



Mi Universidad

LIBRO

Organización y administración de servicios

Licenciatura en Nutrición

Séptimo Cuatrimestre

Septiembre- Diciembre

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Organización y Administración de servicios

Objetivo de la materia:

Introducción al proceso de administración de empresas y a las funciones directivas que lo componen. Se profundiza en el estudio de la naturaleza del trabajo directivo y las habilidades necesarias para la dirección eficaz.

INDICE

Unidad 1

Organización y el proceso de organización

- 1.1 Organización
- 1.2 Principios
- 1.3 Importancia
- 1.4 Organizaciones de alto rendimiento
- 1.5 Proceso de organización
- 1.6 División del trabajo
- 1.7 Jerarquización
- 1.8 Coordinación
- 1.9 Centralización y descentralización

Unidad 2

Técnicas de organización

- 2.1 Organigramas
- 2.2 Manuales
- 2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo
- 2.4 Análisis de puestos
- 2.5 Diseño organizacional
- 2.6 Etapas
- 2.7 Análisis de proceso
- 2.8 Elementos de proceso
- 2.9 Mejora de procesos

Unidad 3

Manuales

- 3.1 Manuales administrativos
- 3.2 Metodología para la elaboración de manuales
- 3.3 Manual de organización

3.4 Manual de procedimientos

3.5 Organigramas

3.6 Manual de calidad

3.7 Formatos

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Unidad 4

Reorganización y diseño organizacional

4.1 El cambio organizacional

4.2 Cultura organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

4.4 Desarrollo organizacional

4.5 Reorganización

Unidad I

Organización y el proceso de organización

I.1 Organización

La palabra *organización* tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón*, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a ésta como etapa del proceso administrativo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.

Por medio de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos, mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo.

Un error muy común en la fase de la organización consiste en la rigidez y falta de visión que derivan de considerar a los procedimientos y las reglas como leyes inmutables a las que debe subordinarse la empresa sin tomar en cuenta a los clientes. En aras de una “eficaz organización” se cometen aberraciones como la burocratización, la falta de atención a los clientes, la parálisis de funciones y la lentitud en la toma de decisiones.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa así como para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

1.2 Principios

Existen nueve principios que son directrices indispensables para establecer una organización de alto desempeño; éstos se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. **Unidad organizacional.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto sólo es justificable para alcanzar la misión de la organización. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean estructuras, sistemas y funciones con la consecuente implicación de costos y esfuerzos, que en nada contribuyen a lograr los objetivos y ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeles excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es simplificar el trabajo y lograr la misión organizacional.
2. **Especialización.** Este principio postula que el trabajo de una persona o un área debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente definidas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo o área, mayor será la eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación y autoridad necesarias para lograr los fines de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía y que es indispensable delimitar y definir claramente los distintos niveles de autoridad y respetarlos.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por

determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, si no se fincan responsabilidades por los resultados.

5. **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deben reportarse a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad. La duplicidad de mando es similar a reportarse a un monstruo de dos cabezas, ya que el mando de varios jefes origina confusión.
6. **Difusión.** Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que éstos se lleven a cabo, y de mantener debidamente informado y capacitado al personal. De nada sirven excelentes diseños organizacionales si nadie los conoce.
7. **Amplitud o tramo de control.** Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión así como en la atención de las funciones estratégicas). Existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que las funciones puedan realizarse y controlarse eficientemente.
8. **Coordinación.** Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación. Por ejemplo, de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la organización difícilmente desplaza las mercancías y no las hace llegar al punto de venta y al cliente. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa, ya que todas las áreas están interrelacionadas y la falta de coordinación puede ocasionar cuellos de botella y serios problemas. La empresa es un sistema que necesita que todas sus partes funcionen correcta y debidamente sincronizadas y en armonía.

9. **Mejora continua.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, es indispensable ajustar la estructura organizacional a los cambios que requiere el entorno interno y externo, además de efectuar los ajustes y las modificaciones necesarias.

1.3 Importancia

El proceso de organización es de suma importancia debido a que:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa está sujeta a cambios constantes tales como expansión, contracción, fusión, etc.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos.

1.4 Organizaciones de alto rendimiento

El propósito del proceso de organización es diseñar estructuras, proceso y sistemas que originen elevados rendimientos a la organización y propicien un desempeño eficiente.

Una organización de alto rendimiento es aquella que propicia la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, reduce los costos, crea valor agregado y genera en la empresa competitividad y permanencia en el mercado.

No existen recetas, cada empresa de acuerdo a sus características, tamaño, giro y recursos deberá crear la arquitectura organizacional que garantice el logro de la visión y misión corporativa. Existen dos factores que es necesario considerar en el proceso de construir organizaciones de alto desempeño:

- **Externos.** Las tecnologías, los mercados, la competencia, los clientes, los proveedores, así como el entorno económico, financiero y fiscal.
- **Internos.** Los recursos tanto financieros como tecnológicos, materiales y humanos, la cultura organizacional que está integrada por sistemas formales e informales, el producto y la estrategia de la empresa.

La organización proporciona la infraestructura para llevar a cabo los planes, su importancia es tal que ésta puede llevar al éxito o al fracaso a la empresa.

Un claro ejemplo de la trascendencia de dicho proceso son las franquicias, ya que lo venden estas empresas es el *know-how*, que incluye precisamente el diseño organizacional que propicia su éxito.

Las características de las organizaciones de alto rendimiento son:

- Están orientadas al cliente, de tal manera que responden a sus expectativas mediante la capacidad de respuesta, la calidad y la confiabilidad.
- Propician la consecución de la misión y de la visión.
- Simplifican los procesos y el trabajo.
- Reducen costos y optimizan recursos y tiempo.
- Generan valor agregado y excelentes dividendos a los accionistas.
- Promueven un clima organizacional con elevados niveles de satisfacción.
- Generan altos índices de productividad y calidad.
- Impulsan la competitividad y la estabilidad en el mercado.
- Favorecen la innovación.

Peter F. Drucker considera que con la globalización y los avances del siglo XXI existirán cambios en las organizaciones inteligentes, ya que el conocimiento juega un papel trascendental.

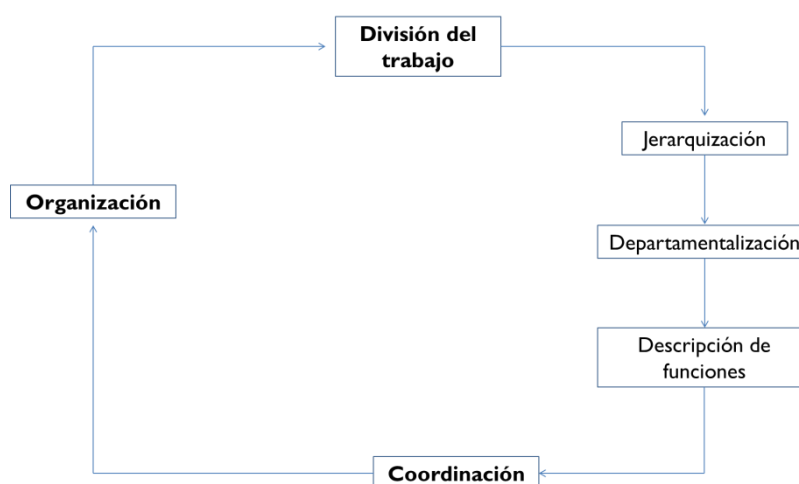
1.5 Proceso de organización

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar que tipo de organización es la idónea en la situación específica que se éste manejando.

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidad, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

El proceso de organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Jerarquización.
- Coordinación.



1.6 División del trabajo

Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

1.6.1 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Secuencia de la departamentalización

Al departamentalizar es conveniente seguir las siguientes etapas:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Agrupas aquéllas que sean similares.
3. Clasificarlas de acuerdo con su importancia, es decir, establecer un orden jerárquico.
4. Definir actividades para cada una de las áreas o departamentos.
5. Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones, áreas y actividades.
6. Definir líneas de comunicación e interrelación, entre áreas y departamentos.
7. El tamaño y el tipo de organización de un departamento deberán estar de acuerdo con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa así como de las funciones a desempeñar.

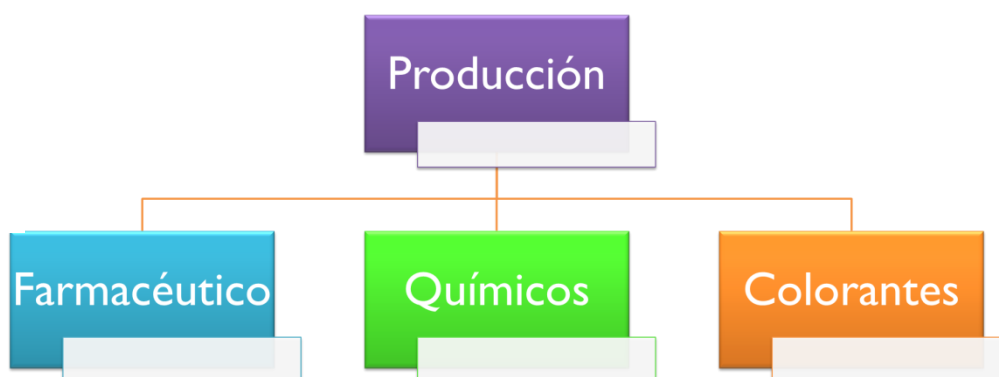
Tipos de departamentalización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización. Los más usuales son:

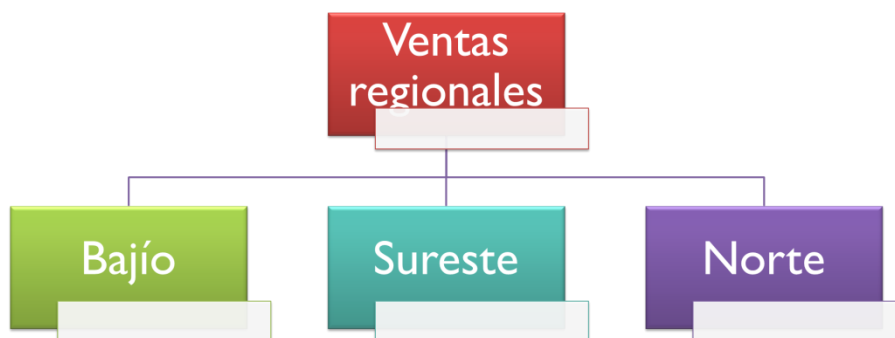
- **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su funcional primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



- **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



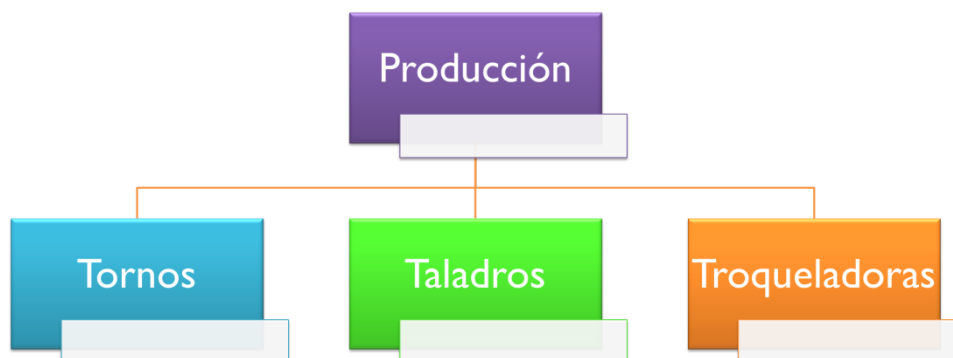
- **Geográfica o por territorios.** Usualmente se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas grandes y diferentes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



- **Cientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.



- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o el equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.



- **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos, o, cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y /o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien una institución bancaria, con los apellidos de los cuentahabientes.



1.6.2 Descripción de actividades

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos

departamentos. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

1.7 Jerarquización

La palabra *jerarquía* proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior y principal; en la *jerarquía eclesiástica*, el término fue empleado originalmente para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado de importancia.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

1.7.1 Tipos de estructuras

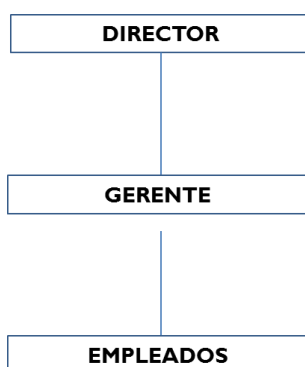
Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización.

La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Ventajas:

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Reducción de conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave.

- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.
- Excesiva centralización.

Funcional

La organización funcional es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa; mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

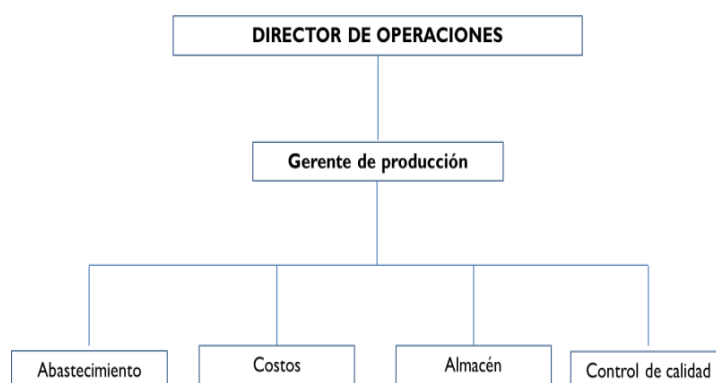
Ventajas:

- Promueve la especialización.
- Disminuye la centralización.
- Propicia un mayor control.
- Existe una clara definición de tareas.

Desventajas:

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta

La organización funcional también es conocida como línea – funcional, es la más usual y se utiliza en todo tipo de empresas, preferentemente en las medianas y grandes.



Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información

experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad *staff* se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general, este tipo de estructura no existe por sí sola, sino que aparece combinada con otros tipos.

Ventajas:

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización.

Desventajas:

- Puede originar confusiones en el caso de que los deberes y las responsabilidades de asesoría no se delimiten claramente.
- En ocasiones resulta ineficaz por la falta de autoridad para aplicar las decisiones, o por la falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- ✚ *Directivo.* Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- ✚ *Ejecutivo.* Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos.

- ✚ *De vigilancia.* Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- ✚ *Consultivo.* Está formado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

Ventajas:

- Las propuestas son más objetivas, ya que son el resultado de la integración de varios criterios.
- La responsabilidad se comparte entre todos los que integran el comité.
- Se fundamentan y se analizan los proyectos.
- Se aprovechan los conocimientos expertos.

Desventajas:

- Lentitud en las decisiones, ya que en ocasiones los acuerdos tardan en ser deliberados.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y la asignan al comité.

Multidivisional.

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

Ventajas:

- Los directores se centran en la planeación estratégica más que en la operación del negocio.
- Facilita la evaluación del desempeño de las áreas.
- Mayor productividad en cada una de las divisiones debido a que se asignan especialistas con amplios conocimientos en cada área.
-

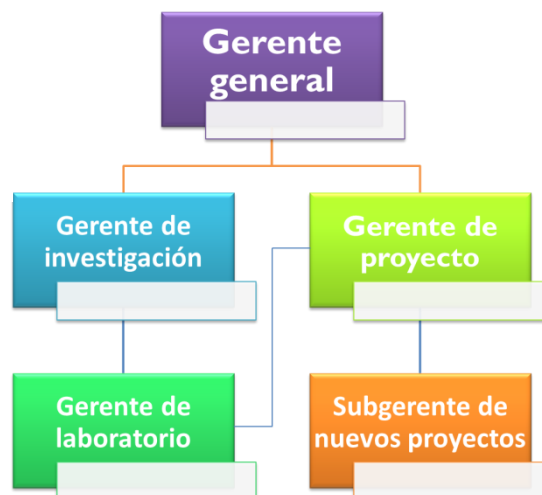


Desventajas:

- En ocasiones surgen conflictos entre las divisiones.
- Complejidad de coordinación si existen demasiadas divisiones.
- Implica más costos.

Matricial

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas, también se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con las funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto quien es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto, en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas, para el caso del proyecto se reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.



Ventajas:

- Propicia la comunicación interdepartamental. Se comparte información y toma de decisiones conjunta acerca de los problemas y decisiones. Sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.
- El contacto directo reemplaza estrategias tradicionales.

Desventajas:

- Puede existir fuga de responsabilidad debido a la dualidad de mando.
- Origina pugnas por el poder entre las gerencias involucradas.
- Funciona a través de reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal suele sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Origina resistencia al cambio.
- Duplicidad de funciones.
- Conflictos.
- Toma de decisiones lenta.

1.8 Coordinación

La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.

No basta con que durante la primera etapa del proceso de organización se realice la división del trabajo, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, cuyo propósito es lograr la unificación y optimización de esfuerzos y recursos, es decir, que las funciones se desarrollen e interrelacionen con armonía.

Existen distintas formas de coordinación:

- *Informal.* Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- *Formal jerárquica.* Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- *Estandarización.* Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.
- *Cultura corporativa.* Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización existen mecanismos implícitos de coordinación y de control, ya que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal.

La estructura organizacional debe propiciar la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con sus objetivos. Todas las funciones deben apoyarse completamente e integrarse, con el fin de lograr la misión de la empresa. La coordinación propia que la empresa funcione como un sistema integral en el que todas sus partes actúen oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

1.9 Centralización y descentralización

Uno de los aspectos más importantes al organizar es el referente a la centralización: o sea, el grado de control sobre la toma de decisiones, así como la responsabilidad y

autoridad que se confiere a la dirección central. La decisión de dónde debe residir la responsabilidad y la autoridad depende de varios factores: tamaño y edad de la organización, capacidad y competencias del personal, tipo de actividades a descentralizar, grado y tipo de controles, grado de estandarización de los procesos de trabajo, normas y habilidades.

La centralización es el grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

De acuerdo con el tipo de estructura, existirá mayor o menor grado de descentralización, por ejemplo, una estructura lineal posee un alto grado de centralización, mientras que en las estructuras matriciales existe un mayor grado de descentralización.

Tanto la centralización como la descentralización poseen ventajas y limitaciones mismas que se enumeran a continuación:

Centralización

Ventajas:

- Facilidad de control.
- Facilidad de coordinación.
- Sistemas más simples de control.
- Rapidez en la toma de decisiones estratégicas.

Desventajas:

- Sobrecarga de trabajo en los niveles directivos.
- Dificultad de comunicación hacia los niveles jerárquicos inferiores.
- No fomenta la iniciativa.
- Lentitud de respuesta a problemas muy específicos.

La centralización es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado.

Descentralización

Ventajas:

- Mejora la capacidad de respuesta.
- Fomenta la iniciativa y motivación.
- Permite a los gerentes dedicarse a las actividades estratégicas.
- Desarrolla habilidades del personal.

Desventajas:

- Toma de decisiones lenta.
- Requiere de sistemas de control efectivos.
- En ocasiones se complica la gestión.
- Requiere clara definición de responsabilidades estratégicas y operativas.

La descentralización es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.

Algunos criterios importantes a considerar para determinar el grado de centralización en una organización son:

- *Tecnología.* A mayor complejidad tecnológica existirá una mayor transferencia de poder y responsabilidad hacia quienes manejan la tecnología, o sea, una mayor descentralización en estas actividades mientras que se centralice la toma de decisiones estratégicas.
- *Tamaño de la empresa.* A mayor tamaño y diversificación, mayor será la necesidad de delegación y fragmentación.
- *Sistemas de control.* Cuando por la naturaleza de la empresa sea necesario establecer sistemas de control para rendir cuentas, será necesario centralizar la toma de decisiones estratégicas.

El ingrediente primordial en el diseño organizacional es la combinación adecuada de la centralización y la descentralización. Existen actividades que deben ser centralizadas y otras que deben ser delegadas para promover la iniciativa, lo ideal es establecer una dirección central orientada hacia la satisfacción del cliente y los valores, y una máxima autonomía para que el personal pueda innovar, autodirigirse y autocontrolarse; pero esta autonomía debe ser fruto de la disciplina y de la estandarización de procesos. Lo aconsejable es que las actividades estratégicas se centralicen y las actividades en las que existan estándares y códigos de seguridad se deleguen.

Unidad 2

Técnicas de organización

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables para garantizar el proceso de organización.

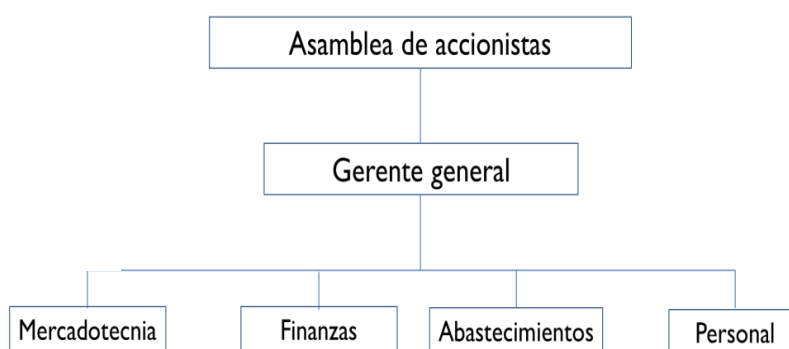
Deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

2.1 Organigramas

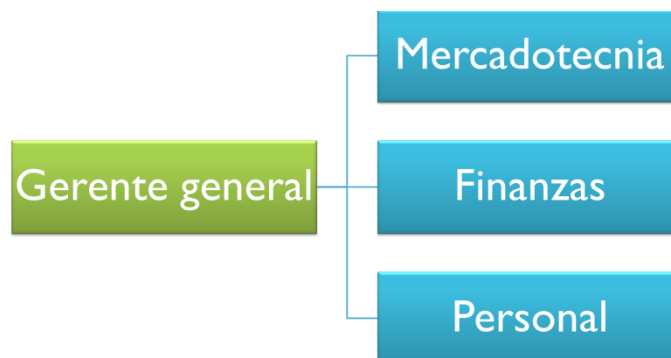
Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

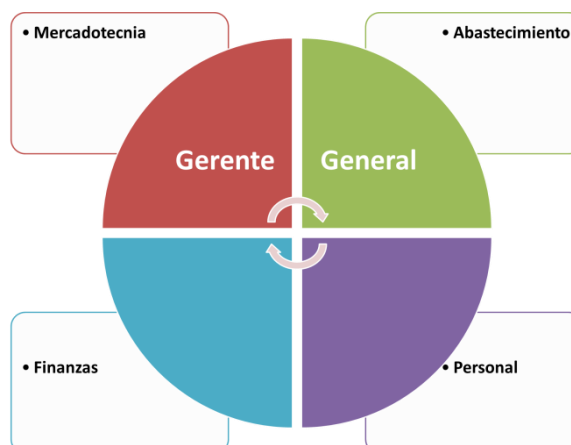
- **Vertical.** Es la forma más usual, en ésta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es la más común.



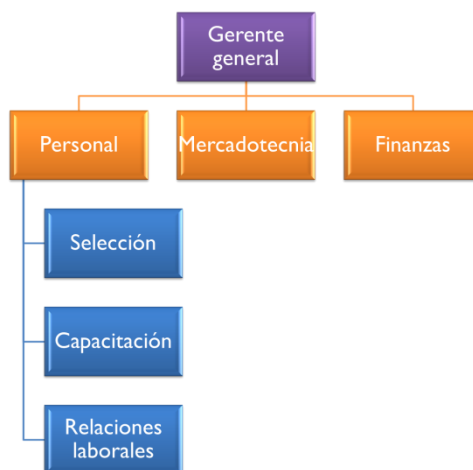
- **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles.



- **Circular.** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.



- **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla del horizontal y del vertical.



A los organigramas también se les conoce como cartas gráficas de organización.

2.2 Manuales

Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y puesto.

Ventajas:

- Representan las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Son una fuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa.
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad.
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas.

Formato y contenido de los manuales

Un manual está integrado por las siguientes partes:

- Índice

- Objetivos. Antecedentes del manual.
- Secciones.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se elabore, autorice y quede vigente.
- Nombre las personas que intervienen en la elaboración del manual.
- Instrucciones para hacerlo comprensible.
- La redacción debe ser clara, concisa y ordenada.

Manuales de organización

Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización. Su contenido está integrado por:

- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.
- Misión, visión y filosofía organizacional.
- Objetivos generales.
- Objetivos de cada área.
- Funciones.
- Descripción de áreas o departamentos y puestos.
- Cartas de organización. Organigrama.
- Responsabilidad de los altos niveles.
- Procedimientos.
- Descripción de puestos y actividades.
- Glosario de términos.

Manuales departamentales

Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa, incluyen:

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.

- Políticas y normas del departamento.
- Carta de organización general y departamental.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Descripción de funciones.
- Gráficas de proceso y de flujo.
- Descripción de procedimientos.

Ventajas.

- Sirven para describir el funcionamiento de un área o departamento.
- Se emplean para capacitar e instruir acerca del funcionamiento de un área.
- Representan el flujo de trabajo.
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- Son una fuente de consulta y un medio de capacitación.

Manuales interdepartamentales

Son similares en su contenido a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Incluyen a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área. Son un instrumento para simplificar el trabajo. Los manuales de procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

El manual de procedimientos debe incluir introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.

La efectividad de los manuales de procedimientos se comprueba si los usuarios lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo.

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

Un procedimiento es una serie o sucesión de actividades de carácter repetitivo y rutinario.

También conocidos como flujogramas, los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

Etapas para elaborar un diagrama de procedimiento

- Recopilar la información de la fuente, es decir, de la persona que realiza el procedimiento mediante un formato que se llama descripción de procedimiento.
- Observar cómo se realiza el procedimiento.
- Verificar con el jefe inmediato o supervisor que las actividades realmente correspondan al procedimiento.
- Efectuar las correcciones pertinentes y obtener su visto bueno.
- Elaborar el diagrama de procedimiento.
- Obtener sugerencias de las personas a quienes corresponda para modificar el procedimiento actual.
- Analizar el diagrama y la descripción, y aplicar las seis preguntas básicas de la administración: qué, cómo, quién, dónde, con quién, para qué.
- Considerar costos, recursos y objetivos.
- Eliminar trámites innecesarios, duplicidades, exceso de archivos y formas, demoras, quejas, conflictos, costos excesivos y fugas de responsabilidad.
- Cuantificar volumen de actividades, número de formatos, números de departamentos, equipo, tiempo y horas hombre.

- Diseñar una propuesta que contenga descripción del procedimiento, diagrama de flujo, ventajas y desventajas.

Los diagramas de procedimiento permiten:

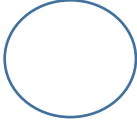
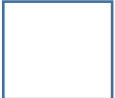
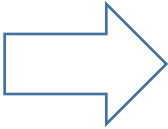


- Simplificar el trabajo.
- Combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para lograr una mayor simplificación.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras, actividades, formatos y operaciones innecesarias.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.




- De flujo de operaciones.
- Esquemáticos de flujo.
- De ubicación de equipo.
- De flujo de formas.



Simbología.

En los diagramas de flujo se utiliza distinta simbología, una de las más usuales es la de la ASME (American Society Of Mechanical Engineers):

	Operación	Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido. Es modificar las características de ese algo
	Inspección	Revisión, verificación o inspección
	Transporte	Acto de mover de un lugar a otro
	Espera o demora	Etapas en que algo está en espera de que otra actividad acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal
	Almacenamiento	Cuando se almacenan o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Otra de las simbologías más usuales es:

	Documento	Forma y documento que genera la acción
	Terminal	Inicio o final de una operación
	Proceso	Función o actividad

	Archivo	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Generalmente aparece como pregunta. De este símbolo siempre surgirán dos flechas; una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.

Lineamientos para elaborar diagramas de procedimientos:

1. Los procedimientos se describen en un formato que se llama *descripción del procedimiento*, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo.
2. Tanto la descripción del procedimiento como el diagrama de flujo deben destacar en la parte superior del formato con un encabezado que contenga los datos básicos del procedimiento que son: nombre de la empresa, procedimiento, elaboró, revisó y fecha.
3. La descripción del procedimiento debe contener aparte del encabezado y la unidad responsable, el número de actividad, la descripción del procedimiento y las formas utilizadas, así como una columna para cada uno de los conceptos anteriores.
4. La descripción de procedimiento debe tener una redacción clara, un desglose de funciones en actividades y si se generan documentos; especificar cuándo y a dónde se dirigirán, por ejemplo se emite: factura original y dos copias, el original para el cliente (la copia 1, para el archivo del departamento, con sello de recibido del cliente; la copia 2: para archivo general)
5. Una vez elaborada la descripción del procedimiento se procede a elaborar el diagrama de flujo.
6. Los flujogramas se elaboran de izquierda a derecha y se inician en la parte superior de la hoja con el símbolo inicio. Las actividades se unen a través de flechas, en donde se coloca el símbolo y se indica en el centro el nombre de la misma.

Cuando el documento genera una acción, éste se coloca en la parte inferior y se anota en nombre del documento de la forma.

7. Las actividades y los documentos siempre deben tener origen y unirse por medio de flechas o conectarse con otro símbolo, no pueden quedar sueltas.
8. Cuando una acción genera uno o más documentos, éstos se colocan en la parte inferior con sus tanto numerados.
9. Si el documento se archiva, éste se conecta con el vector hacia el símbolo correspondiente.
10. Cuando se toma una decisión se utiliza un rombo del que deberán partir dos vectores que conectarán con la actividad que le suceda. Cuando por la longitud del flujograma es necesario utilizar dos flechas que indican acción; si y no.
11. En la diagramación multicolumnar debe aparecer el nombre de cada departamento en cada columna, en un renglón al mismo nivel.
12. Los textos para señalar las actividades en los flujogramas deben ser cortos, ya que quien esté interesado en la información adicional puede acudir a la descripción del procedimiento.
13. No deben graficarse varios procedimientos en un solo flujograma.

2.4 Análisis de puestos

El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que deben poseer el personal que lo desempeña (especificación del puesto).

Los propósitos fundamentales del análisis de puestos son:

- ❖ Mejorar los sistemas de trabajo.
- ❖ Delimitar funciones y responsabilidades.
- ❖ Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Fundamentar programas de capacitación.
- ❖ Retribuir adecuadamente al personal. Son una base para la valuación de puestos.

- ❖ Servir como base de la selección de personal.

Contenido

El análisis de puestos está integrado por:

1. *identificación del puesto.* Determinación técnica del puesto conformada por el encabezado o identificación, que incluye:
 - a. título del puesto
 - b. ubicación
 - c. jerarquía, etc.
2. *descripción genérica.* Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto.
3. *Descripción específica.* Detalle de las actividades que se realizan en el puesto. Incluye actividades diarias y constantes y actividades periódicas y esporádicas.
4. *Especificación del puesto.* Enunciación precisa de los requisitos que debe reunir la persona que desempeña el puesto:
 - a. Escolaridad y conocimientos
 - b. Requisitos físicos, mentales y de personalidad.
 - c. Esfuerzo.
 - d. Competencias.
 - e. Responsabilidad.
 - f. Condiciones de trabajo y riesgos.
 - g. Competencias laborales.

2.5 Diseño organizacional

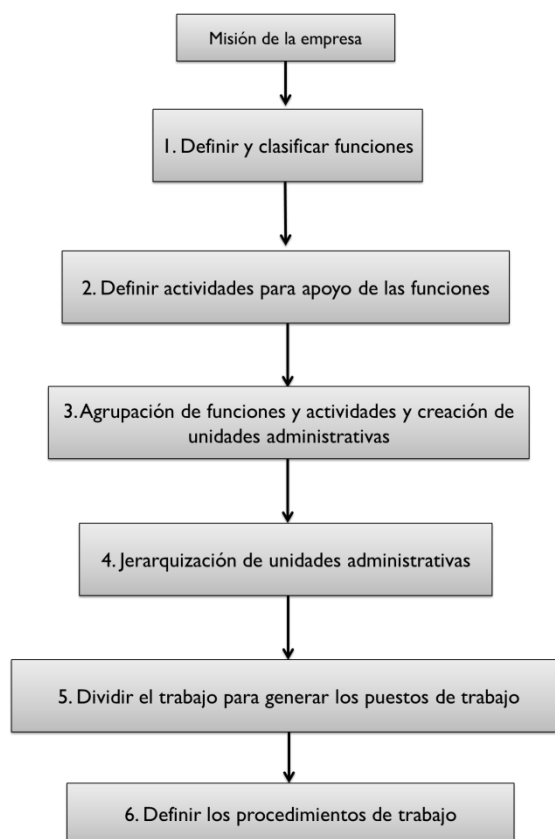
En ningún tipo de empresa debe improvisarse la estructura organizacional, debido a que es un factor determinante para lograr una ventaja competitiva.

La importancia de la estructura organizacional radica en que a través de ella se desarrolla el trabajo diario, se articulan los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como los puestos de trabajo y las relaciones que hay entre éstos.

La estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la empresa con la mayor eficiencia.

2.6 Etapas

El diseño organizacional puede desarrollarse a partir de seis pasos o etapas.



1. **Definir y clasificar funciones:** básicas y de apoyo (primer proceso de división del trabajo). A partir de la misión de la empresa se puede definir y elaborar un

listado de funciones que contribuyen a su logro, las cuales pueden también determinarse en el bosquejo de nuestra propuesta de negocio que queremos desarrollar. Este primer listado de funciones puede ser tan breve o tan extenso como lo requiera el tipo de empresa que se esté diseñado. Una vez obtenido el listado de funciones se procede a clasificarlas en funciones básicas y funciones de apoyo. Las funciones básicas (también identificadas como procesos centrales o sistemas centrales) tienen como característica principal la de dar valor directo al producto o servicio; se identifican fácilmente porque son las fundamentales para lograr la misión de la empresa. En la mayoría de las organizaciones, las funciones básicas son entre dos y cinco. Las funciones de apoyo (también denominadas procesos de apoyo o subsistemas) tienen como característica principal que apoyan directa o indirectamente a las funciones básicas de la empresa y su nivel de apoyo dependerá de las características propias de la empresa (tipo de tecnología). Para auxiliarnos en este punto podemos hacernos las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál o cuáles son las funciones básicas que le van a dar valor a nuestro producto o servicio y que son fundamentales para el logro eficiente de la misión de la empresa?
- b. ¿Cuál o cuáles son las funciones de apoyo que ayudan a desarrollar las funciones básicas en la empresa?

2. **Definir actividades que contribuyen al logro de las funciones.** (segundo proceso de división del trabajo). En este segundo paso se elabora un listado de actividades que contribuirán a que se realicen las funciones básicas como las de apoyo. El listado no debe ser limitativo, al contrario, debe ser amplio, ya que nos permitirá más adelante determinar las actividades que desempeñarán las unidades administrativas, lo que da pie a la definición de los puestos de trabajo que requerirá la empresa para el logro de su misión.

3. **Agrupación de funciones y actividades, creación de unidades administrativas y definición de sus funciones genéricas.** La agrupación de funciones y actividades permite integrar las unidades administrativas que requiere la empresa. *Una unidad administrativa* es la unidad estructural mínima de

organización donde se realiza un proceso administrativo que contribuye a lograr una función claramente definida en la organización, ya sea que se trate de una función básica o una de apoyo. La denominación o etiquetación de cada una de las unidades administrativas dependerá principalmente de la función que realice. Las etiquetas más comunes derivan del nombre de las áreas funcionales que comúnmente encontramos en la literatura administrativa (producción, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, etc.) aunque en la práctica la denominación de etiquetas dependerá de las funciones propias de la organización. Una vez que se agrupan las actividades y se generan las unidades administrativas necesarias para muestra estructura organizacional, debemos definir, para cada una de ellas su función genérica y sus funciones específicas, lo cual ayudará a determinar qué actividades debe desarrollar cada uno de los puestos de trabajo que se determinarán más adelante. Para agrupar las funciones con las actividades es importante auxiliarnos de los diferentes criterios de departamentalización. Un factor que debe considerarse en la agrupación de las actividades son los recursos con los que cuenta la organización, ya que cuantas más unidades administrativas tengamos, mayor cantidad de empleados tendremos que contratar. Es conveniente considerar diversas opciones de agrupación de las funciones y actividades, de manera que esto permita generar una estructura organizacional acorde con las características, recursos y necesidades de cada empresa.

- 4. Jerarquización de unidades administrativas, asignación de líneas de autoridad, comunicación y coordinación.** La jerarquización de actividades ayuda a darle forma a la estructura organizacional de la empresa. Para ello es conveniente conocer los diferentes tipos de organigramas, los cuales constituyen una herramienta indispensable para visualizar la forma en que se estructuran las diferentes unidades administrativas que integran una empresa. Para jerarquizar las unidades administrativas debemos determinar cuántos niveles de estructura requerimos, cuáles funciones básicas deben estar en el primer nivel, cuáles se le subordinarán a éstas, cuáles deberán estar en un segundo nivel y cuáles se le subordinarán y así sucesivamente, según el número de niveles que determinemos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Los criterios para

definir los niveles jerárquicos dependen de los elementos que han sido considerados en los pasos anteriores; estarán definidos a partir de las funciones básicas y funciones de apoyo que hayamos determinado. Cada nivel jerárquico puede organizarse por medio de los criterios de departamentalización utilizados de manera convencional en el ámbito administrativo: por función, por producto, por área geográfica, por proceso o por secuencia. Una vez determinados los niveles jerárquicos y las áreas que se le subordinarán a cada una de las unidades administrativas, deberán definirse las líneas de autoridad (lineal, funcional, staff, según sea el caso); así mismo, deberán definirse las líneas de comunicación entre las unidades administrativas y las líneas de coordinación entre las diferentes áreas que integran la estructura organizacional.

5. **Generar los puestos de trabajo.** Definición de funciones y actividades específicas, tercer proceso de división del trabajo. En este paso del proceso del diseño organizacional se recurre nuevamente a la división del trabajo, con el objeto de definir los puestos de trabajo. Esta división dependerá de la especialización de las actividades en cada una de las unidades administrativas, derivada de su función genérica y sus funciones específicas.

Las preguntas que nos pueden ayudar en este paso son las siguientes:

- a. ¿Para cada función específica en las unidades administrativas se requiere crear un puesto de trabajo?
- b. ¿Cuántos puestos de trabajo deben ser responsables de la dirección de esta unidad administrativa?
- c. ¿Se requiere algún tipo de especialización para llevar a cabo las funciones específicas de la unidad administrativa?
- d. ¿Se requiere de más de un puesto de trabajo especializado para la realización de las funciones específicas de la unidad administrativa?
- e. ¿Pueden agruparse varias funciones específicas de las unidades administrativas en un solo puesto de trabajo?
- f. ¿Cuánto puede costarle a la empresa un determinado puesto de trabajo?

La definición de funciones y actividades para cada puesto de trabajo debe realizarse utilizando las técnicas de descripción y análisis de puestos diseñados por cada organización, conforme a los procedimientos convencionales en la administración de recursos humanos. Con los elementos con los que contamos hasta este paso, ya podemos integrar y elaborar un manual de organización donde pueden incluirse organigramas estructurales, funcionales y de integración de puestos.

6. **Definición de los procedimientos de trabajo y coordinación de actividades entre los puestos de trabajo.** Una vez determinadas las actividades y tareas de cada uno de los puestos de trabajo, debemos coordinarlas tanto de forma vertical como horizontal. la coordinación de estas actividades se realiza a través de diversos procedimientos, los cuales tienen las siguientes modalidades:
- a. Procedimientos desarrollados por la misma persona, que involucran dos o más actividades o tareas que realiza el mismo puesto de trabajo.
 - b. Procedimientos integrados por dos o más actividades, o bien por dos o más puestos de trabajo de una misma unidad administrativa (coordinación vertical).
 - c. Procedimientos integrados por dos o más actividades de dos o más puestos de trabajo de diferentes unidades administrativas (coordinación horizontal).
 - d. Procedimientos integrados por actividades en donde intervienen dos o más puestos de trabajo de la misma unidad administrativa, y por dos o más actividades de uno o más puestos de trabajo de diferentes unidades organizacionales (coordinación horizontal y vertical).

Con la integración de estos elementos podemos elaborar los manuales de procedimientos generales y específicos.

Para concluir, podemos afirmar que en el diseño de la estructura organizacional debe considerarse como fundamental el *proceso del diseño organizacional*, ya que integra una

serie de pasos adaptables y flexibles que ayudan a generar elementos para integrar la estructura, a fin de que ésta responda a las necesidades de la propia empresa y del medio ambiente.

2.7 Análisis de proceso

Una de las técnicas de organización más importantes es el análisis de procesos, que es la herramienta fundamental de la reingeniería de procesos y del rediseño organizacional.

El análisis de procesos consiste en la identificación y estudio de los procesos de trabajo con la finalidad de lograr la mejor continua y un valor agregado. Su objetivo es identificar, analizar y mapear los procesos de trabajo de las organizaciones para llevar a cabo la reingeniería, la reorganización o la mejora continua.

Para efectuar el análisis de procesos se requiere un enfoque de sistemas. Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan para lograr un propósito común. Un proceso forma parte de un sistema.



¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados.

La palabra *proceso* viene del latín *processus*, que significa *avance* y *progreso*. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por tareas particulares que pueden o no implicar valor agregado, con la finalidad de obtener ciertos resultados.

2.8 Elementos de 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.

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

- **Recursos humanos.** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que forma parte de una organización.
- **Medio ambiente.** Son las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **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.
- **Método.** Es el conjunto de etapas para realizar con orden una actividad.

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.

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 3

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.

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.

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.

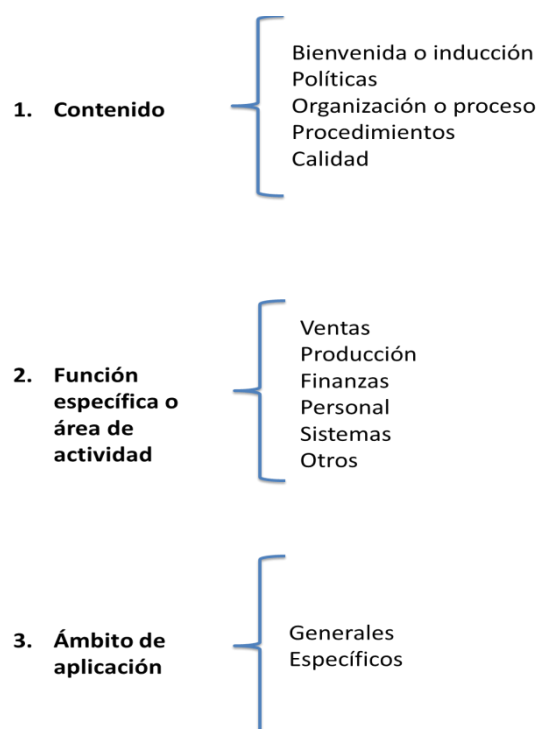
Propósitos

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.

Clasificación

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



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.
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.

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

- *Fuentes documentales.* Son las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos o circulares, manuales administrativos, sistemas, procesos, diagramas de organización y organigramas.
- *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.
- *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.

- 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.

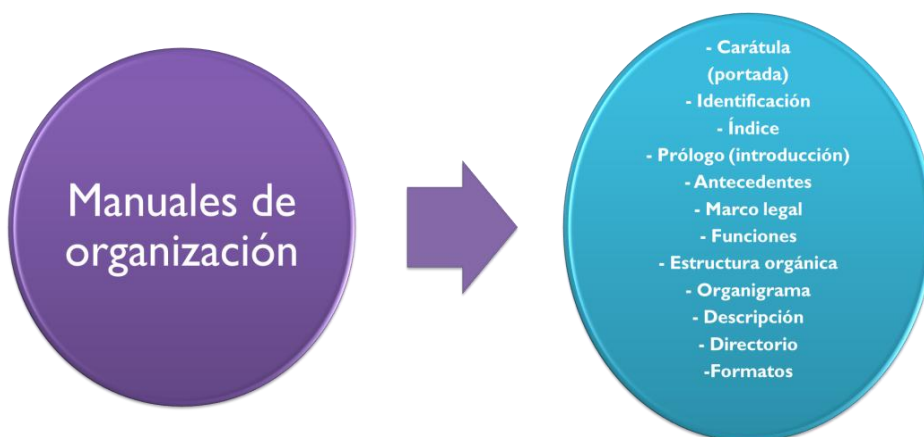
Programa de actividades para la elaboración de manuales

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.



Contenido

El manual de organización se conforma por los siguientes apartados.

- *Carátula.* Es la portada del manual, contiene en una sola cuartilla los datos que se indican
 - Logotipo.
 - Nombre de la empresa.
 - Título y extensión del manual.
 - Siglas de la unidad administrativa.
 - Lugar y fecha de elaboración y autorización.

- *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.

- *Índice.* Relación de capítulos o apartados que constituyen el manual

- *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.

- *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.

- *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.
- *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:
 - Los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
 - Las funciones sigan el orden establecido en la estructura.
 - Se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.
- *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. Por ejemplo:

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”

- *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*.
- *Descripción de puestos.* Reseña del contenido básico de los puestos. Incluye la siguiente información:
 - Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
 - Descripción genérica.
 - Descripción específica.
 - Especificaciones del puesto o perfil del puesto, conocimientos, competencias, experiencia, iniciativa y personalidad.
- *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.
- *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

3.4 Manual de procedimientos

Este manual también se conoce como manual de operación o de procesos. Se integra por los siguientes apartados:

- Portada. Contiene en una sola cuartilla los datos que a continuación se detallan:
 - Logotipo de la empresa.
 - Nombre de la empresa.
 - Título y extensión del manual
 - Siglas de la unidad administrativa o consultor que elaboró el manual.
 - Lugar y fecha de elaboración, publicación y/o actualización y aprobación.

- **Identificación.** Es la primera hoja del manual. En este documento se incorpora la siguiente información:
 - Logotipo.
 - Nombre oficial de la organización.
 - Denominación y extensión (general o específico).
Debe corresponder a una unidad y debe anotarse el nombre de la misma.
 - Lugar y fecha de elaboración y autorización.
 - Número de revisión (en su caso).
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
 - Clave. Esta es opcional, si se incluye, se anotan las siglas de la organización, en segundo las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último, el número de la forma. Entre las siglas y número debe colocarse un guión o diagonal.

- **Índice o contenido.** Relación de capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- **Prólogo, presentación y/o introducción.** Exposición sobre el contenido del documento, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de algún directivo de las áreas que se incluyen en el manual.
- **Objetivos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

- **Áreas de aplicación o alcance.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.

- **Responsables.** Unidades, áreas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción.

- **Procedimientos.** Incluye la descripción del procedimiento y presentación por escrito de cada una de las actividades, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen, y los responsables.

Cuando la descripción del procedimiento comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de un área, tiene que indicarse el puesto del responsable de cada operación.

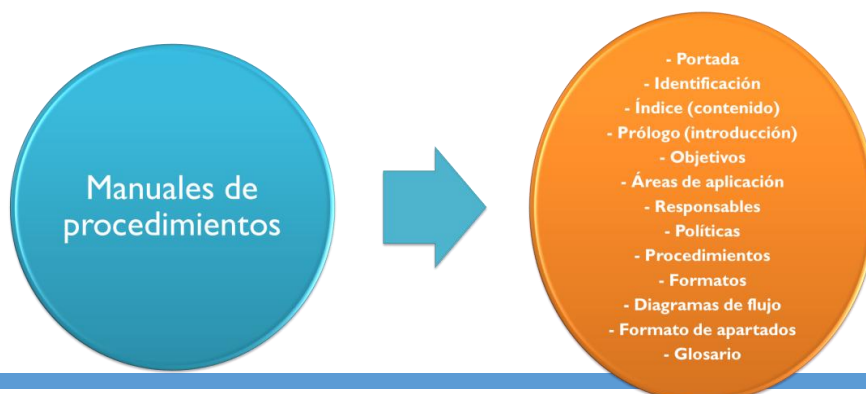
- **Formatos.** Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento y se anexan como apéndice.

En la descripción de operaciones que impliquen el uso de formularios debe hacerse referencia específica a ellos, empleando indicadores que permitan asociarlos en forma concreta. También se adicionan instructivos para su llenado.

- **Diagramas de flujo.** Son la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.

- **Formato de los apartados.** Resulta conveniente que cada uno de los apartados que conforman al manual de procedimientos se diseñe en un mismo formato, con el objeto de presentar la información en forma homogénea.

- **Glosario.** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado.



3.5 Organigramas

El organigrama es el instrumento fundamental para el análisis, diseño y rediseño de la estructura de cualquier tipo de organización.

Concepto e importancia

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, de las áreas (órganos, puesto y plazas) de acuerdo con su jerarquía y las relaciones de autoridad y subordinación.

Las áreas que integran una estructura son:

Áreas u órganos. Se refieren a una subdivisión de la organización; por ejemplo, las direcciones, la gerencia o los departamentos.

Puestos. Considerados como una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida.

Plazas. Se refiere al número de personas que pueden ocupar un mismo puesto en igualdad de actividades y responsabilidad asignadas de manera permanente a un empleado en determinada adscripción. Ejemplos: una plaza de gerente, dos de secretaria, tres de técnico.

Ventajas y limitaciones.




Ningún organigrama representa el detalle del funcionamiento de un organismo social; se requiere del apoyo de otras herramientas, como los manuales y la carta de distribución del trabajo para explicar exhaustivamente actividades y funciones. A continuación se presentan sus ventajas y limitaciones.

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan una imagen formal de la organización • Constituyen una fuente de consulta oficial. • Facilitan el análisis general de la estructura • Presentan los niveles jerárquicos, los órganos o unidades, los puestos y canales de comunicación formal y los niveles de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • No detallan actividades. • No representan el flujo y cargas de trabajo. • No muestran las relaciones de comunicación informal.

Diseño

Existen ciertos lineamientos para la elaboración de organigramas:

1. Símbolos o figuras. El diseño de un organigrama comprende la utilización de tres símbolos: rectángulos, líneas continuas, rectas y discontinuas.
2. Colocación de las unidades. Las áreas se acomodan, en el organigrama, de acuerdo con la forma de departamentalización:

Símbolo	Descripción	Recomendaciones
 Rectángulo	El rectángulo es la figura geométrica que se emplea para representar las áreas, los órganos y los puestos.	Únicamente usar esta figura rectangular, los rectángulos deben ser del mismo tamaño, independientemente del nivel jerárquico
 Línea continua	Las líneas rectas de trazo continuo representan los enlaces entre las unidades, sobre todo las relaciones de autoridad lineal y/o funcional	Las líneas deben ser de un mismo grosor. Las líneas se conectan por la parte central del rectángulo
 Línea discontinua	Las líneas de un trazo discontinuo representan las relaciones de coordinación, asesoría y apoyo.	Unen los órganos por su parte central y siempre dependerán de una línea de autoridad.

- a) Atendiendo estrictamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el área, estos niveles varios varían de acuerdo con la naturaleza, funciones, ámbito, contenido y presentación. A manera de ejemplo, se presentan los niveles jerárquicos en el siguiente cuadro:

Sector público		Sector privado	
<i>Nivel</i>	<i>Puesto</i>	<i>Nivel</i>	<i>Puesto</i>
Primero	Secretario	Primero	Asamblea de accionistas
Segundo	Subsecretario	Segundo	Consejo de administración
Tercero	Oficial Mayor	Tercero	Dirección general
Cuarto	Dirección General	Cuarto	Subdirección o gerencia gral.
Quinto	Dirección de área	Quinto	Dirección o gerencia divisional
Sexto	Subdirección de área	Sexto	Departamento
Séptimo	Departamento	Séptimo	Oficina o área operativa
Octavo	Oficina		
Noveno	Sección		
Décimo	Mesa		

- b) Se recomienda dar inicio por los niveles operativos hacia arriba, con el objeto de centrar el primer nivel jerárquico.
- c) En el rectángulo se anotará el nombre del órgano.
- d) En los organigramas complementarios y analíticos conviene, además, anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de las plazas.

3. Representación de las relaciones de autoridad o líneas de conexión. Para mostrar los diferentes tipos de relaciones de autoridad que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas; las cuales deben dibujarse en el gráfico de organización de diferente forma. Los tipos de relaciones de autoridad o conexión son:

- a) *Relación lineal.* Es aquella en que la trasmisión de la autoridad y responsabilidad se establecen a través de una sola línea e indica una

relación de subordinación de las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

- b) *Relación de asesoría.* Es aquella que existe entre áreas que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual le permite resolver un asunto pero no para transmitirselas como órdenes.
- c) *Relación de coordinación.* Es aquella que tiene por objeto relacionar diferentes áreas de la organización, donde se destaca la interacción que debe existir en el desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.
- d) *Relación con órganos desconcentrados, filiales o sucursales.* Los desconcentrados, filiales o sucursales se colocan en el último nivel del organigrama. Entre estos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.
- e) *Definición de jerarquías.* Deben incluirse solamente puestos con jerarquía, es decir no se presentan los puestos operativos, administrativos sin rango; por ejemplo, secretarías, técnicos, etc.

4. Otros datos. Todo organigrama debe contener ciertos datos adicionales para considerarlos instrumentos formales y oficiales de la organización, como son:

- a) *Nombre de la empresa* o institución y/o unidad administrativa de la cual se trate.
- b) *Tipo de organigrama* (general, funcional, etc.)
- c) *Responsable* de la elaboración (área administrativa, recursos humanos, entre otros.)
- d) *Fecha* de elaboración, actualización y de autorización.
- e) *Firmas* de los titulares del organismo social y del área que lo elaboró.

5. Vigencia. Para conservar su validez técnica, los organigramas deben mantenerse actualizados. Es recomendable que se anote el nombre, la fecha de autorización.

3.6 Manual de calidad

Las organizaciones que requieren certificarse están obligadas a documentar los criterios de calidad con base en las normas ISO en manuales. Esta situación tiene la ventaja de que además de poder certificarse y competir a nivel internacional, es posible lograr un mayor orden y control de las actividades y responsabilidades, de tal forma que el manual de calidad contiene el funcionamiento del sistema de calidad. Es conveniente que todas las áreas y departamentos cuenten con este manual con la finalidad de cumplir con los criterios establecidos por la norma ISO.

El contenido de un manual de calidad es:

- Portada.
- Índice.
- Bitácora de cambios realizados al manual de calidad.
- Catálogo de áreas autorizadas.
- Hoja de autorización.
- Misión y filosofía de la organización.
- Política de calidad.
- Funciones y procesos.

El responsable de la edición y revisión del manual de calidad es el director o gerente del área de aseguramiento de calidad. El manual de calidad está integrado a su vez por los manuales de organización, de políticas, de procedimientos y de procesos.

El manual de políticas y procesos incluye:

- Portada.
- Índice.
- Hoja de actualización del área.
- Política de calidad.
- Objetivos.
- Bitácora de revisiones y modificaciones.

- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Anexos.

El contenido del manual de organización es:

- Portada.
- Índice.
- Catálogo de áreas autorizadas.
- Hoja de autorización.
- Introducción.
- Historia de la organización.
- Objetivos.
- Misión de la organización.
- Misión de las áreas.
- Filosofía y valores de la organización.
- Organigrama general.
- Política de calidad.
- Descripciones de puestos y anexos.

La cantidad de procedimientos a incluir en cada manual es variable, de acuerdo con los recursos, productos, estrategias y tamaño de la organización, por lo que es conveniente utilizar la referencia de la norma ISO. Conviene incluir procedimientos o procesos para cada uno de los 20 apartados de la norma. No se trata solamente de incluir una gran cantidad de procesos o procedimientos, sino de asegurarse de que con su implantación se están desarrollando productos, procesos y servicios de calidad.



Las características de una organización de clase mundial que cuenta con un manual de calidad son:

- Se administran a través de políticas y procesos.
- Trabajan con objetivos e indicadores.
- La calidad es una estrategia de negocio.
- Implantan planes y programas de mejora continua.
- Desarrollan a sus colaboradores a través de un programa de capacitación y educación continua.

Las ventajas del manual de calidad son:

- Certificación
- Normalización de procesos.
- Eliminación de desperdicios y costos de no calidad.
- Incremento de la posición competitiva en mercados internacionales.
- Se difunde y comparte la cultura organizacional y la política de calidad entre todos los miembros de la organización.
- Incremento de la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos.

3.7 Formatos

El diseño de los formatos o formas de una organización es de vital importancia debido a que a través de ellos se registra la información necesaria para la operación de la empresa.

Por ello, el diseño de un formato debe observar los siguientes lineamientos:

- Tamaño de los espacios acordes con la información solicitada.
- Claridad en las instrucciones.
- Estandarización de todos los formatos de acuerdo con los procesos y procedimientos de la organización.
- Incluir sólo los datos e información necesaria.
- Evitar duplicidades y papeleo excesivo.
- Promover la administración sin papeles, es decir, incluirlas dentro del sistema informático.

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Para lograr una organización de alto desempeño no basta contar con estructuras de organización adecuadas, con sistemas y procedimientos de trabajo idóneos ni con aptitudes elevadas del personal; se requiere además integrar los elementos y espacios de trabajo para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de las actividades.

Concepto

La distribución del espacio de trabajo se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para lograr una máxima eficiencia.

La distribución del espacio de trabajo se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para lograr una máxima eficiencia.

La distribución física de las áreas de trabajo tiene como finalidad:

- Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que se realizan en la organización.

- Proporcionar a los directivos y a los empleados el espacio suficiente y adecuado para realizar su labor. Emitir a los clientes el acceso a las instalaciones y un trato adecuado y oportuno.
- Facilitar la circulación de personas, la realización, supervisión y flujo de procesos.

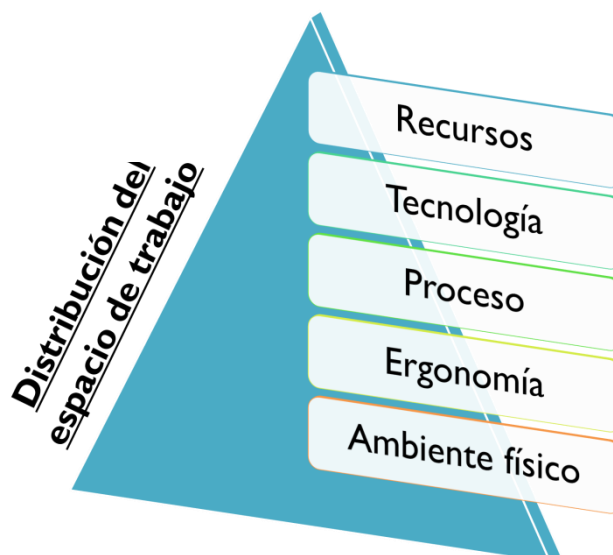
La distribución del espacio debe basarse en los factores que se indican en el siguiente cuadro:

Integración total	Mínima distancia recorrida	Circulación	Flexibilidad
Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales en forma integral.	Distribución que permite que los objetos, documentos, formas, materiales y piezas circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que tienen que transitar para realizar una actividad, contactar con otras personas o para utilizar equipos o servicios	Distribución de las áreas y las unidades en el mismo orden de secuencia	Distribución que permite que los ajustes y readaptaciones se realicen con un costo y molestias mínimos.

Las guías para obtener una distribución eficaz son:

- Concentrar el personal en áreas de trabajo amplias con o sin divisiones interiores, con buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar áreas en que trabaje un número excesivo de personas.
- Cuando sea necesario separar algunas áreas usando separaciones móviles intercambiables que ocupan una superficie mínima.
- La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de la persona.
- El trabajo debe fluir siempre hacia adelante formando, en lo posible una línea recta, por lo que se deben evitar idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.
- Simplificar el trabajo.
- Optimizar tiempos.

- Es necesario proporcionar al personal y visitantes servicios de sanitarios, sitios de descanso o de espera, suficientes tomas de agua.
- Disponer de un área destinada para bodega o almacén de materiales, papelería, maquinaria y equipo.



Elementos a considerar en la distribución de espacios de trabajo.

Las áreas deben contar con oficinas privadas por razones de nivel jerárquico, manejo de información confidencial y/o características del trabajo; considerando que el personal especializado requiere: evitar distracciones visuales y sonoras, privacidad para sostener conversaciones confidenciales así como contar con una atmósfera tranquila y propicia para la concentración y creatividad que demanda el desarrollo de cierto tipo de trabajo. Para la distribución o redistribución del espacio, resulta aconsejable observar los siguientes pasos:

- Ubicar el mayor espacio abierto para atención general y/o el servicio.
- Proporcionar una extensión lateral con ventanas para cada oficina.
- Agrupar en lo posible las oficinas privadas y darles a todos el mismo fondo.
- Ubicar el área de supervisión en donde el responsable pueda comunicarse con su grupo de trabajo y exista una distancia mínima entre estas áreas.

- Las puertas deben abrir hacia adentro de la habitación y no hacia los lugares de paso, hacia el centro de los locales o hacia las paredes.

Distribución del espacio.

La distribución del espacio comprende varias acciones fundamentales:

- *Diagnóstico de la situación actual.* Con la finalidad de conocer las necesidades de espacio y distribución requerida para el desarrollo del trabajo. Por lo es conveniente considerar las funciones de la organización, la revisión de los procedimientos, la distribución actual, el mobiliario, equipo y la plantilla de personal.
- *Previsión de necesidades futuras.* Considerar los aspectos siguientes; organización, procedimientos, mobiliario y equipo, estimación de la superficie requerida, inventario del personal actual y necesidades futuras en cuanto a espacio y procesos.
- *Proyecto.* En esta etapa deben tomarse en cuenta; planeación y ubicación de las oficinas; la distribución y asignación de personal y equipo por área (oficina o taller) y transformar los esquemas propuestos de distribución y/o retribución en plano reales y exactos.

Para presentar el proyecto de acomodo o reacomodo de las oficinas resulta necesario:

- Reunir los instrumentos gráficos (planos, modelos, etc.) para la distribución.
- Integrar los módulos dentro del área, tomando en cuenta los factores y guías básicas y procedimientos de trabajo para lograr una disposición satisfactoria.
- Revisar el arreglo actual y proponer ajustes si fuera necesario.
- Definir la distribución o disposición final. En esta fase se precisa el señalamiento de flujos de trabajo y de protección civil, es decir, la señalización, el nombre de las personas que se ubican en cada unidad, así como la identificación de mobiliario y equipo, el alambrado telefónico y eléctrico, entre otros.

Las 5's. Para lograr una óptima organización y distribución física de las oficinas es indispensable aplicar las cinco eses de la mejorar continua.

Ambiente físico

El ambiente físico incide en la salud organizacional y consecuentemente en el clima organizacional y la productividad en el trabajo. Los factores para obtener un ambiente físico adecuado son:

- **Iluminación.** La existencia de variaciones en la productividad puede deberse en gran parte a la iluminación, por lo que es conveniente considerar el color de las áreas. Tomar en cuenta los efectos psicológicos que produce el color: los tonos violáceos o gris intenso se consideran deprimentes. El color rojo intenso se consideran deprimentes. El color rojo intenso produce irritabilidad y excitación. El verde y el azul claros son fríos, por lo que se recomienda usar en zonas calurosas. Los colores con tendencia al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo que conviene emplearlos en locales orientados al norte en o zonas frías.
- **Temperatura ambiente.** Los márgenes recomendables de temperatura en la realización de actividades suelen establecerse entre 18 y 22 °C, también se debe tener en cuenta la renovación y oxigenación del aire, por lo menos tres veces al día a través de extractores o instalaciones de aire acondicionado.
- **Ruido.** La calidad del trabajo también depende del control de ruido, especialmente cuando se trata de actividades que requieren concentración. El volumen del ruido se mide en decibeles, unidad que de modo aproximado corresponde a la mínima variación de intensidad perceptible por el oído humano. Un espacio se considera ruidoso cuando en él se alcanzan intensidades del orden de los 55-58 decibeles, cifra que en la práctica se rebasa ampliamente en muchas ocasiones, hasta llegar a 70 decibeles y aún más, cuando intervienen equipos y máquinas agrupadas en recintos de gran capacidad. Las medidas que tienden a evitar la propagación del ruido son en primer lugar, las relativas a la construcción (tabique doble y cámara aislante para situar aparatos que producen vibraciones,

como: compresores de aire acondicionado, imprenta, etc.) y ductores de ruido (separación en relación con el edificio principal para impedir la penetración de ruidos procedentes del exterior. En lugares de tráfico intenso suelen utilizarse vidrios dobles formados por láminas separadas por una cámara de aire y montados sobre juntas elásticas.

- **Mobiliario.** Debido a la gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y a la renovación continua de modelos se sugiere utilizar diseños escalables, ergonómicos y estandarizados, que consideren los siguientes factores:
 - Disminución del número total de cajones o compartimentos, que frecuentemente quedan reducidos a un solo cajón y un archivero incorporado para suspensión vertical que carpetas con índices o indicadores visibles.
 - Manejo de conjuntos modulares, formados por elementos que adoptan posiciones múltiples y resultan especialmente útiles para determinados procesos y clases de trabajo.
 - Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada puesto (superficie, equipo, volumen de documentación, etc.).
 - Utilización de separadores móviles adheridos a las mesas de trabajo a fin de proporcionar una cierta independencia al personal, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
 - Los asientos deben ser giratorios, de altura regulable y respaldo adecuado, a fin de facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
 - El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a la norma para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización.

En la medida en que la distribución física y el ambiente de trabajo sean confortables existe una mayor posibilidad de incrementar la productividad

Unidad 4

Reorganización y diseño organizacional

4.1 El cambio organizacional

El proceso de organización no es estático, el entorno actual caracterizado por grandes avances tecnológicos y la globalización de la economía ha originado una feroz competencia que provoca la necesidad de las organizaciones de adaptarse continuamente para sobrevivir y permanecer en el mercado, de tal forma que la única característica permanente del siglo XXI es el cambio.

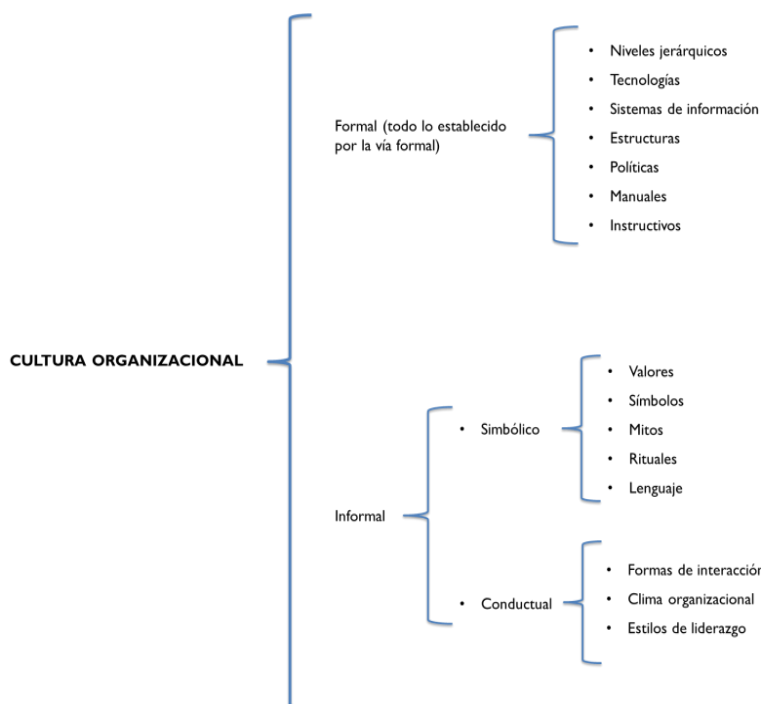
Las empresas que deseen trabajar con mayores probabilidades de éxito y garantizar su permanencia, deben considerar el rediseño organizacional, que si en otras épocas era una necesidad propia de la evolución y crecimiento natural de las organizaciones que se efectuaba con cierta periodicidad, en la actualidad resulta indispensable, ya que en ocasiones debe realizarse continuamente para ajustarse a las necesidades del entorno por lo que las organizaciones que no se adapten al cambio están destinadas a desaparecer.

Íntimamente relacionado con el diseño organizacional están los estilos y enfoques de gestión que son múltiples y variados. El cambio en las organizaciones comprende no sólo las estructuras sino de la cultura organizacional.

4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una organización.

Por tanto, cuando se diseña una organización habrá que considerar los dos subsistemas que conforman la cultura organizacional: el sistema formal integrado por las estructuras, políticas, sistemas y proceso y el informal que comprende los valores, creencias, símbolos y tradiciones.



Todo cambio origina resistencia en el personal, por lo que no es fácil implantarlo. Existen varias metodologías y enfoques para gestionar el cambio en las organizaciones, las más usuales son:

- **Poder.** Cuando para efectuar los cambios se utilizan mecanismos de autoridad; simplemente se le comunica al personal que existe una nueva forma de organización y deben acatarla. Este enfoque es propio de las organizaciones con liderazgo autocrático, es la forma más tradicional y la que ocasiona más resistencia al cambio y frustración, así como muchas dificultades para aplicarlo.
- **Convencimiento.** Consiste en difundir la información referente al cambio y sensibilizar al personal acerca de la necesidad del mismo. Este estilo de gestión es el más adecuado pero no garantiza la total aceptación del mismo.
- **Educación y participación.** Implica la capacitación y adiestramiento de todos los miembros de la empresa en el nuevo diseño organizacional para involucrarlos en el proceso de cambio.

Lo ideal es utilizar el enfoque de participación, aunque puede ser reforzado con algunas estrategias de autoridad y convencimiento. Usualmente el cambio puede realizarse con la

ayuda de agentes externos o consultores, lo que tiene la ventaja de que el diseño se fundamenta en conocimientos expertos y en una visión objetiva de la organización. También puede realizarse por áreas internas con la ventaja de que ya existe el conocimiento de la organización y de que es menos costoso. Existen dos tendencias para diseñar la organización:

- **Tradicional.** En la que los analistas ya sean internos o externos proponen el nuevo diseño y lo implantan sin obtener opinión de los miembros de la organización.
- **De procesos.** Que consiste en involucrar al personal en el rediseño con la asesoría de consultores externos.

El enfoque más aconsejable es el de procesos, ya que implica la participación activa tanto de los consultores externos, como de todo el personal, lo que facilita la implantación. Las metodologías más usuales para el rediseño organizacional son: reingeniería de procesos, desarrollo organizacional y reorganización.

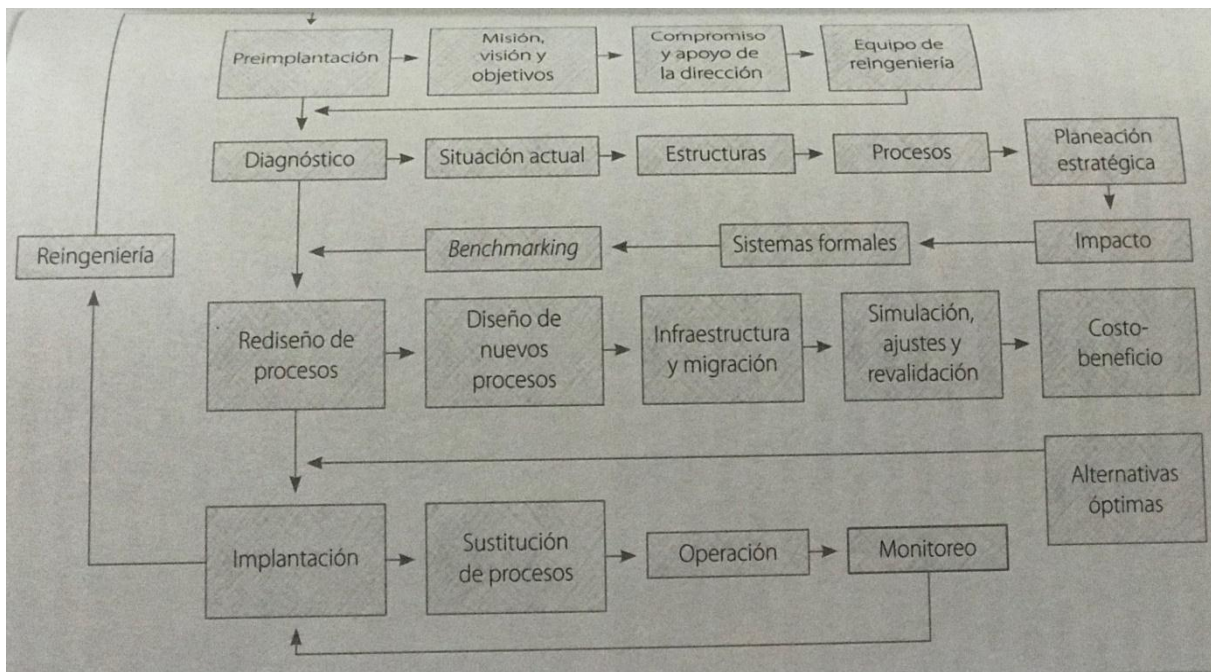
4.3 Reingeniería de procesos

Uno de los enfoques más actuales en relación con el diseño de organizaciones es la reingeniería.

La reingeniería es el rediseño radical de los procesos, con la finalidad de lograr cambios espectaculares en la disminución de costos, recursos y tiempo para mejorar la calidad de la organización.

La reingeniería es de gran importancia ya que a través de ésta se optimizan los procesos apoyados en los sistemas informáticos, en una visión a través de la cual los esfuerzos de la empresa se enfocan hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

Las etapas de la reingeniería son: pre-implantación, diagnóstico, rediseño de procesos e implantación.



Proceso de reingeniería

Pre-implantación

Antes de iniciar el proyecto de reingeniería es imprescindible establecer las condiciones para que ésta pueda llevarse a cabo. Los requisitos previos a la reingeniería son:

- 1. Visión, misión y objetivos.** El punto de partida del proceso de reingeniería es determinar la visión y la misión de la compañía. Esta etapa es importante para definir las expectativas y establecer hacia dónde debe dirigirse el esfuerzo de la reingeniería y determinar los objetivos de la misma.
 La visión establece el rumbo de la empresa, debe ser ambiciosa, pues en un ambiente competitivo es mucho mejor lograr metas muy elevadas que fijarse objetivos mediocres.
- 2. Compromiso y apoyo de la dirección.** Es frecuente que exista resistencia a la reingeniería, la estrategia para un cambio exitoso inicia con la sensibilización del equipo directivo para lograr su compromiso, ya que todo proceso de cambio

requiere el apoyo de los directivos para que éstos sensibilicen a todo el personal de la importancia de la reingeniería, además de que deben proporcionar todos los medios y recursos para que ésta se lleve a efecto.

La aplicación de la reingeniería implica la participación de todos los niveles de la organización:

- La alta dirección promueve y se compromete con el cambio.
- Los equipos de reingeniería proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.
- Los empleados, en coordinación con la dirección o gerencia correspondiente, realizan propuestas, así como los cambios en las tareas.

3. Equipo de reingeniería. El proceso de reingeniería requiere estar a cargo de un equipo suficientemente capacitado en lo que a técnicas de reingeniería se refiere. El equipo de reingeniería será responsable del diagnóstico, la creación y la simulación de los nuevos procesos, la ejecución del análisis del impacto y la implementación.

Se debe nombrar un líder directivo del proyecto y aprovechar el inicio para sensibilizar al personal de la empresa y difundir el proyecto.

La primera tarea del equipo es identificar los procesos a modificar estableciendo las prioridades, los objetivos del proyecto y el programa para efectuarlo. El equipo también debe establecer una infraestructura a fin de administrar el proyecto que se encargue de las siguientes funciones; definición de técnicas y estándares, diseño de reportes y avances, creación de un sistema de información con los documentos necesarios para la reingeniería; definir la logística para manejar la información, identificar las normas para establecer la aprobación administrativa de los modelos y otros documentos y diseñar los formatos de recopilación de información.

Diagnóstico

A través del diagnóstico se determina y analiza la situación actual, los procesos, los sistemas, las estructuras, el impacto en el personal y la situación de la empresa. El diagnóstico se realiza de acuerdo con los siguientes factores:

1. **Situación actual.** El diagnóstico inicia con una descripción básica de la operación de la empresa. Esta descripción establece los parámetros para definir y evaluar el proceso actual.

La descripción de la situación actual se realiza mediante los diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación. En esta etapa también se analizan los planes estratégicos, planes tácticos, organigramas, reglas, políticas, descripciones de puestos, especificaciones, así como los sistemas de información.

Con el diagrama de actividad del negocio el equipo de reingeniería estará en posibilidad para determinar el alcance del proceso. Para efectuar el diagnóstico es necesario analizar los siguientes factores; estructuras, procesos, planeación, impacto, sistemas informáticos y benchmarking.

2. **Estructuras.** Implica el análisis de las estructuras vigentes básicamente a través de:

- a. Organigramas para identificar la distribución de todas las áreas de negocio y los niveles jerárquicos.
- b. Descripción de funciones. Se obtiene a través del análisis de los manuales y procedimientos y de entrevistas con los empleados. Si se cuenta con la declaración de la misión de la empresa a nivel de departamentos, esta debe incluirse.
- c. Estructura. Se identifican los departamentos involucrados en la reingeniería y el orden que se revisarán.
- d. Declaración de la misión. Se verifica que la misión de los diferentes departamentos se relacione con la misión corporativa.

3. Procesos. Inicia con la identificación de los componentes de cada función de negocios, se definen las actividades del proceso y se desglosan hasta definir las funciones de negocios, para indicar el flujo de trabajo. Los diagramas de actividad de negocios se utilizan para representar estos procesos.

Una función de negocios es la especificación detallada del flujo de trabajo, las tareas necesarias para realizar la actividad deben definirse en un nivel de detalle y se agrupan en funciones. Las descripciones del departamento o de la unidad de negocios están relacionadas con estas funciones.

Los diagramas de relación se utilizan para representar las actividades de cada puesto, se representan primero en la secuencia en que se realizan, se incluyen todas las decisiones y se identifican los archivos. A continuación se establece el flujo del proceso y se complementa con el de la información. Ésta se relaciona con la arquitectura técnica de informática y con los diagramas que definen la forma en que interactúan los diferentes sistemas.

4. Planeación estratégica. El plan corporativo define el rumbo de la empresa o sea el propósito básico de toda actividad. Si la empresa no tiene un plan estratégico, los analistas deben recopilar, por lo menos, una lista de objetivos y definir las estrategias para alcanzarlos. Los objetivos deben integrarse a los proyectos y a las acciones existentes a nivel táctico.

Los manuales de procedimientos brindan información, sin embargo, la fuente más confiable es la persona que hace el trabajo. Para elaborar el diagrama de relación debe participar el personal.

5. Impacto en el personal. Cualquier cambio puede afectar al personal por lo que es importante sensibilizar y fortalecer el compromiso de los recursos humanos, para que comprendan los beneficios de la reingeniería a la vez que se involucran en el proceso.

La reingeniería origina problemas de resistencia en el personal o que se subsana cuando la reorganización es apropiada e implica reubicación reasignación del personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyo en comunicaciones y computación.

6. Sistemas informáticos. La reingeniería implica una interrelación con los sistemas de información ya que todos los procesos deben apoyarse en la tecnología informática.

Uno de los aspectos técnicos que debe desarrollarse en esta fase es la arquitectura e inventario de la infraestructura informática. El inventario incluirá el *hardware*, *software*, la disposición del equipo y la información técnica de apoyo.

Los diagramas de relación deben indicar con claridad los sistemas, los informes y su capacidad de apoyo para cualquier cambio. Al diseñar un nuevo proceso debe mostrarse si el sistema de información debe reemplazarse o modificarse y señalar con exactitud las modificaciones necesarias.

7. Benchmarking. El benchmarking consiste en la evaluación de los procesos de la organización mediante su comparación con las mejores prácticas de procesos similares en el ambiente externo e interno.

Esta etapa no se realiza en algunas empresas debido a la dificultad para obtener información, especialmente acerca de la competencia. Sin embargo, es posible aplicar un benchmarking interno para identificar y optimizar las mejores prácticas organizacionales y los “secretos de éxito” de las áreas que se destacan por su eficiencia. A partir de este análisis es posible priorizar los procesos de reingeniería así como definir los objetivos de desempeño.

Rediseño de procesos

Después de efectuar el diagnóstico se inicia el rediseño de procesos.

El rediseño de procesos consiste en la elaboración de un modelo a través del cual se propone un nuevo proceso optimizado.

Generalmente los cambios que se generan en el rediseño de procesos se orientan a los tres componentes significativos de la operación de la empresa: el personal, la tecnología y el proceso mismo.

1. Diseño de nuevos procesos. En esta etapa se diseñan nuevos procesos que solucionen los problemas detectados en el diagnóstico. Esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional y, por supuesto, debe apoyarse en los sistemas al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo.

El equipo de cambio es responsable de crear los nuevos diseños del proceso. En todos los casos, los directores de área deben elegir la mejor opción. Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño de proceso. Primero, se revisa el flujo de trabajo, a continuación el proceso se optimiza y, por último, se rediseña el proceso y el flujo de trabajo. Los cambios organizacionales se consideran cuando los flujos de trabajo de los departamentos alcanzan un grado óptimo.

Los diagramas de un proceso nuevo, pueden elaborarse varias veces, ya que se evalúa el impacto sobre otros procesos y se revisa cada decisión y cada tarea para evaluar su importancia y las mejoras propuestas. El impacto en el personal debe analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas. Los nuevos procesos deben orientarse a las metas del proyecto y reflejar los apoyos requeridos por parte de la tecnología y la cultura corporativa.

Las propuestas deben documentarse con la información acerca de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué. Es importante que los trabajadores participen en las actividades de rediseño de la tarea para lograr con mayor facilidad la aprobación e implantación de los procesos propuestos.

2. Infraestructura y plan de migración. En esta etapa se define la infraestructura para los nuevos procesos, en su diseño deben participar expertos en capacitación, personal, tecnología de información, marketing, contabilidad y finanzas. Su finalidad es examinar el diseño de los nuevos procesos para determinar las nuevas necesidades para estas áreas.

El plan de migración debe detallar cada actividad necesaria para construir el nuevo entorno organizacional e implantar los nuevos procesos. El plan debe simularse y probarse para detectar errores u omisiones, esta prueba se realiza por medio de la simulación de cada etapa. Todos los participantes del proyecto deben incluirse en esta revisión.

Cuando se llega al punto donde no puede identificarse ningún problema, el plan ha superado la prueba.

Un programa para la implementación de la nueva operación de negocios, puede incluir: cambios en la planta física, nuevos espacios, implementación de una estructura organizacional, implementar el nuevo flujo de trabajo, cambios de producción en la planta, apoyo informático, comprobación del nuevo proceso, establecimiento de planes de contingencia, capacitación del personal, cambio de las políticas y las reglas, cambios y/o diseño de las descripciones de puestos.

El plan debe incluir disposiciones para enfrentar las posibles contingencias de tal forma que facilite el transcurso de la implantación en forma paralela con la operación actual. Además, brindar la capacidad para el proceso de continuar trabajando con el anterior. El compromiso final es un gran paso y la transferencia total al nuevo proceso ocurrirá sólo cuando éste funcione y sea estable.

3. Simulación, ajustes y validación de los nuevos procesos. Los modelos pueden utilizarse para simular los cambios en el flujo de trabajo, usando los datos cuantitativos asociados con las actividades. Estas evaluaciones que se hacen para los procesos propuestos, pueden ser muy exactas, de hecho son suficientes para validar los diseños alternativos de reingeniería.

El análisis inicial se desarrolla en el nivel de proceso y luego en el nivel de función de negocios, empleando los diagramas de relación. Las pruebas adicionales se efectúan para validarlos y para detectar y evitar:

- Duplicidad y tiempos ociosos en actividades y procesos.
- Cuellos de botella existentes en el trabajo.
- Operaciones ineficaces e ineficientes.
- Subutilización de la capacidad tecnológica.

El propósito de la simulación es seleccionar la mejor alternativa desde la perspectiva del trabajador. Los procesos pueden mejorarse con los ajustes para diseñar un nuevo proceso que sea aceptado por los empleados involucrados. Es obvio, que este diseño debe someterse a la aprobación del equipo de reingeniería. En esta etapa se elaboran ajustes a los procesos propuestos para garantizar su efectividad durante la implantación.

4. Análisis de costo – beneficio. Una vez que se han desarrollado uno o más escenarios de simulación de los nuevos procesos y que se ha realizado la validación y ajuste, es necesario evaluar el costo beneficio de los mismos.

Para calcular los costos y beneficios deben comprenderse los resultados del proyecto; esto implica una revisión de la propuesta y la definición de las repercusiones y sus costos. Los costos más importantes a considerar son: salarios y gastos generales de mano de obra, costos de los sistemas de información, adaptación o reposición del equipo de producción, adaptación de tecnología, cambios en la planta física, cambios de personal y equipo, así como los costos resultantes de interrupción de operaciones y capacitación del personal.

Los beneficios pueden ser: cuantificables o tangibles, como reducción de costos y tiempo; e intangibles que en ocasiones tienen un mayor impacto a largo plazo, como por ejemplo el servicio al cliente.

El objetivo del análisis costo – beneficio es elegir la alternativa óptima, un análisis detallado de los costos y beneficios asociado a la implantación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación, que aporta bases racionales para elegir la alternativa óptima.

5. Selección de la alternativa óptima. En esta etapa se consideran todos los aspectos anteriormente mencionados con la finalidad de elegir la mejor propuesta. Es importante considerar la capacidad de la propuesta para simplificar y enriquecer el trabajo, lo que incide en la lealtad, la moral y el desempeño del personal. La selección permite el análisis de los diseños alternativos. El líder del proyecto participa en esta decisión junto con los gerentes que aportan una perspectiva diferente y ofrecen una experiencia distinta para evaluar el diseño.

Implantación

Para eliminar la resistencia al cambio el personal debe involucrarse y trabajar con los equipos de reingeniería, primero para definir la operación actual y después para

rediseñarla. Esto implica capacitar al personal en las técnicas y herramientas de reingeniería. La participación a lo largo del proceso influye en la implementación exitosa y a la vez en su desempeño.

En primer lugar debe aplicarse los aspectos de la implementación del nuevo diseño que tomen más tiempo. Normalmente están relacionados con la tecnología, que involucra la compra de *hardware* y *software* y la adquisición del equipo de comunicaciones y producción.

La implantación y la migración deficientes pueden causar problemas serios a la empresa. El contar con planes de contingencia, reduce los riesgos y minimiza los costos de implantación. Éstos deben ser documentos flexibles para adaptarse a cualquier cambio no previsto. Es obvio que en un proceso tan importante como la reingeniería, sólo deben realizarse modificaciones cuando sean absolutamente necesarias.

La empresa puede mejorar las relaciones con su personal durante la implementación de la nueva operación. El programa de reingeniería puede aprovecharse para anunciar ascensos, reubicaciones, cursos y planes de desarrollo.

I. Sustitución de procesos, estructuras y sistemas. Al realizar la implantación, toda la documentación de apoyo debe incluirse con la información básica para los departamentos y los procesos que están involucrados, lo que implica la actualización de algunos documentos y el reemplazo de otros. Los nuevos procesos sustituyen a los antiguos, de esta forma, los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica.

El equipo de reingeniería debe actualizar los modelos y la información, los procesos conceptuales y a las entidades organizacionales.

A través de la implantación de la reingeniería se logra mayor competitividad y la optimización de los procesos y recursos y se obtiene una mayor participación y motivación del personal.

2. **Operación.** La implantación y operación de los nuevos procesos de negocios es el último paso de la reingeniería. Esta etapa puede ser difícil, ya que si existe la sospecha de un reajuste de personal, la labor se convierte en el más gran desafío que pueda enfrentar un gerente. Por lo que hay que considerar, la importancia de sensibilizar al personal desde las primeras etapas de la reingeniería e involucrarlo en el diagnóstico y mejora de procesos, a la vez que enriquecer los puestos de trabajo. Todo lo anterior complementado con una capacitación continua.

3. **Monitoreo.** Todos los nuevos procesos deben ser revisados continuamente para verificar su correcta implantación, a la vez que para detectar oportunidades de mejora de calidad, desempeño financiero y aprendizaje organizacional.

Técnicas de reingeniería

Algunas de las técnicas de la reingeniería no son nuevas, son técnicas de organización que han evolucionado. Aunque también existen nuevas técnicas:

- *Diagrama de flujo.* Es una de las formas tradicionales para graficar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas para realizar una tarea o actividad. El flujo se representa con una línea orientada en el sentido de la flecha.
- *Diagrama de árbol.* En esta técnica cada decisión se presenta como las ramas que salen del tronco de un árbol. Cuando se desciende por una de ellas, se muestran los diferentes componentes o alternativas.
- *Diagrama de Warnier-Orr.* Son cuadros de análisis que muestran de manera específica la estructura jerárquica de las funciones o los sistemas de negocios.
- *Diagramas de transición de estado.* Muestran los procesos como una red conectada de estados diferentes. Los estados deben definirse para cada estación en un proceso de trabajo; los dos estados más simples son estar activo y esperar.
- *Diagramas de jerarquía.* Son diagramas de descomposición, similares a los de árbol. Inician un enunciado global de la acción y luego se dividen, factorizan o descomponen en niveles de detalle. La relación es vertical y muestra cómo las actividades se dividen en componentes.

- *Modelos sinápticos.* Tratan de imitar la estructura del cerebro humano, representan una visión matricial o de red de la actividad, en donde los procesos se representan como caminos dentro del modelo.
- *Modelo de red.* Estos modelos inician con un punto único de partida y luego muestran cada etapa sucesiva. El flujo está implícito en la posición de las etapas y las relaciones entre éstas se demuestran por su localización.
- *Modelos de simulación computarizada.* Reproducen el comportamiento de un proceso real. Se utilizan para demostrar los cambios en el comportamiento de un proceso cuando sus variables esenciales se alteran.
- *Modelos matemáticos.* Soluciones matemáticas que se pueden aplicar en ciertos problemas de negocios. Son modelos en el sentido de que los negocios utilizan sus datos reales para llegar a estas soluciones.
- *Modelos de acción de flujo de trabajo.* Las interacciones constituyen un factor constante entre los miembros de un grupo; se definen y apoyan por medio de la automatización.
- *Diagramas de la actividad de negocios BAM.* Son diagramas de flujo que identifican las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre actividades. Los BAM presentan todas las decisiones y ramificaciones que resultan en los caminos seguidos por el flujo. Toda la lógica y las reglas están referenciadas a través de los comentarios que se incluyen.
- *Diagramas de relación RSD.* Se utilizan para representar la forma como se realiza un trabajo. Describen la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas u operaciones que apoyan esa actividad. Esta interacción se muestra como un flujo que se desplaza desde una acción hacia otra.

4.4 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y

Richard Beckhar. A continuación se explicarán los fundamentos más importantes del DO haciendo la aclaración que en todos los enfoques de cambio mencionados, deben ser estudiados con mayor profundidad para ser aplicados correctamente. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- ✓ Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Debido a los cambios continuos en el entorno, es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- ✓ Una de las formas de cambio en las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.

Las definiciones de desarrollo organizacional de los creadores de este enfoque son: “Una respuesta al cambio. Estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.” (Warren Bennis)

“Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Richard Beckhard)

Con base en las definiciones anteriores es posible definir al DO: “Es un cambio planeado que implica la aplicación de una estrategia educativa para modificar la cultura organizacional mediante la transformación de los sistemas tradicionales y la utilización de las disciplinas de comportamiento humano”.

Características

El DO se distingue de otros enfoques debido a que se caracteriza por:

- a) Una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en la organización.
- b) Los cambios están ligados directamente a alguna de las siguientes necesidades:

- Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - Mejoramiento de clima organizacional.
 - Calidad y eficiencia.
- c) Se orienta hacia la administración participativa y al desarrollo de equipos de trabajo.
- d) El desarrollo organizacional se efectúa a través de un agente de cambio que normalmente es un consultor externo e implica una relación de colaboración con todos los miembros de la organización.
- e) Se utilizan una serie de estrategias educativas tales como:
- Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos a fin de reducir las tensiones.
 - Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En lugar de los métodos tradicionales que se basan en la represión, las transacciones o en los acuerdos intermedios, se utilizan métodos basados en las ciencias del comportamiento.

La implantación del desarrollo organizacional se basa en la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional o sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos que utilizan la estrategia del cambio. El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos. Según Bennis, las características de los sistemas mecánicos en relación con los sistemas orgánicos son:

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Sólo se da importancia a lo individual	Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos con otros.
Relaciones de autoridad – obediencia	Confianza mutua
Adhesión rígida a la responsabilidad	Interdependencia y responsabilidad compartida
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica	Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades.
Centralización de la toma de decisiones	Responsabilidad y control ampliamente compartidos
Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad	Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Requisitos

La implantación del DO en una empresa es un proceso largo y complejo, ya que implica un cambio en los sistemas de administración. Por lo que para implementarlo se requiere:

- ❖ Involucrar a todos los miembros de la organización.
- ❖ Contemplar los resultados a largo plazo.
- ❖ Participación y compromiso de la dirección.
- ❖ Preparar estrategias para la resistencia al cambio.
- ❖ Actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
- ❖ Trabajar principalmente en grupos.
- ❖ Implica un trabajo arduo y una considerable inversión en dinero y tiempo.
- ❖ Considerar que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajuste y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Las finalidades básicas del desarrollo organizacional son:

- ❖ Lograr la colaboración y competencia sana entre las áreas.
- ❖ Crear condiciones en donde aflore y se aproveche el conflicto.
- ❖ Tomar decisiones asertivas.
- ❖ Crear un clima abierto a la solución de problemas.
- ❖ Incrementar la productividad.

Etapas

El proceso de desarrollo organizacional se logra a través de las siguientes etapas:

- I. Sensibilización.** Todo proceso de cambio se genera con la concientización del equipo directivo de la necesidad de efectuar mejoras y modificaciones a la organización para afrontar el entorno competitivo. Usualmente en esta primera etapa el agente de cambio sensibiliza a los directivos en las características, requisitos y etapas del proceso de desarrollo organizacional, así como en sus ventajas y limitaciones con la finalidad de lograr su compromiso, apoyo y participación a lo largo de todo el proyecto.

- 2. Educación.** La educación es una constante durante todo el proceso de desarrollo organizacional; inicia con la capacitación de los miembros del equipo directivo en las principales estrategias educativas con la finalidad de que las apliquen en cada una de las etapas, posteriormente se capacita a todos los niveles de la organización para involucrarlos en las funciones que les corresponden para lograr el cambio. Las estrategias educativas del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización. La consultoría se realiza de manera simultánea a la etapa de educación, el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar la estructura y procesos.

- 3. Diagnóstico.** El agente de cambio junto con el equipo directivo definen, aplicando las estrategias del DO la situación actual de la cultura organizacional. El diagnóstico abarca dos subsistemas principales: el formal que comprende la estructura organizacional, los procesos y sistemas; y el informal, o sea los valores, tradiciones y mecanismos implícitos.

- 4. Diseño del modelo estratégico ideal.** Una vez definida la situación actual se diseña el modelo estratégico ideal con la finalidad de lograr una mejor situación de la empresa, en esta etapa se determinan los objetivos del programa así como los cursos de acción necesarios y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización. el modelo parte de los objetivos estratégicos y de la propuesta para dicho nivel, éste es elaborado por los directivos, posteriormente se transfiere a los niveles jerárquicos inmediatos para que a su vez desarrollen los objetivos y estrategias correspondientes, este diseño a su vez se trasmite a los otros niveles hasta abarcar toda la organización. de esta manera se garantiza la participación del personal involucrado en cada área y nivel en la elaboración del modelo a implantar. En esta etapa también se elabora el programa en que se irá aplicando el mismo.

5. **Implantación.** Consiste en implementar de manera gradual y debidamente priorizada en todos los niveles, el modelo definido en la etapa anterior. Este proceso se facilita debido a que todo el personal participó en el diseño y está debidamente capacitado en su aplicación.

6. **Retroinformación.** Durante la implantación y la operación del modelo se establecen sistemas de retroalimentación para elaborar los ajustes y mejoras correspondientes

4.5 Reorganización

Las estructuras, procesos y sistemas son el cimiento a través del cual se llevan a cabo todas las funciones de la empresa. Sin embargo, éstos no pueden permanecer estáticos, existen varios factores que originan la necesidad de efectuar adecuaciones y cambios en las organizaciones. Entre las más importantes destacan:

- El crecimiento mismo de la organización
- Demandas del mercado
- Cambios tecnológicos
- El entorno global.
- Las estrategias corporativas.
- La competencia.
- Problemas de destino, crecimiento, financieros, de gestión o de relaciones interpersonales.

Los cambios organizacionales pueden variar desde pequeños ajustes hasta cambios radicales, los cuales se realizan en un solo procedimiento o en toda la organización. Lo ideal es diseñar organizaciones flexibles que puedan irse adaptando a las nuevas exigencias. Sin embargo, no todas las empresas tienen esta posibilidad y en ocasiones es necesario efectuar una reorganización.

La reorganización es el proceso de cambio y mejora de la organización actual.

Etapas

Las etapas que deben seguirse para llevar a cabo la reorganización son:

1. **Aceptación y compromiso de la dirección.** Como en cualquier proyecto el apoyo y convencimiento de la dirección para efectuar la reorganización es básica. Debe aprobar el programa calendarizado de ésta.
2. **Sensibilización.** Todo cambio origina resistencia y temor en el personal afectado, por lo que es necesario involucrar y convencer al personal de las ventajas de la reorganización.
3. **Integración del equipo de reorganización.** La reorganización puede efectuarse a través de consultores externos, del área de organización o sistemas y procedimientos o de una manera mixta. En cualquiera de los casos es conveniente involucrar al personal relacionado directamente con el área o procesos o reorganizar. De lo contrario, se corre el riesgo de que exista mayor resistencia al cambio y de que el equipo que propone la reorganización no conozca suficientemente la problemática.
4. **Recopilación de información.** Consiste en allegarse a todos los datos necesarios para definir y analizar la problemática, las deficiencias y necesidades administrativas. Los instrumentos de recopilación de información son:
 - Entrevistas, cuestionarios, formatos de técnicas de organización.
 - Reportes y sistemas, manuales y diagramas. También es conveniente obtener datos como reportes de indicadores, estadísticas, manuales y sistemas que proporcionen información más completa del proceso.
 - Observación. Muestreo del trabajo y observación de cada etapa del proceso o procedimiento.
5. **Análisis y validación de la información.** Una vez recopilada la información se procede a analizarla y a elaborar los diagramas de proceso actual, esto es importante debido a que en muchas ocasiones existen diagramas, manuales o sistemas que no se llevan a cabo de la manera en que se presentan. Para validar la

información se solicita la aprobación se solicita la aprobación de los empleados o áreas involucradas y de los jefes inmediatos superiores. Para el análisis de la información y de los procedimientos se aplican las preguntas básicas de la administración: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?

- 6. Diagnóstico.** A partir del análisis de la información se elabora el diagnóstico en donde se anotan las fallas detectadas y las propuestas correspondientes.
- 7. Propuesta.** Se diseña la propuesta, incluyendo los diagramas correspondientes, el programa específico de acción así como el análisis del costo – beneficio. Es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal involucrado al elaborar las propuestas y someterlas a consideración de los altos directivos para su aprobación antes de su implantación, para efectuar ajustes necesarios y facilitar su aceptación. En esta etapa es muy importante evaluar el impacto de los posibles cambios en el clima organizacional y la moral del personal. Las estructuras y los procesos están íntimamente relacionados con el trabajo y la satisfacción de los empleados. Al considerarlos cambios y las propuestas tomar en cuenta el aspecto humano es básico, de hecho, la propuesta debe considerar no solamente reducciones de costos optimización de recursos sino el enriquecimiento del trabajo y la mejora de la calidad de vida de los empleados.
- 8. Implantación.** Esta etapa es trascendental, se requiere capacitar al personal en los nuevos procesos y, en ocasiones, trabajar en paralelo con los anteriores. La resistencia al cambio y la aceptación de la reorganización será fácil si durante todo el proceso se ha involucrado al personal afectado.
- 9. Evaluación y retroalimentación.** Un monitoreo constante de resultados para efectuar los ajustes requeridos es importante para lograr con éxito la reorganización y garantizar la implantación.

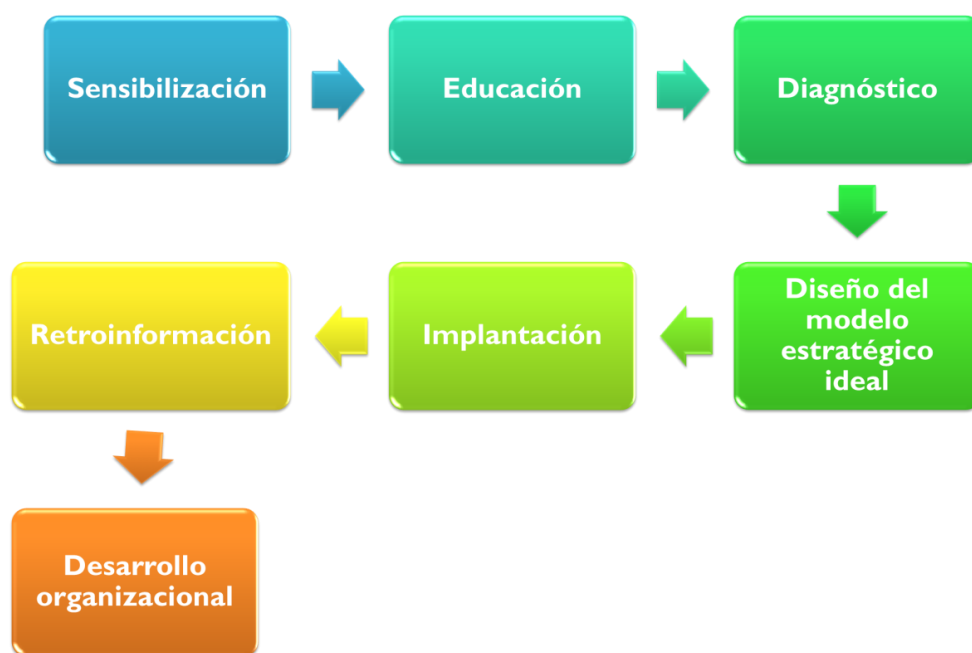
Diferencias entre reingeniería y reorganización

Existen variadas opiniones acerca de las diferencias entre la reingeniería y la reorganización. En esencia son lo mismo, sin embargo pueden encontrarse algunas diferencias mismas que se muestran a continuación:

Reingeniería	Reorganización
<ul style="list-style-type: none"> Rediseño radical de procesos para obtener mejoras espectaculares en calidad y reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contempla la modificación de estructuras y procesos
<ul style="list-style-type: none"> Procesos a la par que los sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Puede o no apoyarse en sistemas informáticos
<ul style="list-style-type: none"> Contempla totalidad del proceso y se enfoca a varias áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Se enfoca a una o varias áreas
<ul style="list-style-type: none"> Se orienta a la satisfacción de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Se orienta a la productividad y optimización de los procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> En ocasiones implica la existencia de empleados multifuncionales 	<ul style="list-style-type: none"> En ocasiones promueve la especialización

Lo verdaderamente importante ya sea que se trate de reingeniería o reorganización, es la mejora de la empresa en todos los aspectos: productividad, calidad, eficiencia, satisfacción de los clientes, optimización de recursos, mejora de clima organizacional y simplificación del trabajo.

El trabajo es la actividad en la que el hombre invierte la mayor parte de su vida, por lo que un diseño organizacional adecuado tiene enorme impacto en la eficiencia del trabajador. Actualmente, las empresas se caracterizan por horarios de trabajo tan absorbentes, que a pesar de las compensaciones económicas que ofrecen, van en detrimento de la calidad de vida del trabajador. Es por ello que el diseño organizacional debe orientarse a incrementar su productividad, pero considerando el desarrollo integral del personal como parte vital del éxito empresarial.



Proceso del desarrollo organizacional

Bibliografía básica y complementaria:

- Lourdes Munch et al. . (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Quiroga Leos Gustavo (2009). Organización y métodos en la administración pública. México; Trillas.
- Lovelock Christoper H. (2011). Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. México; Pearson