usuario interno**. Es aquel al que **se le proporciona un servicio** dentro de la empresa; por ejemplo, todas las áreas internas de la organización con las que se involucra un proceso y consecuentemente sus usuarios.
 - b) **Cliente o usuario externo**. Es aquella persona o área ajena a la organización a quien se le proporciona un servicio.
2. **Insumos**. Las entradas y proveedores son el inicio del proceso, es necesario identificarlos, analizarlos y establecer acciones para mejorarlos.
3. **Proceso**. Conjunto de actividades que **transforman o convierten uno o más insumos en resultados**.
4. **Salidas**. Son los **productos o servicios** que se originan a partir del proceso y que se ofrecen a los clientes o usuarios.

Unidad II. Técnicas de organización

2.8 Elementos del proceso



Además de los elementos mencionados, generalmente un proceso se integra con **otros componentes como:**

1. **Recursos humanos**. Es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que forma parte de una organización.
2. **Medio ambiente**. Son las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
3. **Insumos**. Son los bienes y servicios que se incorporan al proceso, que con el trabajo de los empleados y el apoyo de equipo, se transforman en otros bienes y/o servicios.
4. **Método**. Es el conjunto de etapas para realizar con orden una actividad.

Unidad II. Técnicas de organización

2.8 Elementos del proceso



Existen ***DISTINTOS PROCESOS, de acuerdo con el nivel jerárquico o el usuario al cual vayan dirigidos y pueden ser:***

- ❖ ***Clave***. Aquellos procesos que afectan de modo directo la prestación de un servicio y por tanto la calidad de la empresa; por ejemplo, en una empresa industrial son todos los procesos relacionados con la elaboración de un producto.
- ❖ ***Estratégicos***. Son los procesos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de una organización; por ejemplo procesos relacionados con la certificación de calidad.
- ❖ ***Soporte***. Procesos que ***permiten la operación de la empresa***; por ejemplo pagar la nómina.

Por las áreas involucradas, los procesos son:

- ❑ **Macroprocesos**. Procesos **globales** de gran alcance que normalmente suelen atravesar las delimitaciones de un departamento o área de trabajo e involucran a toda la organización.
- ❑ **Microprocesos**. Procesos más **definidos**, compuestos de una serie de pasos y actividades detalladas. Podrían realizarse por una sola persona. Un microproceso puede convertirse en un subproceso de un macroproceso.

2.9 Mejora de procesos

A continuación se presentan las **etapas del análisis y mejora de procesos hasta llegar a la propuesta.**

Paso 1. Definir los límites del proceso. Analizar el inicio y final del proceso. El propósito de esta etapa es definir los límites del proceso con la finalidad de mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de ciclo.

Paso 2. Elaborar formato de análisis. Se informa a todo el personal involucrado en esta actividad que se observará el proceso. Esta información incluye el propósito del estudio, así como todos los procesos a registrar.

Paso 3. Calcular tiempos. Con base en el formato, se registran todos los tiempos de cada paso del proceso. Después se desarrolla una hoja de trabajo de análisis del proceso con los tiempos promedio.

Paso 4. Analizar los datos. Con la hoja de trabajo de análisis del proceso, se elabora una gráfica sumario de datos.

Unidad II. Técnicas de organización

2.9 Mejora de procesos



Paso 5. Identificar las áreas de mejora. Con base en los datos recabados se analizan mejoras requeridas, disminución de tiempos ociosos, actividades innecesarias, etc.

Paso 6. Elaborar propuesta. Aplicando el método de análisis de procesos y los principios de organización se propone eliminar el envío de las formas por mensajería de la empresa y que se transmitan por internet. Así mismo, se elimina un paso de operación al combinar dos operaciones. También se propone suprimir la inspección, excepto en los antes y después.

Paso 7. Implantación. Se presenta la propuesta a la dirección y se procede a la sensibilización y capacitación del personal en el nuevo proceso. Este cambio implica una reducción de costos considerables, así como una mejora en la cadena de valor.

