

318302



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

18  
20

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**LA PLANEACIÓN DE LA REINGENIERÍA  
INCREMENTA LA NECESIDAD DE UN CAMBIO DE  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA.**

**TESIS PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA: MARÍA DE LA LUZ REYES RODRÍGUEZ**

**ASESOR: M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ**

**MÉXICO, D.F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**AGOSTO 1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# **AGRADECIMIENTO**

**A ti Dios:  
que siempre estas conmigo.**

**A mis padres:  
por su apoyo incondicional y  
por enseñarme a caminar por la  
vida, los quiero.**

**A mis Hermanas:  
Por apoyarme cuando más lo  
necesitaba, las quiero.**

**A los profesores:  
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz,  
Psic. Jorge Anguiano Peña,  
Lic. Bibián Rodríguez Caballero,  
ya que gracias a su amistad,  
apoyo, experiencia docente y  
profesional me brindaron ayuda  
para la realización de esta  
investigación que representa un  
paso muy importante para mi vida  
profesional.**

**Y a todas aquellas  
personas que estuvieron  
apoyándome a lo largo de  
está investigación.**

**A ellos Gracias.**

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

**LA PLANEACIÓN DE LA REINGENIERÍA INCREMENTA LA  
NECESIDAD DE UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

	Pág.
INTRODUCCIÓN	V

**CAPITULO I LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO  
ADMINISTRATIVO**

1.1. Definición de Administración.....	2
1.1.1 Elementos de la Administración.....	5
1.2. Definición del Proceso Administrativo.....	7
1.3. Diversos criterios en las etapas del Proceso Administrativo.....	10
1.4. El Proceso Administrativo como punto clave... 13	
1.4.1. Planeación.....	15
1.4.1.1. Pasos de la Planeación.....	18
1.4.1.2. Importancia.....	22
1.4.1.3. Objetivos.....	24
1.4.2. Organización.....	26
1.4.3. Dirección.....	28
1.4.4. Control.....	31
1.4.5. Relación entre las cuatro etapas.....	32

**CAPITULO II LA REINGENIERÍA Y SU APLICACIÓN**

2.1. Definición.....	36
2.2. Antecedentes.....	39
2.3. Importancia.....	42
2.4. Desarrollo.....	45

2.5. Aplicación.....	49
2.5.1. Procedimientos.....	50
2.6. Puntos Claves.....	57
2.7. Nueva Visión.....	61

### **CAPITULO III CULTURA ORGANIZACIONAL**

3.1. Cambios.....	66
3.2. Cultura.....	69
3.2.1. Creatividad.....	70
3.3. Cultura Organizacional.....	72
3.4. Equipos Autoadministrados.....	76
3.5. Servicio Interno.....	80

### **CAPITULO IV CASO PRACTICO**

4.1. Aspectos Generales de la Institución.....	86
4.1.1. Misión.....	87
4.1.2. Visión.....	87
4.2. La necesidad del Cambio en la Institución.....	89
4.2.1. Nueva Estructura.....	91
4.3. Tipo de Muestreo.....	92
4.3.1. Tipo de Diseño.....	92
4.3.2. Ecuaciones simbólicas.....	94
4.4. Área de Investigación.....	95
4.4.1. Funcionamiento Actual del Departamento de Empresas Especiales, S.A.R.....	96
4.4.1.1. Caso de Estudio I .....	96
4.4.1.2. Caso de Estudio II .....	98
4.4.1.3. Caso de Estudio III .....	100
4.5. Procedimiento al aplicar la Reingeniería.....	103

4.5.1. Procedimiento.....	105
4.5.2. Etapas para Rediseñar.....	106
4.6. Ventajas y Desventajas que se originan al planear y aplicar la Reingeniería.....	110
4.6.1. Ventajas.....	110
4.6.2. Desventajas.....	111
4.7. Instrumento de Medición.....	112
4.7.1. Matriz de Variables.....	112
4.7.2. Cuestionario Implementado.....	114
4.7.3. Cédula de Cuantificación.....	118
4.7.4. Cuadro Interpretativo.....	127
4.7.5. Cuadro de Elementos.....	129
4.7.6. Cuadro Diagnostico.....	130
4.8. Propuesta una vez aplicada la Reingeniería en el Departamento de Empresas Espe- ciales, SAR.....	132
4.8.1. Caso de Estudio I.....	132
4.8.2. Caso de Estudio II.....	133
4.8.3. Caso de Estudio III.....	136
4.9. Propuesta para alcanzar una Reingeniería efectiva al 100% en la Institución.....	139

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>XI</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>XVII</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>XIX</b>
<b>a) Anteproyecto de Investigación</b>	<b>XX</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>XXVIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XXXII</b>
<b>CONTRAPORTADA</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas en vez de operar en un ambiente libre de peligros y administrados con métodos tradicionales, planean e implementan nuevos modelos estratégicos, con los cuales se pretende alcanzar grandes logros, ser innovadores, creativos a pesar de los tiempos inciertos en que vivimos.

A través de la presente investigación se observara la importancia que representa para la Institución el aplicar una nueva estrategia como es; **La Reingeniería.**

Teniendo como Variable Independiente la planeación de la Reingeniería, y la Variable Dependiente incrementa la necesidad de un cambio de cultura organizacional en una institución bancaria.

La importancia social en la investigación pretende explicar como a través de una planeación da como resultado ser rentables en el mercado crediticio a corto y largo plazo. En la actualidad, la apertura del Tratado de Libre Comercio a nuestro país conlleva a estar a la vanguardia en la competencia. También nos exige ser productivos al menor costo, sistematizando las funciones que se realizan para ofrecer un servicio con calidad y rapidez. Por ello es necesario obtener un desarrollo personal y laboral de los empleados a través de capacitación, creando en ellos un cambio de cultura que los conduce a ser especializados en las diferentes funciones que desempeñan para alcanzar los objetivos del personal y de la institución bancaria.

Con la importancia teórica se promoverá un nuevo enfoque hacia la aplicación del Proceso Administrativo, especialmente en el Área de Recursos Humanos. A partir de la Reingeniería la

**función del administrador es vital para la optimización y rediseño de las actividades del recursos humanos, no porque éstos sean obsoletos en cuanto a su funcionamiento, si no por el avance tecnológico y empresarial que se presenta en la actualidad, y que requiere mayor especialización en el desarrollo de sus funciones. Por lo cual, es necesario que el Administrador de Recursos Humanos participe en la planeación de la Reingeniería implementada en el ambiente laboral.**

**La hipótesis central considerada es: Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal.**

**Y como hipótesis nula: Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos no genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto no habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos no incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal.**

Los objetivos establecidos se clasifican en:

- **General:** es el que se establece el papel del administrador en el rediseño de las funciones que desarrolla el personal para la planeación de la Reingeniería en una institución bancaria.
- **Particular:** es mostrar la función del Administrador de Recursos Humanos en lo referente al rediseño funcional que plantea la Reingeniería para la clasificación, selección y capacitación del personal en el cual se realizan cambios de cultura que permiten contar con personal especializado en el funcionamiento de una institución bancaria.
- **Específico:** es promover un proceso de Reingeniería basado en la planeación y desarrollo del cambio de cultura del personal que permita a éste obtener una especialización en su funcionamiento institucional, logrando con ello maximizar sus esfuerzos y reducir las funciones en los recursos humanos.

El objeto de estudio de acuerdo a las características de la **Administración de Recursos Humanos y la Reingeniería**, que se clasifican como objeto de interés en esta investigación, podemos clasificarlos según la epistemología como objeto conceptuales complejos y los métodos utilizados son: Deductivo-Analítico-Sintético-Inductivo-Analógico y la Planeación de la Reingeniería.

Las técnicas de recopilación de datos son generales y específicas, de la primera será el análisis de contenido, técnica de fichaje, entrevista, cuestionario y de la segunda es el rediseño en

**ambientes funcionales en los cambios de cultura organizacional.  
La Reingeniería como técnica de análisis y rediseño**

La ubicación de la investigación se realizó del 22 de Agosto de 1994 al 22 de Agosto de 1995 y la espacial se llevó a cabo en la Biblioteca Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la F.C.A. de la UNAM, Biblioteca Iberoamericana, Biblioteca Bancomer, Biblioteca Central de la UNAM.

