

Organización y administración de servicios

Clase 3 -25/09/2021

Unidad II. Técnicas 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.2 Manuales



Formato y contenido de los manuales

Un manual está integrado por las siguientes partes:

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

Unidad II. Técnicas de organización

2.2 Manuales



Manuales de organización

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

1. Introducción y objetivos del manual.
2. Historia de la empresa.
3. Misión, visión y filosofía organizacional.
4. Objetivos generales.
5. Objetivos de cada área.
6. Funciones.
7. Descripción de áreas o departamentos y puestos.
8. Cartas de organización. Organigrama.
9. Responsabilidad de los altos niveles.
10. Procedimientos.
11. Descripción de puestos y actividades.
12. Glosario de términos.

Unidad II. Técnicas de organización

2.2 Manuales



Manuales departamentales

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

1. Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
2. Políticas y normas del departamento.
3. Carta de organización general y departamental.
4. Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
5. Análisis de puestos.
6. Descripción de funciones.
7. Gráficas de proceso y de flujo.
8. 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.2 Manuales



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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.2 Manuales



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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo



Etapas para elaborar un diagrama de procedimiento

1. Recopilar la información de la fuente, es decir, de la persona que realiza el procedimiento mediante un formato que se llama descripción de procedimiento.
2. Observar cómo se realiza el procedimiento.
3. Verificar con el jefe inmediato o supervisor que las actividades realmente correspondan al procedimiento.
4. Efectuar las correcciones pertinentes y obtener su visto bueno.
5. Elaborar el diagrama de procedimiento.
6. Obtener sugerencias de las personas a quienes corresponda para modificar el procedimiento actual.
7. Analizar el diagrama y la descripción, y aplicar las seis preguntas básicas de la administración: qué, cómo, quién, dónde, con quién, para qué.
8. Considerar costos, recursos y objetivos.

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

9. Eliminar trámites innecesarios, duplicidades, exceso de archivos y formas, demoras, quejas, conflictos, costos excesivos y fugas de responsabilidad.
10. Cuantificar volumen de actividades, número de formatos, números de departamentos, equipo, tiempo y horas hombre.
11. 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

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

Existen diversos **tipos de diagramas de procedimiento:**

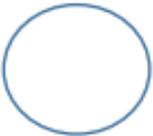
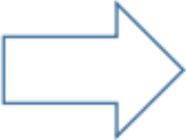
- De flujo de operaciones.
- Esquemáticos de flujo.
- De ubicación de equipo.
- De flujo de formas.

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):

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

	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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

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

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

		
	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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo



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).