Unidad III. Manuales

Los manuales han sido una herramienta básica de la administración desde que esta ha sido considerada como disciplina, y en la actualidad, con la globalización puede ya afirmarse que son **indispensables**, pues son **imprescindibles para certificar los procesos de calidad ISO (International Organization for Standardization)**. Cualquier empresa que requiera certificarse para competir en el mercado internacional, **debe elaborar manuales de calidad y procesos para cumplir con las normas ISO 9000**.

3.1 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son **técnicas** que **sirven como medios de comunicación** y tienen como finalidad **señalar en forma ordenada y sistemática la información acerca de las funciones, los procesos y las actividades de la organización**.

Un manual es un documento que **contiene, en forma ordenada y sistemática, información acerca de la arquitectura organizacional y sus funciones**, con el propósito de incrementar la calidad en la ejecución y **simplificar el trabajo**.

Unidad III. Manuales

3.1 Manuales administrativos

Importancia

Su importancia radica en que sirven para:

- ✓ Mejorar la **comunicación** formal entre los niveles jerárquicos.
- ✓ Facilitar la **capacitación** del personal.
- ✓ Definir y delimitar **funciones y responsables**.
- ✓ Documentar y estandarizar procesos.
- ✓ **Eliminar duplicidades**.

Unidad III. Manuales

3.1 Manuales administrativos

Propósitos

Algunas de las finalidades básicas de los manuales son:

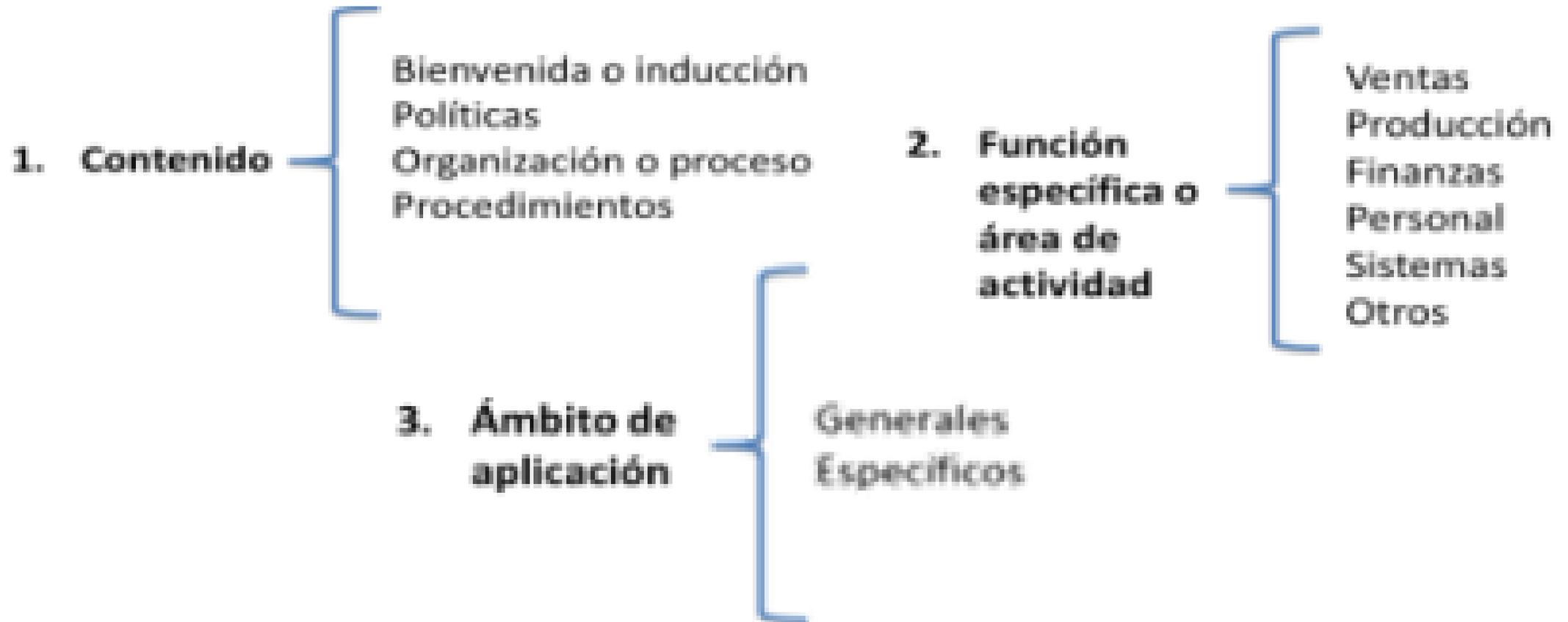
- Presentar un esquema integral de la organización.
- Definir funciones y procesos para evitar duplicidades y fallas.
- Promover el ahorro de tiempos y recursos en la ejecución del trabajo.
- Certificar y simplificar los procesos.
- Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- Medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso: su incorporación a las distintas unidades.
- Instrumento útil para la orientación e información al público.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser una herramienta útil para la formación e inducción del personal.