La delimitación teórica retoma un enfoque continuo y dinámico sobre el proceso administrativo y las alternativas que se presentan en la aplicación de la planeación, que permite establecer la función del administrador: siendo éste un elemento fundamental en la Reingeniería. Es decir, el proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas éticas y contemporáneas de rendimiento hacia la aplicación de las funciones del personal, tanto en servicio como en rapidez. En tal medida el tema explica un enfoque contemporáneo sobre la cultura organizacional, a partir de la idea fundamental de abandonar procedimientos obsoletos que, si hasta el momento han dado fruto, no necesariamente han promovido una visión contemporánea a la Administración.

Limitaciones de la investigación se encuentran en la fuente de datos que existen obstáculos para el registro. Por otra parte en la institución bancaria las alternativas, en lo referente a la integración de la información; que permitan establecer un proceso de comunicación clara sobre la Reingeniería.

En la investigación se desarrollan cuatro capítulos en los cuales se encuentra información de la Administración y el Proceso Administrativo, la Reingeniería y su aplicación, la Cultura

**Organizacional y caso de estudio en los que se aplican los capítulos anteriores.**

**I**

**LA ADMINISTRACIÓN Y EL  
PROCESO ADMINISTRATIVO**

Actualmente la Administración es un tema de importancia para todo tipo de organización, por todos los cambios externos que se realizan hoy en día. A través de ella podemos conocer los elementos por los cuales está integrada la Administración. Destacando el Proceso Administrativo que nos lleva al establecimiento, búsqueda, implementación y logro de sus objetivos de una organización. El Proceso Administrativo es de interés en una de sus etapas, dando a conocer la situación actual de la empresa y predisponiéndonos hacia el futuro. Esta situación nos conduce al logro de los objetivos de la organización.

Las etapas claves del Proceso Administrativo y su aplicación en la organización permiten alcanzar el éxito de la misma. Comenzando con la planeación, como etapa importante dentro de la Administración, la cual adquiere relevancia en este capítulo, porque a través de ella podré detectar los puntos de la organización para determinar sus necesidades, prever y visualizar los objetivos que se plantean para alcanzar las metas deseadas.

### **1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La Administración no solo es utilizada en las empresas, si no también es inherente en la vida social de cualquier ser humano, pues todos necesitamos mantener una planeación, organización, ejecución y control de nuestras actividades para lograr lo que nos hemos propuesto.

Al hablar de Administración realicé un análisis de diferentes autores modernos tales como Henry Sisk y Mario Sverdlik que la definen como:

"La coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos."<sup>1</sup>

Müch Galindo y García Martínez, consideran que es "El Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad."<sup>2</sup>

Cada autor tiene un punto de vista propio en cuanto a lo que la **Administración** se refiere. Así desde un punto de vista personal la defino como: **el proceso con el qué planeamos, organizamos, dirigimos y controlamos los diferentes recursos de la organización para alcanzar sus objetivos, a través del esfuerzo humano coordinado.**

De acuerdo con mi definición la esquematizo tomando en consideración cada uno de los recursos que lo integran y etapas que conducen a la realización de las funciones para alcanzar sus objetivos. Fig. 1.1.

De lo observado en el esquema deduzco que la Administración nos conduce a realizar y llevar a cabo un proceso idóneo, de los diferentes recursos de la organización, la cuál está enfocada a obtener un resultado final: los objetivos que la organización se propone alcanzar, y la forma en que se logrará el éxito deseado.

---

<sup>1</sup>Müch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1991 Pág. 23

<sup>2</sup>Op. Cit.

## Diferentes Recursos

Humanos  
Técnicos  
Materiales  
Financieros

Producción  
Mercadeo  
Capital



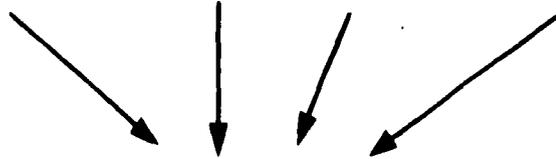
## Proceso Administrativo

Planeación

Organización

Dirección

Control



## Objetivo

Resultado Final

Fig. 1.1 Elementos que integran a la Administración

Dentro de la Administración los recursos destacan, una vez que se determinan los objetivos adecuados y se seleccionan los diversos recursos para utilizarlos con eficiencia. Lo anterior, logrando que los elementos que integran a la Administración: planeación, organización, dirección y control, conlleven a obtener una estrategia eficiente.

### **1.1.1. Elementos de la Administración**

Tras analizar las definiciones de Administración concluyo que está integrada por elementos que la hacen funcional, siendo en ocasiones esenciales para lograr un manejo adecuado de los procesos implementados en la organización.

Apoyándome en mi definición y la de Münch Galindo y García Martínez, se deben de considerar los elementos importantes que integran la Administración:

1. Objetivo: Son establecidos de forma precisa dentro de la Administración los cuales nos ayudan a definir hacia donde esta dirigida la organización, además nos proporciona las bases y la dirección para tomar una decisión, actuando dentro de los lineamientos y políticas de la empresa.

2. Eficacia: "Es lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de

cantidad y tiempo"<sup>3</sup>; obteniendo un aprovechamiento en la productividad para satisfacer las necesidades.

3. **Eficiencia:** Es realizar las cosas bien desde la primera vez, con los recursos disponibles al menor costo posible y con la máxima calidad. Así al desarrollar un trabajo eficiente aumentará la productividad de la organización, haciéndola rentable en el mercado.

4. **Grupo social:** Como mencioné al inicio del capítulo para que se de la Administración es necesario que exista un ente social.

5. **Coordinación de recursos:** Los diversos recursos que intervienen para lograr los objetivos de la organización requieren de una combinación, sistematización, producción y capacitación.

6. **Productividad:** "Es la relación entre la cantidad de insumo necesario para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en término de eficacia y eficiencia"<sup>4</sup>; realizando una producción con estas características se obtiene calidad.

7. **Funciones:** Una vez que se han establecido manuales, procedimientos, y políticas, las actividades del personal se realizan sin duplicidad de funciones.

---

<sup>3</sup>Op. Cit. Pág. 24

<sup>4</sup>Op. Cit.

8. Medio Ambiente: En la organización el medio ambiente interno como el externo son relevantes para su buen funcionamiento, porque siempre se debe estar a la vanguardia de los cambios que afectan a la misma.

Considerando los elementos anteriores y aplicándolos a los recursos, se obtiene una productividad al menor costo, a la vez que se logra elaborar los insumos que van a satisfacer al consumidor final con calidad.

Al tener definidos los elementos que integran a la Administración, estos nos conducen a las diversas estrategias y procesos con los que cuenta, es por eso que a lo largo del presente capítulo desarrollaré el Proceso Administrativo, que está integrado por cuatro etapas las cuales retomare considerándolas como el punto clave para determinar y efectuar todo tipo de funciones.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La Administración es una actividad compuesta de sub-actividades como es el caso del Proceso Administrativo que está integrado por 4 etapas (Planeación, Organización, Dirección y Control).

El proceso es considerado como esencial en la Administración de cualquier institución y organismo social. Al definir el Proceso Administrativo se puede estructurar de una forma precisa de como se desarrollan las etapas que lo integran, a

fin de aplicar los métodos, principios o técnicas de esta disciplina correctamente.

Así defino el **Proceso Administrativo** como: **El conjunto de etapas coordinadas para realizar las funciones pertinentes que conlleven al logro de los objetivos de una organización.**

Al administrar una empresa sus funciones deben ser adaptadas a la organización, ya que al realizar una estructura o plan estratégico habrá de establecerse lo que se desea obtener y de como realizarlo, tomando en cuenta que se siga una secuencia que conduzca a la culminación de los objetivos durante el proceso de estructuración.

La formulación inicial del Proceso Administrativo proviene de Henry Fayol en la segunda década del siglo pasado, en la que estructura 5 etapas principales.

Y las funciones que integran a las etapas son:

1. **Planeación**, debería ser desarrollada y ejercida por un gerente que se encargaría de enfocarla a realizar pronósticos, diseñar planes de acción y niveles generales de una organización.
2. **Organizar**, desde la estructura y composición de la organización para contar con organigramas, seleccionar los niveles jerárquicos y tipo de capacitación que se le brindara al personal.

3. Ordenar, para él consistía en poner en movimiento la organización, ya que el objetivo era obtener un rendimiento óptimo de los empleados.

4. Coordinación, un proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización, que sirve de enlace entre las diferentes áreas para discutir diversos criterios de las funciones que se realizan en cada área, con el fin de tomar decisiones que beneficien a la organización en general.

5. Control, cuyo proceso se encargaba de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo al plan original o bien, saber las causas que ocasionaron modificaciones al plan inicial.

