

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. UN ENFOQUE DE SISTEMAS

Francisco José Villazán Olivarez¹
Salvador Antelmo Casanova Valencia²
Mario Chávez Zamora³

RESUMEN

Actualmente no basta con la buena voluntad de los gestores, Las empresas evolucionan y cambian en su administración y en su organización, con mucha más rapidez que antaño, debido a la gran evolución tecnológica que la civilización humana vive, el estudio de la reingeniería de negocios o de la fisiología de calidad total, producción flexible, la innovación tecnológica, la mejora continua, benchmarking y la baja tecnología de la información con la producción, son un problema en la actualidad. Tenemos múltiples deficiencias que nos restan competitividad; evidentemente, si este es el caso, o cambiamos o desaparecemos, la competencia se prepara para ser mejor que nosotros. Las organizaciones acumulan mucha información, generalmente no cuentan con la disponibilidad en el momento que se requiere, o es difícil obtener solo la buena información que la persona necesita, la información correcta y necesaria, información clave acerca de lo que va a hacer, las buenas y malas noticias acerca de lo que usted hace, Las buenas y las malas noticias de lo que realiza su personal. La información no siempre es la más veraz y oportuna, se requiere familiarizarse con la compañía, enterarse de su funcionamiento y estar al corriente de lo que sucede. Si logramos flexibilizar o cambiar estos modelos, lograremos que la creatividad fluya con facilidad y eso nos permitirá buscar siempre la construcción de nuevas alternativas.

Palabras claves: Reingeniería, calidad total, producción flexible, innovación tecnológica, mejora continua, benchmarking.

Artículo recibido el 07 de Julio de 2013 y aceptado el 03 de Octubre de 2013.

- 1 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: fvillazan@hotmail.com
- 2 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: salvador.casanova@gmail.com
- 3 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

ABSTRACT

Currently not enough willingness of managers, companies, evolve and change in its administration and in its organization, much more quickly than before, due to the large technological evolution of human civilization living, study or business reengineering physiology of total quality, flexible production, technological innovation, continuous improvement, benchmarking and low information technology to production, are a problem today. We have multiple deficiencies that our competitiveness, obviously, if this is the case, either change or disappear, competition prepares to be better than us. Organizations accumulate mountains of information, usually do not have the availability at the time that is required, or is difficult to get just the right information that a person needs, correct and necessary information, key information about what to do. The good and bad news about what you do, the good and bad news of what makes your personal information is not always the most accurate and timely, it is required to become familiar with the company, enters of its operation and be aware of what happens. If we relax or change these models, we will make creativity flow easily and that will enable us to always seek the construction of new alternatives.

Keywords: Reengineering, total quality, flexible production, technological innovation, continuous improvement, benchmarks.

Clasificación JEL: M11, M16, Q25.

INTRODUCCIÓN

Modelar una organización a través de procesos facilitando la administración eficiente y eficaz, aplicando herramientas administrativas, acordes a la situación tecnológica actual, nos llevará a lograr los objetivos planteados por la organización.

Los clientes tienen una serie de requisitos para los productos y servicios, esperan que éstos cumplan con toda una serie de características y de expectativas. El cliente quiere recibir el producto en un determinado momento y al menor precio posible, para comprender los distintos requisitos exigidos por nuestros clientes y su evolución en el tiempo es necesario introducir modelos de calidad.

Hoy el éxito en la nueva economía significa conducir los negocios con nuevas formas significativamente diferentes a los viejos modelos, incorporando soluciones que permiten integrar todos los procesos de la empresa, así como preparar la plataforma tecnológica para la integración de los procesos de la organización con los de su cadena de valor, esta es una nueva forma de prestar servicio, adquiriendo grandes ventajas en la administración.

La mayor parte de nuestra gente en el país, no posee una visión personal, no saben a dónde van y cuando se les pregunta que esperan ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben, una gran mayoría de propietarios, directivos y empleados continúan manejando la empresa en términos analíticos, es decir observando las partes sin relación con el todo, preocupándose prioritariamente del comportamiento individual de cada parte, de su rendimiento y de su eficiencia local.

MARCO REFERENCIAL

Gestión Estratégica

La evolución de los conceptos relacionados con la gestión, inician con los trabajos de control estadístico de Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, Mc Kinsey y Arthur DeLittle.

