

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA
SUBDIRECCION DE POSGRADO



INGENIERIA DE PROCESOS ESTRATEGICOS DEL
CENTRO ACUATICO OLIMPICO UNIVERSITARIO
DE LA UANL

POR

L.C.E. LUIS ALBERTO DUEÑAS DORADO

TESINA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE CON
ORIENTACION EN LA GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO DE 2012

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

SUBDIRECCION DE POSGRADO



REINGENIERIA DE PROCESOS ESTRATEGICOS DEL
CENTRO ACUATICO OLIMPICO UNIVERSITARIO
DE LA UANL.

POR

L.C.E. LUIS ALBERTO DUENAS DORADO

TESINA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE CON
ORIENTACION EN LA GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO DE 2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



Los miembros del Comité de Tesis de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, reunidos en sesión ordinaria el día 15 de mayo de 2012, aprobaron la tesis "Reingeniería de Procesos Estratégicos del Centro Acuático Olímpico Universitario de la UANL" Realizado por el LCE Luis Alberto Dueñas Dorado para su defensa como oposición al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

**REINGENIERÍA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL CENTRO
ACUÁTICO OLÍMPICO UNIVERSITARIO DE LA UANL.**

Por

L.C.E. LUIS ALBERTO DUEÑAS DORADO

TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de
**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON ORIENTACIÓN EN
LA GESTIÓN DEPORTIVA**

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio, 2012

Revisión N° 3
Vigencia a partir del 2012

San Nicolás de los Garza Nuevo León

Junio, 2012

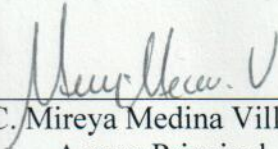


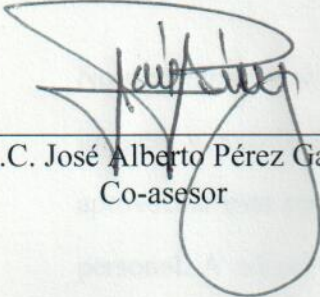
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

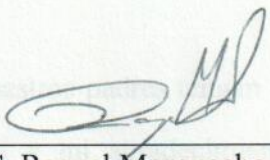



Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador “Reingeniería de Procesos Estratégicos del Centro Acuático Olímpico Universitario de la UANL” Realizado por el LCE Luis Alberto Dueñas Dorado sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN


 M.C. Mireya Medina Villanueva
 Asesor Principal


 M.C. José Alberto Pérez García
 Co-asesor


 M.C. Raquel Morquecho Sánchez
 Co-asesor


 Dra. Jeannette M. López Walle
 Subdirector (a) del Área de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio, 2012

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y Hermanos:

Con lo que he logrado mis estudios, lo comparto con ustedes; de otro modo no sabría donde estuviera, y este agradecimiento es por su amor, confianza y apoyo total e incondicional, porque de esta manera tengo un lugar en la vida, conseguí ser alguien

A mis tíos:

Pongo en alto mi reconocimiento por el apoyo a sus hijos, ya que estamos tratando de no defraudarlos, como ven día con día nos esforzamos para ser mejores y llegar a ser lo quien ustedes esperan que seamos alguien digno de su confianza y gente de bien. Gracias por todo.

A mis primos:

No podemos pasar desapercibido el hecho que nuestros padres tengan una buena imagen y excelente reputación ante la sociedad y mi agradecimiento es por aprovechar esta oportunidad que nos dieron y dar relevación a nuestra superación personal. A mi primo Marcos gracias en lo más profundo de mi corazón por sus buenos consejos y escucharme en todo momento.

A mis amigos:

Este agradecimiento es para mis amigos por lograr tener química en nuestras relaciones de comunicación, porque amigo significa mi otro yo. Erika Gadea Cavazos.

Un especial agradecimiento y admiración a mi Maestra, Amiga, Tutora y Compañera de trabajo la maestra Mireya Medina Villanueva porque este se da

INDICE

para que se recuerde y no se olvide y en vida, su apoyo es un soporte y oportunidad para crecer. Es como haber encontrado oro en la arena, así como su gran calidad humana mi agradecimiento por siempre. 1

A si como al maestro José Alberto Pérez García le agradezco por su confianza, respeto y humildad y su gran influencia durante mi carrera. 2

A mi coasesora y amiga Raquel Morquecho Sánchez por su tiempo y paciencia para la elaboración de esta tesina. 3

También quiero agradecer a los directivos de nuestra Facultad al Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola y a la Dra. Jeanette López Walle por su apoyo para realizar mis estudios. 4

Al maestro Jaime Segura Gómez director del Centro Acuático Olímpico Universitario de la UANL por haberme permitido realizar mis prácticas profesionales. 11

CONCEPCION GENERAL..... 13

TIPOS DE PROYECTOS..... 14

TIPOS DE INGENIERIA..... 16

Ingeniería de Sistemas..... 17

Ingeniería de Procesos..... 18

Ingeniería de Organizaciones..... 18

CONCLUSIONES..... 20

RECOMENDACIONES PARA LA REINGENIERIA..... 24

CAPITULO I..... 25

..... 25

..... 25

| | |
|---|----|
| INSTRUMENTOS Y MATERIALES..... | 25 |
| PROCEDIMIENTO..... | 25 |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| ANTECEDENTES..... | 1 |
| Planteamiento del Problema..... | 2 |
| CAPÍTULO 1 | |
| JUSTIFICACIÓN..... | 2 |
| OBJETIVOS..... | 3 |
| Objetivos Particulares..... | 3 |
| REFERENCIAS | |
| MARCO TEÓRICO..... | 30 |
| CAPITULO 1 | |
| Anexo 1. Mapa FODA..... | 32 |
| ORIGENES Y DESARROLLO DE LA REINGENIERIA..... | 4 |
| Reingeniería en México..... | 11 |
| CONCEPTOS GENERALES..... | 13 |
| TIPOS DE PROCESOS..... | 14 |
| TIPOS DE REINGENIERÍA..... | 16 |
| La Reingeniería de Sistemas..... | 17 |
| La Reingeniería de Procesos..... | 18 |
| Reingeniería de Organizaciones..... | 18 |
| CASO PRÁCTICO..... | 20 |
| METOLOGIAS UTILIZADAS PARA LA REINGENIERIA..... | 24 |
| CAPITULO 2 | |
| METODOLOGÍA..... | 25 |
| SUJETOS..... | 25 |

| | |
|---|-----------|
| INSTRUMENTOS Y/ MATERIAL..... | 25 |
| PROCEDIMIENTO..... | 25 |
| CAPITULO 3 | |
| Resultados..... | 28 |
| CAPITULO 4 | |
| Conclusiones..... | 29 |
| REFERENCIAS..... | 30 |
| ANEXOS..... | 30 |
| Anexo 1. Matriz FODA..... | 32 |
| Anexo 2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS..... | 33 |
| Anexo 3. INTERACCIÓN DE PROCESOS DEL C.A.O.U..... | 34 |
| Anexo 4. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... | 35 |
| Anexo 5. PROGRAMACIÓN DE VISITAS A CADA DUEÑO DE PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL CAOU..... | 36 |
| Anexo 6. LISTA DE REGISTROS Y DOCUMENTOS ESTABLECIDOS PARA LA NORMA ISO 9001:2008..... | 37 |



F.O.D.
BIBLIOTECA
ING. CAYETANO GARZA

INTRODUCCIÓN.