Al mencionar las anteriores funciones representa la constitución de una empresa en cuanto al tipo de función que deben desarrollar y como mejorar las que ya están establecidas, evaluando el desempeño de las mismas y verificando que realmente se efectúen siguiendo el control del plan establecido.

En opinión de Fayol<sup>5</sup> estas eran las 5 funciones esenciales del Proceso Administrativo; en la actualidad todavía persiste esta opinión en común como se podrá apreciar en el siguiente subcapítulo donde se analizarán los diversos criterios del Proceso Administrativo.

---

<sup>5</sup>Op. Cit.

### **1.3. DIVERSOS CRITERIOS EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Existen diversas opiniones del número de etapas que constituyen el Proceso Administrativo aunque, para todos los autores, las etapas esenciales son las mismas que mencione al inicio de este capítulo.

En la figura 1.2 podremos observar diversos criterios de diferentes autores, que consideran el Proceso Administrativo en etapas<sup>6</sup>.

Como se puede apreciar al realizar investigaciones durante 107 años en busca de nuevas etapas no existe diferencia a las del Proceso Administrativo que desarrolló su iniciador, sin embargo, cada autor cuenta con un criterio o punto de vista diferente, aunque todos están enfocadas al mismo fin.

Considerando los diversos criterios de la figura anterior se podría establecer que sería posible ampliar el número de etapas que componen el Proceso Administrativo; las adiciones y propuestas serían: "apoyar, autorizar, cambiar, elegir, confirmar, coordinar, asesorar, dirigir, evaluar, ignorar, motivar, recomendar, representar, especificar"<sup>7</sup>etc. Tomando en cuenta que son innecesarias e inconvenientes agregarse cualquiera de ellas porque el enfoque del proceso sería complejo y difícil de

---

<sup>6</sup>Op. Cit.

<sup>7</sup>Terry & Franklin, Principios de Administración Ed. CECSA, México, D.F., 1986  
Pág. 62 y 63

### Diversos criterios del Proceso Administrativo

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Etapas</b>			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Coordinación	Control
Harry Arthur Hop	1935	Planación	Organización	Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación	Control
Agustin Reyes Ponce	1960	Previsión	Organización	Dirección	Control
		Integración			
Isaac Guzman V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
J. A. Fernández Arena	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec MacLennan	1969	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Siak y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
J.A.F. Stoner/Charles	1989	Planeación	Organización	Dirección	Control
David R. Hampton	1990	Planeación	Organización	Dirección	Control
Hal B. Pickle	1993	Planeación	Organización	Dirección	Control

Fig 1.2. Criterios del Proceso Administrativo

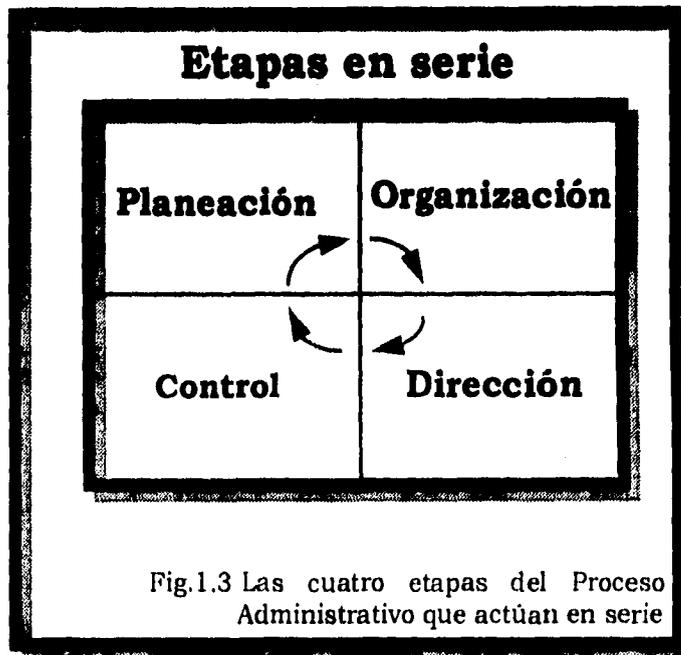
manejar, las adiciones que se sugieren son términos distintos a las cuatro etapas del Proceso Administrativo pero los criterios están enfocados al mismo propósito.

En diferentes revistas y publicaciones recientes han aparecido diversos artículos en los que se realizan encuestas a Directores, Ejecutivos y Gerentes de diversas operaciones e instituciones, sobre sus opiniones al respecto de las etapas del Proceso Administrativo, en las cuales coinciden en que realizando sus funciones en base a las etapas que integran el Proceso Administrativo lo conduce al logro del éxito de sus actividades.

Tomando en cuenta los criterios de los funcionarios las funciones se desarrollan en un ambiente armónico en el que la planeación de actividades es esencial para saber que es lo que se quiere, como se va efectuar, el tiempo en que se realizará, con que elementos y el tipo de recursos con los que se cuenta. Una vez terminado el plan se organiza la manera de aplicarlo vigilando el cumplimiento de lo establecido y los recursos con que se efectúan; manteniendo un control adecuado de las actividades que nos darán el resultado esperado.

Es por eso que las cuatro etapas actúan en serie. Toda actividad tiene un principio y un fin para desarrollar sus funciones en serie. Fig. 1.3.

El Proceso Administrativo es considerado como el punto clave en el que sus etapas se desarrollan armoniosamente al ser aplicadas.



#### **1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PUNTO CLAVE**

En el actual medio de los negocios, ignorar la necesidad de la transformación de las empresas es un peligro. Para combatir en las fuerzas de la competencia se debe tomar iniciativa de los cambios a realizarse en sus organizaciones. Es decir, hay que determinar el alcance, costo, objetivos, metas y ajustes de la organización desarrollando estrategias administrativas como el Proceso Administrativo que sus cuatro etapas son la base para rediseñar las funciones establecidas.

Una vez que se desea implantar un nuevo modelo estratégico en cualquier organización es necesario realizar un análisis de las actividades, que conducen a determinar el área o, en ocasiones, la organización en general en la que se implantará la estrategia administrativa, que estará enfocada al Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control). Porque este no sólo consiste en rediseñar lo establecido, si no también a desarrollar nuevas funciones y crear gerencias que en realidad sean útiles para que la organización sea productiva.

En la actualidad ha aumentado la competencia entre los diferentes sectores empresariales, quienes están conscientes del cambio que deben realizar en su organización, adoptando e introduciendo nuevas estrategias, funciones, tecnología, para obtener una expansión en su ramo. Ello aumentará la flexibilidad del diseño organizacional y del proceso de trabajo, misma que debe desarrollarse en un ambiente que promueve el aprendizaje en los diferentes niveles de forma continua, y al mismo tiempo mantener un contacto directo con las necesidades actuales y sobre todo para conocer las necesidades de los clientes para satisfacerlas.

El proceso debe ser de cambio y reestructura del modelo, que siempre se desarrolle y de innovación. Donde no sólo se tiene que cambiar las características si no la misma naturaleza de la organización.

El Proceso Administrativo tiene una aplicación práctica universal, derivadas de sus funciones: planear, organizar, dirigir y controlar; estos son básicos y están desempeñadas por gerentes o directores sin importar el tipo de empresa, el nivel jerárquico y las actividades que realizan. Por lo tanto el Proceso Administrativo representa la clave del éxito para el personal directivo y facilita la

aplicación a todo nivel, logrando objetivos comunes entre ambas partes.

En seguida estudiare cada etapa del Proceso Administrativo. Para comprender porqué es el punto clave de cualquier organismo.

#### **1.4.1. Planeación**

Para que un grupo social realice sus tareas es necesario que trabaje en grupo, sobre todo al determinar con claridad. Un plan, pronósticos, objetivos y métodos para alcanzar lo deseado. Si el esfuerzo realizado en grupo refleja un desenvolvimiento de todas las partes que lo integran podemos asumir que saben lo que esperan como resultado.

La planeación es la función principal de la Administración. En las ultimas décadas ha tomado interés en las empresas, porque consideran que es la esencia para definir los objetivos, logros, tipo de acción a seguir, con que recursos se cuentan para llevarlo acabo, quien dirigirá y será el responsable de supervisar su aplicación.

Para Reyes Ponce la Planeación : "fija el curso concreto de acción derivado de etapas de previsión, estableciendo principios que habrán de orientarla a la secuencia de operaciones para

realizarlo, determinando tiempo y el número necesario para su realización"<sup>8</sup>.