Esto nos muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado intensamente en los conceptos de manejo de la gerencia en la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella. Los conceptos aquí utilizados, están enmarcados dentro de la corriente del Pensamiento Sistémico pero fusionados con otros elementos de la nueva visión que se tiene hoy en día de las empresas y la manera de hacer negocio, estas ideas son utilizadas y coadyuvan a la reflexión para iniciarse en el camino de la competitividad empresarial y de servicios. La satisfacción del cliente es un concepto que en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado, nos ayuda en el establecimiento de objetivos estratégicos, en alcanzar su cumplimiento y en obtener indicadores adecuados para su confirmación.

Gestión del cambio

En los momentos actuales, los cambios más significativos que se producen en las empresas son la implantación a todos los niveles de nuevas tecnologías, sobre todo en los sectores productivos.

Quizás el principal problema con que se encuentran los empresarios es mantener los ritmos decrecimiento, al mismo tiempo de reducir la resistencia a los mismos.

La palabra cambio es un tema de moda, a través de elementos que justifican el trabajo que realizamos, con la finalidad de ser exitoso en el presente y futuro, las empresas o productos, que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo el día de mañana y desplazarlos del mercado, por lo que debemos tener una visión sobre lo que ha cambiado en nuestro mercado y nosotros aún no lo sabemos.

El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios. Este aumento gradual en la velocidad de los cambios y ritmo de vida social, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio.

Resistir el cambio o modelo de oposición

Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, no era algo acelerado, sino gradual, la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la humanidad durante la mayor parte de su historia, desde sus inicios, hasta el siglo XIX.

Adaptarse al cambio o modelo de reacción

Este paradigma se hizo vigente a finales del siglo XIX, como producto del convencimiento frente a los cambios del entorno al que había que adaptarse.

Hoy en día es el paradigma que está vigente en la mayoría de nuestras organizaciones, pero no deberíamos llegar al siglo XXI, bajo el control de este modelo reactivo que ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse, la reacción solo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de pro actividad.

Generar el cambio

Del modelo proactivo Deming, W. E. 1989: “Si Ud. quiere dormir tranquilo en el futuro, identifique qué están haciendo algunos que hoy en día no son su competencia, pero cuyos productos y servicios pudieran desplazar a los suyos, y actúe “Cambiar para obligar a los demás a cambiar.

Este va a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar, adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos.

Estrategias organizacionales

Peter Drucker 1973, señala que “Los desafíos de la administración en el siglo XXI” consistirán en que: “Todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica, ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo”, y agregamos o aclaramos que los estándares se refieren a elementos de competitividad que tienen en cuenta en primer lugar, la situación de la innovación y el nivel de conocimientos que se aplican. Podemos decir que ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en relación con las nuevas formas de organización.

¡Ojalá las cosas funcionen...!

Está basado en el deseo de que “ojala las cosas funcionen como esperamos que funcionen”, es un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que nos guíen a la obtención de resultados.

En la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aún en la actualidad. Este es un paradigma que se utilizaba muchos años atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, pero hoy en día, una empresa que lleva a cabo este modelo está condenada al fracaso, lo utilizaron los dinosaurios y por ende las consecuencias.

Planificación Presupuestaria

El Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron organizar la Gestión Presupuestaria de la organización, estableciendo los primeros

elementos de Planificación Financiera. Si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos ahí vamos a tener control. Controlando los recursos podemos evaluar cómo se desarrolla la gestión de la organización, no garantiza que estemos gastando correctamente, no garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que éstos no están determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento; nuestro problema no está en cómo gastar o invertir los recursos, sino en saber cuál es el “rumbo verdadero” que debe seguir la organización.

Planificación Estratégica

Representa el llamado Poder Central, permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo, esc comienza a realizar un análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización, se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales de la organización. La Planificación durante muchos años la utilizamos tratando de predecir el futuro. Hoy en día debemos utilizarla para comprender la dinámica de los Sistemas Organizacionales.

La Gestión Estratégica

Se basa en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional:

El primero, “Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aun cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente.

Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la

responsabilidad, dentro de sugerencia, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos.

Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos.

La Gestión Estratégica es: Acción y efecto por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta.

Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina". Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos.

Las claves de la gestión

Los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día son: Excelencia, Innovación y Anticipación (Barker, J. 1995).

Excelencia

Tom Peters y Robert Waterman en su libro "En busca de la Excelencia" manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica.

La Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo.

Asimismo encontramos el benchmarking, que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra empresa con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro del mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

Un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo.

El cambio tiene que ser visto como un reto personal y eso cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia.

Innovación

La fuente de la innovación es la libertad. Nos señala que todos los nuevos conocimientos e inventos, son producto de la libertad. La mayor responsabilidad la siente quien es responsable ante sí mismo. “Hacer un descubrimiento no puede ser planificado” (Deming, 1993).

Los descubrimientos y los nuevos conocimientos son producto de la libertad, cuando alguien es principalmente responsable ante sí mismo es a sí mismo a quien tiene que satisfacer, y es entonces que aparece la invención, las nuevas formas de pensar, los nuevos diseños, las nuevas ideas.

En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental, para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente, normalmente preguntamos sobre lo que el cliente conoce y no lo que el cliente necesita. La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para dejar de ser seguidores crónicos y pasivos.

Anticipación “La organización proactiva”

Es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones que nos favorezcan en lo futuro.

La visión de Bill Gates de “una computadora en cada escritorio y cada hogar del mundo, con al menos un programa de Microsoft”, nos da una idea de la magnitud del esfuerzo e inversiones que se están realizando en este aspecto.

Ningún cambio tecnológico va a lograr que la gente cambie por si sola si no asumen la motivación del cambio.

Tres elementos: excelencia, innovación y anticipación, forman las claves del éxito empresarial y no las podemos perder de vista, recordemos que a la velocidad actual que tienen los cambios: el futuro es hoy.

Teoría General de Sistemas

En el estudio de las organizaciones este enfoque sistémico es más amplio y más dinámico que los anteriores, el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas.

Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Prácticamente hasta la aparición de esta teoría, el método o comúnmente aceptado de hacer ciencia consistía esencialmente en dividir el todo en partes y examinar cada una por separado.

En esto consiste esencialmente el paradigma cartesiano-newtoniano, pero los biólogos, acostumbrados a la mayor complejidad que representan los seres vivos, fueron los primeros en dar la voz de alarma: se estaba omitiendo algo importante.

La preocupación de los biólogos era legítima: examinar las partes individualmente, por separado, no proporciona información sobre las interacciones entre las variables: por ejemplo, estudiar la evolución de una especie animal sin tener en cuenta su interacción con otras especies y con el medioambiente es un enfoque absurdo. De la misma forma en otro contexto, que la física clásica es inadecuada para estudiar los fenómenos cuánticos, o para explicar la complejidad de los fenómenos turbulentos que estudia la moderna teoría del caos:”, cuanto más complejo sea un sistema, más alejados estarán la causa y el efecto entre sí, tanto en el espacio como en el tiempo.” (Senge, 1992).

La comprensión y adecuada implantación de una administración por procesos exige una visión sistémica de los mismos, lo cual resultará en una alta efectividad al momento de visualizarlos en la organización con sus propias interrelaciones.

El enfoque sistémico permite establecer que todos sus elementos deben ser considerados, tanto los agentes externos como los internos, para que un sistema logre su objetivo.

Sistemas de información

La información debe recibirse a tiempo para ser incluida en el sistema y de esta forma tendrá auténtico valor.

Los sistemas de información a través de la informática requieren personal cualificado que mantenga al día la información procesada.

Un sistema de procesamiento de datos que no esté actualizado carece de valor y en ciertos casos puede causar serios problemas.

En este tema tratamos la relación existente entre la información recibida y las decisiones que toma la Gerencia. Algunas veces, las decisiones tomadas están en función de la información sobre las cuales se basan, una información deficiente o inadecuada dará lugar a decisiones incorrectas, demasiada información dará lugar a confusiones y obstaculización del proceso para la toma de decisiones.

El mundo hoy día exige cambios permanentes y profundos; el violento desarrollo de la Tecnología de la Información así como el cambio en la filosofía de la actividad gerencial, que proviene de los enfoques de calidad en el trabajo, han hecho que afrontar el cambio sea un reto incesante, que pareciera estar fuera de nuestro alcance.

Para realizar un proceso de Reingeniería, es necesario ir directamente al deber ser de la organización, dado por sumisión y a partir de él construir la arquitectura de procesos de la misma que cumpla con ese cometido. (Albretch, K. 1990).