Unidad III. Manuales

3.1 Manuales administrativos

Clasificación.

Los criterios esenciales para la clasificación de los manuales son tres:



Unidad III. Manuales

3.2 Metodología para la elaboración de manuales

El PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES consta de las siguientes etapas:

1. **Compromiso y aprobación de la dirección.** El responsable de la unidad encargada de elaborar los manuales puede hacerlo por propia iniciativa o a solicitud de niveles superiores. Sin embargo, la autorización debe emanar de los niveles directivos, toda vez que se traducirá en el apoyo con que se debe contar para recopilar la información.
2. **Integración del equipo de trabajo.** La tarea de elaborar manuales requiere personal capacitado, por lo que es procedente integrar un equipo de trabajo.
3. **Determinación del programa de trabajo.** Es necesario que la planeación de actividades para la elaboración de manuales se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación.
4. **Sensibilización del personal.** Esto es con la finalidad de contar con el apoyo del personal involucrado y disminuir la resistencia al cambio. Otro factor a considerar son las relaciones con el sindicato, con el fin de evitar conflictos y que se obstaculice la elaboración e implantación del manual. Es necesario implementar una campaña de motivación para mantener y fomentar la participación.

Unidad III. Manuales

3.2 Metodología para la elaboración de manuales



5. **Recopilación de información.** Esta etapa se realiza por medio de las funciones, con los líderes de proyectos, con el personal, así como con los usuarios de los servicios y/o áreas. También puede acudir a los archivos y centros de documentación, donde a través de la investigación documental se recopila información normativa relacionada con la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de organización.

La información que debe reunirse con este propósito se refiere a:

- a) Los órganos que integran dichas áreas.
- b) El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- c) Las relaciones y su naturaleza.
- d) Las relaciones
- e) Las funciones que se realizan
- f) Los puestos y el número de plazas que lo integran

Unidad III. Manuales

3.2 Metodología para la elaboración de manuales

La información se obtiene de la observación directa, entrevistas, cuestionarios y encuestas. Se distinguen **tres tipos principales de fuentes de información:**

1. **Fuentes documentales.** Son las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos o circulares, manuales administrativos, sistemas, procesos, diagramas de organización y organigramas.
2. **Personas.** Son todas aquellas personas involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual, se puede obtener la información por medio del cuestionario o entrevistas.
3. **Situación actual de la administración.** Es la observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la organización.

En esta etapa es necesario comunicar a las áreas la manera en que se procederá para obtener la información necesaria para el manual y las técnicas de investigación a utilizar, concertar citas con responsables para la realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios.