Retomando la definición de Reyes Ponce se puede enfocar como: **la determinación de objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, implementando nuevas formas de realizar las funciones, con los recursos que se tienen por medio de un diseño de los mismos.**

La Planeación está integrada por etapas a desarrollarse mediante reflexiones sobre los recursos que integran a la organización y se debe decidir en que área conviene aplicarla; así como también aprovechando los esfuerzos y recursos, simultáneos a las oportunidades del medio ambiente, afrontando los riesgos que se desarrollarían al llevar a cabo la planeación. También se deben de incluir ambiciones básicas de las diversas áreas en un tiempo a largo plazo para el logro de las metas y a corto plazo que conduzcan a los objetivos, así como a la determinación de los métodos utilizados durante su realización.

La Planeación es una fase del Proceso Administrativo en donde se establecen planes que la organización considera los recursos con los que cuenta, así como los que hacen falta para alcanzar sus objetivos. Las actividades se realizan en un ambiente acorde con los objetivos y procedimientos establecidos, mismos que deben ser vigilados y medidos para la obtención de los resultados deseados y evitar medidas correctivas que conduzca a la insatisfacción del plan inicial.

---

<sup>8</sup>Koontz/O'Donnell, Administración, Ed. McGraw-Hill de México, Tercera Edición México, D.F., 1985, Pág. 124.

Terry & Franklin<sup>9</sup>, explican que para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas sobre el trabajo a realizar cuándo y cómo se hará, cuales serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones de cada uno y la forma de lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever y visualizar: el propósito de ver lograr los resultados establecidos.

El desarrollo de un plan conduce al periodo para alcanzar las metas que la organización ha establecido acorde a los objetivos y programas a desarrollar, dependiendo, estos del nivel jerárquico en el que se haya establecido en dicho plan. Tomando en cuenta que para directivos los periodos de tiempo van de 1 a 5 años, considerándolos a largo plazo; para los gerentes, por su parte son a corto plazo que podría referirse al trabajo que presentará al día siguiente, y que se realizó en un lapso no mayor a una semana.

Existen diversificaciones en el desarrollo de la planeación, pues no es conveniente ser ambicioso en alcanzar algo imposible. Al contrario, hay que tener siempre determinado lo que se puede lograr, adaptándolo al medio ambiente en el que se vive. Ello, basándose en datos reales, confiables, precisos, exactos y nunca en especulaciones, que conduzcan al riesgo.

Lo anterior puede ser representado en diferentes formas como son: cuantificaciones, expresado en estadísticas, programas de acción, tiempo, dinero, al estructurar planes debemos

---

<sup>9</sup>Terry & Franklin, Principios de Administración Ed. CECSA, México, D.F., 1986 Pág. 56.

considerar márgenes de contingencias que permitan afrontar situaciones imprevistas para que sean ajustadas a modificaciones o situaciones que se presenten durante el desarrollo del plan inicial. Todos los planes deben considerarse en un plan general, encaminados a realizar sus actividades con un sólo propósito: **alcanzar los objetivos** estructurados y direccionados a las metas del plan.

Por tal motivo la planeación es un curso de acción que está apuntando hacia el futuro de la empresa, la cual se realiza de una forma continua mediante pasos a detallarse a continuación.

#### **1.4.1.1. Pasos de la Planeación**

Toda planeación se desarrolla dentro de una serie de pasos de aplicación general en cualquier tipo de organización. De acuerdo con Koontz/o'Donnell<sup>10</sup>, dichos pasos son: seis mismos que están enfocados al desarrollo de un producto. Fig. 1.4.

##### **1) Tener Conciencia de la oportunidad.**

El punto de arranque de la planeación es contar con una **"oportunidad"**<sup>11</sup>. Es la forma de ver hacia oportunidades futuras, sin olvidar el ambiente interno y externo de la organización, dando solución a nuestras dudas y con visión clara de lo que

---

<sup>10</sup>Koontz/O'Donnell, Administración, Ed. McGraw-Hill de México, Tercera Edición México, D.F., 1985, Pág. 122,124,125,126,127.

<sup>11</sup>La palabra "problema" podría emplearse en vez de "oportunidad". Pero, en opinión de los autores, es más constructivo hablar de oportunidad al tratarse de un estado de desorden o confusión y de la necesidad de una solución para alcanzar una meta determinada.

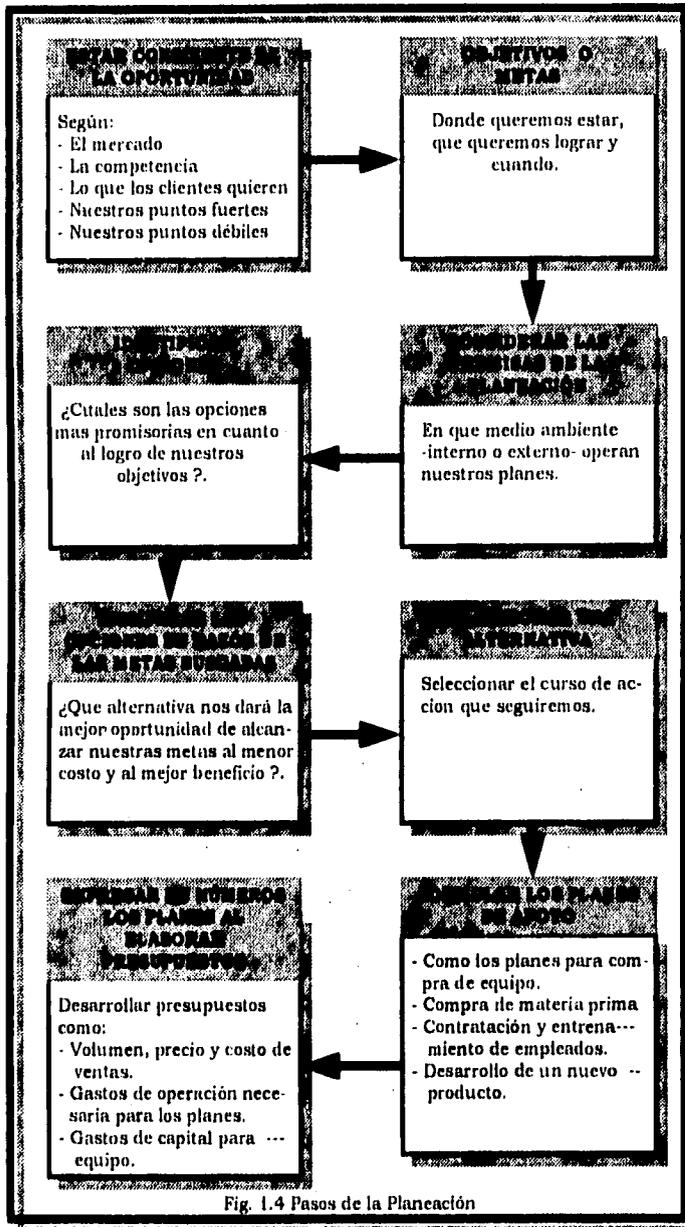


Fig. 1.4 Pasos de la Planeación

esperamos ganar. La toma de decisiones depende de la formulación de objetivos y diagnósticos reales como oportunidades que la planeación desarrolla.

## 2) Determinación de objetivos.

A continuación se tiene la fijación de objetivos de la organización en forma general y por área que la integran. Los objetivos deben de manifestar los resultados esperados e indicar los puntos finales de lo que ha de hacerse. Así mismo, deben reflejar donde debe estar el énfasis principal y que es lo que se quiere lograr a través del complejo de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Al estipular cada objetivo a las áreas y subordinados se les brinda la oportunidad de contribuir con ideas y determinar con sus propios objetivos que pueden conducirlo al crecimiento de su desempeño profesional.

## 3) Establecimiento de premisas

En seguida se fijarán las premisas del proceso y se obtendrá la autorización para utilizarlas y difundirlas. Las premisas son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la empresa. Son suposiciones para planear las operaciones que se desarrollan en el ambiente interno y externo. Las premisas llevan uno de los principios importantes de la planeación: entre mayor sea el número de personas que entiendan las premisas, se establecerá con precisión los planes que la organización desea realizar.

#### 4) Determinación de vías opcionales.

Es la búsqueda y examinación de vías opcionales de acción, especialmente aquellas que aparentemente no son inmediatas. Deben desarrollar un número considerable de opciones tomando las viables para su desarrollo. Esto podrá efectuarse a través de un examen previo y seleccionando las opciones.