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios producidos por la reingeniería, la forma como éstas ha utilizado hasta ahora en las organizaciones, tiene como inconveniente que no parte del análisis de las necesidades de quien realiza los procesos, sino que la mayoría de las veces surge en organizaciones específicas (Casa de la Calidad, Quality Function Deployment, etc.), dedicadas a rediseñar procesos, que deciden por la gente cómo se deben hacer las cosas.

Este elemento, basado en viejos esquemas taylorianos, por supuesto, genera un bajo nivel de compromiso en las organizaciones donde se implanta y produce dramáticos choques, ya que las resistencias naturales de la gente producen un ambiente poco propicio para aceptar el cambio (Betancourt, J. 1992).

Surge un nuevo enfoque de trabajo llamado Ingeniería del Negocio, que toma de la filosofía de Calidad Total el sentido de compromiso de la gente, a partir de su involucramiento en los cambios que se producen en la organización y la visión de mejoramiento continuo, y toma de la reingeniería, el concepto de cambio profundo, dando saltos de gran magnitud, que lleven rápidamente al deber ser del proceso; todo dentro de un ambiente de aprendizaje organizacional, el conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el modelo de negocio de una organización, basados en los procesos lógicos definidos por la Misión y en el deseo de ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico.

Gestión del conocimiento

La gerencia de hoy no sabe cuál es su trabajo. En otras palabras, la gerencia no comprende sus responsabilidades. No conocen el potencial de sus cargos. Y si lo supieran, no tienen ni el conocimiento ni las habilidades requeridas. No hay sustituto para el conocimiento. La gestión del conocimiento es una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales. (Deming, 1993).

El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos, es el proceso de desarrollar, estructurar y mantener la información, de transformarla en un activo crítico y disponerla a una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria, incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrolladas durante la historia de la organización.

Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso es una serie sistemática de acciones dirigidas a lograr un objetivo, un proceso debería estar orientado hacia un objetivo, ser sistemático, capaz y legítimo. El fin de la planificación de un proceso es suministrar a las fuerzas operativas los medios para cumplir los objetivos operativos, el resultado final de la planificación de un proceso consiste en:

- El programa o descripción del proceso.
- El equipo físico o instalaciones materiales.
- Las instrucciones para el uso.
- Optimización: Probar la calidad del proceso.

La optimización incluye las relaciones externas y requiere una relación de trabajo en equipo con los proveedores externos. La optimización interna requiere llegar a un equilibrio entre el trabajo de la planificación y el trabajo posterior de las operaciones, para ayudar a lograr el equilibrio es necesaria la revisión del diseño y la planificación conjunta.

Los dos pilares que sustentan el Kaizen son los equipos de trabajo y la Ingeniería Industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos, de hecho, el Kaizen se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos,

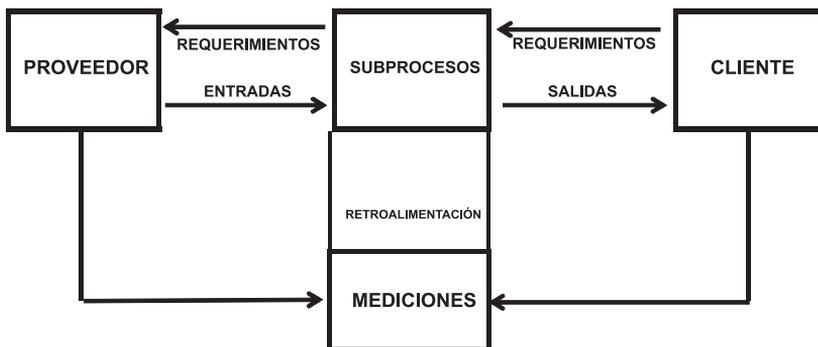
su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario, no es exclusividad de expertos, máster ni doctorados en calidad o sistemas de producción; se practica en piso con la gente de piso coordinada por un facilitador, la satisfacción de los empleados no contribuye directamente al éxito de la empresa, sino a través de la optimización de los procesos.

En efecto, empleados satisfechos y realizados con su trabajo podrán contribuir de forma importante a la mejora de los procesos, pero si éstos tienen carencias internas, como pueden ser la mala calidad de los materiales, instalaciones inadecuadas o una incorrecta organización de los medios de producción, los empleados poco podrán hacer.

Elementos de los procesos. “Cualquier actividad, o conjunto de actividades secuenciales, que transforman elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs)”

Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final bien definidos.

Figura 1. Componentes del proceso.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

En general en todo proceso se identifican los siguientes elementos:

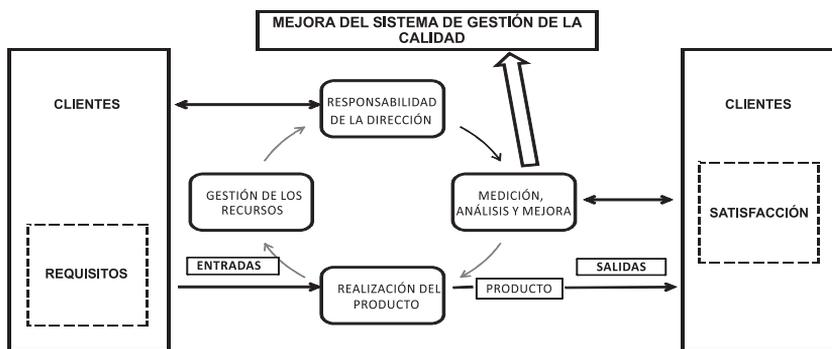
Elemento procesador: Son las personas o máquinas que realizan el conjunto de actividades que constituye el proceso.

Secuencia de actividades: Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.

Entradas (Inputs): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.

Salidas (Outputs): Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso.

Figura: 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: UNE-EN ISO 9001:20002.5.2

Tipos de procesos. Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización, están en relación muy directa con la misión/visión de la organización, involucran personal de primer nivel de la organización.

Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

Figura 3. Tipos de procesos.



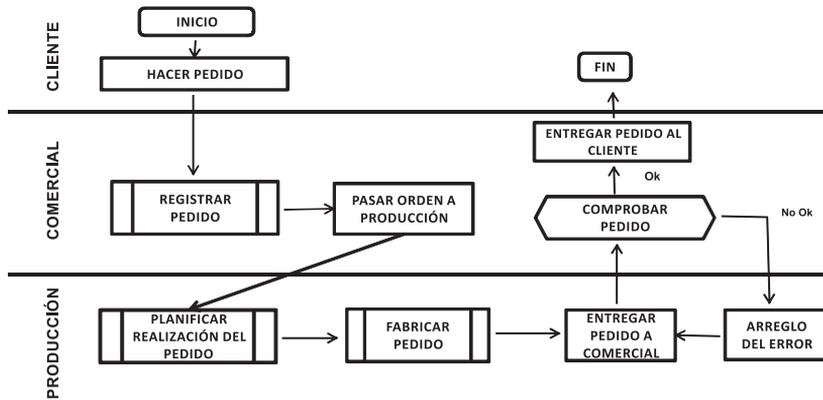
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

La clasificación de los procesos de una organización: Estratégicos, operativos y de soporte. Están determinados por la misión, visión y políticas de la organización, Un proceso operativo de una organización, puede ser de soporte en otra organización.

Representación del proceso

Consiste en desglosar los procesos en sus actividades, posibilita la estandarización de los procesos y la identificación de oportunidades de mejora. Esta representación se puede realizar mediante un diagrama de flujo.

Figura 4. Diagrama de flujo de gestión de un pedido.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

La evaluación de los procesos se hace en base a indicadores y objetivos confiables, que permitan que además de la medición del proceso, se comparen las normas y estándares establecidos y se mida la eficiencia, productividad, eficacia e impacto de los productos y servicios prestados a los usuarios.

De ahí la necesidad de enfatizar en la definición y construcción de los indicadores. La decisión de manejar el control de calidad se basa en la resolución de factores económicos, ya que se ven involucrados los procesos de producción y la fabricación de mercancías.

Indicadores

Un indicador es la medición de una característica de un proceso. Asociar indicadores a un proceso sirve para: a) Analizar la situación actual del proceso en base a hechos y datos. b) Establecer objetivos y planes de futuro consistentes. c) Evaluar y reconocer, con objetividad, el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso. d) Gestionar con mayor eficacia los recursos que necesita el proceso.

Los indicadores en una organización debe ser fiables, es decir, en idénticas situaciones deben proporcionar el mismo resultado y válido, es decir, medir aquello que se quiere medir. Además deben ser pocos para facilitar su seguimiento.

Existen dos tipos de indicadores:

Indicadores de eficacia. Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Ejemplos: Nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca.