Unidad III. Manuales

3.2 Metodología para la elaboración de manuales

6. **Clasificación y registro de la información.** El trabajo de clasificación y registro se concentra en formato que permitan el manejo ágil y claro.
7. **Análisis de la información.** Se requiere un análisis crítico de los datos obtenidos, con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.
8. **Diseño del manual.** Integración del documento.
9. **Aprobación y validación.** Los manuales sirven en la medida en que estén actualizados y validados, por lo cual debe constatarse que la información que incluyen sea validada por las áreas responsables.
10. **Difusión.** Los manuales deben darse a conocer en todas las áreas e incluirse como parte de los sistemas informáticos, de forma que el personal y las áreas involucradas tengan acceso a la información que les compete.
11. **Actualización.** Deben revisarse y actualizarse anualmente o antes, si existen cambios

Unidad III. Manuales

3.2 Metodología para la elaboración de manuales

Programa de actividades para la elaboración de manuales

El programa de actividades es un proceso lógico para reunir datos sobre estimaciones de **tiempo del inicio del estudio (elaboración) hasta el final**, recolectar información, elaborar gráficas, hojas de revisiones e impresiones, etc.

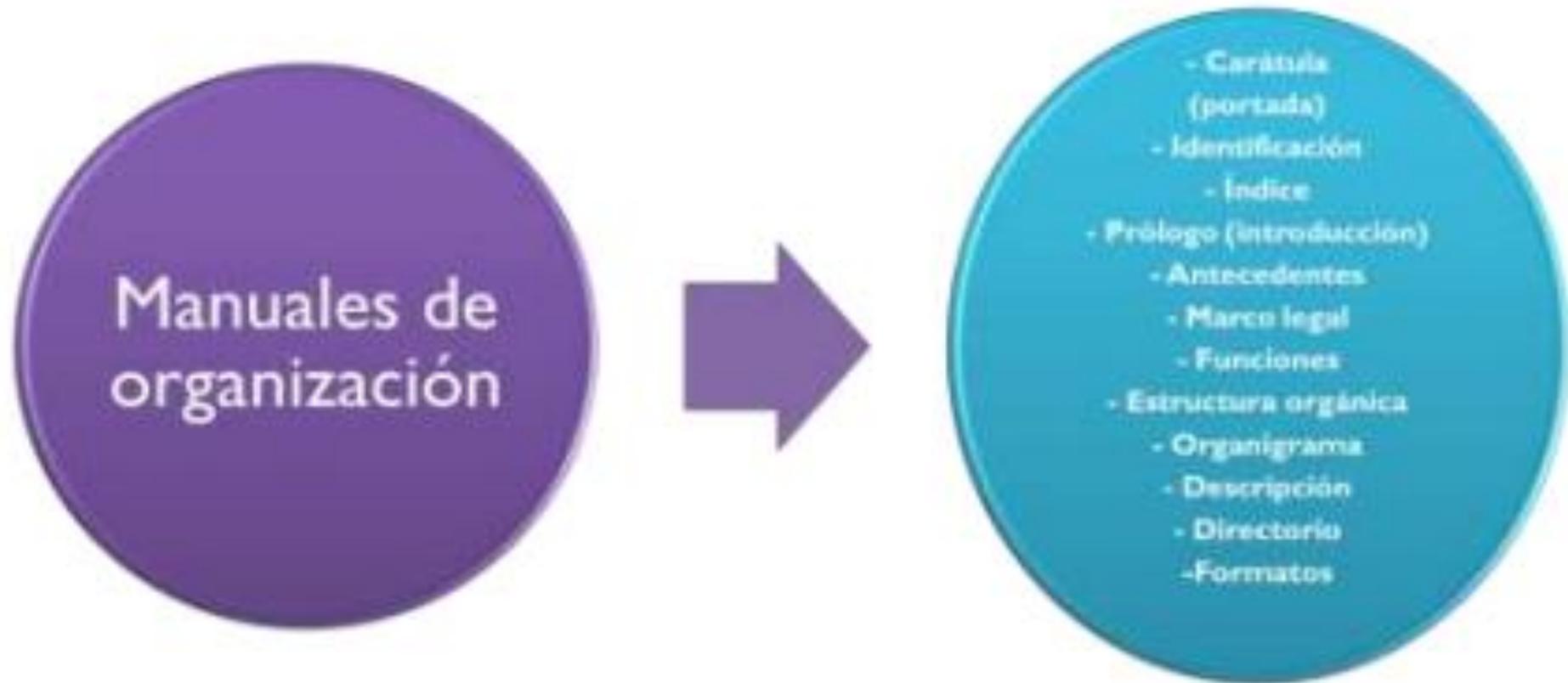
Existen tres técnicas de programación de actividades para elaborar manuales: las gráficas PERT (Técnica de evaluación y revisión de programa), el CPM (Método del camino crítico) y las gráficas de Gantt.