#### 5) Evaluación de vías opcionales.

Una vez que se cumplió el punto anterior procederemos a la evaluación de las vías opcionales fijándolas en premisas y metas establecidas. Además se aprovechara cada opción logrando los objetivos al mejor precio del mercado resultando ser rentables en el desarrollo de sus actividades, mediante la aplicación de técnicas modernas.

#### 6) Selección de una vía.

Es la selección del curso de acción al que se adapta el plan; el punto justo en que se toma una decisión. Considerando que en ocasiones existen varias alternativas de acción a tomar en donde se seleccionaran las que se apeguen al plan inicial.

#### 7) Formación de planes derivados.

Este paso es de interés porque se toma una decisión en la planeación para culminar con lo establecido teniendo en cuenta alternativas de planes que son formulados como contingentes dentro del plan principal y evitando que se tenga que abandonar el plan inicial por falta de planes que no se encuentran establecidos en el mismo.

8) Expresión numérica de los planes a través de presupuestos.

Una vez que fueron establecidos los planes y se han tomado las decisiones, el siguiente paso es darle significado a los planes transformándolos en presupuestos, esto es para darle un lenguaje numérico. Así se establece el presupuesto con el que cuenta la organización para poner en marcha la planeación, pues implica gastos en todos los niveles, métodos y programas que se desarrollen.

Como se aprecia en los pasos señalados la planeación solamente es una forma de aproximación al futuro. Después de realizar una evaluación de los pasos se debe seleccionar las apropiadas para su desarrollo siendo importantes para lograr los planes establecidos.

#### **1.4.1.2. Importancia**

La planeación es relevante para el desarrollo de las actividades de la organización. Al tomar decisiones se tiene que fundamentar el funcionamiento actual para determinar lo que se pretende alcanzar.

Al establecer los objetivos se tomarán decisiones de interés para cada uno de los niveles jerárquicos que integran la organización, de acuerdo con las metas deseadas. Es por eso que considerando la importancia que tiene la planeación para Münch

Galindo y García Martínez<sup>12</sup>, la fundamentan de la siguiente forma:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecimiento y utilización racional de los recursos con los que se cuenta .
2. Reduce los niveles de incertidumbre que pueden presentar a futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias que se presentan, con garantías de alcanzar el éxito.
4. Mantiene una mentalidad futura teniendo más visión del porvenir, con el afán de lograr y mejorar las cosas que integran el plan.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea (interno-externo).
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando corazonadas y empirismos.
7. Reduce el mínimo de riesgos, y aprovecha las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales opera la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control

---

<sup>12</sup>Much Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1991 Pág. 65.

12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. Eleva la moral substancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

La planeación aplicada eficientemente da un óptimo resultado en la estrategia implementada; la hace rentable a la empresa en sus funciones recordando que en la actualidad toda empresa se debe de mantener a la vanguardia de los cambios para que día con día sea competente en el medio de los negocios y con ello logrando satisfacer los sectores a los que pertenece.

#### **1.4.1.3. Objetivos**

Tras establecer los programas, las premisas, las investigaciones, se determinan los objetivos que son el resultado que la empresa ha planeado; en un tiempo determinado con los esfuerzos y recursos disponibles.

Para comprender los objetivos se pueden presentar organigramas, programas, estructuras, estadísticas, gráficas, etc.,

por ser lo más accesible para ser entendidos por todos los miembros de la organización.

Los objetivos no sólo satisfacen a los dueños de la organización, a los directivos, gerentes, al recurso humano, que es uno de los principales elementos para que funcione una organización. Aunado a lo anterior, las áreas o departamentos en las que se logran los objetivos deben ser estables y deben comprenderlos para evitar conflictos o confusiones entre sí.

Los objetivos establecidos por niveles jerárquicos de las áreas son entendidos claramente, ya que cada uno tiene establecido hacia donde debe dirigirse. Fig. 1.5.

Los objetivos son los fines hacia donde se dirige la actividad, teniendo como punto final lo planeado. Los objetivos de la organización constituyendo su plan básico, en esta cada departamento debe tener precisos los objetivos hacia donde están encaminados.

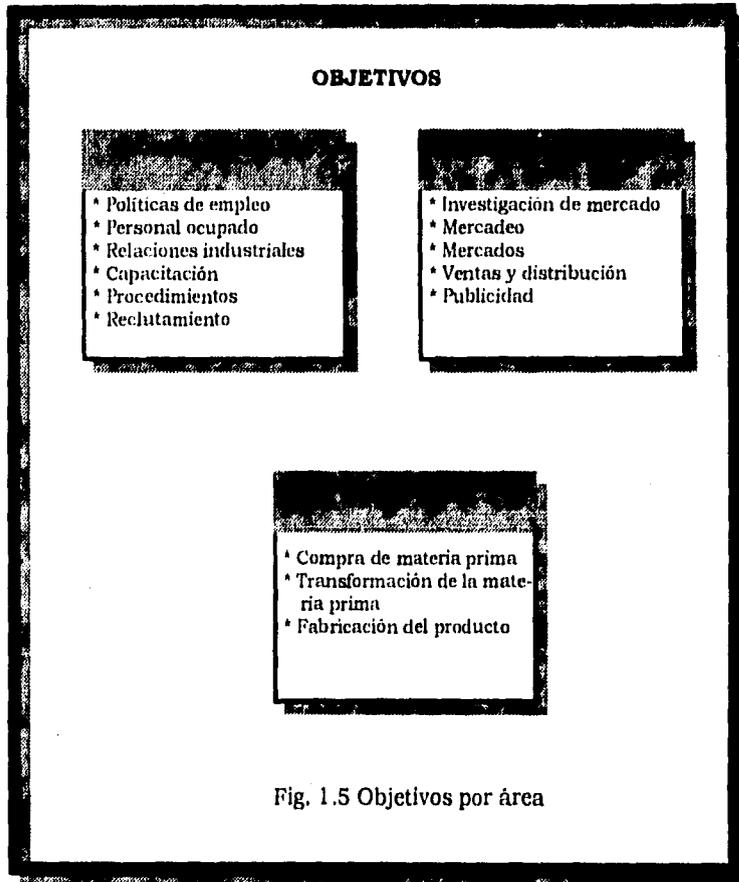


Fig. 1.5 Objetivos por área

#### 1.4.2. Organización

Las actividades realizadas en cualquier grupo social con ordenamiento y coordinación son el resultado de la productividad eficiente y creativa.

Ya establecidos los objetivos finales mediante la planeación se determina que es "lo que se quiere hacer"<sup>13</sup>, determinando como implantarlos en la organización.

De acuerdo con la definición de Isaac Guzmán V. "organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue"<sup>14</sup>.

Retomando la definición anterior establecería que **la organización es la coordinación o reordenamiento eficiente de actividades y recursos para lograr objetivos de la misma.**

Al ser aplicada la organización se obtienen ventajas como son:

1. Reduce la duplicidad de funciones,
2. Evita la ineficiencia de actividades,
3. Reducción de costos e incrementa la productividad,
4. Siempre se estará en constante cambio, ocasionado por el medio ambiente en que se desarrolla,
5. Asignación de actividades a cada miembro,
6. Nivel de autoridad y responsabilidad.

---

<sup>13</sup>Stoner James A.F./Wankel Charles, Administración, Ed. Prentice Hall, Tercera Edición, México, D.F., 1989, Pág. 15.

<sup>14</sup>Múch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1991 Pág. 107.

Cuando una organización es desarrollada en un ambiente de eficiencia se logra que el personal de la empresa cuente con la confianza para que tomen decisiones en las funciones que desempeñan. Esto motiva al empleado a tener iniciativa. Las actividades están asignadas de tal forma que se logren los objetivos con el menor costo y un máximo de satisfacción de los empleados.

El siguiente organigrama representa gráficamente la organización que tiene una empresa lo cual nos muestra los niveles jerárquicos, puestos, funciones, relaciones del personal, así como sus responsabilidades, su presentación es de una forma sencilla, para que sea entendido por todo el personal. Fig.1.6.

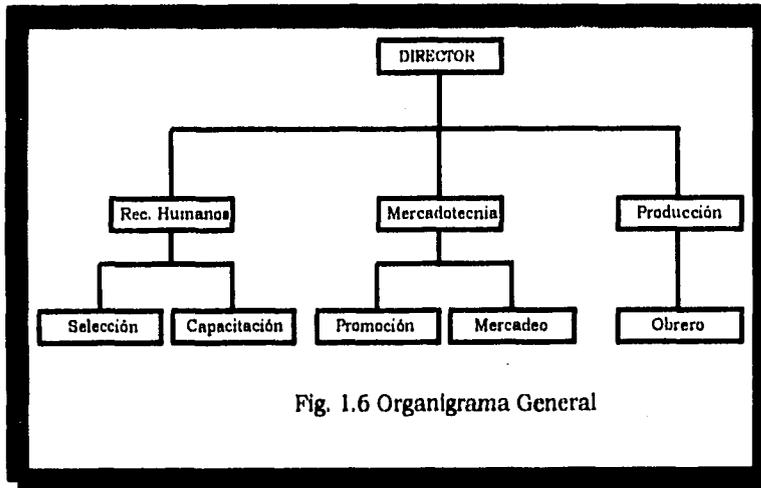
La organización puede representarse lineal o militarmente estén a cargo por una sola persona que es el jefe en el que recae la autoridad y tiene la responsabilidad de las funciones que se desempeñan. Manteniendo una organización que se tiene para realizar las actividades es esencial que se efectúe manteniendo una dirección.

### **1.4.3. Dirección**

La dirección, también conocida como ejecución, lleva a cabo las actividades que resultan de la planeación y organización. El siguiente paso es avanzar en la "obtención de las metas definidas"<sup>15</sup> esta fase del Proceso Administrativo provoca que los

---

<sup>15</sup>Stoner James A.F./Wankel Charles, *Administración*, Ed. Prentice Hall, Tercera Edición, México, D.F., 1989 Pág. 15



miembros de la organización actúen contribuyendo al logro de los objetivos.

**La dirección es una actividad concreta que permite trabajar directamente con el personal, independientemente del nivel jerárquico que se tenga.**

Para Joel J. Lefner y H. A. Blaker "la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener alto nivel de productividad mediante la motivación y la supervisión"<sup>16</sup>.

<sup>16</sup>Müch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1991 Pág. 147.

De acuerdo con esta definición considero que la dirección esta integrada por elementos que son:

1. Dirigir,
2. Esfuerzos de los subordinados.
3. Alto nivel de productividad,
4. Motivación,
5. Supervisión.

Basándome en estos elementos definiría la dirección como:  
**El dirigir coordinadamente los esfuerzos de los subordinados para obtener un alto nivel de productividad mediante una motivación y supervisión, la cual conduzca a los objetivos establecidos.**

La dirección también es una función desarrollada por quien supervisará que se realicen las actividades estructuradas en las etapas anteriores del Proceso Administrativo, aplicando programas armoniosamente para los miembros de la organización, así como supervisando directamente y sirviendo de apoyo para que se realicen fácilmente.

Todo esto conlleva a decidir entre varias alternativas, la que sea exacta y que conduzca al éxito de los planes establecidos.

Es así como la dirección implementada con calidad se reflejan en el logro de los objetivos, la planeación de los métodos de la organización desarrollados con un control eficiente refleja los resultados deseados.

#### **1.4.4. Control**

**El control es considerado como la última fase del Proceso Administrativo el cual nos ayudará a conocer si los objetivos y las metas obtenidas se planearon y culminaron exitosamente.**

Ahora que ya se han escrito los Procesos básicos de la Administración he de considerar que si estos se realizan debidamente, pueden mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

Tomando en cuenta la definición que George R. Terry, "sobre control como proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado"<sup>17</sup>.

**El control es una medida para verificar que los objetivos se hayan alcanzado, considerando las medidas correctivas que se implementaron para que se llegará a la culminación del plan inicial.**

El control es considerado como el "establecimiento de normas a desempeñar, medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas y tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas"<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup>Terry & Franklin, *Principios de Administración*. Ed. CECSA, México D.F., 1986  
Pág. 171

<sup>18</sup>Stoner James A.F. / Wankel Charles, *Administración*, Ed. Prentice Hall, Tercera Edición, México, D.F., 1989, Pág. 15

Las funciones necesitan ejecutarse ante otras personas para ponerse en acción. La ejecución requiere que se asignen las funciones a personas de acuerdo a lo determinado con los planes y objetivos generales. De igual manera el control no debe ejercerse en el vacío; debe de haber algo que lo controle.

Por medio del control se utilizan medidas de cuantificación de las funciones a desempeñarse, las ventajas y desventajas que se presentan durante el desarrollo del plan, así como conocer los impactos del medio interno y externo.

#### **1.4.5. Relación entre las Cuatro Etapas**

Las cuatro funciones o etapas del Proceso Administrativo tienen funciones entrelazadas e interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes que inicie la siguiente, aunque en ocasiones se presentan desviaciones que, si se captan oportunamente, no se sufren daños.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico, en realidad la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera, los elementos de la organización se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la Administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el Proceso Administrativo. Fig. 1.7

Desempeñando las funciones de la organización basada en la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control se facilita

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros
- Comunicar con efectividad
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las intervenciones.

Fig. 1.7 Relación entre las etapas

la ejecución del trabajo tomando en cuenta las variaciones que surgen referente a las condiciones del medio ambiente, que son factores que intervienen, es por eso que en el siguiente capítulo expondré los cambios que surgen al conocer la Reingeniería en las organizaciones, como afecta, la definición, antecedentes, importancia, el desarrollo, la aplicación al ser implementada en los procesos existentes, en los procedimientos que se deben de considerar tomando en cuenta el iniciar desde cero, así como los puntos claves (mercado, cliente y el cambio) que son los que nos mantienen a la vanguardia de los cambios que existen en el entorno empresarial.

Lo anterior esta encaminado a una nueva visión, una nueva mentalidad en el ámbito individual de cada persona, en donde cada uno actúa de forma independiente, logrando satisfacer necesidades internas y externas de la organización.

## **II**

# **LA REINGENIERÍA Y SU APLICACIÓN**

La modernización realiza un cambio radical en la sociedad, en la cultura y en la tecnología de las empresas. Un paso importante en la dirección de las empresas está enfocado a una nueva mentalidad empresarial que concibe la Reingeniería de procesos, es decir, a la formación y actualización de los diferentes sectores empresariales, cuyo objetivo principal es el mantenerse en el mercado, enfrentándose a los retos que estos le presentan para atender las crecientes demandas de productos y servicios que el mercado masivo requiere.

## **2.1. DEFINICIÓN**

Durante los últimos años se han publicado numerosos libros, artículos técnicos, además de la difusión de cursos y seminarios sobre nuevas estrategias, mercadotecnia, calidad total, calidad de servicios y otros temas. Lo característico de este material difundido es la exhortación al cambio en las estructuras, prácticas y aún actitudes.

Es por eso que actualmente se pretende ofrecer maneras eficientes de hacer lo que se debe hacer, dejando de hacer lo que no se debe de realizar.

Para Michel Hammer & James Champy a través de su experiencia, hablan de como se inició su interés por desarrollar una estrategia "hace unos diez años, empezamos a observar que pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio no solo cambiando el giro a que se dedicaban sino que habían alterado en forma

significativa los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos".<sup>19</sup>

Pensando en función de tareas -fragmentar el trabajo en sus componentes más simples y asignar éstos a trabajadores especializados- ha influido en el diseño de las compañías. En desarrollar nuevas formas estratégicas de realizar sus operaciones, considerando los recursos con los que cuenta la empresa.

Poco a poco, examinando las experiencias de las compañías, se diseñaron los patrones de acción que condujeron al éxito, lo mismo que los patrones que no lo lograrían, "y gradualmente se vieron surgir una serie de procedimientos que afectaban el cambio radical. Con el tiempo, se le dió a esta serie de procedimientos un nombre. La denominan Reingeniería."<sup>20</sup>

**La Reingeniería para los iniciadores de esta era es: "la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez."**<sup>21</sup>

**Lo anterior se logra analizando un proceso total que cruce fronteras organizacionales, considerando las áreas de impacto que se encuentran involucradas en el logro de los objetivos de la empresa.**

---

<sup>19</sup>Hammer Michael & Champy James, Reingeniería, Ed. Norma, México, D.F., 1994 Pág. 3

<sup>20</sup>Op. Cit. Pág. 5

<sup>21</sup>Op. Cit. Pág. 34

Para estos autores es importante definir el proceso de negocio "como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente."<sup>22</sup>

El cual dará satisfacción y confianza al cliente, ya que recibe un producto o servicio con mejores condiciones.

**Considero que la Reingeniería significa nacer de nuevo, empezar otra vez o partir de cero; es reinventar nuevas formas para trabajar. Abandonar procedimientos ya establecidos, a través de rediseñar nuevas estructuras y formas de trabajo para obtener mejoras radicales.**

Se deben de romper viejas tradiciones al rediseñar sus procesos. Los supuestos de especialización, las secuencias ordenadas y los tiempos se deben de abandonar deliberadamente, significando hacer más con menos.

La Reingeniería implica, por definición, un cambio profundo no solo en la forma de hacer las cosas, sino en la misma concepción que la organización tiene de sí misma, de su aproximación a los mercados a los que se debe y de las interfaces que le componen.

**"Esto nos da un rediseño fundamental y radical de los procesos en las empresas para realizar mejoras espectaculares mediante la aplicación de alianzas estratégicas."<sup>23</sup> Desarrollando**

---

<sup>22</sup>Op. Cit. Pág 37

<sup>23</sup>Martínez Villegas Fabián, Seminario Reingeniería de la Organización, Colegio de Contadores, México, D.F., Mayo de 1994.

nuevas estructuras, formas de rediseñar y buscando áreas de impacto en donde se puedan aplicar.

Reingeniería es como volver a empezar, como se dice borrar y cuenta nueva. Desechar la sabiduría convencional y buscar un nuevo conocimiento, es decir, nuevas alternativas de desarrollo e innovación.

La Reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios: individualismo, confianza en sí mismo, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio.

## **2.2. ANTECEDENTES**

El ambiente competitivo da la necesidad de rediseñar la estructura de como se desarrollan los negocios. Obviamente, utilizando todos los recursos que nos ofrece la tecnología de punta, como es el uso de sistemas computarizados inteligentes para el manejo de información.

"La razón del fracaso en la instrumentación de las soluciones tradicionales en las organizaciones de Estados Unidos se atribuye a que los trabajos, flujo gramas de trabajo, mecanismos de control y estructuras organizacionales vienen de otra época, en la cual las condiciones del ambiente competitivo de los negocios eran distintas"<sup>24</sup> (Inclusive donde aún no existía el

---

<sup>24</sup>Administrare Hoy 10 Ed. Grupo Gasca Edición Latinoamericana, sección Pautas de la Administración, Año 1/núm.10/febrero 1995 Pág. 33

uso de la computadora como herramienta básica para el manejo de información y mecanismo de control).

Los diversos sectores empresariales todavía se sustentan bajo estructuras, sistemas, procedimientos y esquemas en general, que tienen sus raíces en la Revolución Industrial, en la que existían supuestos inherentes a la misma década.

Los métodos tradicionales utilizados para mejorar el desempeño de las organizaciones, como racionalización de procesos y automatización, no han cumplido con los requerimientos actuales de las empresas. En particular, aquellas empresas grandes que manejan estructuras organizacionales pesadas, cuantiosos volúmenes de información, diversas líneas de productos y que inherentes a ellas poseen paradigmas importantes en su filosofía de operación.

Es un hecho que en todas las organizaciones se han generado reglas informales y formales de como hacer las cosas, que a lo largo del tiempo se han convertido en paradigmas para una organización o unidad de negocios e inclusive se han transformado en hábitos que el trabajador tiene o hereda sin saber realmente cual es la razón de que exista dicho paradigma.

En el actual marco de las empresas, hay diferencias con respecto al pasado como resultado de las transformaciones radicales en las diferentes fuerzas motoras de las organizaciones, como son la postura del cliente, la aguda competencia y la velocidad del cambio e innovación. Para responder a estos cambios se requieren transformaciones radicales en las organizaciones y no simple mejoras radicales, como generalmente se implementan. Es así como ha surgido la **Reingeniería**.

Una corriente administrativa fundamentada en el rediseño de procesos o también llamada Reingeniería de Procesos, "Esta nace como un esfuerzo que trata de realizar ventajas competitivas en las empresas de Estados Unidos, que después de reestructuraciones y adecuaciones organizacionales no se encontraban preparadas para afrontar los retos que se presentan en la década de los 90."<sup>25</sup>

En mercados altamente complejos, en los que los avances tecnológicos, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, requerimiento de calidad y servicio, han descubierto a los oferentes de sus antiguos privilegios y han convertido a esta época en la era del consumidor donde el cliente es considerado el número uno.

Reingeniería Organizacional; ciertamente esta necesidad ha venido presentándose desde tiempo atrás, básicamente por el giro vertiginoso que han tomado los escenarios económicos, políticos y sociales. De ahí que la Reingeniería busca la adecuación de la organización a los nuevos entornos a través del reemplazamiento de distintos métodos y técnicas adoptadas como son: la misión, las estructuras orgánicas, estrategias, los sistemas funcionales, así como sus flujos y finalmente lo que "los dos representantes de esta corriente, Hammer y Champy, han denominado los Procesos."<sup>26</sup>

Una nueva disciplina que tiene como finalidad descartar el viejo pensamiento de mejorar lo que existe, es decir, llevar a cabo mejoras incrementales dejando intacta la estructura básica: niveles jerárquicos, funciones, división del trabajo.

---

<sup>25</sup>Op. Cit. Pág. 34

<sup>26</sup>Reddinoticias En la era de la Reingeniería, Ed. WJ Reddin and Associates. 1994  
Pág. 76

Esto nos dará un máximo rendimiento de calidad y servicio al cliente el cual nos conduce a penetrar en el mercado siendo competitivos, innovadores, eficientes, ágiles, flexibles, enfocados al cliente y rentables.

Al realizar una estrategia de Reingeniería y aplicarla se debe de considerar de importancia, ya que a través de ella se podrán observar las mejoras radicales que den como resultado una mayor captación del mercado competitivo.

### **2.3. IMPORTANCIA**

Una característica fundamental de la Reingeniería es su importancia, así como la evaluación, redefinición y creación de procesos. Para lograr las actuales demandas de competitividad, calidad, bajo costo y flexibilidad en las estructuras, dicha disciplina reinventa procesos simples eliminando, cambiando o combinando **tecnología, hombres y conocimientos**, con ello las organizaciones se transforman radicalmente.

"El rediseño de procesos (Reingeniería) es concebido como un cambio que provoca una ruptura entre las estructuras preconcebidas y las ideas innovadoras que generan beneficios directos al desempeño de la organización, mejorando la efectividad de los procesos de negocio en una organización: costo, calidad, rendimiento sobre la inversión, servicio, velocidad de respuesta a los cambios del entorno y anticipación para satisfacer las necesidades del cliente."<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Administrare Hoy 10 Ed. Grupo Gasca Edición Latinoamericana, sección Pautas de la Administración, Año 1/núm. 10/febrero 1995 Pág. 34

Reingeniería es solucionar un problema, entendiendo en donde está y a donde se quiere llegar el cual nos conduce a definir lo que se desea. Permittiéndonos nuevas formas de organizar el trabajo, atendiendo las exigencias de los mercados y el potencial de las tecnologías actuales.

También trae consigo un cambio de actitudes entre el personal. Es inevitable y hasta indispensable considerar que el cambio social comienza y termina en el cambio individual; de la misma manera la Reingeniería de la Organización en parte apunta hacia la Reingeniería Individual ¿Como poner a trabajar nuevas estructuras y procesos en manos de quienes aún piensan y actúan de manera convencional?. Dándoles a conocer las necesidades de darse cuenta del cambio que exige el actual mercado y del valor necesario para realizar sus funciones.

La Reingeniería es una variedad de cambio social que, por definición, debe implicar un reaprendizaje que posibilite una apropiada convivencia en el nuevo estado de cosas. "De ahí que en el proceso se han de afectar los niveles individuales, grupal y por ende organizacional."<sup>28</sup>

Los trabajadores tendrían conocimiento integral de los procesos de negocios, que a su vez crea un ambiente de trabajo en equipo, en los que la comunicación clara y definición de requisitos **cliente-proveedor**, los conduzcan a trabajar sin desviaciones.

Centrar la atención hoy a los procesos se traduce, en buena medida, en puntos terminales del actuar cotidiano, como

---

<sup>28</sup>Cimet Shojjet Micael, Seminario Proceso Empresarial de Reingeniería, COMDEX, México, 1994.

es de la relación entre cada nivel y área organizacional con sus mercados.

Esta nueva estrategia tiene poco o nada en común con cualquier otro procedimiento o programa y difiere en forma significativa incluso en aquellas con las cuales comparten algunas premisas.

"Si se pretenden cuantificar los logros de la Reingeniería con respecto a la obtención de simples mejoras radicales ante una misma situación, diríamos que:"<sup>29</sup>

Reingeniería	100%
Mejoras Marginales	15%

Como podemos observar no solo promete aumentar la calidad de un producto y servicio de la empresa o reducir un porcentaje de los costos, si no obtener mejoras en el mayor porcentaje. Es así como la Reingeniería reinventa una nueva organización y empieza con miras al futuro.

