



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de reingeniería
administrativa para la
unidad deportiva
"hermanos López Rayón",
del municipio de Uruapan,
Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

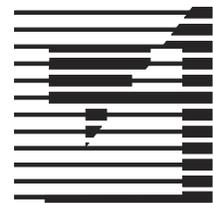
Licenciada en Administración

Presenta:

**Angélica Morales Ambríz y Martha
Yuriria Soriano Cervantes**

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 07 de mayo de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO	7
1.1 ADMINISTRACIÓN	7
1.1.1 Conceptos	7
1.1.2. Importancia.....	8
1.1.3 Características.....	9
1.1.4 Principales Teorías Administrativas	11
1.1.4.1 ¿Qué son las teorías administrativas?	11
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.2.1 Definición.....	13
1.2.2 Previsión	13
1.2.3 Planeación.....	14
1.2.4 Organización	14
1.2.5 Integración.....	15
1.2.6 Dirección.....	15
1.2.7 Control	16
CAPÍTULO 2. MANUALES ADMINISTRATIVOS	19
2.1 ANTECEDENTES	19
2.2 CONCEPTOS	20
2.3 OBJETIVOS	21

2.4 CLASIFICACIÓN	21
2.4.1 Manual de Organización.....	23
2.4.1.1 Concepto	23
2.4.1.2 Objetivos	24
2.4.1.3 Importancia	24
2.4.1.4 Tipos de manuales de organización.....	25
2.4.1.5 Contenido del manual.....	25
2.5 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES	28
<i>CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>33</i>
3.1 CONCEPTO	33
3.2 IMPORTANCIA.....	34
3.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	35
3.4 ORGANIGRAMA	39
3.5 DIVISIÓN DE TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN.....	44
3.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN	45
3.6.1 Concepto.....	45
3.6.2 Tipos de departamentalización.....	46
3.7 DELEGACIÓN Y AUTORIDAD.....	48
3.7.1. Tipos de Autoridad	49
<i>CAPÍTULO 4. REINGENIERÍA.....</i>	<i>51</i>

4.1. CONCEPTO.....	51
4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	52
4.3 NECESIDAD DEL CAMBIO	53
4.4 HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA	54
4.4.1 Requisitos de las herramientas.....	54
4.4.2 Categorías de herramientas	55
4.5 RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN	56
4.6 METODOLOGÍA	59
4.6.1 Etapa 1: Preparación	59
4.6.2 Etapa 2: Identificación.....	60
4.6.3 Etapa 3: Visión	62
4.6.4 Etapa 4A: Solución: Diseño técnico.....	64
4.6.5 Etapa 4B: Solución: Diseño social	66
4.6.6 Etapa 5: Transformación	69
4.7 ÉXITO EN LA REINGENIERÍA.....	71
4.8 ERRORES MÁS COMUNES EN EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA.....	73
<i>CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO</i>	<i>80</i>
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	80
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	80
5.3 JUSTIFICACIÓN	81

5.4 ANTECEDENTES Y UBICACIÓN	81
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	83
5.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN.....	84
5.6.1 Misión y Visión de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”	85
5.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”	85
5.8 METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”	101
5.8.1 Etapa 1: Preparación	102
5.8.2 Etapa 2: Identificación	106
5.8.3. Etapa 3: Visión.....	124
5.8.4 Etapa 4A: Solución: Diseño técnico.....	134
5.8.5 Etapa 4B: Solución Diseño social	155
CONCLUSIONES.....	167
RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS	172

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia han surgido innumerables teorías administrativas para mejorar la competitividad y productividad de las empresas, hoy en día viviendo en un mundo tan globalizado y sujeto a constantes cambios, las organizaciones se ven en la necesidad de adoptar nuevas tendencias administrativas y tecnológicas que les permitan subsistir en los mercados tan competitivos que existen hoy en día.

Una de las herramientas mayormente utilizadas en la implementación de cambios administrativos es la reingeniería ya que ésta es una herramienta organizacional que se utiliza para analizar los procesos, con la finalidad de poder optimizar los flujos de trabajo y productividad de la organización.

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de reingeniería administrativa para la unidad deportiva “Hermanos López Rayón”, la cual es una organización gubernamental dedicada al fomento y desarrollo deportivo de los habitantes de la ciudad de Uruapan, Michoacán, mediante la prestación de gran diversidad de servicios deportivos; para ello es necesario analizar a profundidad los temas referentes a reingeniería administrativa, tales como componentes y metodología, etc., a fin de tener una concepción clara y precisa acerca de su aplicación de manera eficiente y exitosa, para ello es necesario apoyarnos en diversas herramientas como son los manuales administrativos, proceso administrativo y la estructura organizacional, mismos temas que serán desarrollados a lo largo de esta investigación y que servirán de base para el desarrollo de dicha propuesta.

En la gestión pública se busca constantemente la optimización de los procedimientos administrativos para lo cual se utiliza frecuentemente la reingeniería de procesos, el objetivo es brindar mejores servicios públicos al ciudadano, se pretende alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como calidad, costos, y rapidez.

Este objetivo se logra en base a una intensificación de la capacitación, la contribución de las diferentes dependencias gubernamentales implicadas, los trabajadores y la organización misma como un todo unificado para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo en la prestación de servicios públicos.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

En este capítulo se da una introducción a la administración, su importancia y características más relevantes, como base fundamental dentro de una organización, y su principal herramienta: el proceso administrativo, así como las principales teorías administrativas en las que se apoya.

1.1 ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Conceptos

Según Idalberto Chiavenato “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, implementando el proceso administrativo en todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa. (Chiavenato, 2006, pág. 10)

Según Koontz y Weihrich “la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”. (Koontz & Heinz, 1990, pág. 04)

Para Terry “la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”. (Terry, 1995, pág. 20)

Dados los conceptos anteriores se puede formular una definición integral de lo que es la administración como parte fundamental de una empresa, concluyendo así que es un técnica que tiene como herramienta fundamental el proceso administrativo para la optimización de los recursos y el factor humano, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, logrando así la máxima competitividad.

1.1.2. Importancia

Según Agustín Reyes Ponce la importancia de la administración radica en seis principales hechos:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizás la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación

de mano de obra, etc., renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad quizás la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica y social, es eficiente y productiva la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello como punto de partida de ese desarrollo. (Ponce, 2004, págs. 16,17)

Dados estos hechos se puede decir que la importancia de la administración no radica solamente dentro de la organización, si no que esta tiene un impacto a nivel global, donde el crecimiento y desarrollo de un país dependen de la adecuada y eficiente administración que se tenga, por otro lado también repercute en el desarrollo del talento humano y organizacional, para el aumento de la competitividad de las empresas.

1.1.3 Características

La administración cuenta con 4 principales características las cuales se pueden definir como:

1. *Su universalidad:* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.
 2. *Su especificidad:* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinto (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser v.gr., un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
 3. *Su unidad temporal:* Aunque se distingan etapas, fases y elementos, del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr., al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar y organizar.
 4. *Su unidad jerárquica:* Todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social participa, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, v.gr., en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.
- (Ponce, 2004, págs. 15,16)

1.1.4 Principales Teorías Administrativas

1.1.4.1 ¿Qué son las teorías administrativas?

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos y su evolución a lo largo del tiempo ha sido notoria, existen diversos textos sobre la aplicación de la misma en diversos tipos de organización social. Debido a estos desarrollos surgen numerosas escuelas del pensamiento administrativo, que todavía siguen existiendo en la práctica actual, estas escuelas proponen diversos estudios generales de la administración que brindan un amplio entendimiento y panorama de las principales prácticas administrativas a lo largo de la historia.

En la tabla 1.1 se muestran las teorías administrativas más importantes y sus enfoques principales, según Idalberto Chiavenato:

Énfasis	Teorías Administrativas	Enfoques principales
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría Estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque del sistema abierto.
En el ambiente	Teoría Estructuralista Teoría Neo estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque del sistema abierto
	Teoría Situacional.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque del sistema abierto.
En la tecnología	Teoría Situacional o Contingencial	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la Competitividad	Nuevos Enfoques a la Administración	Caos y complejidad Aprendizaje Organizacional} Capital Intelectual

Tabla 1.1. Principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques.¹

¹ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Pág. 12.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Definición

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Según Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo es el conjunto de elementos de la administración, que por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente. Se compone de la siguiente manera: (Ponce, 2004, pág. 22)

1. Previsión.
2. Planeación.
3. Organización.
4. Integración.
5. Dirección.
6. Control.

1.2.2 Previsión

Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues la previsión comprende tres etapas:

- Objetivos.
- Investigaciones.
- Alternativas.

1.2.3 Planeación

Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que se habrá de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización. Comprende las siguientes etapas:

- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.
- Presupuestos.
- Estrategia y Táctica.
- Jerarquías.
- Puestos.

1.2.4 Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Comprende las siguientes etapas:

- Funciones.

- Jerarquías.
- Puestos.

1.2.5 Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y sobre todo la de los elementos administrativos o de mando. La integración de las personas abarca las siguientes etapas:

- Selección.
- Introducción.
- Desarrollo.

1.2.6 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que en conjunto todas ellas realicen de modo más eficaz los planes señalados, por lo tanto comprende las siguientes etapas:

- Autoridad y mando.
- Comunicación.
- Delegación.
- Supervisión.

1.2.7 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. Comprende por lo mismo tres etapas: (Ponce, 2004, págs. 27-30)

- Establecimiento de estándares y controles.
- Operación de los controles.
- Evaluación de resultados.

Para una concepción más clara del proceso administrativo se presenta la siguiente tabla:

Fase	Elemento	Etapas
a) Mecánica	1. Previsión	- Objetivos - Investigaciones: Información y supuestos - Alternativas
	2. Planeación	- Políticas - Procedimientos - Programas - Presupuestos y pronósticos - Estrategias y tácticas
	3. Organización	- Funciones - Jerarquías - Obligaciones
b) Dinámica	4. Integración	- Selección - Introducción - Desarrollo - Integración de las cosas
	5. Dirección	- Autoridad - Comunicación - Delegación - Supervisión
	6. Control	- Su establecimiento - Su operación - Su evaluación

Tabla 1. 2. Fases y etapas del proceso administrativo.²

Existen diversos modelos de proceso administrativo creados por diversos autores de la administración, para lo cual se tendrá de base el proceso de Agustín Reyes Ponce debido a que se considera uno de los más completos en su aplicación. El proceso administrativo es una herramienta que se sigue utilizando hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con sus propia importancia, es necesario que en conjunto con los

² Reyes, Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: LIMUSA. Pág. 31.

manuales administrativos, exista un apoyo para facilitar la aplicación del mismo y el cumplimiento de los objetivos planteados de una manera eficiente, ya que dichos manuales facilitarán la comunicación y coordinación entre los miembros de la organización y que a continuación desarrollaremos de una manera más completa para su mayor comprensión.

CAPÍTULO 2

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos como parte de una reingeniería son de suma importancia, ya que en ellos se estipulan de manera sistemática las bases para ejecutar la administración dentro de una organización, en el presente capítulo se resaltan los beneficios que traen consigo su aplicación práctica, así como se centrará en la aplicación y desarrollo de un manual de organización como herramienta fundamental de la reingeniería.

2.1 ANTECEDENTES

Para iniciar con la historia de los manuales administrativos hay que situarnos en sus inicios como intentos formales o publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de algunas organizaciones y posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX. El uso de manuales como una herramienta de la administración radica en los últimos años.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial, a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla; es decir, tener una mejor comunicación interna, es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas, como son los memorándums, algunos circulares, entre otros. El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una

organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando pueda dárselo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

2.2 CONCEPTOS

Según Duhalt Kraus Miguel A. lo define como “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (Duhalt, citado por Valencia, 2007, pág. 55)

Según Terry G. R. lo define así: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Terry, citado por Valencia, 2007, pág. 55)

Según Joaquín Rodríguez Valencia lo define como: “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones bases o procedimientos para ejecutar una actividad”. (Valencia, 2007, págs. 56,57)

Por lo tanto se puede definir al manual administrativo como un documento en el cual se encuentra toda la información referente a la organización, que se brinda al empleado para hacer más fácil sus actividades y conocimiento de la misma organización.

2.3 OBJETIVOS

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

1. Instruir al personal a cerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas formas operacionales.
5. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas. (Valencia, 2007, pág. 57)

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave, a cerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

2.4 CLASIFICACIÓN

Debido a que los organismos tienen diversas necesidades que no siempre son iguales, los manuales que han de utilizar son diferentes, por lo cual se presentan las siguientes clasificaciones en las Tablas 2.1 y 2.2:

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
POR SU CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • En esta categoría se incluyen los siguientes manuales: • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando incluyen políticas y procedimientos, historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
POR FUNCIÓN ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> • En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de: • Producción • Compras • Ventas • Finanzas • Contabilidad • Crédito y cobranza • Personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Tabla 2.1. Clasificación de los manuales por su contenido y función específica³

³ Rodríguez Valencia, J. (2007). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA. Pág. 60.

CLASIFICACIÓN	CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Incluyen al organismo en conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de: • Organización. • Procedimientos. • Políticas.
ESPECÍFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de: • Reclutamiento y selección. • Auditoría interna. • Políticas de personal. • Procedimientos de tesorería.

Tabla 2.2. Clasificación de acuerdo al ámbito de aplicación⁴

2.4.1 Manual de Organización

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización cuente con un manual de organización, que describa el funcionamiento y sea fácil de entender tanto para directivos como para los empleados.

2.4.1.1 Concepto

Es un documento detallado elaborado sistemáticamente que puede satisfacer la necesidad que tiene todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, el cual expone la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre

⁴ Rodríguez Valencia, J. (2007). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA. Pág. 63

ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

2.4.1.2 Objetivos

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

(Valencia, 2007, pág. 86)

2.4.1.3 Importancia

La importancia del manual de organización radicará principalmente en la medida que el manual contenga los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, la base sobre el diseño de la estructura orgánica, las relaciones del personal con autoridad de línea y asesoría y los deberes y responsabilidades de cada puesto específico, ya que de esta manera la dirección superior manifestará su

responsabilidad para organizar los recursos e indicar dónde y quien debe hacer el trabajo, es decir, el manual de organización será el producto final tangible de la planeación organizacional.

2.4.1.4 Tipos de manuales de organización

El manual de organización puede clasificarse de acuerdo a diversos criterios, en este caso nos basaremos de acuerdo al área de aplicación, para lo cual se puede clasificar de la siguiente manera:

Manuales generales de organización: Son aquellos que se refieren a la empresa en general. Por lo común, este tipo de manual contiene una parte en la que se incluyen los antecedentes históricos de la empresa.

Manuales específicos de organización: Son aquellos que se refieren a un área o departamento en específico, o sección de la organización y que por lo general contienen un apartado referente a la descripción y análisis de puestos.

2.4.1.5 Contenido del manual

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.

3. Introducción.
4. Objetivo del manual.
5. Ámbito de aplicación.
6. Autoridad.
7. Como usar el manual.
8. Directorio
9. Antecedentes históricos.
10. Base legal (en caso de organismo público).
11. Organigrama
12. Estructura funcional.

1. *Identificación:* Se compone de la siguiente información:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión de manual (general y específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Numero de revisión en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

2. *Índice:* Es la relación de las partes que conforman el documento, en la que se incluyen los números de referencia. Para su desarrollo y elaboración en necesario tomar en cuenta:

- Proporcionar detalles: Incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido.

- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculos para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.
- Usar minitabla de contenido para ayudar a los usuarios, ya que ésta enuncia los temas de cada sección.

3. *Introducción*: Es la descripción breve del contenido del documento, cuando se elaboró o revisó por última vez, así como los objetivos que se pretenden cumplir, información sobre el ámbito de aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo:

- *Objetivo del manual*. Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual.
- *Ámbito de aplicación*. Explicación breve de lo que abarca el manual.
- *Autoridad*. Mencionar la aprobación final del documento por medio de puestos y no de personas.
- *Como usar el manual*. Indicar a los usuarios todo lo referente a la utilización del manual.

4. *Directorio*: Realizar una relación de los principales funcionarios que forman parte del área descrita en el manual, así como sus respectivos cargos.

5. *Antecedentes históricos*: Describir el origen de la organización e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

6. *Organigrama*: Representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como, sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

7. *Estructura funcional*: Describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y /o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

2.5 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES

En las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se incluirán lo más pronto posible en los manuales administrativos haciendo necesario su nueva redacción o actualización, la cual puede ser planeada o no planeada.

a) Actualización no planeada

Se da cuando las organizaciones actualizan sus manuales conforme surge la necesidad de hacerlo, por ejemplo para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etc. Por lo cual es conveniente establecer un procedimiento para la aprobación del manual.

b) Actualización planeada

Se da cuando se establecen periodos de revisión de los manuales de acuerdo a las necesidades y naturaleza de la organización estos pueden ser cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlo dos veces al año. Se recomienda realizar las revisiones por secciones, en lugar de actualizar todo el manual de una sola vez.

Planear de esta manera las revisiones y, en consecuencia, las actualizaciones, facilita la coordinación. Convirtiendo así este proceso en parte del programa de trabajo en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar, logrando así que los manuales conserven su eficacia.

1. Planeación de la actualización

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “Como elaborar y usar los manuales administrativos” dice que la planeación consiste en establecer lo que se va a hacer: Después, mediante el trabajo de sistemas y procedimientos u organización y métodos se determina como se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas.

A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

- La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales para mantenerlos apegados a la realidad.

- Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios adicionales o supresiones deberá presentar las propuestas a la unidad administrativa responsable para que esta se encargue de verificar que no contradigan las políticas generales del organismo y determinen los posibles efectos entre otras unidades, de tal manera que se mantenga la uniformidad de estilo y presentación.
- La unidad administrativa responsable (organización y método o sistemas y procedimientos) someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requerida para la elaboración del original de los mismos.
- Cuando se publique un manual con textos revisados habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.
- Será necesario registrar todos los cambios necesarios en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones que lo justifican.
- Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado junto con otras que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.
(Valencia, 2007, pág. 79)

2. Ejecución de la actualización

Una vez que se ha obtenido la autorización para hacer cambios deberán seguirse los siguientes pasos:

- Las funciones, procedimientos o políticas nuevas deberán redactarse en forma diferente, algunas organizaciones suelen utilizar hojas de colores y distintos tipos de impresión los utilizados en el manual original con el fin de resaltar el cambio.
- Las nuevas disposiciones deben acompañarse por una indicación en el que se aclare que estas sustituyen a anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para determinar la época en que un procedimiento una política, etc., se puso en vigor. Sin embargo, no es suficiente para garantizar que la disposición a la que se hace referencia sea la más reciente y, por lo tanto, la única válida en la actualidad. Por este motivo conviene que las últimas instrucciones lleven la indicación Sustituye a la anterior disposición, y una vez que ésta entre en vigor la anterior pierde todo valor y debe ser destruida.
- La nueva función política o procedimiento debe insertarse en el manual con la suficiente anticipación necesaria antes de que entre en vigencia para que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

Eliminación. Como regla general, la función, procedimiento o política remplazada se tiene que eliminar del manual en día en que la nueva entre en vigencia destruyendo las hojas que es lo más recomendable o bien archivándolas en una carpeta fuera de vigencia. (Valencia, 2007, pág. 80)

3. Control de actualización

La inserción de cambios en los manuales debe ser autorizada por un control central que lo revisará antes de aprobarlos con el fin de evitar confusiones y malas interpretaciones. Se deben adoptar técnicas más actualizadas, para llevar a cabo un control más eficiente en las organizaciones que se ven sujetas a un crecimiento y cambio constante en sus actividades.

Para ayudar al mantenimiento de los manuales una práctica excelente es averiguar cómo lo califican los usuarios.

Para finalizar este capítulo se puede concluir que los manuales administrativos son una herramienta fundamental en los cuales se verá reflejada la estructura organizacional de una empresa, es imprescindible que el contenido de dichos manuales sea claro, breve y de fácil comprensión para los usuarios, así como, es de vital importancia la actualización en tiempo y forma en caso de cambios en la estructura, para lo cual en el siguiente capítulo se profundizará en cada uno de los conceptos que integran la estructura organizacional.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de una organización la estructuración de funciones, tareas o actividades, así como líneas de autoridad son los puntos esenciales que permiten impulsar en conjunto los recursos para el logro de los objetivos. De ello depende el funcionamiento eficiente de una organización y una planeación de tiempos, funciones, recursos y capital humano, que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos, llevando a la organización a una mejora continua.

3.1 CONCEPTO

Para Chiavenato la estructura organizacional “es la manera en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos (niveles de autoridad) y de áreas de actividad (departamentos). La estructura organizacional puede ser vista bajo dos aspectos diferentes: el vertical y el horizontal. En el aspecto vertical están los diferentes niveles de autoridad o escalones jerárquicos: en el nivel más elevado, o dirección, después la gerencia, la jefatura, los supervisores y los diversos funcionarios. Cada uno de esos escalones posee autoridad sobre el escalón inferior, y así sucesivamente. En el aspecto horizontal están las diferentes áreas de actividad de la empresa: el área técnica (o sea la producción, que administra los recursos materiales), el área de mercadotecnia (es decir, la de marketing, que administra los recursos comerciales o mercadotécnicos), el área financiera (que administra los recursos financieros) y el área de personal (que administra los recursos humanos)”. (Chiavenato, 1993, pág. 18)

Para Sverdlik, Williams, DuBrin y Sisk la estructura organizacional “es la forma en que sus componentes (sus departamentos, divisiones, juntas, comités y cualquier otra subunidad) están diseñados e interrelacionados. Un aspecto importante de la estructura es el grado de formalidad, el grado en que las unidades de la organización están explícitamente definidas y sus políticas, procedimientos y metas claramente expresados. Esto incluye factores tales como la tecnología, la extensión del control y el número de niveles en la jerarquía (escalas en la gerencia)” (Mario Sverdlik, 1991, pág. 213)

Por lo tanto se puede definir la estructura organizacional como “el diseño y agrupamiento de las actividades de una organización a través de niveles jerárquicos y áreas de actividad, cuyos elementos se encuentran interrelacionados y ordenados sistemáticamente para el correcto funcionamiento de la misma”.

3.2 IMPORTANCIA

La importancia de la estructuración organizacional radica principalmente en la necesidad de establecer niveles de autoridad y cadenas de mando que generen un control de las actividades dentro de la empresa, dado que se guarda una relación directa con la coordinación natural dentro de la organización, cuando no se sigue un patrón sistemático y comprensible, se vuelve mucho más frecuente y corriente la intervención personal del jefe con el fin de liquidar las disputas de límites, es decir, se busca evitar la imposición de las diferentes ideologías para establecer una distribución racional de las actividades dentro de la misma.

3.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Existen tres tipos de estructuras organizacionales: la lineal, la funcional y la línea-staff.

Estructura Lineal

Es el tipo de estructura organizacional más antigua y simple. Tiene sus orígenes en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la época medieval. Se basa exclusivamente en la autoridad lineal y es consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando. El principio de unidad de mando establece que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados, y que no la comparte con nadie, en otras palabras, cada subordinado tiene solo un jefe. De esta manera entre el superior y el subordinado existe una línea directa y única de autoridad y responsabilidad. Así, toda vez que nos referimos a autoridad lineal queremos decir autoridad única, exclusiva, total y no compartida.

Las principales características de la estructura lineal son:

- Autoridad lineal o única: Consecuencia, como ya dijimos de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre sus subordinados. Así la autoridad lineal es una autoridad de mando y jefatura.
- Líneas formales de comunicación: Las únicas líneas de comunicación entre quienes ocupan cargos son aquellas establecidas por el organigrama.
- Centralización de las decisiones: Todas las decisiones son centralizadas en la cúpula de la organización, es decir, en la dirección de la empresa.

- Aspecto piramidal: Como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cúspide de la organización la estructura lineal presenta forma de pirámide. A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de personas o de cargos en cada nivel.

Las ventajas que proporciona la estructura lineal son:

- Definición clara de la autoridad y responsabilidad en cada posición.
- Estructura simple y de fácil comprensión.

Las desventajas que la estructura lineal presenta son:

- Excesiva centralización de las comunicaciones en cada jefe. Como consecuencia, cada jefe tiende a tornarse generalizador, por lo cual carece de condiciones para especializarse en algo.
- La autoridad lineal basada exclusivamente en el mando puede tornarse autocrática, pues refuerza la jefatura y el mando.
- Las comunicaciones, por obedecer a la cadena de grados jerárquicos se vuelven indirectas, lentas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.
- Como las líneas de comunicación son estrictamente formales, a medida que la organización crece la estructura lineal produce el congestionamiento de las comunicaciones, principalmente en el tope de la organización, frente a la centralización de las decisiones y de la autoridad.
- Entonces, la propia estructura lineal tiende a amarrar el crecimiento de la empresa, por eso es indicada solo par empresas pequeñas.

Estructura Funcional

Representa el tipo de estructura opuesta a la estructura lineal. En vez de basarse en la autoridad lineal, única y exclusiva, la estructura funcional se basa en la autoridad de la especialista que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión. Por ello, aquí no funciona el principio de unidad de mando, cada jefe se dedica a una especialidad y cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno. Si un operario, al trabajar con una maquina, tiene un problema de falta de materia prima, se reportará al jefe de compras; si tiene un problema con una pieza que salió defectuosa se comunicará con el jefe de control de calidad; si tiene un problema de cantidad de producción, hablará con el jefe de producción, etc.

Las características de la estructura funcional son las siguientes:

- Autoridad funcional y dividida: Cada persona se reporta al mismo tiempo a varios jefes, ya que cada uno de ellos tiene una determinada especialidad.
- Líneas directas de comunicación: Cada persona se reporta directamente a cada especialista, sin intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: Con esto, en vez de que las decisiones sean tomadas solo en la cúpula, pasan a resolverse por los diferentes jefes de las especialidades.

Las ventajas que la estructura funcional ofrece son las siguientes:

- Especialización de las jefaturas, que permite que cada jefe trabaje dentro de su especialidad.

- Comunicaciones directas, rápidas y sin intermediarios entre las personas y los especialistas.
- Descentralización de las decisiones, que pasan a ser resueltas en el local y en el mismo momento sin demoras de tiempo.

Las desventajas que la estructura funcional acarrea son:

- Como la autoridad es dividida y compartida entre varios jefes, el subordinado recibe órdenes diferentes y muchas veces contradictorias, lo que causa enorme confusión en el trabajo.
- Cada jefe, restringido a su especialidad, tiende a pensar exclusivamente desde su punto de vista, e intenta imponerlo a los subordinados y a luchar por el contra los demás jefes, lo cual acarrea conflictos a la organización.
- La cúpula de la organización tiende a quedarse a fuera de lo que sucede en la empresa, ya que pierde la posibilidad de coordinar y dirigir el trabajo.

Por estas razones la estructura funcional no ha tenido mucha aplicación, y ha quedado restringida a pequeñas empresas de tipo familiar.

Estructura Línea-Staff

Es una estructura organizacional más compleja, pues reúne características de la estructura lineal y de la funcional. Es, por la tanto, un tipo mixto de estructura que aprovecha las ventajas de ambas, a la vez que procura reducir las desventajas de cada una de ellas. En la estructura línea-staff coexisten organismos de línea (organismos de acción y decisión que están directamente relacionados con los objetivos de la empresa) y organismos de staff (organismos de apoyo y soporte,

indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa). En este sentido los órganos de producción y de ventas constituyen los órganos de línea en la gran mayoría de las empresas. Los demás órganos (de finanzas, de personal, etc.) generalmente constituyen los órganos de staff.

Además del aspecto de relación (directo e indirecto) con los objetivos principales de la organización, existe la cuestión del tipo de autoridad de línea y de staff.

La autoridad de línea (autoridad lineal), conforme vimos en la estructura lineal es una autoridad jerárquica (basada en la jerarquía de la autoridad), total (autoridad única y no dividida y absoluta. Es la autoridad de mando de decisión y de acción. Es la autoridad que transmite órdenes a los subordinados y espera su obediencia.

La autoridad de staff (autoridad funcional), conforme vimos en la estructura funcional, es una autoridad especializada (basada en la especialidad y en el conocimiento técnico), parcial (autoridad compartida con especialistas de otras áreas) y relativa. Es la autoridad que transmite consejos recomendaciones, pareceres técnicos, consultoría y asesoramiento y que no siempre espera ser consultada.

Entonces la estructura línea-staff es una combinación de la estructura lineal con la estructura funcional: en ella coexiste la jerarquía y la especialización. (Chiavenato, 1993, págs. 19-26)

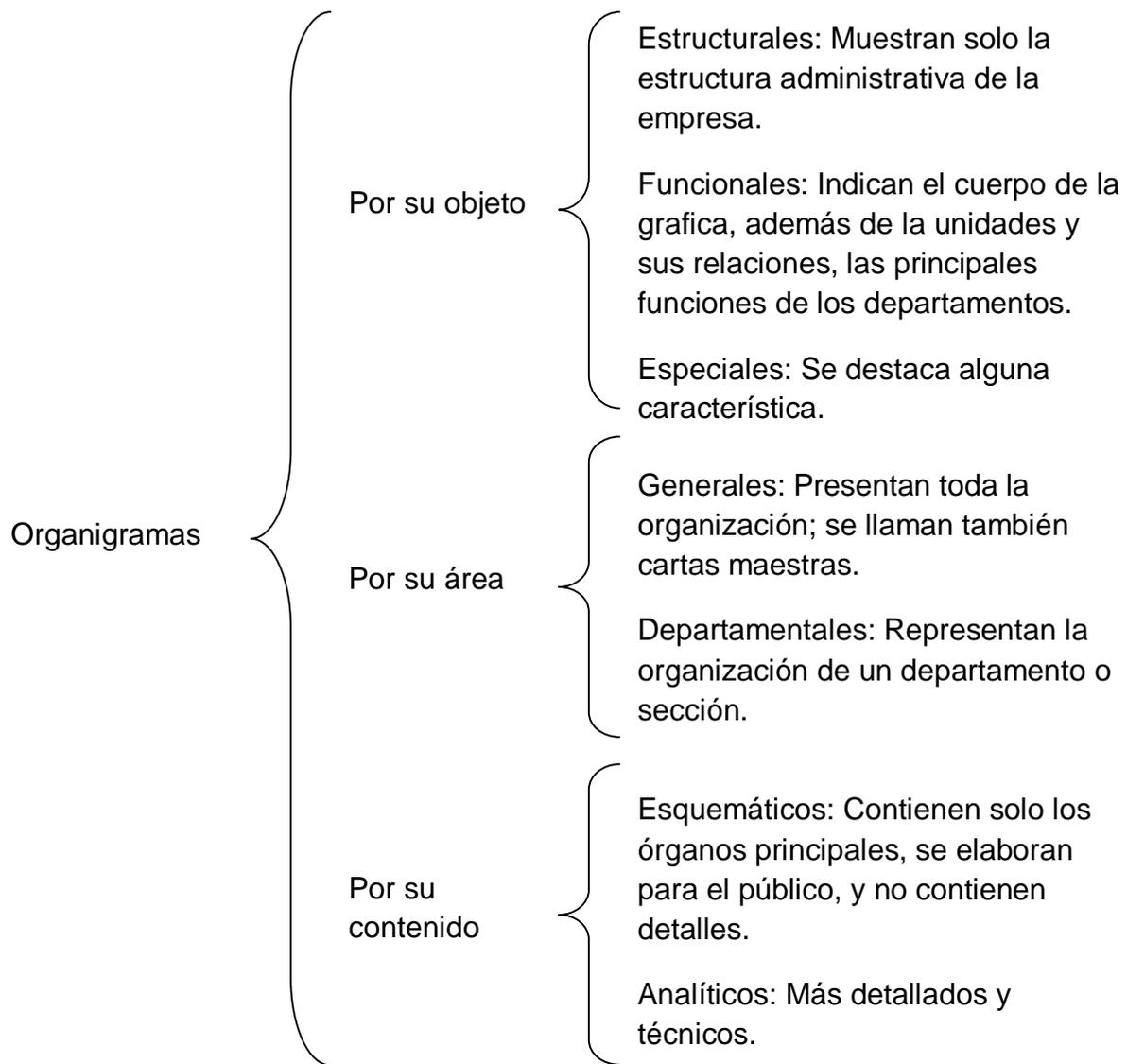
3.4 ORGANIGRAMA

Para Münch Galindo los organigramas “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 ella”. (Lourdes Münch Galindo, 2003, pág. 133)

Según Chiavenato el organigrama “es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es una gráfica estadística, que corresponde a una radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna pero no muestra su funcionamiento ni su dinámica”. (Chiavenato, 1993, pág. 31)

Los organigramas pueden clasificarse de acuerdo a tres tipos:



Cuadro 3.1. Clasificación de los organigramas⁵

⁵ Münch Galindo, L., García Martínez, J.G. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS. Pág. 133

Existen tres formas de representar los organigramas de acuerdo al acomodo de los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

- Vertical: De arriba hacia abajo.
- Horizontal: De izquierda a derecha.
- Circular: Del centro hacia la periferia.
- Mixto: Tiene características del horizontal y del vertical.

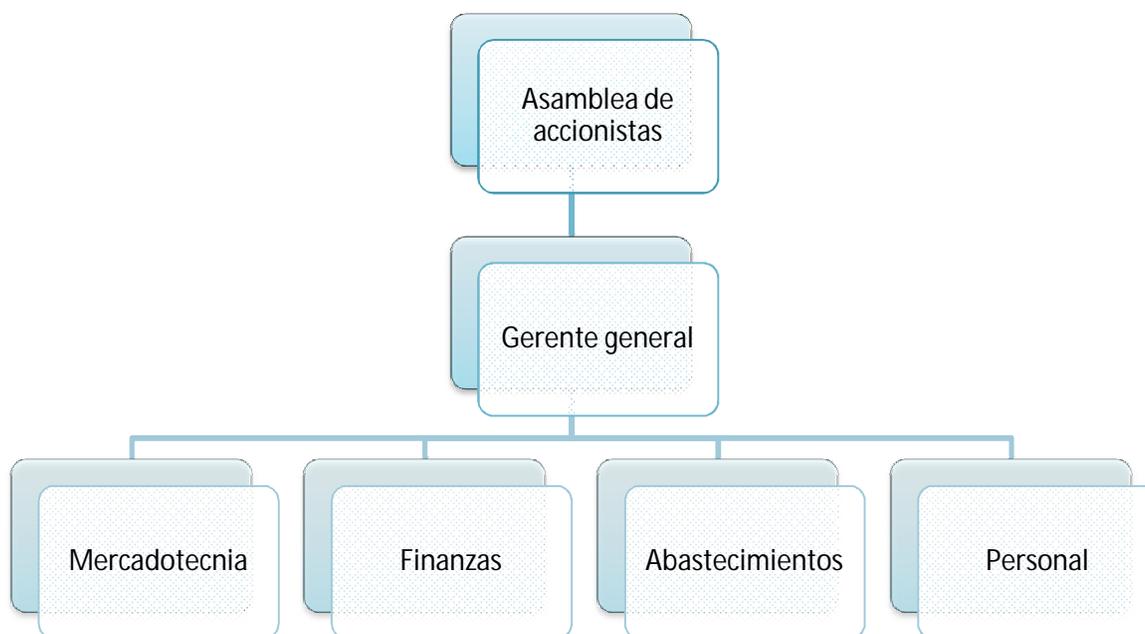


Figura 3.2. Organigrama Vertical.⁶

⁶ Münch Galindo, L., García Martínez, J.G. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS. Pág. 134

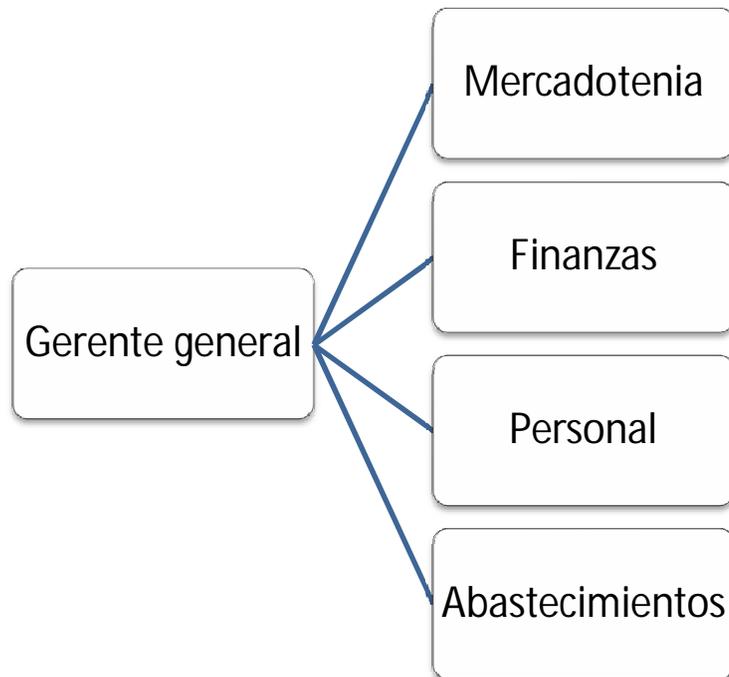


Figura 3.3. Organigrama horizontal.⁷



Figura 3.4. Organigrama mixto.⁸

⁷ Münch Galindo, L., García Martínez, J.G. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS. Pág. 134

⁸ Münch Galindo, L., García Martínez, J.G. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS. Pág. 134

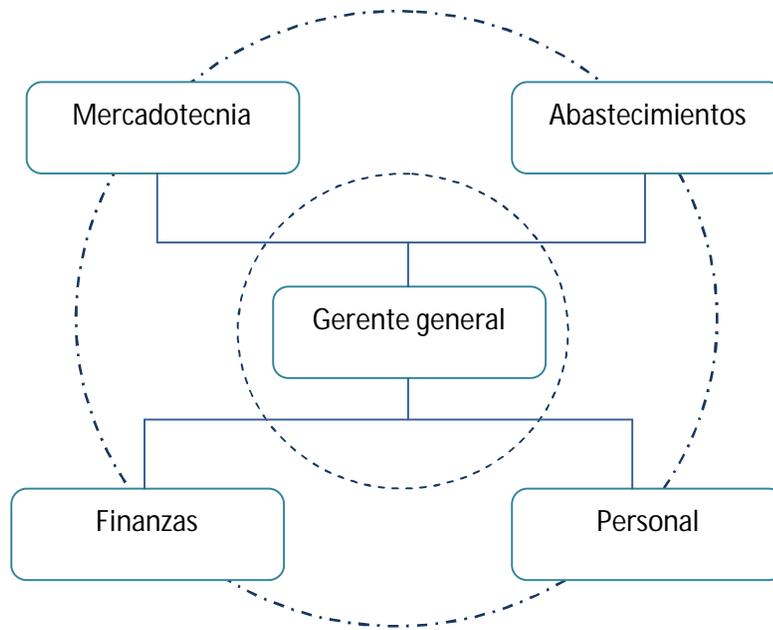


Figura 3.5. Organigrama circular.⁹

3.5 DIVISIÓN DE TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN

Para Lourdes Münch Galindo la división de trabajo es “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo” (Lourdes Münch Galindo, 2003, pág. 114).

Por lo tanto podemos definir a la división de trabajo como la separación de las actividades de una organización de acuerdo a su naturaleza, con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia de la misma; teniendo como resultado la optimización del capital humano. La especialización surge como consecuencia de la división de trabajo, la cual se puede definir como el conocimiento o habilidad que se adquiere a través del mejoramiento continuo en una determinada actividad, lo que

⁹ Münch Galindo, L., García Martínez, J.G. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: TRILLAS. Pág. 134

genera un mayor rendimiento del personal, el aumento de la calidad en el trabajo y el aprovechamiento del personal necesario para realizar una tarea específica.

Para realizar una correcta división de trabajo es necesario tomar en cuenta tanto la jerarquización como la departamentalización; la primera se puede definir como la división de funciones en una organización de acuerdo al orden de importancia o rango.

3.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN

La estructura organizacional puede ser dividida en sentido vertical, en cuyo caso surgen los niveles jerárquicos, y en sentido horizontal, con lo cual surgen las diversas áreas de la empresa. La departamentalización representa la especialización de la estructura organizacional desde el punto de vista horizontal, así como será necesaria debido a la especialización y a la complejidad organizacional que acompañe al crecimiento de la organización.

3.6.1 Concepto

Para Chiavenato departamentalizar “significa agrupar órganos o áreas en unidades específicas que puedan ser llamadas departamentos (o divisiones, secciones, etc.)”.

(Chiavenato, 1993, pág. 26)

Según Münch Galindo la departamentalización es “la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. La departamentalización se logra mediante un división orgánica que permite a la

empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.” (Lourdes Münch Galindo, 2003, pág. 117)

La departamentalización es la unión o agrupamiento de las funciones o actividades de una organización de acuerdo a áreas específicas relacionadas entre sí, lo cual nos permitirá tener un mejor desempeño y aumento de la eficiencia de las mismas.

3.6.2 Tipos de departamentalización

Existen varios tipos de departamentalización:

- a) Departamentalización por funciones: Es el tipo de departamentalización más común. Constituye el agrupamiento de personas u órganos de acuerdo con sus funciones o especialidades. Generalmente, las funciones más comunes de la empresa son: producción, finanzas, ventas (o comercialización o incluso marketing) y personal (o recursos humanos). En este caso debe haber un departamento de producción, uno de finanzas, uno de ventas y otro de personal.

La ventaja de la departamentalización por funciones es que agrupa a los especialistas de manera tal que puedan trabajar en conjunto.

- b) Departamentalización por productos: También se le conoce como departamentalización por servicios. Constituye el agrupamiento de personas u órganos de acuerdo con el producto producido o con el servicio prestado.

La ventaja de la departamentalización por productos es que agrupa a todas las personas u órganos que trabajan un determinado producto o servicio para obtener mayor coordinación de los diferentes esfuerzos.

- c) Departamentalización por clientes: Es la departamentalización que busca adaptar la empresa a la clientela. Constituye la agrupación de personas u organismos de acuerdo con el tipo de cliente que se pretende atender.

La ventaja de la departamentalización por clientes es que agrupa a todas las personas u organismos al servicio de determinado cliente, para ofrecerla al mismo tiempo un conjunto integrado de servicios.

- d) Departamentalización geográfica: también llamada departamentalización por localidades geográficas o por regiones. Constituye la agrupación de personas u organismos de acuerdo con su localización geográfica o con la región donde están situados.

La ventaja de la departamentalización geográfica consiste en que agrupa las personas u organismos próximos territorialmente, y es muy utilizada por empresas que actúan en grandes áreas territoriales.

- e) Departamentalización por proceso: También es denominado departamentalización por flujo del proceso. Consiste en el agrupamiento de personas u organismos a lo largo del proceso de producción o de prestación de servicios. Es el flujo del proceso de producción, esto es la secuencia del proceso productivo quien determina los organismos que la constituirán.

La ventaja de la departamentalización por proceso reside en que proporciona un flujo de trabajo lógico y racional, a la vez que coloca a todos los órganos dirigidos hacia su participación en la secuencia del proceso productivo.

- f) Departamentalización por proyecto: Constituye la agrupación de personas u órganos en un proyecto que quiere elaborar o producir. Ocurre cuando el proyecto es grande y lento, como en el caso de la construcción de navíos, edificios, industrias, hidroeléctricas, etc. Son proyectos enormes que demandan mucho tiempo y muchos organismos y personas trabajando en conjunto, ocupados exclusivamente en el proyecto. Terminada la tarea, los organismos y personas son transferidos para otro proyecto y así sucesivamente.

La ventaja de la departamentalización por proyecto reside en la coordinación de esfuerzos diferentes que convergen en un determinado proyecto y en la facilidad de evaluar los costos de su producción.

Con todos estos tipos de departamentalización que están a disposición del administrador la elección deberá recaer en los que acarreen mayores ventajas para el funcionamiento de la empresa, que a la vez le proporcionen la eficiencia y eficacia deseadas.

3.7 DELEGACIÓN Y AUTORIDAD

Según Münch Galindo la delegación “es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la

dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si se administran es “hacer a través de otros”. (Lourdes Münch Galindo, 2003, pág. 163)

Algunas de las ventajas que ofrece la delegación son:

- Permite delegar las actividades de menor importancia a nivel inferiores.
- Responsabilidad compartida.
- Participación del personal para el logro de los objetivos organizacionales.
- Participación del personal en la toma de decisiones.

Por otra parte Münch Galindo define la autoridad como “la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quienes las dictan consideran apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.” (Lourdes Münch Galindo, 2003, pág. 162)

3.7.1. Tipos de Autoridad

1. *Formal*: Es aquella que es ejercida por un jefe superior sobre sus subordinados, esta puede ser lineal o funcional, la primera emana de un solo jefe sobre una persona o grupo, mientras que la segunda es ejercida por uno o varios jefes sobre diversas funciones.

2. *Técnica o staff*: Este tipo de autoridad es otorgado por los conocimientos ya sean teóricos o prácticos que posee una persona en determinada materia.

3. *Personal*: Se origina en la personalidad del individuo, de acuerdo a sus cualidades morales, sociales y psicológicas, que le otorgan un poder sobre los demás, es identificada por el liderazgo.

Algunos autores consideran un cuarto tipo de autoridad denominada operativa:

4. *Operativa*: Este tipo de autoridad no es ejercido de manera directa sobre el personal sino sobre actos, es decir, es la facultad que se le otorga al individuo para decidir sobre determinadas actividades que realiza.

Una vez analizados cada uno de los aspectos que conforman la estructura organizacional, se puede decir, que al ser una de las bases de la organización de las actividades de toda empresa, es indispensable que esta permita la mejor coordinación, integración y comunicación entre cada uno de los miembros, de tal manera que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos, lo que se traducirá, en una organización más eficiente. Teniendo claros los conceptos anteriores y la importancia de una adecuada estructura organizacional, que nos servirán de referencia para el desarrollo y aplicación de una correcta reingeniería, procederemos a analizar cada uno de sus componentes y metodología con mayor detalle.

CAPÍTULO 4

REINGENIERÍA

Las organizaciones han venido trabajando de la misma manera año con año, creyendo que lo que en una época tuvo éxito lo logrará en la actualidad, sin embargo, no consideran la rapidez del cambio en el mundo empresarial de hoy en día, el cual representa no solo un crecimiento, oportunidad e innovación sino que puede significar una amenaza o desorientación, haciendo necesario lograr avances decisivos a través del rediseño de procesos o reingeniería.

Esto significa volver a empezar desde cero, dejando de lado lo que se ha sabido por años y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. Lo tradicional deja de tener importancia para lograr una organización eficiente del trabajo enfocado a las exigencias de los mercados actuales y el aprovechamiento de las nuevas tendencias tecnológicas.

4.1. CONCEPTO

Según Hammer y Champy la reingeniería “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.” (Michael Hammer, 1997, pág. 17)

Para Jeffrey N. Lowenthal la reingeniería “es un proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información

y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes”. (Lowenthal, 1997)

Por otra parte Manganelli y Klein la definen como “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”. (Raymond I. Manganelli, 1997, pág. 8)

Por lo tanto se define la reingeniería como el método a través del cual se lleva a cabo de forma radical un rediseño de los procesos fundamentales de una organización que nos permita alcanzar un rendimiento incremental y una mejora continua, enfocada a las exigencias de los mercados actuales y aprovechamiento de nuevas tecnologías.

4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

No se cuenta con un dato exacto de cuando inicia la reingeniería ya que diversos autores hacen mención de sucesos importantes a lo largo de la historia donde se muestra la aplicación de la misma. Algunos afirman que la reingeniería de procesos comenzó hace pocos años como una mezcla de varias metodologías, comenzaron a observar que unas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de la organización, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban; mientras que por otra parte aseguran que la reingeniería organizacional comenzó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense golpeada por sus rivales japoneses comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble.

Sin embargo el diseño de procesos y el estudio científico del trabajo pueden rastrearse a los días de Frederick Taylor (1856-1915). Las teorías de dinámica y estructura organizacionales llevan hasta Henri Fayol (1841-1901); George Siemens (1839-1901) estudió los sistemas de medición e información; Robert E. Wood (1879-1969) estableció el énfasis en la orientación hacia el cliente. Observando desde esta perspectiva podemos conocer las bases y principios fundamentales de la reingeniería de procesos.

4.3 NECESIDAD DEL CAMBIO

La necesidad de cambio dentro de una organización puede surgir en base a diversos factores y de acuerdo al tipo de cambio que sea requerido, como son el estructural, referido al cambio radical, es decir, irreversible y permanente; o el cambio cíclico, que es aquel en el cual se realiza una modificación temporal de un nivel o estado, estos suelen ser repetitivos y limitantes.

Sin embargo entre los factores más relevantes que conducen a la reingeniería se encuentran los siguientes:

- La empresa ha tocado fondo, agotando sus recursos por lo cual debe aplicar una reingeniería, en esta situación generalmente se motiva a cambiar de forma dramática, pero algunas sencillamente no tienen el tiempo para hacerlo.
- La empresa se da cuenta de que pronto chocará contra la pared y se ve obligada a iniciar un proceso de reingeniería para evitar un choque de frente.

- La empresa funciona bien, pero desea un crecimiento y una mejora continua, esto sucede en organizaciones que cuentan con líderes fuertes y visionarios. Además se debe contar con una visión clara, eficaces habilidades de comunicación y un nivel de autoridad posicional, existe una poderosa combinación para el éxito de los procesos de reingeniería.

4.4 HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA

La selección de las herramientas es de suma importancia para el desarrollo de la reingeniería, consistiendo en la elección de aquellas actividades que ayuden a lograr un cambio radical de rendimiento, en base a cuatro métricas de valor: calidad, servicio, tiempo y costo.

Se debe tener el mayor cuidado en la elección de las herramientas, ya que si se elige mal súbitamente se encontrará que el equipo se dedica más a atender a la herramienta que ha rediseñar; si se elige bien, el equipo quedará libre de la tediosa y desagradecida tarea de manejar la gran cantidad de detalles de que depende el proyecto. La manera de escoger bien es considerar la elección como una cuidadosa inversión de la cual se espera un rendimiento.

4.4.1 Requisitos de las herramientas

Las herramientas de reingeniería deben ser:

- Ser utilizables por las personas de negocios.
- Generar un rendimiento sobre la inversión.
- Intensificar la claridad de la visión.

- Imponer consistencia de diseño.
- Dar refinamiento de arriba abajo desde las metas corporativas hasta la operación del sistema.

Todos estos requisitos con excepción de primero podrían aplicarse a cualquier herramienta para cualquier proyecto, sea o no de reingeniería de procesos.

(Raymond I. Manganelli, 1997, pág. 231)

4.4.2 Categorías de herramientas

Hay muchos tipos de herramientas aplicables a un proyecto de reingeniería de procesos para asegurar un repaso sistemático de las herramientas de reingeniería, en la figura 4.1 se ofrecen las siguientes categorías como modelo de referencia.

Herramienta	Descripción
Gerencia de proyecto	Planificar, programar, presupuestar, informar y hacer seguimiento del proyecto.
Coordinación	Distribuir planes y comunicar los detalles actualizados.
Moderación	Hacer un modelo de alguna cosa para comprender su estructura y su funcionamiento (a menudo, un modelo operativo).
Análisis de proceso	Reducir sistemáticamente el negocio a sus partes y a sus interacciones.
Análisis y diseño de recursos humanos	Analizar, diseñar y establecer la parte humana del sistema.
Desarrollo de sistema	Transformar los análisis en proceso automatizado.

Figura 4.1 Categorías de herramientas de reingeniería.¹⁰

4.5 RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN

Un factor clave para llevar a cabo con éxito una reingeniería es la determinación del equipo de trabajo encargado de rediseñar los procesos, ya que se debe tener en cuenta que la organización no es la responsable de ello, sino las personas; para ello surgen los siguientes papeles:

¹⁰ Manganeli, R., Klein, M. (1997). *Como hacer reingeniería*. Colombia: NORMA. Pág. 242

Líder:

Es aquella persona visionaria y motivadora que cuenta con la autoridad, carácter suficiente, e iniciativa propia para reinventar la organización, encaminando los esfuerzos de reingeniería hacia una nueva visión, fijando nuevas normas y persuadiendo a otros a convertir dicha visión en realidad.

Para desempeñar el papel de líder es necesaria una persona que cuente con la autoridad suficiente sobre los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que se garantice el eficiente desarrollo de la reingeniería. Para ello no es necesario que sea un director ejecutivo, sino un jefe operativo o presidente de la compañía, cuya visión este dirigida tanto al cliente como a las operaciones de la organización.

Dueño del proceso:

El líder designará al dueño del proceso como la persona responsable de rediseñar un proceso específico, por lo general debe ser un gerente de alto nivel, que tenga responsabilidad de línea, prestigio, autoridad y poder dentro de la organización. Su trabajo consiste en ver que se cumpla la reingeniería, organizando un equipo de trabajo y obteniendo los recursos necesarios para llevarlo a cabo. El mismo será encargado de motivar, inspirar y asesorar a dichos equipos, ya que su papel es actuar como críticos, voceros, monitores y enlaces. El trabajo del dueño del proceso no terminará una vez concluida la reingeniería, de modo que todo proceso seguirá necesitando de un dueño que atienda a su ejecución.

Equipo de reingeniería:

Conjunto de personas encargadas de llevar a cabo las ideas y planes de reingeniería convirtiéndolos en realidad. Se dividirá en dos tipos de miembros los de adentro y los de afuera. Los primeros serán individuos que actualmente estén trabajando dentro de la organización, debiendo ser los mejores y los más brillantes ya que aportaran su credibilidad ante sus compañeros. Para su buen funcionamiento se deberá contar con un equipo interno de entre 5 y 10 personas.

Por otro lado los miembros de afuera son personas que no están involucradas en el proceso y a menudo especialmente en compañías que no han rediseñado siquiera una vez, pueden proceder de fuera de la compañía, tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a invertir, tienen que ser pensadores imaginativos capaces de visualizar un concepto y de realizarlo.

El comité directivo:

Grupo de altos administradores que habitualmente incluye a los dueños del proceso, son los encargados de proyectar la estrategia global de reingeniería de la organización. Este grupo resuelve el orden prioritario de los proyectos, así como, la asignación de los recursos disponibles. Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité en busca de ayuda, cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos; el comité directivo puede hacer mucho por el buen éxito de un extenso programa de reingeniería.

El zar de reingeniería:

Es la persona que se desempeña como el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería, al principio depende directamente del líder, pero existen incontables relaciones de dependencia. El zar tiene dos funciones principales: la primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería, mientras que la segunda, es coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

Utópicamente la relación entre estos sería así: el líder nombra al dueño del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para diseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo.

4.6 METODOLOGÍA

Existen diversos autores que proponen metodologías y modelos de reingeniería con diversidad de fases o etapas; buscando una metodología fácil de comprender y digerir nos basaremos en la propuesta por los autores Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein la cual consta de las siguientes etapas:

4.6.1 Etapa 1: Preparación

En esta etapa se buscará movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar el rediseño, produciendo un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería, así como, un plan de acción.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Reconocer la necesidad:* La necesidad de hacer una reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio: un cambio en el mercado, en la tecnología o ambiental.
2. *Desarrollar consenso ejecutivo:* Reunión de trabajo con la cual se pretende educar al grupo gerencial en la metodología y terminología que se van a usar asegurando el liderazgo y el apoyo para el proyecto.
3. *Capacitar al equipo:* Consiste en la capacitación del equipo para acometer su misión, definiendo las expectativas de la administración, se desarrolla un trabajo en equipo, se eligen las herramientas y finalmente se asume la responsabilidad del proyecto.
4. *Planificar el cambio:* Esta tarea consiste en gestionar el cambio para que el proyecto salga adelante, identificando los intereses y comunicaciones, desarrollando el plan y la programación del proyecto y definiendo los métodos de administración de este si todavía no se han especificado.

4.6.2 Etapa 2: Identificación

En esta etapa se busca desarrollar y comprender un modelo de negocios orientado al cliente, en el cual se definan clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificando las actividades que agregan valor, diagramas de organización, recursos, volúmenes y frecuencia, así como, se deben seleccionar los procesos a rediseñar.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Modelar clientes:* Identificación de clientes externos, definiendo sus necesidades y deseos, así como, identificar las diversas interacciones entre la organización y sus clientes.
2. *Definir y medir rendimiento:* Definir medidas de rendimiento orientadas al cliente que nos permita determinar los niveles actuales de rendimiento, tanto promedios como variaciones, así como, análisis de las normas actuales y problemas del mismo.
3. *Definir entidades:* Definir las entidades o cosas con que negocian las organizaciones , teniendo en cuenta que estas son abstracciones en uno o más casos específicos, cuentan con atributos que las describen y algunos guardan relación con el estado en que se encuentra la entidad. Algunas entidades como clientes y empleados son de larga duración y se denominan permanentes. En esta tarea además se identifican las interacciones que causan cada cambio de estado en las entidades.
4. *Modelar procesos:* Se definen los procesos e identifica su serie de cambios de estado. Define objetivos del proceso y los factores críticos del éxito, así como identifica los insumos y los resultados del proceso. La finalidad de esta tarea es que el equipo de reingeniería identifique la relación con los procesos en vez de las funciones, los cuales proceden del análisis de las series de cambios de estado. Un proceso es una serie de actividades que convierte insumos en productos cambiando el estado de las entidades de interés.

5. *Identificar actividades:* Identifica las principales actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado, determinando así mismo el grado en que cada actividad agrega valor o contribuye a satisfacer las necesidades o deseos del cliente.
6. *Extender modelo de proceso:* En esta tarea se identifican los abastecedores internos y externos y su interacción con el proceso, en el cual se revela que ciertos individuos y grupos dentro de la organización son a la vez proveedores y clientes.
7. *Correlacionar organización:* En esta tarea se definen las organizaciones que formaran parte de cada una de las actividades principales y su participación.
8. *Correlacionar recursos:* Calcular por actividad y procesos el número de personal y gastos empleados, así como, volúmenes y transacciones, de tal manera que permita estimar costos anuales y unitarios por transacción.
9. *Fijar prioridades de procesos:* Definir el impacto que tendrá el procesos de reingeniería sobre las metas del negocio, fijando prioridades en cuanto a recursos, tiempo, costo, dificultad y riesgo.

4.6.3 Etapa 3: Visión

Esta etapa tiene como finalidad desarrollar una visión capaz de desarrollar un avance decisivo en el rendimiento de la organización, en el cual se identifican los siguientes elementos: organizaciones, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones corrientes. Se producen medidas comparativas del rendimiento actual de la misma, respecto al mejoramiento, objetivos y cambios requeridos.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Entender la estructura del proceso:* Identificar las actividades y pasos del proceso, definiendo organizaciones, funciones y cargos primarios que toman parte en él; auxiliándonos de una matriz de actividades/pasos contra organización/cargos.
2. *Entender el flujo del proceso:* Identificar los puntos primarios de decisión y subprocessos, definiendo variaciones de flujo y preparando una matriz de insumos/productos y estímulos contra actividades/pasos.
3. *Identificar actividades de valor agregado:* Evaluar el impacto de cada actividad sobre las medidas de rendimiento externo, identificando las actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.
4. *Referenciar el rendimiento:* Comparar el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera en que se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes, con la finalidad de obtener ideas para mejorar.
5. *Determinar los impulsores del rendimiento:* Definir factores que determinan el rendimiento del proceso, para ello es necesario identificar las fuentes de problemas y errores.
6. *Calcular oportunidades:* Aprovechar la información adicional para ampliar la evaluación inicial, calculando el grado de cambio y su dificultad, así como, el costo-beneficio y nivel de apoyo que se tendrá. Además se definirán oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

7. *Visualizar el ideal (externo)*: Describir la operación de proceso y el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.
8. *Visualizar el ideal (interno)*: Describir la operación del proceso una vez aplicadas las medidas de rendimiento interno, tratando a los participantes como clientes y proveedores.
9. *Integrar visiones*: Identificar conflictos internos y externos, buscando relaciones entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.
10. *Definir subvisiones*: Examinar el tiempo requerido para llevar a cabo la visión del proceso, contemplando la posibilidad de definir subvisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada.

4.6.4 Etapa 4A: Solución: Diseño técnico

El diseño técnico tiene como finalidad especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso, realizando descripciones en cuanto a tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería. En esta etapa se producirán planes preliminares para el desarrollo de sistemas y procedimientos, aprovisionamiento de maquinas, programación electrónica y servicios; mejora de instalaciones, pruebas conversión e implantación.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Modelar relaciones de entidades:* Identificar relaciones entre entidades, dirección y cardinalidad entre ellas, definiendo cuál entidad es dueña de otra, esto nos permitirá recolectar información para modelar los datos.
2. *Reexaminar conexiones de los procesos:* En esta tarea se pretende analizar el movimiento de pasos entre las actividades de los procesos o la redistribución de la responsabilidad, con la finalidad de obtener una mejor coordinación entre dichas actividades y mejorar el rendimiento.
3. *Instrumentar e informar:* Identificar la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, definiendo puntos donde la información se puede almacenar y agregar subprocesos, según se requiera para captar, reunir y diseminar la información.
4. *Consolidar interfaces e información:* Definir cambios de proceso necesarios para simplificar las interfaces internas como externas, así mismo, eliminar la duplicidad de información.
5. *Definir alternativas:* Evaluar la existencia de casos especiales, considerando su segregación en procesos separados, es decir, reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.
6. *Reubicar y reprogramar controles:* Se busca reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura del control, enfocándolo a las actividades que si lo agregan; reemplazando el detectar errores por evitar errores.
7. *Modularizar:* Definir las partes del proceso que se puedan implantar independientemente, permitiendo que el proceso sea distribuido de una manera eficiente, agregando las actividades relacionadas entre sí

considerando tiempo y espacio, de modo que se puedan definir módulos para movimiento e implementación.

8. *Especificar implementación:* Utilizar los módulos definidos para evaluar alternativas estructurales y de implementación en cuanto a espacio, tiempo y organización.
9. *Aplicar tecnología:* La tecnología es una de las principales claves de la reingeniería de procesos, por ello, la nueva visión del proceso se verá restringido a las capacidades, usos y limitaciones actuales de la tecnología.
10. *Planificar implementación:* Desarrollar planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, como son adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implementación.

4.6.5 Etapa 4B: Solución: Diseño social

La etapa de diseño social tiene como finalidad especificar las dimensiones sociales del proceso, realiza una descripción de la organización, dotación del personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. Se producirán planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y reubicación del personal.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Facultar al personal que tiene contacto con el cliente:* Definir los cambios de responsabilidad, autoridad, conocimientos, destrezas e instrumentos que se necesiten para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, con la finalidad de que mejore su desempeño al brindar un mejor servicio.

2. *Identificar grupos de características de cargos:* Esta tarea consta de identificar y clasificar las destrezas, conocimientos y orientación del proceso actual con el rediseñado, mediante dos matrices, donde cada casilla de la matriz da el nivel ya sea bajo, mediano o alto a cada una de las características del cargo.
3. *Definir cargos y equipos:* Evaluar la correspondencia entre los grupos de características de los cargos actuales y los que se necesitan, y entre equipos de cargos actuales y necesidades, esto permite definir nuevos cargos y nuevos equipos según sea el caso.
4. *Definir necesidades de destrezas y personal:* Identificar el nivel de destreza necesario para cada nuevo cargo, basándose en la matriz de la tarea número 2, así mismo se definirá la dotación de personal en cuanto a volumen requerido en los niveles actuales y los proyectados.
5. *Especificar la estructura gerencial:* Especificar cómo se realizará en el proceso rediseñado la dirección del trabajo, el liderazgo y el desarrollo del personal, identificando al dueño del proceso y responsabilidades de la dirección, el desarrollo del personal y el liderazgo de equipo.
6. *Rediseñar fronteras organizacionales:* En esta tarea se considera la posibilidad de cambiar la estructura organizacional, con la finalidad de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y de esta manera reducir el número de fronteras organizacionales.
7. *Especificar cambios de cargos:* Se prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos. Los elementos que formarán parte de la matriz serán los grados de cambio que requiere la transición. Esta tarea también asignará

ponderaciones que representan la dificultad relativa de adquirir esa característica, éstas a su vez, serán sumadas para producir una medida que representa la dificultad de transición de los cambios viejos a los nuevos, con la finalidad de preparar a la organización y realizar un plan de estudio para capacitar y educar al personal del proceso.

8. *Diseñar planes de carreras:* Realizar una matriz semejante a la anterior, salvo que ahora la transición será de un cambio nuevo a otro cargo nuevo; basándose en la posición jerárquica y en las relaciones de dependencia. Se considerará la factibilidad de dichas transiciones, lo que llevará directamente al desarrollo de carrera. En caso de empleos grandes, donde no exista desarrollo de carrera dentro del proceso, se considerará necesario la transición a otros procesos.
9. *Definir la organización de transición:* Describir los cargos y métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final, así como identificar los cambios que se necesitan para efectuar la transición.
10. *Diseñar programa de gestión del cambio:* Identificar a los interesados y sus problemas, planificando además un programa de comunicaciones, un programa para evaluar aceptación e intervenir si es necesario y un programa de educación general y capacitación para todo el personal.
11. *Diseñar incentivos:* Concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven al personal a realizar la transición al nuevo proceso para alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y comprometerse a una mejora continua, utilizando los mecanismos de

medición y retroinformación que se necesitan para sostener la administración de incentivos.

12. *Planificar implementación*: Desarrollar planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, como son alistamiento, educación, capacitación, reorganización y reubicación, así como, definir la estructura de gobierno, es decir, el papel y las responsabilidades del patrocinador del proyecto de reingeniería, el dueño del proceso, y el gerente del proyecto de rediseño y de otros individuos y organizaciones.

4.6.6 Etapa 5: Transformación

Esta etapa tiene como finalidad realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa 4, es decir, se produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo, ya que estos se usarán para pasar de un subvisión a otra.

La integrarán las siguientes tareas:

1. *Completar el diseño del sistema*: Realizar el diseño externo de un sistema nuevo o revisado de apoyo del proceso rediseñado, incluyendo modelar subprocesos, datos, definir aplicaciones y diseñar diálogos o menús e informes en pantallas.
2. *Ejecutar diseño técnico*: Elección de las plataformas sobre las cuales se montará el sistema de aplicación. Diseñar las estructuras de datos y de sistema y definir cualquier prototipo que se necesite para validar el diseño.

3. *Desarrollar planes de pruebas y de introducción:* Determinar los métodos que se van a usar para validar el sistema, como son pruebas paralelas o piloto, así como, métodos de conversión y transición, desarrollando planes de implantación por fases y de retirada y contingencia.
4. *Evaluar al personal:* Evaluar al personal actual en función a sus destrezas, conocimientos, orientación, conformidad con el cambio y aptitud. Las necesidades identificadas se usarán para finalizar los componentes del plan de estudios para educación, capacitación y asignar a individuos a cursos específicos.
5. *Construir sistema:* Producir una versión del nuevo proceso, incluyendo desarrollo y prueba de bases de datos, sistemas y procedimientos, documentación y conversión de datos.
6. *Capacitar al personal:* Proporcionar capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades, incluyendo las instrucciones particulares cuando los empleados asumen dicha responsabilidad por primera vez.
7. *Hacer prueba piloto del nuevo proceso:* Poner en operación el nuevo proceso en una área limitada, identificando mejoras y correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.
8. *Refinamiento y transición:* Corregir fallas que se descubran en la operación piloto e implantar el nuevo proceso en una forma controlada.
9. *Mejora continua:* Para implementar una mejora continua del proceso es necesario dar al personal metas claras del rendimiento, medidas de

realización e informar sobre los valores actuales y pasados; brindar las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento y asignar responsabilidad y autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

4.7 ÉXITO EN LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo con éxito una reingeniería es necesario enfatizar en diversos puntos que son de suma importancia recalcar:

- *Área en la cual se debe aplicar la reingeniería en primera instancia:* Existen dos áreas en las cuales se puede aplicar reingeniería primero, una es la de servicio al cliente y la otra es atacar el área que tenga el peor funcionamiento; por lo general esta área es la financiera y posteriormente la manufacturera o de producción; cabe señalar que más de la mitad de las empresas comienzan con el área de atención al cliente.
- *Aplicación de la reingeniería más de una vez:* Por supuesto que la reingeniería puede ser aplicada más de una vez, esto se debe al cambio constante que viven en la actualidad las empresas, los nuevos avances tecnológicos obligan a las organizaciones al rediseño de procesos de tal manera que se ajusten a las nuevas necesidades del cliente moderno.
- *Aplicación de la tecnología a la reingeniería:* Un error fundamental y mayormente cometido por muchas organizaciones al pensar en la tecnología es verla a través de sus procesos existentes. Se preguntan el cómo pueden usar las nuevas capacidades tecnológicas para realzar, dinamizar o mejorar lo que ya se está haciendo; por el contrario, debieran preguntarse cómo pueden

aprovechar la tecnología para hacer cosas que no están haciendo. La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades que esta ofrece para alcanzar metas enteramente nuevas.

- *Reducción de personal: un enfoque erróneo de reingeniería:* La reducción de personal es un concepto que es confundido con gran frecuencia por las organizaciones al pensar que esto les traerá consigo mejores resultados y rendimiento, por el contrario la reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

Es importante resaltar que a pesar de los muchos casos de éxito de reingeniería, comenzaron sin lograr nada a cambio. A pesar de ello la reingeniería no es de alto riesgo, la clave del éxito radica principalmente en tener los conocimientos y la habilidad necesaria para llevarla a cabo; conocer las reglas y los errores es una parte fundamental para aumentar las probabilidades de triunfo. En la reingeniería son los mismos errores los que se cometen una y otra vez, de manera que lo primero que se debe hacer es reconocer y evitar dichas equivocaciones, por lo que a continuación se presentaran los errores más comunes que llevan a las empresas a fracasar en la reingeniería.

4.8 ERRORES MÁS COMUNES EN EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA.

1. *Falta de claridad en las definiciones:* Dentro de las encuestas realizadas a los altos ejecutivos, se conocen las definiciones que se tienen que tener claras o bien definidas en la aplicación de la reingeniería de procesos, como son: los cambios tecnológicos, mejora en los productos, mejora de eficiencia, satisfacción del cliente, entre otras.

Para obtener los resultados deseados, la reingeniería adopta una perspectiva de procesos sobre el negocio, implicando la voluntad de repensar como debe hacerse el trabajo, aun hasta el punto de descartar totalmente prácticas actuales si es necesario, adaptando en la misma un enfoque integral de mejoramiento que comprende, tanto los aspectos técnicos de los procesos como los sociales, en otras palabras, la reingeniería de procesos fortifica la tecnología y faculta a las personas, mientras que los otros programas conservan perspectivas funcionales u organizacionales.

2. *Expectativas no realistas:* Por la falta de claridad en las definiciones o por exceso de optimismo para alcanzar los beneficios de la reingeniería de procesos, se conciben expectativas poco realistas acerca de lo que se puede lograr con dicho proyecto, lo importante del mismo es que puede producir avances decisivos en el rendimiento, mientras que los programas tradicionales de mejoramiento solo producen mejoras incrementales.

Indudablemente una reingeniería se debe emprender con la voluntad y aún la esperanza de obtener mejoras de magnitud exponencial, mediante la fijación de metas y condicionando las expectativas sobre la base de análisis realistas verificadas durante la realización de la misma. Además de concebir expectativas poco realistas algunos ejecutivos se equivocan en cuanto al campo de aplicabilidad de la reingeniería, ya que esta no identifica los mercados en que uno debe estar ni los productos que deben desarrollar, pero sin embargo, esta le puede dar procesos eficaces para tomar las decisiones correctas.

3. *Recursos inadecuados*: La reingeniería de procesos afronta el dilema común de que las personas mejor capacitadas para hacer el trabajo, suelen ser las que menos se pueden distraerse de sus deberes y actividades en la organización, el contratar asesores puede ser una buena idea, pero cabe mencionar que estos difícilmente podrán reemplazar al personal de la organización, ya que estos son los encargados de aportar los conocimientos de los procesos actuales, y son la clave y la cultura que muy difícilmente puede adquirir una persona de fuera.

Existen tres requisitos para dotar de recursos adecuados un proyecto de reingeniería de procesos:

- Formar en el equipo de rediseño una combinación equilibrada de personas de dentro y de fuera.
- Darles a los miembros del equipo tiempo suficiente para realizar su trabajo.
- Presupuesto adecuado: para sueldos de los empleados de dentro, para honorarios de los de afuera y para gastos.

Finalmente lo más importante para realizar un proyecto de reingeniería, no solo basta con destinar empleados, enviarlos a seminarios y dejarlos solos, hay que capacitarlos y apoyarlos, para que de esta manera se obtengan resultados satisfactorios.

4. *Tardar demasiado:* Algunos practicantes de reingeniería de procesos creen que los proyectos de rediseño deben tardar de tres a cinco años, pero pocos ejecutivos tienen tanta paciencia; Hasta cierto punto la impaciencia de estos mismos, en cuanto a los proyectos que duren más de un año, se refleja la urgente necesidad que sienten de las mejoras de rendimiento que la reingeniería puede producir, viéndose reflejados de esta manera la falta de presupuestos para la realización de dichos proyectos, por lo cual estos deben llegar rápidamente al punto de autofinanciarse.

5. *Falta de patrocinio:* Satisfacer las expectativas de los altos ejecutivos, es ciertamente necesario para retener su patrocinio, lo mismo que satisfacer su apetito de costo y riesgo, lo primero es obtener el patrocinio, la reingeniería de procesos no puede ser impulsada desde el lado de la oferta. La alta administración tiene que patrocinarla por varias razones, como son las siguientes:

- El impacto de la reingeniería de procesos es tan amplio que solo la alta administración la puede autorizar.
- El rediseño por lo general envuelve una modificación de la cultura y modificar la cultura es prerrogativa exclusiva de la alta administración.
- El rediseño requiere liderazgo del tipo más visible.

Para obtener un patrocinio el ejecutivo generalmente necesita pasar por cuatro etapas; consciencia, curiosidad, interés y fe. Las compañías no emprenden la reingeniería por que esté de moda o por que sea una cosa excelente, la emprenden a menudo como un último recurso por que se ven en la necesidad de hacerlo.

6. *Campo de acción equivocado*: En realidad, no se puede rediseñar una organización; lo que se rediseña es un proceso, y muchos procesos son interorganizacionales e interfuncionales.

Cuando el campo de acción que se escoge para un proyecto de reingeniería de procesos abarca únicamente parte de un proceso, la oportunidad de éxito disminuye, igualmente hay que elegir el proceso adecuado para rediseñar, ya que no todos tienen la misma importancia en cuanto a su aporte para el cumplimiento de las metas de la organización, los procesos que se eligen para rediseñar tienen que ser:

- Los más estratégicos para la misión del patrocinador.
- Los de mayor valor agregado para los clientes del patrocinador.
- Los que estén totalmente, o en su mayor parte, dentro del tramo de control del patrocinador.

La cuestión del campo de acción está íntimamente ligada con el patrocinio

7. *Tecno centrismo*: Sin duda, la tecnología es un capacitador clave de la reingeniería de procesos, es decir, esta misma cambia los procesos, así como la manera como se hace el trabajo. Este error se relaciona a menudo con el error fatal de tardar demasiado, aun cuando algunas tecnologías son rápidas y fáciles de instalar, las que sustentan y fortalecen un proceso como un todo son más complejas

y difíciles de implementar, sin embargo, el aspecto social de los procesos, facultar al personal por lo general se puede poner en práctica más rápidamente, y a menudo rinde mayores beneficios. La mayoría de los proyectos de reingeniería de los procesos de mayor éxito han sido aquéllos en que la nueva tecnología se ha dejado para etapas posteriores, el cambio social casi siempre es más difícil que el cambio técnico.

8. *Misticismo*: La reingeniería de procesos requiere la voluntad de repensar cómo se deben ejecutar los procesos, ya que es mucha la atención que se ha prestado al proceso de repensar, lo malo es que uno no puede cambiar los paradigmas, lo único que puede hacer es experimentar esos cambios, alguna publicaciones sobre la materia podrían llevarnos a pensar que la reingeniería de procesos es enteramente un acto creativo que requiere un salto intuitivo o una especie de experiencia trascendental.

La reingeniería de procesos es una disciplina de ingeniería, aunque nueva y la puede practicar cualquier gerente o profesional de los negocios medianamente inteligente, ya que esta puede capacitar a las personas para transformar su vida de negocios, y aun cuando en ambos movimientos se emplea a veces una terminología mística, ambos están basados en una disciplina y en métodos específicos para alcanzar el avance decisivo

9. *Falta de una metodología eficaz*: Una metodología de la reingeniería de procesos proporciona la disciplina y los métodos específicos para romper con los viejos y estrechos moldes de pensar acerca de los negocios, visualizar de una mejor manera

y realizar esa visión. La metodología de la rápida reingeniería consta de cinco etapas que son las siguientes:

- *Preparación:* Movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar el proyecto de reingeniería.
- *Identificación:* Desarrollar un modelo de proceso del negocio orientado al cliente.
- *Visión:* Seleccionar los procesos para rediseñar y formular opciones de rediseño capaces de lograr avances decisivos en el rendimiento.
- *Solución:* Definir los requisitos técnicos y sociales de los nuevos procesos y preparar planes detallados de implementación.
- *Transformación:* Implementar los planes de reingeniería.

Una buena metodología proporciona el derrotero para la reingeniería, es decir, capacita a una organización para elegir el destino más apropiado y hallar los mejores caminos para llegar allá.

Los proyectos de reingeniería no son más arriesgados que otros tipos de proyectos corporativos igualmente ambiciosos. En efecto, la reingeniería de procesos puede resultar a la larga la única manera de alcanzar metas operacionales realmente ambiciosas, los fracasos de los proyectos de reingeniería se han originado por lo general en los errores de definir, organizar o llevar a cabo el proyecto, para evitar tales errores hay que observar los nueve “mandamientos de la reingeniería de procesos”.

- Tener claridad.

- Ser realistas.
- Estar preparados.
- Darse prisa.
- Tener un campeón.
- Concretarse.
- Tecnología, si, pero primero las personas.
- No dejarse apabullar.
- Seguir una metodología.

Debido al mundo tan cambiante en el que vivimos hoy en día, las organizaciones se ven sujetas a cambios constantes para seguir siendo competitivas en el mercado, es por ello que se ven obligadas a tomar decisiones drásticas que los lleven a cambios radicales, capaces de crear ventajas competitivas, que garanticen su estancia en el mercado; la reingeniería es una herramienta fundamental para llevar a cabo dicho cambio, con ella se dirigen los procesos de una organización hacia nuevas tendencias, servicios e información. Con la información brindada en este capítulo se pretende que se lleve a cabo la aplicación correcta del proceso de reingeniería y los elementos que la componen en el caso práctico que será aplicado en un la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón” y cuyo desarrollo se presentará en las siguientes páginas, ya que esto sugiere una apertura para asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades que lleven a la organización al éxito y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo se presenta el desarrollo y aplicación de la metodología de reingeniería administrativa en la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón” de la ciudad de Uruapan, Michoacán, a fin de mejorar el rendimiento de los procesos dirigidos al servicio al cliente, como actividad principal de la misma.

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Rediseñar los procesos del modelo de servicio al cliente y sus respectivas funciones de cada una de las áreas indispensables para el desarrollo de las actividades principales de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón” de manera que se vean reflejados en el aumento de la productividad y eficiencia para el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un análisis profundo de cada una de las áreas para determinar la situación actual de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”.
- Identificar en base a los resultados obtenidos del análisis, la problemática principal y sus causas.
- Rediseñar los procesos de servicio al cliente mediante la aplicación de la metodología de reingeniería administrativa.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Debido a la situación actual de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”, la baja productividad y deficiencia en sus procesos administrativos se ha convenido que la solución más óptima a su problemática es la aplicación de una reingeniería administrativa, que permita establecer una estructura organizacional más sólida y garantice el aumento de la productividad y eficiencia en cada una de las áreas funcionales, teniendo como finalidad la optimización de los recursos y capital humano.

La correcta aplicación de la reingeniería generará el establecimiento de procesos más efectivos, delimitando funciones y generando una innovación constante de procesos y sistemas que permitan una mejora continua y apertura al cambio; de igual manera se espera que tenga un impacto social al brindar un servicio de calidad, generando así un aumento en la asistencia y participación de los usuarios en las diversas actividades deportivas puestas a su disposición.

5.4 ANTECEDENTES Y UBICACIÓN

Lo que hoy en día se conoce como la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón” se encuentra ubicada en la calle Agustín Arraiga Rivera s/n, colonia Guadalupe Victoria en la ciudad de Uruapan, Michoacán; la primera piedra fue colocada un 5 de marzo del año 1964, a cargo del Lic. Humberto Romero Pérez quien fungía como Secretario Particular del entonces Presidente de la República Mexicana el C. Lic. Adolfo López Mateos quien fuera el quincuagésimo séptimo Presidente de México durante el periodo sexenal de 1958 a 1964, emanado del Partido Revolución

Institucional (PRI). Entre las personalidades asistió el Lic. Agustín Arriaga Rivera quien era entonces Gobernador Constitucional de Estado de Michoacán de Ocampo; quien fungió el cargo durante el sexenio de 1958 a 1964, y el también entonces Presidente Municipal de Uruapan el C. Aureliano Aguirre Ávila.

En la sesión Extraordinaria de Cabildo del día 17 de Enero de 1964, siendo las 12 horas de ese día, reunidos en el salón de actos en el Palacio Municipal Los ciudadanos Aureliano Aguirre Ávila, Santiago Vargas Reyes, Rafael Narez Ruíz, Ramón Zamora Alfaro, profesora Julia Espinoza Gutiérrez, Antonio Sánchez Cervantes, Florencio Valladares Esquivel, Presidente y Síndicos Municipales y Regidores en sus diferentes comisiones. En dicha sesión el ciudadano presidente expone que debe gestionarse un crédito en favor del ayuntamiento por un valor de \$200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100 M.N.) para la adquisición de un terreno del Señor Salvador García de Alba y María Isabel Bustamante de García de Alba. Que está ubicado en el predio denominado Ex Hacienda la Cofradía con medidas de 400(Cuatrocientos) metros de Norte a Sur por 250(Doscientos cincuenta) de Oriente a Poniente cuyo predio será destinado para la construcción de la “Unidad Deportiva Municipal” que se construirá por instrucciones de la Presidencia de la República Mexicana, según antecedentes se construirá bajo crédito que otorga el gobierno del estado con el aval de la Presidencia de la República y que será pagadero en un plazo de 18 meses.

5.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL H. AYUNTAMIENTO DE URUAPAN

Misión de la Administración 2012-2015:

Ser un gobierno que, en colaboración con la ciudadanía, genere el progreso del municipio, contribuyendo con ello al desarrollo de Michoacán y de México, trabajando siempre dentro de la ley, con base en el conocimiento disponible, de manera responsable y con apego al desarrollo sustentable. Nos mueve el deseo de servir.

Visión del Municipio de Uruapan:

En el año 2015, el Municipio de Uruapan es reconocido por su liderazgo regional, alcanzado mediante el desarrollo en su competitividad, su cuidado del medio ambiente, su salvaguarda de la tradición cultural e histórica, la seguridad y atención integral que ofrece a sus habitantes y la implementación de sistemas transparentes e inteligentes de gobierno.

Valores y ética de Gobierno:

a) Lealtad. Entendemos la lealtad como el compromiso de fidelidad que debemos a la ciudadanía de Uruapan, al Estado de Michoacán y a México. Somos leales en tanto estamos presentes, cumplimos nuestra tarea y somos fieles a la autoridad y al ideario que nos inspira.

b) Honestidad. Concebimos la honestidad como nuestro compromiso, coherente y auténtico, expresado de acuerdo con el ideario que nos inspira. Somos honestos en tanto actuamos en pro de la construcción de una sociedad mejor.

c) Espíritu de Servicio. Definimos el espíritu de servicio como el esfuerzo que realizamos por mejorar la calidad de vida de las personas en la sociedad. Actuamos con espíritu de servicio en tanto desempeñamos nuestras labores en pro del bienestar de la ciudadanía.

5.6.1 Misión y Visión de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”

Misión:

Coadyuvar en el desarrollo físico y mental de los usuarios de este centro deportivo mediante el fomento a las actividades deportivas, apoyando la identificación y el desarrollo de los deportistas de alto rendimiento con niveles de competencia en centro deportivo individual y de conjunto.

Visión:

Ser un centro deportivo municipal con instalaciones adecuadas y servicios de calidad que contribuyan al desarrollo pleno de los deportistas y usuarios en general.¹¹

5.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Para analizar la situación actual de la Unidad Deportiva se llevó a cabo una investigación de campo, que nos permitió conocer y profundizar en la problemática existente, identificar los procesos fundamentales de la cadena de valor y aquellos que no son necesarios y por el contrario representan una pérdida de tiempos y recursos que pueden ser aplicados de una manera más óptima, así como diversas

¹¹ Fuente: Documento interno 2013.

cuestiones administrativas que repercuten en el desempeño laboral y desarrollo de las actividades e impiden brindar a los usuarios un servicio de calidad.

Para la recolección de los datos se utilizó la observación directa y un cuestionario que consta de 10 preguntas abiertas y que se aplicaron a cada uno de los puestos que forman parte de la estructura organizacional de la Unidad Deportiva, el cuestionario se encuentra basado en la medición y evaluación de las funciones de cada uno de los puestos, herramientas necesarias para la correcta ejecución de las mismas, así como clima organizacional, desarrollo y capacitación, trabajo en equipo, etc. y cuyo formato se encuentra en la sección de anexos de la presente tesis.

De acuerdo con la información obtenida se procederá a realizar el análisis de la situación actual de la Unidad Deportiva de la siguiente manera:

Distribución de personal

La Unidad Deportiva cuenta con un total de 10 puestos que serán presentados en la siguiente tabla de acuerdo a nivel de jerarquía:

PUESTOS ADMINISTRATIVOS
1. Administrador
2. Secretaria
3. Auxiliar administrativo
4. Receptor
PUESTOS DE CAMPO
5. Salvavidas
6. Peones
7. Conserje
8. Jardineros
9. Auxiliar de mantenimiento
10. Instructores

Tabla 5.1. Puestos que conforman la estructura organizacional¹²

Para cubrir con los puestos existentes con el personal necesario para el desarrollo de las diversas actividades se cuenta con un total de 39 empleados los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 1 Administrador.
- 1 Secretaria.
- 3 Auxiliares administrativos.
- 3 Receptores.
- 1 Salvavidas.
- 10 Peones.

¹² Información tomada del organigrama de la Unidad Deportiva "Hermanos López Rayón".

- 5 Conserjes.
- 4 Jardineros.
- 1 Auxiliar de mantenimiento.
- 10 Instructores deportivos.

Funciones principales por puesto

Administrador

1. Planificar la utilización de las instalaciones que conforman la unidad deportiva a su cargo, procurando la utilización plena y continua de las mismas.
2. Supervisar los turnos de trabajo y distribución racional de este, teniendo en cuenta vacaciones anuales, días de descanso, etc. del personal a su cargo.
3. Realizar un seguimiento, control y evaluación del rendimiento del personal a su cargo.
4. Garantizar la seguridad de los usuarios, personal, bienes y medio ambiente, así como la mejora de las condiciones de trabajo, generando propuestas.
5. Supervisar el correcto comportamiento y uniformidad del personal, así como el adecuado trato de éste a los usuarios.
6. Supervisar el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.
7. Proponer obras de remodelación necesarias para las instalaciones que conforman la Unidad Deportiva.
8. Hacer un exhaustivo seguimiento de las obras que se efectúen.

9. Elaborar el proyecto de presupuestos de gastos e ingresos de la Unidad Deportiva.
10. Supervisar el inventario anual de cada una de las instalaciones deportivas.
11. Colaborar con el Director de Áreas Protegidas Naturales y Espacios Públicos en la elaboración de programas y presupuestos, así como la planificación de los mismos.

Secretaria

1. Revisar tarjetas de asistencia del personal diariamente.
2. Recepción de documentos.
3. Incluir soporte en las tarjetas de asistencia para canalizarlas al enlace de recursos humanos en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
4. Realizar los informes contables, trimestrales y anuales, así como los que se le soliciten por parte de la Dirección de Espacios Públicos.
5. Informar al administrador la ausencia de alguno de los empleados, para en su caso cubrir las necesidades del área desprotegida.
6. Atención de usuarios y visitas al administrador.
7. Recibir y canalizar los recados al administrador.
8. Elaboración de oficios, roles del personal, controles, etc.
9. Reportes de tiempos extras y primas dominicales del personal.
10. Elaboración de requisiciones, llevar un control de las mismas.

11. Dar seguimiento a los vales de materiales y suministros.

12. Entregar los recibos de nomina a los trabajadores y turnarlos después de esto al enlace de recursos humanos.

Auxiliar administrativo

1. Supervisar a los trabajadores de campo en la correcta ejecución de sus actividades.

2. Revisar que las instalaciones se encuentren en las condiciones óptimas de limpieza.

3. Llevar el control de inventario de la bodega.

4. Dar altas y bajas de material.

5. Almacenar los materiales e insumos que se reciben.

6. Realizar inscripciones a cursos de natación, así como su correcto control.

7. Archivar y llevar expedientes de cada uno de los alumnos de natación.

8. Informar del pago de renta de los locales comerciales a los respectivos propietarios en tiempo y forma.

9. Informar de pagos pendientes por cubrir en cuento a cursos de natación.

10. Elaborar y entregar las credenciales de los cursos de natación a los alumnos.

Receptor

1. Realizar cobro de entradas a las instalaciones de adulto y niño.
2. Llevar a cabo la renta de canchas de tenis, llevado el control de las horas a disposición de los usuarios.
3. Realizar cobros de renta de auditorio, expidiendo el recibo correspondiente al número de horas utilizadas por los usuarios.
4. Realizar venta de boletos de alberca de adulto y niño.
5. Llevar a cabo un correcto manejo de efectivo y fondo de caja bajo su resguardo.
6. Realizar cortes de caja al finalizar cada uno de los turnos, haciendo entrega del ingreso al cajero de Tesorería Municipal.
7. Hacer entrega de la receptoría al personal en turno.
8. Atender quejas, sugerencias y exigencias de los usuarios, así como comunicarlas debidamente al administrador.
9. Recibir notificación de incidencias por parte de los usuarios, canalizándolas con el personal correspondiente para su correcta solución.
10. Administrar el préstamo y correcto uso de las llaves de bodegas, portones, alberca y auditorio.
11. Encender luces de pasillos y canchas cuyo control se encuentre en el área de receptoría, así como, comunicar al vigilante, que realice el encendido de luces de auditorio, pista de atletismo, canchas de tenis, y demás áreas.

Salvavidas

1. Solicitar las llaves de la alberca en receptoría.
2. Impartir los cursos de natación en los horarios establecidos.
3. Ofrecer la instrucción sobre natación a estudiantes de varias edades y niveles de capacidad.
4. Mantener una supervisión constante de estudiantes.
5. Vigilar a los nadadores que necesitan asistencia y ayudarlos cuando sea necesario.
6. Conocer, comprender y comunicar coherentemente las políticas y pautas de la alberca.
7. Controlar la entrada al área de la alberca mediante la recepción de boletos.
8. Vigilar la seguridad de los usuarios y brindar apoyo en las incidencias que ocurran dentro del área.
9. Cerrar la alberca y entregar las llaves a receptoría.

Peones

1. Dar mantenimiento a cada una de las instalaciones y áreas verdes, ya sea de electricidad, albañilería, pintura, carpintería, balconearía, etc.
2. Limpiar el área a su cargo, manteniéndola en las condiciones óptimas para los usuarios.

3. Utilizar adecuadamente la maquinaria y herramientas de trabajo.
4. Dar mantenimiento a la herramienta y material de trabajo.
5. Comunicar al auxiliar administrativo de los faltantes de materiales y herramientas de trabajo.
6. Mantener la herramienta de trabajo en el lugar correspondiente, después de su uso.

Conserje

1. Exigir el comprobante de pago de la tarifa correspondiente a los usuarios del auditorio.
2. Realizar la limpieza de los baños y duchas, vestuarios y otras instalaciones deportivas que se le encarguen.
3. Responsabilizarse del orden y el correcto uso de las instalaciones deportivas denunciando a los posibles responsables de los desperfectos que se pudieran producir.
4. Mantener las instalaciones en perfectas condiciones de utilización, limpieza, salubridad y seguridad.
5. En general cualquier otra función de índole de las anteriores que pueda encomendarle la administración.

Jardinero

1. Elaborar la requisición de los materiales, equipos y herramientas necesarios para efectuar su trabajo.
2. Operar maquinaria especializada para el mantenimiento de jardines y zonas verdes.
3. Podar pasto, aplanar y emparejar las áreas verdes, principalmente campos de futbol y campo de la pista de atletismo.
4. Pintar campos de futbol cuando lo requiera.
5. Acondicionar la tierra para la siembra de plantas.
6. Podar árboles y plantas que lo requieran.
7. Regar jardines y áreas verdes, utilizando mangueras y sistemas de riego.
8. Recolectar y eliminar hojas, troncos, ramas y otros desperdicios.
9. Eliminar malezas de senderos y otras áreas verdes.
10. Detectar y corregir fallas menores en maquinaria.
11. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
12. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Auxiliar de mantenimiento

1. Dar mantenimiento a la alberca, teniéndola en las condiciones óptimas de limpieza, seguridad y salubridad.

2. Brindar apoyo al salvavidas en las actividades que lo requiera.
3. Apoyar en el ingreso de la alberca y recepción de boletos.
4. Auxiliar al jardinero en la poda de árboles y áreas verdes.
5. Utilizar adecuadamente la herramienta de trabajo, responsabilizándose por su uso.
6. Brindar apoyo en las demás áreas de mantenimiento que se le requiera.

Instructores

1. Estudiar, planificar y ejecutar las actividades recreativas y competitivas en la disciplina deportiva.
2. Entrenar física y técnicamente a los deportistas en la disciplina correspondiente.
3. Seleccionar, entrenar y evaluar a los deportistas de alta competencia.
4. Organizar y coordinar eventos deportivos en la disciplina deportiva.
5. Asesorar a los deportistas, clubes, instituciones, entre otros, en su disciplina.
6. Participar en comisiones técnicas deportivas.
7. Participar en la elaboración de proyectos de la unidad deportiva.
8. Orientar a los atletas en aspectos deportivos, educativos y familiares.
9. Asiste y dirige a los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas.
10. Evaluar la preparación física, táctica y técnica del equipo.

11. Reclutar y seleccionar atletas para la participación en las actividades deportivas.
12. Organiza actividades recreativas para motivar a los atletas.
13. Supervisa el desempeño de los atletas.
14. Supervisa el uso del material deportivo por parte de los atletas.
15. Inspecciona y vela por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza.

Herramientas de trabajo

Debido a la cantidad de áreas que conforman la Unidad Deportiva las herramientas de trabajo suelen ser insuficientes en cuanto al trabajo de campo, aunado a esto se encuentra la situación de que se depende de áreas gubernamentales externas que proveen y destinan ciertos recursos para la adquisición de las mismas, por lo que se tiene limitado el número de herramientas para un determinado periodo, esto representa una gran problemática dentro de los procesos que se llevan a cabo, lo cual evita que los trabajadores tengan un buen desempeño en la ejecución de las tareas que les son asignadas.

Por otra parte se encuentran las herramientas y materiales destinados para el área administrativa, estas suelen ser un poco más abundantes, ya que se proveen en mayor cantidad tomando en consideración el número de empleados a los que son destinados, sin embargo, cabe mencionar que existen faltantes en cuanto a equipo de computo, que repercuten en el desempeño y cumplimiento de las actividades en tiempo y forma.

A continuación se muestra la tabla 5.2 donde se puede observar una relación de las herramientas y materiales utilizados en el área administrativa y de campo.

Herramientas y material administrativo	Herramientas y material de campo
1. Computadoras.	1. Sopladora.
2. Impresora multifuncional.	2. Rastrillos, escobas, traperos y palas, azadón, recogedor, pinzas para papelear.
3. Teléfonos.	3. Carretilla.
4. Calculadoras.	4. Desbrozadora.
	5. Tractor/ podadora.
5. Radios.	6. Insumos (pintura, productos de limpieza, químicos para alberca, etc.)
	7. Escalera
6. Material de papelería. (Hojas, lapiceros, folder, tijeras, etc.)	9. Tijeras para podar.
	10. Sistema de riego.

Tabla 5.2 Relación de herramientas y materiales de trabajo.¹³

Desempeño laboral

Conocer el desempeño laboral dentro de una organización es fundamental para tener conocimiento de los resultados del trabajo de cada uno de los empleados, por ello de acuerdo a la información obtenida se puede observar claramente que el desempeño laboral que se presenta en la Unidad Deportiva no es el más óptimo, lo cual

¹³ Fuente: Encuesta directa 2013.

repercute en la ejecución eficiente de los procesos. La causante principal de dicha problemática se debe a distintos factores administrativos que impiden un adecuado desempeño, y por ende la existencia de procesos deficientes que no agregan valor alguno al sistema administrativo. En la grafica 5.3 se pueden observar los principales factores administrativos que repercuten en el desempeño del personal.

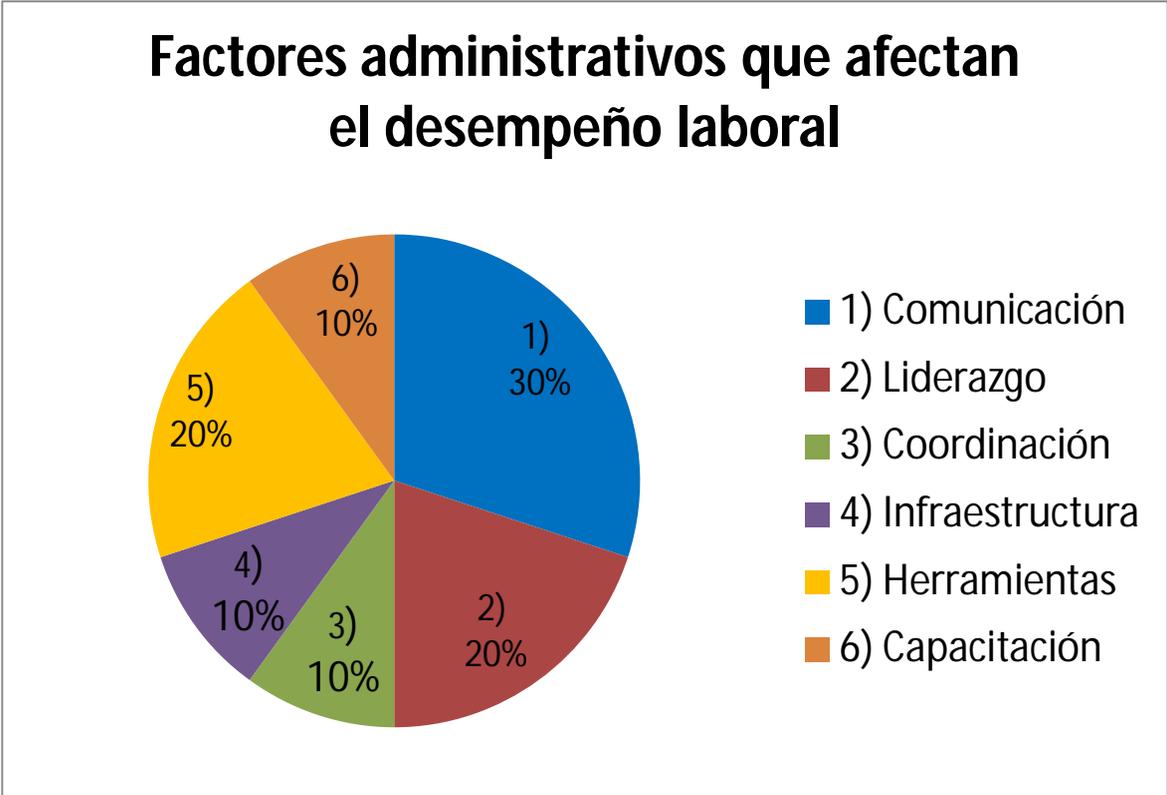


Figura 5.3. Factores administrativos que afectan el desempeño laboral.¹⁴

Capacitación

La capacitación hoy en día se ha convertido en un factor indispensable para el desarrollo personal y profesional de los miembros de una organización, tomando en cuenta la situación que se presenta en la Unidad Deportiva respecto al personal

¹⁴ Fuente: Encuesta directa 2013.

sindicalizado, fungirá como la herramienta principal para preparar al personal para una ejecución eficiente de los procesos y un adecuado desempeño de las actividades. Sin embargo este factor administrativo no existe como tal en los procesos llevados a cabo, ya que entre las capacitaciones que se brindan se encuentra una capacitación de primeros auxilios, llevada a cabo cada año, e impartida por protección civil municipal, además de algunos cursos esporádicos sobre motivación y manejo de emociones, sin embargo si se requiere de alguna capacitación relacionada directamente con su área de trabajo, esta se tendrá que cursar de manera externa, representando un costo extra para el empleado, si éste lo considera necesario.

Clima laboral

Hablar de clima laboral respecto a la Unidad Deportiva, es hablar de un sinfín de cuestiones personales que se ven involucradas en la integración y cooperación entre cada uno de los miembros, el individualismo es un factor que se ve presente en la mayoría del personal, impidiendo el trabajo en equipo y una adecuada coordinación en la actividades y por ende representa una de las principales problemáticas que se ven reflejadas en el servicio al cliente. A pesar de que para algunos es una cuestión sin importancia que no afecta su desempeño laboral, es innegable que un clima laboral de compañerismo, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, afecta la manera de trabajar y de relacionarse, así como, orienta hacia los objetivos generales. Mientras que si éste se torna desagradable se destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, situación que se ve presente actualmente en la Unidad Deportiva.

Servicio al cliente

La calidad del servicio que se ofrece al cliente da un valor agregado a los procesos de una organización, por ello se deben invertir los recursos necesarios para conocer lo que los clientes o en este caso los usuarios esperan recibir del servicio proporcionado, es necesario conocer sus necesidades para así poder satisfacerlas. Actualmente en la Unidad Deportiva el servicio al cliente es deficiente, continuamente se reciben quejas por parte de los usuarios en cuestiones de infraestructura, costos de acceso, mantenimiento y trato personal, por lo que se hace necesario el rediseño de los procesos que involucran directamente el servicio al cliente, ya que son los procesos que agregan mayor valor a la organización.

De acuerdo a la información recabada el personal plantea las siguientes sugerencias para mejorar el desempeño laboral en las diversas áreas de la Unidad Deportiva, así como el servicio que se brinda a los usuarios.

1. Definición de funciones de cada uno de los puestos, para evitar la duplicidad.
2. Incremento de liderazgo y autoridad por parte de la administración, para guiar los esfuerzos del personal de una manera eficiente.
3. Mejorar los canales de comunicación entre los miembros de la organización, de tal manera que exista un mejor flujo de la información en todas las áreas que conforman la Unidad Deportiva.
4. Fomentar una mayor coordinación, integración y trabajo en equipo entre los miembros de las diferentes áreas.

5. Implementar programas de capacitación que se relacionen directamente con el área de trabajo del personal.
6. Distribución equitativa de la carga de trabajo de acuerdo a las funciones de cada puesto.
7. Invertir en el mejoramiento de la infraestructura para evitar accidentes a causa del mal estado de las instalaciones y ofrecer un servicio de calidad.
8. Crear un foro de consultas para conocer las opiniones y necesidades tanto del personal como usuarios.

Una vez teniendo conocimiento de la situación que se vive actualmente en la Unidad Deportiva, en cuanto a las principales problemáticas que afectan los procesos y el servicio al cliente, se puede proceder a la aplicación de la metodología de reingeniería administrativa para el rediseño de los procesos que agregan valor a la organización.

5.8 METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Una vez visto y analizado el capítulo 4 de “Reingeniería”, y teniendo conocimiento de la metodología de la misma, así como sus componentes, se puede proceder a su desarrollo y aplicación en la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”, es importante resaltar que cada una de las etapas se llevarán a cabo a manera de propuesta.

5.8.1 Etapa 1: Preparación

La Unidad Deportiva es indudablemente uno de los principales centros deportivos más concurridos en la ciudad de Uruapan, al ser un organismo de gobierno está sujeto a cambios constantes en su administración, debido a los múltiples cambios administrativos ocasionados por el partido político que se encuentre al poder.

El personal es otra cuestión importante a tratar ya que en su mayoría se trata de personal sindicalizado, lo que supone una situación inapelable, sin importar si éste cuenta con el perfil necesario para cubrir un puesto determinado.

Debido a estos dos principales problemas es necesario preparar a la organización de manera interna para hacer frente a los cambios constantes a los que se ve sometida; es decir , la aplicación de una reingeniería administrativa, que ayude a rediseñar los procesos que no agregan valor alguno y preparar al personal para la correcta ejecución de los mismos.

Plan de acción

Una vez identificada la necesidad se procederá al desarrollo de un plan de acción para la preparación de la reingeniería administrativa, el cual se presenta como una propuesta general para la organización de la misma.

Intereses que se pretenden alcanzar

- Elevar el rendimiento y productividad del personal.
- Brindar un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

- Establecimiento y definición de los procesos que agregan valor a la organización, así como medidas de control para su correcta ejecución.
- Lograr una eficiente integración y coordinación entre los procesos que forman parte del sistema y el personal encargado de su ejecución.
- Contar con personal calificado para el desarrollo de las actividades.

Comité ejecutivo de reingeniería

El comité ejecutivo de reingeniería estará compuesto por el personal encargado de llevar a cabo la reingeniería administrativa y se integrará de la siguiente manera:

1. Administrador de la Unidad Deportiva: Será la persona responsable de la supervisión del equipo de reingeniería, así como, de la toma de decisiones respecto a los cambios que se implementarán en el rediseño de los procesos.
2. Secretaría: Será la persona encargada del rediseño de los procesos en colaboración con el Administrador, además asumirá la responsabilidad sobre las herramientas que se utilizarán en el proceso de reingeniería, verificando que se cuente con ellas, o de lo contrario realizar la requisición correspondiente.
3. Auxiliar administrativo: Serán los responsables de la implementación de los cambios en los procesos rediseñados, así como, supervisarán la correcta ejecución de los mismos y adecuado uso de las herramientas.

Comunicación

La comunicación será un aspecto de suma importancia en la implementación del proceso de reingeniería, ya que de ella depende su aplicación de manera eficaz y

eficiente, garantizando el éxito de la misma, por lo cual será necesario que cualquier situación que afecte de manera directa o indirecta el proceso de reingeniería, sea comunicada al comité ejecutivo, por lo tanto los flujos de comunicación no solo serán descendentes sino ascendentes, procurando que todo el personal este informado de los posibles cambios y decisiones llevadas a cabo.

Capacitación

Es necesario que el comité ejecutivo esté capacitado para la implementación y rediseño de los procesos, de tal manera, que los procesos a rediseñar sean verdaderamente los que agregan algún valor a la organización, de lo contrario no solo habrá un desperdicio en tiempo si no en recursos, por lo que los esfuerzos realizados no habrán logrado cambio alguno en la organización.

Es necesario que se tenga conocimiento de los beneficios e importancia de tal capacitación por lo que se pueden mencionar los siguientes:

- Los miembros del comité comprenderán la necesidad de la reingeniería.
- Identificarán los elementos de proceso de reingeniería.
- Se darán cuenta de su situación actual y la diferencia con la aplicación de la reingeniería.
- Identificarán los puntos de cambio en el proceso de servicio al cliente y otros relacionados con el mismo.

Temario de capacitación

1. Antecedentes.

- Definición.
- Cómo se aplica la Reingeniería.
- Implicaciones de la reingeniería.
- Aplicación de nuevas tecnologías administrativas.

2. Análisis de la situación actual y sus procesos.

- Objetivos actuales.
- Procesos llevados a cabo.
- Asignación de tiempos y prioridades.
- Herramientas y materiales utilizados.

3. Reingeniería aplicada al servicio al cliente.

- Aptitudes.
- Actitudes.
- Valores.
- Cómo resolver su incompetencia.
- Autoevaluación y diagnóstico.

4. Reingeniería aplicada en la forma de preparar y presentar propuestas.

- Definiendo la solución.
- Valorando la competencia.
- Desarrollo de la propuesta.
- Presentación exitosa.

5.8.2 Etapa 2: Identificación

En la presente etapa se buscará identificar y comprender el modelo de servicio al cliente que se utiliza actualmente en la Unidad Deportiva, para lo cual se procederá primeramente a la identificación de sus componentes.

Cliente

Conformados por hombres y mujeres de todas las edades que buscan desempeñarse en alguna actividad deportiva o de recreación, haciendo uso de las instalaciones y servicios que brinda la Unidad Deportiva.

Los usuarios de la Unidad Deportiva van desde atletas de alto rendimiento, en las ramas de atletismo, voleibol, futbol, basquetbol y natación; niños que comienzan la práctica de alguna de estas disciplinas deportivas, adultos mayores que buscan mejorar su salud y calidad de vida a través del ejercicio cotidiano, hasta familias que buscan actividades de recreación y esparcimiento.

Necesidades

- Instalaciones seguras, en buen estado y adecuadas para el desempeño deportivo.
- Servicio médico, contando con personal calificado para ofrecer el servicio de primeros auxilios.
- Instalaciones en condiciones optimas de salubridad y limpieza.
- Trato amable y cordial.

Interacción cliente-organización

Al ser la Unidad Deportiva una organización que presta servicios a cualquier tipo de persona de todas las edades, la mayoría de sus procesos están orientados al cliente, por lo que el modelo de servicio es de suma importancia, de tal manera que se cuente con un modelo eficiente capaz de satisfacer las necesidades y deseos de los mismos. El usuario se ve en la obligación de hacer uso adecuado de las instalaciones, cuidando de no dañarlas, mientras que la Unidad Deportiva debe ofrecer a los usuarios instalaciones en las condiciones óptimas de seguridad, salubridad y limpieza, ofreciendo al mismo un trato amable y cordial, atendiendo a sus necesidades, quejas y sugerencias que pueda proporcionar para el mejoramiento del servicio ofrecido. Por otra parte las diversas disciplinas deportivas que se encuentran a disposición de los usuarios deben adaptarse a las capacidades, habilidades, destrezas de los mismos, complementando su buen desarrollo deportivo.

Procesos orientados al cliente.

- Proceso de recaudación y cobro de entradas a las instalaciones y área de la alberca.
- Proceso de renta de canchas de tenis y auditorio.
- Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.
- Proceso de solicitud de áreas deportivas.
- Proceso de recepción de quejas y sugerencias.
- Proceso de inscripción y cobro de talleres, cursos y eventos deportivos.

➤ Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

El objetivo de cada uno de estos procesos es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, apoyando al desarrollo deportivo, mejora de la calidad y estilo de vida del usuario, de tal manera que se vea beneficiado en el mejoramiento de su salud, desarrollo de resistencia, brindándole más energía y reduciendo el estrés. Entre los factores críticos dentro de los procesos se puede mencionar todas aquellas actividades con las que se tiene un trato directo con el cliente, es importante que en estas actividades se brinde un trato amable y cordial al usuario que genere un vínculo de confianza entre el mismo y la organización, por otro lado es fundamental que los procesos en cuestión cumplan con el objetivo eficientemente, de tal manera que las actividades que no agregan valor al proceso y por el contrario lo vuelven obsoleto sean reemplazadas por otras que complementen el procesos agregando un valor, y aumentando la eficiencia del mismo.



UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de recaudación y cobro de entrada a las instalaciones y área de la alberca.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

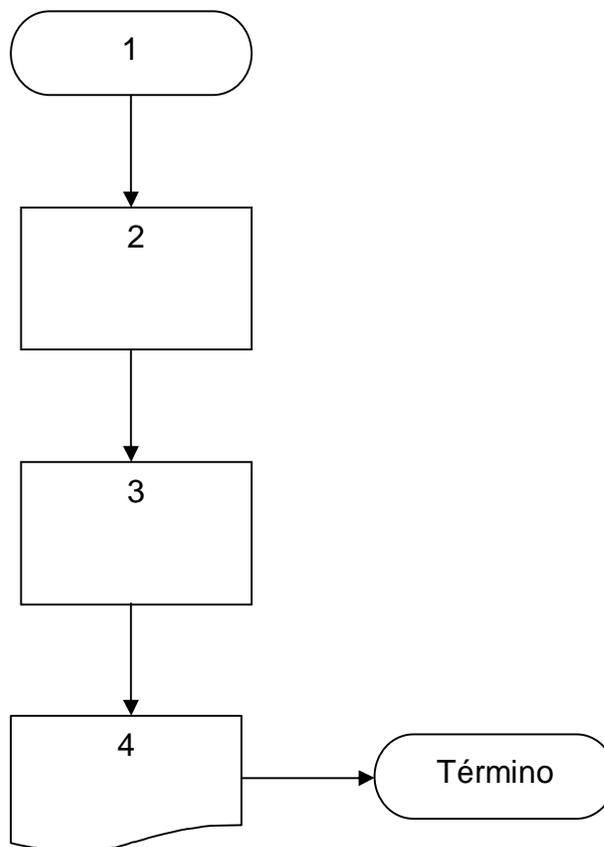
No.	Actividad	Responsable
1	Saludar al cliente.	Receptor
2	Verificar el número de personas a ingresar a las instalaciones y/o área de la alberca	
3	Realizar cobro correspondiente.	
4	Entrega de boletos al usuario.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de recaudación y cobro de entrada a las instalaciones y área de la alberca.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de renta de canchas de tenis y auditorio

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

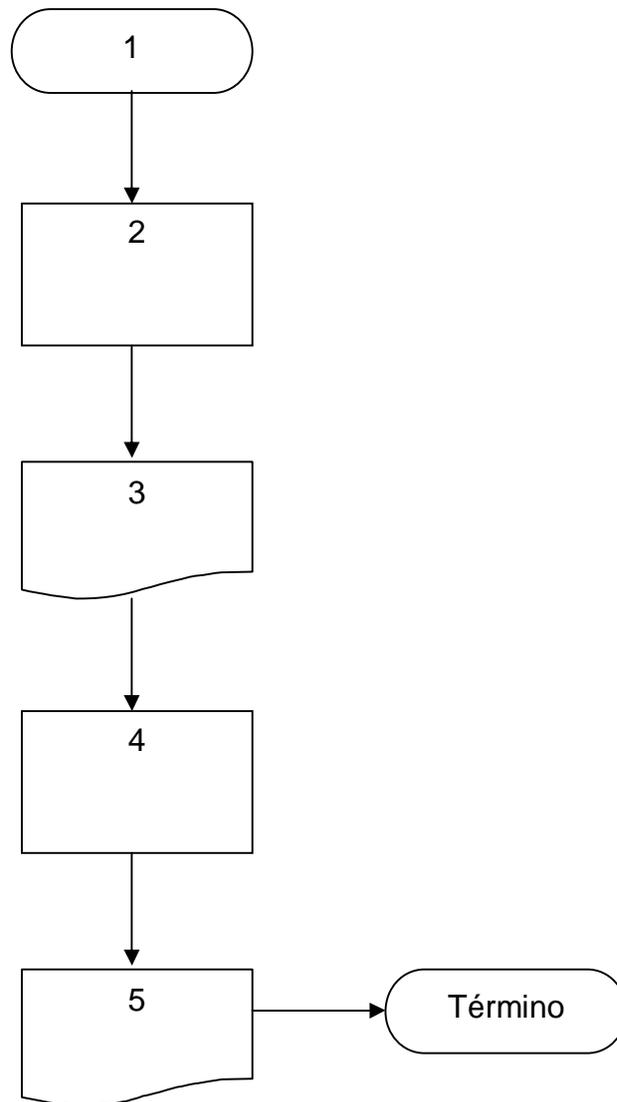
No.	Actividad	Responsable
1	Saludar al cliente.	Receptor
2	Verificar el número de personas a ingresar a las instalaciones y/o horas solicitadas.	
3	Anotar en una bitácora la cancha que se rentará y la hora de inicio y término de la renta. En caso de renta de auditorio expedir el recibo correspondiente al tiempo solicitado.	
4	Realizar cobro correspondiente.	
5	Entrega de boletos/recibo al usuario.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de renta de canchas de tenis y auditorio.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

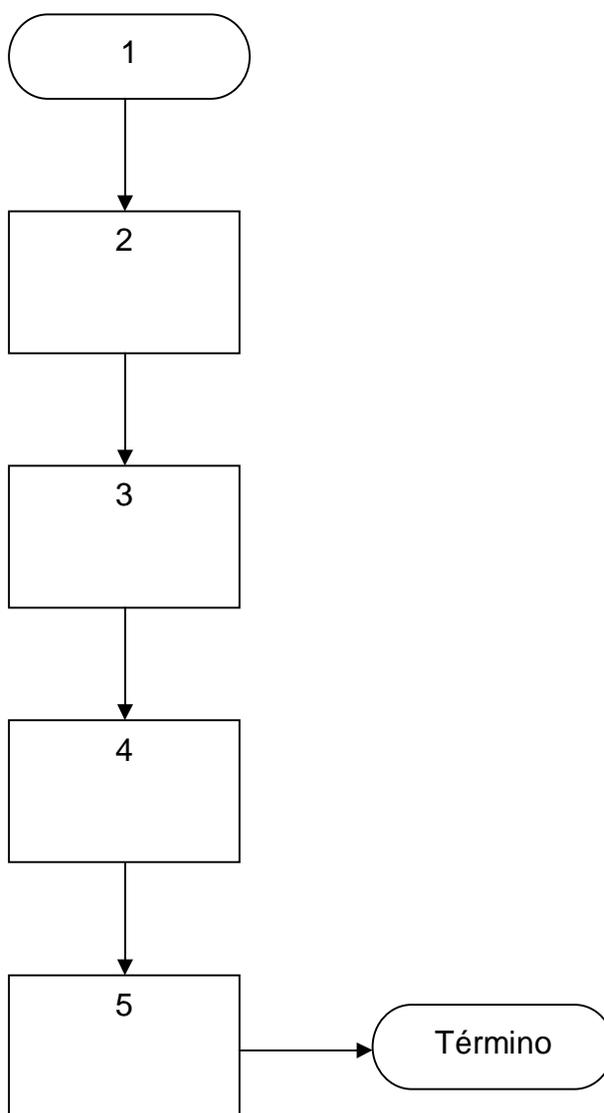
No.	Actividad	Responsable
1	Checar el área correspondiente, identificando necesidades de mantenimiento y/o limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> • Peón. • Conserje. • Jardinero. • Aux. de mantenimiento
2	Tomar de bodega las herramientas y materiales de trabajo a utilizar.	
3	Dar mantenimiento y/o limpieza al área que lo requiera, cuidando no dañar los materiales y herramientas a cargo del trabajador, y no interferir con las actividades de los usuarios.	
4	Una vez que el área se encuentra en condiciones óptimas, guardar las herramientas y materiales de trabajo en bodega, verificando su buen estado.	
5	Supervisar que el área se mantenga en las condiciones necesarias para su uso, de no ser así dar el mantenimiento y/o limpieza requerida.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de solicitud de áreas deportivas

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

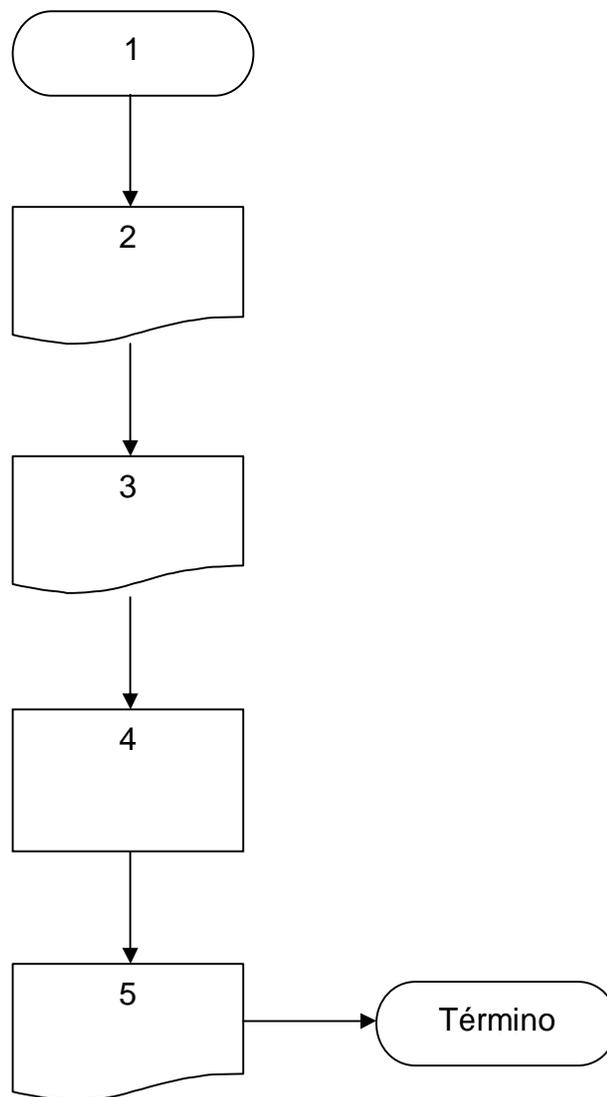
No.	Actividad	Responsable
1	El personal administrativo a cargo deberá recibir del usuario una solicitud elaborada.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria. • Auxiliar administrativo
2	Verificar que la solicitud cuente con los datos necesarios: dirigida al Secretario de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, con atención al Director de Espacios Públicos, que contemple el espacio solicitado, evento a realizar, fecha y hora, cantidad de asistentes, nombre del solicitante, número de teléfono y demás detalles a convenir.	
3	El usuario deberá entregar una copia a la Dirección de Espacios Públicos, con fines de autorización.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario
4	En caso de ser autorizado, el usuario deberá pasar a la Administración de la Unidad Deportiva para la calendarización del evento, corroborando su disponibilidad para la fecha solicitada.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria. • Auxiliar administrativo
5	Se firmará y sellará de recibido una copia del oficio que se quedará en posesión del usuario.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de solicitud de áreas deportivas.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de recepción de quejas y sugerencias.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

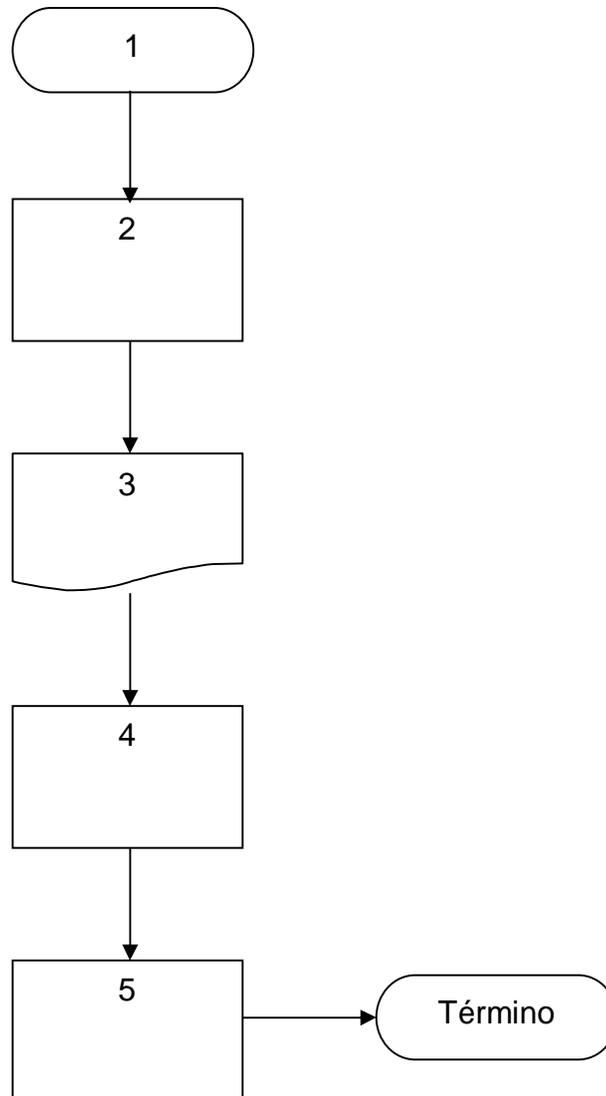
No.	Actividad	Responsable
1	El receptor o personal administrativo a cargo deberá atender al usuario de manera atenta y cordial al momento de proporcionar una queja o sugerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria. • Receptor. • Auxiliar Administrativo
2	Teniendo conocimiento de la situación, si se puede dar a ésta rápida solución, hacer de su conocimiento al personal correspondiente.	
3	De no tener una solución rápida y satisfactoria para el usuario se le proporcionará papel y pluma para que redacte la queja/sugerencia.	
4	Depositar la queja/sugerencia en el buzón correspondiente, de tal manera que sea del conocimiento del personal a cargo de dar solución a las mismas.	
5	Hacer del conocimiento de los incidentes, quejas, sugerencias y demás incidencias que pudieran surgir a lo largo del día al administrador de la Unidad Deportiva.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de recepción de quejas y sugerencias.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de inscripción y cobro de talleres, cursos y eventos deportivos.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

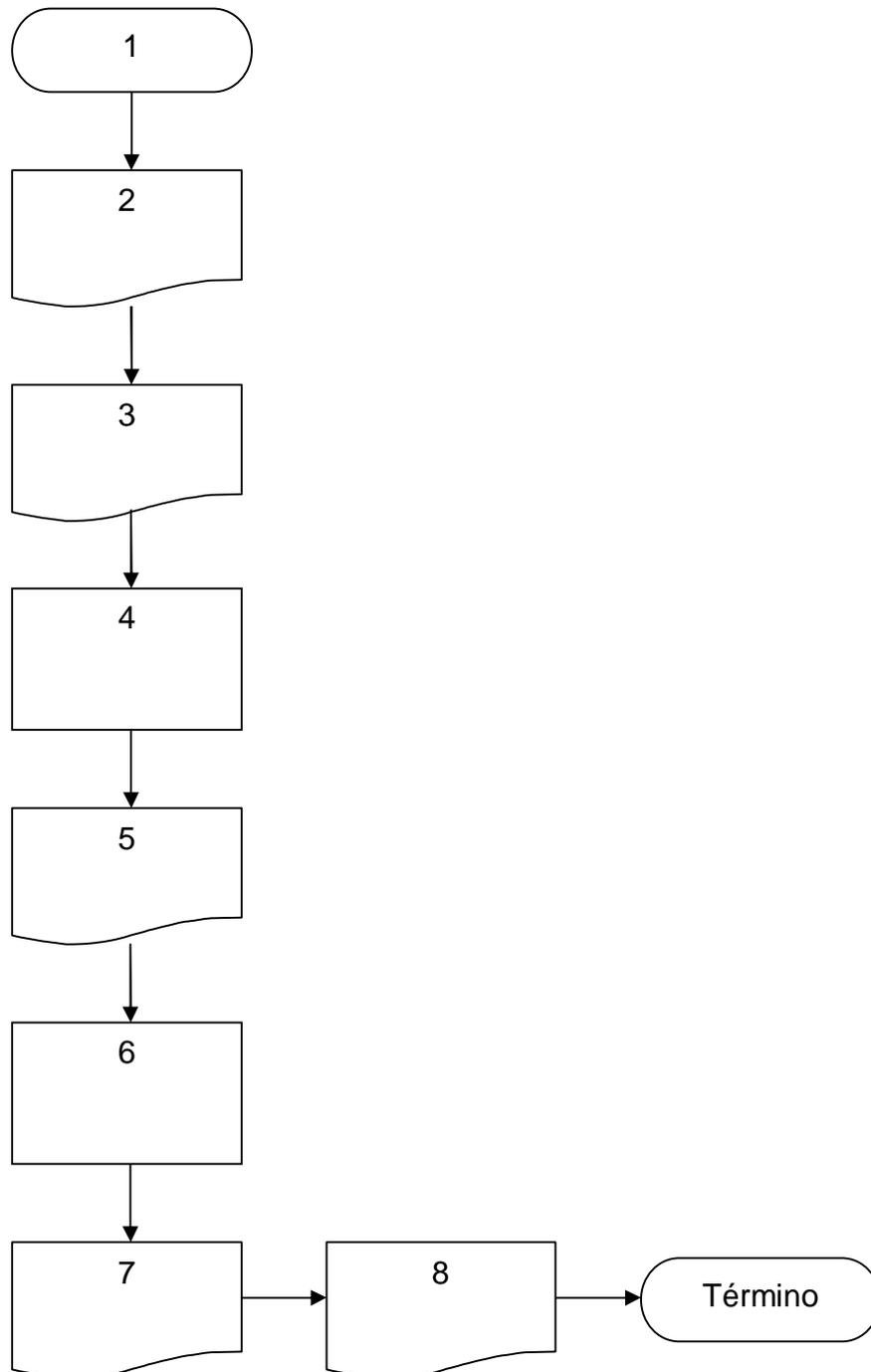
No.	Actividad	Responsable
1	El usuario pasará con el personal correspondiente para la verificación de cupo en el taller o curso deseado, en el caso de cursos de natación pasaran con el instructor a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> Instructor deportivo.
2	Una vez confirmado el lugar y horario disponible, se pasará con el personal administrativo a cargo de las solicitudes de inscripción, se le proporcionará la solicitud y una lista de los documentos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar Administrativo.
3	El usuario proporcionará al personal administrativo a cargo los documentos y solicitud de inscripción elaborada.	
4	El personal administrativo archivará y dará de alta el nuevo expediente en el sistema.	
5	Se elabora la credencial correspondiente y se pasa a firma con el administrador de la Unidad Deportiva.	
6	El usuario pasará a la caja de Tesorería Municipal para realizar el pago correspondiente a la inscripción y mensualidad del curso.	<ul style="list-style-type: none"> Cajero de Tesorería Municipal
7	El usuario entregará una copia del recibo al personal administrativo para su archivo.	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar Administrativo.
8	Se entregará al usuario la credencial correspondiente para su fácil acceso a la Unidad Deportiva.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de inscripción y cobro de talleres, cursos y eventos deportivos.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

No.	Actividad	Responsable ¹⁵
1	Atender cuidadosamente a los usuarios que se presenten con algún padecimiento, lesión o malestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Secretaria. • Auxiliar Administrativo. • Instructor
2	Verificar la gravedad de la lesión o malestar sufrida por el usuario.	
3	En caso de no ser de gravedad el padecimiento, se le proporcionará al usuario el material de curación necesario.	
4	Auxiliar y verificar en el correcto uso del material proporcionado.	
5	En caso de tratarse de una lesión o padecimiento de gravedad se procederá a pedir ayuda a emergencias, proporcionando una ambulancia.	
6	Recibir y canalizar la ambulancia al lugar donde se encuentra el usuario agraviado.	
7	Facilitar las condiciones necesarias para que los paramédicos realicen su trabajo de manera rápida y segura, agilizando su deceso.	
8	Recabar la información necesaria para dar seguimiento a las incidencias ocurridas, verificando la salud y estado del usuario.	

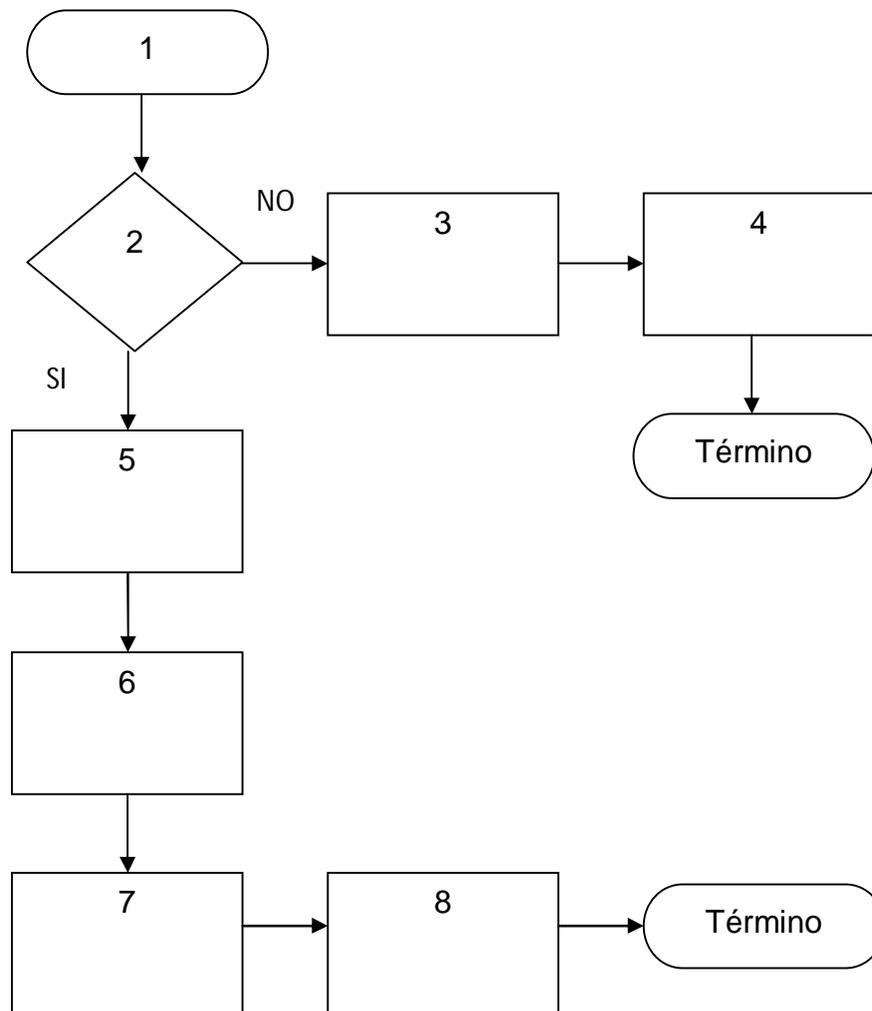
¹⁵ Nota: En caso de no encontrarse ningún responsable de los mencionados o personal que pueda desempeñar adecuadamente el proceso el receptor tomará responsabilidad directa sobre ello.

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1



Selección de los procesos a rediseñar

Para realizar una adecuada selección de los procesos a rediseñar, es necesario analizar cada uno de éstos identificando cuáles son los de mayor importancia dentro del modelo de servicio al cliente, valorando la aportación de cada uno de ellos al sistema, además es necesario verificar que las actividades que los conforman sean realmente indispensables y no sean únicamente de relleno, perjudicando el proceso haciéndolo obsoleto y sin agregar valor alguno a la organización en general. Por ello y debido a la importancia que representan en la cadena de valor se eligieron tres de los siete procesos a rediseñar, ya que son los procesos menos eficientes y que sin embargo son fundamentales dentro del modelo de servicio al cliente, es necesario que dada su importancia sean procesos eficientes que contribuyan a la mejora continua, y al aumento de la productividad de los empleados. Los procesos a rediseñar son los siguientes:

- Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.
- Proceso de recepción de quejas y sugerencias.
- Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Impacto del proceso de reingeniería

La aplicación del proceso de reingeniería tendrá un impacto favorable dentro de las metas de la Unidad Deportiva, estará basado en atacar principalmente el modelo de servicio al cliente, debido a que es el área que agrega mayor valor a la organización, respecto a que está orientada a la prestación de servicios deportivos, se espera aumentar la productividad y eficiencia de los empleados mediante la capacitación, de

tal manera que estén calificados para desempeñar adecuadamente las actividades no solo de los procesos a rediseñar si no de la organización en general. Los procesos tendrán una mayor contribución a la cadena de valor lo que repercutirá directamente en la satisfacción de las necesidades del cliente, y por lo tanto una disminución de las quejas a cerca de las deficiencias en el servicio ofrecido.

5.8.3. Etapa 3: Visión

En esta etapa se pretende desarrollar una visión integral donde se vea reflejado un aumento en el rendimiento de los procesos a rediseñar, a través de la comparación realizada entre el rendimiento actual y el esperado, mediante la aplicación del proceso de reingeniería, para lo cual el análisis y evaluación de los procesos se hará de manera general englobando los tres procesos que se rediseñarán en un único proceso de servicio al cliente, de tal manera que su esquematización sea de fácil comprensión, identificando los elementos que los conforman, factores críticos, oportunidades, entre otros elementos que se definirán a continuación.

Estructura y flujo del proceso

Para una comprensión clara y precisa de la estructura y flujo del proceso es necesario identificar las actividades que lo conforman, áreas de las que se depende, cargos e insumos requeridos para su ejecución, por lo que concentraremos la información en una matriz de actividades/cargos/insumos.

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

PROCESO CARGOS	Mantenimiento y limpieza de las instalaciones.	Servicio médico y primeros auxilios.	Recepción de quejas y sugerencias
Administrador		Brindar atención de primeros auxilios a los usuarios que presenten algún malestar o padecimiento, proporcionando el material de curación requerido o en su caso de ser necesario llamar al servicio de emergencias para el apoyo de personal especializado.	Atender y recibir a los usuarios que presenten alguna queja o sugerencia, respecto al servicio brindado, procurando su pronta solución o canalización con el personal correspondiente.
Secretaria			
Aux. Admvo.			
Receptor			
Salvavidas			
Instructor			
Peón	Dar mantenimiento y/o limpieza al área que lo requiera, cuidando no dañar y hacer buen uso de los materiales o herramientas a cargo del trabajador, así como, no interferir con las actividades de los usuarios. Supervisar que el área se conserve en óptimas condiciones a lo largo del día para su uso.		
Conserje			
Jardinero			
Aux. de mantenimiento			
INSUMOS	Material de mantenimiento (tijeras, podadora, desbrozadora, rastrillos, sistema de riego, palas, azadones, etc.). Material de limpieza (traperos, escobas, jabón, cloro, guantes, franelas, cubetas, jaladora de agua, etc.)	Material de curación como antiséptico, guantes de látex, gasas, vendas, ungüentos, aplicadores, Baumanómetro, termómetro, curitas, etc.	Buzón de quejas o sugerencias, papel y pluma.

Figura 5.4 Matriz de actividades/cargos/insumos¹⁶

¹⁶ Nota: para el análisis detallado de las actividades ver el desglose de los procesos y su diagrama de flujo mostrados en la etapa 2: identificación.

Cada uno de los procesos depende de otras áreas para su ejecución, en primera instancia se depende en el suministro de los insumos y materiales requeridos del área de Adquisiciones, la cual es un área externa a la Unidad Deportiva pero perteneciente al H. Ayuntamiento, de igual manera hay una dependencia del área de Recursos Humanos u Oficialía mayor para el reclutamiento y contratación del personal y del área de Desarrollo Humano y Capacitación respecto a las capacitaciones, cursos, talleres, etc. proporcionados la personal para su desarrollo personal y profesional. Por ello es importante recalcar que la responsabilidad de la eficiencia de los procesos no recae únicamente en el administrador de la Unidad Deportiva sino en las diversas áreas de las cuales depende la misma para su funcionamiento y ejecución de los procesos.

Objetivos y cambios requeridos

Con la aplicación del proceso de reingeniería se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el rendimiento y eficiencia de los procesos orientados al cliente.
- Implantar y fomentar una mejora continua en los procesos, que permita tener una apertura al cambio constante.
- Satisfacer la necesidades y deseos del cliente
- Lograr el reconocimiento público, respecto a la calidad del servicio ofrecido.
- Contribuir en el desarrollo deportivo y mejora de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Uruapan Michoacán.

En cuanto a los cambios que son requeridos para el logro de los objetivos anteriormente descritos podemos mencionar:

- Proporcionar capacitación constante al personal respecto a su área de trabajo que le permita tener un desarrollo personal y profesional, aumentar su rendimiento laboral, desempeñar eficientemente los procesos y actividades de las que es responsable y contribuir al logro de los objetivos establecidos.
- Fomentar una cultura organizacional de equidad, trabajo en equipo, integración y cooperación entre el personal de las diversas áreas que conforman la Unidad Deportiva, de tal manera que sea un estimulante y motivación para el personal en su área de trabajo.
- Rediseñar los procesos del modelo de servicio al cliente, verificando que las actividades que conforman los procesos agreguen valor al proceso y la organización, de tal manera que aumente su rendimiento y eficiencia, y se cumpla con los objetivos establecidos.
- Invertir en la construcción y mejora de las instalaciones, creando nuevas áreas deportivas y mejorando las existentes.
- Implementar nuevas disciplinas deportivas para contribuir al desarrollo integral de la sociedad.

Actividades de valor agregado

El término valor es entendido de diversas formas respecto a su aplicación en las actividades de una organización, se puede hablar de valor útil, de impacto, de prestigio, etc. en este caso no es necesario explicarlo con mucho detalle, basta con

entender que cada actividad que se realiza dentro de un proceso agrega un valor al servicio final, por lo que la finalidad es que cada actividad contribuya en medida de lo posible a agregar valor al proceso y en consecuencia a la satisfacción y exigencias del cliente. Existen muchas actividades que son ejecutadas sin agregar valor alguno al proceso, que no están destinadas a cumplir con los requerimientos del cliente, por lo que vuelven el proceso obsoleto y complejo, donde se gastan recursos, que pueden ser utilizados de manera más eficiente.

Por ello es necesario clasificar cada una de las actividades que forman parte de los procesos a rediseñar, en actividades de valor agregado, actividades que no agregan valor, y las que son puramente de control interno, para lo cual las identificaremos de la siguiente manera:

1. Actividad de valor agregado: **AVA**
2. Actividad de no valor agregado: **ANV**
3. Actividad de control interno: **ACI**

PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES		
No.	Actividad	Clasificación
1	Checar el área correspondiente, identificando necesidades de mantenimiento y/o limpieza.	ACI
2	Tomar de bodega las herramientas y materiales de trabajo a utilizar.	ACI
3	Dar mantenimiento y/o limpieza al área que lo requiera, cuidando no dañar los materiales y herramientas a cargo del trabajador, y no interferir con las actividades de los usuarios.	AVA
4	Una vez que el área se encuentra en condiciones óptimas, guardar las herramientas y materiales de trabajo en bodega, verificando su buen estado.	ACI
5	Supervisar que el área se mantenga en las condiciones de necesarias para su uso, de no ser así dar el mantenimiento y/o limpieza requerida.	AVA

PROCESO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS		
No.	Actividad	Clasificación
1	El receptor o personal administrativo a cargo deberá atender al usuario de manera atenta y cordial al momento de proporcionar una queja o sugerencia.	AVA
2	Teniendo conocimiento de la situación, si se puede dar a ésta rápida solución, hacer de su conocimiento al personal correspondiente.	AVA
3	De no tener una solución rápida y satisfactoria para el usuario se le proporcionará papel y pluma para que redacte la queja/sugerencia.	ACI
4	Depositar la queja/sugerencia en el buzón correspondiente, de tal manera que sea del conocimiento del personal a cargo de dar solución a las mismas.	ACI
5	Hacer del conocimiento de los incidentes, quejas, sugerencias y demás incidencias que pudieran surgir a lo largo del día al administrador de la Unidad Deportiva.	ACI

PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA Y SERVICIO DE PRIMEROS AUXILIOS		
No.	Actividad	Clasificación
1	Atender cuidadosamente a los usuarios que se presenten con algún padecimiento, lesión o malestar.	AVA
2	Verificar la gravedad de la lesión o malestar sufrida por el usuario.	ACI
3	En caso de no ser de gravedad el padecimiento, se le proporcionará al usuario el material de curación necesario.	ANV
4	Auxiliar y verificar en el correcto uso del material proporcionado.	ANV
5	En caso de tratarse de una lesión o padecimiento de gravedad se procederá a pedir ayuda a emergencias, proporcionando una ambulancia.	ACI
6	Recibir y canalizar la ambulancia al lugar donde se encuentra el usuario agraviado.	ACI
7	Facilitar las condiciones necesarias para que los paramédicos realicen su trabajo de manera rápida y segura, agilizando su deceso.	ACI
8	Recabar la información necesaria para dar seguimiento a las incidencias ocurridas, verificando la salud y estado del usuario.	ACI

Cabe señalar que las actividades de valor agregado se conformarán por aquellas que tienen un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del usuario, las de control interno serán aquellas que complementen la estructura del proceso pero que no tienen gran relevancia para el cliente, mientras que las que no agregan ningún valor al proceso ni a la organización son aquellas que lejos de aportar algún beneficio vuelven el proceso complejo y deficiente, entorpeciendo las demás actividades que lo conforman.

Impulsores del rendimiento

Es necesario definir cuáles serán los factores que determinarán el rendimiento del proceso y la capacidad competitiva de la Unidad Deportiva como organización, estos factores son todas aquellas características que podrían fungir como ventajas competitivas si desarrollan de manera idónea, por lo que los podemos definir de la siguiente manera:

- *Recurso humano:* Contar con el personal suficiente y con las capacidades necesarias para un desempeño eficiente de acuerdo a su área de trabajo, por lo que es necesario implementar programas de capacitación y adiestramiento de manera continua. Es importante que los instructores deportivos cuenten con las capacidades necesarias para contribuir con un desarrollo deportivo integral.
- *Infraestructura:* Invertir en la creación de nuevas áreas deportivas, así como dar el mantenimiento necesario a las ya existentes para contar con instalaciones en óptimas condiciones de seguridad, salubridad y limpieza, reduciendo el riesgo a accidentes deportivos que puedan ser perjudiciales para la condición física de los usuarios.
- *Calidad en el servicio:* Ofrecer un servicio de calidad, brindándole al usuario un trato amable y cordial, facilitando su acceso a las instalaciones, diversidad de disciplinas deportivas, instrucción gratuita y de calidad en las mismas para el desarrollo integral de la ciudadanía.
- *Tecnología en los procesos:* Cada una de las áreas deberá contar con el equipo de trabajo suficiente y necesario para el desarrollo y ejecución de los

procesos, el cual se deberá encontrar en las condiciones optimas para su uso, siendo responsabilidad del trabajador dar mantenimiento y el uso adecuado para el que está destinado.

- *Oportunidades:* Aprovechamiento de las oportunidades de mejora en cuestión de infraestructura, creación nuevas áreas e implementación de nuevas disciplinas deportivas que completen el servicio ofrecido atrayendo nuevos usuarios.

Oportunidades

El rediseño de los procesos antes mencionados traerá consigo nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento para la Unidad Deportiva, generando procesos más sólidos que contribuyan a la creación de valor y mejoramiento del servicio ofrecido, implementando una mejora continua que permita hacer frente a los cambios constantes a los que se ve sometida a consecuencia de ser una entidad gubernamental, se creará un compromiso con la sociedad en la contribución del desarrollo deportivo y mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. Algunas de las actividades que se pueden emprender a corto plazo para el aprovechamiento de las oportunidades son las siguientes:

- Reestructuración del personal de acuerdo al perfil requerido.
- Dar pronta solución a las quejas y sugerencias de los usuarios.
- Mejorar el trato ofrecido a los usuarios.
- Implementar programas de mantenimiento y reparación de áreas dañadas.

Visualización

Es importante tomar en cuenta la visión que tienen respecto a los procesos y servicios ofrecidos tanto los usuarios como el personal involucrado en la ejecución de los procesos, por ello se desarrollará la visualización del ideal externo e interno de la siguiente manera:

- *Ideal externo:* El usuario espera que los procesos se encuentren estructurados de una manera sólida, que sean ejecutados por personal calificado ofreciendo un servicio de calidad, que cuente con los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades y deseos, recibir un trato amable y cordial del personal que forma parte de la Unidad Deportiva, contar con las instalaciones suficientes y en condiciones óptimas para su uso inmediato, etc. El usuario busca un desarrollo deportivo de calidad y de manera gratuita, debido a que se habla de una entidad gubernamental consideran que el acceso a las instalaciones sea sin costo alguno.
- *Ideal interno:* Por parte del personal se espera una distribución equitativa de la carga de trabajo en la ejecución de los procesos, integración y cooperación entre los miembros de las diferentes áreas, de forma que se trabaje en equipo y se faciliten la ejecución de las actividades. Contar con una comunicación asertiva, donde se informe al personal de cada uno de los acontecimientos próximos, para contribuir al eficiente desarrollo de los procesos involucrados.

Para desarrollar una visión integral tomaremos en cuenta los dos tipos de ideales, debido a que es fundamental involucrar ambas partes interesadas, si se cumple con

el ideal interno en consecuencia se cumplirá con el ideal externo, debido a que el personal estará motivado en el eficiente desarrollo de los procesos, satisfaciendo a su vez las necesidades de los usuarios, sin embargo esto no será posible en un cien por ciento, debido a que el usuario una vez satisfechas unas necesidades surgirán otras por satisfacer, es importante recalcar que ello no impide el brindar un servicio de calidad que garantice un desarrollo deportivo integral.

5.8.4 Etapa 4A: Solución: Diseño técnico

En la presente etapa se tiene como finalidad especificar las dimensiones técnicas de los nuevos procesos, haciendo una descripción de la tecnología, normas, controles y sistemas a utilizar dentro del proceso de reingeniería. Se harán planes preliminares en cuanto a suministro de maquinaria, mejora del servicio e instalaciones de la Unidad Deportiva e implementación de las mismas.

Conexiones de los procesos

Como primer paso se analizará el movimiento entre cada una de las actividades que conforman los procesos, reexaminando la distribución de la responsabilidad entre el personal encargado de la ejecución de los mismos.

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Para determinar la correcta distribución de responsabilidades es necesario conocer la distribución actual, misma que se muestra en la figura 5. 5, a fin de conocer si el proceso se encuentra seccionado de manera equitativa, ya que esta es una de las principales causas de bajo rendimiento a causa de la excesiva carga de trabajo en

determinadas áreas, mientras que en otras es mínima. Es importante tomar en consideración que no todos los trabajadores de mantenimiento tienen las mismas capacidades, dado que se cuenta con personal de edad avanzada cuya carga de trabajo debe ser en consideración a sus capacidades. Hay que recordar lo mencionado anteriormente la mayoría del personal se encuentra afiliado al sindicato de trabajadores pertenecientes al H. Ayuntamiento, por lo cual no se puede prescindir de sus servicios, es por ello que se ve en la necesidad de adaptar al personal al proceso, haciendo una distribución equitativa en cuanto a carga de trabajo y capacidades del los trabajadores.

A continuación se muestra en la figura 5.4 el plano general de las instalaciones de la Unidad Deportiva, a fin de conocer la infraestructura con la que se cuenta actualmente.

La distribución del proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones se encuentra seccionada en las siguientes áreas:

1. Canchas de tenis y alrededores.
2. Adoquinado.
3. Estacionamiento y alrededores.
4. Oficinas administrativas.
5. Canchas de básquetbol No. 3 y 4
6. Jardines y áreas verdes 1.
7. Jardines y áreas verdes 2.
8. Alberca.
9. Auditorio.
10. Campos de futbol.
11. Canchas de basquetbol 1y 2.
12. Área de juegos.
13. Canchas de volibol y alrededores.
14. Frontón mano y frontenis.
15. Pista de atletismo y alrededores.
16. Sanitarios y vestidores.

En la figura 5.5 se puede observar la deficiente distribución de las áreas de trabajo, lo que trae por consecuencia la inconformidad del personal, respecto a la desigualdad de la carga de trabajo, reflejándose tal situación en el bajo rendimiento del proceso.

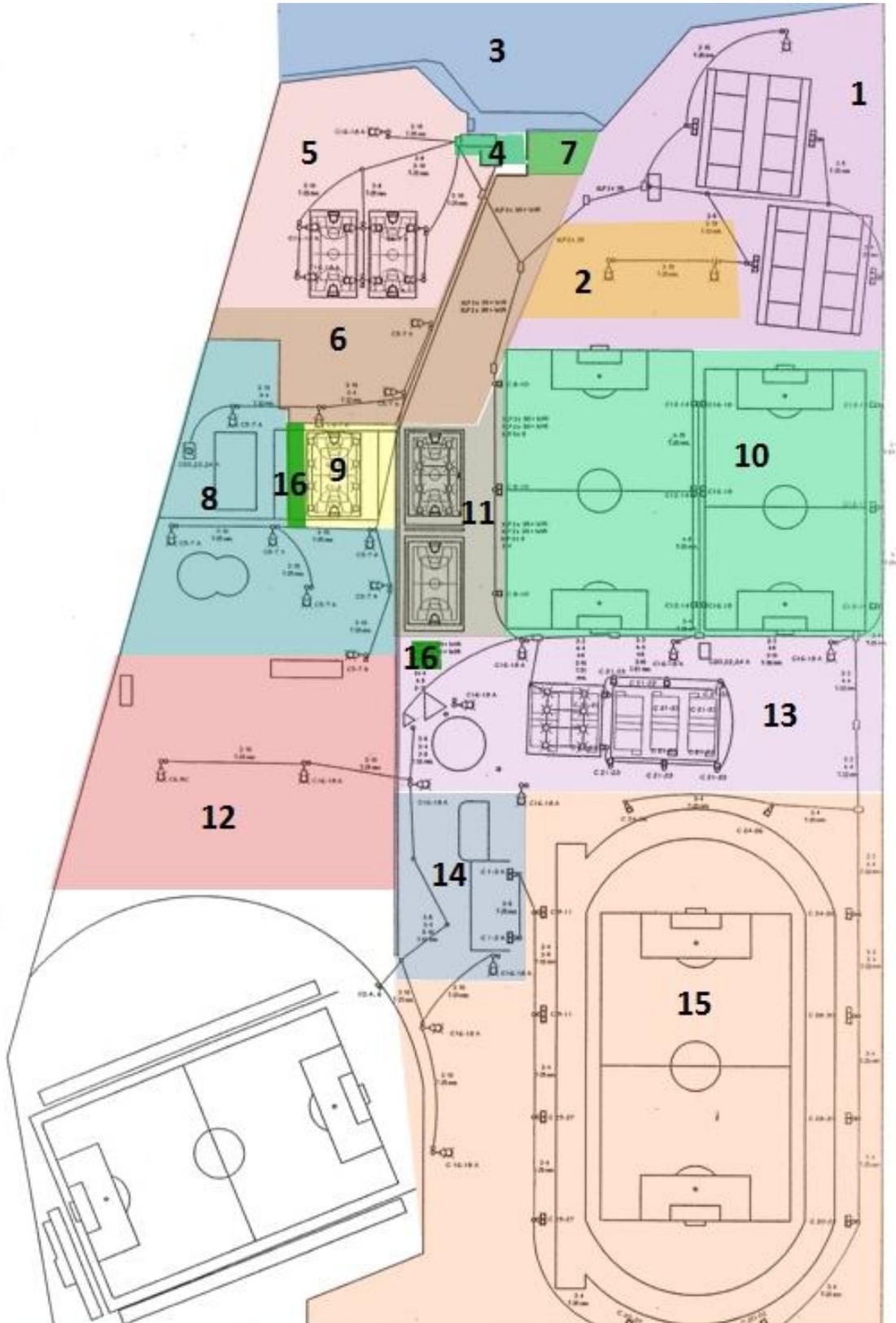


Figura 5.5. Distribución de áreas de trabajo para el proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Procesos de recepción de quejas y sugerencias.

Este proceso se encuentra estructurado de una manera más simple, debido a que su ejecución con lleva menos actividades, sin embargo, la importancia del mismo es sumamente alta debido a que es el vínculo directo con los usuarios. A pesar de que todos los procesos son interdependientes, en este proceso se da en mayor medida debido a que requiere del esfuerzo y ejecución de los demás procesos según sea la queja o sugerencia presentada. Requiere de personal con habilidades sociales muy desarrolladas, contar con disponibilidad y amabilidad para el trato de los mismos. Por ello la responsabilidad de su ejecución recae en personal administrativo capaz de llevar a cabo la solución a la problemática que presenta el usuario, los encargados de llevarlo a cabo son:

- Administrador.
- Secretaria.
- Auxiliar administrativo.
- Receptor

Es un proceso simple por lo que su ejecución es llevada a cabo por una sola persona de las antes descritas, sin requerir del apoyo e intervención de 2 a más personas.

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios

Este proceso es un claro ejemplo de deficiencia, es un proceso con mala estructuración, debido a que no solo existe faltante de personal capacitado sino que además no se cuenta con el material necesario para brindar un servicio de calidad y

de manera eficiente, además de carecer de un área específica donde se pueda brindar atención médica a los usuarios.

Es necesario invertir en este proceso en cuestión de materiales, contratación de personal especializado y la creación de un área de enfermería donde se puede atender a los usuarios en las condiciones necesarias de salubridad y limpieza. El proceso es de vital importancia para la prevención y cuidado de usuarios que puedan sufrir algún accidente deportivo, presentar un malestar o padecimiento, que alteren o dañen su condición física. La responsabilidad en la ejecución del proceso puede recaer en cualquiera de las siguientes personas:

- Administrador.
- Secretaria.
- Auxiliar administrativo.
- Receptor.
- Salvavidas.
- Instructor.

Sin embargo, es personal que no se encuentra especializado en el área, es necesario tener un encargado, responsable de brindar el servicio de una manera eficiente y en caso de requerir de asistencia externa solicitar apoyo de emergencias.

Consolidación de las interfaces e información

Una vez definida la distribución de responsabilidades en cada uno de los procesos a rediseñar se procederá a definir los cambios necesarios que se aplicarán en el rediseño, es importante, basarse en el análisis de las actividades de valor agregado,

la finalidad es estructurar un proceso completamente nuevo en el cual se vea reflejado un aumento en el rendimiento del modelo de servicio al cliente, para ello es necesario contar con la siguiente información:

- Cantidad de personal involucrado en el proceso.
- Necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Fuentes de errores y deficiencia.
- Actividades de valor agregado.

En cuanto a los cambios requeridos en el rediseño de los procesos se plantean de la siguiente manera:

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

- Distribución equitativa de las áreas de trabajo.
- Implantación de programas de capacitación y adiestramiento.
- Establecimiento de actividades de control.
- Eliminación o disminución de las actividades que no agregan valor.
- Aprovisionamiento de las herramientas de trabajo suficientes y necesarias.

Proceso de recepción de quejas y sugerencias

- Capacitar al personal a cargo respecto a calidad en el servicio.
- Implementación de un sistema en línea de quejas y sugerencias.
- Estructuración de las actividades que conformarán el nuevo proceso.
- Implementación de actividades de valor agregado.

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios

- Contratación de personal especializado, que fungirá como responsable del proceso.
- Creación de un área de enfermería.
- Aprovisionamiento del material de curación y herramientas medicas necesarias.
- Estructuración de las actividades que conformarán el nuevo proceso.
- Establecimiento de actividades y medidas de control.

Implementación de cambios

Teniendo en cuenta los cambios a implementar en los nuevos procesos, se busca reducir o eliminar la mayor cantidad posible de actividades que no agregan valor a los procesos, modificando la estructura de control y enfocándolo a las que si lo agregan, permitiendo así la distribución eficiente de las actividades en el proceso, tomando en cuenta tiempos y espacios entre cada una de ellas. Para ello es indispensable definir los objetivos que se persiguen en la ejecución de cada uno de los procesos rediseñados.

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Objetivo general: Establecer un proceso sistemático para la gestión y control del mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la Unidad Deportiva, de manera que se garanticen las condiciones necesarias de seguridad, salubridad y limpieza para el desarrollo de las actividades deportivas, brindando un servicio de calidad a los usuarios.

Procesos de recepción de quejas y sugerencias

Objetivo general: Establecer un sistema eficiente en la gestión y tratamiento de las quejas y sugerencias dirigidas a la Unidad Deportiva por los usuarios, de manera que se facilite la participación de éstos mismos y posibilitando con ello una mejora continua acorde a las peticiones formuladas, buscando mejorar la atención y servicio al cliente a través de la personalización del servicio, para recuperar la satisfacción de los usuarios que hayan percibido problemas en el servicio.

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios

Objetivo general: Prestar atención médica y servicio de primeros auxilios a los usuarios que presenten alteraciones en su condición física, procurando en primera instancia la conservación de la vida, evitar complicaciones físicas y psicológicas, ayudar a la recuperación, así como canalizar al usuario agraviado a una institución médica especializada si así lo requiere.



UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja ½

No.	Actividad	Responsable
1	El trabajador inspeccionará el área correspondiente para detectar necesidades de mantenimiento o limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> • Peón.
2	Una vez inspeccionada el área determinar si se debe dar mantenimiento o solo requiere de la limpieza rutinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Conserje. • Jardinero.
3	Si se requiere dar mantenimiento a una zona o área deportiva informar al auxiliar administrativo encargado de la supervisión del proceso a cerca de las necesidades detectadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Mantenimiento.
4	El supervisor recibirá las solicitudes de mantenimiento por parte del personal responsable de cada área, así como de los usuarios que presenten alguna solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Administrativo.
5	Brindar al personal a cargo del área dañada el material y herramientas necesarias para su mantenimiento o reparación.	
6	Dar el mantenimiento requerido a la zona dañada, cuidando hacer buen uso de los materiales y herramientas de trabajo, y procurar no intervenir en las actividades de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Peón.
7	Si la reparación realizada requiere de la restricción de uso por un tiempo determinado, cerrar la zona con cinta perimetral para evitar accidentes o deterioros a la zona reparada.	<ul style="list-style-type: none"> • Conserje. • Jardinero.
8	Si el área correspondiente solo requiere de la limpieza rutinaria, tomar de bodega los materiales y herramientas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Mantenimiento.
9	Realizar la limpieza del área sin interferir en las actividades de los usuarios.	



UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 2/2

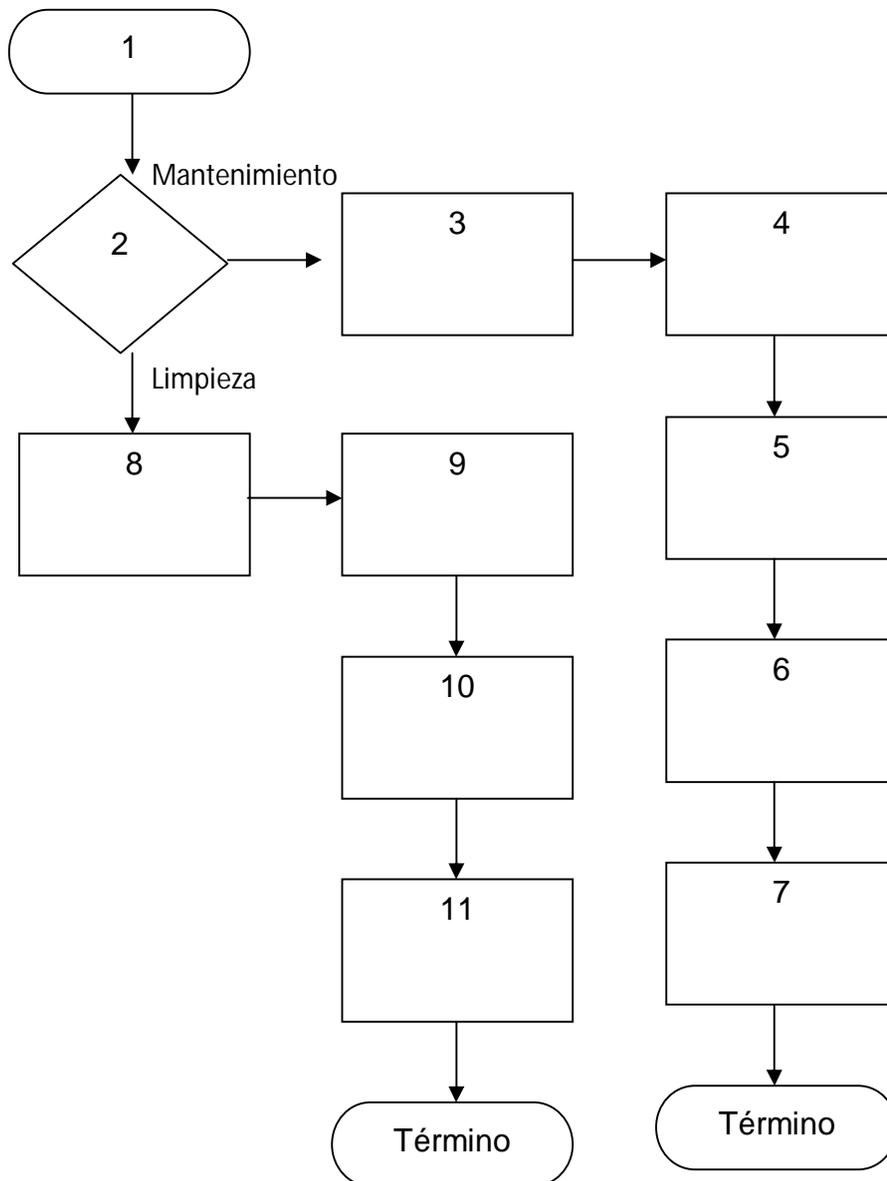
No.	Actividad	Responsable
10	En caso de que el mantenimiento o limpieza realizados correspondan a la solicitud de un usuario, informar a éste a cerca de las medidas correctivas llevadas a cabo	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Administrativo.
11	El auxiliar administrativo realizará rondas de supervisión para tener conocimiento de que todas las áreas se encuentran en condiciones óptimas de uso, de no ser así informar al personal a cargo del área afectada para su corrección.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de recepción de quejas y sugerencias.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1

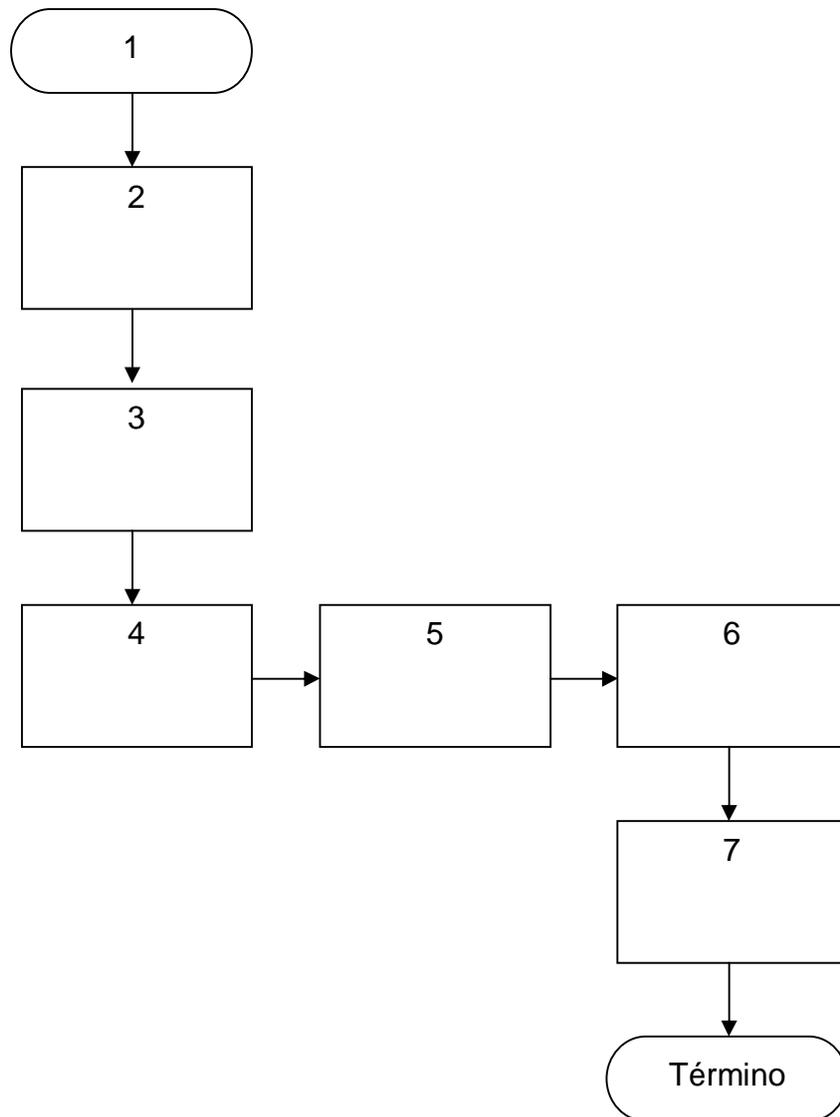
No.	Actividad	Responsable
1	El usuario emite la queja o sugerencia cuando considere que hay una deficiencia en el servicio o para contribuir a la mejora del mismo, depositándola en el buzón correspondiente, o bien de manera electrónica en un portal en línea de la Unidad Deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario.
2	El administrador abre diariamente el buzón de quejas y sugerencias de manera física o electrónica, realizando un examen inicial de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador
3	Una vez analizada la queja o sugerencia se determina si procede o no.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador
4	Si la queja o sugerencia no es admitida, se comunicará de inmediato al usuario que presentó la queja o sugerencia, el motivo de la inadmisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Secretaria. • Auxiliar Administrativo.
5	En caso de que se admita la queja o sugerencia se procederá al estudio de la misma determinando posibles alternativas de solución teniendo en cuenta un plazo de 3 días como máximo para su determinación.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador
6	Implementar las acciones que se llevarán a cabo, ya sean correctivas, preventivas o propuestas de mejora, junto con las medidas de seguimiento adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Secretaria.
7	Comunicar al usuario de la respuesta a su queja/sugerencia en cuanto esta sea adoptada, conteniendo las gestiones realizadas y las medidas de seguimiento adoptadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Administrativo.

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de recepción de quejas y sugerencias.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1





UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/2

No.	Actividad	Responsable
1	Recibir al usuario que presente alguna lesión, padecimiento o malestar físico, en caso de tratarse de un accidente que impida el movimiento del usuario, el encargado se deberá trasladar al lugar del accidente para brindar la atención médica necesaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de enfermería.
2	Valorar el estado de la persona agraviada, a través de una evaluación de la condición física, detectando la gravedad de la situación.	
3	Determinar si se requiere apoyo de una unidad médica especializada, o si es suficiente la atención médica que se brinda en la enfermería de la Unidad Deportiva.	
4	Si se trata de un accidente de gravedad, brindar los primeros auxilios a la persona afectada.	
5	Comunicarse con emergencias al número 066, para solicitar el apoyo de una ambulancia para el traslado del paciente a una institución médica.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Administrativo.
6	Recibir y canalizar la ambulancia al lugar donde se encuentra el paciente.	
7	Apoyar a los paramédicos facilitando su deceso rápido de la Unidad Deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de enfermería. • Auxiliar Administrativo.
8	Informarse de la condición física del paciente, para dar un seguimiento de la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de enfermería.



UNIDAD DEPORTIVA “HERMANOS LÓPEZ RAYÓN”

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 2/2

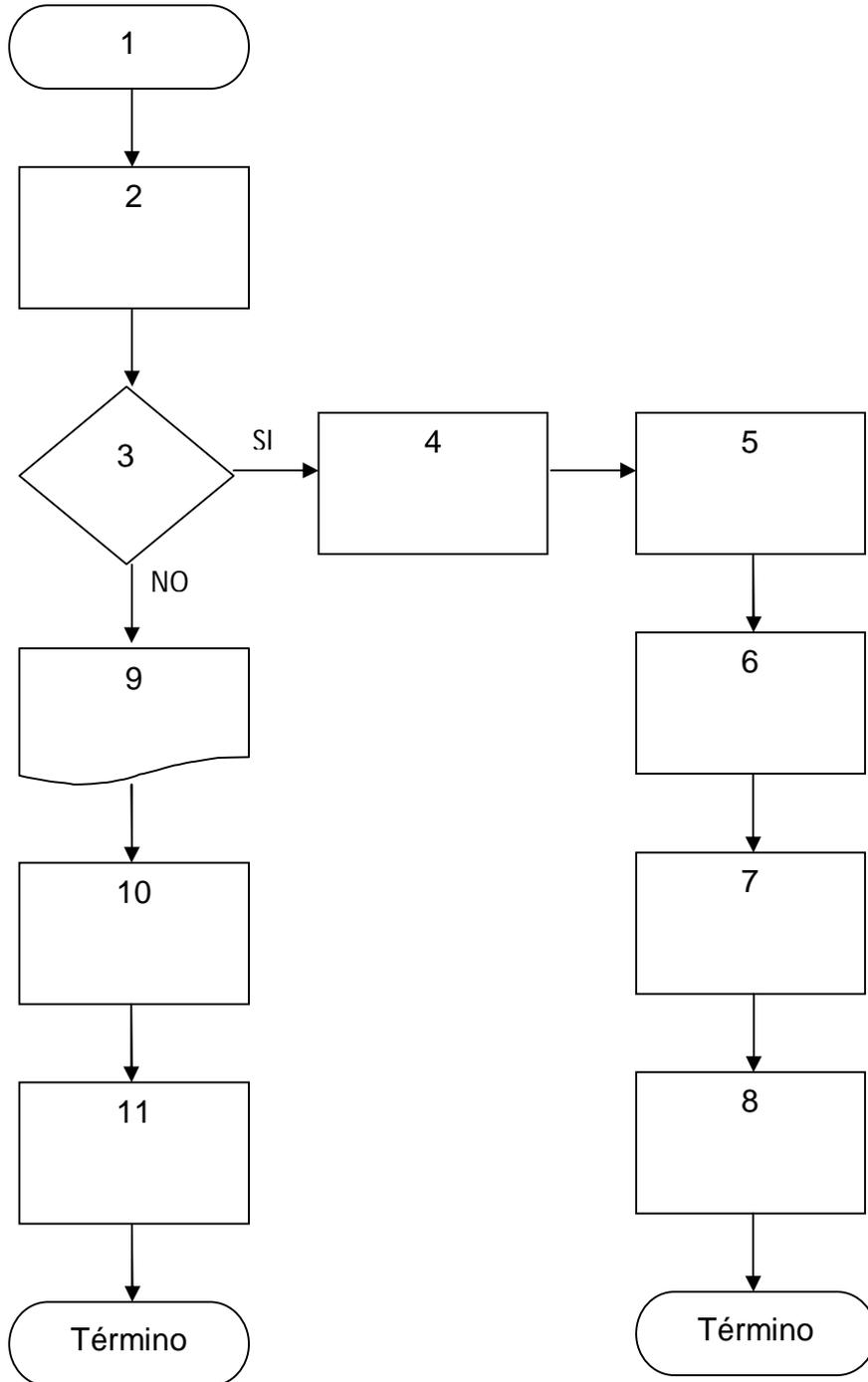
No.	Actividad	Responsable
9	Tratándose de una situación de bajo riesgo, el encargado de área se deberá informar del cuadro médico del usuario, corroborando información de importancia como alergias, enfermedades, padecimientos, etc., a fin de no suministrar algún medicamento que pueda agravar el malestar presentado.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de enfermería.
10	Asistir a la persona agraviada en el tratamiento de la lesión, malestar o padecimiento que presente.	
11	Dar al usuario indicaciones de cuidado para una pronta recuperación.	

DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Modelo de Servicio al Cliente

Hoja 1/1



Aplicación de tecnología y herramientas.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en la implementación del proceso de reingeniería, es de vital importancia contar con la tecnología necesaria para el desarrollo y ejecución eficiente de los nuevos procesos, para ello enlistaremos las necesidades tecnológicas para cada uno de los procesos rediseñados.

Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Para la ejecución de este proceso de una manera eficiente es necesario invertir en maquinaria de mantenimiento y jardinería más desarrollada que facilite al personal realizar cualquier tipo de trabajo pesado incapaz de llevarse a cabo a través de los métodos rudimentarios, tales herramientas como:

- Tractores cortacésped.
- Sopladoras.
- Podadoras de altura.
- Hidrolimpiadoras.
- Moto sierras.
- Desbrozadoras.

Proceso de recepción de quejas y sugerencias

Para este proceso las herramientas a utilizar son mínimas, pero de suma importancia, para ello es necesario contar con la implementación de un portal en línea de la Unidad Deportiva, donde se cuente con un formato electrónico de

presentación de queja/sugerencia, de fácil acceso para los usuarios, que les permita proporcionar la información suficiente que complemente el reporte de la queja o sugerencia que presentan, así como la información de contacto del usuario para informar a éste acerca del seguimiento que se ha dado a la misma, es fundamental que se cree de igual manera un formato físico, disponible al usuario en las oficinas administrativas para que formule de una manera más completa la queja o sugerencia proporcionando la información suficiente. El buzón contará con las medidas de seguridad necesarias para que el administrador o su secretaria sean las únicas personas autorizadas para su revisión.

Proceso de atención médica y servicio de primeros auxilios

Es indispensable para este proceso que se cuente con el equipo y herramientas necesarias para brindar un servicio médico eficiente y de calidad, para ello es necesario revisar el correcto funcionamiento de los aparatos y equipo de trabajo de manera periódica, así como la caducidad de los medicamentos y buen estado de los materiales de curación con los que se cuente en la enfermería de la Unidad Deportiva, entre el equipo y material principal podemos mencionar los siguientes:

- Camillas.
- Férulas.
- Material de curación tales como aplicadores, antisépticos, vendajes, guantes de látex, ungüentos antibióticos, soluciones diversas, gasas, etc.
- Jeringas.
- Termómetro.

- Pinzas.
- Barrera de respiración para administrar RCP.
- Perillas.
- Baumanómetro.
- Estetoscopio.
- Báscula

Y demás materiales y equipos de trabajo necesarios para el desarrollo y ejecución del proceso de manera eficiente, que garanticen la seguridad, y buen estado físico de los usuarios de la Unidad Deportiva.

Implementación

La implementación de los nuevos procesos con lleva la planeación de adquisiciones en cuanto a materiales y herramientas de trabajo necesarias para la ejecución de los procesos rediseñados, pruebas y conversiones para ello son fundamentales las siguientes acciones:

1. El comité ejecutivo de reingeniería creará un plan de adquisiciones e inversión y que será presentado a las autoridades correspondientes para su aprobación
2. Una vez aprobado el plan y el presupuesto destinado para el mismo, el comité ejecutivo presentará al personal el nuevo esquema de trabajo, implementación y presentación de los nuevos procesos, metas y objetivos establecidos, así como, los cambios necesarios que se llevarán a cabo en cuanto a desarrollo y capacitación para el manejo y ejecución de los procesos rediseñados.

3. Se preparará al personal a través de la capacitación y el adiestramiento a cerca del manejo de los nuevos equipos y materiales de trabajo, desarrollo y ejecución de los procesos implementados.
4. El comité ejecutivo dirigirá la implementación de los nuevos procesos y cambios llevados a cabo, supervisando su correcta ejecución y evitando errores y omisiones en las actividades.
5. Se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos con los esperados, para conocer la eficiencia en la implementación de los nuevos procesos.

5.8.5 Etapa 4B: Solución Diseño social

Esta etapa tiene como finalidad desarrollar y especificar las dimensiones sociales de los procesos que agregan valor, una vez realizada la descripción de lo que es la organización, se procederá a una reubicación del personal de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, brindándoles la capacitación y el adiestramiento necesario para un funcionamiento eficiente dentro de las diferentes áreas de trabajo, lo cual permitirá que todo el personal tenga un mejor desempeño en la ejecución de sus actividades, también se desarrollarán algunas propuestas para incentivar al personal, así como, otros elementos que se presentan a continuación:

Facultar al personal que tiene contacto con el cliente

El cliente es sin duda una de la partes más importantes dentro de la Unidad Deportiva, por lo cual, el personal que tiene contacto directo con él, debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para que de esta manera pueda desarrollar

sus habilidades y destrezas, lo cual le permitirá mejorar la respuesta por parte del usuario al recibir un servicio de calidad, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. Por facultar entendemos cambiar la responsabilidad, la autoridad, el conocimiento, las destrezas y los instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que este desempeñe sus deberes correctamente desde la primera vez.

La reingeniería de procesos está firmemente dentro de la teoría de administración; estimula la idea de que casi todos los trabajadores desean trabajar y hacer un buen trabajo, pero la organización, la falta de equipo o las herramientas les impiden mejorar su desempeño, siendo una manera clara de ver como al ser deficiente la administración y la falta de comunicación se perjudica el buen desempeño del individuo.

En particular, se buscará facultar no solo al personal involucrado en la ejecución de los nuevos procesos, sino a todo el personal que forma parte de la Unidad Deportiva, de acuerdo a las diferentes necesidades de capacitación detectadas se impartirán los siguientes programas de capacitación.

- Calidad en el servicio.
- Mantenimiento y cuidado del equipo de trabajo.
- Motivación e integración del personal.
- Manejo de nuevos equipos.

Debido a la naturaleza de los procesos rediseñados y enfoque en el servicio al cliente, se considera de mayor importancia la implementación del programa de

capacitación en la calidad del servicio al cliente por lo que se desarrollará y presentará la temática más relevante respecto al tema a manera de propuesta.

Capacitación de calidad en el servicio

La capacitación estará basada en técnicas modernas para brindar la mejor atención al cliente, lo que le permitirá contar con una visión exacta del trato humano al que deben estar sujetos todo tipo de usuarios. Se dirigirá a todo el personal de la Unidad Deportiva buscando:

- Conocer y comprender la importancia de trabajar con calidad en el servicio al cliente.
- Mejorar la actitud ante los usuarios, aplicando principios, métodos y técnicas que le permitan brindar un servicio eficaz y eficiente.
- Aprender las bases para desarrollar actividades de servicio al cliente acorde a las necesidades de la Unidad Deportiva, y en los procesos claves de la organización, en donde se hace evidente el contacto con el usuario.

Es fundamental que el programa de capacitación cuente con una temática completa de la calidad en el servicio, por lo que se presenta la siguiente propuesta:

1. Contexto general de la Unidad Deportiva

- Necesidades básicas de servicio al cliente en la Unidad Deportiva.
- Razones del cambio hacia una cultura de calidad.
- Repercusiones de una mala calidad en el servicio en el ambiente de trabajo.

2. Conceptos generales.

- Filosofía y cultura de calidad enfocada al cliente.
- Definición de calidad.
- Definición de servicio
- Definición de cliente.
- Significado de calidad en el servicio.
- Importancia de la calidad en el servicio.
- Beneficios de la empresa al proporcionar calidad en el servicio.

3. Actitud de servicio al cliente

- Diagnóstico personal de nuestros paradigmas.
- Creación de nuevos hábitos para una excelente calidad en el servicio.
- Personas carecen de una actitud de servicio.
- Actitudes ante el usuario.
- Actitudes internas.
- El servicio y la necesidad de renovar frecuentemente la actitud.
- La autoestima de los clientes.
- Ética profesional.

4. Reglas de servicio al cliente.

- Pro actividad.
- Entusiasmo.
- La importancia del saludo.
- Amabilidad y cortesía.
- Atención total.

- Aprender a escuchar.
- El lenguaje corporal.

5. Técnicas de atención al cliente.

- Conocimiento a fondo de la organización y sus servicios.
- Técnica del contacto inicial.
- Técnica de la sintonía.
- Técnica del desarrollo.
- Técnica del cierre.

6. Manejo de quejas

- Definición de queja.
- Razones de las quejas.
- Solución ante las quejas.
- Transformando la queja en una oportunidad.
- Respeto y tolerancia
- Establecer y cumplir compromisos.
- Tipos de clientes.
- ¿Cómo tratar a clientes difíciles?
- Cómo afrontar un reclamo y a personas irritadas.
- Problemas y respuestas creativas.
- Cómo actuar frente a las dudas u objeciones.
- Realización de seguimiento.
- Manejo del estrés.

Definir cargos y equipos

Se procederá a la identificación de las destrezas, los conocimientos y la orientación que se necesitan en los cargos actuales al redefinirlos para satisfacer las necesidades de los procesos rediseñados, examinando los requisitos de los cargos para determinar cuáles de los actuales se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuáles eliminar. Suponiendo que un cargo realice todo un proceso, se eliminarían todas las actividades que no agregan valor, como traspasar trabajos, comunicar, coordinar etc., eso reduciría también las oportunidades de introducir errores en el proceso.

Como se puede observar anteriormente en la figura 5.4 donde se muestra la matriz de actividades/cargos/insumos, la distribución actual de responsabilidades respecto a cada uno de los procesos es deficiente por lo que a continuación en la figura 5.6 se muestran los cambios efectuados a partir del rediseño de los procesos, asumiendo las nuevas responsabilidades:

PROCESO	CARGO	INSUMOS
Mantenimiento y limpieza de las instalaciones.	- Peón. -Conserje. -Jardinero. -Aux. de mantenimiento.	Además del equipo con el que se cuenta actualmente se implementaran: *Tractores cortacésped. *Sopladoras. *Podadoras de altura. *Hidrolimpiadoras. *Moto sierras. *Desbrozadoras.
Recepción de quejas y sugerencias.	-Administrador. -Secretaria.	*Formato físico y electrónico. *Buzón de quejas y sugerencias.
Atención médica y servicio de primeros auxilios.	-Encargado del área de enfermería. (paramédico, enfermera, médico general)	*Camillas. *Férulas. *Material de curación. *Jeringas. *Termómetro. *Pinzas. *Barrera de respiración para administrar RCP. *Perillas. *Baumanómetro. *Estetoscopio. *Báscula

Figura 5.6. Matriz de cargos/insumos respecto a los nuevos procesos.¹⁸

Necesidades de destrezas y personal

Ésta etapa empieza por identificar el nivel de destreza, conocimiento y orientación que se requieran para cada uno de los procesos rediseñados y reflejando de esta

¹⁸ Elaboración propia 2013.

manera el perfil idóneo para que personal realice sus actividades de una manera eficiente.

Características del personal de mantenimiento y limpieza

Conocimientos:

- Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados en todo tipo de mantenimiento y reparaciones.
- Albañilería, pintura, electricidad y plomería.

Habilidades y destrezas:

- Inspeccionar instalaciones, jardines, equipos y determinar las reparaciones necesarias en los mismos.
- Ejecutar reparaciones y remodelaciones complejas.
- Estimar tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación.
- Tratar en forma cortés y efectiva con superiores y público en general.
- Uso de herramientas y equipos utilizados en la actividad.

Características del personal de recepción de quejas y sugerencias

Conocimientos:

- Contexto general de la organización y los servicios que se ofrecen.
- Usuarios frecuentes.

Habilidades y destrezas:

- Comunicación asertiva con usuarios y de más personal que labora dentro de la Unidad Deportiva
- Usar un lenguaje positivo al comunicarse con el usuario.
- Saber escuchar, para el manejo de relaciones interpersonales, dado que al usuario le gusta ser escuchado y entendido.
- Saber implicarse comprobando si el usuario está satisfecho con el servicio proporcionado.
- Ser amable y cortés, siendo capaz de serlo con todos los usuarios y en todas las situaciones, sin tener prejuicios ni perjuicios y tratar bien a todos los usuarios.

Características del personal de atención médica y servicio de primeros auxilios.

Conocimientos:

- Medicina.
- Enfermería.
- Salud pública.
- Recursos humanos.
- Primeros auxilios.

Habilidades y destrezas:

- Cognitivas o intelectuales, tales como el análisis y resolución de problemas, pensamiento crítico para realizar juicios concernientes a las

necesidades del usuario además de identificar y diferenciar los problemas de salud actuales y potenciales a través de la observación y la toma de decisiones.

- Interpersonales que incluyen la comunicación asertiva, la escucha activa, el compartir conocimiento e información, el desarrollo de confianza o la creación de lazos de buena comunicación con el usuario, y la obtención ética de información necesaria y relevante del mismo, la cual será luego empleada en la formulación de problemas de salud y su análisis.
- Técnicas que incluyen el conocimiento y las habilidades necesarias para manipular y maniobrar con propiedad y seguridad el equipo apropiado necesitado por el usuario al realizar procedimientos médicos o diagnósticos, tales como la valoración de los signos vitales, y la administración de medicamentos.

Diseñar incentivos

El objetivo de esta tarea es conocer las metas individuales, organizacionales y del proceso, realizando programas de incentivos que motiven al personal para ser la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles de rendimiento esperados, y comprometerse a una mejora continua. El tema de incentivos puede ser y ha sido materia de libros aparte, de igual modo, una necesidad satisfecha deja de ser motivadora. Una vez que el individuo tiene lo suficiente de bienes materiales para satisfacer sus necesidades fisiológicas, más de los mismos ya no lo motiva.

Los incentivos pueden ser de diferentes tipos como: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, aumento de sueldo y prolongación de vacaciones, entre otros.

Los objetivos que se pretenden alcanzar o lograr a través de los programas de incentivos son los siguientes:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, y disponibilidad de trabajo en equipo.
- Retener el personal valioso.
- Poner a disposición del sindicato a los trabajadores problemáticos.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Existen diferentes tipos de incentivos entre los cuales podemos encontrar los que son de tipo económicos y no económicos:

Incentivos económicos:

- Sueldos.
- Bonos.

Incentivos no económicos:

- Apoyo social.
- Asistenciales.
- Recreativos.

- Supletorios.
- Adiestramiento.

Debido a la normatividad que se maneja en el H. Ayuntamiento no se pueden brindar incentivos económicos, por lo que se realizará la siguiente propuesta de implementación de incentivos no económicos.

1. Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un área determinada y cómo ello contribuir a los logros de la Unidad Deportiva en general.
2. Reconocimiento del “empleado del mes” de manera que este sea el modelo de trabajador que se espera, reconociendo los aspectos positivos.
3. Reconocimiento al “mejor equipo de trabajo del mes” ya que son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que así se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia, que no se logra con reconocimientos individuales.
4. Dar una evaluación mensual a todos sus trabajadores, de manera verbal y en privado, destacando lo que se ha hecho bien y marcar el camino por donde se debe mejorar.
5. Cuando la organización obtenga un logro importante, comunicarlo a todo el personal en una reunión de equipo.
6. Preocuparse por la familia de los trabajadores manteniendo canales de comunicación con las familias, de forma permanente, ya que ello aumenta la sensación de seguridad del trabajador y de sus seres queridos.

CONCLUSIONES

Dentro de la metodología de reingeniería administrativa presentada se omite la etapa 5 de “Transformación”, dado que ésta se remite a la aplicación práctica de las propuestas presentadas a lo largo de la misma y cuya aplicación corresponde al comité ejecutivo de reingeniería.

Se pensó en el desarrollo de una propuesta de reingeniería administrativa para la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón” de la ciudad de Uruapan, Michoacán, debido a la deficiencia del servicio que se brinda en las instituciones gubernamentales, tomando en cuenta la mala distribución de los presupuestos destinados a la creación y mejoramiento de los espacios públicos municipales; para ello se tomó como base los diversos temas desarrollados a lo largo de la investigación, garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados en la misma.

La aplicación de la reingeniería administrativa representa una herramienta fundamental para la implementación de una mejora continua en los procesos de de la Unidad Deportiva, se busca ajustar la entidad hacia un nuevo paradigma de servicio dirigido a la calidad total de cada una de las áreas que la conforman, por lo que es de suma importancia considerar las ventajas competitivas brindadas a través de la aplicación eficiente de la reingeniería, así como los beneficios esperados en el modelo de servicio al cliente. La estrategia planteada en el presente proyecto es la modificación y mejora de la atención y calidad del servicio al cliente, mediante el rediseño y estructuración de los flujos de los procesos y reorganización del personal. Cabe señalar que es fundamental invertir en tecnología e infraestructura para brindar

un servicio de calidad, aumentando la asistencia de la ciudadanía a la Unidad Deportiva, así como su participación en las diversas actividades y disciplinas deportivas a su disposición, destacándose así como una organización gubernamental de calidad a nivel municipal y estatal.

La aplicación y formalización de los cambios propuestos queda bajo aprobación del Presidente Municipal el Ing. Aldo Macías Alejandres, con atención de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, la Dirección de Áreas Protegidas Naturales y Espacios Públicos y la Administración de la Unidad Deportiva “Hermanos López Rayón”, siendo esta última la responsable de su aplicación, quedando así la aprobación únicamente bajo la Presidencia Municipal, debido a que el proyecto implica la reestructuración de algunos cargos, implementación de nuevos procesos e inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.

Por otro lado en cuanto a la estructuración de los nuevos procesos, se puede pensar que son aún más complejos y de difícil ejecución que los anteriores debido al incremento considerable de las actividades que los conforman, sin embargo, el rediseño se generó de ésta manera debido a que los procesos anteriores carecen de actividades que agreguen valor de manera sustancial al proceso, son demasiado simples y deficientes, dado que éstas no se encuentran orientadas a la satisfacción de las necesidades del cliente; tomando en consideración estas variables, se efectuó el rediseño a través de actividades que proporcionen valor al sistema, se busca además, que éstas sean claras y precisas para el personal, ejecutándose eficaz y eficientemente y cumpliendo de manera satisfactoria con los objetivos perseguidos a través del proceso .

RECOMENDACIONES

Para la ejecución eficiente del proceso de reingeniería es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El clima laboral que se presenta en la Unidad Deportiva es desgastante debido al individualismo del personal, por lo que se debe implementar una cultura de integración y cooperación que fomente una mayor comunicación entre cada una de las áreas.
- Impartir la capacitación y adiestramiento necesario y de manera continua al personal que permita su desarrollo integral, brindándole la oportunidad de tener un crecimiento profesional.
- La implementación de nueva tecnología aunado a la capacitación, el trabajo en equipo, cooperación e integración del personal, así como la supervisión diaria, se verán reflejados en el aumento del rendimiento de los procesos, la calidad en el servicio, satisfacción de los clientes y mayor afluencia de usuarios a la Unidad Deportiva.
- La optimización de recursos, permitirá la reducción de mermas, tiempos, aprovechamiento de insumos y materiales, reflejándose en el rendimiento de los procesos.
- Implementar una atención más humanitaria y cordial en el trato y servicio a los usuarios, lo que generará un vínculo cliente-organización, mejorando la calidad en el servicio, prestigio e imagen de la Unidad Deportiva Hermanos López Rayón.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y el control. McGraw Hill. México, (1993).
2. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. 7ª Edición, México, (2006).
3. HAMMER, Michael; Champy, James.. Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. Casi todo esta errado. NORMA. Colombia, (1997).
4. KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz. Administración. McGraw Hill. 4ª Edición. México, (1990).
5. LOWENTHAL, Jeffrey N. Reingeniería de la organización: Enfoque sistemático para la revitalización corporativa PANORAMA.. México, (1997).
6. MANGANELLI, Raymond L.; Klein, Mark M. Como hacer una reingeniería. NORMA. Colombia, (1997).
7. MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Trillas. 5ª Edición. México, (2003).
8. REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Limusa Noriega Editores. México, (2004).
9. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. ECAFSA. 3ª Edición. México, (2007).

10. SVERDLIK, Mario et. al., Administración y organización. HarperCollinsPublishers Latin America, 2ª Edición, Miami, Florida, E.U.A., (1991).
11. TERRY, George R. Principios de Administración. CECSA. México, (1995).

ANEXOS

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la elaboración de una tesis de reingeniería administrativa, por lo cual se le pide conteste las siguientes preguntas de la manera más objetiva y clara posible.

Puesto: _____ Edad: _____ Sexo: _____

¿Cuáles son las actividades que realiza dentro de su área de trabajo? ¿Existen procedimientos diseñados para realizar su trabajo? ¿Cuáles son?

¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente su trabajo? ¿Cuáles son algunas de esas herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

¿Qué considera que hace falta para mejorar su desempeño?

¿Recibe la capacitación necesaria y a tiempo para cumplir adecuadamente con su trabajo? ¿Qué tipo de capacitaciones recibe y cada cuándo?

¿Cómo considera su trabajo? Califíquelo según su criterio, respecto a su desempeño.

¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las diferentes áreas?

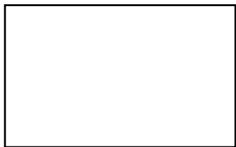
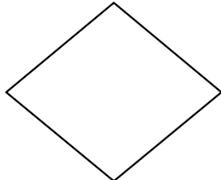
¿Considera que el clima laboral repercute en su desempeño laboral?

¿Se le permite dar propuestas para mejorar su trabajo y desempeño?

¿Considera que los usuarios están satisfechos con el servicio proporcionado?

¿Qué sugerencias propone para mejorar el desempeño laboral en las diversas áreas de la unidad deportiva y brindar un servicio de calidad a los usuarios?

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA	DEFINICIÓN
	Inicio/Término.	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	Actividad/Operación.	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión.	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Documento.	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Dirección de flujo o línea de unión.	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.