Indicadores de eficiencia. Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia.

APLICACIÓN DE PROCESOS A UN ORGANISMO DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL ESTADO DE MICHOACÁN.

Situación actual

En el análisis y levantamiento de información en las organizaciones de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento, lo cual tiene como objetivo entender la situación actual de los procesos de negocio del organismo, comprender la situación futura deseada mediante ejercicios de visión y

obtener una serie de iniciativas que marquen el camino hacia la visión del organismo.

Estas iniciativas estarán soportadas por estrategias, procedimientos y soluciones tecnológicas.

Entendimiento del negocio

En el entendimiento del negocio, se describe el flujo de información y de materiales a través de la cadena de suministro de la organización.

El Organismo realiza actividades relacionadas con la operación, distribución y comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado en la población, para desarrollar sus tareas, cumple una clara misión, buscando alcanzar objetivos estratégicos claros y sustentados en sólidos valores corporativos. Además, cuenta con una extensa planta de trabajadores especializados, técnicos y profesionistas en las áreas diversas: plomería, ingeniería hidráulica, finanzas, sistemas, comunicación y administración, conformando un equipo de recursos humanos que cubre los servicios de los usuarios.

Estructura Organizacional

Figura 5. Estructura del organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

La planeación a corto, mediano y largo plazo, así como el control y evaluación en cada departamento permite analizar los avances o retrocesos de la organización, aplicando la retroalimentación en cada uno de los procesos en forma integral para coadyuvar en el logro de los objetivos.

Las atribuciones de la Junta de Gobierno las establece la Ley Estatal (art. 29, el Acta de Descentralización no hace referencia específica a ellas)

y se sintetizan en: Establecer criterios y lineamientos conforme a los cuales deberán prestarse los servicios.

Estudiar y proponer al H. Ayuntamiento las tarifas. Autorizar el programa y el presupuesto anual, así como revisarlos estados financieros ejercidos.

Autorizar la contratación de los créditos necesarios. Aprobar los proyectos de inversión.

Designar y remover al Director. Aprobar la reglamentación interna.

El Director es un ejecutor de las disposiciones y lineamientos de la Junta de Gobierno, por lo que sus funciones (según el art.15 del Acta de Descentralización) se resumen en:

- Coordinar las acciones entre el organismo operador y las autoridades municipales, estatales y federales. Administrar al organismo operador.
- Estructurar sus áreas operativas, así como contratar al personal.
- Elaborar y proponer ante la Junta de Gobierno los programas y presupuestos.
- Proponer las tarifas para su aprobación por la Junta de Gobierno.
- Atender y resolver las quejas de los usuarios.
- Supervisar que se cumpla con la calidad de agua potable que se distribuye a la población.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario que integra el patrimonio del organismo.
- Presentar periódicamente a la Junta de Gobierno los informes técnicos, contables y financieros del organismo.
- La Ley Estatal agrega las siguientes atribuciones del Director (art. 34):
 - Representar al organismo.
 - Ejecutar los acuerdos de la Junta de Gobierno.
 - Concursar y contratar las obras.
 - Previa aprobación de La Junta de Gobierno, gestionar el financiamiento de las obras.
 - Aplicar las sanciones.
 - Previa acuerdo de La Junta, celebrar los actos jurídicos de dominio y administración requeridos.

Cabe resaltar que el Manual de Organización presenta como funciones del Director lograr los objetivos del Organismo Operador.

El área Jurídica es la responsable de las actividades en el ámbito legal, laboral, civil y penal con apego a las leyes correspondientes.

Informática: Es la responsable de coordinar, ordenar sistemáticamente la información generada en todas las áreas, manteniendo los vínculos para que se dé un flujo de información ágil y permanente, permitiendo tener un control exhaustivo que ayude a los gerentes en la toma de decisiones con la finalidad de brindar un servicio eficiente y eficaz a la población,.

Operación de agua potable: Se encarga de operar, mantener, proyectar, elaborar y coordinar programas y acciones relacionadas con el agua potable, para una distribución equitativa del vital líquido, ejecutar en forma permanente la detección y reparación de fugas.

Operación de drenaje y alcantarillado: Realiza programas de operación, mantenimiento y proyección de alcantarillado en atarjeas, colectores, desazolve de drenajes, tuberías y alcantarillas, constantemente previniendo focos de infección que generan malestar en población.

Saneamiento: Sanear las aguas residuales que tienen como destino final la planta de tratamiento, en la cual se logra eliminar los principales contaminantes, evitando la contaminación del ríos, lagos matos acuíferos y el medioambiente en general.

Departamento de administración y finanzas: Elabora, coordina, supervisa los procedimientos administrativos y financieros del organismo. Selecciona, recluta y contrata el recurso humano personal que se requiere para un óptimo funcionamiento. Además administra los recursos materiales (equipo, vehículos, herramientas, almacén) de la organización.

Departamento comercial: Ejecuta acciones como: contratación, control de usuarios, lectura de medidores, notificación, facturación y control de tomas, cobranza y todo lo relacionado con la prestación de los servicios a la población.

Áreas de oportunidad

Los procesos básicos y de soporte, se detectaron las áreas de oportunidad que están mencionadas en las siguientes figuras. Cada una está relacionada contra la aplicación que soluciona el problema.

Figura 6. Estructura Organizacional.

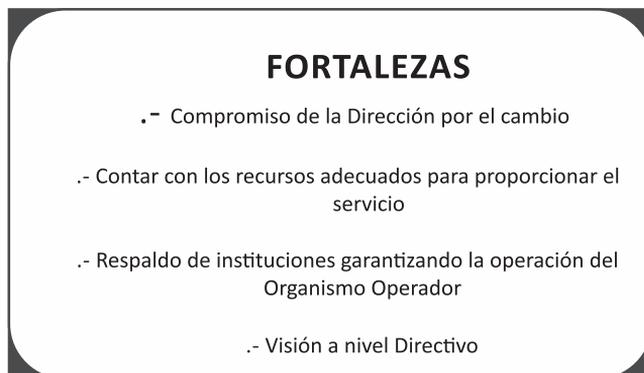
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Análisis de la visión

El análisis de visión tiene como objetivo alinear un plan estratégico de tecnología con una serie de iniciativas de negocio validadas con las áreas directrices de la empresa y priorizadas por la dirección general.

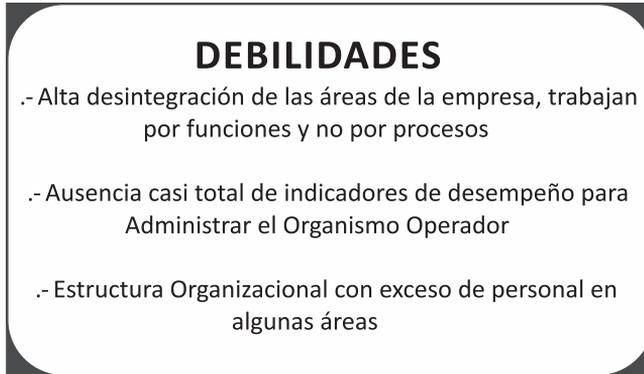
Estas iniciativas tienen como objetivo conservar las fortalezas de la empresa, atacar las debilidades dentro de un marco de oportunidades y amenazas de mercado.

Visión: Ser organismo modelo de referencia, logrando la integración de los diferentes procesos, mediante la actualización de sistemas de información que le permitan al organismo tener un mejor control de las operaciones, proporcionar un mejor servicio a los usuarios e incrementar la recaudación.

Figura 8. Fortalezas.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Figura 9. Debilidades.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Procesos de la organización

Alineamiento con la Visión y compromiso del equipo directivo con el plan estratégico de desarrollo mediante sesiones de análisis, toma decisiones y establecimiento de compromisos.

Los procesos de trabajo con las definiciones de puestos y el organigrama, a través de un análisis sistémico, orientado a identificar las áreas de mejora que permitan una mayor productividad y congruencia.

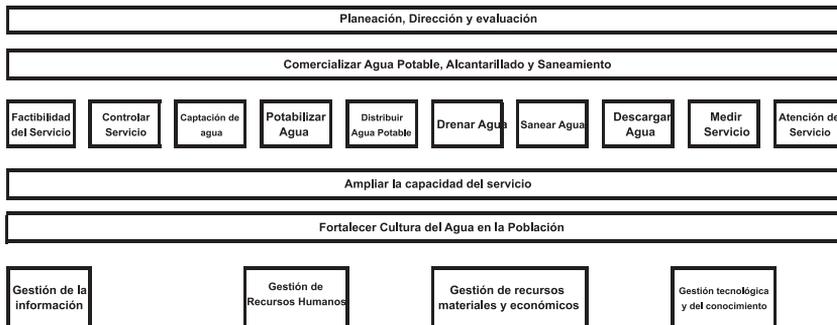
Se inicia con la identificación de los procesos clave que conforman la cadena de valor de la organización, y se revisa la congruencia con la estructura de puestos actuales.