3.3 Manual de organización

En este documento se expone información referente al **directorio, los antecedentes, el marco jurídico, las atribuciones, la estructura, las funciones de las unidades que integran el organismo y la descripción de los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas** que describen en forma gráfica la estructura de la empresa.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización



Contenido

El manual de organización se conforma por los siguientes apartados.

I. **Carátula**. Es la **portada** del manual, contiene en una sola cuartilla los datos que se indican o Logotipo.

- ❖ Nombre de la empresa.
- ❖ Título y extensión del manual.
- ❖ Siglas de la unidad administrativa.
- ❖ Lugar y fecha de elaboración y autorización.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización



2. **Identificación.** En la **primera hoja del manual** se incluyen los siguientes datos:

- ❖ Logotipo.
- ❖ Nombre de la organización.
- ❖ Título del manual.
- ❖ Lugar y fecha de elaboración.
- ❖ Autorización, con las firmas y nombres correspondientes
- ❖ Número de revisión (en su caso).
- ❖ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ❖ Clave de la forma. Entre las siglas y número debe colocarse un guión o diagonal.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización

3. **Índice**. Relación de capítulos o apartados que constituyen el manual.
4. **Prólogo y/o introducción**. Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos y ámbito de aplicación. Puede contener el mensaje de algún directivo de la organización.
5. **Antecedentes**. Descripción histórica de la organización o del área descrita en el manual en la que se indica su origen, evolución y los cambios significativos registrados. En este apartado se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la empresa y se indica la ley o decreto por el que se creó, en el caso de organismos públicos. Se indican los motivos por los que se modificó su organización y su funcionamiento, en su caso.
6. **Marco legal**. Se presentan en forma sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creó la institución. Contiene los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan el siguiente orden jerárquico; constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdo y circulares.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización

- 7. Funciones.** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir las atribuciones de la organización. Es conveniente que en la redacción de las funciones se tome en cuenta que:
- a) Los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
 - b) Las funciones sigan el orden establecido en la estructura.
 - c) Se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.
- 8. Estructura orgánica.** Es la descripción ordenada de las áreas de una organización de acuerdo con sus relaciones de jerarquía. Esta descripción debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al nombre, como a su nivel jerárquico. Además, es importante codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización

Ejemplo de estructura orgánica:

I.0 Director general

I.0.1 Asesor jurídico

I.0.2 Auditoría interna

I.1 Gerencia General

I.1.1 Gerente Divisional “A”

I.1.2 Gerente Divisional “B”

9. **Organigrama**. Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Los organigramas pueden ser estructurales o funcionales.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización



- 10. Descripción de puestos.** Reseña del contenido básico de los puestos. Incluye la siguiente información:
- a) Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
 - b) Descripción genérica.
 - c) Descripción específica.
 - d) Especificaciones del puesto o perfil del puesto, conocimientos, competencias, experiencia, iniciativa y personalidad.
- 11. Directorio.** Relación de los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Convencionalmente, los manuales generales de organización contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que los específicos se establecen de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares. Es conveniente que la secuencia de prestación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

Unidad III. Manuales

3.3 Manual de organización



12. Formatos. Resulta conveniente que cada uno de los apartados que conforman el manual de organización sean capturados y procesados en un formato prediseñado, con el objeto de presentar la información en forma homogénea.

Logotipo	Nombre de la empresa	Fecha:
	Manual de Organización	Núm. De página
Nombre del apartado		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma