



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR : CORA YOLANDA NARCIA CONSTANDSE

Administración IV		Clave:	1450
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	4º
Área:	Administración básica	Hrs. Asesoría:	
Requisitos: SERIACIÓN ANTECEDENTE OBLIGATORIA: Administración I		Hrs. por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general

Al finalizar el curso el alumno aplicará la metodología y las herramientas para el diseño e implementación de los procesos y procedimientos en las organizaciones.

Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Enfoque de sistemas (6 hrs.)
2. Cultura corporativa (8hrs.)
3. Organización y sus procesos (8hrs.)
4. Representaciones gráficas de los procesos (6hrs.)
5. Documentos y formas (8hrs.)
6. Distribución de espacios en las áreas de trabajo (8hrs.)
7. Manual de procedimientos (10 hrs.)
8. Reingeniería (10 hrs.)



Instrucciones

Los apuntes de la asignatura Administración IV tienen la finalidad de que en un sólo texto encuentres la opinión de diversos autores sobre cada una de las unidades que comprenden la asignatura y te permitan avanzar en la comprensión de cada uno de los temas que se abordan en el programa.

Para una mayor comprensión, es importante que realices una lectura de los temas que conciernen a cada unidad y vayas realizando mapas mentales, mapas conceptuales, cuadros comparativos, fichas de trabajo, resúmenes de lecturas o cualquier otro tipo de apoyo didáctico que consideres como apoyo en el aprendizaje de los temas.

Posteriormente, se presenta un conjunto de actividades de aprendizaje que te permitirán desarrollar varias habilidades, como la generación del conocimiento autodidacta, capacidad de investigación, síntesis, análisis y por último, quizás el más importante, reflexión y generación de opinión.

Por eso, es muy importante que te comprometas con cada una de las actividades al realizarlas. La razón por la que éstas deben ser a mano es porque desarrollarás dos habilidades más: uso de lenguaje técnico y redacción de los temas.

Al término de cada unidad, encontrarás dos tipos de evaluaciones: la primera es una autoevaluación, la cual te dará una información sobre el grado de aprendizaje que tuviste en el transcurso del estudio; la segunda se compone de varios exámenes que te permitirán saber si posees el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos del tema en cuestión. Desde luego que también te permitirá conocer tu aprendizaje significativo, es decir, el grado del conocimiento que ya hiciste tuyo. Adelante, comienza y recuerda: la disciplina y el compromiso son la base del conocimiento.



Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de México, a través de sus objetivos sustanciales (docencia, investigación y extensión de la cultura) ha cumplido, a lo largo de la historia, con un papel muy importante para la sociedad.

La generación de profesionistas de la UNAM coadyuva a la solución de diversos problemas en nuestro país desde el punto de vista político, económico, social, cultural, tecnológico, desarrollo sustentable, etc. A través de diversas carreras se propicia el desarrollo de la vida nacional, dando vida a instituciones que satisfacen las necesidades de nuestra comunidad, ya sean éstas del sector público, del sector privado o del sector social.

En este contexto, la carrera de Administración en nuestra *Alma Mater* busca que las organizaciones optimicen sus recursos y logren, de una manera eficiente y eficaz, sus objetivos.

En la formación curricular del licenciado en Administración (carrera que se imparte en la Facultad de Contaduría y Administración) se han definido determinadas actitudes, conocimientos y habilidades que a lo largo de los nueve semestres se van adquiriendo.

En este marco, en el cuarto semestre se cursa la asignatura Administración IV, la cual tiene como finalidad generar el conocimiento para poder analizar y mejorar los sistemas y procedimientos de las organizaciones, permitiendo su mejoría en calidad y competitividad.

En este sentido, el impacto que tiene la globalización en nuestras organizaciones es evidente. La demanda de organismos sociales competitivos y productivos, así como el aseguramiento de la calidad en los sistemas y procesos, adquieren hoy en día especial relevancia.

Actualmente, la estandarización de los procesos o la horizontalidad de las organizaciones hacen presente la innovación administrativa, ya sea por la vía de la reingeniería o por la vía de la certificación.



Es por eso que en los apuntes iniciaremos con el **tema 1**, el cual nos establecerá, por un lado, el **enfoque de sistemas** con el objeto de comprender la Teoría General de Sistemas y la forma en que las organizaciones se pueden comprender como sistemas y el mecanismo de sus elementos; por otro, comprenderemos los conceptos básicos que a lo largo del curso se utilizarán para la mejor comprensión de los procedimientos.

El **tema 2** aborda el tema de la **cultura organizativa**, ya que, cuando se estudia los sistemas y procedimientos y se requiere hacer cambios para una mejora, lo primero que indiscutiblemente va a tener que definirse es la cultura organizacional: si permanece con los cambios o si tenemos que definir algunos aspectos dentro de nuestro sistema de valores, creencias y representaciones de la organización.

El **tema 3** se refiere propiamente a la **organización y sus procesos**; es indispensable comprender el concepto y los elementos que lo integran y la forma en qué se puede analizar el sistema y los procesos. Su forma de **representación gráfica** se analizará en el **tema 4**.

Los procedimientos en cualquier organización generan documentos los que a su vez son muy importantes para la comprensión de los sistemas. Por tal motivo, **el tema 5** se refiere al **diseño y manejo de formas en las organizaciones**; comprender la diferencia entre una forma, registro o reporte es muy importante para aprehender la importancia que puede tener un formato en cuanto calidad, servicio, rapidez y costo.

Dentro del programa de la asignatura en cuestión, se estudia las características de los espacios físicos; es por eso que en el **tema 6** se analiza la **distribución del espacio en las áreas de trabajo** de una manera muy especial.



En el **tema 7**, se analiza la forma de integrar los procedimientos en un documento: el **manual de procedimientos**, el cual nos permitirá comprender en un documento todos los procedimientos y los documentos que se generan en ellos para conseguir los distintos objetivos que persigue la organización.

Por último, en el **tema 8** se aborda la **reingeniería**, que nos va a permitir tener un enfoque de los procesos y generar los cambios que requiera cada uno de ellos.



TEMA 1. ENFOQUE DE SISTEMAS

Objetivo particular

Al finalizar el alumno deberá comprender la Teoría General de Sistemas, así como los conceptos básicos que le permitan comprender los sistemas en forma integral.

Objetivos específicos

Conocerá el concepto de sistema.

Comprenderá los elementos de un sistema.

Identificará la diferencia entre los conceptos afines con el concepto de sistema.

Identificará las características que poseen los sistemas.

Temario detallado

- 1.1. Origen de la Teoría General de Sistemas
- 1.2. Concepto y tipos de sistemas
- 1.3. Principios de la Teoría General de Sistemas
- 1.4. Impacto en el proceso de organización
- 1.5. Principales aportaciones

Introducción

Se dice que se vive en una sociedad de organizaciones. Las organizaciones nos rodean por todas partes. Según Richard Hall¹, nacemos y, generalmente, morimos en ellas. El espacio entre los dos puntos en el tiempo está colmado de ellas. Es perfectamente imposible escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos.

La “invasión” de las organizaciones, dice Hall, puede apreciarse mejor al examinar lo que le sucede, durante un día promedio, a una persona promedio. El día comienza al despertarse con la música de un radio-reloj. Obviamente que el radio fue producido por una organización y que la

¹ Richard Hall H., *Organizaciones. Estructura y Proceso*, p. 3.



estación de radio es una organización. La música que se oye fue seleccionada con un mercado específico en mente, probablemente sobre la base de una investigación de los consumidores llevada a cabo por una organización. Si tomamos una ducha o nos afeitamos o nos preparamos, de cualquier manera, para el día que se inicia, utilizamos productos manufacturados, comercializados y vendidos por organizaciones. Unas organizaciones nos han convencido de que ciertas fragancias son mejores que otras y por ello nos perfumamos o utilizamos loción después de afeitarnos con base en los gustos creados por los comercializadores de los productos. Al tomar el desayuno, los alimentos están sobre la mesa como consecuencia de una vasta red de organizaciones agrícolas que permiten que una sociedad urbana exista. También en este caso nuestros gustos, y aun nuestro apetito, están coloreados por la comercialización, pues es malo comer demasiado porque se daña la apariencia personal y ciertos alimentos son para el desayuno y otros no. Tomamos luego un vehículo que nos lleva al trabajo y allí estamos verdaderamente atrapados por una organización. Así, se continúa a todo lo largo del día hasta que llega la noche. Tal vez el único momento en el cual nos escapamos de las organizaciones es cuando decidimos ir a dormir.

Origen de la Teoría General de Sistemas

El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de **causa y efecto** y de que **todo entero forma parte de otro mayor**. “En cierto sentido, puede decirse que la noción de sistema es tan vieja como la filosofía europea. Podríamos imaginar el nacimiento del pensamiento científico que se produjo con los jónicos presocráticos en el siglo VI a.C. de la siguiente manera: el hombre de los primeros tiempos de la cultura, e incluso los hombres primitivos de hoy en día, se sienten “arrojados” a un mundo hostil, gobernado por caóticas e incomprensibles fuerzas demoníacas que, como mucho, podían ser propiciadas o influidas mediante prácticas mágicas. La filosofía y su descendiente, la ciencia, nacieron cuando los primeros griegos aprendieron a considerar o a encontrar en el



mundo empírico un orden o cosmos inteligible y, por ende, controlable por el pensamiento y la acción racional.

Una formulación de este orden cósmico fue la visión aristotélica, con sus nociones “holistas” y teológicas. La frase aristotélica “el todo es más que la suma de sus partes” es, como definición del problema básico de los sistemas, aún válida.²

Para nuestros efectos, se cree que la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Bertalanffy criticaba la visión del mundo fraccionada en diferentes áreas como física, química, biología, psicología, sociología, etc. Éstas son divisiones arbitrarias que presentan fronteras sólidamente definidas, así como espacios vacíos entre ellas. La naturaleza no está dividida en ninguna de esas partes.

Obviamente, la Teoría General de Sistemas no sólo se originó a partir de un grupo de pensadores.

“En su comienzo estuvieron presentes varias corrientes. En la década de 1930 se desarrollaron conceptos ligados a sistemas abiertos, concurrentemente en la termodinámica y en la biología. Von Bertalanffy introdujo la equifinalidad en 1940. Brillouin describió el contraste entre la naturaleza inanimada y la viviente en 1949. Se hicieron evidentes ejemplos de sistemas abiertos en la ecología, sistemas neurológicos y la filosofía, en las publicaciones de Whitacker y Bentley, Krech respectivamente en la década de 1950.”³

La Teoría General de Sistemas, a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas y externas de éstas con su medio, es en la actualidad una poderosa herramienta que permite explicarse la realidad y los acontecimientos del futuro de dicha realidad.

“La Teoría de Sistemas, es un enfoque para el estudio de la realidad, diferente al de las ciencias clásicas. Esta teoría fue introducida por el pensamiento neoclásico de la administración, casi desde un principio. El principal esquema conceptual de esta escuela, fue presentado por F. J.

² Ludwig Von Bertalanffy, *et al.*, *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*, p. 29

³ John P. Van Gigh, *Teoría General de Sistemas*, p. 68.



Roethlisberger y W. Dickson, en su libro *Management and the worker*, en el año 1939⁴.

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

El concepto sistema pasó a dominar las ciencias y, en especial, la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo. La sociología habla de sistema social; la economía, de sistemas monetarios; la física, de sistemas atómicos; en administración, del sistema organizacional, etcétera.

La Teoría de Sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes, puesto que estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente. La Teoría de Sistemas penetró rápidamente en la administración por dos razones básicas:

- ◆ Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, lo cual se llevó a cabo con bastante éxito cuando los *behavioristas* aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- ◆ La cibernética y la tecnología informática trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la Administración.

“Algunos autores destacan que la organización se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y sugieren que se le enfoque desde una Teoría de Sistemas, capaz de propiciar una visualización de un sistema de sistemas en toma de decisiones, tanto

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 155.



desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto. Según aquellos autores, el enfoque sistémico tiene por objeto representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, ya que la tarea de decisión sería mucho más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual deber ser tomada⁵.

Al hacer una revisión histórica, de acuerdo con la escuela científica, representada por Frederick Taylor, el sistema organizacional se basaba fundamentalmente en el estudio de tiempos y movimientos, en donde se tenía que convertir a la administración empírica en científica, dar incentivos económicos, seleccionar a la persona adecuada para ocupar el puesto adecuado y determinar perfectamente los procedimientos o métodos. En la **escuela científica**, con **Henri Fayol** a la cabeza, el sistema se sustentaba en dividir a la organización en funciones y cada una de ellas debe aplicar un proceso administrativo para alcanzar los objetivos, **usando catorce principios** los cuales les permitirían a las organizaciones ser más eficientes y eficaces. La escuela de relaciones humanas descubre que el sistema organizacional se orienta hacia la importancia de la organización informal para alcanzar las metas organizacionales. La **escuela estructuralista** analiza el sistema desde la tipología de las organizaciones, donde se especifica que la estructura, jerarquía, autoridad y logro de los objetivos depende del tipo de organización de que se trate, como el ejército, la iglesia, la prisión, la escuela o el hospital. Posteriormente, la neo-humano relacionista observa el sistema organizacional desde la perspectiva de la motivación de los empleados para satisfacer sus necesidades.

Con ello, podemos decir que todas en alguna forma entienden que la organización es un sistema abierto, cuyas características analizaremos más adelante.

1.1. Concepto y tipos de sistemas

⁵ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 497.



El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que **ningún sistema puede existir aislado completamente** y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo.

La palabra **sistema** tiene muchas connotaciones: una de ellas lo considera como un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Según Von Bertalanffy “el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”.⁶

Otras definiciones que podemos considerar son las siguientes:

AUTOR	CONCEPTO DEL AUTOR SOBRE SISTEMA
R.A. Johnson y F.E. Kast	Es un todo organizado y complejo, implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentalmente relacionadas, que forman un todo unitario
Norman Barisch	Son medios por los cuales el personal de una empresa opera para lograr los objetivos de ella.
Joaquín Rodríguez Valencia	Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado
Ludwig Von Bertalanffy	Conjunto de unidades recíprocamente relacionadas
Richard Hall	Conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre los objetos y sus atributos.

Cuadro 1.1. Conceptos basados en diferentes referencias⁷

El aspecto más importante del concepto **sistema** es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que denominamos **emergente sistémico**: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.

⁶ Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría General de Sistemas*, p. 37.

⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 20 y Óscar Johanssen Bertoglio, *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, p. 53.



Analizando las definiciones, podemos decir que existen en ellas varios elementos; por ejemplo, en la definición de Von Bertalanffy, se deducen dos características básicas de un sistema:

- ◆ **Propósito u objetivo.** Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- ◆ **Globalismo o totalidad.** Cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o modificaciones se presentará como un ajuste de todo el sistema, que siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad.

También podemos considerar otros componentes como son los elementos y las interrelaciones.

“Los elementos son los entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo (si el sistema es dinámico), o pueden adoptar y presentar disposiciones que satisfagan el objetivo (si el sistema es estático).

Las interrelaciones son las transacciones ente los elementos, de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado. Esto significa que no todas las relaciones que puedan existir entre los elementos son significativas para el sistema, sino sólo aquellas que conduce, en alguna forma, al logro del objetivo.”⁸

También están los objetos y los atributos. Los primeros son simplemente las partes del sistema, éstas pueden ser físicas o abstractas; los segundos, son en sí mismos, las propiedades de los objetos. Por ello, es indispensable considerar estas características en el logro de los objetivos de la organización. Considerar el desarrollo de las funciones con un enfoque sistemático nos va a permitir trabajar en equipo porque se partiría del

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, p. 21.



principio básico de la Teoría General de Sistemas, que señala que todos los elementos están interrelacionados entre sí.

Considerando esto, podemos decir que el **enfoque de sistemas** es una metodología que auxiliará a los tomadores de decisiones a considerar todas las ramificaciones de sus decisiones una vez diseñadas; es decir, **los sistemas deben planearse**, no debe permitirse que sólo sucedan. Uno de los objetivos del enfoque de sistemas y de la Teoría General de Sistemas es buscar similitudes de estructura y de propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes disciplinas. El enfoque de sistemas busca encontrar la relación de métodos con el fin de extender su dominio y aplicación, así como facilitar la comprensión de nuevos fenómenos.

Dentro de la terminología de la Teoría General de Sistemas está el concepto de **subsistema**, el cual podemos considerar que es una parte del sistema y un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, lo que determina sus características. Pero dichos subsistemas a su vez pueden ser considerados como sistemas. Si quisiéramos comprender mejor existe un sistema mayor llamado suprasistema que contiene al sistema que a su vez contiene a los subsistemas; cada uno por separado se considera un sistema.

Existen diversos **tipos de sistemas**:

- ◆ vivientes y no vivientes
- ◆ abstractos
- ◆ concretos
- ◆ abiertos y cerrados
- ◆ naturales
- ◆ hechos por el hombre



Sistemas vivos y no vivos. Se consideran los vivos aquellos que tienen ciclo de vida: nacen , crecen , se reproducen y mueren, los no vivos no realizan estas funciones.

Sistemas abstractos. Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

Sistemas concretos. Están compuestos de equipos, maquinaria, objetos y elementos reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

Sistemas abiertos y cerrados. Los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos); intercambian materia y energía con el ambiente continuamente; son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio. Por su parte, los sistemas cerrados, no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en éste. Algunos autores consideran que no existe el sistema cerrado propiamente dicho, ya que, todos los sistemas de alguna forma cuentan con la intervención del ser humano para su funcionamiento.

Sistemas naturales. Son los que surgen de procesos naturales, como el clima, el suelo, etc., se consideran difíciles de controlar y sus límites los establece el comportamiento de la propia naturaleza.

Sistemas hechos por el hombre. Estos sistemas tienen que ver con aquellos que el ser humano crea, con condiciones de adaptabilidad al entorno, cuyo comportamiento está determinado por los objetivos de las organizaciones. Se consideran, las entradas, el proceso , las salidas y la retroalimentación con un grado alto de influencia y conducción del que toma



las decisiones, se disminuye la incertidumbre pero no se elimina por compartir algunas de las características del sistema abierto.

Keneth E. Boulding⁹ proporciona una clasificación diferente, que establece lo siguiente:

- ◆ **Sistemas estáticos.** Se le puede llamar así al nivel de las estructuras o marcos de referencia; por ejemplo, la anatomía del universo, la geografía, etcétera.
- ◆ **Sistema dinámico simple.** Considera movimientos necesarios y predeterminados, éste puede ser denominado nivel de relojería; un ejemplo de éste lo encontramos en el Sistema Solar.
- ◆ **Sistema cibernético.** También puede usarse el nombre de nivel de termostato. El sistema es autorregulable para mantener su equilibrio.
- ◆ **Sistema abierto o estructurado.** Es el nivel en que la vida se comienza a diferenciar de la inanimación, puede denominarse nivel célula.
- ◆ **Nivel genético asociativo.** Está caracterizado por las plantas y domina el mundo empírico de los botánicos, por ejemplo, hojas, granos, etcétera.
- ◆ **Nivel del sistema animal.** Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento y conocimiento de su existencia.
- ◆ **Nivel del ser humano.** Considerado como un sistema, el hombre posee autoconciencia, autorreflexión, comportamiento íntegro (habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos).

TEORÍA DE SISTEMAS	BOULDING
◆ Vivientes y no vivientes	◆ Sistemas estáticos.
◆ Abstractos	◆ Sistema dinámico simple.

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 156.



◆ Concretos	◆ Sistema cibernético.
◆ Abiertos y cerrados	◆ Sistema abierto o estructurado.
◆ Naturales	◆ Nivel genético asociativo.
◆ Hechos por el hombre	◆ Nivel del sistema animal.
	◆ Nivel del ser humano

Cuadro 1.1 Diferentes tipos de sistemas

1.2. Principios de la Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas se basa en las siguientes premisas:

- ◆ Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de organismos, y así sucesivamente.
- ◆ Los sistemas son abiertos. Ésta es consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.
- ◆ Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Por ejemplo, los tejidos musculares se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones para funcionar.

“También se pueden considerar otros principios como son: sinergia, homeostasis, entropía, organicidad y recursividad, por ellos podemos entender que:

- ◆ **Sinergia.** Se entiende cuando la suma de las partes es más que el todo, es decir, cuando un objeto cumple con este principio o requisito decimos que posee o existe sinergia.



- ◆ **Homeostasis.** Posibilidad del sistema de mantenerse en equilibrio en cada una de sus partes.
- ◆ **Entropía.** Todo sistema tiende al desgaste o posibilidad de destruir al sistema.
- ◆ **Organicidad.** Proceso de evolución que tiende a aumentar el grado de organización que poseen los sistemas. Por ejemplo, cuando intentan operar en el sistema las fuerzas opuestas de la homeostasis y la entropía.
- ◆ **Recursividad.** El hecho de que un objeto sinérgico, un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetos sinérgicos. Hablamos entonces de sistemas y subsistemas. O, si queremos ser más extensos, de suprasistemas, sistemas y subsistemas. Lo importante del caso, y que es lo esencial de la recursividad, es que cada uno de estos objetos, no importando su tamaño, tiene propiedades que lo convierten en una totalidad, es decir, en elemento independiente¹⁰.”

Además podemos considerar estos otros¹¹:

- ◆ **Diferenciación.** La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y a la elaboración de funciones, lo que también le acarrea multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia a la elaboración de estructura.
- ◆ **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos están caracterizados por el principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy; un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales, el mismo estado

¹⁰ Johansen Bertoglio, Oscar (1982) Introducción a la teoría General de Sistemas. p. 43-44

¹¹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 525.



final. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos reguladores (homeostasis) para balancear sus operaciones, la cantidad de equifinalidad puede reducirse; sin embargo, ésta permanece. En el sistema existe más de un modo para producir un determinado resultado, o sea, existe más de un método para consecución de un objetivo. El estado estable del sistema puede alcanzarse a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios diferentes.

- ◆ **Límites o fronteras.** Al ser un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, o sea, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites definen la esfera de acción del sistema, así como su grado de apertura (receptividad de los insumos) en relación con el ambiente.

Otros principios también pueden ser¹²:

- ◆ El todo es mayor que la suma de sus partes.
- ◆ El todo determina la naturaleza de las partes.
- ◆ Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo.
- ◆ Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además son independientes entre sí.
- ◆ El todo debe ser el principal foco del análisis, por lo que las partes deben recibir una atención secundaria.
- ◆ La integración es la variable más importante en el análisis de la totalidad. La integración se define como el grado de interrelación de las diversas partes que integran al todo.
- ◆ Las modificaciones posible en cada parte deben ser ponderadas con relación a los efectos posibles en cada una de las otras partes.
- ◆ Cada parte tiene una función que desempeña a fin de que el todo pueda cumplir su propósito.

¹² Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, p. 155.



- ◆ La naturaleza de la parte y su cometido se determinan por su posición dentro del todo.
- ◆ Todo análisis empieza con la experiencia del todo. Las partes y las interrelaciones deben evolucionar para adaptarse mejor al propósito del todo.

1.3. Impacto en el proceso de organización

Como todos sabemos, la optimización de los recursos se logra por medio de la aplicación del proceso administrativo en las áreas funcionales. La organización se concibe como un sistema; como hemos explicado anteriormente, el **sistema organizacional** está **compuesto por tres subsistemas**: el transformacional, el social y el administrativo, aunque algunos autores como Rodríguez Valencia¹³ consideran que son cuatro: el sistema de metas y valores, el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema personal. El subsistema **transformacional** tiene que ver con la transformación del bien o servicio; el **social**, con los recursos humanos; y el **administrativo**, con la forma de aplicar el proceso administrativo en cada una de las áreas funcionales.

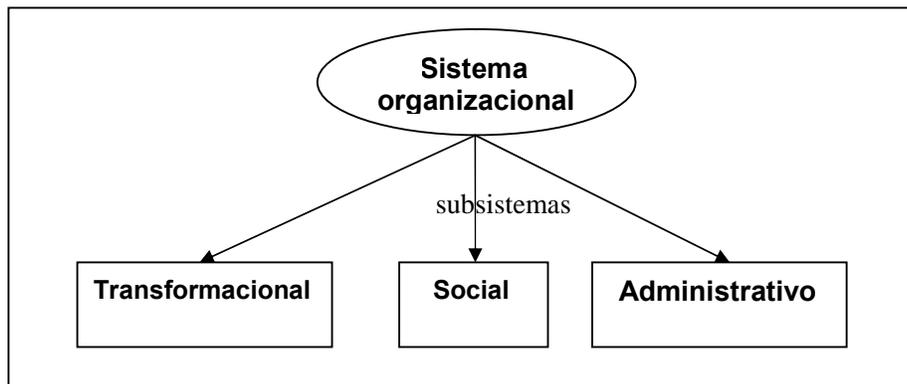


Figura 1.1. Subsistemas del Sistema Organizacional

He aquí que el profesional en administración, para una mayor comprensión del sistema organizacional, tendrá que analizar cada uno de los subsistemas

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 282.



y su interacción con el logro de los objetivos. Desde luego que para ello tiene que hacer un despliegue de cada una de sus habilidades, conocimientos y actitudes; pero, sin duda, debe tener un pensamiento creativo, que le ayudará en la consecución de sus fines.

La administración vista con un enfoque de sistemas es una fuerza dinámica, ya que comprenderá la estructura, la conducta y el proceso de forma integral y no aislada.

Existen diversas razones para observar a **las organizaciones con un enfoque de sistemas**. En primer lugar, considerar que cada una de las áreas en las que está conformada **la organización tiene estrecha relación con las demás**, lo cual nos permite valorar la importancia de la toma de decisiones porque cualquier decisión que no considere las repercusiones no será una buena decisión; en segundo lugar, cuando se percibe a **la organización como un todo** y no como cada elemento aislado del todo, está en mayor capacidad de proponer cambios, los cuales van a existir siempre, puesto que lo único permanente es el cambio; en tercer lugar, la **diversidad** es otro factor por considerar. Con un enfoque de sistemas se puede diversificar a la organización e implementar técnicas o medidas innovadoras que permitan que cada elemento parezca independiente del otro; un ejemplo de esto son las unidades estratégicas.

Comprender a la organización como un sistema obligará al profesional en administración a incrementar sus conocimientos, potencializar sus habilidades y desarrollar sus actitudes para que el sistema organizacional mantenga su equilibrio (homeostasis), evite en la medida de lo posible los conflictos (entropía) y promueva entre los miembros de la organización el efecto sinérgico (cuando la suma de las partes es más que el todo).

“La organización debe tratarse como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social, debe ser estudiada como un subsistema funcionalmente diferenciado de un sistema mayor.



Los otros subsistemas de un sistema mayor compondrán la situación o ambiente en que opera la organización.”¹⁴

Dentro de este contexto, el proceso administrativo es el que nos va a permitir lograr los objetivos de la organización. Aunque diversos autores han propuesto su propio punto de vista sobre las etapas que debe contener el proceso, en forma general podríamos decir que son cuatro: **planeación, organización, dirección y control**.

Para su mayor comprensión explicaremos los **objetivos de cada una de ellas**:

La primera etapa, la **planeación**, tiene como objeto, después de haber realizado un diagnóstico, determinar el curso de acción, mediante el análisis de diversas alternativas para lograr el objetivo determinado.

La segunda etapa del proceso administrativo, **la organización**, es la encargada de determinar la estructura de la organización, así como de determinar las funciones y procedimientos que se deben realizar para lograr los objetivos y los planes que la organización (no como etapa del proceso, sino como ente) ha determinado.

La tercera etapa, **la dirección**, busca la armonización de los esfuerzos mediante el uso del liderazgo, autoridad, comunicación y motivación. Por último, el **control**, que compara lo planeado con lo obtenido, mediante la revisión de los estándares determinados para analizar el cumplimiento de los mismos bajo las normas establecidas; en caso de que no se hayan cumplido, corregirlos y volver a establecer los estándares.

Concebir a la organización como un sistema organizacional, que de acuerdo con la clasificación antes desarrollada, lo consideraríamos como un sistema abierto, en el cual se presentan las siguientes características:

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, op cit. p.520



- a. La organización recibe insumos, los transforma en bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. En caso que no satisfaga a los clientes o consumidores, se recibirán los comentarios o quejas para corregir y volver a iniciar el sistema.
- b. Dentro del comportamiento del sistema se pueden presentar los principios antes descritos, como la sinergia, la recursividad, la entropía, la homeostasis, etc. Sin duda, en el sistema organizacional se presentan cada uno de ellos; para ello, el proceso administrativo nos va a ayudar para que se presenten de la forma correcta.
- c. En cada una de las funciones del sistema organizacional, por medio de sus subsistemas —el transformacional, el social y el administrativo—, se desarrolla el comportamiento del sistema.

Por otro lado, el proceso de organización corresponde a la estructuración dentro de la organización de un conjunto de etapas que nos va a permitir entender quién es el responsable de llevar a cabo cada una de las tareas, con qué procedimientos, con qué formatos y en qué espacios. Ante esto se tienen que definir los pasos que nos permitan determinar lo anterior, los cuales podemos proponer que sean los siguientes:

1. Elaboración de un diagnóstico organizacional que nos permita conocer:
 - ◆ Cultura organizacional.
 - ◆ Clima organizacional.
 - ◆ Necesidades de los recursos humanos.
 - ◆ Conjunto de funciones, procesos, procedimientos y tareas.
 - ◆ Características de los productos, servicios y clientes.
2. Elaboración de la visión y la misión.
3. Elaboración del sistograma organizacional para conocer el conjunto de entradas (proveedores e insumos), el proceso de transformación para conocer los subsistemas principales y de



apoyo para alcanzar la misión (procesos que directamente tienen que ver con el cliente y aquellos que nos permiten que esos procesos se lleven a cabo) y, por último, las salidas para conocer las características que deben tener los productos o servicios que nos van a ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes (producto-servicio y clientes). La retroalimentación se realiza por el conjunto de quejas o información que directamente nos dan los clientes a través de sus comentarios.

4. Definición del sistema que nos puede permitir alcanzar los objetivos.

1.4. Principales aportaciones

“En varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes. En tanto que antes la ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto vagamente se llama totalidad. Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos. De esta suerte, la teoría general de sistemas es una ciencia general de la totalidad.”¹⁵

Por lo tanto, las principales aportaciones de la Teoría General de Sistemas a la administración son:

- ◆ Entender que a las organizaciones se les debe analizar en su totalidad.
- ◆ Que cada una de las partes forman parte de un todo y que no se les puede analizar por separado.
- ◆ Que la organización está en constante interacción con el medio.
- ◆ Que la organización, al ser considerada como sistema abierto, tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente

¹⁵ Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría General de Sistemas*, p. 37.



y hasta autoreproducirse, naturalmente bajo ciertas condiciones ambientales.

- ◆ La organización puede competir con otros sistemas, lo cual no ocurre con los sistemas cerrados.
- ◆ Que, aunque cada una de las partes del sistema forma el sistema, a su vez cada subsistema es un sistema.
- ◆ Que dentro de la organización se van a presentar fenómenos que tienden al desgaste, al equilibrio, a las contradicciones que se susciten en esto, a la multiplicación de funciones, etc. y el profesional en administración puede estar prevenido para las consecuencias de esto.

Realmente, concebir a la organización como un sistema, permite al profesional en administración comprender el comportamiento de cada una de sus partes o provocar que se presente aquello que le permita facilitar el alcance de los objetivos.

Bibliografía del tema 1

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw Hill, 2003.

DAFT, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, 6ª ed., México, International Thomson, 2000.

DUHALT KRAUSS, Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, México, Dirección General de Publicaciones/UNAM, 1990.

DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo, *Administración y dirección*, España, Mc Graw-Hill, 2001.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw Hill, 2002.



GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas administrativos. Análisis y diseño*, México, McGraw-Hill, 1997.

HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructura y proceso*, 3ª. ed., México, Prentice Hall, 1980.

JOHANSEN BERTOGLIO, Óscar, *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, México, LIMUSA, 1982.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, 4ª ed., México, Universidad Iberoamericana, 1994.

LAZZARO, Víctor, *Sistemas y procedimientos. Un manual para los negocios y la industria*, México, Diana, 1990.

POWELL, Walter y Dimaggio Paul, *Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, ECASA, 1985.

———, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, ECAFSA, 2002.

———, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2003.

SENGE, Peter, *La quinta disciplina*, España, Garnica, 1999.

STONER, James A. *et al.*, *Administración*, 6ª. ed., México, Prentice-Hall, 1996.



TERRY, George R., *Administración y control de oficinas*, México, CECSA, 1978.

VAN GIGCH, John P, *Teoría General de Sistemas*, México, Trillas, 1990.

VON BERTALANFFY, Ludwig, *Teoría General de los Sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.

VON BERTALANFFY, W. Ross Sabih, G.W. Weinberg *et al.*, *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*, España, Alianza Editorial, 1972.

Actividades de aprendizaje

- A.1.1.** El alumno realizará una investigación sobre el siguiente tema: “Las organizaciones vistas como sistemas”. Los aspectos que tendrá que demostrar en la investigación son: concepto de organización y su importancia en el contexto social; concepto de sistema y la justificación teórica de “por qué la organización es un sistema” y, por último, ventajas y desventajas de la aseveración “Las organizaciones son vistas como sistemas”. El ensayo deberá tener un mínimo de cinco cuartillas y un máximo de diez.
- A.1.2.** El alumno realizará una investigación sobre la clasificación de las organizaciones en México. Posteriormente, tendrá que explicar en mínimo de tres cuartillas y en un máximo de cinco ¿por qué es importante comprender las características de las organizaciones para el estudio de los sistemas y procedimientos?
- A.1.3.** El alumno tendrá que contestar las siguientes preguntas:
- ◆ ¿Qué modelo es el mejor para comprender el enfoque sistémico organizacional? ¿Por qué?
 - ◆ ¿Se les puede aplicar a las PYMES cualquier modelo? ¿Sí, no y por qué?
 - ◆ ¿Qué otro modelo podríamos contemplar para dar un enfoque sistemático a la organización?



- A.1.4.** El alumno tendrá que dar su opinión con argumentos teóricos sobre la siguiente cuestión: ¿es cierto que un sistema y una operación son lo mismo, y que lo único que los hace diferentes es el grado de detalle de sus acciones?
- A.1.5.** El alumno identificará en una organización que le ofrezca productos o le otorgue servicios los principios de un sistema. Los escribirá en su cuaderno y justificará la razón de que se apliquen; en caso de que no se apliquen, describirá como aplicarlos mejoraría el sistema.
- A.1.6.** El alumno investigará los principios de los sistemas y elaborará un cuadro comparativo con lo expuesto en los apuntes.

Cuestionario de autoevaluación

Contesta las siguientes preguntas lo más amplio que puedas. Al terminar coteja tus respuestas con el texto y con tus actividades de aprendizaje.

1. ¿Por qué se considera a las organizaciones como un sistema?
2. Menciona tres aspectos importantes de la Teoría General de los Sistemas
3. ¿En un sistema organizacional que componentes se presentan de acuerdo con la Teoría General de los sistemas?
4. ¿Cuáles son las características de los sistemas?
5. Menciona un ejemplo donde se muestren las características de los sistemas.
6. Explica los componentes de un sistema organizacional.
7. ¿Por qué es importante conocer la clasificación de las organizaciones en el estudio de los sistemas y procedimientos?
8. ¿Los principios de los sistemas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización?
9. ¿Cuáles son las características del sistema organizacional de una PYME?
10. ¿Cuál es el concepto de sistema?
11. Explica la importancia que tiene comprender que una organización es un sistema



12. ¿Cómo se clasifican los sistemas?
13. Explica el origen de la Teoría General de Sistemas
14. ¿Quién es el autor que creó la Teoría General de Sistemas?
15. Ejemplifica los principios de entropía y homeostasis en un sistema organizacional.
16. ¿Por qué es importante concebir que una organización es un sistema abierto?
17. ¿Cómo se puede comprender en un sistema organizacional el principio de equifinalidad?
18. ¿Cómo se puede aplicar los principios de sinergia y recursividad en el sistema organizacional cuando se presenta un problema? Ejemplificar tres tipos de sistemas.

Examen de autoevaluación

Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos que contestes la siguiente evaluación, ella te ofrecerá una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos que regreses al texto o a alguna de las actividades



de aprendizaje para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. Al conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí para lograr un objetivo determinado se le conoce como:
 - a) sistema
 - b) objetivo
 - c) plan
 - d) política
 - e) recursos

2. Algunas de las características de los sistemas son:
 - a) homeostasis, kinestesia y atrofia
 - b) homeostasis, ciclo de actividades y atrofia
 - c) entropía, homeostasis y equifinalidad
 - d) entropía, crecimiento y finalidad
 - e) codificación, retroalimentación e información

3. Se consideran componentes de un sistema organizacional:
 - a) homeostasis, entropía e información
 - b) medio ambiente, insumos, procesos de conversión y salida
 - c) proveedores, insumos, proceso central, producto o servicio y clientes
 - d) entrada, salida y retroalimentación
 - e) insumos, procesamiento y producto

4. Se considera el principal autor de la Teoría General de Sistemas a:
 - a) Frederick Taylor
 - b) Henry Fayol
 - c) Franck Simon
 - d) Ludwig Von Bertalanffy
 - e) Ludwig van Beethoven



5. Mencionó la siguiente frase: “El todo es más que la suma de sus partes”:
- a) Heráclito
 - b) Aristóteles
 - c) Sócrates
 - d) Platón
 - e) Parménides
6. ¿Cómo se le conoce al conjunto de actividades interrelacionadas que satisfacen una cierta función?
- a) procedimiento
 - b) sistema
 - c) organización
 - d) planeación
 - e) tarea
7. “Cualquier sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales, el mismo estado final,” esto se puede dar aplicando el principio de:
- a) homeostasis
 - b) entropía
 - c) equifinalidad
 - d) recursividad
 - e) diferenciación
8. Es el principio que explica que todo sistema abierto tiende a la multiplicación y elaboración de funciones:
- a) homeostasis
 - b) entropía
 - c) equifinalidad
 - d) recursividad



- e) diferenciación
9. Es el sistema que está en constante interacción con el ambiente:
- a) Sistema abierto
 - b) Sistema cerrado
 - c) Sistema natural
 - d) Sistema abstracto
 - e) Sistema concreto
10. Se considera que es el equilibrio entre las partes del sistema:
- a) entropía
 - b) diferenciación
 - c) homeostasis
 - d) equifinalidad
 - e) límite o frontera



TEMA 2. CULTURA CORPORATIVA

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno comprenderá que cuando se hace un cambio de los procesos, necesariamente la cultura organizacional se ve afectada. Por tal motivo, hay que considerar qué elementos componen la cultura organizacional para considerarlos en el cambio que se realice en la organización.

Temario detallado

- 2.1. La visión
- 2.2. La misión y los objetivos generales
- 2.3. Construcción de la filosofía de la organización
- 2.4. Normas, políticas y reglas
- 2.5. Establecimiento de lineamientos de actuación
- 2.6. Los espacios de acción

Introducción

Desde que nacemos hasta que morimos tenemos relación con las organizaciones porque forman parte de la cultura social: el hospital, el registro civil, la farmacia, la iglesia, el cine, la escuela, el panteón; esto es, las organizaciones impactan en todo momento en la vida del ser humano. El profesional en administración no puede soslayar la importancia que éstas tienen en la sociedad.

Los individuos que viven en un mismo país comparten un conjunto de valores, creencias, conocimientos, lenguaje y tradiciones que les permiten comprender la acción de todos los que habitan en él.

Los individuos que comparten una misma cultura social pertenecen —no todos lamentablemente— a las organizaciones donde laboran. Por tal razón, los individuos tienen una cultura social y organizacional que explica la forma de actuar cotidiana. Cada una de las organizaciones tiene una cultura que



comparten todos los miembros que pertenecen a ella: a ésta se la llama cultura organizacional o también llamada corporativa. Para el objeto del desarrollo del tema le llamaremos **CULTURA ORGANIZACIONAL**.

¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización y que se enseña como correcta a aquellos nuevos integrantes.

Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional existe en dos niveles, como si nos imagináramos un iceberg, en la superficie hay artefactos **visibles** y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias; sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más **profundos** en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

La cultura también proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

- ◆ Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse
- ◆ Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo



La **integración interna** significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

La **adaptación externa** se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas; asimismo, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

Para analizar el concepto de cultura organizacional, primero veremos que cultura “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas”.¹⁶

La cultura se arraiga en creencias y valores; una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante. Cuando no resulta sencillo establecer un valor cultural específico, una vez que éste se establece con regularidad suficiente, será útil para guiar el comportamiento e influir en él. La cultura de una organización podría guiar lo que los individuos hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

Aquí expondré la opinión de diversos autores, respecto al concepto de cultura organizacional:

¹⁶ Don Hellriegel, et al. *Administración. Un enfoque basado en competencias*, p. 512.



AUTOR	CONCEPTO
Keith Davis y John W.Newstrom	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. ¹⁷
Angelo Kinicki y Robert Kreitner	Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. ¹⁸
Martín González y Socorro Olivares	Es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. ¹⁹
Stephen Robbins y Mary Coulter	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. ²⁰
Richard L. Daft,	Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización. ²¹

Cuadro 2.1 Conceptos de la cultura organizacional

La cultura organizacional, para su mejor comprensión, puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observan los aspectos como el uniforme, la distribución de las oficinas, los símbolos, los eslóganes, las ceremonias, etc. En la parte que se encuentra debajo del mar, la parte no visible, se ubican los valores expresados, como “el sentimiento de la UNAM”

¹⁷ (Tomado de *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc. Graw Hill, 2000, p. 111.)

¹⁸ (Tomado de *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, México, Mc. Graw Hill, 2003, p. 30.)

¹⁹ (Tomado de *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 215.)

²⁰ (Tomado de *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 52.)

²¹ (Tomado de *Administración*, Argentina, Thomson, 2004, p. 88.)



o “todos los que pertenecemos a esta organización somos como una familia”.

De esta forma, si analizamos cada uno de estos elementos que nos permiten entender a la cultura organizacional, podremos cambiarla de acuerdo con nuestra forma de pensar o de hacer las cosas. Los elementos son los siguientes:

Los valores. Son las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean preferibles, personal o socialmente, que otras.

Las historias. Es una narración basada en hechos reales que se repite con frecuencia y que comparte todo el personal.

Las **anécdotas** son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos sobre la organización.

Las **leyendas** que son hechos históricos y pueden estar embellecidos con detalles ficticios o los mitos que son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero no están apoyados por los hechos.

Las **ceremonias** son una actividad planeada que constituye un acontecimiento especial y que realiza a favor de un público.

Los **símbolos** son algo que representa otra cosa. En un sentido, las ceremonias, las historias, los refranes y los ritos son símbolos. Simbolizan valores más profundos de una organización. Otro tipo de símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.



En el **lenguaje** dentro de la organización, se utilizan ciertos términos, refranes o expresiones formales o informales que son comunes entre todos los que laboran en la organización.

Como mencioné anteriormente, los valores subyacentes y los artefactos observables son elementos de la cultura organizacional. Los refranes, símbolos, ritos y ceremonias descritos son artefactos que reflejan los valores subyacentes de la organización.

2.1. La visión

Los líderes crean y comunican una visión para la organización. Una visión es una imagen o idea cristalizada de largo plazo de lo que se puede y debe realizar. Usualmente, demanda de las personas que trasciendan sus capacidades e ideas del momento y las exhorta a alcanzar nuevo niveles de compromiso y entusiasmo. En una visión también pueden integrarse las opiniones y valores compartidos que sirven de base al cambio de la cultura de una organización.

Se concibe también como la **forma** en que se **visualiza la organización en un futuro**. Se debe contemplar para determinar la visión, la filosofía, los valores esenciales y las creencias.

Para redactar una visión se sugiere la siguiente plantilla a llenar:

Nuestra visión es ser una organización_____ (principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión, etc.; elegir una **que ofrece**_____ (productos, servicios, productos y servicios; elegir una) _____ (innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad; elegir una) **para** _____ (servir al mercado global, crear valor para los accionistas, cumplir con nuestros pactos con los accionistas, agrandar a los clientes; elegir una). En los sectores altamente



innovadores_____ (relacionados con las soluciones informativas, empresariales de consumidores, financieras; elegir una) con personal altamente calificado y buscando siempre un aseguramiento de calidad en sus procesos.

2.2. La misión y los objetivos generales

¿Qué es la misión?

Es un enunciado a través del cual, la empresa justifica en forma breve y clara la razón de su existencia [...] En la misión se resumen: su propósito fundamental, las actividades que desarrolla; las necesidades que satisface o desea satisfacer; su base fundamental de clientes; así como los métodos con los cuales dará cumplimiento a todo lo anterior y cuidando que sea congruente con los valores y la filosofía de la organización.²²

Podemos considerar que algunas organizaciones redactan la visión y la misión. Una nos dirá que deseamos ser y otra nos dirá la razón de ser de los que forman la organización.

La misión se comprende como **la razón de ser de cada miembro de la organización**; es decir, el compromiso que se tiene en forma individual para alcanzar el fin colectivo, forma parte del individuo.

En ella, se identifica su ramo de actividad, se responde a tres preguntas fundamentalmente: ¿qué hago?, ¿para quién lo hago?, ¿cómo lo hago? Se debe identificar los grupos de interés, es decir, aquellos que saldrían beneficiados si se alcanza o no la misión. Esto es, ejecutivos, mandos intermedios, operativos, proveedores, organizaciones gubernamentales (Hacienda, IMSS, etc.), clientes y competencia. También se deben considerar las fuerzas conductoras, es decir, aquello que compromete la organización con el cliente. Por último, la ventaja competitiva que **Michael Porter** señala como posible gracias a tres fuerzas competitivas: liderazgos

²² Petra Hernández Pérez, *Administración aplicada. Ejercicios y casos de estudio*, p. 49.



en costos, diversificación y la combinación de ambos: enfoque²³. Para ello, hay que **evaluar las fortalezas y debilidades de la organización**, así como las oportunidades y amenazas de la competencia; este diagnóstico se conoce como FODA.

En comparación con la visión, la misión es más descriptiva y menos orientada al futuro; Es de carácter más general, de manera que deben traducirse en metas para ser verdaderamente útil y funcional.

Las **metas** son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso muy complejo, ya que las metas de la alta dirección deben combinarse con las de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones. Además, es probable que deban establecerse metas individuales, grupales y organizacionales; así, pues, para que sea posible instaurar un sistema social eficiente es necesario proceder a la integración sustancial de esas metas.

Definición del negocio

La tarea de especificar cuál es el negocio en el que se encuentra una organización no es tan sencilla, puesto que se debe buscar la definición de un **justo medio**; es decir, no debe ser tan reducido de modo que la organización se vea limitada en las opciones de éxito, pero tampoco se debe pretender abarcar un negocio extremadamente amplio, en el que se refleje la idea de incluir todo tipo de bienes y servicios para satisfacer casi cualquier necesidad, pues en este caso se corre el riesgo de confundir la dirección que debe seguir la empresa, se dificulta la toma de decisiones y no ayuda a concretar la visión.

²³ Michael Porter, *La ventaja competitiva*, p. 10.



Para hacer posible la definición de **negocio**, es necesario contestar las siguientes cuatro preguntas:

¿Qué?

En el primer punto, para dar respuesta al **qué**, se requiere definir las necesidades que se satisfacen, así como los bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes; sin embargo, cabe destacar que la definición de **qué** debería enfocarse mayormente hacia el consumidor que hacia el producto porque de este modo se lograrán identificar paulatinamente los cambios que vayan experimentando las necesidades del consumidor. Así, la empresa estará entonces en condiciones de satisfacer las necesidades emergentes de la clientela, manteniéndose a la vanguardia y garantizando su supervivencia.

¿A quién satisface?

La respuesta a esta pregunta implica identificar los principales grupos de clientes, dónde se ubican geográficamente y cuáles son sus características. En síntesis, se debe hacer referencia al mercado o segmento de mercado al que se sirve o se intenta servir.

¿Cómo produce o producirá la empresa esos satisfactores?

Esta pregunta se responde al describir, en forma muy general, a través de qué tecnología, destrezas o habilidades distintivas, la empresa satisface las necesidades del cliente. En esta información se suele incluir los métodos, los procedimientos, las actividades que se desempeñan y también puede aludirse al **cómo**, haciendo referencia sobre los siguientes aspectos:

- ◆ El **costo**, ya que habrá productores cuyo interés sea la producción de bajo costo.
- ◆ La **innovación** interesa a algunos productores con el propósito de incorporarla a los bienes o servicios y ofrecer a sus clientes productos innovadores.



- ◆ La **investigación** o la aplicación de las ciencias pueden mencionarse cuando el productor ofrece bienes o servicios derivados de la labor que realiza en laboratorios, donde aplica los resultados de la investigación y las ciencias.

¿Por qué existe la organización?

En ocasiones, explicar los antecedentes históricos del surgimiento de la organización nos permitirá definir la existencia de la organización a la hora de redactar la misión, puesto que conocer el espíritu de la organización nos dará mayor información.

Como puede observarse, se ha explicado paso a paso la forma de definir el negocio de una empresa, el cual es parte importante que ayudará a estructurar la declaración de la misión; ahora, se desarrollará el planteamiento de las **fuerzas conductoras**, otro **elemento básico** para la formulación de la misión.

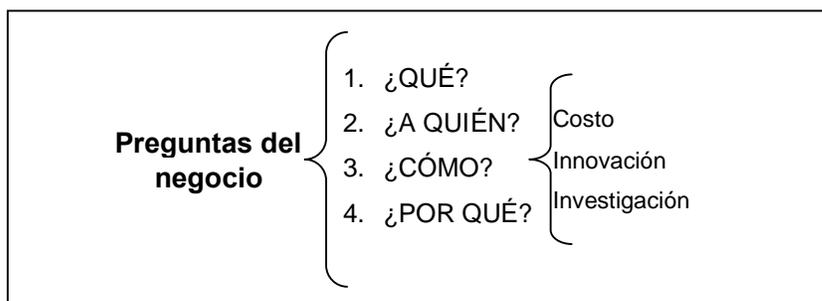


Figura 2.1 Preguntas del negocio

Fuerzas conductoras

Una **fuerza conductora** es un criterio de diversa índole mediante el que la organización se compromete a proporcionar atención a los clientes.



Es necesario que al formular una misión, se elija de entre toda la gama de fuerzas fundamentales con las que la empresa se identifica plenamente atendiendo a su importancia; por ejemplo, una empresa quizá ha adquirido con sus clientes el compromiso de producir bienes o servicios a un precio menor al de la competencia y con una calidad igual o superior. A esta fuerza conductora se le conoce con el nombre de **capacidad de producción a bajo costo**; o bien, se pudo haber comprometido a incrementar la cantidad y la calidad de los productos que comercializa, en este caso la fuerza conductora es la de **productos ofrecidos**.

Otra de las fuerzas que la empresa pudo haber pactado con los socios es la de **utilidades suficientes**, para satisfacer sus expectativas de rentabilidad. La promesa de la organización también pudo ser el desarrollo los bienes de vanguardia que ofrece, esta es la fuerza conductora de la **tecnología**.

Métodos de distribución y venta. Se refiere a la forma como la empresa se haya comprometido a efectuar las ventas y hacer la distribución; por ejemplo, ofrecer los productos o servicios a través de medios televisivos o mediante Internet con entrega a domicilio.

Capacidad de operación. Se trata del acuerdo pactado respecto de operar la planta al 100% de su capacidad para abatir costos en beneficio de los clientes.

Mercado atendido. Es la responsabilidad que asume la compañía para mantenerse en constante acercamiento con los clientes, a fin de conocer qué necesidades requieren ser satisfechas.



Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es considerada como el atributo clave que posee una empresa y la distingue de otras del mismo giro; por ejemplo, ser la única en su género por su claridad superior, por sus bajos costos, por el servicio a los clientes, o por la atención rápida y eficaz.

Los enfoques pueden ser de la total satisfacción del cliente, de innovación continua o de compromiso decidido. Estos atributos ocasionan que algunas empresas gocen de la preferencia de los consumidores.

Grupos de interés

Los grupos de interés son conjuntos de personas, tanto internas como externas, que poseen algún derecho sobre la empresa. Estos grupos esperan, con justificada razón, que la empresa, a través de la formulación de la misión, convierta en un compromiso formal el cumplimiento de sus exigencias, pues de no hacerlo ésta enfrentará serias dificultades en el logro de sus objetivos debido a que cualquiera de estos grupos puede no sentirse comprometido con la organización.

Los principales grupos de interés que deben ser considerados en el **medio interno** son accionistas, empleados, funcionarios y miembros de la junta directiva. Los grupos de interés del **medio externo** son proveedores, sindicato, público en general, clientes, gobierno, ciudadanía, etcétera.²⁴

Objetivos generales

Es importante que las organizaciones definan sus objetivos para toda la organización y para cada una de sus áreas con el fin de poder determinar que se desea alcanzar, desde el punto de vista estratégico, táctico y operacional.

2.3. Construcción de la filosofía de la organización

²⁴ Petra Hernández, *op. cit.*, pp.47-54.



La filosofía da sustento a las premisas de valor, que a su vez contribuyen a dar forma a la visión. La visión es una versión “de largo alcance” de la misión, mientras que las metas son un medio para la determinación de objetivos en el cumplimiento de esa misión. Juntos —filosofía, valores, visión, misión y metas— componen una jerarquía de creciente especificidad (la filosofía es el elemento más general; las metas, el más específico). Todos estos ingredientes contribuyen a crear una cultura organizacional distintiva, la cual es reflejo también de la organización formal (de sus políticas, estructuras y procedimientos formales), así como del entorno social y cultural (global) prevaleciente.

a) Valores, creencias y representaciones

Desde luego estos valores, creencias y representaciones son diferentes en las organizaciones; en primer lugar porque no todas persiguen el mismo objetivo: unas persiguen el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, políticamente definidas, otras satisfacen necesidades según el grado de aceptación de sus productos o servicios, pero desde luego en forma lucrativa, y, finalmente, existen otras que aparentemente son lucrativas, pero las ganancias, si existieran, desde luego se reparten entre los miembros que la integran. Todo esto se sustenta en el artículo 25 constitucional, que especifica que la economía nacional se divide en sector público, privado y social.

Entre los valores que integran la cultura de una organización, se considera ahora que los valores éticos se hallan entre los más importantes aunque dichos comportamientos difieran de aquellos regulados por la ley.

La **ética** es el código de principios morales que modela el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen normas en cuanto a lo que es bueno o malo en la conducta o en la toma de decisiones.



La moralidad de ayudar a una persona que se está ahogando no está especificada por la ley; por otra parte, manejar por el lado derecho del camino no tiene una base moral. La noción de **responsabilidad social** es una extensión de esta idea.

En conclusión, pocas organizaciones pueden implementar recursos para cambiar su cultura organizacional; sus esfuerzos son modestos y dan resultados modestos. Cuando la organización planifica para ir tras su misión, se encontrará brechas entre su cultura y la necesaria para obtener el logro de los objetivos, por lo que ésta tiene que tener la voluntad de admitir que existe y que tiene un problema cultural que resolver.

Entonces, nuestro primer elemento por considerar en la cultura organizacional es a qué sector pertenece la organización. Cuando definimos este primer aspecto nos damos cuenta del sistema de valores, creencias y representaciones que puede tener una organización que permitiría comprender, en primera instancia, la cultura organizacional.

La **fortaleza de la cultura** se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de los valores específicos. Si existe consenso es fuerte; si no existe, es débil.

Por otro lado, se debe considerar si los valores, creencias y representaciones son fuertes o débiles entre los miembros de la organización; así nos podemos dar cuenta el grado de amplitud en que se comparten entre los miembros y el grado de profundidad con que se arraigan.

Esto se podrá notar también por el grado de adaptabilidad o no. Por ello, el siguiente cuadro nos permite conocer las características de las culturas organizacionales adaptables o no adaptables.

	CULTURAS ORGANIZACIONALES ADAPTABLES	CULTURAS ORGANIZACIONALES NO ADAPTABLES
Valores claves	Los administradores se	Los ejecutivos se preocupan



	preocupan profundamente por los clientes, accionistas y empleados. También valoran las personas y los procesos que puede crear un cambio útil.	por ellos, su grupo de trabajo inmediato o algún producto (o tecnología) asociado con ese grupo de trabajo. Estiman el proceso administrativo ordenado y reductor de riesgos mucho más que las iniciativas del liderazgo.
Comportamiento común	Los administradores prestan mucha atención a sus interesados, en especial a los clientes, e inician cambios cuando son necesarios para servir los intereses legítimos de éstos, aunque signifique correr algunos riesgos.	Los administradores tienden a estar algo aislados y a ser un tanto políticos y burocráticos. Como resultado, no cambian sus estrategias con rapidez para ajustarse o aprovechar los cambios en sus ambientes de negocios.

Cuadro 2.2. Culturas corporativas adaptadas y no adaptadas al ambiente²⁵

2.4. Normas, políticas y reglas

Dentro de la formación de la cultura organizacional, la determinación de las normas, políticas y reglas son muy importantes porque establecen las normas de conducta de los individuos dentro de la organización. Pero para ahondar sobre este tema se requiere explicar las diferencias radicadas, principalmente, en el grado de aplicabilidad de la norma.

Dentro de la planeación existen **planes** de uso único y planes de uso permanente.

Los considerados de **uso único** es porque sólo se utilizan en una sola ocasión, como son los presupuestos que sólo se elaboran para la organización para un determinado tiempo y no pueden utilizarse por varias veces porque las circunstancias no son las mismas; los programas y los proyectos también se consideran de uso único porque se utilizan con un determinado conjunto de actividades y en un tiempo determinado. Por el contrario, los planes de **uso permanente** se pueden utilizar cada vez que una situación se presenta; éste es el caso de los procedimientos, de las políticas, normas y las reglas. Hay que recordar que **las políticas** son guías de acción general que orientan en la toma de decisiones, que se repiten una

²⁵ Richard L. Daft, *Administration*, p. 92.



y otra vez, además de que poseen las características de ser **“inclusivas, elásticas, dinámicas** y requieren ser interpretadas, aunque estas interpretaciones no suelen ser complejas pero tienden a dejar lugar al juicio de quien las aplica, su formulación no obedece al albedrío o al capricho sino a la necesidad de regular acciones o funciones susceptible de sufrir decisiones frecuentes, es decir, no se formulan indiscriminadamente, sino en casos especiales.”²⁶

Respecto a las normas y las reglas, se cree que también son guías generales sobre el comportamiento del individuo; inclusive puede uno confundirse. La diferencia radica en el grado de aplicabilidad porque “La regla no deja campo de decisión, en cambio la política y la norma determinan los criterios generales que han de orientar la acción.”²⁷ Esto es, la política es flexible; la norma, poco flexible; y la regla, inflexible.

2.5. Establecimiento de lineamientos de actuación

Los lineamientos de actuación tienen que ver con el modelo de cultura organizacional que se aplique en la organización. Al considerar qué valores culturales son importantes en las organizaciones, se tiene que analizar el ambiente externo, las estrategias y la misión. Esto define el tipo de cultura que la organización tiene.

Los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón distintivo de una organización, justo como una personalidad es única para un individuo. Como una clasificación de individuos que comparten algunas características en común, varios tipos generales de cultura organizacional pueden describirse.

Existen **cuatro tipos de cultura**: de la adaptabilidad, del logro, del clan y la burocrática.

Cultura de la adaptabilidad,

²⁶ Petra Hernández, *op. cit.*, p. 66.

²⁷ Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, Vol. I., p. 168.



“surge en un ambiente que exige responder rápidamente y tomar decisiones de alto riesgo. Se inculcan los valores que apoyan la capacidad de detectar, interpretar y traducir cuanto antes las señales del ambiente en nuevas respuestas conductuales. Los empleados deciden en forma autónoma y actúan con libertad para atender las nuevas necesidades; se aprecia mucho el esmero para atender a los clientes. Para lograr los cambios, los que toman las decisiones estimulan y premian la creatividad, la experimentación y la aceptación de riesgos.”²⁸

Este tipo de cultura se le conoce también como emprendedora, hay un compromiso con la experimentación, innovación y estar en la vanguardia. Ésta es adecuada para la fase inicial de una organización.

Cultura del logro, es

“idónea para las organizaciones que buscan ante todo servir a clientes específicos en el ambiente externo, pero sin una necesidad urgente de flexibilidad ni de cambio rápido. Nace así una cultura orientada a resultados que aprecian mucho la competitividad, la agresividad, la iniciativa personal y el deseo de trabajar duro y largo tiempo con tal de obtener resultados. Este tipo de organización se mantiene unida por el hincapié en ganar y en alcanzar metas ambiciosas.”²⁹

Este tipo de cultura también es conocida por **cultura de mercado**.

Cultura del clan

“tiene una concentración interna en la participación de los empleados para enfrentar rápidamente las necesidades cambiantes del entorno. Busca ante todo satisfacer las necesidades de los empleados, y la organización puede caracterizarse por una atmósfera familiar y afectuosa. Los ejecutivos dan prioridad a valores como la cooperación, la consideración al personal y a los clientes, a evitar las diferencias de estatus.”³⁰

Los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración. Los integrantes reconocen una obligación más allá del simple intercambio de trabajo por el sueldo. Entienden que cualquier acuerdo puede exceder al contrato por el que están en la organización.

Cultura burocrática, es

²⁸ Richard L. Daft, *Administración*, p. 92.

²⁹ Richard L. Daft, *op. cit.*, p.93

³⁰ *Idem*.



“el comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados, y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas”³¹

Se aprecia mucho obedecer las reglas y la atención a los detalles; se apoya y se premia una forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas.

Estos cuatro tipos de cultura dependerán de la importancia que la organización le dé a los valores, creencias y representaciones y de las necesidades del ambiente. La alta dirección tendrá la responsabilidad de definir el tipo de cultura y la forma de inculcarla.

Para determinar el cambio de la cultura organizacional se puede iniciar por:

1. Diagnóstico de la organización.
2. Comprensión de la organización en relación a su entorno.
3. Estudio organizativo jerárquico-productivo/servicio de la organización.
4. Estudio de las funciones, actividades y tareas, y de los principales flujos informativos.
5. Descripciones de los puestos y el perfil psicoprofesiográfico de los trabajadores.
6. Papel y funciones de la alta dirección o en su caso del consejo.
7. Diagnóstico de la cultura organizacional.
8. Análisis del diagnóstico cultural y su impacto en el resultado organizacional.
9. Determinar los elementos de la cultura deseada

Aspectos que hay que revisar:

- ◆ Estudio de documentos sobre la entidad como: memorias, estados financieros, artículos, ponencias, informes de asambleas de eficiencia, otras.

³¹ Ibidem. P.94



- ◆ Estudio de otras fuentes informativas disponibles: videos, grabaciones, etcétera.
- ◆ Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- ◆ Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones entre organizaciones.
- ◆ Estudios de documentos tales como memorias; estados financieros; facturas; manuales de organización, procedimientos y normas; vales de salida de almacenes; artículos; documentos.
- ◆ Aplicación de técnicas de recopilación de información en grupo como la tormenta de ideas u otras con tales fines.
- ◆ Consulta a manuales, documentos de organización, informes estadísticos y contables, organigramas, etcétera.
- ◆ Observaciones detalladas al proceso productivo/servicio, de apoyo, de descanso, etcétera.
- ◆ Visitas a las áreas de trabajo.
- ◆ Facilitación de reuniones de trabajo.
- ◆ Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan; cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- ◆ Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- ◆ Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.

¿Qué hacer para determinar una cultura organizacional determinada?

El solo estudio de la cultura no garantiza de hecho el cambio planeado. No se puede esperar a que la cultura cambie para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar ésta a la cultura, lo que sí es necesario es lograr la congruencia de ambas.

Es importante hacer una declaración de la cultura organizacional deseada, la cual tiene el propósito de servir de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.



Los **elementos** a tener en cuenta en la **cultura deseada** se detallan a continuación:

Misión/Visión. Claridad en la misión, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

Sistema de valores. Clarificar de forma expresa los valores deseados que sustentarán la estrategia, los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

División del trabajo y hábitos. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo: cómo se hacen las cosas en la organización; cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros; Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

Ritos y ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo: cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento; las asambleas, reuniones, proceso de selección, de evaluación, de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

Organización, comunicación e información interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

Características de los directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías por utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etcétera.

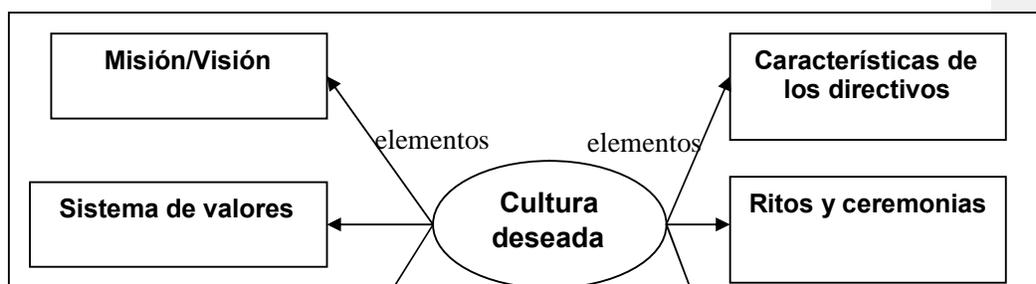




Figura 2.2. Elementos para determinar la cultura organizacional

Actualmente, las organizaciones inmersas en la globalización exigen que mediante la cultura organizacional los empleados se mantengan unidos. Éste es el elemento más cohesivo; comunica el sentido de pertenencia y nos va a indicar el comportamiento de los miembros de la organización, además de que permite a los que por alguna circunstancias no pueden asistir a la organización trabajar con entusiasmo y armonía para cumplir con los objetivos comunes que satisfagan las necesidades cambiantes del entorno.

Por ello, Hellriegel considera que “una organización tiene una cultura sólida cuando los elementos culturales más observables proyectan un solo mensaje consistente”.³² Es decir, en esas organizaciones los miembros comparten un estilo común de hacer las cosas; para ello, el fundador tiene que lograr que aprendan los valores, las normas y los comportamientos que le permitan participar a cada uno en la organización; esto se logra mediante la socialización organizacional. Es decir, los propios empleados se transmiten uno a otro todo aquello que el sistema organizacional no lo plasma por escrito. La socialización es un mecanismo clave que se utiliza para incrustar la cultura.

³² Don Hellriegel, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, p. 519.



Para lograr la socialización, se realizan tres etapas:

1. **Socialización previa.** Esta etapa comienza desde antes que el individuo entre a trabajar a la organización; son aquellas cosas que se dicen sobre ella, aquello que le da una imagen previa, sobre el ambiente, el pago, en fin, toda información que tiene antes de solicitar el ingreso a la organización.
2. **Encuentro.** Esta etapa es a partir de que el individuo firma el contrato. Es un momento de mucha expectación y comienza a representar tangiblemente todo aquello que en la socialización previa tenía de información. Por ello, en esta etapa hay que darle una inducción a la organización para darle la información oficial de la organización.
3. **Cambio y adquisición.** El individuo ya conoce la cultura organizacional, domina sus funciones, conoce las normas, los comportamientos, los procedimientos y la forma de resolver los conflictos. Quienes no lo logran, salen voluntariamente o involuntariamente, o en su caso siguen pero aislados de las redes sociales. Los jefes son los que serán encargados de transmitir esta fase de cambio y adquisición.

Aquí radica la importancia de la comunicación organizacional, ya que por medio de ella se transmitirán los valores, creencias y representaciones de la mejor forma.

La comunicación proviene del latín *communicare* y quiere decir “poner en común”. Así, al comunicarnos con otras personas nuestra intención es poner en común para que el otro comprenda lo que yo quiero decirle.

Como sabemos, existen **diversos tipos de comunicación:** la verbal (la que se transmite en forma oral); la no verbal (que se puede transmitir con señas, símbolos, gestos, etcétera).



Dentro de la organización usamos todo tipo de comunicación; incluso la tecnología ha hecho que encontremos diferentes tipos de transmitir nuestros mensajes, ya sea a través del correo electrónico, del Messenger, etcétera.

Existen diversos tipos de procesos de comunicación, el más sencillo es el que involucra al emisor (individuo o grupo que intenta o desea enviar un mensaje), la codificación (cuando busca el emisor que la idea o pensamiento esté en un lenguaje comprensible para los otros), el mensaje (es lo que se quiere decir), elección del medio (elegir el medio por el cual se quiere transmitir el mensaje, como puede ser cara a cara, vía telefónica, por mail, por Messenger, con un memorando, etc.), Decodificación (traducir los aspectos verbal o visual del mensaje), Receptor (el que recibe la información o idea) y, por último, la retroalimentación (respuesta del receptor al emisor que nos informará si la codificación y decodificación fueron las adecuadas o si existió una barrera que evitara que el mensaje no llegara como se tenía previsto).

De ahí la importancia de establecer una buena comunicación organizacional para poder incrustar la cultura organizacional.

Bibliografía del tema 2

BATEMAN, Thomas S. y Scout A. SNELL, *Administración, el nuevo panorama competitivo*, México, Mc Graw Hill, 2000.

DAFT, Richard L., *Administración*, Argentina, Thomson, 2004.

DAVIS, Keith y John W. NEWSTROM, *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc. Graw Hill, 2000.

GONZÁLEZ, Martín *et al.*, *Comportamiento organizacional*, México, CECSA, 1999.

HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructura y proceso*, 3ª. ed., Prentice Hall, México, 1980.



HELLRIEGEL, Don, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 2005.

HERNÁNDEZ PÉREZ, Petra. *Administración aplicada*, México, ECAFSA, 1999.

JOHNSON, Gerry, *Dirección estratégica*, México, Prentice Hall, 2002.

KINICKI, Angelo y Robert KREITNER, *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, México, Mc Graw Hill, 2003.

PORTER, Michael, *Ventaja competitiva*, México, CECSA, 2005.

REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas*, vol. I, México, Limusa, 2000.

ROBBINS, Stephen y Mary COULTER, *Administración*, México, Pearson, 2005.

Actividades de aprendizaje

- A.2.1.** El alumno(a) investigará en tres libros diferentes una definición de visión y misión. Debe especificar la referencia bibliográfica de dónde obtuvo las definiciones.
- A.2.2.** El alumno(a) señalará las diferencias de los conceptos entre ellas y con los conceptos de misión y visión elaborará un mapa conceptual.
- A.2.3.** El alumno(a) investigará diez visiones y diez misiones de diferentes organizaciones que pertenezcan al sector público, sector privado y sector social, respectivamente, y señalará sus características.
- A.2.4.** El alumno(a) evaluará las visiones y misiones y calificará cada una especificando lo siguiente: ¿cumple con lo que se espera como redacción de una visión y misión?, ¿cree que se cumpla?, ¿la conocen los empleados?
- A.2.5.** El alumno(a) señalará la filosofía de esas organizaciones que investigó y de las siguientes: UNAM, IMSS, MC DONALDS, CRUZ ROJA e INSTITUTO PARA LA MUJER.
- A.2.6.** El alumno(a) señalará la importancia de las normas, políticas y reglas para determinar la cultura organizacional.
- A.2.7.** El alumno(a) elaborará las normas, políticas y reglas de una



miscelánea o tiendita que está empezando.

A.2.8. El alumno(a) mencionará la importancia de la cultura organizacional para determinar los lineamientos de actuación del profesional en administración.

A.2.9. El alumno(a) mencionará los espacios de actuación respecto a la cultura organizacional.

A.2.10. El alumno(a) definirá con sus propias palabras qué es cultura organizacional.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por cultura organizacional?
2. ¿Cómo se elabora una visión?
3. Elaborar una misión de una farmacia pequeña.
4. Señalar mediante los elementos que determinan la cultura organizacional de qué manera se aplican en la Facultad de Contaduría y Administración.
5. ¿Qué significa la responsabilidad social?
6. ¿Qué es una norma, una política y una regla?
7. ¿Cómo se refleja la cultura organizacional en las organizaciones?
8. ¿Cuál es el mejor modelo de cultura organizacional?
9. Explicar los cuatro modelos que existen sobre la cultura organizacional.
10. ¿Qué importancia tiene el que se comparta la cultura organizacional para el enfoque de procesos?
11. Analizar la cultura organizacional de una organización que pertenezca al sector público y otra del sector privado:
 - ◆ señalar sus diferencias.
 - ◆ encontrar los elementos clave de una cultura organizacional.
 - ◆ señalar los elementos que son indispensables aclarar para definir la cultura organizacional.
 - ◆ ¿qué cambios hay que hacer para mejorar la cultura organizacional?
 - ◆ elaborar un programa para difundir la cultura organizacional en todos los miembros de la organización.



Examen de autoevaluación

1. Se puede entender por cultura organizacional como:
 - a) El grado de conocimientos que poseen los miembros de la organización.
 - b) La importancia que la organización da a la capacitación.
 - c) El grado de aplicación de las normas, reglas y procedimientos.
 - d) El conjunto de valores, creencias y representaciones que se tienen en una organización.
 - e) El grado de importancia que se le tiene a la capacitación.

2. Se comprende por visión en una organización:
 - a) El grado de importancia que se le da a la seguridad e higiene para que los miembros de la organización tengan una visión excelente o uso de anteojos.
 - b) El grado de efectividad en diseñar escenarios para crear un futuro deseable, probable y posible.
 - c) El grado de compromiso de llevar a cabo lo determinado por la planeación.
 - d) La visualización de lo que se desea ser en el futuro.
 - e) La filosofía, las creencias y los valores esenciales.

3. La misión es:
 - a) un objetivo general.
 - b) una meta.
 - c) un objetivo y una meta.
 - d) la razón de ser de los miembros de una organización.
 - e) un dogma.

4. La filosofía de la organización debe tener en cuenta que:
 - a) se fija unilateralmente.
 - b) se tiene que cumplir.
 - c) se hace en conjunto con los miembros del grupo.



- d) las determina el producto o servicio que se ofrece.
 - e) la deben conocer todos.
5. Una norma es:
- a) un parámetro que determina la conducta y es obligatoria.
 - b) un parámetro que a veces se aplica.
 - c) un parámetro internacional.
 - d) un lineamiento que es poco flexible.
 - e) un lineamiento determinante de los objetivos.
6. La diferencia entre política y regla es:
- a) la importancia que tiene en los procedimientos.
 - b) la importancia que tiene en la determinación de la cultura organizacional.
 - c) el grado de aplicabilidad.
 - d) que una es flexible y la otra es poco flexible.
 - e) la importancia que se le da en la determinación de la filosofía.
7. La cultura organizacional se refleja en:
- a) las metas.
 - b) el personal.
 - c) las reglas.
 - d) los procedimientos.
 - e) las creencias, valores y representaciones.
8. Son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización:
- a) la misión.
 - b) la visión.



- c) las políticas.
 - d) las normas.
 - e) las metas.
9. Da sustento a las premisas de valor, las que a su vez contribuyen a dar forma a la visión:
- a) la misión.
 - b) la visión.
 - c) la filosofía.
 - d) los valores.
 - e) las creencias.
10. El contrato psicológico que se establece en la organización puede entenderse como:
- a) la misión.
 - b) la visión.
 - c) la filosofía.
 - d) la cultura organizacional.
 - e) los valores.



TEMA 3. ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS

Objetivo particular

Al finalizar el alumno comprenderá la importancia de los procesos y la forma de analizarlos para realizar una mejora de los mismos.

Objetivos específicos

Comprenderá los elementos de un sistema y un proceso.

Analizará los sistemas y proceso mediante el uso de herramientas de análisis.

Mejorará los procesos.

Temario detallado

- 3.1. Concepto y tipos de organización
- 3.2. Agrupación de las operaciones por su naturaleza
- 3.3. Clasificación las operaciones
- 3.4. Los procesos y procedimientos
- 3.5. Diseño de los procesos y procedimientos

Introducción

Un sistema organizacional, para lograr sus objetivos, requiere llevar a cabo **procesos**. Todas las funciones administrativas (producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos) se ejecutan por medio de rutinas, que se convierten en acción de los planes de la alta dirección. He ahí la importancia de comprender a los procesos, sus elementos, sus características y la forma de diseño de los mismos, pues si no se hace esto difícilmente estaremos en un ambiente de mejora.

3.1. Concepto y tipos de organización



Las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse. Consideraremos las definiciones del diccionario de la Lengua Española y de algunos escritores clásicos sobre el tema para posteriormente hacer un comentario.

El diccionario de la Lengua Española define organización como “Acción y efecto de organizar u organizarse; disposición de los órganos de la vida o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal y disposición, arreglo, orden.”³³

Richard Daft dice que “las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.”³⁴

El sociólogo Max Weber distingue primero el “grupo corporativo” de otras formas de organización social. El grupo corporativo involucra “una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas, la admisión de extraños [...] en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o ‘cabeza’ y, generalmente, también de un grupo administrativo.”³⁵

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional, ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones. Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos. Estas personas no están simplemente en contacto aleatorio.

La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros; además, tiene, en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia aún

³³ *Diccionario de la lengua española.*

³⁴ Richard Daft, *Teoría y diseño organizacional*, p. 11.

³⁵ Richard Hall, *Organizaciones. Estructura y proceso*, p. 28.



más profunda entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que **las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo** cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Chester Barnard ofrece una definición básica de una **organización**: “**un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas**”;³⁶ es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos, ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema. Más tarde se analizará la relevancia y las implicaciones de estos dos enfoques.

Hall declara que uno de los principales problemas que se presentan al analizar o pensar acerca de las organizaciones es que el término es muy similar al mucho más amplio “organización social”. La mayoría de los analistas conciben la **organización social** como las “**redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas [...] a las cuales se hace referencia como a la estructura social y la cultura, respectivamente**”;³⁷ la organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de las cuales las organizaciones son una parte. El análisis de la organización social puede hacerse al nivel macro, o de todo el conglomerado social, o al micro, o interpersonal o intergrupalo.

Los análisis experimentales de bivalencias y trivalencias, por ejemplo, contribuyen a comprender mejor la organización social. Las organizaciones, en la forma en la cual estamos utilizando el término, son parte de una

³⁶ *Ibidem*, p. 29.

³⁷ Richard Hall, *op. cit.* p.29



organización social más general que se ve afectada por ellas y recíprocamente las afecta a su vez.

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando ya sea el adjetivo **complejas**, la frase **en gran escala** o el adjetivo **formales** a la palabra organizaciones . Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott, por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales o son, frecuentemente, muy grandes y complejas, algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a 'gran escala' o 'complejas'. Pero nosotros hemos considerado que estos términos provocan confusión por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como "una organización pequeña en gran escala" o una "organización compleja muy compleja". Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.³⁸

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Amitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

1. Divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia;
3. Sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.³⁹

³⁸ Richard Hall, *Organizaciones. Estructura y proceso*, p. 30, citando a Peter Blau y Richard Scott.

³⁹ *Idem.*



La definición de Scott contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

las organizaciones están definidas como colectividades [...] que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro [...] sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permitan que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.⁴⁰

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en ésta y en las otras definiciones parecen ser evidente dos problemas: **el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.**

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional. Más tarde en este análisis se considerarán con mayor profundidad los objetivos; sin embargo, en este momento deben hacerse algunas reflexiones. **Primera**, en las organizaciones hay muchas actividades que difícilmente están relacionadas con un objetivo aun cuando la imaginación se esfuerce por buscarlo. Algunas actividades son definitivamente administrativas, tales como el manejo de formas que garantizan que la organización está cumpliendo con algún conjunto de regulaciones gubernamentales; Otras son definitivamente sociales, tales como las conversaciones de la gente durante el tiempo en que se están tomando un café; otras más responden a reacciones y presiones ejercidas externamente sobre la organización, tales como el diseño de motores para automóvil que lancen menos contaminantes a la atmósfera como resultado de las presiones gubernamentales.

En **segundo** lugar, los objetivos pueden considerarse como algo no humano o, como lo anota Simon, “tratándolos como una entidad súper individual que

⁴⁰ *Ibidem*, p. 31.



tiene una existencia y un comportamiento independientes del comportamiento de sus miembros.”⁴¹

Según Hall, una **organización** es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Por lo general,⁴² se entiende que las **organizaciones formales** son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras.

En las sociedades modernas, las estructuras de organización formal surgen en contextos muy institucionalizados. Se crean profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios que se supone deben producir racionalmente. Este proceso permite que surjan muchas nuevas organizaciones y obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes del trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad. Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos.

Los productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos y muchas organizaciones los adoptan ceremonialmente. Pero la conformidad con las reglas institucionales frecuentemente entra en un agudo conflicto con los criterios de eficiencia; por el contrario, coordinar y controlar la actividad con el fin de promover la eficiencia socava la conformidad ceremonial de una organización y sacrifica

⁴¹ *idem*

⁴² Walter Powell y Paul Dimaggio. *Enuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, p. 79.



su apoyo y legitimidad. Para mantener la conformidad ceremonial, las organizaciones que reflejan las reglas institucionales tienden a proteger sus estructuras formales de las incertidumbres de actividades técnicas mediante una integración poco rígida estableciendo diferencias entre sus estructuras formales de y las actividades de trabajo reales.

Tipos de organizaciones

Las **organizaciones** “son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual⁴³.”

Importancia de la organización

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además, "promueve" el crecimiento y desarrollo porque la inversión es "**oferta**" y es "**demanda**", ésta última es un ejemplo.

⁴³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, p. 31.



El constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc.; pero también es "oferta" porque genera producción y ésta a su vez promueve el empleo.

Por lo anterior, deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción).

Las características básicas de la organización son:

- ◆ Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- ◆ Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades. Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos, pero persiguen la obtención de una utilidad única; del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única. En ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.
- ◆ Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- ◆ Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida; ésta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puesto que puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, que debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.



- ◆ Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

Clasificación de las organizaciones

Existen diversos criterios para clasificar a las organizaciones, uno de ellos nos lo establece el artículo 25 constitucional, el cual nos menciona que existen tres sectores de la economía: el sector público, el sector privado y el sector social.

Las organizaciones que pertenecen al **sector público** buscan satisfacer necesidades colectivas, políticamente definidas; por ejemplo, la Secretaría de Trabajo, la Secretaría de Economía, PEMEX, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Universidad Nacional Autónoma de México, etc. El **sector privado** busca satisfacer necesidades en forma lucrativa y las ganancias son para los dueños de la organización, comúnmente esto es lo que se refiere el término “empresa”, ejemplos de éstas son McDonalds, Gigante, Banamex, Telmex, etc. El **sector social** busca satisfacer necesidades “aparentemente” en forma lucrativa, pero las ganancias se reparten entre los miembros de la organización; por ejemplo, cooperativas, sindicatos, partidos políticos, ejido o entidades campesinas.

Existen diversos organismos que nos establecen otros criterios, como son: Nacional Financiera, la Secretaría de Economía e incluso algunas agrupaciones del sector privado.

Sergio Hernández y Rodríguez⁴⁴	NACIONAL FINANCIERA. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES⁴⁵
Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales	Por su tamaño, número de empleados y sector económico: Micro---1 a 10 empleados tanto en la

⁴⁴ Hernández, S. *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, p.14.

⁴⁵ www.google.com.mx.,

<http://www.nafin.com/portalnf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>, consultado el 15 de octubre de 2006.



<p>Micro---1 a 15 empleados---hasta \$900,000.00 Pequeña---16 a 100 empleados--- hasta \$9,000,000.00 Mediana---101 a 250 empleados--- hasta \$20,000,000.00 Grande---Más de 250 empleados--- más de 20,000,000.00</p>	<p>industria , comercio y servicios Pequeña---11 a 50 empleados en la industria; 11 a 30 en comercio y de 11 a 50 en servicios Mediana ---51 a 250 en la industria; 31 a 100 en el comercio y 51 a 100 en servicios Grande---251 y más en la industria; de 101 y más en el comercio y de 101 y más en servicios</p>
<p>Por su giro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industriales. Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final. • Comerciales. Se dedican a la compraventa de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas. • Servicios. Ofrecen productos intangibles a la sociedad y sus fines pueden ser o no lucrativos 	<p>El 99% del total de las organizaciones mexicanas son PYME, con la siguiente distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manufactura 12% • Comercio 49% • Servicios 39%
<p>Por su origen y propiedad de los recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Públicas. Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada. • Privadas. Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares. • Transnacionales. Son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen mucha presencia en muchos países, sean privadas o públicas. • Mixtas. Trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada. 	<p>Las características de las PYMES son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único. • Un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados. • Más de la mitad tienen una antigüedad mayor de 5 años. • Casi un tercio emplea entre una y dos personas. • Casi la mitad se financia con recursos familiares. • Un alto porcentaje de sus consumidores son locales.
<p>Por sectores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agropecuario (Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Pesca) • Industrial (Extractivo y Transformación) 	<p>CAUSAS DE SU FRACASO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incompetencia y falta de experiencia. • Negligencia y desidia.



<ul style="list-style-type: none">• Servicios (Comercio, Restaurantes, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Educación, Gubernamentales y Financieros).	<ul style="list-style-type: none">• Falta de controles adecuados.• Falta de capital suficiente.• Falta de identificación correcta del riesgo.
--	---

Cuadro 3.1. Clasificación de las Organizaciones

3.2. Agrupación de las operaciones por su naturaleza

Cuando se dice que se analiza por la naturaleza de las cosas, se refiere a que es por su origen lógico. Las operaciones, como hemos comentado, son la unidad mínima de trabajo y éstas por su origen lógico **pueden agruparse en cuatro formas:**

1. **Sector de la economía al que pertenece.** Las operaciones de una organización serán diferentes, dependiendo del sector de la economía al que pertenece, la cual puede ser público, privado o social, de acuerdo con el artículo 25 constitucional.
2. **Actividad primordial a la que se dedica.** Las operaciones de las organizaciones van a tener una clasificación diferente por su lenguaje, aspectos técnicos, maquinaria y equipo, entrenamiento, en fin, determinado por la actividad. Es decir, si la organización pertenece al sector industrial, textil, educativo, hotelero, zapatero, panadero, etcétera.
3. **Área funcional a la que pertenezca.** Las operaciones de las organizaciones se agruparán en forma determinada y específica según al área funcional a la que pertenezca.
4. **Actividad individual o de grupo.** Las operaciones requerirán condiciones laborales diferentes si las actividades son individuales o de grupo; por ejemplo, coordinación de actividades, delegación de funciones o de actividades, toma de decisiones, etcétera.

3.3. Clasificación de las operaciones



Las operaciones son el conjunto de actividades que se realizan en las organizaciones para llevar a cabo los sistemas. Existe una clasificación que parte de lo general a lo particular. A continuación se presenta la clasificación de acuerdo con diversos autores:

AUTOR	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Miguel Duhalt Krauss, ⁴⁶	Actividad	Conjunto de actos, así se habla de actividad administrativa en general, como el conjunto de actos administrativos que realiza una institución o parte de ella. En un sentido restringido, es sinónimo de labor. Cuando un procedimiento puede subdividirse en varios grupos de operaciones afines y sucesivas, ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, cada uno de estos grupos de operaciones constituyen una actividad o labor.
Benjamín Franklin ⁴⁷ Miguel Duhalt Krauss, ⁴⁸	Función	Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento o persona. Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetos de la Institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa. En instituciones pequeñas, puede encomendarse a un órgano el cumplimiento de dos o más funciones, que no sean incompatibles. Son funciones la producción y comercialización de las mercancías o servicios, el financiamiento, la administración del personal, etcétera.

⁴⁶ Duhalt M, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 78.

⁴⁷ Benjamín Franklin, *Organización de empresas*, p. 225.

⁴⁸ Miguel Duhalt Krauss, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 79.



Harold Koontz y Heinz Wehrich ⁴⁹	Control	Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.
Benjamín Franklin Finkowsky ⁵⁰	Método	Se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.
Miguel Duhalt Krauss ⁵¹	Objetivo	Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.
Miguel Duhalt Krauss ⁵²	Política	Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.
Miguel Duhalt Krauss ⁵³	Puesto	Es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.
Narcia Constandse Cora Yolanda	Plaza	La plaza es el número de personas que pueden ocupar un mismo puesto. Es importante conocer esto, cuando se analiza los procesos por que se puede cotejar la información con las personas que tienen el mismo puesto para identificar las actividades y las políticas para

⁴⁹ Koontz H. y Wehrich, H, *Administración. Una perspectiva global*, p. 778.

⁵⁰ Franklin B, *Organización de empresas*, p. 225.

⁵¹ Miguel Duhalt, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 77

⁵² *Op. Cit*

⁵³ Miguel Duhalt, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 82.



		realizarlas.
Miguel Duhalt Krauss ⁵⁴	Operación	Es cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.
Narcia Constandse Cora Yolanda	Simplificación del trabajo	Es el análisis del trabajo y mediante éste, proponer una forma diferente y efectiva para realizar el trabajo

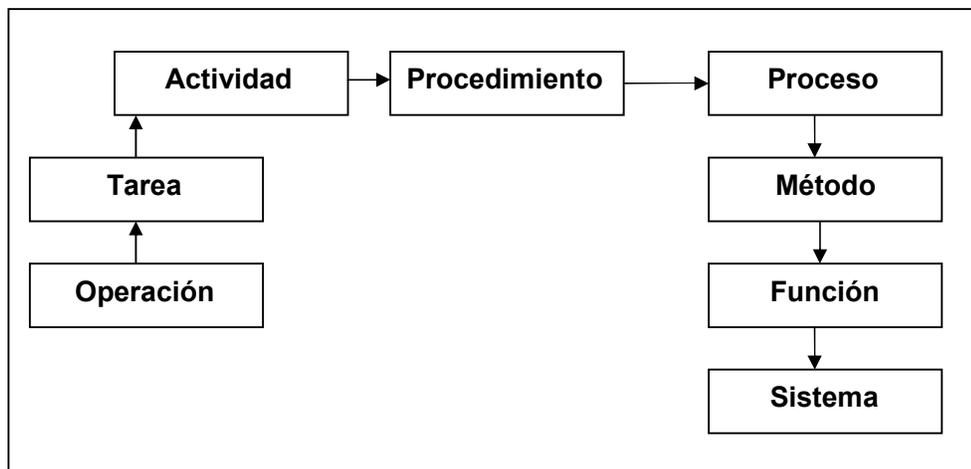
Cuadro 3.2. Clasificación de operaciones

3.4. Procesos y procedimientos

Concepto de procedimiento

Desde mi punto de vista, el grado de especificidad determinará la denominación al conjunto de pasos que se tiene que realizar para llevar a cabo un objetivo.

Como hemos comentado, la **operación** es la división mínima de trabajo; el conjunto de operaciones son una tarea; el conjunto de tareas son una actividad; el conjunto de actividades son un procedimiento; el conjunto de procedimientos son un proceso; el conjunto de procesos son un método; el conjunto de métodos son una función; y el conjunto de funciones integran un sistema. Entonces ¿qué es lo que determina la diferencia entre cada uno de ellos? El grado de especificidad o de detalle que tenga el conjunto de pasos.





Cuadro 3.1. Conjunto de acciones que constituyen un Sistema

Así, se expondrán **algunas definiciones** de algunos autores:

Pablo Díez Castro	“Son los pasos a seguir al realizar una actividad concreta. Representan una guía de acción que detalla la forma precisa bajo la cual deben ejecutarse ciertas actividades”. ⁵⁵
James A Stoner	“También llamados métodos estándar de operaciones, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.” ⁵⁶
Guillermo Gómez Ceja	“Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.” ⁵⁷
José Luis Kramis Joubanc	“Secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar e objetivo del sistema. Lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.” ⁵⁸
Joaquín Rodríguez Valencia,	“Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipos con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.” ⁵⁹

Cuadro 3.3. Definiciones sobre procedimientos

¿Qué es un proceso?

Existen **varios autores** que **definen el proceso**, lo cual nos ayudará a comprender mejor el concepto.

AUTOR	CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO
-------	---------------------------

⁵⁵ Emilio Pablo Díez de Castro, *Administración y dirección*, p. 219.

⁵⁶ James A. Stoner *et al.*, *Administración*, p. 325.

⁵⁷ Guillermo Gómez Ceja, *Sistemas administrativos. Análisis y diseño*, p. 52.

⁵⁸ José Luis Kramis Joubanc, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, p. 16.

⁵⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 20.



Michael Hammer y James Champy	“Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente” ⁶⁰
Raymond Manganelli y Mark Klein	“Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas)” ⁶¹
Johansson	“Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo” ⁶²

Cuadro 3.4. Definiciones de Proceso de diversos autores

Por otro lado, cuando se está analizando a los procesos, debemos observar la cadena de valor de los procesos. Para ello, Porter definió dos tipos de actividad que las organizaciones llevan a cabo: “**actividades primarias y actividades de apoyo**. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales la empresa agrega valor a sus insumos para sus clientes, los que están dispuestos a pagar por sus productos. Las actividades de apoyo son aquellas requeridas para apoyar son aquellas requeridas para apoyar primarias que agregan valor, tanto ahora como en el futuro.”⁶³

Características de los procedimientos

- ◆ **Eficacia**. Supone calidad de un rendimiento su influencia sobre un cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.
- ◆ **Confiable**. Significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual
- ◆ **Eficiencia**. Se relaciona con la velocidad del proceso.

⁶⁰ Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería*, p. 37.

⁶¹ Raymond Manganelli y Mark Klein, *Reingeniería*, pp. 8-9.

⁶² Johansson. P.75

⁶³ Porter, Michael. *Ventaja competitiva*, p.44



- ◆ **Economía.** Es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos.

3.5. Diseño de los procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos son importantes en cualquier organización porque explican la forma en que se realizan las funciones de acuerdo con lo que desea la alta dirección. Para facilitar el análisis de los procesos y procedimientos y se puedan hacer las mejoras correspondientes a los mismos, se puede aplicar el método de los siete pasos. Es un método que facilita la identificación de los procesos y las características del mismo para mejorarlo o en su caso cambiarlo.

Método de los siete pasos para analizar los procesos

1. Definir los límites del proceso.
2. Observar los pasos del proceso.
3. Recolectar los datos relativos al proceso.
4. Analizar los datos recolectados.
5. Identificar las áreas de mejora.
6. Desarrollar mejoras.
7. Implantar y vigilar las mejoras.

El método es sencillo y fácil de seguir y funciona de la siguiente manera:

- a. Primero se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea mejorar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Asimismo, se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.
- b. A continuación, se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cuál es el flujo del proceso. Mientras se observa todo esto, se registra lo que se descubre.



- c. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.
- d. Después de recolectar los datos, se les analiza y resume. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.
- e. Con base en los datos analizados, se identifican áreas de mejora. Primero se va detrás de las más grandes. Después de eso, se sigue con las más pequeñas.
- f. Una vez que se identificó lo que se desea mejorar, se desarrolla algún tipo de método de mejora.
- g. Después de desarrollar un arreglo se debe de implantar y de comprobar. Durante este periodo de pruebas, se vigila asimismo la mejora para determinar su funcionamiento.

Elementos de un proceso

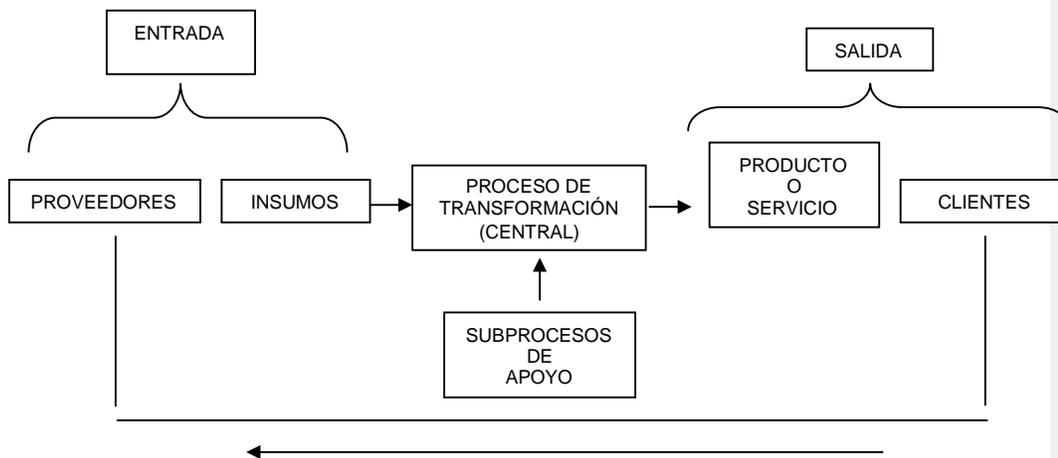


Figura 3.2. Representación de una propuesta de un proceso⁶⁴

⁶⁴ Propuesto por Luis A. Valdés Hernández en *Planeación estratégica con enfoque sistemático*.



Cuando se realiza el análisis de un sistema es importante **iniciar por la salida**, es decir, por **determinar las características y necesidades del cliente**, pues son éstas las que van a determinar las características que deberá de tener el producto para que a su vez éstas determinen la forma en que se realizarán los subprocesos principales y de apoyo, los cuales determinarán las características de los insumos para poder determinar las características que tendrán que definir a los proveedores que se requerirán para lograr la aceptación mayor de nuestros clientes del producto o servicio que sea nuestro objetivo.

Analizar todo el sistema, le llamaremos **sistograma**. Pero cuando analizamos un proceso o un procedimiento lo haremos así:

PEPSC es la sigla que simboliza:
Proveedores, **E**ntradas, **P**rocesos, **S**alidas y **C**lientes.

Es un modelo usado para identificar y aclarar lo que se necesita para crear el producto o servicio. También lo llamaremos **SIPOC** (*Supplier, Input, Process, Output y Costumer*). Ésta es una apreciación global de un modelo PEPSC (SIPOC):

Proveedores:	Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar los proveedores.
Entradas:	Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse “es esta entrada medible” y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.
Proceso:	Éstas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una



	acción. Algunos ejemplos son medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etcétera.
Salidas:	Los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.
Clientes:	Las personas o entidades para quien la salida es creada.

Cuadro 3.5. Análisis SIPOC de los procesos

Para usar el modelo PEPSC es más fácil reordenar los pasos del modelo a SCPEP. Escriba las letras S-C-P-E-P en un tablero. Primero, identifique la salida o el resultado esperado del proceso. La mayoría de las personas encuentran más fácil comenzar identificando la salida o el producto o servicio final que el proceso provee. La salida y el punto final identificado de los límites del proceso deben ser el mismo.

Es importante a la hora de analizar los procesos y procedimientos que la persona que lo va a analizar esté capacitado para hacerlo, comprendiendo cada uno de los elementos del proceso y la forma de relacionarlos. Para ello, se sugiere que el analista tenga el siguiente perfil.

Perfil del analista

El personal que tiene que realizar el análisis de los sistemas es muy importante, ya que tiene que reunir varias cualidades que son necesarias para comprender en principio con los sistemas y, en segundo, proponer una mejora de los mismos.

Analista

Sobre el concepto de analista, podemos encontrar las siguientes definiciones:

“Es aquel profesional que después de dominar las técnicas de sistemas y procedimientos, se le clasifica y especializa por áreas de trabajo.”⁶⁵

⁶⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 61.



“Encargado de obtener la información sobre los procedimientos en estudio, analizarla, desarrollar soluciones para los problemas encontrados, redactar políticas, implantar las soluciones aprobadas y vigilar su adecuado cumplimiento.”⁶⁶

Habilidades que debe poseer un analista

Debe tener un **espíritu interrogador**; es el tipo de persona que busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. No se conforma con respuestas tranquilizadoras, sino que desea saber qué hay detrás de ellas y qué es lo que viene después.

Debe tener **capacidad analítica** que le permita separa el todo en partes, distinguir los síntomas de la causa y relacionar varios factores entre sí.

Requiere de **imaginación** para lograr soluciones adecuadas para los problemas que enfrente.

La **perseverancia** que le haga sobreponerse a las pequeñas o grandes dificultades que encontrará en su camino, pero sobre todo para terminar todo lo que empiece.

Se necesita de una **mente abierta** para dar y recibir ideas a otros y no obstinarse en una solución.

Humildad por disciplina y principio ético debe estar dispuesto a otorgar el crédito a otras personas, tanto por las ideas contenidas en los sistemas y procedimientos que se proponen, como en el buen funcionamiento de los mismos.

⁶⁶ José Luis Kramis Joublanc, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, p. 31.



Una buena **preparación teórico-práctica** en áreas técnicas (administración, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, producción, personal, etc.) y en el conocimiento del hombre (psicología, sociología, antropología, etc.).

Un buen analista debe ser **objetivo** no debe permitir que en sus conclusiones influyan la simpatía o la antipatía por personas o grupos.

La **facilidad de expresión oral y escrita** con objeto de dar a conocer sus ideas a los demás.⁶⁷

El analista puede ser **interno o externo**. El **analista interno** pertenece a la organización que pretende definir su sistema o proponer una mejora. El **analista externo** no pertenece a la organización, se le contrata para que realice el análisis del sistema y dependiendo de las necesidades se hará una mejora, implementación de técnicas innovadoras o lo que se requiera en cuanto a los sistemas.

Bibliografía del tema 3

DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo, *Administración y dirección*, México, Mc Graw Hill, 2001.

FRANKLIN FINKOWSKY, Benjamín, *Organización y métodos*, México, Mc Graw Hill, 2002.

—————, *Organización de empresas*, México, Mc Graw Hill, 2002.

GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas administrativos. Análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 1997.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, México, Universidad Iberoamericana, 1994.

⁶⁷ *Ibidem*, pp. 32-33.



KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich, *Administración. Una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004.

MANGANELLI, Raymond y Mark KLEIN, *Cómo hacer reingeniería*, España, Norma, 1996.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Introducción al estudio del trabajo*, México, Limusa, 2000.

STONER, James A. *et al.*, *Administración*, México, Prentice-Hall, 1996.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos*, México, PAC, 1985.

—————, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, México, Universidad Iberoamericana, 1994.

KRAUSS DUHALT, Miguel, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, México, Fondo Editorial FCA, 1990.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Ediciones Contables y Administrativas, 1991.

TERRY, George, *Administración y control de oficinas*, México, CECSA, 1978.

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis A. *et al.*, *El valor de la tecnología*, México, Fondo Editorial FCA, 2004.

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis A., *Planeación estratégica con un enfoque sistémico*, México, Fondo Editorial FCA, 2005.

Actividades de aprendizaje



- A.3.1.** El alumno deberá investigar el concepto de organización, como ente y como parte de un proceso.
- A.3.2.** El alumno desarrollará en un ensayo de tres cuartillas como mínimo las características de una organización y sus elementos.
- A.3.3.** El alumno investigará la bibliografía que sustenta la agrupación de las operaciones por su naturaleza y explicará si pueden existir otras formas de agrupar las operaciones.
- A.3.4.** El alumno elaborará en un cuadro comparativo la clasificación de las operaciones y elaborará un comentario personal de dicha clasificación.
- A.3.5.** El alumno investigará los conceptos de proceso y procedimiento desde el punto de vista de tres autores, señalando su referencia bibliográfica. No consultar internet para hacer sus investigaciones.
- A.3.6.** El alumno investigará la diferencia entre procesos estratégicos y no estratégicos, y dentro de éstos los que agregan valor y no agregan respectivamente. Elaborará en tres cuartillas sus conclusiones
- A.3.7.** El alumno investigará las características y elementos del proceso. Elaborará un resumen de dos cuartillas.
- A.3.8.** El alumno investigará seis procesos: dos de organizaciones que pertenecen al sector público, dos del sector privado y dos del sector social.
- A.3.9.** El alumno elaborará el SIPOC de cada uno de los procesos que investigó en la a.3.8.
- A.3.10.** El alumno elaborará un sistograma de una organización en la que señalará sus proveedores (características), insumos (características), su proceso central (o misión) y subprocesos de apoyo y principales, el producto o servicio (características) y sus clientes (características y necesidades).

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por organización?



2. Importancia que tiene la organización como etapa de un proceso para la mejor comprensión de sus operaciones
3. ¿Cómo se agrupan las operaciones por su naturaleza?
4. Señala las diferencias entre sistema, método, función, proceso, procedimiento, tarea y actividad
5. ¿Cuál es la unidad mínima de trabajo?
6. ¿Qué es un sistograma?
7. ¿Qué es un SIPOC?
8. Elementos clave para analizar un proceso
9. Analizar el proceso de compras por medio de un SIPOC
10. Cuando se analiza un sistema, ¿por dónde se comienza?
11. Analiza por medio de un sistograma las operaciones de una organización con estas características:
 - ◆ Sector público
 - ◆ Educativa
 - ◆ Personal
 - ◆ Comisión de Seguridad e Higiene

Examen de autoevaluación

1. Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos:
 - a) Los grupos
 - b) Las colectividades
 - c) Las comisiones
 - d) Los comités
 - e) Las organizaciones

2. Etapa del proceso administrativo que se encarga de la determinación de la estructura de la organización, así como también, de las funciones y procedimientos que se tienen que realizar para lograr un objetivo determinado:
 - a) Planeación
 - b) Organización



- c) Integración
 - d) Dirección
 - e) Control
3. Por su naturaleza, las operaciones se pueden agrupar en:
- a) Simples o complejas
 - b) Por el sector de la economía, actividad primordial, área funcional y grupal o individual
 - c) Macro-administrativas, micro-administrativas y meso-administrativas
 - d) Generales o particulares
 - e) Sistema, función, método, proceso, procedimiento, tarea y actividad
4. Las operaciones se pueden clasificar en:
- a) Operaciones manuales y técnicas
 - b) Sistemáticas y automáticas
 - c) Sistema, función, método, proceso, procedimiento, tarea y actividad
 - d) Individuales o grupales
 - e) De certidumbre, incertidumbre o de riesgo
5. Conjunto de etapas que van concatenadas para lograr un objetivo determinado:
- a) Proceso
 - b) Proceso administrativo
 - c) Control
 - d) Parámetro
 - e) Objetivo
- 6.Cuál es la herramienta que permite analizar un sistema:
- a) Mapa de procesos



- b) Mapeo
 - c) Diagrama de flujo
 - d) Sistograma
 - e) Organigrama
7. Herramienta que permite analizar un proceso:
- a) Mapa de procesos
 - b) Diagrama de flujo
 - c) Sistograma
 - d) SIPOC o PIPPSC
 - e) Organigrama
8. Las siglas SIPOC quieren decir:
- a) servicio, inmediato de procesos o control
 - b) *supplier, input, process, output y customer*
 - c) simbología instrumental de los procesos o características del mismo
 - d) siete instrumentos para observar las características de los procesos
 - e) simbología individual de procesos y observación de las características de los mismos
9. Los sistemas se analizan:
- a) Observando en primer lugar los proveedores y los insumos
 - b) Determinando las necesidades y características de los clientes
 - c) Identificando el proceso central
 - d) Determinando las características del producto o el servicio
 - e) Diagramando cada uno de los procesos que componen el sistema
10. Diseñar un proceso quiere decir:
- a) Diagramar
 - b) Analizar
 - c) Mejorar



- d) Identificar cada uno de sus elementos
- e) Comprender sus partes para poder hacer los cambios necesarios

TEMA 4. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LOS PROCESOS

Objetivo particular

Al finalizar el alumno conocerá diversas simbologías y metodologías para representar gráficamente los procedimientos.

Objetivos específicos

Conocerá las diversas simbologías para diagramar procedimientos.

Comprender el proceso de diagramación según el método ANSI.

Analizará los sistemas y procedimientos para realizar las mejoras correspondientes.

Integrará los diagramas en Manuales de Procedimiento y de Calidad.

Temario detallado

- 4.1. Los diagramas de flujo
- 4.2. Simbologías aplicadas
- 4.3. OTIDA
- 4.4. PERT, CPM
- 4.5. La gráfica de Gantt
- 4.6. Cartas descriptivas
- 4.7. Cartas de operación

Introducción

Dentro del ámbito de los sistemas y procedimientos, la representación gráfica de los mismos es muy importante, ya que permite la comprensión de las actividades que lo componen, facilita la capacitación del personal de nuevo ingreso, coadyuva en la comprensión de la realización de los mismos para realizar las mejoras necesarias, permite conocer los documentos que se generan en la realización de los mismos. En fin, representar gráficamente



los procedimientos hace que estén en un lenguaje común que permite la comprensión y entendimiento de los procesos.



4.1. Los diagramas de flujo

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso o procedimiento. También se le conoce como “fluxograma”, “flujograma” “gráfico de un diagrama” o “mapeo de procesos”.

Según Kramis, se le puede llamar también diagramas de procesos, él los define de la siguiente manera: “la representación gráfica de los hechos o información relativos al mismo y que suceden durante una serie de acciones u operaciones.”⁶⁸

El análisis de las operaciones es muy importante. Para ello se requiere de la habilidad para identificar sus elementos: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. En la medida que se identifique éstos, se comprenderá mejor el proceso. El diagrama de flujo facilitará este análisis.

Según Rodríguez Valencia,⁶⁹ diagramar los procesos mediante unos símbolos nos permitirá:

- ◆ Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.
- ◆ Consignar y resumir variados datos en una forma que admita su apreciación rápida.
- ◆ Captar los pormenores con un mínimo de escritura.
- ◆ Instruir al personal en el trabajo de simplificación y en el cumplimiento eficaz de sus labores.
- ◆ Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior.

Los procesos y los procedimientos definen la forma de hacer las cosas en la organización. Hemos comentado que el 99% de las organizaciones en México, según Nacional Financiera, son micro, pequeñas y medianas. Eso

⁶⁸ José Luis Kramis Joubanc, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, p. 61.

⁶⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 217.



hace considerar que dentro de las características de estas organizaciones está el que no tienen definido sus procesos de una manera racional. Si convenciéramos a estas organizaciones de la importancia que tiene definir sus procesos y luego plasmarlos por escrito veríamos que la productividad, los accidentes de trabajo, la rotación del personal, disminuirían notablemente y, por ende, los recursos tendrían un mejor aprovechamiento.

Características de los diagramas de flujo

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Sintético	Debe de permitirnos entender el proceso en forma resumida, si se puede en una hoja.
Simbolizado	Cuando se utilizan los símbolos y se dan a conocer, se ponen en común, la forma de representar las operaciones que integran el proceso o procedimiento, permitiendo con ello, representaciones repetitivas, complejas y demasiado extensas para su comprensión.
Holístico	Nos permite comprender claramente todo el proceso desde su proveedor hasta el usuario o cliente.

Cuadro 4.1. Características de los diagramas de flujo

4.2. Simbologías aplicadas

Se puede entender en la terminología de los procesos y procedimientos que simbología es el conjunto de símbolos que se utilizan para representar gráficamente cada una de las operaciones que se realizan dentro de los procesos. Dependiendo del tipo de diagrama de flujo, se utilizará una simbología determinada.

Básicamente se utilizan figuras geométricas que se relacionan con actividades cotidianas y repetitivas, por ejemplo, existe una forma de representar los procesos llamada OTIDA. El OTIDA, por ejemplo, se cree que es una derivación de los 18 movimientos que propusieron los esposos Gilbreth, los Therbligs, que hay que recordar que es la inversión del apellido de los Gilbreth.

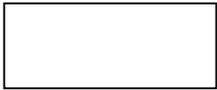
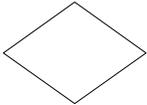
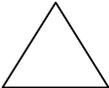
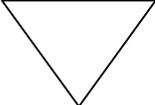
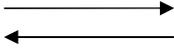


Figura 4.1. Símbolos OTIDA

Son cinco los símbolos del OTIDA: un círculo que significa operación; una flecha que quiere decir actividad; un cuadrado significa inspección o supervisión; una como D significa demora o espera; por último, un triángulo que significa archivar, guardar, meter, etc. Más adelante explicaremos para qué sirve y que nos permite analizar su trazado.

Por otro lado, la ISO requiere dentro de sus ocho puntos que deben tener los procesos para su certificación una representación gráfica de sus procedimientos; para ello sugiere que se utilicen rectángulos (operaciones), rombos (decisiones), flechas (dirección del flujo del proceso), un símbolo que representa los documentos, círculos (conectores), en fin diversos símbolos.



SÍMBOLO	OBJETIVO
	Inicio o Fin. Representa que un procedimiento va a iniciar o terminar.
	Operación. Representa una operación del conjunto que conforman el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier formato o documento que forme parte del procedimiento.
	Decisión. Dentro de cualquier procedimiento, se presentan opciones para continuar con el mismo si todo es como se desea, pero debe contemplarse también opciones para saber que hacer, en caso de que las cosas no pasen como se determinaron.
	Conector de Procedimiento. En ocasiones se requiere unir una parte del procedimiento con otra sin necesidad de volver a poner las mismas actividades.
	Conector de página. Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando. Se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.
	Extraer o sacar. Símbolo que representa que un documento o que alguna cosa se va a sacar, sea un archivo o algo según se desee en el procedimiento.
	Guardar o meter. Símbolo que representa que se va a archivar o guardar algo o un documento.
	Dirección del flujo del procedimiento.

Cuadro 4.2. Simbología basada en el método ANSI



Otros diagramas no se hacen con símbolos, sino con planos o con clavos en una madera para evaluar la carga de trabajo, etc. Posteriormente explicaremos la forma de uso de estos símbolos cuando estemos en el diagrama correspondiente.

Tipos de diagramas de flujo

Existen diversos tipos de diagrama de flujo, para ello analizaremos el siguiente cuadro:

Joaquín Rodríguez Valencia ⁷⁰	Oficina Internacional del Trabajo ⁷¹	Enrique Benjamín Franklin F. ⁷²
<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de bloque • Diagrama vertical • Diagrama horizontal • Diagrama con siluetas representativas • Diagrama arquitectónico 	<p>a. Gráficos que indican sucesión de los hechos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursograma sinóptico del proceso • Cursograma analítico del operario • Cursograma analítico del material • Cursograma analítico del equipo o maquinaria • Diagrama bimanual <p>b. Gráficos con escala de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de actividades múltiples • Simograma <p>c. Diagramas que indican movimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de 	<p>Que indican sucesión de los hechos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursograma sinóptico del proceso. • Cursograma analítico del operario • Cursograma analítico del material • Cursograma analítico del equipo o maquinaria • Diagrama bimanual <p>Con escala de tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de actividades múltiples • Simograma • Therbligs <p>Que indican movimiento</p>

⁷⁰ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 19.

⁷¹ Organización Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, pp. 87-181.

⁷² Enrique Benjamín Franklin F., *Organización de empresas*, pp. 211-262.



	<p>recorrido o de circuito</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagrama de hilos• Ciclograma• Cronociclograma• Gráfico de trayectoria	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de recorrido o de circuito• Diagrama de hilos• Ciclograma• Cronociclograma• Gráfico de Trayectoria <p>Por su presentación</p> <ul style="list-style-type: none">• De bloque• De detalle <p>Por su formato</p> <ul style="list-style-type: none">• Vertical• Horizontal• Tabular• Arquitectónico <p>Por su propósito</p> <ul style="list-style-type: none">• De forma• De labores• De método• Analítico• De espacio• Combinados• De representación con ilustraciones y texto• Con diseño asistido por computadora
--	--	---

Cuadro 4.3. Tipos de diagramas de flujo



En el siguiente cuadro se explicará cada uno de ellos, tomando en cuenta el autor correspondiente:

TIPO DE DIAGRAMA	CONSISTE EN:
Diagrama de bloque	Es aquél que representa simbólicamente un procedimiento a base de bloques con especificaciones precisas y que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.
Diagrama vertical	Muestra en una sola unidad orgánica los puestos que intervienen para cada operación descrita. Va de arriba hacia abajo.
Diagrama horizontal	Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha
Diagrama de siluetas representativas	Muestra las unidades administrativas, las operaciones y además el equipo..
Diagrama arquitectónico	Muestra el flujo del personal y la distribución de los materiales a través del espacio y las áreas físicas.
Cursograma sinóptico de los procesos	Es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
Cursograma analítico del trabajador	Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: <ul style="list-style-type: none">◆ el operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.◆ el material: diagrama de cómo se manipula o trata el material.◆ el equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
Diagrama de actividades múltiples	Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo) según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.
Simograma	Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los <i>therbligs</i> o grupos de <i>therbligs</i> referentes a diversas partes del



	<p>cuerpo de uno o varios trabajadores.</p> <p>El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como los simogramas se utilizan para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se componen basados en películas.</p>
Diagrama de recorrido	Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y puestos de trabajo.
Diagrama de distribución	Es un diagrama que muestra el camino que sigue la distribución de los insumos en la organización y permite identificar las operaciones y el tiempo que se le dedica a la acción.
Diagrama de hilos	En una tabla se dibuja el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.
Ciclograma	Es el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía, con preferencia estereoscópica. Para dibujar así el trayecto de una mano, por ejemplo, se pide al trabajador que se ponga una sortija con una lucecita que deje la marca en la fotografía. O bien, si se quiere ver el camino que recorre mientras ejecuta su trabajo, se le coloca la lucecita en el casco o gorra que lleve.
Cronociclograma	Es una variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.
Gráfico de Trayectoria	<p>Es un cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado de tiempo.</p> <p>Siempre es cuadrado. Cada cuadrito representa un puesto de trabajo.</p>
De bloque	Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
De detalle	Se representan las actividades con el mayor detalle posible.
Vertical	Actividades expuestas de arriba hacia abajo.



Horizontal	Actividades que muestran su dirección de izquierda a derecha.
Tabular	Actividades mostradas por medio de columnas.
De labores	Donde se especifica el quién, qué y en qué consisten las actividades.
De método	Muestran la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación.
Analítico	Muestra las razones para los cuales se hace determinado procedimiento.
De espacio	Muestra el espacio donde se hace el procedimiento y la circulación de los formatos.
Combinados	Cuando se utilizan dos o más tipos de diagrama para representar un procedimiento.
De representación con ilustraciones y texto	Este diagrama es muy útil, ya que muestra por medio de ilustraciones o dibujos el procedimiento, es fácil de entender y en ocasiones permite que el usuario sienta que los pasos son sencillos.
Diagrama con diseño asistido por computadora	Simplemente es el uso de la tecnología por medio de programas especiales.

Cuadro 4.4. Definiciones de los tipos de diagramas⁷³

4.3. OTIDA

Con formato: Numeración y viñetas

Existen diversas simbologías: el OTIDA o método ASME (*American standard mechanical engineer*), el método ANSI y otros.

Se cree que el antecedente del OTIDA son los *therbligs*, creación de los esposos Gilbreth que resumieron las actividades de los obreros en 18 movimientos, dándoles unos símbolos según la actividad que se tratara como podía ser buscar, encontrar, seleccionar, etc., al mismo tiempo les dieron una abreviación y un color a cada uno de los movimientos.

El **OTIDA tiene dos funciones**: la primera, representar en una gráfica las actividades que constituyen un procedimiento; la segunda, determinar si el procedimiento es productivo o no. La forma de saberlo es analizando si las actividades se encuentran en las dos primeras: operación y transporte, si la

⁷³ Tomado de Organización Internacional del trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, p.157-189 y Enrique Franklin, Organización y Métodos.,283-309



mayoría de las actividades pertenecen a estas dos el procedimiento es productivo; si no pertenecen entonces no es productivo.

No.	Actividad	○	→	□	D	△
1	Llegar al banco		x			
2	Formarse en la unifila	x				
3	Esperar a que lo atiendan				x	
4.	Entregar el cheque para su cobro	x				
5.	Revisar que haya dinero para su pago			x		
6.	Pedir autorización	x				
7.	Registrar en el sistema	x				
8.	Sacar el efectivo	x				
9.	Contar el dinero	x				
10	Entregar el dinero	x				
11	Contarlo	x				
12	Verificar que esté correcto			x		
13	Guardar					x
14	Agradecer y retirarse	x				

Cuadro 4.5. Simbología basada en el método ASME conocida también como OTIDA

Si revisamos el conjunto de actividades que se podrían realizar para el cobro de un cheque del ejemplo anterior, podemos observar que la mayoría de las actividades pertenece a las dos primeras: operación y transporte. Por lo tanto, es un procedimiento productivo. Si quisiéramos mejorarlo, tendríamos que analizar aquellas actividades que se encuentran en inspección, demora y archivo.

4.4. PERT, CPM

Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos o *Program Evaluation Review Technique (PERT)* y Método de la Ruta Crítica o *Critical Path Method (CPM)*.



Al instituirse las bases de la moderna administración científica, Frederick W. Taylor establece métodos para controlar el trabajo y costo de mano de obra directa. Henry Fayol prevé las bases de sistematizar las funciones administrativas, refiriéndose en concreto a la elaboración de programas de acción.

El desarrollo de los métodos modernos de la administración científica fue paralelo al avance de la tecnología; así, aparecieron nuevas técnicas para el control de producción a través de la gráfica de Gantt.

Posteriormente, surgen métodos que programan actividades por medio de redes. Teniendo como elementos para su elaboración a la actividad y al evento (momento que especifica el inicio y el término de la actividad).

Tres son las técnicas que utilizan las redes de actividades para la planeación y el control: el PERT, el CPM y el RAMPS. Los más usados son los primeros dos.

- ◆ PERT (*Program Evaluation Review Technique* o Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos).
- ◆ CPM (*Critical Path Method* o Método de la Ruta Crítica).
- ◆ RAMPS (Sistematización de proyectos múltiples asignación de recursos).

Dos son los orígenes del método del camino crítico: el método PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) desarrollado en 1957 por la Armada de los Estados Unidos de América para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes de los proyectos espaciales, por la necesidad de terminar cada una de ellas dentro de los intervalos de tiempo disponibles. Fue utilizado originalmente por el control de tiempos del proyecto Polaris y actualmente se utiliza en todo el programa espacial.



El método CPM (*Critical Path Method*), el segundo origen del método actual, fue desarrollado también en 1957 en los Estados Unidos de América por un centro de investigación de operaciones para la firma Dupont y Remington Rand con el fin de buscar el control y la optimización de los costos de operación mediante la planeación adecuada de las actividades componentes del proyecto.

Ambos métodos aportaron los elementos administrativos necesarios para formar el método del camino crítico actual, utilizando el control de los tiempos de ejecución y los costos de operación para buscar que el proyecto total sea ejecutado en el menor tiempo y al menor costo posible.

Es importante mencionar que en un sistema de redes se contemplan dos grandes elementos: las actividades y la señalización de que una actividad va a iniciar o va a terminar, a estos dos grandes momentos se les llama eventos.

Para que un proceso se pueda representar en una red se requiere:

- a. Que el proyecto sea único, no repetitivo, en algunas partes o en su totalidad.
- b. Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de él en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir, en tiempo crítico.
- c. Que se desee el costo de operación más bajo posible dentro de un tiempo disponible.

La distribución de tiempo que supone el PERT para una actividad es una distribución beta. La distribución para cualquier actividad se define por tres estimados:

- a. el estimado de tiempo más probable



- b. el estimado de tiempo más optimista
- c. el estimado de tiempo más pesimista

En CPM solamente se requiere un estimado de tiempo. Todos los cálculos se hacen con la suposición de que los tiempos de actividad se conocen. A medida que el proyecto avanza, estos estimados se utilizan para controlar y monitorear el progreso. Si ocurre algún retardo en el proyecto, se hacen esfuerzos por lograr que el proyecto quede de nuevo en programa cambiando la asignación de recursos.

El más utilizado es el **método de la ruta crítica**. En forma general, es un conjunto de pasos que permiten planear, coordinar y controlar cualquier proyecto mediante la utilización de símbolos convencionales. Hay que mencionar que en esta técnica existe la determinación de la ruta crítica que se refiere al camino más largo en tiempo que existe del inicio al final del proyecto.

Para llevarla a cabo es necesario seguir estos diez pasos:

1. Fijar objetivos.
2. Listar las actividades.
3. Determinar los tiempos de cada una de las actividades.
4. Ordenar de las actividades.
5. Elaborar la matriz secuencial (es una tabla donde se indica la secuencia de cada actividad, señalando las que preceden, las simultáneas y las posteriores, con el propósito de trazar la red sin errores).
6. Elaborar la red.
7. Determinar la ruta crítica; es necesario aclarar que el tiempo de inicio se calcula de izquierda a derecha y el tiempo final de derecha a izquierda.



8. Determinar los tiempos próximos y remotos.
9. Determinar las holguras; la holgura de cada actividad se determinará restando el tiempo más próximo en que puede iniciarse dicha actividad del tiempo más remoto en que puede iniciarse. Se entiende por holgura cuando se dispone de tiempo; si el resultado es igual a cero, quiere decir que es crítica la actividad.
10. Comprobación.

4.5. Gráfica de Gantt

La gráfica de Gantt, o también conocida como el cronograma o programa de actividades, es una gráfica de planeación y control que se le atribuye a Henry Gantt, de ahí su nombre.

Consiste en hacer un listado de actividades, ordenados por su ejecución, y a cada una se le va a estipular un tiempo estimado y un tiempo real. El primero es el tiempo que por nuestra experiencia y conocimiento de la realización de la actividad pensamos que nos vamos a tardar en realizarlas; el segundo es el tiempo que realmente nos tardamos. Conforme vaya pasando el tiempo, se va señalando por medio de una barra; por eso también puede atribuírsele el nombre de diagrama de barras, pero no se usa porque se puede confundir con el histograma que también señala por medio de barras la interpretación de los datos.

Lo que es importante destacar es que primero se realiza el CPM y luego la gráfica de Gantt.

4.6. Carta descriptiva

En términos de organización no usamos mucho este término para los diagramas de flujo; algunos autores lo usan para el organigrama. El término donde se utiliza con mayor costumbre es para el entrenamiento donde se establece en forma detallada el conocimiento que se va a impartir. Aún así,



el concepto puede utilizarse para describir por escrito el procedimiento que se está diagramando. Debemos recordar que los procedimientos se presentan en un manual de procedimientos de dos formas: en forma descriptiva, es decir, por escrito y en cierto momento puede dar la idea que es en forma de libreto y diagramada por cualquier tipo que se desee utilizar.

La forma descriptiva se le conoce en forma de libreto, ya que parecen diálogos de un libreto de una obra teatral, el cual se divide en cuatro columnas: en la primera se anota el número de actividad; después, el responsable de realizar esa actividad; posteriormente, la actividad; por último, el nombre y la clave del formato que se utiliza en determinada actividad.

4.7. Cartas de operación

Las cartas de operación son en sí mismos los diagramas de flujo. Hemos comentado a lo largo de los apuntes que las operaciones son las unidades mínimas de trabajo; ellas en su conjunto forman una tarea; el conjunto de éstas, un procedimiento; el conjunto de éstos, un proceso; el conjunto de éstos, una función; finalmente, el conjunto de éstos forman el sistema. Las cartas de operación son las hojas en las que se diagraman con símbolos los procedimientos con el objeto de proponer una mejora, rediseño o cambio espectacular del mismo.

Bibliografía del tema 4

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Introducción al estudio del trabajo*, México, Limusa, 1985.

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw Hill, 2003.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis. *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, México, Ed. PAC, 1985.



RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Thomson, 2002.

Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** El alumno investigará en internet el significado de las siglas ANSI y ASME.
- A.4.2.** El alumno escribirá un ensayo sobre “La importancia de los procedimientos en las organizaciones en México”; mínimo tres cuartillas, máximo cinco, escritas a mano.
- A.4.3.** El alumno investigará el concepto de diagrama de flujo.
- A.4.4.** El alumno investigará las otras formas en las que se le denominan al diagrama de flujo; escribirá su opinión sobre cuál considera la mejor forma de referirse al diagrama de flujo.
- A.4.5.** El alumno investigará la clasificación de los diagramas.
- A.4.6.** El alumno, una vez que investigó sobre la clasificación de los diagramas, buscará un ejemplo de cada uno y lo aplicará en una organización.
- A.4.7.** El alumno elaborará un cuadro donde se explique el ; tipo de diagrama, uso y ejemplo.
- A.4.8.** El alumno señalará las ventajas y desventajas de aplicar cada uno de los tipos de diagramas de los procesos.
- A.4.9.** El alumno investigará dos simbologías para diagramar procedimientos.
- A.4.10.** El alumno investigará dos procedimientos de trámites gubernamentales y dos procedimientos de trámites de la organización; utilizando la simbología y las reglas para diagramar representará los procedimientos que investigó.

Cuestionario de autoevaluación

Contesta las siguientes preguntas lo más amplio que puedas. Al terminar coteja tus respuestas con el texto y con tus actividades de aprendizaje.



1. ¿Cuál es la importancia de los procedimientos?
2. ¿Cómo se pueden analizar los procedimientos en una organización?
3. ¿Qué es un diagrama de flujo?
4. ¿Con qué otros nombres se le conoce al diagrama de flujo?
5. ¿Cuáles son las ventajas que existen para diagramar?
6. Menciona dos métodos y sus símbolos que existen para diagramar
7. Explica las reglas que se deben de tener para diagramar un procedimiento.
8. Diagrama un procedimiento de compras
9. Diagrama un procedimiento de recursos humanos
10. Diagrama un procedimiento de finanzas.
11. Diagrama un procedimiento de mercadotecnia
12. ¿Qué es un cursograma analítico?
13. ¿Qué es un diagrama de recorrido?
14. ¿Qué es un ciclograma?
15. ¿Qué es un cronociclograma?
16. ¿Qué es un simograma?
17. ¿Cuáles son los símbolos del Método ASME?
18. ¿Cuáles son los símbolos del Método ANSI?
19. Diagrama un procedimiento cualquiera usando los métodos ASME y ANSI.
20. Diagrama un procedimiento usando el cursograma analítico del proceso, del operario y del material.

Examen de autoevaluación

Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos contestes la siguiente evaluación, ella te permitirá darte una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos regreses al texto o a alguna de las actividades de aprendizaje



para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. A la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos se le llama:
 - a) Diagrama de flujo
 - b) Organigrama
 - c) Carta de presentación
 - d) Carta administrativa
 - e) Ninguna de las anteriores

2. Las siglas ANSI significan:
 - a) *Asociation Natural Standard Institute*
 - b) *Asociation National Standarization Institute*
 - c) *American National Standard Institute*
 - d) *American Natural Standarization Imagen*
 - e) Ninguna de las anteriores

3. Las siglas ASME significan:
 - a) *American Social Med Electronic*
 - b) *American Society of Mechanical Engineers*
 - c) *American Social Mechanical Electronic*
 - d) *Asociation Standard Mexico Elementary*
 - e) Ninguna de las anteriores

4. Diagrama que muestra la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso:
 - a) Diagrama bimanual
 - b) Cursograma sinóptico del proceso
 - c) Ciclograma



- d) Cronociclograma
 - e) Simograma
5. Diagrama en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades del operario:
- a) Diagrama bimanual
 - b) Cursograma
 - c) Simograma
 - d) Diagrama de recorrido
 - e) Ninguna de las anteriores
6. Diagrama que representa en un plano de la zona de trabajo, elaborado más o menos a escala, la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo:
- a) Diagrama bimanual
 - b) Cursograma
 - c) Simograma
 - d) Diagrama de recorrido
 - e) Todas las anteriores
7. Se considera que es el registro de un trayecto habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía esteroscópica:
- a) Diagrama de recorrido
 - b) Diagrama de circuito
 - c) Ciclograma
 - d) Cursograma analítico
 - e) Ninguna de las anteriores
8. Es un plano o modelo a escala en el que se sigue y mide con un hilo el movimiento de los trabajadores:



- a) Diagrama bimanual
 - b) Diagrama de recorrido
 - c) Diagrama de hilos
 - d) Simograma
 - e) Ninguno de los anteriores
9. Es una técnica de registro más rápida y cómoda, que consiste en un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de los trabajadores, materiales o equipo:
- a) Diagrama bimanual
 - b) Diagrama de recorrido
 - c) Diagrama de circuito
 - d) Simograma
 - e) Gráfico de trayectoria
10. Los símbolos que se utilizan para diagramar los procesos en una certificación ISO son:
- a) Método ASME
 - b) Método ANSI
 - c) Método *Power draw*
 - d) Método PTR
 - e) Ninguna de las anteriores



TEMA 5. DOCUMENTOS Y FORMAS

Objetivo particular

Al finalizar el alumno comprenderá la importancia de los formatos en el estudio de los sistemas y procedimientos.

Objetivos específicos

Comprenderá la diferencia entre un formato y un registro.

Identificará las características de los formatos.

Identificará en distintos formatos sus elementos.

Analizará los formatos para proponer mejoras.

Temario detallado

- 5.1. Conceptualización de las formas y documentos
- 5.2. Relación de las formas y documentos con los procesos y/o procedimientos
- 5.3. Estructura de una forma y/o documento
- 5.4. Clasificación de las formas y los documentos
- 5.5. Diseño de forma y/o procedimientos
- 5.6. Instructivo de llenado del documento

Introducción

Dentro del análisis de los procesos y procedimientos es importante analizar los documentos que se generan en ellos. Por eso, es necesario conocer lo que es un formato, sus características y usos, así como sus elementos, que nos permiten identificar si ese formato nos va a servir para transmitir la información.

“Las formas y los registros son necesarios para asentar y transmitir información.”⁷⁴ “El trabajo de estudiar y mejorar la función de las formas de oficina es de tal importancia, que en ocasiones se ha utilizado el término administración de formas para identificar estos esfuerzos.”⁷⁵ “En esencia, forman una activa cadena que transmite información, emite órdenes e instrucciones y proporciona datos para la toma de decisiones, cubriendo todas las funciones de una empresa”⁷⁶

⁷⁴ George Terry, *Administración y control de oficinas*, p. 135.

⁷⁵ *Idem.*

⁷⁶ *Idem.*



5.1. Conceptualización de las formas y documentos

Concepto de forma

“Se puede enunciar una definición sencilla y satisfactoria: una forma de oficina es un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas.”⁷⁷

Los ejemplos comunes incluyen etiquetas de costos, cuentas de gastos, órdenes de fábrica, requisiciones, datos de ventas, órdenes de compra, facturas y notas de crédito.

Al diseñar una forma de oficina es prudente contar con la ayuda de los expertos en diseño de formas, ya que están preparados y tienen experiencias en este tipo de trabajo.

De acuerdo con Franklin⁷⁸ “Es la herramienta o medio de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción gráfica, que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información variable.”

Formatos

Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización; forman parte de la normalización de la organización.

Uso de los formatos:

- ♦ Recopilar y analizar información.
- ♦ Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso.
- ♦ Monitorear y rastrear información.

⁷⁷ *Ibidem*, p.136.

⁷⁸ Enrique Benjamin Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, p. 35.



- ♦ Hacer comparaciones de un periodo a otro.
- ♦ Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.)
- ♦ Obtener aprobaciones/ autorizaciones.
- ♦ Servir como base para la innovación y mejora continua.

Los formatos tienen que ver con clientes, proveedores, procesos, colaboradores, gerencias, direcciones, sindicato, gobierno, comunidad, etcétera.

Ejemplos:

- ♦ Etiquetas de costos
- ♦ Cuentas de gastos
- ♦ Órdenes de fábrica
- ♦ Requisiciones
- ♦ Datos de ventas
- ♦ Órdenes de compras
- ♦ Facturas
- ♦ Notas de crédito

Concepto de documento

Se trata de una demostración objetiva, material tangible de un hecho. Documentos son las pirámides de Egipto, los utensilios domésticos descubiertos en exploraciones arqueológicas, etc. La palabra **documento** no quiere expresar, ni con mucho, papel; ni papel en que conste una deuda; la circunstancia de vivir en la época del papel, es un aspecto fortuito, porque en la actualidad nos servimos de él para constatar mediante la escritura, ciertos hechos que nos interesan.

Por ello, diferenciar el documento con el registro es fácil. El documento es una evidencia de una operación o algún hecho y registro es hacer esa



evidencia por escrito. Por eso es indispensable conocer el concepto de registro.

Concepto de registro

Según Lazzaro,⁷⁹ un **registro** es cualesquiera datos escritos que se hagan para uso futuro. “Los registros incluyen varios documentos. Aquí se estudian las formas para oficina pero, en un grado importante, lo que aquí se expresa de las formas de oficina también se aplica a los registros.”⁸⁰

Concepto de machote

Formulario con espacios en blanco para rellenar. -términos administrativos-, lo correcto es decir requisición del formato.

5.2. Relación de las formas y documentos con los procesos y/o procedimientos

Es evidente la relación de las formas y documentos con los procesos y/o procedimientos. La organización para alcanzar sus fines realiza un conjunto de operaciones mediante la optimización de los recursos. En algunas de estas actividades, se requiere la **utilización de formatos**, lo cual va a crear evidencias de su realización. Como hemos mencionado a lo largo de los apuntes, en cuanto este formato sea requisitado, se convierte en documento.

Esto a simple vista parece lógico; pero el uso de formatos en los procedimientos adquiere una perspectiva muy importante si consideramos que los formatos son recursos que el profesional en administración debe optimizar en todo momento. Por ello, es **indispensable que se estudie en la organización cada uno de los formatos** para incluir información necesaria, uso del papel adecuado, distribución, archivo y destrucción de la misma.

⁷⁹ Víctor Lazzaro, *Sistemas y procedimientos. Un manual para los negocios y la industria*, p. 245.

⁸⁰ *idem* p.136



En la mayor parte de las organizaciones, los formatos no se consideran importantes; sin embargo, muchos recursos se derogan por la falta de una buena administración de los mismos.

En ocasiones, observamos que no se requisitan completamente, sino una parte de ellos; en otras, no se clasifican adecuadamente o se duplican formatos dentro de una misma área. Por eso, cuando se elabora un estudio de los sistemas y procedimientos, es indispensable analizar los formatos y la vida de ellos.

Para ello, hay que analizar **la vida del formato**: razón de ser u origen, información que va a generar, datos que debe contener (nombre, clave, información fija y variable y firmas o autorizaciones), distribución en la distintas áreas de la organización, forma de archivo y posibilidades de su destrucción.

Dentro del catálogo de políticas de la organización, se debe contemplar aquellas que le afectan directamente a los formatos y cuando estos estén requisitados.

Como mencionaremos, los formatos se tienen que presentar para su comprensión dentro de un catálogo en su forma original, en reducción con señalamientos numéricos en cada uno de los espacios variables y fijos, su instructivo de llenado y un diagrama de flujo que indique su origen y destrucción.

5.3. Estructura de una forma y/o documentos

Toda forma de oficina consiste de tres secciones principales:

1. Introdutoria.
2. Área de trabajo.
3. Conclusión.



La sección introductoria por lo general se encuentra en la parte superior e incluye el título y el número de la forma, la ruta, la leyenda “despáchese a”, el nombre del cliente y su dirección, así como las instrucciones principales sobre la manera de llenar la forma. Algunos prefieren colocar las instrucciones al pie de la misma, pero en ese lugar quizá no se vean sino hasta después que se haya llenado la penúltima parte de la forma; de la misma forma ocurre cuando se colocan las instrucciones al reverso de la hoja.

Las formas externas deben llevar el nombre de la empresa y su dirección, de preferencia en la parte superior. En cuanto a las formas internas, se debe omitir el nombre de la empresa, excepto en aquellas formas que pueden servir de prueba en un juicio.

En el cuerpo se determinan los espacios que constituyen precisamente la acción que tiene lugar en la introducción

Por lo general se le conoce como **cuerpo principal**, es la parte más grande de la forma. Aquí, lo importante es determinar para la información un espacio y arreglo adecuados; el espacio debe ser el suficiente para toda la información necesaria y estar diseñado para facilitar los asientos y reducir los errores. El uso adecuado de líneas, columnas, alineación de los datos, espacios y anotaciones en los casilleros, son esenciales en esta sección.

La **conclusión**, al final de la forma, incluye información relativa a lo que le sucede a ésta a continuación. La autorización, firma y la declaración de las condiciones bajo las cuales son válidos los datos tipifican el contenido de esta sección de la forma.

5.4. Clasificación de las formas y los documentos

Las formas pueden clasificarse en generales, de oficina y de interoficina. Estos tipos se deben separar para facilitar su análisis.



TIPO DE FORMA	CARACTERÍSTICAS
Formas generales	Son aquellas que se elaboran indistintamente en varias oficinas de la empresa; por ejemplo, adscripción de empleados, reportes de ausencias, requisiciones de compras, etcétera.
Formas de oficina	Son aquellas que normalmente se elaboran para que sean manejadas sólo dentro de la oficina donde se prepararon.
Formas de interoficina	Son aquellas que se originan en una oficina y pasa a otra, bien sean sus originales, sus copias o todos los juegos

Cuadro 5.1. Clasificación de las formas⁸¹

Una **clasificación** común de las formas es por la **actividad principal** para la que se utilizan, es decir, formas de compras, formas de control de calidad, formas de análisis de ventas y formas de nómina. También pueden clasificarse como de una sola hoja o de copias múltiples.

Otra clasificación es, por formas internas o externas.

INTERNAS	EXTERNAS
Las internas se refieren a los asuntos operados dentro de la empresa. Éstas incluyen las utilizadas por los empleados de la empresa. Los requisitos, informes y la mayoría de las formas contables son representativos de ellas.	Se refieren a las transacciones fuera de la misma, como con otras empresas, proveedores, acreedores y clientes.

Cuadro 5.2. Formas internas y externas

5.5. Diseño de la forma y/o procedimientos

⁸¹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, pp. 119-120.



Con el objeto de comprender la relación de las formas y documentos con los procesos y/o procedimientos se pueden contemplar siete consideraciones funcionales principales que ameritan ser estudiadas y que son las siguientes:⁸²

1. Propósito de la forma

La primera consideración es el trabajo en el cual va a utilizarse la forma. En realidad, una forma de oficina es un mapa de carreteras de trabajo. Muestra el flujo y la secuencia que debe seguirse. La forma dirige al empleado desde el principio hasta el final del trabajo. Como es natural, también tiene importancia la apariencia general de la forma. Sin embargo, la principal consideración es su valor al utilizarla. Podemos decir que la utilidad es lo primero y la apariencia lo segundo, pero la respuesta ideal es maximizar cada una de ellas en el diseño de una sola forma.

2. ¿Qué propósito incluir?

Conociendo el propósito de la forma y observando su aplicación, si ahora está en uso, se llega a la decisión respecto a qué información incluir en ella. Es difícil mantener tales datos en la mente, de manera que es preferible anotarlos con la intención de reunir más datos que quizá sean necesarios. El verdadero diseño de la forma con frecuencia revela la necesidad de contar con más datos de los que se tenían inicialmente. Se puede obtener ayuda en esta línea contestando a preguntas como las que Terry propone a continuación:⁸³

- ◆ ¿Qué información es necesaria para lograr el propósito indicado?
- ◆ ¿Quién usa la forma; para qué propósito; en qué manera y en qué secuencia?
- ◆ Específicamente, ¿qué hace cada uno de los empleados involucrados con la forma?

⁸² George Terry, *Administración y control de oficinas*, pp. 140-144.

⁸³ *Idem*



- ◆ ¿Cómo llega la forma de uno a otro empleado en la secuencia?
- ◆ ¿Qué sugerencias ofrecen los actuales o futuros usuarios de la forma?
- ◆ ¿Puede simplificarse o eliminarse parte de la información?
- ◆ ¿Es satisfactorio el tamaño de la forma?
- ◆ Si la forma es simplificada o eliminada ¿qué problemas resultarían?

3. Identificación adecuada

El nombre de la forma debe sugerir su propósito. Por lo general, la identificación se encuentra en la sección introductoria. El centro o la esquina superior de la izquierda se prefieren para colocar el nombre de la organización. La numeración de todas las formas ayuda a identificarlas y sirve como una rápida referencia. El número de identificación debe colocarse en un sitio conveniente, de preferencia cerca del título. En caso de formas con varias copias, por lo general es aconsejable numerar cada copia para una referencia conveniente. También puede obtenerse una rápida identificación usando papel de distintos colores.

4. Secuencia de los renglones

El orden deberá ser, principalmente, el del flujo normal del trabajo y deben estar agrupados los puntos relacionados. Cuando se transcriben renglones de una forma a otra, éstos deben arreglarse en la misma secuencia en ambas formas.

5. Modelo general de la forma

El método de terminarla es de importancia. Si el trabajo va a hacerse a mano, es necesario un espacio amplio para la escritura y es conveniente que la forma sea rayada. Ahora bien, si el formato se requisita por medio de un sistema o base de datos, también se tiene que contemplar el número de espacios que le debemos determinar.



Existen diversas formas para determinar espacio en los formatos para la información:

- ◆ Casillas.
- ◆ Espacios con renglones.
- ◆ De columnas.
- ◆ Mixto (columnas con espacios con renglones o casillas).

Si la forma se va requisitar, debe incluir leyendas para facilitar su llenado (recordaremos que no se dice “llenar” sino requisitar).

6. Número de copias

El que se usen formas de un solo tanto o con varias copias depende principalmente de dos consideraciones: quién necesita una copia y cuándo se necesita la copia. Se utiliza solo una sola copia cuando sólo se necesita el original.

7. Tipo de forma

Existen diversos tipos o arreglos de las formas de oficina:

- ◆ Pieza postal.
- ◆ Receptáculo para datos.
- ◆ Diseño continuo.
- ◆ Tipo talón.
- ◆ Automatizadas.

Consideraciones Físicas

Actualmente, pensar en las consideraciones físicas tiene sus salvedades, pues la tecnología está provocando cada día más que las impresiones de los formatos disminuyan. En México, ese proceso es más lento por lo que implica tener esa tecnología. Aun siendo así, existen unas consideraciones



físicas, como son la tinta, tipo de impresión, el papel (peso, grado, grano, color y tamaño) y copias al carbón.

- ♦ **Tinta:** Debe proporcionar un contraste adecuado con el papel y además una impresión clara, uniforme y tersa. El uso de más de un color en la forma aumenta su costo.
- ♦ **Tipo de impresión:** Para toda forma es preferible mantener a un mínimo los tamaños y estilos de los tipos. Los conceptos de igual importancia deben imprimirse en el mismo tipo en toda la forma.
- ♦ **El papel:** Se deben contemplar las cinco propiedades físicas del papel:
 1. **Peso.** Por lo general, el papel se vende por peso. El papel más ligero que dé resultados satisfactorios es el que deberá utilizarse. Entre los factores que determinan el peso adecuado del papel está el número de copias, cantidad de manejo, propósito de la forma, cómo se va a archivar, tiempo que se retiene y si se va imprimir por uno o por ambos lados.
 2. **Grado.** El grado del papel se refiere a la calidad y está basado principalmente en las clases de materiales utilizados en el proceso de su fabricación. El grado que se seleccione para una forma está subordinado a cosas tales como duración de la forma, cantidad de manejo y apariencia.
 3. **Grano.** El grano del papel determina su rigidez. El papel se dobla con más facilidad y rapidez cuando se dobla paralelo al grano.
 4. **Color.** Con frecuencia el papel de color para las formas de oficina proporciona un medio efectivo para lograr un fuerte atractivo, una identificación exclusiva y un medio sencillo para facilitar su manejo. Sin embargo, el papel de color suele costar más que el blanco.



5. **Tamaño.** El tamaño de la forma está determinado por la cantidad de información, el tamaño económico del papel, el tamaño y tipo del equipo y de las máquinas de oficina y por los requisitos mecánicos.

- ♦ **Copias al carbón:** Pueden obtenerse en varias formas:
 1. Insertando el papel carbón a mano.
 2. Carbón que sólo se utiliza una vez debido a que está intercalado en la forma.
 3. Carbón en la máquina (utilizando un dispositivo) y zonas de carbón encerado aplicadas al reverso de la forma durante el proceso de fabricación.

Requisitos para el diseño

Es útil pensar en el diseño de las formas de oficina en términos de consideraciones funcionales y consideraciones físicas. Las primeras se refieren a factores tales como la manera en que va a utilizarse la forma, su propósito, la información que proporciona y el número de copias que se requiere; las segundas, a la tinta, tipo de impresión, el papel y el tamaño.

“El propósito principal del diseño de formas es suministrar medios estandarizados para el eficaz procesamiento de información administrativa. Esto comprende la disposición de la forma y las especificaciones para realizarla.”⁸⁴

Al diseñar una forma de oficina es prudente contar con la ayuda de los expertos en diseño de formas porque están preparados y tienen experiencia en este tipo de trabajo. Por lo general, pueden sugerir mejoras. Es axiomático que el diseño efectivo de una forma ayuda en el procesamiento de datos y en la utilización de la información.

El diseñador de una forma de oficina generalmente investiga la necesidad de cada partida; luego determina las partidas que deben agruparse, qué

⁸⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002) Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México, Thomson p.193



áreas de la forma se dedican a dichas partidas y cuál es la secuencia más adecuada para los asientos; por último, se decide el tipo de la forma.

Por lo general, el **mejor diseño para una forma es el más sencillo**. Debe incluir la cantidad y clase de información que se requiere, ni más ni menos. El diseño también debe facilitar hacer los asientos y la utilización de la información de la forma, puesto que debe considerarse tanto receptora como transmisora de datos a un destinatario que tiene definitiva necesidad de los mismos. De la misma forma, es conveniente mantener a un mínimo el costo y uso de la forma.

La siguiente lista permitirá al analista verificar si la forma está bien diseñada o no. De hecho, con esas preguntas se podría elaborar una guía que permita evaluar si dicha forma cumple con los requerimientos; puede hacerse con una escala de Likert para cuantificar los resultados del análisis.

Lista de comprobación del diseño de la forma

- ♦ ¿Está la forma identificada con nombre y número?
- ♦ ¿El tipo de letra es claro y legible?
- ♦ ¿Todas las leyendas se entienden con facilidad?
- ♦ ¿La información proporcionada por la forma concuerda con los requisitos estipulados por los procedimientos, sistemas y métodos adoptados?
- ♦ Si los asientos son a máquina, ¿se han tomado en cuenta las especificaciones de la máquina tales como tamaño máximo del papel, tamaño de los tipos de impresión y longitud de la línea?
- ♦ ¿El espacio que se proporciona es el adecuado para los requisitos de cada asiento individual?
- ♦ ¿Se reduce a un mínimo la escritura para el llenado y está impresa la información repetitiva?
- ♦ ¿Está la información lógicamente agrupada y, si es documento original, están los datos en la secuencia en que serán transcritos?
- ♦ ¿Está dispuesto el arreglo de casilleros y columnas?



- ♦ ¿Están los espacios vertical y horizontal de acuerdo con el método de escritura que se vaya a emplear?
- ♦ ¿Hay necesidad de mantener a un mínimo los espacios tabulares?
- ♦ ¿Se usa tipo negro, señales, números, zonas sombreadas y color para facilitar el manejo, ruta y verificación?
- ♦ ¿Se usan líneas de grosor variable para separar las secciones de la forma?
- ♦ ¿Es la forma autoinstructiva?, ¿son las instrucciones claras, breves y están colocadas en la parte superior de la forma o cerca de la sección a la cual se aplican?
- ♦ ¿Está claramente identificada la ruta de la forma?
- ♦ ¿Está la información para el llenado ventajosamente colocada?
- ♦ ¿Se ajusta la forma a encuadernaciones o carpetas de archivo estándar?
- ♦ ¿Se proporciona espacio adecuado en el diseño de la forma para la uña?
- ♦ ¿El papel que se usa es del peso, clase y color adecuado?
- ♦ ¿Las combinaciones del papel y del papel carbón son aceptables para las copias que se deseen?
- ♦ ¿Es preferible para esta forma no usar papel carbón?
- ♦ ¿Se usan perforaciones, troquelados, pliegues estrechos de papel y de papel carbón para la selección positiva de los datos en determinadas copias?
- ♦ ¿Es la forma adecuada para sobres de ventana si se envía por correo?

Rodríguez Valencia sugiere que se al realizar la forma se debe contemplar las necesidades de quienes la utilizan, de una forma fácil y determinar correctamente los datos, ayudar a que facilite la transmisión de la información y la ejecución de errores, por otro lado, las características de la impresión del formato.



Debe establecerse un programa de control de formas, sobre todo si se maneja en la organización un sistema de gestión de calidad porque habrá formas que no puedan ser de uso general y otras que no importa que alguien tenga alguna.

Los componentes básicos del programa de control de formas deben ser:

- ♦ Coordinación del diseño, uso y compra de las formas.
- ♦ Medios para almacenar y distribuir formas.
- ♦ Disposición final de las formas después que han sido utilizadas.

Manejo de formas en las organizaciones

Entre las formas que se manejan en las organizaciones podemos encontrar:

- ♦ **Cheque**

Es una orden de pago girada contra un documento de crédito. Generalmente en los cheques aparecen los datos siguientes:

- a. Nombre y dirección del depositante. Si también se quiere, el teléfono. El depositante es el girador o librador.
- b. El número del cheque o un espacio en blanco para poner dicho número.
- c. La fecha de la orden de pago.
- d. La expresión "PÁGUESE A LA ORDEN DE"
- e. Nombre de la persona, empresa o entidad que recibirá la cantidad que en el documento se indique. La persona, empresa o entidad, recibe el nombre de "tenedor" o "tomador"
- f. La cantidad de dinero que debe pagarse, primero con cifras y a continuación con letras.
- g. Membrete del banco.
- h. Número que el banco ha asignado a la cuenta bancaria.
- i. Una línea en blanco que se inicia con una de estas palabras: "Por" o "Para", con el objeto de anotar, si se desea, el motivo o razón del cheque.



- j. Una línea, en blanco, donde firmará el poseedor de la cuenta o depositante.

- ♦ **Deposito bancario**

Es prácticamente un contrato en que el depositante entrega una suma determinada de dinero al banco (depositario), que se compromete a devolverla, según el tipo de cuenta (corriente, de ahorro, etc.) ya sea “a la vista”, ya sea a determinado plazo. Estos depósitos se hacen en modelos impresos que facilita el propio banco.

- ♦ **Nota de crédito**

Es, sencillamente, una comunicación donde se informa al cliente que, por una u otra causa, se ha recibido más dinero y que procede abonar a su cuenta ese exceso. Generalmente, las instituciones bancarias, empresas comerciales, etc., usan una forma o modelo impresa llamada nota de crédito.

- ♦ **Recibo**

Es un documento firmado en el que se declara haber recibido algo. Hay variedad de modelos. Generalmente, en el comercio se adquieren talonarios de recibos impresos para facilitar la confección de los mismos; en éstos solamente es necesario llenar los espacios que aparecen en blanco. Por lo regular estos talonarios constan de dos partes: una más pequeña, a la izquierda, que es el talón o matriz donde se escriben los datos fundamentales del recibo, y el recibo, propiamente dicho, a la derecha.

Para facilitar el trabajo, o sea, para no tener que hacer ese extracto del recibo, hay en el mercado talonarios impresos en papeles de dos colores, por ejemplo, blanco y amarillo. El blanco es el recibo original y el amarillo queda en el talonario como copia, utilizando entre ambos papeles un papel carbón. Actualmente, existe en el mercado un tipo de papel que, sin necesidad de usar el papel carbón, reproduce en la página o páginas siguientes el texto escrito.



- ♦ **Vale**

Es un sencillo documento que representa un valor convertible en dinero; este documento será firmado por quien recibe el dinero.

- ♦ **Factura**

La factura comercial es una cuenta detallada de las mercancías compradas o vendidas; es un documento que expide el vendedor.

- ♦ **Etiqueta o marbete**

Para el despacho de paquetes se usan etiquetas o marbetes, hechos de cartón o de cartulina, con una perforación, reforzada con material especial, por donde pasa un cordel para amarrar o unir al paquete o bulto. También, actualmente, se usan etiquetas engomadas que se pegan fácilmente al paquete. El propósito de estos instrumentos es facilitar que el paquete o bulto llegue a su destino sin problemas. Generalmente, llevan el membrete de la casa comercial que hace el envío y a continuación el nombre y dirección del destinatario, así como el peso del paquete, las medidas del mismo y cualquier otro dato que se desee consignar.

- ♦ **Letra de cambio**

Es un instrumento de pago, un título de crédito, por el cual una persona exige a otra pagar determinada cantidad de dinero a la orden de un tercero en el tiempo y lugar convenidos. Es una orden que se produce por escrito, dirigida por una persona a otra, firmada por la persona que libra (librador o girador es la persona que da la orden de pagar), requiriendo a aquella a quien va dirigida (que es el librado o girado, esto es, el que debe efectuar el pago) a que pague a la persona a cuyo favor se extiende el documento (que es el tenedor) cierta cantidad de dinero, a la vista y a una fecha prefijada. Los datos que debe contener la letra de cambio son los siguientes:

- a. Número de orden que tiene el instrumento.
- b. Nombre que recibe el instrumento (letra de cambio).



- c. La cantidad expresada en cifras.
- d. Fecha del documento.
- e. Persona a cuya orden debe efectuarse el pago, que es el tenedor.
- f. La cantidad expresada en letras.
- g. Persona que libra, librador o girador.
- h. Persona que debe pagar o librado.
- i. Lugar donde debe efectuarse el pago.

♦ **Pagaré**

Es un documento que contiene una promesa de pago en un tiempo previamente estipulado. En las compras que no se hacen al contado se usa el pagaré; también se utiliza para préstamos. La persona que presta el dinero se llama **mutuante** y el que lo recibe se llama **mutuario**. La cantidad que se recibe o adeuda devenga interés. Un pagaré puede estar firmado por dos o más personas. En este caso, todos los que firman son responsables, o sea, se les considera mancomunados.

La redacción del pagaré no obedece a un patrón especial; en consecuencia, la redacción puede variar. Generalmente se hacen en formularios o modelos impresos, con espacios en blanco muy fáciles de llenar.

♦ **Contrato**

Es un documento que acredita un pacto. Es un convenio entre dos o más personas para constituir o extinguir un vínculo jurídico. En el contrato las partes se obligan recíprocamente. Además, dejan constancia sobre los derechos y obligaciones de las partes contratantes. En consecuencia, las cláusulas o párrafos deben redactarse con claridad y precisión.

♦ **Nómina**

Es la lista que —de acuerdo con las regulaciones de una empresa, sus necesidades, las leyes vigentes en el país, etc.—, contiene los nombres y apellidos de los trabajadores o empleados, los salarios que devengan por



horas o por días trabajados, deducciones por seguros (de enfermedad, de invalidez, etc.), cantidades recibidas por adelantado, etcétera.

Regularmente, las nóminas, listas o planillas, responden a fórmulas especiales, impresas, ajustadas a las disposiciones legales. Relacionamos a continuación algunos de los epígrafes que aparecen, corrientemente, en las nóminas:

- a. Timbre o membrete de la entidad comercial u oficial a que corresponde la nómina o planilla.
- b. Fecha del periodo que se va a liquidar; por ejemplo, del 1 de mayo al 15 de mayo de 19XX.
- c. Número de orden: 1, 2, 3, 4, 5 [...] 85,86, etcétera.
- d. Nombres y apellidos de los empleados.
- e. Número de la tarjeta de seguridad social.
- f. Número de días que ha trabajado dentro del periodo correspondiente a la nómina. Si es necesario (esto de acuerdo con el sistema de cada empresa) número de horas trabajadas, número de horas extraordinarias, valor de cada hora (ordinarias y extraordinarias).
- g. Total del salario devengado.
- h. Deducciones (por seguros, anticipos, etcétera).
- i. Salario líquido a cobrar o percibir.
- j. Firma del representante, gerente o director de la empresa.

Cada uno de los apartados enunciados llevará, al final, la suma total; en consecuencia, la nómina expresará la cantidad total que se ha pagado durante el lapso indicado en la misma.

♦ **La minuta y el acta**

El vocablo **minuta** se utiliza para indicar que se trata del borrador donde aparecen los datos tomados por el secretario o corresponsal durante la celebración de una asamblea, sesión, junta, claustro profesoral, etcétera.



Cuando la minuta se pasa a otro papel, dándole forma definitiva, toma el nombre de acta, que es una composición escrita donde se consignan las proposiciones, discusiones, acuerdos, relación de asistentes, quórum, informes, etc. Por lo regular, en las sesiones o juntas, se sigue un plan previamente elaborado, llamado orden del día en la que aparecen detallados los asuntos que se tratarán, estudiarán y discutirán en la reunión o asamblea. El acta es firmada, generalmente, por el director, gerente, presidente y el secretario que actúa.

El acta siempre debe ir a la sesión siguiente para que sea leída por el secretario y para que sea aprobada o, en su caso, enmendada. La aprobación y las enmiendas se consignarán en el acta de esa sesión.

La orden del día contempla, por lo regular, este orden:

- a. Unas breves palabras de apertura por quien preside la sesión.
- b. Pase de lista para comprobar si hay el quórum requerido para poder celebrar la misma.
- c. Lectura del acta de la sesión anterior. El que presida someterá a votación la referida acta para su aprobación o enmienda.
- d. El presidente informa sobre los asuntos por tratar, se abre el período de discusión, se presentan nuevas proposiciones, se toman acuerdos, etcétera.

Terminadas las discusiones y tomados los acuerdos y cumplidos los aspectos enumerados en la orden del día, la persona que preside da por terminada la sesión.

♦ **Memorando**

Es la comunicación de una acción que ha de incorporarse a la programación de las tareas diarias o eventuales. Algunos usos del memorando son:



- a. Órdenes a empleados.
- b. Citatorios a reuniones.
- c. Recomendaciones.
- d. Envío de documentos de una oficina a otra.
- e. Movilización de personal.
- f. Asignación de tareas.
- g. Presentación de un nuevo empleado y de la tarea que se le asigna.

Los datos que debe de contener son:

- a. Mención de que es un memorando.
- b. Membrete y remitente.
- c. Destinatario.
- d. Fecha.
- e. Texto o mensaje (cuando el caso lo requiera, debe incluir saludo).
- f. Firma.
- g. Referencias finales.

♦ **Carta circular**

Es el escrito que se envía a diferentes personas o negociaciones para comunicarles simultáneamente el mismo mensaje. Los asuntos que se tratan en una circular son:

1. Notificaciones a clientes y/o proveedores:
 - a. Cambio de domicilio.
 - b. Apertura de nueva sucursal.
 - c. Temporada de ofertas.
 - d. Cambio en el procedimiento de pagos, crédito, transporte de mercancías, de horarios, etcétera.
 - e. Invitaciones a eventos.



2. Notificaciones a empleados, asociados, agremiados:
 - a. Nuevas órdenes.
 - b. Citaciones a juntas y asambleas.
 - c. Invitaciones a eventos conmemorativos, deportivos, de capacitación, etcétera.
 - d. Cambio de personal directivo y/o administrativo.

♦ **Oficio**

Es el escrito que sustituye a la carta en los trámites que se realizan entre las dependencias gubernamentales y los particulares que a ellas acudan. Los datos que debe de contener el oficio son la expresión clara del motivo del oficio en sobriedad de estilo; es decir, sin adorno literario alguno. Los elementos del oficio:

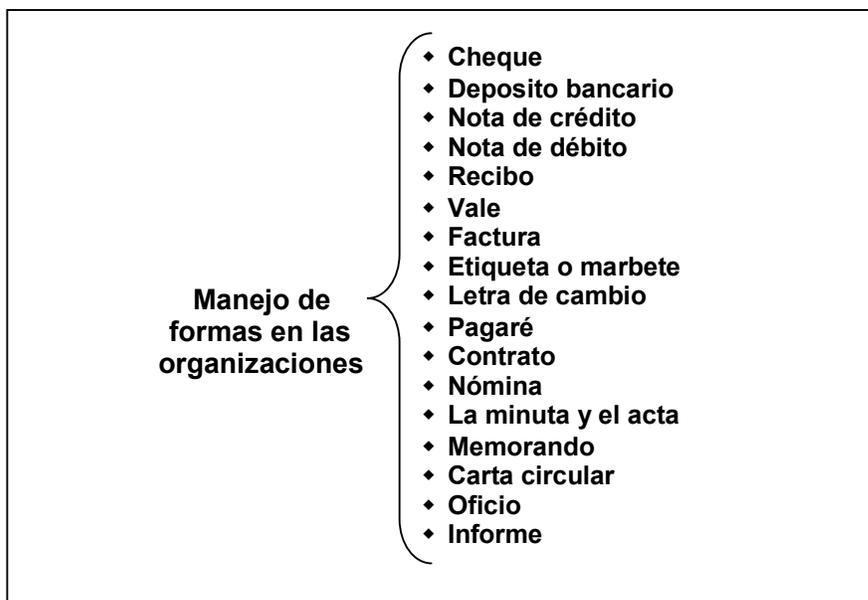
- a. **Membrete:** El papel empleado por las dependencias de gobierno ostenta el escudo nacional, impreso en el ángulo superior izquierdo. No lleva dirección
- b. **Referencias:** Un cuadro clasificador que contiene, generalmente, dependencia, sección, mesa, número de oficio y expediente.
- c. **Asunto:** Es la síntesis del motivo del escrito.
- d. **Fecha:** Día, mes y año en que se gira el oficio.
- e. **Destinatario:** En esta parte suele consignarse el cargo de la persona que debe leer el oficio; el nombre se escribe cuando el puesto no sea de fácil identificación o haya varios funcionarios que ejerzan el mismo puesto. El domicilio se escribe cuando así lo amerite el caso.
- f. **Texto:** Exposición clara del motivo del escrito. En el oficio se trata un solo asunto a la vez, ya que la distribución de la correspondencia en las diferentes dependencias se hace en función de lo que a cada una corresponda.
- g. **Despedida:** Fórmula de cortesía para dar por terminado el escrito. Generalmente se usan expresiones como “Atentamente”, “Respetuosamente” y “Muy atentamente”.



♦ Informe

Este escrito se emplea para dar el resultado de una investigación que una persona encarga a otra sobre un asunto cualquiera, así como la exposición de las conclusiones obtenidas de una investigación. Los datos que debe de contener el informe son:

- a. Nombre completo de la institución o persona que rinde el informe.
- b. Nombre completo de la institución o persona, evento o circunstancia que motiva la investigación.
- c. Detalle del resultado de la investigación.
- d. Firma del responsable del informe.
- e. Nombre y firma de testigos, si el caso lo requiere.



5.6. Instructivo de llenado de los documentos

Es importante, una vez que se diseñó una forma, especificar la forma de llenado de la misma. En primer lugar, hay que recordar que cuando se llena una forma se llama requisitar y una vez que se requisita es un documento.



Para presentar la forma en un **manual** se requiere que se presente el formato original; en caso que este documento no pueda ser difundido para todos los departamentos o áreas, se tiene que poner una leyenda que diga: “no está permitida su difusión”; luego se pone el formato en reducción con señalamientos en cada uno de los espacios donde haya información variable o fija; después se pone el instructivo de llenado, especificando detalladamente la forma de requisitar el formato, con las aclaraciones que se requieran. El instructivo de llenado sirve para:

- ◆ Requisar correctamente el formato.
- ◆ Capacitar a los individuos en el uso del formato.
- ◆ No cometer errores en su llenado y evitar la supervisión.
- ◆ Aumentar la productividad.

Bibliografía del tema 5

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw Hill, 2002.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Thomson, 2002.

TERRY, George, *Administración y control de oficinas*, México, CECSA, 1987.

Actividades de aprendizaje

- A.5.1.** El alumno investigará diversas definiciones de la forma y conceptos similares.
- A.5.2.** El alumno leerá el capítulo II, “Manejo de formas en las organizaciones”, del libro *Organizaciones de empresas. Análisis, diseño y estructuras*, de Benjamín Franklin Fincowsky y elaborará un mapa mental.



- A.5.3.** El alumno investigará en la bibliografía administrativa los autores que escriban sobre las formas y describirán concepto, elementos y características de sus planteamientos.
- A.5.4.** El alumno investigará en tres imprentas lo siguiente: ¿Cuál es el tipo de papel más utilizado para imprimir formatos de oficina? ¿Qué características tiene el papel que lo hace ser el más utilizado? ¿Precios de los diferentes tipos de papel? ¿Precios por el centenar, millar o más de esa cantidad? ¿Cuánto cuesta si se utiliza un color, dos o más? ¿Cuál es el papel más barato o el más caro?
- A.5.5.** El alumno investigará la forma de comprobar las características del papel: peso, color, grado, grano, tamaño.
- A.5.6.** El alumno investigará los nombres y los diferentes tipos de tener un formato con copias.
- A.5.7.** El alumno elaborará una herramienta para evaluar si un formato cumple con los requisitos o no. (Escala de Likert)
- A.5.8.** El alumno evaluará 10 formatos utilizando la herramienta que propuso y elaborará un reporte donde sugiera las mejoras.
- A.5.9.** El alumno elaborará un ensayo donde explique la importancia de tener en la organización formas y registros adecuados. El ensayo será escrito a mano, con un mínimo de tres cuartillas y un máximo de cinco cuartillas.
- A.5.10.** El alumno encontrará cinco razones más por las cuales es importante los instructivos de llenado de los formatos.
- A.5.11.** El alumno investigará la razón por la cual se dice requisitar en lugar de llenar el formato.

Cuestionario de autoevaluación

Contesta las siguientes preguntas lo más amplio que puedas. Al terminar coteja tus respuestas con el texto y con tus actividades de aprendizaje.

1. Defina las formas de oficina e indique las principales razones de que se utilicen
2. ¿Qué se quiere decir con “formas generales”?



3. ¿Para qué tipo de aplicaciones recomendaría las formas generales?
4. Indicar las consideraciones de importancia que deben incluirse al determinar el patrón de una forma.
5. Explica las diversas formas de sacar copias al carbón de una forma.
6. Qué quiere decir cada uno de los conceptos que sigue: grano del papel, copia encerada, administración de formas.
7. Distingue en un formato los elementos de una forma.
8. Dibuja un formato que se utilice en un proceso de compras y analízalo.
9. ¿Por qué los formatos son importantes en los procesos?
10. Menciona cinco ventajas y desventajas del uso de formatos en los procesos.
11. Defina el concepto de forma
12. El analista de sistemas se preocupa sobre todo por el análisis de las formas. ¿Qué aspectos abarca un programa riguroso del análisis de formas?
13. ¿Cuál es el propósito del diseño de formas?
14. ¿Qué se entiende por control de formas?
15. Indique cuatro objetivos del control de formas.
16. Analiza un formato e identifica los elementos que se tienen que corregir y sugiere sus mejoras. Considera las consideraciones físicas del formato.
17. ¿Cómo mejorarías un formato de solicitud de empleo?
18. ¿Qué correcciones le harías a un cheque?
19. Revisa una requisición de compras; ¿qué le falta?, ¿qué le sobra?
20. Menciona cinco formas que todas las organizaciones usen en sus procedimientos.



Examen de autoevaluación

Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos contestes la siguiente evaluación, ella te permitirá darte una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos regreses al texto o alguna de las actividades de aprendizaje para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. Es la herramienta o medio de comunicación escrito, normalmente impreso:
 - a) Forma
 - b) Documento
 - c) Registro
 - d) Reporte
 - e) Escrito

2. En el momento que una forma se requisita completamente pasa a ser un:
 - a) Formato
 - b) Reporte
 - c) Documento
 - d) Registro
 - e) Informe

3. Un ejemplo de una forma que se utiliza para control internos es:
 - a) Solicitud de empleo
 - b) Requisición de compra
 - c) Declaración de impuesto



- d) Encuesta de una cámara
 - e) Ninguna de las anteriores
4. Los tres componentes de la forma son:
- a) Introducción, texto y final
 - b) Introducción, cuerpo y firma
 - c) Encabezado, cuerpo y pie
 - d) Encabezado, orientación del texto y final
 - e) Ninguna de las anteriores
5. Se consideran las clases de formas:
- a) Línea, columnas para llenar
 - b) Línea, columnas, casillas y combinado
 - c) Línea, columnas
 - d) Casillas y combinado
 - e) Todas las anteriores
6. Las características del papel para elaborar una forma son:
- a) Peso, color y forma
 - b) Peso, grano, grado, color y tamaño
 - c) Peso, tamaño y tinta
 - d) Peso, textura y manual o sistematizada
 - e) Ninguna de las anteriores
7. Se considera un instrumento de control de las formas a:
- a) El archivo
 - b) La carpeta
 - c) La computadora
 - d) El cuestionario para el análisis de las formas
 - e) Ninguna de las anteriores



8. Son formas que usualmente se utilizan en equipos de cómputo, que pueden o no tener papel carbón intercalado, cuyas medidas pueden variar según su objeto y tipo de impresora:
 - a) Archivo
 - b) De presentación
 - c) Continuas
 - d) Juegos engomados
 - e) Todas las anteriores

9. Se considera un elemento que complementa la concepción y desarrollo de la imagen de una forma:
 - a) Papel
 - b) Tinta
 - c) Color
 - d) Grado
 - e) Grano

10. Se consideran tres características del papel:
 - a) Papel, grano, tipo
 - b) Peso, color y tipo
 - c) Grado, grano y peso
 - d) Grano, peso y tipo
 - e) Color, peso y grano



TEMA 6. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS EN LAS ÁREAS DE TRABAJO

Objetivo particular

Al finalizar el alumno comprenderá la importancia del espacio en las áreas de trabajo para la realización de los sistemas y procedimientos.

Objetivos específicos

Conocerá los elementos que deben tener los espacios físicos para la eficiencia de los procedimientos.

Comprenderá las técnicas que le permitan el estudio de la distribución del trabajo.

Comprenderá el proceso de planeación para la distribución del espacio.

Definirá el concepto de ergonomía y comprenderá la importancia de ésta para la consecución de la optimización de los espacios.

Temario detallado

- 6.1. Logística
- 6.2. Distribución de la planta
- 6.3. Estudio de tiempos y movimientos

Introducción

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, y no sólo físicas, aunque al principio no se tuvieron en cuenta sino sólo los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones); más tarde se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales; por último, se impuso la evidencia de que los costos indirectos de los accidentes de trabajo (tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente; interrupciones en la producción; daños materiales; retrasos; probables gastos judiciales y de otros órdenes; disminución de la producción al substituirse al accidentado y, más tarde, al reincorporarlo a su trabajo).



Los espacios físicos son muy importantes porque, sin todo lo relacionado a la seguridad e higiene, un individuo sin una buena iluminación, ventilación, distribución de espacio para él y sus compañeros, sin mobiliario y equipo adecuados, su rendimiento, desde luego, es inferior. Lo anterior no ocurriría si las condiciones fueran otras; por eso es indispensable el análisis del espacio para el buen desarrollo del procedimiento.

Consideraciones generales

En el estudio de los procedimientos es muy importante analizar el espacio físico donde los procedimientos se van a realizar, sea en un área específica o intercambio con diversas áreas. Evidentemente, existen ciertas circunstancias que, aunque se analicen los espacios físicos, no pueden tener ninguna alteración. Sin embargo, siempre existe una forma diferente de distribuir los espacios y facilitar los procedimientos.

“La expresión “distribución del espacio” se refiere a la distribución física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes.”⁸⁵

Analizar los espacios físicos permite optimizar los procedimientos

Cada espacio, en las unidades administrativas, tiene sus propias características y problemas de distribución. Según Rodríguez Valencia, la forma de resolverlos puede ser la siguiente: arreglar el área actual para acomodar más personal o equipo. Por ejemplo, en este aspecto mucho ayudaría conocer la economía doméstica o las cinco eses (técnica oriental) que consiste en limpiar, desechar, clasificar, acomodar y mantener, sobre todo cuando el espacio no nos permita tener una opción diferente.

Expandir el área para eliminar congestiones. Las áreas donde hay hacinamiento no permiten desarrollar creativamente los procedimientos; los individuos se pasan la mayor parte del tiempo encontrando los objetos o

⁸⁵ Franklin, E. Enrique Benjamin. (2002) Organización de Empresas p.95



documentos y otra parte del tiempo queriendo pasar o desarrollar su proceso más rápido.

Darle máximo uso al equipo. Dentro de la distribución del espacio se debe considerar la tecnología y el equipo. Si se distribuye adecuadamente, uno quizás puede disponer de espacio o, por lo menos, de mayor optimización del equipo.

Mejorar el flujo de trabajo. Cuando se hace una mejora al proceso, uno tiene que contemplar las distancias que va a implicar el nuevo proceso. Forma parte del cambio contemplar el espacio, distancia y cruce con otros procedimientos.

Otros podrían ser, según Franklin Fincowsky,⁸⁶ los siguientes: el establecimiento de nuevos objetivos y programas, cambios de la estructura, modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo como respuesta a una propuesta del personal, incremento en el volumen del trabajo, aumento o disminución de personal, reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo, renovación del mobiliario y equipo, atención a las necesidades del cliente, aprovechamiento óptimo de recursos, etcétera.

6.1. Logística⁸⁷

La logística tiene muchos significados; uno de ellos dice que es la **encargada de la distribución eficiente de los productos** de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto, la logística **busca gerenciar estratégicamente la adquisición**, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado; a través de todos ellos, la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad. También **determina y coordina en forma óptima el**

⁸⁶ Enrique B Franklin F, *Organización de empresas*, p. 95.

⁸⁷ Véase <http://www.monografias.com> junio,2006)



producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística: atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

La logística no es, por lo tanto, una actividad funcional, sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Grado de certeza: No es tan necesario llegar rápido con el transporte como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.

Grado de confiabilidad: Una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza. El cliente debe poder manifestar cuál es su criterio de confiabilidad, cómo entiende que deberían ser atendidos.

Grado de flexibilidad: Implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a los picos de demanda. Un operador logístico que considera excesivo la solicitud de eficiencia, cuando se da un salto por estacionalidad, desconoce qué es valor para su cliente.

Aspectos cualitativos: Se trata aquí no de la calidad del producto, sino del servicio, del cual debe buscarse su homogeneidad en toda la cadena logística. En muchos casos se cuida minuciosamente el proceso productivo, se diseña con cuidado el *packaging* (empaquetado), se llega hasta decir



cómo debe transportarse y almacenar en el depósito. Pero son pocas las empresas que cuidan de cómo llegarán hasta el cliente esos productos.

La mejora continua: Día con día deben replantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo con los objetivos pensados; pero también aquellos que están bien. Es mucho más saludable cuestionar internamente lo que aparentemente resulta bien a que lo haga el mercado. La mejora de las variables logísticas se debe entender como una exigencia.

6.2. Distribución de la planta

Con el objeto de analizar los espacios físicos donde se desarrollan los procedimientos, es indispensable observar las siguientes consideraciones:

♦ Iluminación

Es importante observar la iluminación del espacio que se va a analizar. Es evidente que el trabajo se realiza mejor cuando la iluminación es la adecuada. Recordemos que Mayo, en sus estudios en Hawthorne, comprobó que los aspectos psicológicos influyen más que los aspectos físicos, aun así es un hecho real que en la oscuridad no se puede trabajar.

Según Enrique Franklin:

“...en principio se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa. Con ella se tienden a evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero presentan la contrapartida de resultar mucho más costosos que el alumbrado directo.”⁸⁸

La orientación más indicada para recibir la luz natural debe ser del lado izquierdo. El recibir la luz del lado derecho provoca una visibilidad del trabajo inadecuado porque se refleja la luz; recibirla de frente o de espaldas no es lo más recomendable.

“Se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista. La buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es, pues, un factor

⁸⁸ Enrique Benjamín Franklin F, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, P. 107.



esencial para acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir el despilfarro, así como prevenir la fatiga visual y las cefaleas de los trabajadores. Cabe añadir que la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidente.”⁸⁹

La iluminación representa con frecuencia el factor de mayor importancia y el más fácil de corregir. Debe adaptarse a la naturaleza del trabajo, los aspectos que dependen de la iluminación: tamaño del objeto que se trabaja, su distancia de los ojos, persistencia de la imagen, intensidad de la luz, color de la pieza, así como el contraste cromático y luminoso del fondo.

♦ **Ventilación**

Es muy importante considerar que en un lugar de trabajo debe existir una ventilación adecuada, sobre todo si se trabaja con materiales químicos; también en lugares donde existe una alta concentración de personal.

Los metros cúbicos de aire de un local de trabajo, por muchos que sean, nunca permitirán prescindir de ventilación porque ésta es el factor dinámico que complementa el concepto de espacio; para un número constante de trabajadores, la intensidad de la ventilación debe ser inversamente proporcional al tamaño del local. No debe confundirse ventilación con circulación del aire; la primera sustituye el aire viciado por aire fresco, mientras que la segunda mueve el aire, pero sin renovarlo. Cuando la temperatura y la humedad son elevadas, la mera circulación del aire no sólo resulta ineficaz, sino que, más allá de ciertos límites, aumenta la absorción de calor por convección; no obstante, todavía existen locales de trabajo calurosos con ventiladores que se limitan a mover el aire sin renovarlo.

La ventilación de los locales tiene por objeto:

- ♦ Dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores.
- ♦ Disminuir la contaminación atmosférica.

⁸⁹ Oficina Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, p. 55.



- ◆ Mantener la sensación de frescura del aire.

En resumen, una ventilación adecuada debe considerarse uno de los factores importantes para la salud y la productividad de los trabajadores.

◆ **Concentración del personal**

Existen dos espacios: los privados y los de áreas comunes o generales. En los lugares de trabajo deben existir despachos aislados por varias razones, ya sea por jerarquía, ya sea un espacio para juntas, etc. Al evaluar la necesidad de despachos privados para un individuo o grupo de empleados es necesario tener en cuenta que por su tipo de trabajo requieren:

- ◆ “Estar protegidos de distracciones visuales, como lo es el tránsito normal de oficina.
- ◆ Prevenir distracciones causadas por el sonido, como son las conversaciones de la oficina.
- ◆ Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales por teléfono o personales.
- ◆ Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos.”⁹⁰

◆ **Circulación del trabajo**

Este aspecto tiene mucha relación con la ventilación y concentración del personal, pero principalmente con los procesos. Es importante conocer los procedimientos para definir la ubicación de las áreas, de los servicios, etc. Se ha comprobado la importancia de definir la circulación del trabajo para considerar un aumento en la productividad del trabajador.

Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

⁹⁰ Enrique Benjamín Franklin F., *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructuras*, p. 99.



“Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación, duplicación, entre otros, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más la requieran.”⁹¹

Lo fundamental, por un lado, es estudiar los procesos y las fronteras departamentales; por otro, las condiciones reales de la infraestructura que disponga la organización.

♦ **Mobiliario y equipo**

Dentro de la organización se dispone de mobiliario y equipo que ha sido determinado en función de las necesidades de los procedimientos.

Los escritorios se orientan en la misma dirección; si el espacio es reducido, se pueden colocar unas divisiones con instalación eléctrica personalizada. En cada área debe haber servicio de agua y un lugar asignado para las cosas personales.

♦ **Servicios**

Deben estar contemplados cerca de las áreas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo.

6.3. Estudio de tiempos y movimientos

Frederick W. Taylor en su libro *El Management científico* explica las razones por las cuales es necesario conocer los movimientos que se tienen que realizar para hacer una actividad y el tiempo en el que se tiene que ejecutar.

Hoy en día, el estudio del trabajo es muy importante porque con ello se estudia el aumento de la productividad.

El tiempo se puede evaluar de dos formas: **la hora hombre y la hora máquina**. El primero tiene que ver con la jornada de trabajo que cada

⁹¹ *Ibidem*, p. 98.



individuo le dedica al proceso productivo; el segundo, con el tiempo que la maquinaria y el equipo están trabajando.

En un análisis del trabajo se tiene que considerar ambos tiempos; es decir, la cantidad de trabajo contenida en un proceso debe contemplar la hora hombre y la hora máquina.

“El contenido básico de trabajo es el tiempo mínimo irreducible que se necesita teóricamente para obtener una unidad de producción.”⁹² Esto en relación con la hora hombre y también es aplicable a la hora máquina.

El estudio del trabajo tuvo sus antecedentes en la llamada escuela científica, representada por Frederick Taylor, que con su aportación del estudio de tiempos y movimientos le dio importancia a las tareas, elemento sustancial que todas las organizaciones poseen, junto con la estructura y las personas.

“Se entiende por estudio del trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.”⁹³

Como podemos observar, cuando estamos estudiando la distribución física de los espacios, se tiene que considerar el estudio del trabajo. Para ello debemos estudiar los métodos que son “el registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos”.⁹⁴ La medición del trabajo es “la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.”⁹⁵

⁹² Oficina Internacional de Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, p. 13.

⁹³ *Ibidem*, p. 29.

⁹⁴ *Ibidem*, p. 33.

⁹⁵ *Idem*.



Como en todo, es necesario prevenir las necesidades de la organización para realizar las actividades de cada área y de la organización, por lo cual se podría dividir en diversas etapas:

- ◆ Inicio de actividades.
- ◆ Funcionamiento de las actividades de la organización.

Si la organización pasa por la primera etapa, se está en mayor posibilidad de determinar la distribución del espacio que si estuviéramos en la segunda etapa.

Aun así se tiene que realizar un diagnóstico que contemple la obtención de información sobre la razón social, análisis del nivel jerárquico, funciones, responsabilidades y tramo de control; elaboración del sistograma, es decir, el análisis de los proveedores-insumos-proceso central (subprocesos principales y de apoyo)-producto/servicio-cliente; por último, la explicación de cada procedimiento con el mismo análisis SIPOC (proveedor-insumo-proceso-producto-cliente). Asimismo, se tiene que analizar los elementos que constituyen la cultura organizacional; si en la organización se van a realizar cambios es importante determinar lo que constituye la cultura organizacional para planear los cambios deseados y poder determinar los espacios físicos.

Para analizar un espacio físico debemos observar los siguientes aspectos:

Ambiente físico. El ambiente físico lo constituye la iluminación, la ventilación, los colores de las áreas, temperatura y ruidos. Estos aspectos ya fueron desarrollados con anterioridad.

Ergonomía. La relación de la máquina con el ser humano es muy importante, porque nos determina el equipo o la maquinaria que sea más adecuada para el ejercicio de los procedimientos. Por ejemplo, una silla de oficina incómoda puede provocar baja productividad, distracción, inexactitud en las tareas; por el contrario, una herramienta que tenga un diseño



ergonómico facilitará el trabajo y aumentará la productividad en la organización.

Bibliografía del tema 6

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructuras*, México, Mc Graw Hill, 2002.

TERRY, George, *Administración y control de oficinas*, México, CECSA, 1987.

Sitios de internet

<http://www.monografias.com> junio, 2006

Actividades de aprendizaje

- A.6.1.** El alumno investigará lo que significa “distribución del espacio físico” y reflexionará sobre la importancia del mismo en las organizaciones. Registrará su reflexión en un mínimo de tres cuartillas o máximo en cinco.
- A.6.2.** El alumno identificará en un área de una organización los factores que determinan el espacio físico.
- A.6.3.** El alumno investigará la influencia psicológica del color en las áreas de trabajo.
- A.6.4.** El alumno leerá el capítulo IV del libro Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura, de Enrique Benjamín Franklin F., y realizará un mapa conceptual.
- A.6.5.** El alumno leerá el capítulo X y XI del libro Introducción al estudio del trabajo, de la Oficina Internacional del Trabajo, y realizará un mapa conceptual.
- A.6.6.** El alumno realizará una comparación de estas lecturas con el objeto de que señale sus semejanzas y diferencias.
- A.6.7.** El alumno investigará otra bibliografía que aborde el tema sobre la distribución de los espacios físicos y señalará sus características.



Cuestionario de autoevaluación

Contesta las siguientes preguntas lo más amplio que puedas. Al terminar coteja tus respuestas con el texto y con tus actividades de aprendizaje.

1. ¿Qué se entiende por distribución del espacio físico?
2. ¿Para qué es necesario analizar los espacios físicos en el estudio de los sistemas y procedimientos?
3. ¿Qué factores son indispensables para analizar un espacio físico?
4. ¿Qué se entiende por espacio físico para un despacho privado?
5. ¿Qué se entiende por espacio físico para un área común?
6. ¿Qué consideraciones hay que tener a la hora de diseñar la puerta?
7. ¿Qué contiene un diagnóstico para planear la distribución del espacio físico?
8. ¿Qué se analiza en el ambiente físico en la distribución del espacio físico?
9. Mencionar los aspectos psicológicos que determinan la conducta del individuo en un área de trabajo.
10. Mencionar cinco razones por las cuales es importante analizar los espacios físicos en el proceso de análisis de los sistemas.
11. Elabora una herramienta que permita analizar los espacios físicos de un área determinada de una organización.
12. Aplica la herramienta que elaboraste y analiza un espacio físico determinado.
13. ¿Qué otros factores considerarías para analizar un espacio físico?
14. Caso. Te contrata cualquier sucursal de Banamex que se encuentra en un centro comercial (tipo Gigante) para mejorar su espacio físico; menciona qué consideraciones serían tus prioridades.
15. Caso. En un restaurante de una sola planta se encuentran la caja, diez mesas, el lavaplatos y la cocina. Sugiere una distribución adecuada y menciona qué es lo que hace falta para un correcto funcionamiento.



Examen de autoevaluación

Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos contestes la siguiente evaluación, ella te permitirá darte una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos regreses al texto o alguna de las actividades de aprendizaje para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. Se refiere a la distribución física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para atención y servicios al personal y clientes:
 - a) División del trabajo
 - b) Procedimiento
 - c) Sistema
 - d) Distribución del espacio
 - e) Área

2. Se considera un objetivo para distribuir el espacio:
 - a) Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización
 - b) Costos
 - c) Eficiencia en la limpieza
 - d) Procuración de un clima laboral adecuado
 - e) Mejoramiento de la calidad en los servicios

3. Son tres factores que influyen en la distribución del espacio:
 - a) Espacio, tiempo y volumen
 - b) Circulación, flexibilidad y color
 - c) Mobiliario, iluminación y ventilación
 - d) Herramientas, equipo y espacio



- e) Diseño, planos y espacio
4. Es importante para realizar una planeación de la distribución del espacio:
- a) Establecer un objetivo
 - b) Determinar el responsable
 - c) Mejorar los procedimientos
 - d) Elaborar un diagnóstico
 - e) Ninguna de las anteriores
5. Documento importante para conocer un espacio físico:
- a) Manual de procedimientos
 - b) Planos arquitectónicos
 - c) Observación directa de los espacios físicos
 - d) Diagnóstico
 - e) El proceso
6. La iluminación, la ventilación, los colores en las áreas, la temperatura y la insonoración son componentes de:
- a) El ambiente físico
 - b) El ambiente material
 - c) Los factores de distribución del espacio
 - d) Los factores determinantes del proceso
 - e) Ninguna de las anteriores
7. Se considera que es el color que provoca hambre y ganas de irse en un área específico:
- a) Blanco
 - b) Rojo
 - c) Azul
 - d) Verde
 - e) Amarillo



8. Es un color que produce calor y, por lo tanto, se recomienda en espacios fríos:
 - a) Blanco
 - b) Amarillo
 - c) Ocre
 - d) Rojo
 - e) Azul

9. Relación del individuo con la máquina:
 - a) Ergonomía
 - b) Iluminación
 - c) Técnico
 - d) Tecnología
 - e) Análisis del espacio físico

10. Si se requiere concentración, se considera un factor indispensable en un espacio físico:
 - a) Insonorización
 - b) Iluminación
 - c) Ventilación
 - d) Circulación
 - e) Ninguna de las anteriores



TEMA 7. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo particular

Al finalizar el alumno elaborará un manual de procedimientos.

Objetivos específicos

Conocerá cada una de las partes que integra un manual de procedimientos.

Conocerá la diferencia que existe entre un manual de procedimientos y un manual de calidad.

Conocerá como presentar en un manual de calidad los procedimientos que se realizan en una organización

Temario detallado

- 7.1. Conceptualización y tipos de manuales
- 7.2. Normatividad internacional sobre la elaboración de manuales
- 7.3. Metodología de elaboración
- 7.4. Instrumentación en la organización
- 7.5. Ámbito de aplicación
- 7.6. Metodología de actualización

Introducción

Una vez que se ha estudiado los sistemas y las características de ellos es necesario documentarlo; para lograrlo, los manuales administrativos son muy útiles. Estos manuales nos sirven para contener cierta información que es necesaria para la organización; existen diversos tipos, entre ellos están el manual de organización, el manual de bienvenida, el manual de políticas, el manual de descripciones de puestos. El manual de procedimientos forma parte de este conjunto.

El manual de procedimientos es fundamental, ya que en él conoceremos los pasos para realizar cada una de las funciones y los formatos que se generen en cada uno de estos pasos. Por tal motivo, es muy importante conocer lo



que contiene un manual de procedimientos, sus características, la forma de elaborarlo y otras formas de utilizarlo.

7.1. Conceptualización y tipos de manuales

El manual de procedimientos es un documento que está integrado fundamentalmente por dos cosas: los procedimientos y los formatos. En él se puede comprender paso a paso el conjunto de operaciones que se realizan en una función y los documentos que se generan en ella.

AUTOR Y BIBLIOGRAFÍA	CONCEPTO
Joaquín Rodríguez Valencia ⁹⁶	Representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos.
Miguel Duhalt Krauss ⁹⁷	Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
Lourdes Munich Galindo ⁹⁸	Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Cuadro 7.1. Concepto de manual

Los manuales administrativos **o de procedimientos** sirven para conocer las funciones de la organización; esto responde a las preguntas ¿quién lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿qué pasa si no lo hace?, ¿dónde lo hace?

⁹⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 244.

⁹⁷ Miguel Duhalt Krauss, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 20.

⁹⁸ Lourdes Munich Galindo, *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, p. 59.



En las organizaciones es muy importante delimitar las actividades y responsabilidades; por ello, es necesario conocer ciertas ventajas y desventajas de elaborar manuales administrativos. A continuación se consideran las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Representan de forma gráfica cada uno de los procedimientos.	Existe la posibilidad que se tengan, pero no se consulten.
Delimitan las operaciones.	Se capacita, pero la mayoría de las veces no se contempla lo expuesto en los manuales administrativos.
Permiten que se conozca las funciones de un puesto determinado en caso de existir una vacante.	Son laboriosos de hacer.
Facilita la capacitación de los de nuevo ingreso.	Se requiere de un diagnóstico, pero la mayoría de las veces no se realiza y se elabora sobre la marcha.
Apoya en la inducción del puesto.	La falta de conocimiento en la elaboración no facilita la simplificación del trabajo.
Sirve para la revisión y mejora de los procedimientos.	
Promueve la simplificación del trabajo.	
Sirve como medio de información.	
Estandariza las rutinas de trabajo.	
Facilita las labores de auditoría.	
Delimitan la autoridad y responsabilidad.	
Evitan duplicidades.	

Cuadro 7.2. Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos



Los manuales administrativos se pueden clasificar de diversas formas:

Joaquín Rodríguez Valencia⁹⁹	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">◆ Historia de la empresa.◆ Organización de la empresa.◆ Políticas de la empresa.◆ Procedimientos de la empresa.◆ Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas
	Función específica o área de actividad	<ul style="list-style-type: none">◆ Ventas.◆ Producción.◆ Finanzas.◆ Personal.◆ Otras funciones generales que se ocupen de dos o más de esta área
	Función que desempeñan los manuales administrativos en una organización descentralizada	La delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad, por parte de la dirección superior de una empresa, en sus divisiones o sucursales.

⁹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *- Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 206.



Miguel Duhalt Krauss ¹⁰⁰	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">◆ Historia de la empresa.◆ Organización de la empresa.◆ Políticas de la empresa.◆ Procedimientos de la empresa.◆ Contenido múltiple, que trate dos o más.
	Función específica o área de actividad	<ul style="list-style-type: none">◆ Ventas.◆ Producción.◆ Finanzas.◆ Personal.◆ Otras funciones generales que se ocupen de dos o más de esta área
Enrique Franklin Finkowsky ¹⁰¹	Por su naturaleza o área de aplicación	<ul style="list-style-type: none">◆ Microadministrativos.◆ Macroadministrativos.◆ Mesoadministrativos.

¹⁰⁰ Miguel Duhalt Krauss, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, p. 19.

¹⁰¹ Enrique Benjamín Franklin Finkowsky, *Organización de empresas*, pp. 171-210.



	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">◆ De organización.◆ De procedimientos.◆ De calidad.◆ De historia de la organización.◆ De políticas.◆ De contenido múltiple.◆ De puestos.◆ De técnicas.◆ De ventas.◆ De producción.◆ De finanzas.◆ De personal.◆ De operación.◆ De sistemas.
	Por su ámbito	<ul style="list-style-type: none">◆ Generales.◆ Específicas.

Cuadro 7.3. Tipos de manuales

7.2. Normatividad internacional sobre la elaboración de manuales

La globalización ha generado que en las organizaciones se instrumenten técnicas que permitan la competitividad; una de ellas es la normatividad internacional. Sabemos que la aplicación de normas internacionales en las organizaciones excluye a muchas organizaciones debido a que las coloca fuera de competencia. A pesar de eso, el profesional en administración tiene que conocer los requisitos para lograr la aplicación de las normas.

Después de la Segunda Guerra Mundial se reunieron unos países para formar una institución internacional. Esta organización fue denominada Organización Internacional de Estandarización —usando las siglas **ISO**—, la cual fue fundada en 1946 con el propósito de crear y unificar un conjunto de normas orientadas a la manufactura, el comercio y las comunicaciones.



También algunos dicen que no fue de manera casual estas iniciales: ISO en griego significa igual.

“Casi todos los países industrializados del mundo están aplicando las normas ISO 9000 para demostrar al mundo el compromiso que han adquirido con la calidad en todos sus productos y servicios, y servirá de soporte para preparar su incursión en los mercados globales.”¹⁰²

La comunidad europea, con el objeto de realizar una barrera para que ingrese el mercado estadounidense, creó la norma EFQM; Japón creó a su vez una norma que también hiciera competitivo sus productos y servicios estableciendo así una norma llamada GIS.

Lamentablemente, las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas enfrentan demandas más exigentes de los clientes, quienes no dudan en buscar otras organizaciones si éstas no les satisfacen. El certificarse con la norma ISO ayuda a obtener más clientes que solicitan un servicio de calidad.

Por medio de la aplicación de la ISO 9001:2000, las organizaciones establecen un sistema de calidad. Las ventajas son: existen mejores documentaciones que garantizan las responsabilidades y actividades, fomenta la reducción de costos, puede usar el símbolo de registro de la organización certificadora, fomenta una actitud positiva de orden y limpieza, facilita la planeación de la organización y de la calidad, concientiza al personal para que se autoevalúe, existe un reconocimiento internacional, mejora los tiempos de entrega, etc.

7.3. Metodología para su elaboración

Existen muchas formas de elaborar un manual de procedimientos; sin embargo, la siguiente puede facilitar la realización del mismo:

Elaboración de un programa de actividades

¹⁰² José Jesús Montaña Larios, *ISO 9001:2000. Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa*, p. 12.



Es necesario elaborar un programa que nos permite planear el conjunto de actividades que vamos a realizar para poder elaborar el manual de procedimientos considerando un tiempo determinado.

Listar las actividades que se tienen que realizar para elaborar el manual; se pueden sugerir las siguientes:

- a. Determinación del objetivo del proyecto.
- b. Determinación de las áreas que se van a diagnosticar.
- c. Obtener autorización de la alta dirección en la que se comprometa a realizar todo el apoyo necesario para llevar a cabo el manual de procedimientos.
- d. Conocer el área que se le va a aplicar el cuestionario diagnóstico y determinar el personal que se le aplicará dicho cuestionario.
- e. Preparar los cuestionarios según corresponda.
- f. Entregar los cuestionarios al personal determinado.
- g. Recoger los cuestionarios.
- h. Analizar la información; en caso de tener dudas se elaborará una entrevista.
- i. Elaborar un programa de entrevistas, asignando el día, la hora y el responsable de realizarla.
- j. Realizar las entrevistas.
- k. Solicitar la documentación necesaria.
- l. Realizar una observación para obtener más información.
- m. Elaborar un borrador de los procedimientos en una hoja de rotafolio con las reglillas para diagramar.
- n. Comentar con los involucrados el procedimiento diagramado para conocer sus opiniones.
- o. Con las observaciones realizadas por los involucrados, utilizar un programa de computadora como el *visio*, *corel draw*, *smart draw*, que permita realizarlo sistemáticamente.
- p. Elaborar el diagrama por escrito.



- q. Analizar los formatos que se entregaron de acuerdo con las guías para su análisis.
- r. Elaborar la presentación de los formatos para que éstos sean integrados en el manual, como formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado, diagrama de circulación del formato.
- s. Integrar el manual con portada, índice, introducción, visión, misión, simbología, glosario, portada de los procedimientos con el nombre del procedimiento con su objetivo, procedimiento por escrito, procedimiento diagramado, portada del catálogo de formatos, portada del formato con objetivo, formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado y diagrama de circulación del formato por diversos departamentos.
- t. Mostrar a los involucrados el manual de procedimientos.
- u. Corregir lo necesario.
- v. Obtener las firmas de elaboración, revisión y autorización.
- w. Integrarlo en una carpeta.
- x. Revisarlo y mejorarlo cada seis meses, como máximo.

Aplicación de un cuestionario diagnóstico

Para iniciar la elaboración del manual de procedimientos es necesario aplicar un cuestionario diagnóstico con el fin de obtener la información necesaria para conocer el sistema y los documentos que se generan en él. El siguiente es un ejemplo de cuestionario que nos permitirá realizar un diagnóstico. Es sólo una propuesta.¹⁰³

¹⁰³ Nota: Este cuestionario se elaboró combinando la información de varios cuestionarios entre ellos el de Luis Alfredo Valdés Hernández, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, pp. 33-90.



FORMATO DE CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

Presentación y perfil de la organización.

1. Nombre de la organización _____

2. Sector al que pertenece:

a) Público ____ b) Privado ____ c) Social ____

3. Indicar el capital social con el que se constituyó y cual es su línea de negocios en caso de ser privada; si es pública o social indicar la legislación que la constituye.

Por ejemplo:

Sector privado es una organización, asociación, desde el día 17 de mayo de 1980 , con un capital social de \$100 000, estableciendo su línea de negocios en servicios educativos, etcétera.

4. Establecer un organigrama.

5. Indicar los puestos :

Nivel jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de Control

6. Mencionar las relaciones que se tienen con otras instituciones.

Por ejemplo:

Se interactúa con las autoridades que regulan la actividad comercial: Secretaria de Economía, Secretaria de Hacienda, IMSS, etcétera.

7. Indicar cuáles son los antecedentes operativos y financieros de su organización.

Por ejemplo:

En antecedentes operativos se puede indicar el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, volúmenes y destinos de la producción en los últimos años y en cuanto a lo financiero se efectúa un análisis financiero comentando los aspectos .

II Datos generales del puesto:

1. Nombre de la unidad o departamento _____

2. Nombre del puesto _____

3. Antigüedad en el puesto _____

4. Tipo de plaza que ocupa:

a) Base ____ b) Confianza ____ c) Otra _____



5. Numero de personas que ocupan el mismo puesto _____

6. Nombre del puesto del jefe inmediato _____

7. Nombre del puesto a quien reporta en ausencia del jefe inmediato _____

Nota: en caso de que su puesto sea de supervisión conteste los siguientes incisos:

a) Cuántas personas le reportan directamente, así como el nombre de sus puestos indicando la función principal de los mismos.

No de personas	Nombre del puesto	Principales funciones

b) Cuántos puestos y personas le reportan indirectamente:

Puestos	Personas

Relaciones internas.

Consiste en describir específicamente cada una de sus relaciones con las diferentes unidades o áreas de la organización.

Por ejemplo:

Con Gerencia Administrativa (proporcione información sobre las aprobaciones de presupuesto de los clientes para que se envíe el recibo provisional por el 50% de anticipo y al recibir el pago empezar el trabajo.

Con Procesos (entrego colores y positivas para su proceso y posteriormente me regresan impresiones)

1. Conteste usted ¿cuáles son sus relaciones internas (dentro de la organización) con los diferentes departamentos que se encuentran estructuradamente ligados con las actividades que desempeña?

c/ _____

Relaciones externas

Consiste en describir las relaciones que tiene con personas o empresas y que estén estrechamente ligadas con sus actividades.

Por ejemplo:

Con Clientes: Les proporciono información sobre el avance de sus proyectos y fecha de entrega .

Con Impresores: Para negociar una cotización sobre la impresión de un informe anual, formas de papelería, tarjetas de presentación, etcétera.



2. Conteste usted ¿cuáles son sus relaciones externas (fuera de la empresa) estrechamente ligadas con las actividades que desempeñen?

c/ _____

Análisis de problemas

Consiste en describir cada una de las dificultades o problemas que en el puesto tienen que superar para desempeñar sus actividades.

Por ejemplo:

Con la falta de información sobre las necesidades específicas del cliente ocasionan que tengan que realizar el trabajo más de una vez, provocando retrasos en mis actividades y desperdicio de programación del trabajo de procesos.

Me enfrento a presiones por sobrecargas de trabajo, ya que no se respeta el sistema de programación del trabajo por procesos.

3. Conteste usted ¿cuáles son las principales dificultades inherentes a su puesto y los problemas más frecuentes que debe resolver en el desarrollo de las actividades que desempeña?

c/ _____

Principal reto del puesto

Consiste en indicar lo que tiene usted que lograr para optimizar sus objetivos de trabajo.

Por ejemplo:

c/El reto del puesto que ocupo consiste en dominar las normas y parámetros en la selección del material idóneo para cada proyecto, de tal manera que los resultados sean los que se requieren.

c/ Brindar cada vez un mejor servicio a los clientes.

4. Conteste usted ¿cuál es el reto principal que enfrenta su puesto?

c/ _____

Toma de decisiones

Consiste en indicar las decisiones o autorizaciones que puede tomar libremente.



Por ejemplo:

c/Firmo como apoderado de la compañía en la compra de (servicios o productos) que requieran para un trabajo determinado.

c/Decido sobre fechas de entrega de trabajos a clientes.

5

c/ _____

Dimensiones del puesto

Consiste en anotar todos aquellos datos cuantitativos que repercutan en el objetivo final del puesto o de la organización.

Por ejemplo:

c/ Nómina anual a mi cargo.

c/ Autorización anual de cheques.

6. Conteste usted ¿cuáles son las dimensiones de su puesto? (Su puesto puede o no tener este apartado)

c/ _____

Propósito general del puesto

Consiste en elaborar una declaración breve, poco detallada, pero específica de la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización. Es dar a entender la relación del puesto con los objetivos de la organización.

Por ejemplo:

c/ A partir de un concepto determinado, desarrollo diferentes soluciones gráficas que den respuestas a las necesidades de un cliente.

c/ A partir de un texto y las especificaciones del cliente proceso la tipografía.

7. Conteste usted ¿cuál es la razón permanente de existir de su puesto, en función de su participación en el logro de los objetivos de la organización?

c/ _____

Dadas las funciones del puesto, ¿pertenece el ocupante a algún comité y/o asociación dentro o fuera de la empresa como miembro activo?

Si _____ No _____ Si contesta afirmativamente indique a qué comité, cada cuándo se reúnen, cuál es su cargo dentro de dicho comité y cuál es el objeto de la reunión.

c/ _____



8. ¿Cuáles son las funciones específicas asignadas a su unidad?

c/ _____

9. Describa las políticas generales y específicas que orientan la forma de lograr los objetivos de su unidad (proporcione documento en caso de que se encuentren plasmadas).

Generales:

Específicas:

10. ¿Se elaboran programas de trabajo en su unidad?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

11. ¿Con qué unidades establece coordinación para el desempeño de sus funciones?

Unidades	Asunto, objeto de la coordinación	Medio de comunicación

12. ¿Cuántos y cuales procedimientos se llevan a cabo en la unidad a su cargo?

Total de procedimientos _____



Nombre de los procedimientos

13.- Explique cada uno de los procedimientos que realiza, señalando si usa alguna forma y a quién se la entrega.

Procedimiento	Descripción	Tipo de forma	Destinatario

14. Favor de entregar cada una de las formas y explicar su forma de llenado.

15. Definir en cada proceso (uso int: SIPOC)

Proveedor ----- Insumo ----- Proceso ----- Producto/ servicio -----> Cliente

Nombre y firma del que elaboró la entrevista
Fecha

Responsables

Se tiene que determinar quién o quiénes son los responsables de la elaboración del manual. Sin embargo, si no se tiene la autorización de la alta dirección difícilmente se podrá realizar.

Delimitación del universo de estudio

Es muy importante determinar si el manual alcanza a toda la organización o sólo un área en específico. Desde luego que si la organización se involucra en un cambio de procesos, no se puede realizar sólo en un área porque lo que le pasa a un área le afecta a toda la organización debido a que ésta es un sistema.

Programa de trabajo



Es necesario realizar un cronograma que nos indique el tiempo que disponemos para elaborarlo y, posteriormente, nos permita controlar nuestras actividades.

Presentación del proyecto

Se requiere la autorización de la alta dirección; para ello tenemos que formalizar el compromiso de ambas partes para realizar el manual. Una vez hecho lo anterior elaboramos un documento que especifique este compromiso.

Captación, integración y análisis de la información

Cuando se tiene determinado el área en el que se va a obtener información, se preparan los juegos de los cuestionarios y se programa una serie de entrevistas que nos permitirá aclarar la información que por alguna causa no esté clara. También la observación directa nos podrá enriquecer la información que hasta el momento se ha obtenido. El trabajo siguiente es sistematizar toda esta información hasta construir los procedimientos de la organización o del área en cuestión. Por un lado, se puede integrar los procedimientos y en su caso una vez diagramados se pueden analizar y proponer las mejoras si es que la autoridad tiene ese objetivo, pero en caso de que el cambio no sea la intención de la autoridad, entonces el simple hecho de identificar los procedimientos por escrito y diagramado es suficiente porque es preferible la forma en que se hacen a ningún registro.

Preparación del proyecto de manual

Cuando la información ya se analizó, se integra en una carpeta para que el responsable de llevar a cabo el procedimiento determine si se comprendió el procedimiento o no. Se sugiere no engargolar porque eso dificultaría el cambio de las hojas. Utilizar una carpeta de argollas es lo mejor porque así sólo se cambiaría el procedimiento que sufriera un cambio y no todo el documento.

Validación



Cuando ya se integró, se lleva al área correspondiente para confirmar que el procedimiento se representó como se hace en la realidad; si está bien, se firma en revisión, sino se hacen los cambios sugeridos por el responsable y se vuelve a llevar para su aprobación final.

Estructuración

Ya que está revisado por el responsable, entonces se realiza la integración del manual y se elaboran las copias necesarias.

Formulación de recomendaciones

Junto con el manual de procedimientos se entrega una serie de recomendaciones o sugerencias para que se considere el mejoramiento de los procedimientos, sugiriendo al mismo tiempo la planeación del cambio.

Presentación del manual para su aprobación

Se lleva el manual para su autorización y se reparten las copias a las personas que involucra.

Implantación del manual

Posteriormente, se hace una evaluación de su aplicación en forma aleatoria y si no se aplica de acuerdo con lo estipulado se da unas sugerencias y se establecen las medidas correctivas.

Instrumentación en la organización

Las organizaciones tienen su propia forma de realizar los manuales de procedimientos porque algunos le integran el organigrama; sin embargo, lo que es generalizado es que básicamente tiene que tener todos los procedimientos que se realizan en la organización y los documentos que se generan en ellos, es decir, los formatos. Si la organización quiere incluir otra información está en libertad de hacerlo, lo que no puede hacer es no incluir los procedimientos y los formatos.



En forma general, por lo tanto, se **puede iniciar integrando la misión** de la organización, ya que se puede considerar que la misión es el proceso central de la organización y en función de ella se realizan los demás procesos que, como dijo Michael Porter,¹⁰⁴ para tener una ventaja competitiva hay que realizar las nueve **actividades** divididas en dos: en **primarias y de apoyo**.

Las **primarias** son las de **infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento**; las de **apoyo**, las de **logística de entrada, compras, logística de salida, mercadotecnia y ventas**; por último, las de **servicio**.

Tomando en cuenta esta metodología integramos el manual de la siguiente manera:

a. Índice

En el índice se anota el contenido del manual, especificando cada una de las páginas en dónde se puede localizar el procedimiento, o en su caso el formato en cuestión.

La manera de presentación de cada uno de los procedimientos es portada del procedimiento con su objetivo, el procedimiento descriptivo (por escrito, en forma de libreto), el procedimiento diagramado. En el índice se coloca en ese orden. Lo mismo se hace con los formatos: la portada del formato con su objetivo, el formato original, el formato en reducción con señalamientos, el instructivo de llenado y, por último, un diagrama de flujo del formato.

b. Introducción

La introducción sirve para explicar al usuario lo que va a encontrar en el manual en forma general y la importancia que tiene para la organización haber elaborado el documento.

c. Objetivo

¹⁰⁴ Michael Porter, *Ventaja competitiva*, p. 37.



El objetivo es el conjunto de beneficios que se van a tener al poseer la explicación de los procedimientos que se realizan en la organización, así como los formatos que se utilizan en cada uno de los procedimientos.

d. Misión

Como comentamos anteriormente, no necesariamente debemos incluir la misión en el manual de procedimientos; pero considero que si la misión es el proceso central de la organización, nos daría una gran idea de por qué hacemos lo que hacemos.

e. Políticas

Es muy importante, especificar el conjunto de políticas que se contemplan en la realización de los procedimientos, puesto que nos van a dar la pauta para determinar los responsables, límites, autorización, salvaguardas físicas, procesamiento y evaluación de cada procedimiento.

f. Ámbito de aplicación

Es necesario determinar el alcance que tiene el manual de procedimiento, especificando el área que se está estudiando o analizando.

g. Descripción del procedimiento

La descripción del procedimiento es la explicación de éste por escrito, la cual, por lo general, se hace en forma de libreto; esto es, está el número de actividad, el responsable, la actividad y si en esa actividad se utiliza un formato se especifica su clave.

Por mi experiencia, primero se tiene que diagramar el procedimiento y posteriormente hacer la descripción del procedimiento. Aunque para presentarse en un manual primero se presenta el procedimiento por escrito y luego el procedimiento diagramado.

h. Diagrama de flujo



El diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento; por lo general se utiliza la simbología ANSI (*American National Standard Institute*), aunque existen muchas simbologías ésta se usa para la certificación ISO.

i. Formas e instrucciones para su uso

Posteriormente se tiene que integrar los formatos que, como mencionamos en el tema correspondiente, en algunos procedimientos se generan junto con documentos que son necesarios para llevar acabo los procesos. Los formatos se tienen que integrar con los originales; en caso que alguno tenga un valor económico como las facturas, se les pone una leyenda que diga que es confidencial o no válido. El instructivo de llenado es para que el usuario conozca la forma de requisitar el formato de la manera correcta.

j. Glosario de términos

El glosario de términos, por lo general, se presenta antes de la simbología que se va a utilizar para diagramar los procedimientos. En él se anotan aquellas palabras que tengan un significado especial en la organización y se pueda prestar a confusión. En un manual de calidad forma parte de la presentación de cada procedimiento.

En caso, de estar inmersos en un cambio de procesos, independientemente del grado en que se realice el cambio, es indispensable el grado de afectación que se tendrá con las otras áreas.

7.4. Instrumentación en la organización

Una vez que se elaboró el manual, éste se distribuye a cada área interesada. Posteriormente, se reúne a los involucrados para mostrarles el manual, sobre todo el procedimiento en el que están involucrados. Se realizan las aclaraciones necesarias para conocer las necesidades de capacitación que se requieran. En caso de requerir una capacitación, se programa un curso que proporcione las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias. Después de un tiempo, aproximadamente un mes, se realiza una auditoria administrativa que nos permita comprobar que están



realizando el procedimiento adecuadamente para que nos asegure la calidad deseada y, al mismo tiempo, se anotan las no conformidades; es decir, aquellos puntos que no se estén cumpliendo del proceso. Se analizan las razones, se busca la solución y se corrige lo necesario.

7.6 Metodología de actualización

Cuando la organización realiza el manual de procedimientos o el de calidad, automáticamente entra en un proceso de revisión de sus procesos. La razón es muy simple, nada es para siempre y todo es perfectible. Esto es, si partimos del hecho de que un procedimiento es un plan que nos va a determinar la forma en que vamos a realizar nuestras actividades para lograr un objetivo determinado, éste tiene que irse adaptando a las circunstancias del entorno. Así que, como los cambios se realizan día con día, se puede determinar un periodo para hacer oficial la actualización. El tiempo estipulado promedio es de seis meses. Aunque esto no es definitivo porque los cambios se pueden realizar de acuerdo con las necesidades específicas que permitan, en concreto, lograr los objetivos de la organización.

Bibliografía del tema 7

ÁLVAREZ TORRES, Martín G., *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, México, Panorama, 2000.

DUHALT KRAUSS, Miguel, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, México, Fondo Editorial FCA, 1990.

FRANKLIN FINKOWSKY, Benjamín, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw Hill, 2002.

Actividades de aprendizaje

A.7.1. A.7.1. El alumno elaborará un cuestionario para investigar los siguientes aspectos en cinco organizaciones:

- ◆ Nombre de la organización.



- ◆ Sector al que pertenece.
- ◆ Investigar si tiene un manual de procedimientos.
- ◆ ¿Qué contiene?
- ◆ Si lo tiene, ¿lo usa?

A.7.2. El alumno investigará la bibliografía que trate el tema de manuales de procedimientos y analizará los índices. Entregará mínimo 10 cuartillas máximo 20 escritas a mano.

A.7.3. El alumno elaborará un manual de procedimientos de un área de una organización.

A.7.4. El alumno investigará lo que contiene un manual de calidad.

A.7.5. El alumno elaborará un cuadro señalando las semejanzas y diferencias entre un manual de procedimientos y un manual de calidad.

A.7.6. El alumno investigará la norma ISO 9000:2000 y mencionará lo que se entiende por política de calidad.

A.7.7. El alumno señalará la diferencia entre misión y política de calidad. Elaborará un ensayo sobre “Similitudes y Diferencias entre la Misión Organizacional y la Política de Calidad”, mínimo cinco cuartillas, máximo quince, escritas a mano.

A.7.8. El alumno señalará la forma en que los procedimientos se presentan en un manual de calidad.

Cuestionario de autoevaluación

1. En esta ocasión tu examen no se determinará por un conjunto de preguntas; básicamente consistirá en explicar el procedimiento para elaborar un manual de procedimientos. La manera en que lo harás será por medio de un diagrama de flujo, utilizando el método ANSI. Recuerda que los procedimientos se realizan primero diagramados y luego la descripción del procedimiento; en caso que se genere un documento tienes que explicar cómo lo manejaríamos dentro del proceso diagramado.

Examen de autoevaluación



Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos contestes la siguiente evaluación, ella te permitirá darte una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos regreses al texto o alguna de las actividades de aprendizaje para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. Documento que sirve como guía para conocer los procedimientos y las formas que se realizan en la organización:
 - a) Manual de procedimientos
 - b) Manual de organización
 - c) Manual de bienvenida
 - d) Manual de puestos
 - e) Catálogo de formas

2. En el proceso de elaboración de un manual de procedimientos lo más importante es hacer un:
 - a) Cuestionario
 - b) Observación directa
 - c) Recibo de honorarios
 - d) Diagnóstico
 - e) Diagrama de flujo

3. El diagnóstico se realiza con un:
 - a) Responsable
 - b) Cuestionario



- c) Diagrama de flujo
 - d) Ciclograma
 - e) Ninguna de las anteriores
4. Se consideran tres herramientas importantes para la obtención de la información:
- a) Grabadora, lápiz y papel
 - b) Diagrama de flujo, programa de software para diagramar e información
 - c) Cuestionario, entrevista y observación directa
 - d) Entrevistador, grabadora y papel
 - e) Ninguna de las anteriores
5. Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener la información:
- a) Cuestionario
 - b) Entrevista
 - c) Observación directa
 - d) *Focus Group*
 - e) Ninguna de las anteriores
6. Herramienta indispensable para determinar las actividades que se tienen que realizar para llevar una adecuada planeación para la elaboración del manual, especificando los tiempos:
- a) Cuestionario
 - b) Entrevista
 - c) Cronograma
 - d) Ruta crítica
 - e) Ninguna de las anteriores
7. Fundamentalmente, un manual de procedimientos contiene dos cosas:
- a) Información y políticas generales



- b) Datos y reglas
 - c) Procedimientos y formas
 - d) Descripciones de puestos y procedimientos
 - e) Ninguna de las anteriores
8. Es un documento indispensable en un sistema de gestión de la calidad:
- a) Manual de procedimientos
 - b) Manual de organización
 - c) Carta descriptiva
 - d) Manual de calidad
 - e) Todas las anteriores
9. Es un método de implantación que implica la operación simultánea por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar:
- a) Método instantáneo
 - b) Método del proyecto piloto
 - c) Método de implantación en paralelo
 - d) Método de combinación
 - e) Todas las anteriores
10. Es un documento impreso destinado a que en él se anoten datos :
- a) Registro
 - b) Documento
 - c) Información
 - d) Forma



e) Circular



TEMA 8. REINGENIERÍA

Objetivo particular

Al finalizar el alumno deberá comprender en qué consiste la reingeniería, la forma de aplicarla y conocer organizaciones que la hayan aplicado efectivamente.

Objetivos específicos

Conocer los orígenes y antecedentes de la reingeniería.

Comprender el concepto de reingeniería y sus otras connotaciones.

Identificar los cambios que se pueden presentar en la organización, así como la forma de facilitar el cambio.

Comprender una metodología de reingeniería para poder elaborar un proyecto de reingeniería.

Temario detallado

- 8.1. Definición
- 8.2. Referencia histórica
- 8.3. Fases para su aplicación
 - 8.3.1. Preparación del cambio
 - 8.3.2. Planeación del cambio
 - 8.3.3. Diseño del cambio
 - 8.3.4. Evaluación del cambio

Introducción

La reingeniería es una técnica que permite que la organización analice de forma diferente su sistema. No es una panacea, simplemente es una forma de analizar los procesos para hacerlos de forma diferente. La reingeniería hace un replantamiento de los procesos de la organización, identificando los procesos estratégicos y los no estratégicos, los que agregan valor o no. Por ello, es importante conocer las características y forma de aplicarla.

8.1. Definición



¿Qué es 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.”¹⁰⁵

Según los autores la definición tiene cuatro palabras clave: fundamental, radical, espectacular y procesos. Al emprender la reingeniería de sus negocios, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas. Y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios.”¹⁰⁶

Al hacerse esas preguntas, prácticamente las organizaciones están revisando su misión organizacional, ya que ella le permitirá definir el proceso central; con ello podrá definir cuáles son sus procesos de apoyo para lograr su misión. En eso radica el carácter de fundamental.

“La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas.”¹⁰⁷

“La reingeniería determina primero, qué debe hacer una organización, luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.”¹⁰⁸

Desde luego, porque en cualquier análisis de los procesos es importante determinar lo que debe ser, la forma que se debe hacer y quién es el responsable de su ejecución.

“La segunda palabra clave es **radical**, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas. No efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e

¹⁰⁵ Michael Hammer *et al.*, *Reingeniería*, p. 34.

¹⁰⁶ *Ibidem*, pp. 34-35.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 35.

¹⁰⁸ *Idem*.



inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Es reinventar, no mejorarlo o modificarlo.”¹⁰⁹

“En cualquier proceso de reingeniería, buscamos cambio radical. No solamente queremos transformar la forma en que funcionan los procesos de valor agregado (tareas, responsabilidades, secuencias, etc.) sino que necesitamos producir cambios significativos en el tiempo que se necesita para responder a las necesidades de clientes y mercados. La tecnología informática (computadores y comunicaciones) es el principal medio para lograrlo.”¹¹⁰

Lo importante de esta definición son dos elementos clave: los procesos estratégicos de valor agregado y el apoyo de la informática para realizar el rediseño.

“Empezar de nuevo”¹¹¹ esto es, partir del concepto de una hoja en blanco. En otras palabras, considerar los objetivos y buscar una forma distinta para alcanzarlos.

Hammer y Champy sostienen que se debe de partir de una “página en blanco”. Sin embargo, Manganelli y Klein consideran que el cambio se debe hacer radical, pero que no necesariamente se debe de cambiar todo. Ellos consideran que la “página en blanco” no debe considerarse, ya que hay cosas que han probado su efectividad.

“La tercera palabra clave es: **espectacular**. No es hacer mejorar, es dar saltos o hacer mejoras marginales o incrementales”¹¹² Los autores consideran espectacular a los resultados que se obtienen en costos, calidad, servicio y rapidez.

“La cuarta palabra clave es nuestra **definición de procesos**”¹¹³ Fundamentalmente, la reingeniería afecta a los procesos que son los que permiten que se realicen los objetivos.

¹⁰⁹ *Idem.*

¹¹⁰ Raymond Manganelli *et al.*, *Cómo hacer la reingeniería*, p. 29.

¹¹¹ Michael Hammer y James Champy. *Op cit*, p 35

¹¹² *idem*

¹¹³ *Ibidem* p.37



En otras definiciones sobre reingeniería encontramos:

“Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado —y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan— para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.”¹¹⁴

Como podemos observar estos autores consideran que los procesos que deben de cambiarse son aquellos que son estratégicos y que dan valor agregado.

“La reingeniería organizacional requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas en otras tareas repetitivas y especializadas. Así, la definición funcional de la reingeniería organizacional es la siguiente: el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.”¹¹⁵

La reingeniería aparte de hacer un cambio radical, también implica que debe cambiar su estructura; en cierta manera la producción en serie tendería a desaparecer debido a que la gestión es por procesos, no por funciones.

“Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevencionalmente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.”¹¹⁶

¿Qué no es reingeniería?

1. “No es lo mismo que automatización.
2. No es la reingeniería de software (significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna).
3. No es estructurar.
4. No es reducir.
5. No es reorganizarla (aunque la reingeniería puede producir, hacer plana a la organización).

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 8.

¹¹⁵ Jeffrey N. Lowenthal, *Reingeniería de la organización. Enfoque sistemático para la revitalización corporativa*, p. 191.

¹¹⁶ Michael Hammer, *op. cit.*, p. 33.



6. No es la mejora de calidad (hay que recordar que la calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes y mejorarlos kaizen y la reingeniería no).¹¹⁷

¿Qué sí es la reingeniería?

1. “Empezar de nuevo.
2. Volver a empezar, con una hoja de papel en blanco.
3. Rechazar creencias populares y supuestos recibidos.
4. Inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tienen poca o ninguna semejanza con los de épocas anteriores.
5. Rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo.
6. Buscar nuevos modelos de organización.
7. La tradición no cuenta para nada.”¹¹⁸

¿Cuándo aplicar la reingeniería?

1. Cuando las organizaciones estén en graves dificultades.
“Por tanto, la reingeniería podría constituir su tabla de salvación, es decir, la posibilidad de realizar cambios profundos y rápidos tendentes a mejorar de manera espectacular su nivel de rendimiento.”¹¹⁹
2. Cuando las organizaciones que todavía no están en graves dificultades, pero que perciben que se avecinan problemas.
“Los directivos prevén que en un futuro más o menos cercano se vana producir cambios en el entorno que podrían comprometer la estabilidad de la empresa. Así pues, se trataría de una decisión de carácter defensivo con tendencia a preparar a la empresa para competencia futura.”¹²⁰
3. Cuando las organizaciones están en óptimas condiciones.

Por otro lado, la reingeniería busca el rediseño de los procesos; por eso es importante conocer algunas generalidades de los mismos.

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 50.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 51.

¹¹⁹ Érika Albizu *et al.*, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, p. 14.

¹²⁰ *Idem*.



En el contexto de la globalización, las organizaciones han tenido que adaptar sus estructuras para enfrentarse a los retos de este nuevo orden. Esta adaptación ha evidenciado la “microespecialización” de las unidades productivas a través del redescubrimiento de sus actividades fundamentales.

En los últimos años han surgido muchas herramientas de gestión de las empresas, las cuales están siendo introducidas con mayor o menor éxito.

Sin lugar a dudas, una de las herramientas que mayor atención ha despertado es la “reingeniería de procesos” o también llamada “rediseño de los procesos”, que se caracteriza por prometer mejoras sustanciales en costos, servicio, calidad y rapidez.

Las organizaciones de todos los tiempos han tenido que adaptarse a diferentes ambientes. La división del trabajo a la que se refirió Adam Smith y Frederick Taylor, en diferentes momentos históricos, ilustran estos cambios adaptativos.

“Adam Smith filósofo y economista, cuyo libro es *La Riqueza de las Naciones*, publicado en 1776, se dio cuenta de que la tecnología de la revolución industrial había creado oportunidades sin precedente para que los fabricantes aumentaran la productividad y así redujeran el costo de los bienes, no en pequeños porcentajes, lo cual se podría lograr persuadiendo a un artesano de que trabajara un poquito más rápidamente, sino por órdenes de magnitud. En *La Riqueza de las Naciones*, este precursor del consultor de negocios, pensador radical en su tiempo, explicó lo que denominó el principio de la división del trabajo.”¹²¹

En el libro de Frederick Taylor, el *Manegement científico*, destaca la importancia que tiene el estudio del trabajo para que la productividad se incremente. Al analizar los movimientos que un trabajador debe hacer para realizar su trabajo y determinarle el tiempo que se debe de tardar, era necesaria la comprensión de las funciones y de los procesos con el fin de lograr lo que este autor llamaba la “máxima prosperidad”; es decir, para todos los que pertenecen al grupo de interés.

¹²¹ Michael Hammer *et al.*, *op. cit.*, p. 12.



“Los siguientes grandes pasos revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones industriales modernas se dieron a principio del siglo XX y se debieron a dos pioneros del automóvil: Henry Ford y Alfred Sloan.”¹²²

Efectivamente, el fordismo requería del análisis profundo de los sistemas y procedimientos para poder lograr la producción en serie. Sus preceptos eran que el proceso debería ser planeado, ordenado y continuo. El trabajo se entregaba al trabajador en lugar que él lo buscara y las operaciones se analizaban en sus elementos constituyentes. La reingeniería, como veremos, hará un planteamiento diferente.

“La reingeniería comienza con la premisa de que el trabajo ha cambiado radicalmente desde los tiempos de la Revolución Industrial, cuando las eficiencias y la productividad se alcanzaban dividiendo un cargo en pequeñas tareas individuales que podía ejecutar en forma repetida cualquier obrero no calificado.”¹²³

Hoy en día, no sólo es importante el estudio de los procesos, sino la mejora de ellos; por ello, han surgido técnicas como “la calidad total”, “justo a tiempo” y las certificaciones internacionales, como la “ISO” (actualmente es un conjunto de normas que se aplican a nivel mundial), “EFQM” (conjunto de normas que establece la comunidad europea) o “GIS” (conjunto de normas que establece Japón). A estas técnicas y normas se les relaciona frecuentemente con la reingeniería.

Para la mayoría de los especialistas, la estructura actual de las organizaciones es reflejo de la sociedad. Son organizaciones integradas de una forma y administradas de otra diferente, es decir, la administración y la estructura son piramidales (la orden de mando va de arriba hacia abajo), pero los procesos se ejecutan horizontalmente. Si bien es probable que esta manera de operar haya sido la idónea en su tiempo, para estos momentos se requiere una transformación de raíz.

Aunque la reingeniería es una técnica que ayuda a comprender mejor los procesos, no podemos considerarla como una panacea. La reingeniería es

¹²² *Ibidem*, p. 14.

¹²³ Raymond Manganelli *et al.*, *op. cit.*, p. 29.



producto de la necesidad de las organizaciones de optimizar sus recursos; sin embargo, autores, como Michael Hammer, consideran que no todas las organizaciones que emprendieron la reingeniería obtuvieron los objetivos esperados.

“Más concretamente, un estudio realizado a mediados de 1990 comprobó que dos tercios de todos los esfuerzos de reestructuración corporativa no consiguieron los resultados que se habían propuesto, mientras que los expertos que aplicaron reingeniería en cerca de mil compañías líderes (que se mencionan en la revista *Fortune*) informaron que el índice de éxito de esta aplicación fue de menos del 50%, aproximadamente el 20%.”¹²⁴

De hecho, “estimó que de los 32 millones de dólares que se gastaron las organizaciones norteamericanas en 1994, 20 millones se gastaron inútilmente.”¹²⁵

Esto pudo obedecer a que no se domina la metodología o la resistencia al cambio es muy grande. La organización que pretenda establecer una reingeniería tiene que tomar en cuenta la gestión del cambio para poder implantar la técnica.

El cambio en las organizaciones es inevitable, pero este debe ser planeado. Asimismo, se debe considerar que, antes de decidir usar la reingeniería para mejorar una organización, hay que hacer una serie de cambios que involucran a la estructura, los procesos, los recursos humanos, el clima, la cultura organizacional y la tecnología.

8.2. Referencia histórica

Algunos autores consideran que la reingeniería “surge en los Estados Unidos de Norteamérica, a comienzos de los noventa como consecuencia de dos principales hechos: el avance de la investigación en sistemas de información y el desarrollo del movimiento de la calidad total.”¹²⁶

¹²⁴ Joseph Boyett *et al.*, *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, p. 57.

¹²⁵ *Idem.*

¹²⁶ Érika Albizu *et al.*, *Reingeniería y cambio organizativo, Teoría y práctica*, p. 14.



Considerando esto, Michael Hammer y James Champy difundieron este concepto con base en su artículo publicado por la Revista de Negocios de Harvard (*Harvard Business Review*, 1993), en el cual aparecen los casos de las organizaciones que habían rediseñado sus procesos y la forma en que lo habían logrado. Posteriormente, apareció el libro *Reingeniería* y finalmente cada autor elaboró un texto crítico sobre el tema.

Por otro lado, Manganelli y Klein explican que los antecedentes de la reingeniería parten en 1898, año en

que fue el de la guerra de los Estados Unidos con España. En esa guerra la Marina de los Estados Unidos disparó un total de 9,500 proyectiles, de los cuales sólo 121 (el 1.3%) hicieron impacto alguno. Hoy este porcentaje nos parece desastroso, pero en 1898 representaba la máxima eficiencia mundial; y en efecto, los Estados Unidos ganaron la guerra.

En 1899, haciendo una nueva demostración del liderazgo que entonces ejercía en cañoneo naval de precisión, la Marina de los Estados Unidos llevó a cabo una exhibición de práctica de tiro para referenciar (*benchmark*) su rendimiento. En un total de veinticinco minutos de fuego contra un blanco que era un buque situado a una distancia aproximada de una milla (1.6 Km.), se registraron exactamente dos impactos, y éstos en las velas del buque que servía de blanco. Pero en 1902, la Marina de los Estados Unidos podía dar en un blanco parecido cuantas veces disparaba un cañón; la mitad de las balas podían hacer impacto dentro de un cuadrado de 50 pulgadas por lado (1.27 m).¹²⁷

Todo esto por el antecedente de un joven oficial de artillería naval llamado William Sonden Sims. Casi nadie ha oído hablar de él, pero se puede decir que Sims cambió el mundo en virtud de un proceso que hoy denominamos reingeniería. Hace un siglo, apuntar un cañón en altamar era una cosa muy aleatoria. El cañón, el blanco y los mares que los rodeaban se hallaban en movimiento continuo. Los héroes tradicionales de los combates navales eran los navegantes que maniobraban para colocar el buque en una u otra posición y dar a los cabos de cañón la oportunidad de cumplir su difícil cometido. Pero en unas maniobras que se hicieron en el Mar de la China, Sims observó los avances decisivos que los artilleros ingleses habían empezado a lograr en la precisión del tiro con sólo ligeras modificaciones en la manera de apuntar y disparar. Sims se preguntó que ocurriría si esas innovaciones se mejoraran más aún y se llevaran a bordo de los barcos de

¹²⁷ Raymond Manganelli, *op. cit.*, p. 5.



los Estados Unidos. Los elementos del proceso para la artillería naval eran bastante sencillos hace un siglo: un cañón, una manivela para levantarlo al ángulo de la trayectoria deseada para un alcance normal de una milla y un anteojo de larga vista montado sobre el cañón mismo, a fin de mantener el blanco en la mira hasta un instante después del disparo y el retroceso de la pieza.

Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería compensando la elevación y el tiempo del balanceo del barco.

Lo primero que sugirió fue reglar la relación de los engranajes de tal manera que el artillero pudiera elevar o bajar fácilmente el cañón siguiendo el blanco en los balanceos del buque. En segundo lugar propuso cambiar de sitio la mira del cañón para que el artillero no fuera afectado por el retroceso al disparar. Esta innovación le permitiría conservar el blanco en la mira durante todo el acto del disparo. El resultado sería fuego de puntería continua.

Entusiasmado con la perspectiva de proporcionar a la Marina tan importante mejora de su rendimiento, escribió una carta a sus superiores.

Para éstos, William Sims era un “irritante”; su carta no obtuvo respuesta. Pero Sims no se limitó a una o dos cartas dirigidas a los altos oficiales de la Marina. En el curso de dos años escribió más de una docena de cartas, implorando que prestaran oídos a lo que él consideraba ideas novedosas, ideas que podrían modificar y mejorar radicalmente el rendimiento de la artillería naval. Sin embargo nadie le hacía caso. Y era natural, la Marina acababa de obtener uno de los triunfos más notables de la historia.

Las cartas de Sims fueron desoídas por varias razones: si se podría hacer, alguien ya lo había hecho; si se podría hacer, ya se le habría ocurrido a un navegante; si se hacía, ¿cuál sería el impacto en la estructura organizacional de la Marina?



La última carta que envió Sims fue al presidente Theodore Roosevelt. Éste al leerla se quedó asombrado; había adquirido la estatura de héroe nacional en la guerra con España, era hombre que entendía muy bien las cuestiones militares y vio el poderoso potencial de la idea de Sims si ese cambio radical se ponía en práctica vigorosamente.