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

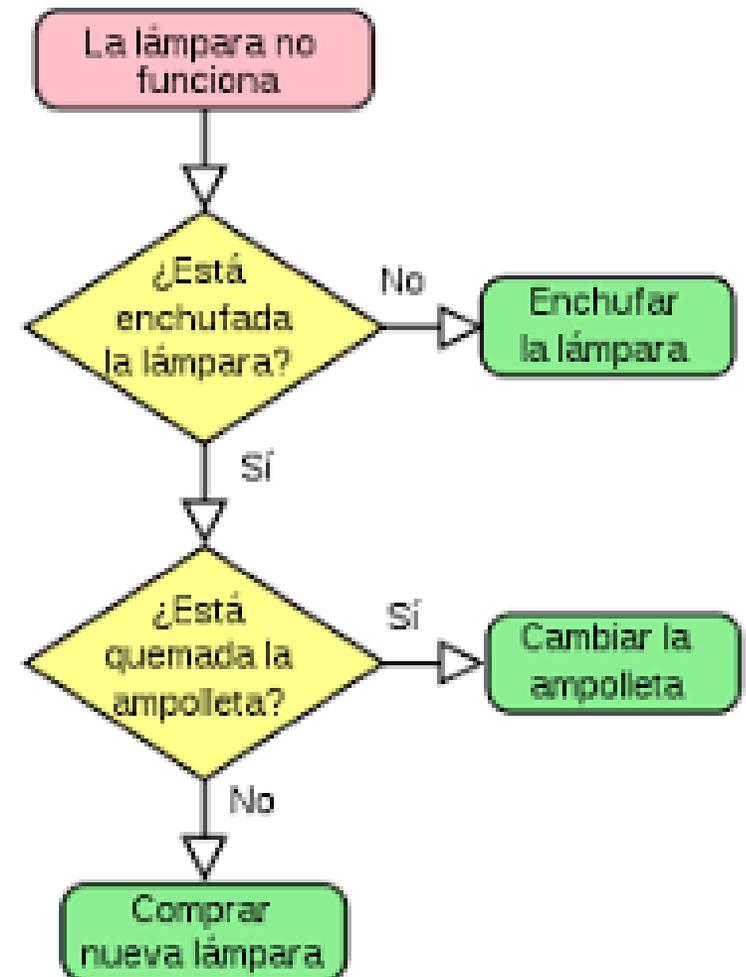


5. Una vez elaborada la descripción del procedimiento se procede a elaborar el diagrama de flujo.
6. Los flujogramas se elaboran de izquierda a derecha y se inician en la parte superior de la hoja con el símbolo inicio. Las actividades se unen a través de flechas, en donde se coloca el símbolo y se indica 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

- 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.
- No deben graficarse varios procedimientos en un solo flujograma.



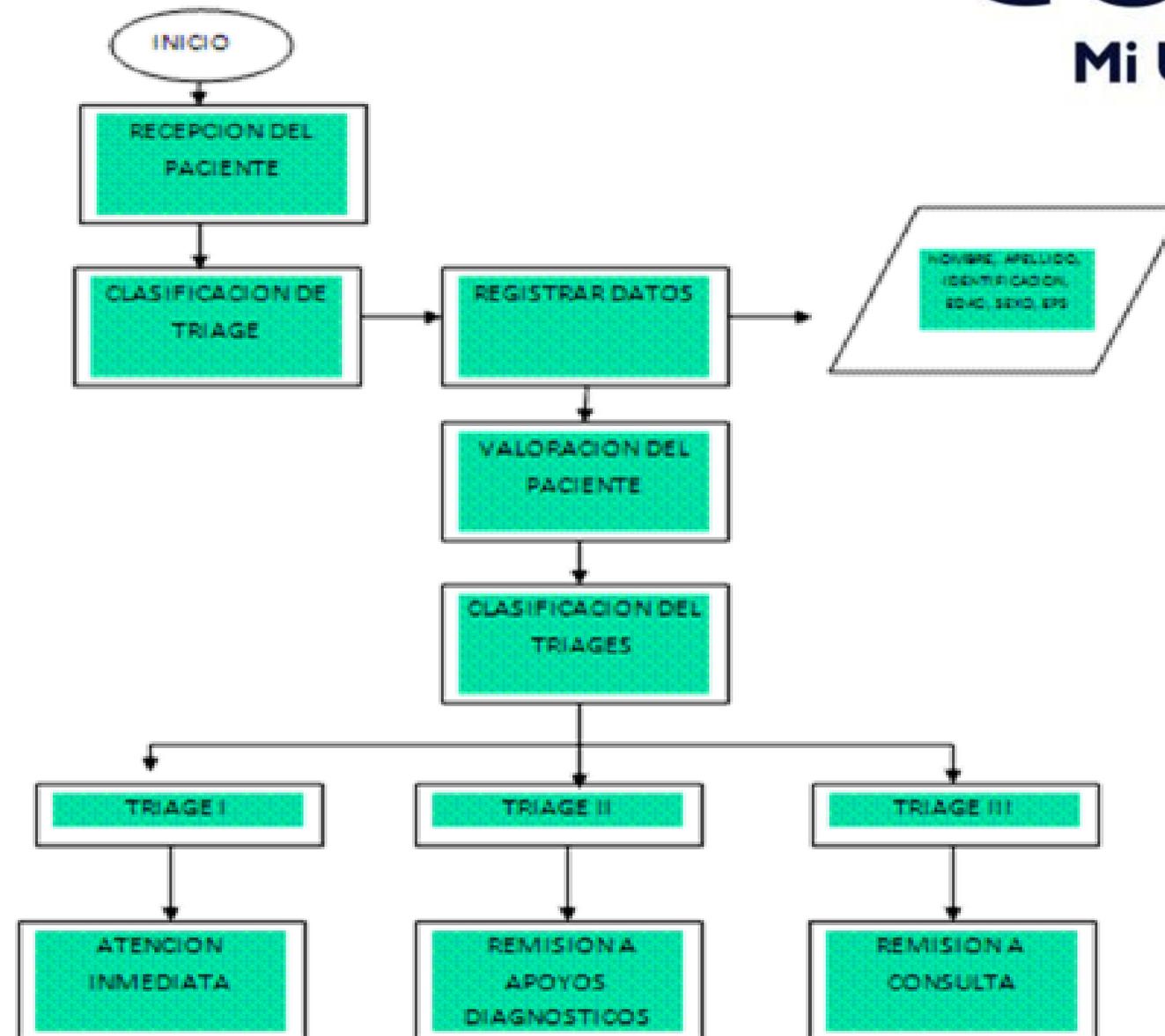
Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

VERSION 1 08-05-10

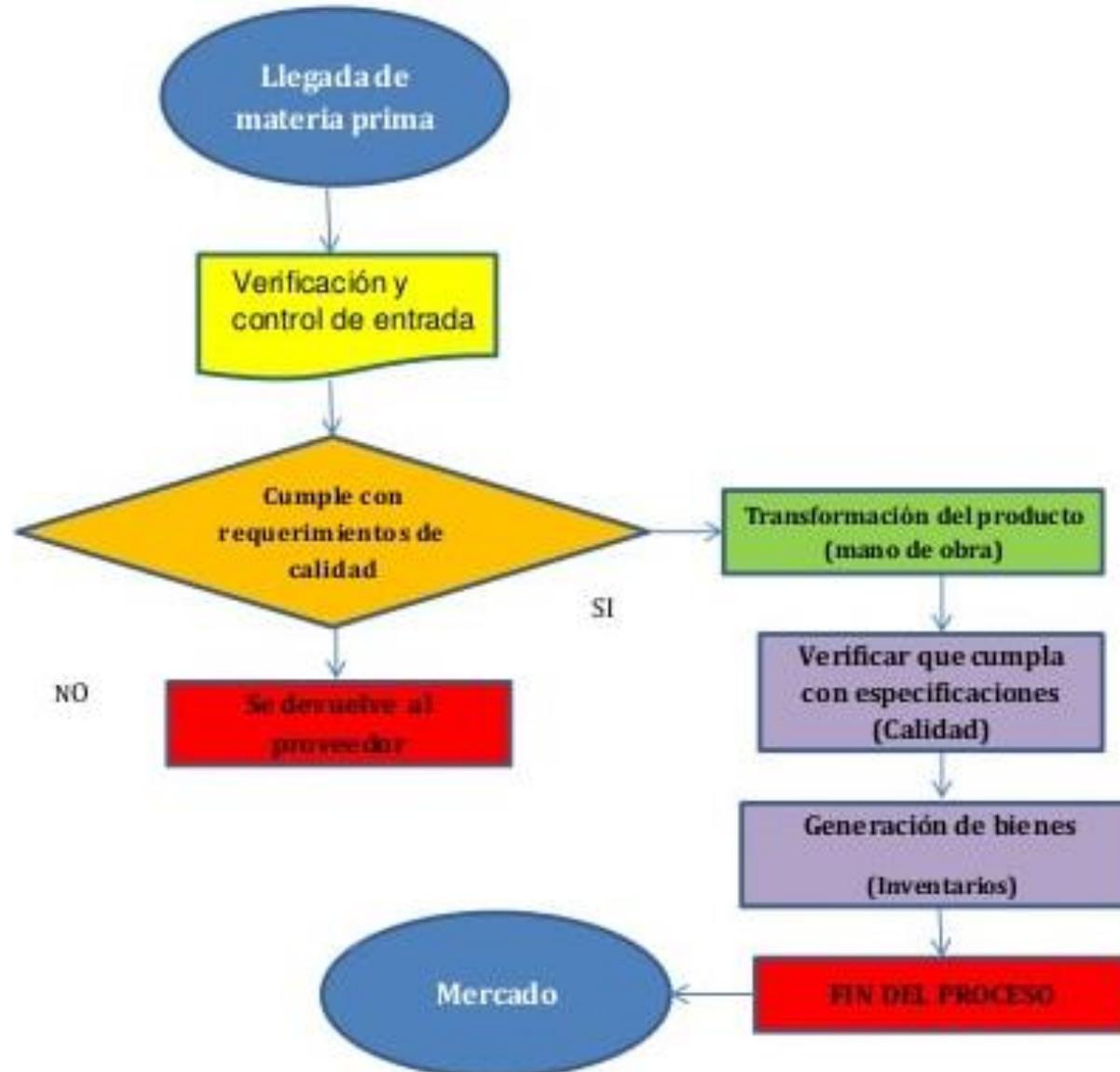
CLINICA LA ESPERANZA LTDA

PROCESO DE TRIAGE



Unidad II. Técnicas de organización

2.3 Diagramas de procedimiento o de flujo



Unidad II. Técnicas de organización

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.

Unidad II. Técnicas de organización

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.

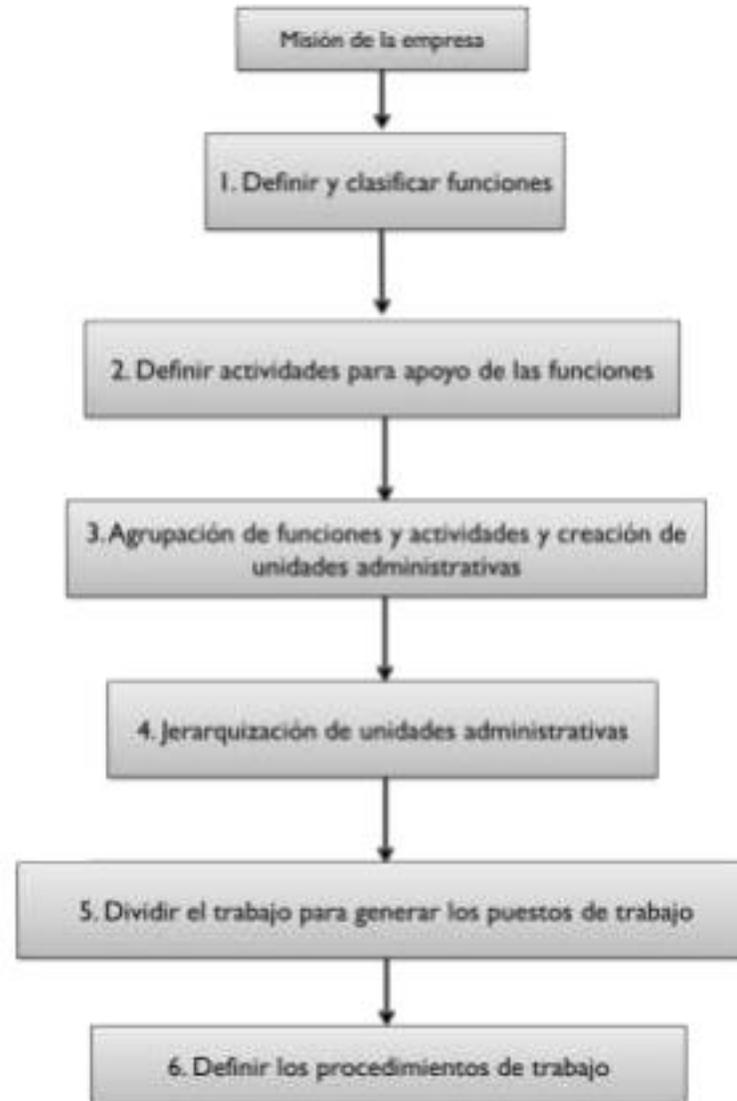
La importancia de la estructura organizacional radica en que a través de ella se desarrolla el trabajo diario, se articulan los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como los puestos de trabajo y las relaciones que hay entre éstos. La estructura organizacional se establece a través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

Unidad II. Técnicas de organización

2.6 Etapas



I. 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 40 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.6 Etapas



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 nuestra 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.

- e) **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?

Unidad II. Técnicas de organización

2.6 Etapas



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).

Unidad II. Técnicas de organización

2.6 Etapas



- 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 del 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.7 Análisis de procesos

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 mejora 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.

Unidad II. Técnicas de organización

2.7 Análisis de proceso



¿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.