Análisis de funciones

Consiste en la identificación de áreas de oportunidad en los diferentes procesos de negocio, se dividen en procesos estratégicos, básicos y de soporte. Posteriormente se analizan hasta un segundo nivel y se califica su grado de sistematización actual y el grado de sistematización que cumplirían con las herramientas a implementarse, basado en la problemática específica del área y en el resultado del ejercicio de visión de la organización.

El siguiente diagrama muestra los mega procesos de la organización.

Figura 10. Megaprocesos.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Los procesos de soporte no garantizan la integración y la obtención de información en tiempo real. El seguir bajo una estrategia de incorporar más sistemas a la plataforma actual representa un riesgo importante.

Se requiere de sistemas de información adecuados, congruencia entre los programas, procesos y sus indicadores actuales, y las responsabilidades asignadas al respecto a los puestos de los primeros niveles, sede finirán y propondrán en su caso los cambios requeridos.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica bien articulada implica interdependencia en las decisiones, las decisiones que se toman no son aisladas, están interconectadas, los equipos gerenciales deben estar coordinados.

Debe existir una coordinación que logre laco herencia en el equipo gerencial.

Muchos eventos deseables no ocurrirán a menos que hagamos algo al respecto, pero eso requiere un esfuerzo coordinado del equipo gerencial.

Se propone la integración de manera sistémica de los procesos en las diferentes áreas funcionales, mejorando y en algunas áreas aplicando la reingeniería en sus procesos estratégicos, operativos y de soporte, que proporcionen apoyo logístico, planteado cambios en las condiciones objetivas y estructurales en los que se encuentran involucrados los procesos del área técnica, administrativa y operativa.

Avanzar en la formación de recursos humanos, que permitan aprovecharlas posibilidades de una formación permanente y encaminarlos

una **visión** participativa en la organización, congruente con la visión del organismo operador.

Actualizar e implantar sistemas de información integrales apoyados en la gestión de la información, de los recursos humanos, de los recursos materiales y económicos, así como la gestión tecnológica y del conocimiento. Proporcionar un servicio de agua potable alcantarillado saneamiento, continuo, eficiente y de calidad a los usuarios de los servicios a tarifas accesibles, sin descuidar el entorno ecológico de la población.

Los conceptos y teorías analizadas en el marco conceptual sola base para la realización de la presente investigación donde partimos de la estructura organizacional, advirtiendo que cada organismo operador de agua potable, tiene sus particularidades de acuerdo a la sociedad que ahí tiene su residencia.

Con la aplicación de este enfoque, permitirá progresivamente, que la institución sea autosuficiente financieramente, por consiguiente pueda realizar sus actividades ya sea técnica, operativa, administrativa logrando el bienestar social. Ofrecer un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía.

El organismo presenta grandes desafíos en los servicios que presta, el más importante es el de proporcionar el vital líquido denominado agua potable a la población con cantidad y calidad, requeridas para un uso sustentable, por lo que se debe apoyaren la optimización de los procesos que garanticen los servicios en bien de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Waterman, Robert. *Cómo mantener la Excelencia*. Ed. Norma. Barcelona. 1988.
- Betancourt Tang, J.R. *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición gratuita. 2006
- Gates, Bill. *Camino al Futuro*. Mc Graw Hill. Colombia. 1995.
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1992.
- Albretch, Karl. *La Revolución del Servicio*. Ed. Legis. 1990.
- Barker, Joel A. *Paradigmas*. Mc. Graw Hill. Colombia. 1995.
- Betancourt, José. *Ingeniería del Negocio: Herramienta para el cambio continuo y el control Tecnológico*. Revista Calidad Total, N° 1, 1992.
- Drucker, P.: Management. Harper, NY. 1973
- Peters, Tom & Waterman, Robert. *En busca de la Excelencia*. Ed. Norma. Colombia. 984.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán, EditoresABZ
- Legislación Fiscal Estatal y Municipal de Michoacán, EditoresABZ.