No vaciló. Contestó inmediatamente la carta y ordenó que el informe de Sims se distribuyera a todos los oficiales de la Marina de Guerra. Los consiguientes avances decisivos en productividad fueron enormes y llegaron al 3000 por ciento que había profetizado Sims.”¹²⁸

Otros autores consideran que la reingeniería tiene relevancia a partir de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, se puede considerar a la reingeniería como moda de gestión.

“Hablar de modas de gestión supone que existe un “mercado” de conocimiento en gestión. El proceso de producción de nuevo conocimiento en gestión puede verse como un mercado en el que existen oferantes (“gurús” especialistas) y demandantes (empresas y organizaciones), dentro de un entorno del que forman parte las asociaciones empresariales y los gobiernos nacionales y regionales.”¹²⁹

La reingeniería, si se aplica correctamente, puede traer un cambio estratégico en el costo, el servicio, la calidad y la rapidez. Hammer y Champy lo consideraron como un cambio revolucionario, mayor al que Adam Smith, descubrió con la división del trabajo.

Cambios propuestos por la reingeniería

En las organizaciones existen paradigmas, uno de los objetivos del profesional en administración es romper paradigmas, es decir, tiene que **realizar cambios**. Sin duda, implantar la técnica del rediseño de los procesos, conlleva muchos cambios para los cuales se tiene que preparar a la organización para implementarlos. No se puede hablar de reingeniería si no se realizan los siguientes¹³⁰:

¹²⁸ *Ibidem*, pp. 5-6.

¹²⁹ Érika Albizu *et al.*, *op. cit.*, p. 8.

¹³⁰ Michael Hammer, *op. cit.*, pp. 70-84.



- ♦ Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso
- ♦ Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional
- ♦ El papel del trabajador cambia de controlado a facultado
- ♦ La preparación para el oficio: de entrenamiento a educación
- ♦ El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividades a resultados
- ♦ Cambian los criterios de ascensos: de rendimiento a habilidad
- ♦ Los valores cambian: de proteccionistas a productivos
- ♦ Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores
- ♦ Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas
- ♦ Los ejecutivos cambian: de anotadores a líderes

Cuando se pretende aplicar la reingeniería, se requiere preparar a la organización para el cambio. La organización tiene que analizar el clima organizacional que tiene para identificar que existe y que no existe para establecer la nueva dinámica. La reingeniería trabaja con equipos de proceso, que no son otra cosa que un conjunto de personas que se reúnen naturalmente para completar todo un trabajo. De aquí que Hammer y Champy propongan que puede haber dos tipos de equipos de proceso: aquellos que se reúnen para un trabajo de rutina o recurrente, llamado equipo de caso, o aquellos que se reúnen para una tarea específica particular y luego que se logra el objetivo se desintegra, llamado equipo *ad hoc*.

En la reingeniería no se concibe el trabajo en serie, éste es muy especializado y existe una repetición de la tarea. Cuando se rediseña no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo porque la línea de trabajo se desdibuja. De hecho, los que realizan los procesos rediseñados se les denomina **nuevos estructuradores de negocio**, ya que tienen la característica de ser generalistas.



Hammer y Champy consideran que cuando en la reingeniería se confía a un equipo la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Esto es, se debe tener un equipo que esté facultado no sólo para realizar las tareas sino para la toma de decisiones. Esto ha ido ganando aceptación en los círculos gerenciales conforme una cantidad mayor de organizaciones empiezan a implantar la participación de los empleados.

Si en una organización rediseñada tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son **equipos de proceso**. Se podría considerar que cuando se hace reingeniería se tiene que reflexionar otras cosas al contratar al personal, como el perfil del candidato, la descripción del puesto, pero además debe constatar que se tiene iniciativa, autodisciplina y motivación.

Cuando se busca gente que trabaje en una organización rediseñada, no se solicita tanto gente que domine las tareas, sino personas que entiendan en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente que sea capaz de crear el empleo que se le acomode.

“En los procesos rediseñados no se requiere que el trabajador siga reglas sino que ejercite su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer, entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir que es lo que deben hacer.”¹³¹

“Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales, individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comparten más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes que en la de sus jefes”¹³²

¹³¹ *Ibidem*, p. 76.

¹³² *Idem*



En una organización tradicional se les paga por tiempo, pero en una rediseñada, por funciones terminadas y con calidad. Desaparece el pago de antigüedad, el pago por sólo presentarse, el alza del sueldo por cumplir otro año más laborando y la paga con base en la posición jerárquica. Esto es, lo que sí existe es una **contribución por el rendimiento y el rendimiento** se mide por el valor creado; es decir, se le bonifica por el trabajo bien hecho, por el desempeño y se promueve por la habilidad. De hecho, se podría considerar en ciertos momentos que se aplica el Principio de Peter.

La reingeniería exige que los empleados crean profundamente que trabajen para sus clientes no para sus jefes y, por lo tanto, se tiene que cambiar los valores a través de la cultura organizacional. ¿Qué es lo que debe establecerse en la cultura organizacional? Entre otras cosas, que los clientes son los que pagan los salarios, por lo que se debe buscar la satisfacción de los mismos; todo trabajo es esencial, pero el de cada uno es importante; no sólo hay que presentarse al trabajo sino por el valor que se crea al realizar el trabajo; la responsabilidad es de cada uno, aceptando la propiedad de los problemas y resolverlos; se pertenece a un equipo; o se fracasa juntos o se logran los objetivos juntos; el aprendizaje constante es indispensable.

Cuando se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples; oficios que eran simples se vuelven complejos.

Un jefe tradicional diseña el trabajo y lo asigna, supervisa, controla y verifica el trabajo. Un jefe en un rediseño, necesita fuertes destrezas, ya que el equipo lo hace todo.

Finalmente, con la **reingeniería las organizaciones se vuelven planas**, ya que se acercan a los ejecutivos, a los clientes. En un ambiente rediseñado la cumplida ejecución del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a las tareas.



La **unidad básica** de la organización tradicional es el departamento funcional. La unidad básica de una organización rediseñada son los procesos y los equipos que lo ejecutan; la organización facilita la reingeniería.

Hammer y Champy proponen un diamante del sistema de negocios, que se encuentran vinculados entre sí: procesos de negocios (la forma en que se realiza el trabajo), los puestos y la estructura, el sistema de administración y medición y la cultura (lo que valoran los empleados y en lo que creen).

8.3. Fases para su aplicación

Existen diversas metodologías, con términos similares, para llevar a cabo la reingeniería en una organización:

AUTOR	PROCESO	RESPONSABLES
Michael Hammer y James Champy	Preparación del cambio Planeación del cambio Diseño del cambio Evaluación del cambio	Líder Dueño del proceso Equipo de reingeniería Comité directivo Zar de reingeniería
Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein	Preparación Identificación Visión Solución (técnico y social) Transformación	
Jeffrey N. Lowenthal	Preparación del cambio Planeación del cambio Diseño del cambio Evaluación del cambio	
Jerry L. Harbour	Definir los límites del proceso Observar los pasos del proceso Recolectar los datos relativos al proceso Analizar los datos recolectados Identificar las áreas de mejora Desarrollar mejoras Implantar y vigilar las mejoras Nota: El autor lo denomina el método de la mejora de	



	procesos de los siete pasos.	
Henry J. Johansson Patrick McHugh John Pendlebury William A. Seller III	Descubrimiento Rediseño Ejecución	

Cuadro 8.1. Diversas fases para realizar la reingeniería

8.3.1. Preparación del cambio

Se tiene que preparar a la organización para los diversos cambios que se van a realizar producto de la aplicación de la reingeniería. Para ello se forma un comité que va a estar formado por un conjunto de individuos que pertenecen a la organización y que van a facilitar el cambio y la implementación de la reingeniería cualquiera que sea la metodología que apliquen.

8.3.2. Planeación del cambio

Una vez que se identificó al equipo que va a coordinar el cambio, se tiene que elaborar una planeación de las actividades y el tiempo en que se tiene que realizar el proyecto de cambio.

8.3.3. Diseño

Etapa que se encarga de estudiar los procesos y realizar los cambios pertinentes conforme lo deseado.

8.3.4. Implementación o evaluación del cambio

Etapa que se encarga de establecer el nuevo paradigma en la organización, preparando a la organización para la nueva forma de hacer y ser.

Como podemos observar, según la metodología propuesta por Manganeli y Klein es accesible y fácil de aplicarse en las organizaciones mexicanas.



La metodología que proponen Manganelli y Klein consta de cinco fases y cincuenta y cuatro pasos que permite a las organizaciones obtener la reingeniería.

¿En qué consiste cada etapa?

Etapa 1. Preparación. “Es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería.”¹³³

- ◆ Reconocer la necesidad.
- ◆ Desarrollar consenso ejecutivo.
- ◆ Capacitar al equipo.
- ◆ Planificar el cambio.

Etapa 2. Identificación ó planeación.

“Es desarrollar y comprender un modelo de la organización con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencia; y la selección de los procesos que se deben rediseñar.”¹³⁴

- ◆ Modelar clientes.
- ◆ Definir y medir rendimiento.
- ◆ Definir entidades.
- ◆ Modelar procesos.
- ◆ Identificar actividades.
- ◆ Extender modelo de proceso.
- ◆ Correlacionar organización.
- ◆ Correlacionar recursos.
- ◆ Fijar prioridades de proceso.

Etapa 3. Visión o diseño.

¹³³ Raymond Manganelli *et al.*, *op. cit.*, p. 55.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 81.



“Es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, las oportunidades de mejoramiento y los objetivos, una definición de los cambios que se necesitan y una declaración de la visión del nuevo proceso.”¹³⁵

- ◆ Entender estructura del proceso.
- ◆ Entender flujo del proceso.
- ◆ Identificar actividades de valor agregado.
- ◆ Referenciar rendimiento.
- ◆ Determinar impulsores del rendimiento.
- ◆ Calcular oportunidad.
- ◆ Visualizar el ideal (externo).
- ◆ Visualizar el ideal (interno).
- ◆ Integrar visiones.
- ◆ Definir subdivisiones.

Etapa 4. Solución o evaluación. Diseño técnico y social.

“Es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. El desarrollo de la solución tiene dos componentes el técnico y social. Tres factores o fuerzas hacen posible la reingeniería de los procesos: tecnología, información y potencial humano.”¹³⁶

Diseño técnico

- ◆ Modelar relaciones de entidades.
- ◆ Reexaminar conexiones de los procesos.
- ◆ Instrumentar e informar.
- ◆ Consolidar interfases e información.
- ◆ Redefinir alternativas.
- ◆ Reubicar y reprogramar controles.
- ◆ Modular.
- ◆ Especificar implantación.

¹³⁵ *Ibidem*, p. 113.

¹³⁶ *Ibidem*, p. 142.



- ◆ Aplicar tecnología.
- ◆ Planificar implementación.

Diseño social

- ◆ Facultar a empleados que tienen contacto con clientes.
- ◆ Identificar grupos de características de cargos.
- ◆ Definir cargos/equipos.
- ◆ Definir necesidades de destrezas y personal.
- ◆ Especificar estructura gerencial.
- ◆ Rediseñar fronteras organizacionales.
- ◆ Especificar cambios de cargos.
- ◆ Diseñar planes de carreras.
- ◆ Definir organización de transición.
- ◆ Diseñar programa de gestión de cambio.
- ◆ Diseñar incentivos.
- ◆ Planificar implementación.

Etapa 5. Transformación.

Es realizar la visión del proceso implantando el diseño producido. Produce una versión piloto, una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismo de cambio continuo durante la vida de la versión de producción.¹³⁷

- ◆ Completar diseño del sistema.
- ◆ Ejecutar diseño técnico.
- ◆ Desarrollar planes de prueba y de introducción.
- ◆ Evaluar al personal.
- ◆ Construir sistema.
- ◆ Capacitar al personal.
- ◆ Hacer prueba piloto del nuevo proceso.
- ◆ Refinamiento y transición.
- ◆ Mejora continua.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 205.



Caso de aplicación de la reingeniería

En México, varias organizaciones han aplicado la reingeniería, tal es el caso del Banco Bital, hoy conocido como HSBC. Haré un poco de historia para conocer a la organización; sin embargo, en lo que quisiera hacer más énfasis es en la metodología que utilizaron para implantar la reingeniería.

HSBC, antes Bital y antes de ello Banco Internacional, tenía una larga historia de retos y cambios. Fue fundado en 1941 como banco de depósito y ahorro. Después de cuatro años contaba con una oficina matriz y tres sucursales, lo que lo colocaba como el tercer banco de depósito en el Distrito Federal.

En 1972, se convirtió formalmente en banca mixta, cuando el gobierno federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, adquirió el 50.25% de las acciones. Un año más tarde, cuando el banco adquirió una posición accionaria mayoritaria en nueve bancos y una menor participación en otras dos instituciones, se constituyó el Grupo Financiero Internacional. Como resultado de lo anterior, el Grupo logró una mayor presencia de mercado con 128 oficinas en todo el país.

La nacionalización de la banca privada en 1982 no afectó la estructura de capital del banco, ya que desde hacía diez años venía operando como banca mixta y la participación de los accionistas privados no excedía, individualmente, del 1%. En 1983, dejó de operar como Sociedad Anónima y se transformó en Sociedad Nacional de Crédito.

Debido a la propiedad que ejercía el Gobierno Federal sobre el banco desde 1972, éste se burocratizó y perdió personalidad. Los empleados estaban muy desmotivados porque se creaban continuamente expectativas que después no eran cumplidas por la dirección del banco.

Posteriormente, en 1992, Grupo Prime consigue la adjudicación del último de los bancos que se vendieron: Banco Internacional. El Grupo Prime se encontró con un banco con 315 sucursales operadas por 12,100 empleados,



de los cuales solamente 20 sucursales tenían el soporte en línea necesario para la operación debido a que su software era tan deficiente que provocaba que su sistema utilizara el 13% de su capacidad, lo que ocasionaba que su eficiencia fuera baja; según sus reportes, en 1992, cometían 240,000 errores al mes con una base de 350,000 clientes.

El banco era sumamente ineficiente, el 70% de la gente se dedicaba a funciones administrativas, mientras que sólo el 30% restante realizaba funciones relacionadas directamente con el cliente. En fin, todo en la organización parecía no cumplir con sus objetivos.

Ante esta situación, el reto y la visión de los nuevos empresarios consistieron en tratar de crear el mejor banco para el cliente. Las primeras medidas tomadas en el banco se orientaron a cambiar la apariencia externa de las sucursales y a tratar de homogeneizar el servicio manejando en todas las sucursales el mismo sistema. Posteriormente, se tomó la decisión de utilizar la metodología de la reingeniería.

¿Cómo lo hicieron?

Se comunicó a la organización que venían cambios dramáticos y radicales. La **metodología** utilizada fue la siguiente: se realizó una auditoría de clientes, la lógica era sencilla, no se podía iniciar un proceso de cambio sin saber a dónde se quería llegar y de los clientes debía salir la definición de objetivos y metas.

La auditoría de clientes definió qué cambiar y a qué cambiar. Dio el rumbo y el camino que permitiría ser competitivos en términos nacionales e internacionales. Dio el estado de la calidad de los servicios otorgados a los clientes externos por los clientes internos y por los proveedores (internos y externos); permitió descubrir expectativas, áreas de valor agregado, necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora.



La auditoría de clientes externos establece el rumbo, su resultado da vida a las variables críticas externas, aquellas que nacen del mundo externo en forma de percepciones que definen la posición del producto o servicio en el mercado, en forma de expectativas expresadas como necesidades insatisfechas del cliente externo y en forma de ofertas de la competencia (mejores prácticas nacionales e internacionales).

Las variables críticas externas e internas se concretaron en la definición de los procesos, las políticas comerciales y las actitudes que permitirían a la organización ser competitiva, al ser motivo del que los clientes prefirieran el servicio que se les otorgara.

En HSBC, algunas de las variables críticas externas e internas que de forma general dieron rumbo en un inicio a los procesos de cambio eran respuesta a estándares de servicio, innovación, rapidez, centralización de la operación, descentralización de la información, garantías y multifuncionalidad.

Otra herramienta que se utilizó en un inicio fue el *Benchmarking*. HSBC (como Bital) contrató a IBM para que realizara un análisis referencial de los mejores bancos de Estados Unidos, Europa y Sudamérica y encontró en Europa al Banco Comercial Portugués (BCP), un banco líder que le serviría de modelo, puesto que tenía una estrategia similar a la que Bital deseaba implantar.

La primera etapa del cambio se enfocó al análisis de los procesos. Se quiso evitar que se repitiera la historia en la que a veces se cae de cuatro personas llamadas Todos, Alguno, Alguien y Nadie: Había un trabajo importante que hacer y se le pidió a Todos que lo hicieran. Todos estaban seguros que alguno lo haría. Alguien se enojó por eso, ya que era un trabajo de Todos. Todos pensaron que Alguien lo podía hacer pero Ninguno pensó que Todos no lo iban a hacer. Al final, Todos le echaron la culpa a Alguien cuando Nadie hizo lo que Alguno hubiera podido hacer.



Se comenzó realizando la fotografía de los procesos, mediante una descripción gráfica de toda la secuencia de actividades del proceso, platicando con todas las personas de cada uno de los departamentos que intervenían en él: el flujo debía respetar la secuencia de actividades, los departamentos, los tiempos y los horarios en los que se realizaban.

Para cada una de las actividades graficadas, se debía de tener una descripción detallada, que debía incluir:

- ♦ Qué procedimiento se seguía.
- ♦ En cuánto tiempo se realizaba.
- ♦ La información y la papelería que se manejaba.
- ♦ Qué se medía y cómo.
- ♦ Quién intervenía.
- ♦ Qué posibles desviaciones, alternativas y problemas se podían presentar.

Se validaba con los afectados (contribuidores y contribuidos) toda la información obtenida, comentado las relaciones cliente-proveedor tanto externas como internas.

Basándose en el objetivo del proyecto o del proceso (variables críticas) se diseñaban los medidores; por ejemplo, si se trataba de reducir el tiempo de todo un proceso, se medía el tiempo que se tardaba cada actividad en cada etapa del mismo; si se trataba de reducir costos, se medían los costos agregados a cada punto del proceso, etcétera.

Se implantaron esos medidores el tiempo necesario para tomar (vivir) una fotografía fiel del proceso, validando cuantitativamente los datos obtenidos en el levantamiento “hablado” del proceso. En este paso, el que medía era ajeno al proceso, pues se esperaba que el proceso se realizara normalmente sin interferencias extraordinarias a la labor diaria.



Se identificaban los costos de no-calidad obvios (siempre en función del objetivo del proyecto o proceso), lo que permitía obtener los convenios Cliente-Proveedor Básicos. Finalmente, se enumeraban las mejoras que en esta etapa de análisis ya se veían claras.

Una herramienta muy importante para lograr mantener el avance en los proyectos fue la cascada de compromisos, que era un flujo que documentaba los compromisos a que se llegaban en la presentación de la fotografía y en las eventuales juntas de trabajo que de ella se generaban (debía de estar por todos los involucrados aceptada, haciéndolo patente con su firma). Era la herramienta de seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto (que generalmente era el rediseño de los procesos o creación de los mismos).

De esta manera, en la cascada de compromisos eran materializados los procedimientos de avance que se clasificaban en cinco tipos: **precisar, enseñar, medir, premiar y castigar.**

Precisar al indicar exactamente lo que se espera de la gente con el impacto, los objetivos y las políticas, con base en las variables críticas.

Enseñar al mostrar a la gente su trabajo como parte de un proceso para satisfacer un objetivo de cara a las necesidades de los clientes externos e internos.

Medir al comparar de forma gráfica cada compromiso y su fecha de realización, con los objetivos parciales y finales, en términos de calidad y oportunidad.

Premiar y castigar al ser presentada la cascada calificada al equipo de trabajo, distinguiéndose quién hizo su trabajo del que no, y asociando el costo de no-calidad a los incumplimientos.



¿Cómo fue el rediseño de los procesos?

Para la instrumentación del cómo, era necesario tener claro algunos conceptos: se partía de que no se pueden dirigir lo que no se controla y no se puede controlar lo que no se mide. Medir es el principio de justicia en la organización, pues cualquier trabajo competitivo debe de tener parámetros de comparación; en una competencia, el que participa, le gusta ganar y el medidor es el marcador; todo miembro de un equipo de trabajo o todo contribuidor a un proceso o proyecto determinado tiene derecho a saber cómo va.

La reingeniería aplicada —como concepto de cambio radical— destruía y creaba, mataba y daba origen, liberaba mentes y destruía poder, rompía estructuras, realizaba el control interno y unía voluntades, premiaba por servir y castigaba por mandar.

Prácticamente, si se aplica cualquiera de las metodologías (Cuadro 8.1), podemos darnos cuenta que la estructura general se aplicó: preparación, planeación, diseño y evaluación. Aunque también podemos apreciar que se adaptó a las características de la organización y a la cultura administrativa de la misma.

Conclusiones

La reingeniería, como otras herramientas de gestión, está sujeta a un proceso de construcción social donde los actores (directivos, trabajadores, sindicatos, consultores, accionistas, gurús, etc), ya sean externos a la organización o internos, actúan, interactuando en función de sus necesidades, ideas e intereses, e interpretando colectivamente los nuevos conceptos de gestión.

Cuando se pretende implementar el rediseño de procesos en una organización se tiene que preparar a la organización para el cambio.



Los oficios ciertamente cambian como cambian las personas que lo realizan; asimismo, las relaciones con los gerentes, las trayectorias profesionales, la forma en que se mide, recompensa el rendimiento, el papel de los gerentes y la mente de los trabajadores. Existen cuatro elementos importantes y que están vinculados entre sí: personal, tareas, administración y los valores y con la reingeniería cambia todo.

Existen diversas metodologías, pero todas corresponden como mínimo con cuatro fases: preparación, planeación, diseño y evaluación.

Los procesos que se deben de rediseñar primero deben ser los estratégicos y que agreguen valor.

La reingeniería de procesos es una herramienta de profundo cambio organizativo y, como tal, debe estar alineada con aspectos clave de gestión como la estrategia, el liderazgo, el diseño organizativo, la cultura y la gestión de las personas.

La reingeniería, como cualquier moda de gestión, tiene ventajas y desventajas. Las ventajas son que mejora el servicio al cliente, se reducen los costos, se posiciona mejor la organización en el mercado, existen mejoras del producto o servicio, menor tiempo de creación de más productos o servicios y los tiempos y ciclos se reducen. Las desventajas son que la resistencia al cambio por parte del personal hace que se convierta en procesos lentos, se argumentan estrategias de despido de personal, en ocasiones el cliente no se da cuenta de los efectos, no hay un reconocimiento de calidad, como puede ser alguna certificación y no proporciona controles internos como otros sistemas.

En fin, la reingeniería no es una panacea, el profesional en administración debe conocer las características de su metodología, preparar a la organización para su implementación y conocer específicamente lo que se pretende alcanzar.



Bibliografía del tema 8

ALBIZU, Érika *et al.*, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, España, Prentice Hall, 2004.

Aparicio Castillo, Ricardo. Artículo *Reingeniería BITAL*. México, IPADE, 2000

BERGER, Lance A. *et al.*, 2001, *Desingeniería en la corporación*, México, Panorama, 2001.

BOYETT, Joseph *et al.*, (2005). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Colombia, Ed. Norma, 2005

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill, 2005.

JOHANSSON, Henry *et al.*, *Reingeniería de procesos de negocios*. México, Limusa, 2005.

HAMMER, Michael *et al.*, *Reingeniería*, Colombia, Ed. Norma, 2005.

HERRSCHER, Enrique G., *Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*. Argentina, Granica, 2005.

LOWENTHAL, Jeffrey N., *Reingeniería de la organización. Enfoque sistemático para la revitalización corporativa*. México, Panorama, 1998.

MANGANELLI, Raymond L. *et al.*, *Cómo hacer reingeniería*, Colombia, Ed. Norma, 2004.



NOTAN, Richard *et al.*, (1995). *Destrucción Creativa. Un proceso de seis pasos para transformar la organización*. México, Mc Graw Hill, 1995.

PINEDA GUADARRAMA, Juan de Dios (varios coautores),. *Textos Clásicos Comentados para un Fin de Siglo. En Materia de Filosofía Política y Administración Pública*. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública (otras), 1999.

SEXTON, William P., (1977). *Teorías de la organización*, México, Trillas, 1977.

STONE, Florence M., (1998). *Revaloración de la Gerencia*. México, Mc. Graw Hill, pp.214

Actividades de aprendizaje

- A.8.1.** El alumno investigará en cinco libros diferentes sobre el tema lo siguiente: autor, definición, características y sus fases.
- A.8.2.** El alumno comparará las definiciones que investigó y señalará los elementos que las hace comunes y diferentes.
- A.8.3.** El alumno escribirá un ensayo sobre: “¿Es una innovación la reingeniería?”, en un mínimo de cinco cuartillas y un máximo de diez, escritas a mano.
- A.8.4.** El alumno elaborará un mapa mental y conceptual sobre los antecedentes históricos de la técnica de Reingeniería.
- A.8.5.** El alumno leerá el artículo de los investigadores Michael Hammer y James Champy sobre reingeniería y analizará el texto.
- A.8.6.** El alumno, con la lectura del artículo antes mencionado de Hammer y Champy, elaborará un ensayo de dos cuartillas a mano.
- A.8.7.** El alumno elaborará un proyecto de reingeniería en el área de compras utilizando la metodología de cualquiera de los autores expuestos en el texto. Para realizarlo éstos son los pasos:
 - ◆ Investigar un proceso de compras.



- ◆ Diagramar el proceso usando la metodología ANSI.
- ◆ Analizar el proceso e identificar las actividades estratégicas y que agregan valor.
- ◆ Aplicar la metodología de algún autor.

Cuestionario de autoevaluación

Contesta las siguientes preguntas lo más amplio que puedas. Al terminar coteja tus respuestas con el texto y con tus actividades de aprendizaje.

1. ¿Qué se entiende por reingeniería?
2. ¿Con qué otro nombre se le conoce a la reingeniería?
3. ¿Cómo surgió la reingeniería?
4. ¿Qué beneficios trae la mejora de procesos?
5. ¿Quiénes son los investigadores que le dieron la denominación reingeniería?
6. ¿Cuáles son las fases de aplicación de la reingeniería?
7. ¿Cuáles son los procesos que principalmente debe estudiar la reingeniería?
8. ¿Qué diferencia existe entre reingeniería y reestructuración?
9. ¿Qué es un proceso estratégico?
10. ¿Cuál es el método de los siete pasos para analizar un proceso?
11. Realiza un proyecto de reingeniería en el área de compras.

Examen de autoevaluación

Con el objeto de comprobar el grado de conocimiento que adquiriste al hacer la lectura del texto y las actividades de aprendizaje, te recomendamos contestes la siguiente evaluación, ella te permitirá darte una información muy importante. En caso de que alguna pregunta se te dificulte, te sugerimos regreses al texto o alguna de las actividades de aprendizaje para que se resuelva tu duda y puedas continuar con la resolución de la autoevaluación.

1. Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos:
 - a) *Benchmarking*



- b) *Outsourcing*
 - c) Reingeniería
 - d) *Outplacement*
 - e) Gestión por procesos
2. Se le conoce a la reingeniería también como:
- a) Ingeniería invertida
 - b) Destrucción creativa
 - c) Reinventar o rediseñar procesos
 - d) Mejora en los procesos
 - e) Ingeniería de actividades
3. La denominación del concepto de reingeniería surgió por los investigadores:
- a) Peter Drucker y Peter Senge
 - b) Elton Mayo y Mary Parker Follet
 - c) Frederick Taylor y Henry Fayol
 - d) Max Weber y Adam Smith
 - e) Michael Hammer y James Champy
4. La reingeniería si se aplica bien puede traer un cambio en:
- a) Proceso, atención al cliente, ingresos y crecimiento
 - b) Costo, servicio, calidad y rapidez
 - c) Proceso, servicio, calidad y rapidez
 - d) Personal, finanzas, infraestructura y proceso
 - e) Recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos y recursos materiales
5. En la organización los cambios que se observarían serían:
- a) Unidades de trabajo, oficios y capacitación
 - b) Enfoque, facultamiento y capacitación
 - c) Organigrama, autoridad y liderazgo
 - d) Procesos, dirección y división del trabajo
 - e) Administración del tiempo, entrega y profesionalismo



6. Un equipo de proceso es:
 - a) Maquinaria
 - b) Tecnología
 - c) Competencia
 - d) Sistema
 - e) Gente

7. Los que realizan los procesos rediseñados se les denomina:
 - a) Nuevos ingenieros
 - b) Procesadores
 - c) Estructuradores de negocio
 - d) Reprocesadores de diseño
 - e) Impulsadores del cambio

8. La unidad básica de una organización rediseñada son:
 - a) Los equipos de proceso
 - b) La tecnología
 - c) Los procesos
 - d) El paradigma
 - e) El cambio

9. Las fases para realizar la reingeniería son:
 - a) Planeación, diseño, evaluación y corrección
 - b) Preparación, planeación, diseño y corrección
 - c) Preparación, identificación, visión, solución y transformación
 - d) Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
 - e) Planeación, acción, control y mantenimiento

10. Se le considera el creador de la metodología la "Rápida Re":



- a) Hammer Michael
- b) James Champy
- c) Frederick Taylor
- d) Raymond Manganelli
- e) Peter Senge



Bibliografía básica

ALBIZU, Érika *et al.*, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, España, Prentice Hall, 2004.

BATEMAN, Thomas S. y Scout A. SNELL, *Administración, el nuevo panorama competitivo*, México, Mc Graw Hill, 2000.

BERGER, Lance A. *et al.*, *Desingeniería en la corporación*, México, Panorama, 2001.

BOLMAN, Lee G. y Terrence E DEAL, *Refraining organizations*, Jossey, EUA, 1991.

BOYETT, Joseph *et al.*, *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Colombia, Ed. Norma, 2005.

CERRA, Roberto y Eduardo KASTIKA, *Reestructurando empresas*, Argentina, Ediciones Macchi, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la organización y control*, México, Mc Graw Hill, 2004.

—————, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill, 2005.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos, *Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico*, Mc Graw Hill, Colombia, 2000

DELGADO, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 1997.

DUHALT KRAUSS, Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, México, Fondo Editorial FCA, 1990.



FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Manejo de formas en las organizaciones*, México, Fondo Editorial FCA, 1995.

—————, *Distribución del espacio en las áreas de trabajo*, México, Fondo Editorial FCA, 1996.

—————, *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*, México, Fondo Editorial FCA, 1996.

—————, *Manuales administrativos, guía para su elaboración*, México, Fondo Editorial FCA, 1997.

GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas administrativos*, México, Mc Graw Hill, 1997.

GÓMEZ RONDÓN, Francisco, *Sistemas y procedimientos administrativos*, México, Mc Graw Hill, 1995.

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, *Calidad total y productividad*, México, Mc Graw Hill, 1997.

JOHANSSON, J. *et al.*, *Reingeniería de procesos de negocios*, México, Limusa, 1995.

HAMMER, Michael *et al.*, *Reingeniería*, Colombia, Ed. Norma, 2005.

HERRSCHER, Enrique G., *Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*, Argentina, Granica, 2005.

KAUFMAN, Roger y Bruce STONE, *Guía práctica para la planeación en la organización*, México, Trillas, 1987.



KENDALL, Kenneth y Julie E. KENDALL, *Análisis y diseño de sistemas*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.

LOWENTHAL, Jeffrey N., *Reingeniería de la organización. Enfoque sistemático para la revitalización corporativa*, México, Panorama, 1998.

MANGANELLI, Raymond L et al., *Cómo hacer reingeniería*, Colombia, Ed. Norma, 2004.

NADCER, David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1999.

NOTAN, Richard, et al., *Destrucción creativa. Un proceso de seis pasos para transformar la organización*, México, Mc Graw Hill, 1995.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Introducción al estudio del trabajo*, México, Limusa, 1995.

PINEDA GUADARRAMA, Juan de Dios et al., *Textos clásicos comentados para un fin de siglo. En materia de filosofía política y administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999.

UIROGA LEOS, Gustavo, *Organización y métodos en la administración pública*, México, Trillas, 1991.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Thomson, 2002.

TERRY, George R., *Administración y control de oficinas*, México, CECSA, 1978.



Bibliografía complementaria

BONO, Edward de, *El pensamiento lateral, manual de creatividad*, México, Paidós, 2000.

CASTILLO PEÑA, Leonor, *Correspondencia comercial I*, México, Trillas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill México, 2005

HERNÁNDEZ, Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2004.

KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Administración en las Organizaciones*, México, Mc Graw Hill. México, 1993

SENGE, Peter, *La quinta disciplina*, México, Granica, 2004.

RODRÍGUEZ SANTAMARÍA, Alfonso, *Calidad total*, España, Instituto Superior de Estudios Empresariales, 1995.

SEXTON, William P., *Teorías de la organización*, México, Trillas, 1977.

STONE, Florence M., *Revaloración de la gerencia*, México, Mc Graw Hill, 1998.

TAPSCOTT, Don y Art Caston, *Cambios de paradigmas empresariales*, Colombia, Mc Graw Hill, 1995.



**Respuestas del examen de autoevaluación
ADMINISTRACIÓN IV**

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
1. a	1. d	1. e	1. a	1. a
2. b	2. d	2. b	2. c	2. c
3. c	3. b	3. c	3. b	3. b
4. d	4. c	4. a	4. b	4. b
5. b	5. d	5. a	5. a	5. e
6. a	6. c	6. d	6. d	6. b
7. c	7. e	7. b	7. c	7. d
8. d	8. e	8. b	8. c	8. c
9. d	9. c	9. b	9. e	9. b
10. b	10. d	10. d	10. b	10. d

Tema 6	Tema 7	Tema 8
1. d	1. a	1. c
2. a	2. d	2. c
3. c	3. b	3. e
4. d	4. c	4. b
5. b	5. b	5. a
6. a	6. c	6. e
7. b	7. c	7. c
8. c	8. d	8. c
9. c	9. c	9. c
10. a	10. d	10. c