ANTECEDENTES.

Alberca Universitaria

En julio de 1959, se inauguró la alberca Universitaria, el proyecto incluyó Alberca Olímpica, fosa de clavados con sus plataformas, chapoteaderos, baños, vestidores, cafetería, explanada techada, gradas para 1000 espectadores, amplios jardines arbolados, iluminación en todas las áreas y con equipo de vanguardia de esos años.

Instalación al aire libre que dio servicio a la Comunidad Universitaria y Público en general, hasta octubre del 2004, cumpliendo con las expectativas para lo que fue creada. Al cerrarse dio paso a un nuevo proyecto.

“EL CENTRO ACUATICO OLIMPICO UNIVERSITARIO UANL”

En noviembre del 2004 se iniciaron los trabajos de esta nueva instalación que incluía Alberca Olímpica, Semi olímpica, fosa de clavados con sus plataformas de 3,5,7.5 y 10 mts, jacuzzi, Gimnasio de clavados, baños, vestidores, laboratorio de fisiología y nutrición, cafetería, tienda de artículos deportivos, áreas administrativas, Gimnasio de Acondicionamiento Físico Integral y gradas para 1000 espectadores.

Instalación completamente techada, agua climatizada de las albercas y todas las áreas con equipamiento de calidad Internacional.

La inauguración se llevó a cabo el 11 de abril del 2008, y a partir de ese mes se han realizado eventos acuáticos intra-universitarios, estatales, regionales, nacionales e internacionales, por ejemplo en abril y mayo la Olimpiada Nacional con natación, clavados, polo acuático y pentatlón moderno, y en el mes de julio se llevó a cabo el Campeonato Mundial Juvenil de Natación avalado por la Federación Mexicana de Natación y Federación Internacional de Natación.

El gimnasio de Acondicionamiento físico Integral inicio sus servicios a la Comunidad Universitaria y público en general el 04 de agosto 2008. Segura J. (2011)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para asegurar la calidad en los servicios que se prestan en el CAOU es necesario contar con un modelo de gestión de la calidad por lo tanto se propone una reingeniería de procesos para lograr con los objetivos y retos de la organización.

JUSTIFICACIÓN

En el ambiente global de hoy en día, donde existe una economía, tecnología y mercados cambiantes, parecen conjugarse en una fórmula que engloban los recursos humanos, los avances tecnológicos y las teorías del mercado moderno para marcar la pauta de operación de las empresas modernas, esto resulta un gran reto para las empresas que desean ocupar un lugar altamente privilegiado, el estar a la altura de las circunstancias, por tal motivo se ven en la necesidad de replantearse nuevas estrategias , no solo para la calidad del producto, sino también al servicio y la cercanía hacia sus clientes, para poder atender sus necesidades y poderlos satisfacer en su totalidad logrando así obtener su confianza y fidelidad.

Entre los principales retos que enfrenta el CAOU es lograr la certificación de la norma ISO 9001:2008, que ya han realizado empresas prestadoras de servicios deportivos, lo que hace indispensable buscar el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios que le permita diferenciarse rápidamente, así como hacer más

eficiente el sistema en su conjunto para aprovechar el aumento de la demanda por los servicios.

En términos teóricos también se justifica debido a que la reingeniería de procesos se enfoca, particularmente, a la minimización de todo aquello que no agregue valor, esto puede dar resultado a reducción de trabajo y al mejoramiento de los servicios.

El mercado exige renovarse ninguna empresa puede quedarse estancada en el pasado debe ampliar su visión, cambiar lo que deba cambiar para no quedarse rezagada debe hacerlo sin perder el horizonte para la que fue creada aplicando principios y valores.

OBJETIVO

Adaptar las metodologías de la reingeniería de procesos estratégicos al Centro Acuático Olímpico Universitario de la UANL, encaminado a mejorar la eficiencia del sistema en su conjunto que permita fortalecer sus ventajas competitivas.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar el diseño y estructura organizacional del CAOU
- Analizar del Manual Organizacional
- Rediseñar la estructura organizacional
- Identificar los procesos Estratégicos
- Diseñar los procesos estratégicos

- Implementar los procesos estratégicos en el CAOU

MARCO TEORICO

CAPITULO 1

ORIGENES Y DESARROLLO DE LA REINGENIERIA.

Los primeros conceptos concernientes a la reingeniería sucedieron en la década de los 1920 cuando surgió la administración científica, basada en los conceptos ofrecidos por Frederick Taylor, el cual baso sus estudios en los tiempos a lo largo de la línea de producción, de tal manera que se pudiera hacer un análisis para poder diseñar e implementar métodos más efectivos de operación para cada una de las actividades de trabajo.

Posteriormente a esta iniciativa, aparecieron nuevas teorías acerca de la forma como se debe administrar y dirigir una organización, dentro de las cuales se destaca la administración por objetivos, introducida por Peter Drucker (1954), el cual plantea un sistema de funcionamiento de la organización basado en establecimiento de unos objetivos y/o metas, que abarquen todos y cada uno de los niveles de la organización. Mediante este modelo, se pretende establecer medios para medir el desempeño durante la ejecución de los objetivos que permitan una mejor administración de la organización.

Pero hasta este momento, se había hablado de centrar la administración haciendo un análisis y mejoramiento en el cumplimiento de los objetivos de la producción.

Aun no se había hecho hincapié en aspectos relacionados con la calidad: es entonces cuando aparece William Edwards Deming y presenta su concepto de “administración total de la calidad”. Este concepto pretende retirar un poco el enfoque productivo e incursionar más en el aprovechamiento y mejoramiento de la calidad. Bajo este modelo, la calidad debe ser garantizada en cada parte del proceso y los errores en calidad deben ser corregidos a través de un buen diseño del proceso.

El siguiente gran aporte, y uno de los fundamentos más fuertes que dieron origen a los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) fue el estudio realizado por Michael E. Porter (1985), quien introdujo por primera vez el concepto de “Cadena de valor”. Cabe entonces, hacer una reseña más específica acerca de lo que pretende Porter con su propuesta. El análisis de la cadena de valor es una visualización de la organización mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor. Dicha ventaja competitiva se obtiene cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector se pueden dividir en 2 grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto llamadas “actividades primarias” y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados o funciones generales de infraestructura, para apoyar las otras actividades denominadas “actividades de apoyo” logrando que, todas las actividades de la cadena de valor contribuyan a incrementar el valor para el comprador.

Una organización es mucho más que la suma de sus actividades. La cadena de valor de una organización es un sistema (conjunto de actividades y/o elementos interrelacionados), conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta el costo o la efectividad de otras actividades. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina sistema de valor. El concepto de sistema de valor, considera que la empresa está envuelta en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, tales como proveedores, que aportan insumos a la cadena de valor de la empresa, y canales de distribución que son los mecanismos de entrega de los productos a los clientes o usuarios finales y los compradores quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades. La importancia de la cadena de valor de Porter reside en su importancia en los deseos de la organización a la hora de adquirir ventaja competitiva, ya que esto exige que la cadena de valor de una empresa se administre de la forma más efectiva posible, y la gestión por procesos actúa como herramienta facilitadora para este fin.

En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar. Hasta ahora, las teorías administrativas vistas aun no involucran ni esclarecen el concepto de reingeniería de procesos, pero de una u otra forma han aportado herramientas y matices esenciales para la elaboración de dicho concepto y sus prácticas llevan implícitas muchas de las ideas que abarca la reingeniería de procesos.

Todos estos conceptos vistos anteriormente serían los ingredientes que propiciarían el surgimiento de los sistemas ERP. A esta etapa es a la que muchos autores reconocen comúnmente como la "primera ola". A partir de 1990 con la agresiva y revolucionaria propuesta realizada por Michael Hammer y James Champy es que aparece de forma nítida el concepto de reingeniería de procesos, para ellos la reingeniería es:

"la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"

La Reingeniería de Procesos surge entonces como una herramienta orientada al mejoramiento de los procesos partiendo de un cambio radical, replanteando y rediseñando completamente los procesos de negocio existentes. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramiento continuo permite mantener la competitividad, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización.

En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, como también para mejorar la motivación y la participación del personal.



Después de haber surgido la reingeniería, aparece Tomas H. Davenport (1993), el cual destaca el papel que cumplen las Tecnologías de información, ya que las muestra como las facilitadoras y conductoras de la innovación y la reingeniería de los procesos de negocio, así un ciclo de mejora continua podría ser implementado como una etapa de “post-reingeniería” seguida de la innovación.

Davenport (1993) fue menos extremista en su análisis de cómo lograr la innovación de procesos y más teórico en su metodología y fórmula para tener éxito. Sin embargo, estuvo de acuerdo con Hammer y Champy en que los programas de mejora continua de calidad requieren un enfoque bottom-up, mientras que la innovación de procesos generalmente es mucho más enfocada a top-down, requiriendo liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Davenport (1993) observó que tanto el cambio gradual como el radical requieren de un cambio cultural y que varias formas de innovación de procesos a menudo producen cambios en los centros de poder y control de la organización así como en las habilidades requeridas y las prácticas administrativas.

Esta etapa iniciada por la propuesta de Hammer y Champy, seguida por los aportes de Davenport es considerada como la “segunda ola”.

Actualmente, reingeniería es un término genérico dentro del cual se pueden ubicar la reingeniería como tal, desde el punto de vista de Hammer, pasando por Streamlining, mejoramiento de procesos, Downsizing, Reestructuración,

Transformación, y la Reinención de Procesos. Esta generalización del término hace importante discutir antes de su aplicación, no solo la metodología, sino sobre todo la meta y el enfoque de su aplicación.

Entre las técnicas que pueden usarse en un proceso de reingeniería, cabe destacar el benchmarking, como forma de comparar y medir continuamente a una organización con respecto a los líderes comerciales en cualquier lugar del mundo para obtener la información que permita tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Y como aspectos complementarios a considerar en el proceso, el empoderamiento (empowerment), la organización vertical, la innovación y la creatividad, entre muchos otros aspectos.

Tanto el proceso de negocio como su administración, han sido relativamente constantes a lo largo de las diferentes olas. Es cierto que se han presentado diferentes definiciones del proceso de negocio, pero básicamente todas comparten elementos similares y apuntan al mismo concepto: en cada ola se agregan nuevos elementos pero su esencia es la misma. En cuanto a la administración de procesos de negocio, se busca administrar el ciclo completo del proceso de negocio, que en esencia es igual para la segunda y tercera ola, y administrar los procesos que cada ola considera importantes para la compañía.

En la primera ola los procesos productivos eran los más importantes, en la segunda los procesos estratégicos, y en la tercera tanto los procesos estratégicos como los procesos de soporte, deben ser administrados de igual forma y adicionalmente, se

presentan diferencias en las tecnologías utilizadas en cada ola para soportar la administración de procesos.

Así pues, BPM retoma todas las tecnologías y técnicas desarrolladas durante las tres olas de su evolución en un todo unificado, que se convierte a su vez en un nuevo fundamento sobre el cual se construye la organización; una organización más sintonizada con la nueva naturaleza de los procesos de negocio y su administración.

Como en tantas otras tecnologías emergentes, existe una cierta confusión en los últimos tiempos acerca del significado y las características la administración de procesos de negocio en toda su extensión.

La gestión de procesos de negocio de una organización abarca aspectos mucho más amplios que la propia tecnología inmersa en BPM, fundamentalmente toca aspectos de tipo cultural, organizacional e incluso legislativos, existiendo sin embargo un consenso suficientemente amplio hoy en día acerca de un nivel tecnológico independiente, a partir del cual es posible diseñar, automatizar/ejecutar y medir los procesos de negocio y además con la capacidad de predecir la evolución de esos mismos procesos, con objeto de adecuar las organizaciones a eventuales sobrecargas o disminuciones de actividad.

LA REINGENIERIA EN MEXICO

Desafortunadamente en nuestro país no se cuenta con una gama interesante de casos de reingeniería documentados adecuadamente, para que investigadores o autoridades en la materia puedan enriquecer a sus investigaciones con datos de análisis real. Además, los pocos casos de éxito que se han dado a conocer abiertamente muestran solo un panorama general del proyecto, sin dar un énfasis en particular a estrategias desarrolladas o barreras encontradas por políticas de confidencialidad. Cabe mencionar que en el área de entidades deportivas no existen reingenierías documentada que se pudiera obtener información para este trabajo ya que todas se basan en producción y no en servicios.

Las siguientes compañías emprendieron en México en la década de los 90's proyectos de reingeniería:

- Instituto Mexicano del Petróleo
- Petróleos Mexicanos
- Glaxon
- Coca Cola FEMSA
- Conservas la Costeña
- EDS de México
- Grupo MASECA
- Grupo Pecuario San Antonio
- Grupo Jumex
- Industrias Vinícolas Pedro Domeq
- Lucas (alimentos madre)
- Cementos Apasco

- Industria nacional de Cementos
- CORFUERTE
- Celanese Mexicana
- Grupo ELEKTRA
- Integradora de activos
- Altos hornos de México
- Cartones Ponderosa
- Transportación Ferroviaria Mexicana
- Transportación Marítima Mexicana
- Teléfonos de México
- Fernández Editores

CONCEPTOS GENERALES

Según Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein definen la reingeniería como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Mientras tanto Lowenthal, (1996). Dice que la reingeniería es “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”.

A si como Hammer y Champy, (1993) dice que la “Reingeniería es la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.”

Profundizando en esta definición observamos que contiene cuatro conceptos claves:

1. Fundamental: Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el

cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2. Radical: El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

3. Espectacular: Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos. Por ejemplo, si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes de las 1 situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad...

CALIDAD.- “Calidad es adecuación al uso, satisfaciendo las expectativas del consumidor o cliente” (Joseph Juran).

“Calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”; “una organización que crea un clima para la mejora continua es una organización de calidad” (W. Edwards Deming).

PROCESO.- Para ISO 9000, proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido el

PROCEDIMIENTO.- es la forma especificada por la organización para llevar a cabo una actividad o un proceso. Puede estar documentado o no.

TIPOS DE PROCESOS

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. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

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. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de

TIPOS DE REINGENIERIA

La reingeniería puede aplicarse en un área específica o en la totalidad de la organización, denominadas reingeniería de sistemas, reingeniería de procesos y reingeniería organizacional respectivamente. Eleodoro Ventocilla (1992)

La Reingeniería de Sistemas.

El enfoque de Reingeniería tuvo su origen alrededor del segundo lustro de la década del ochenta, en el ambiente altamente estructurado de la “Reingeniería de Sistemas”, título con el cual se alude a una disciplina que tiene por objeto central la transformación integral de los sistemas automatizados de una empresa – y en particular los administrativos – con el fin de producir cambios dramáticos en sus indicadores de efectividad y eficiencia y sobre todo, mejoras radicales en el tiempo de respuesta a los requerimientos de los Usuarios – Clientes del Sistema”. La Reingeniería de Sistemas, reconoce la dinámica de profundas transformaciones que vive el campo de la informática (20 a 30% de los medios de la informática quedan obsoletos cada año) y por ello se fundamenta, en gran medida, en el cambio de la plataforma tecnológica que sustenta la arquitectura de los sistemas administrativos automatizados de una empresa (en la búsqueda de una creciente y más veloz conectividad a la gente y a los recursos de datos disponibles en la organización) para, con base en ese cambio, proceder al rediseño de la estructura de las relaciones y transacciones que se dan entre las diversas entidades participantes en el sistema sujeto a transformación. Para ello la Reingeniería de Sistema acude a la integración (al interior de los proyectos de Reingeniería) del nuevo instrumental que está en constante desarrollo en el campo de la informática y en particular, al Moldaje de Información, las herramientas CASO y las tecnologías para la migración de sistemas de una plataforma tecnológica a otra.

La Reingeniería de Procesos.

Posteriormente, los profesionales de la Ingeniería Industrial, extendieron este enfoque a todos los procesos sistemáticos de las empresas y en particular a los procesos productivos de las empresas manufactureras o de procesos integrados (intensivos en el uso de tecnologías conectadas); dándole el nombre de “Reingeniería de Procesos”. Esta extensión del alcance respondió, sobre todo, al creciente constatar que la conservación de la posición del mercado de las empresas reside en gran medida en el desarrollo de una capacidad y velocidad de innovación de sus productos y procesos, mayor que la de su competencia. Lo cual, por otra parte, dada las velocidades actuales de transformación, no pueden descansar en simples actividades de Ingeniería de Reversión (Reverse Engineering) cuando las empresas aspiran a conservar y desarrollar un liderazgo de mercado. En síntesis bajo el nombre de “Reingeniería de Procesos” se cubre el diseño y rediseño constantes de los procesos sistemáticos – con énfasis en los procesos productivos – de una empresa. La reingeniería de Procesos se efectúa en estrecha coordinación con el Área de Investigación y Desarrollo y se sustenta en el uso intensivo de los instrumentos derivados de los avances tecnológicos en los campos de la Robótica, La Automatización de los Procesos y Las Tecnologías de Diseño y Rediseño Industrial.

Reingeniería de Organizaciones.

Alrededor de 1988 y también a partir de los conceptos de la Reingeniería de Sistemas, Mike Hammer Associates, estructuró una propuesta conceptual que llamó “Business Reengineering” (Reingeniería de Negocios), sería la traducción

literal) con el objeto de propugnar un “Salto Cuántico” (Quantum Leap) en el estado de desarrollo tecnológico, como a nivel de su inserción en la dinámica económica de los mercados (debemos recordar que muchos descubrimientos tecnológicos que se han efectuado en los laboratorios de Occidente, han terminado convertidos en artículos de consumo y comercializados por los cinco dragones asiáticos); toda vez que, en la opinión de Hammer Associates, la vía del “Mejoramiento Continuo”, propagando por los difusores en Occidente de los conceptos de la Calidad Total, aparece como un camino contrario a la tradición cultural de Occidente (más orientados a fuertes avances “discretos” que ha sostenidos avances “continuos”) ¹ y que, por otro lado, dadas las transformaciones surgidas en los mercados mundiales y las ventajas ya logradas por los competidores asiáticos se corre el riesgo estratégico de hacer permanente la condición de segundones el mercado global o, al menos, constituye una opción de camino muy largo para retomar el liderazgo. En el cuadro siguiente se ilustra: la diferencia entre las propuestas del “Mejoramiento Continuo” y la del “Salto Cuántico” como vías para la recuperación del liderazgo Occidental en los mercados mundiales

Según Hammer y Champy, (1994), existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR. En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Debido a que se necesitan mejoras inmensas para seguir en el mercado y no ser eliminado por la competencia, se opta por emprender la BPR asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.

CASO PRÁCTICO:

El problema de la Ford Motor

Dentro del primer grupo de la clasificación de Hammer y Champy de las empresas que se disponen a iniciar la BPR encontramos el caso de Ford, que hace veinte años atravesó una crisis brutal que estuvo a punto de acabar con su actividad. Este caso práctico nos sirve para ilustrar cómo la Reingeniería se aplicó en dicha empresa, analizando uno de los ámbitos sobre la que esta actuó. A comienzos de la década de los ochenta, Ford se encontraba en una situación en la cual veía como se desbordaban sus gastos administrativos y de gestión interna de la compañía. Para intentar reducir dichos costes, se estudió el departamento de cuentas por pagar, que en aquel momento estaba formado por más de 500 personas. Los ejecutivos pensaron que usando ordenadores lograrían reducir el personal en al menos un 20%, según sus previsiones iniciales.

Como hemos señalado, esta reducción de los costes no puede considerarse Reingeniería, ya que no se alcanzan resultados espectaculares. No obstante los directivos de Ford pensaron que un 20% era más que suficiente hasta que visitaron a Mazda, compañía japonesa cuyo 25% había sido adquirido recientemente por Ford. Los directivos de Ford observaron estupefactos como Mazda atendía sus cuentas por pagar a través de sólo cinco empleados. Evidentemente estos directivos habían tenido en cuenta el hecho de que Mazda era mucho más pequeña que Ford. Sin embargo, la diferencia de cinco a quinientos debía residir en algún otro factor aparte del tamaño.

Una vez acometida la reingeniería Ford redefinió el proceso “cuentas por pagar”, que pasó a ser “abastecimiento”. Ese proceso tomaba una orden de compra de una planta y le proporcionaba a esa planta bienes comprados y pagados. Por tanto, abastecimiento incluye la función de cuentas por pagar pero también comprende compras y recibos.

CASO PRÁCTICO

El Ayuntamiento de Gijón

El nuevo proceso redujo considerablemente la cantidad de documentación generada en cada pedido, recondujo los esfuerzos hacia los pasos necesarios en cada orden de compra, eliminando algunos trámites inútiles. Este proceso de Reingeniería acabó con reglas muy rígidas que se habían observado siempre.

A veces cambios de una sola palabra pueden cambiar radicalmente los procesos. Este es el caso de Ford, que, por ejemplo, pasó de “pagar al recibir la factura” a “pagar cuando se reciba la mercancía”. Para llevar a cabo todo este proceso Ford tuvo que desplegar un potente plan de reconversión e introducción de equipos informáticos.

Gracias a este despliegue tecnológico, que actuó como instrumento habilitador, la BPR se implantó con éxito. Hammer y Champy, 1994

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas bien en forma de competidores,

de cambios en las preferencias de los clientes, cambios en la reglamentación, etc. La misión de estas compañías es ejercer una Reingeniería de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.

CASO PRÁCTICO:

El Ayuntamiento de Gijón

Nos serviremos de este segundo caso práctico para observar un ejemplo del segundo tipo de empresas susceptibles de aplicar la BPR. Por otra parte, este caso nos demuestra que el ámbito de aplicación de la Reingeniería de Procesos no muere en el empresa privada, sino que es aplicable a casi cualquier tipo de institución, como en este caso un representante de la Administración Pública: el Ayuntamiento de Gijón. Dicho organismo, mediante el desarrollo de lo que se denominó Plan de Sistemas de Información, persiguió la consecución de una mejora en la eficacia de la gestión y en la prestación de servicios, utilizando como instrumento del cambio las tecnologías de la información.

Mediante la implantación de la Reingeniería, este ayuntamiento asturiano pretendió, entre otros objetivos:

- Aumentar la eficacia y la calidad del servicio en el funcionamiento de la Administración Pública.
- Permitir el seguimiento exhaustivo de los expedientes a través de las distintas etapas de tramitación.
- Garantizar niveles óptimos de integridad de la información.

- Facilitar el conocimiento de la documentación administrativa.
- Simplificar los cauces para la transmisión de documentos.
- Permitir un análisis de las cargas de trabajo.
- Reducir costes operativos y riesgos de manipulación de documentos mediante el tratamiento informático de la operación. B. Rodríguez y M. Álvarez, 2002

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden sumergirse en la BPR lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto.

Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para despegarse aún más de sus competidores; es decir, ven en la BPR una oportunidad para obtener una ventaja competitiva. Desde la posición de liderazgo, donde todo marcha aparentemente a la perfección, resulta bastante duro para los directivos de una empresa el hecho de plantear la reinvención de los sistemas que funcionan correctamente. Hammer y Champy defienden que “el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.”

METODOLOGIAS DE REINGENIERIA

| FASE | MICHAEL HAMMER | DANIEL MORRIS | RAYMUNDO L. MANGANELLI | INSTITUTE OF INDUSTRIAL ENGINEERS | A.W. SCHEER |
|------|----------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1 | No definida | Identificación de procesos posibles | Preparación | Iniciación del proyecto | Medidas preparatorias |
| 2 | | Análisis inicial de impacto | Identificación | Comprensión del proceso | Planeación estratégica |
| 3 | | Definir el alcance | Visión | Diseño de nuevos procesos | Estudio AS-IS |
| 4 | | Análisis de procesos actuales | Solución técnica | Transición de negocios | Concepto meta |
| 5 | | Definición de procesos alternos | Solución social | | Especificaciones de diseño |
| 6 | | Evaluación de impactos en costos | Trasformación | | Implementación |
| 7 | | Selección de la mejor alternativa | | | Monitoreo del desempeño regular |
| 8 | | Implementación | | | |
| 9 | | Actualización de información | | | |



CAPITULO 2

METODOLOGÍA

SUJETOS

Los sujetos que participaron en este estudio fueron los cuatro dueños de procesos estratégicos. Los cuales son coordinación social, coordinación docente, coordinación competitiva y coordinación médica.

INSTRUMENTOS Y/ MATERIAL

Con el propósito de alcanzar los objetivos se llevo a cabo un análisis documental (libros, revistas científicas, tesis, tesinas, bases datos), e investigación de campo mediante entrevistas y observación directa; así como un análisis FODA.

PROCEDIMIENTO

Se trabajó en tres etapas, en la primer etapa se realizó el análisis del Organigrama, presentando algunas propuestas y sugerencias a la estructura en base a las funciones, esta propuesta se le presento al Director del CAOU para su aprobación, el cual hizo las modificaciones que consideró convenientes, agregando áreas y departamentos faltantes.

Posteriormente, se revisó el manual organizacional para hacer las adecuaciones necesarias que coincidieran con el nuevo organigrama, en el cual se elaboraron nuevos perfiles de puestos y se modificaron algunos que ya estaban en el, para la elaboración de los nuevos cambios y modificaciones se realizo una entrevista con los que ocupaban los puestos actuales.

Con apoyo de la Coordinación Administrativa del Centro Acuático Olímpico Universitario se realizo el análisis FODA para detectar áreas de oportunidad y hacer las sugerencias de cambio pertinentes a sus necesidades, esta actividad

permitió identificar cuatro procesos estratégicos, tres de apoyo y uno de dirección; así como la identificación de la interacción que existía entre y en cada uno de ellos.

Para la realización de la identificación de procesos se entrevistó con los coordinadores y se analizaron los procesos estratégicos existentes, posteriormente se realizó la evaluación y el diagnóstico de cada uno de ellos obteniendo las normativas y procedimientos que los jefes proporcionaron por escrito de cómo se realizaban los procedimientos a su cargo.

En una segunda etapa se investigó en forma personalizada con los dueños de procesos estratégicos si se estaban realizando las tareas conforme a los normativos y procedimientos que los jefes de procesos habían indicado.

La tercera etapa fue resumir el diagnóstico de los procesos normativos con los procesos reales con el fin de establecer cómo se están desarrollando los procesos reales a rediseñar actualmente haciendo las observaciones que aplicarían a cada proceso definiendo el objetivo, alcance, responsabilidades, instrucciones de trabajo y registros las partes fundamentales de un proceso.

El objetivo, alcance y responsabilidades fueron descritos por los dueños de procesos a los cuales se les hizo una serie de preguntas para que plantearan lo antes mencionado, para la descripción de instructivos de trabajo se entrevistó con los instructores en este caso de cada uno de los procesos y se plantearon y delimitaron cada uno de ellos posteriormente se dio a la tarea de recopilar los registros que se aplicaban actualmente a cada uno de los procesos estratégicos así como a los demás procesos ya mencionados con esto se prepararon cada uno de los procesos estratégicos que fueron en total tres de los cuatro estratégicos que fueron el de coordinación social, coordinación competitiva y coordinación docente, uno

de los procesos estratégicos que no se encontraba nada descrito fue el de coordinación medica se estructuro un diseño para este proceso dependiendo de las características que debe contar un proceso, se hizo la misma mecánica que en los anteriores y la depuración de registros que se utilizaban en el procesos para minimizar el trabajo.

La cuarta etapa de la reingeniería de procesos estratégicos es la implementación, esta etapa no pudo completarse debido a que el tiempo de prácticas profesionales es de seis meses y el tiempo estimado de una reingeniería desde su metodología hasta su aplicación es de 8 a 12 meses y esto depende directamente de la organización aplicarla.

A partir del analisis FODA fue posible realizar un diagnóstico en el cual nos dio como resultado lo siguiente:

| MATRIZ FODA | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • DELIMITACION DE FUNCIONES DEL PERSONAL • RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE SUS PROCESOS E INTERACCIONES • ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS • ATENCION AMABLE Y OPORTUNA A SUS SALARIOS • TRANSPARENCIA EN EL DESARROLLO DE SUS | <ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTO DE LOS INGRESOS ECONOMICOS • PERSONAL MAS EFICAZ Y EFICIENTE • MEJORA CLIMA LABORAL |

CAPITULO 3.

Resultados

Como resultados del presente estudio se concluyo con la documentación total de los procesos estratégicos del CAOU, los cuales están conformados por las áreas de coordinación social, coordinación docente, coordinación competitiva, coordinación medica estos procesos se encuentran establecidos para su implementación, ya que los objetivos de la organización es lograr una reingeniería total en todos sus procesos, con el fin de buscar la certificación ISO 9001:2008.

En la identificación de procesos se obtuvo como resultado que existen tres procesos de apoyo, coordinación administrativa, coordinación general y coordinación de servicios generales y uno de dirección que no están documentados pero son áreas de oportunidad.

A partir del análisis FODA fue posible realizar un diagnostico en el cual nos dio como resultado lo siguiente:

| MATRIZ FODA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none">• DELIMITACION DE FUNCIONES DEL PERSONAL• RECONOMCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE SUS PROCESOS E INTERACCIONES• ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS• ATENCION AMABLE Y OPORTUNA A SUS USUARIOS• TRANSPARENCIA EN EL DESARROLLO DE SUS | <ul style="list-style-type: none">• INCREMENTO DE LOS INGRESOS ECONOMICOS• PERSONAL MÁS EFICAZ Y EFICIENTE• MEJORA CLIMA LABORAL |

| | |
|---|--|
| PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> • ENFOCADO A PROCESOS • PERSONAL CAPACITADO • INFRAESTRUCTURA | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON TIEMPO Y ACTIVIDADES ASIGNADAS • RESISTENCIA AL CAMBIO • FALTA DE COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • APERTURA DE NUEVOS CENTROS ACUATICOS |

Grupo Editorial Norma, 1993.

CAPITULO 4

Conclusiones

Aceptar los cambios en una organización es un gran problema. No por los inconvenientes que encierra en sí mismo ese tema; sino por el temor a que no salga todo como se había planificado, se puede afirmar que la reingeniería de procesos es una solución tan radical que no debe confundirse como ninguna otra propuesta para la mejora de los procesos ya que implica la reinvención de sus procesos y no su mejora o reestructuración así pues se recomienda la implementación de esta reingeniería a los procesos estratégicos, así como la construcción de sus procesos de apoyo y de dirección. No debe olvidarse que es responsabilidad de todos los trabajadores de una organización y no solamente de los directivos; esto significa que todos deben estar conscientes de la responsabilidad que encierra volver a empezar de cero y las consecuencias que conlleva todo este proceso para que exista un resultado positivo para poder insertarse en un nivel competitivo.

Sainza, G. G. Palao, J. y Rojo, P. Innovación tecnológica en las empresas.

REFERENCIAS

Hammer, M. & Champy, J.: Reengineering the Corporation, A manifesto for business revolution. Ed. Harper Business, E.U.A., 1994.

Suárez, S.: Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios, con el uso de nuevas tecnologías. Universidad Tecnológica de la Mixteca (México), Tesis de Licenciatura, Agosto, 2002.

HAMMER MICHAEL & CHAMPY JAMES. REINGENIERÍA. Barcelona; Grupo Editorial Norma, 1993.

MANGANELLI RAYMOND L. & KLEIN MARK M. CÓMO HACER REINGENIERÍA. Barcelona; Grupo Editorial Norma, 1994.

Hernández Almazan, Mireya, (2001, julio-diciembre), La reingeniería y su Aplicación Práctica, pág. 87, *investigación científica vol. 89*

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985

Publication Information: Book Title: The Practice of Management. Contributors: Peter F. Drucker - author. Publisher: Harper & Row. Place of Publication: New York. Publication Year: 1954. Chapter: 7 and 11.

Martos, F.J. (2005). *La reingeniería de procesos y la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) como estrategia de negocios*. Trabajo de ascenso Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.

Suarez, S. y Valdez, J.R. (2010) MODELO DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE SERVICIOS CON EL USO DE TI.

Sáez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. Innovación tecnológica en las empresas.

Pérez, M.A., Mendoza, M.E. y Pineda, Z.E. (2005). *REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO. GUÍA DE ESTUDIO*. Universidad Simón Bolívar.

Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A. y Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto andaluz de tecnología

Albizu, E., Olazaran, M. y Simón, K. (2004). La reingeniería como programa de cambio organizativo. Análisis de las claves del éxito desde la experiencia de Iberdrola. *Revista de Economía y Empresa*, 51, 117-137.

Rafoso, S. y Ratiles S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas

Aplicaciones. *Ciencias de la información*, 42, 29-37.

Pérez, S. y Benavides, C.A. (2003). ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE ANDALUCÍA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 29-48.

Davenport, T.: *Innovación de Procesos*. Ed. Díaz de Santos, España, 1996.



F.O.D.
BIBLIOTECA
ING. CAYETANO GARZA

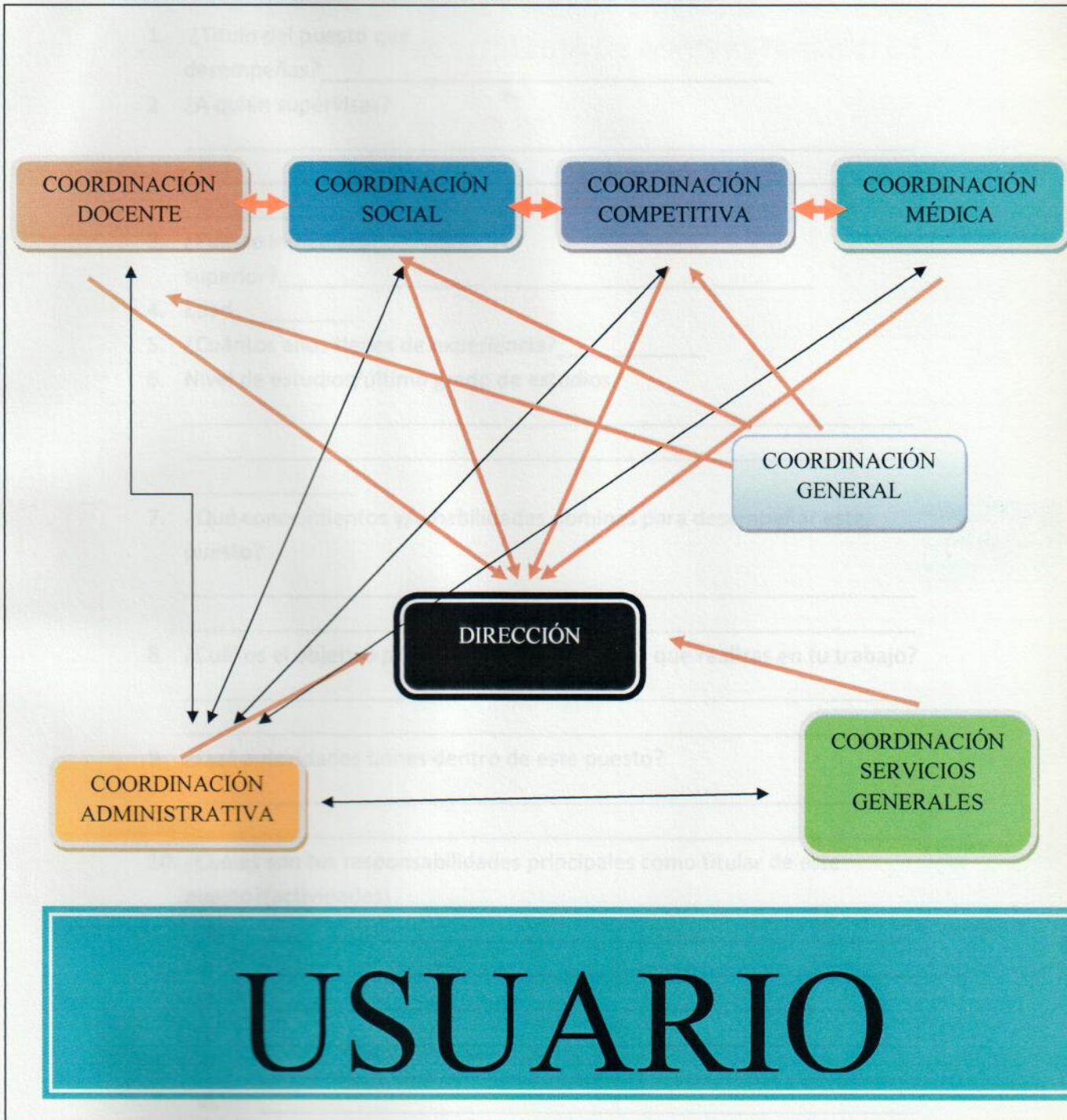
ANEXOS

| MATRIZ FODA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • DELIMITACIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL • RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE SUS PROCESOS E INTERACCIONES • ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS • ATENCIÓN AMABLE Y OPORTUNA A SUS USUARIOS • TRANSPARENCIA EN EL DESARROLLO DE SUS PROCESOS • ENFOCADO A PROCESOS • PERSONAL CAPACITADO | <ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTO DE LOS INGRESOS ECONÓMICOS • PERSONAL MÁS EFICAZ Y EFICIENTE • MEJORA CLIMA LABORAL |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • COMPROMISO CON TIEMPO Y REponsABILIDAD ASIGNADO • QUE EL EMPLEADO LO VE COMO UN TRABAJO EXTRA • RESISTENCIA AL CAMBIO • FALTA DE COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • APERTURA DE NUEVOS CENTROS ACUATICOS |

Anexo 2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

| PROCESOS ESTRATEGICOS | PROCESOS DE APOYO | PROCESOS DE DIRECCIÓN |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN DOCENTE • COORDINACIÓN SOCIAL • COORDINACIÓN COMPETITIVA • COORDINACIÓN MEDICA | <ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN GENERAL • COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA • COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES | <ul style="list-style-type: none"> • DIRECCIÓN |

Anexo 3. INTERACCIÓN DE PROCESOS DEL C.A.O.U.



Anexo 4. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

1. ¿Titulo del puesto que desempeñas? _____
2. ¿A quién supervisas?

- | NOMBRE | FECHA DE VISITA | HORA | FIRMA DE ASISTENCIA |
|--|-----------------|------|---------------------|
| 3. ¿Puesto inmediato superior? _____ | | | |
| 4. Edad _____ | | | |
| 5. ¿Cuántos años tienes de experiencia? _____ | | | |
| 6. Nivel de estudios/último grado de estudios. _____ _____ | | | |

7. ¿Qué conocimientos y/o habilidades dominas para desempeñar este puesto?

8. ¿Cuál es el objetivo principal de las actividades que realizas en tu trabajo?

9. ¿Qué autoridades tienes dentro de este puesto?

10. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales como titular de este puesto?(actividades)
 - I. _____
 - II. _____
 - III. _____
 - IV. _____
 - V. _____
 - VI. _____
 - VII. _____
 - VIII. _____
 - IX. _____
 - X. _____

Lista de documentos y registros establecidos por la norma ISO 9001:2008

| Cláusula | Documentos Requeridos | X |
|----------|--|---|
| 4.2.1 | Política de Calidad | |
| 4.2.1 | Objetivos de Calidad | |
| 4.2.2 | Manual de Calidad | |
| 4.2.3 | Procedimiento de Control de Documentos | |
| 4.2.4 | Procedimiento de Control de Registros de Calidad | |
| 8.2.2 | Procedimiento de Auditorías Internas | |
| 8.3 | Procedimiento de Control de Producto No Conforme | |
| 8.5.2 | Procedimiento de Acciones Correctivas | |
| 8.5.3 | Procedimiento de Acciones Preventivas | |

| Cláusula | Otros Documentos | X |
|----------|---|---|
| 5.4.2 | Planeación del SGC | |
| 5.5.1 | Organigrama | |
| 5.5.1 | Descripciones de puesto | |
| 6.1 | Presupuestos | |
| 6.2.1 | Perfiles de puesto | |
| 6.2.2 | Programa de capacitación | |
| 6.3 | Programa de mantenimiento | |
| 7.1 | Plan de calidad | |
| 7.2.1 | NOM's, estándares | |
| 7.2.3 | Material de propaganda, trípticos | |
| 7.2.3 | Página de Internet | |
| 7.4.1 | Procedimiento de compras | |
| 7.4.1 | Lista de proveedores | |
| 7.5.1 | Diagramas de flujo de producción Instructivos de trabajo | |
| 7.6 | Procedimiento de calibración de equipos | |
| 8.2.2 | Programa de auditorías | |
| 8.2.2 | Plan de auditorías | |
| 8.5.1 | Proyectos de mejora | |

| Cláusula | Registros MANDATORIOS | X |
|-----------|--|---|
| 5.6.1 | Revisiones de la Dirección | |
| 6.2.2 (e) | Educación, entrenamiento, habilidades y experiencia | |
| 7.1 (d) | Evidencia de la conformidad del proceso y que los productos resultantes cumplen con los requisitos | |
| 7.2.2 | Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y acciones que surjan de la revisión | |
| 7.3.2 | Entradas de diseño y desarrollo relacionadas con los requisitos del producto | |
| 7.3.4 | Resultados de las revisiones de diseño y desarrollo y de toda acción necesaria | |
| 7.3.5 | Resultados de la verificación de diseño y desarrollo y de toda acción necesaria | |
| 7.3.6 | Resultados de la validación de diseño y desarrollo y de toda acción necesaria | |
| 7.3.7 | Resultados de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo y de toda acción necesaria | |
| 7.4.1 | Resultados de las evaluaciones del proveedor y de toda acción que surja de dichas evaluaciones | |
| 7.5.2 (d) | Registro de la validación de los procesos | |
| 7.5.3 | La identificación única del producto, en donde la rastreabilidad sea un requerimiento | |
| 7.5.4 | Propiedad del cliente perdida, deterioro o inapropiada para su uso | |
| 7.6 (a) | Bases utilizadas para la calibración o verificación de los equipos de medición en donde no existen patrones de medición internacionales o nacionales | |
| 7.6 | Validación de los resultados anteriores de medición cuando se descubre que el equipo de medición no cumple con los requisitos | |
| 7.6 | Resultados de la calibración y verificación de los equipos de medición | |
| 8.2.2 | Registros de las auditorías y acciones de seguimiento internas | |
| 8.2.4 | Indicación de la(s) persona(s) que autoriza la liberación del producto. | |
| 8.3 | Naturaleza de las no conformidades del producto y de todas las acciones tomadas posteriormente, incluyendo las concesiones obtenidas | |
| 8.5.2 | Resultados de las acciones correctivas tomadas | |
| 8.5.3 | Resultados de las acciones preventivas tomadas | |

| Cláusula | Otros Registros | X |
|----------|--|---|
| 7.2.1 | Especificaciones, dibujos, órdenes de compra del cliente | |
| 7.2.2 | Contratos, confirmaciones de órdenes | |
| 7.2.3 | Quejas | |
| 7.4.2 | Requisiciones / Órdenes de Compra | |
| 7.4.3 | Verificación del producto comprado | |
| 7.5.3 | Etiquetas, hoja viajera del producto | |
| 7.5.5 | Registro de temperaturas de almacenamiento | |
| 8.2.1 | Encuestas de satisfacción de clientes | |
| 8.2.2 | Registros de competencia de los auditores | |
| 8.2.3 | Indicadores de medición de los procesos | |
| 8.2.4 | Indicadores de medición de los productos | |
| 8.4 | Graficas y análisis de datos | |