Las compañías ven a la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores, siendo creativos e innovadores. De esta manera buscan levantar las barreras competitivas y enfrentarse a difíciles empresas que buscan mantenerse también en el mercado.

En el siguiente subcapítulo hablaré de como al desarrollar la Reingeniería se deben de aprovechar los recursos con los que

---

<sup>29</sup>González Torres Luis Ramón, Seminario La Reingeniería de la Empresa, una Disciplina para Olvidar, Colegio de Contadores, Julio 1994

cuenta una organización. Sobre todo el darle prioridad a la creatividad y al ingenio.

## **2.4. DESARROLLO**

Los negocios siempre están a la vanguardia de los cambios y los que siempre desean ser competitivos, se atreven a establecer un proyecto como la Reingeniería de procesos, aún cuando se encuentran estables y bien posicionados.

Al tener buenos resultados en el desarrollo de la Reingeniería se obtiene formación, actualización y asesoría a los empresarios que les permitirá incursionar en mercados internacionales altamente competitivos.

La Reingeniería de Procesos propone que las empresas abandonen por completo los procedimientos establecidos durante décadas, como fue la producción masiva, producción en serie y que se busquen un método de trabajo fresco e innovador.

Para rediseñar procesos el equipo de trabajo abandona lo rutinario y busca lo escandaloso o espectacular, o sea, se propicia un cambio, se dice como realizarlo; se promueve un valor agregado, siendo éste algo nuevo lo cual representa un rendimiento en nuevas metas.

"La Reingeniería de procesos es un cambio radical, si este no viene acompañado de dichas alianzas traerá como

consecuencia una desestabilización para las personas que realizan el proceso."<sup>30</sup>

Es por eso que si la Reingeniería se desarrolla correctamente no realiza cambios superficiales ni trata de arreglar lo que ya está instalado, sino de abandonar lo viejo, o sea, rediseñar radicalmente, **lo que significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras diferentes de realizar el trabajo.**

"Los trabajadores están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos."<sup>31</sup> Ya que esto representa un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos, creando un producto de valor para el cliente.

Esta estrategia nos sirve para reducir tanto la manera de hacer el trabajo como la de que un solo individuo pueda ver como comienza su trabajo y a su vez como termina su bien o servicio, otra forma es establecer grupos compactos en los que se desarrollen los procesos de satisfacción de productos. Lo cual crea mayor sentido de la responsabilidad en los empleados aprendiendo a trabajar de una nueva forma.

**"Para desarrollar una Reingeniería es de gran importancia considerar los siguientes principios para alcanzar el éxito:**

- **Objetivos compatibles e importantes**
- **Habilidades y recursos complementarios**

---

<sup>30</sup>ESCA, *La Reingeniería de Procesos en la micro, pequeña y mediana empresa*, 2 semestre 1994, México, D.F. Pág. 13

<sup>31</sup>Thompson John, *Seminario Reingeniería de la Empresa*, México, D.F., 3/Abril/1995

- Excelente comunicación y confianza
- Filosofía y éticas similares
- Visión a largo plazo
- Institucionalizar la relación
- Organización adecuada para el éxito de las estrategias establecidas.<sup>32</sup>

La Reingeniería, como lo hemos visto busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. Esta misma implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

El inventar nuevos enfoques en la estructura del proceso de las organizaciones que tienen poca o ninguna semejanza con los de épocas anteriores. No sólo comprimen los procesos horizontales, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente.

Vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. Fig.2.1

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos bajos, reacción positiva del cliente y facultades para los trabajos. Ya que reemplazan la antigua estructura departamental, creando una con características planas.

---

<sup>32</sup>ESCA, La Reingeniería de Procesos en la micro, pequeña y mediana empresa, 2 semestre 1994, México, D.F. Pág. 13

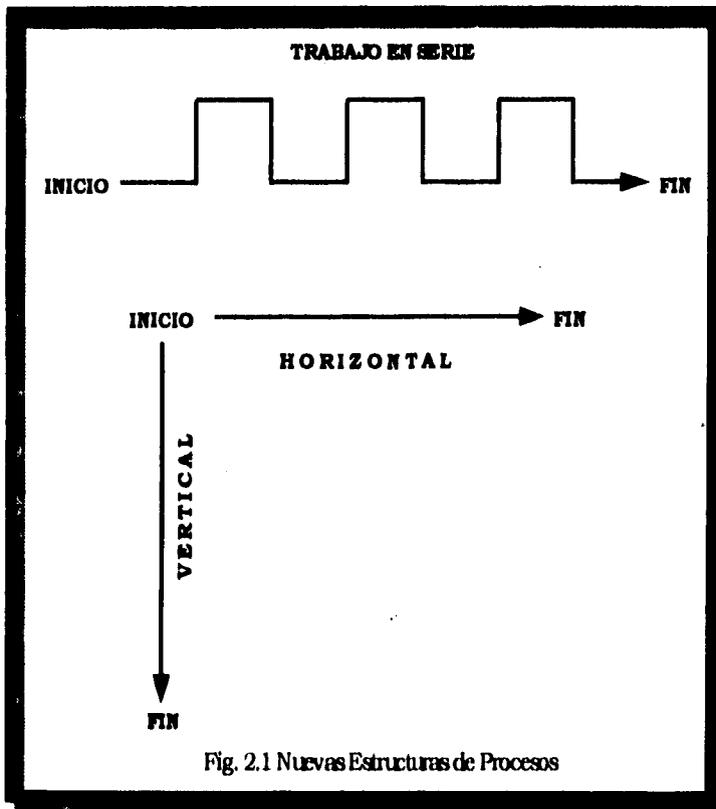


Fig. 2.1 Nuevas Estructuras de Procesos

El trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. Llevando acabo una examinación del trabajo que se requiere para crear un producto o servicio de calidad, entregándole algo de valor al cliente.

Las tareas se hacen simultáneamente reduciendo los tiempos, cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o realizar trabajos incompatibles con el anterior. Menor

repetición de trabajos y fuertes demoras. Es lo que se desea conseguir al desarrollar la Reingeniería.

La ventaja es que los procesos se dan en múltiples versiones, son claros y sencillos porque cada proceso tiene su propia versión y permite sólo aplicarlo a los casos para los cuales es apropiado. No hay casos especiales ni excepciones en el cual se puedan desarrollar.

## **2.5. APLICACIÓN**

La idea del rediseño de procesos, consiste en la ruptura de las antiguas reglas y adoptar nuevas formas de conseguir los objetivos deseados en cada rediseño de procesos (Reingeniería), de tal suerte que la forma de trabajar sea efectiva para la organización, a través de un proceso de innovación y estudio de los objetivos a cubrir.

La estructura organizacional de la mayoría de las empresas son obsoletas ya que han sido diseñadas pensando en funciones o tareas más que en el proceso de negocios y los objetivos que persigue dicho proceso.

Una abrumadora mayoría de las empresas poseen una organización en la que el empleado en una organización funcional pierde la visión de su contribución a los resultados y se concentra exclusivamente a realizar el trabajo, sin conocer realmente cual es el impacto de su desempeño en los resultados de la empresa, ocasionando en las estructuras funcionales de los procesos de

negocios ineficiencias, con baja velocidad de respuesta, dificultad en la rastreabilidad de errores y una pobre visión del empleado a la contribución que puede hacer a la organización.

Los problemas que enfrentan las compañías no proviene de su estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos. Es importante el considerar una nueva organización sobre un proceso viejo.

"Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan es volver a juntar el trabajo que Adam Smith y Henry Ford dividieron en diminutas fracciones hace tantos años."<sup>33</sup> Fig.2.2 Sufriendo estos una separación artificial por la organización. Cuando se vuelven a juntar, son llamados equipo de proceso.

Una vez reestructurado, los equipos de proceso (grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total) resultan ser la manera lógica de organizar al personal, para el desarrollo de sus operaciones.

### **2.5.1. Procedimientos**

Para desarrollar y aplicar la Reingeniería se debe de considerar el iniciar desde cero ignorando las barreras organizacionales. Los cambios que una organización requiera pueden identificarse al confrontar la situación presente y la

---

<sup>33</sup>Martínez Villegas Fabian, Seminario Reingeniería de la Organización, Colegio de Contadores, México, D.F., Mayo de 1994

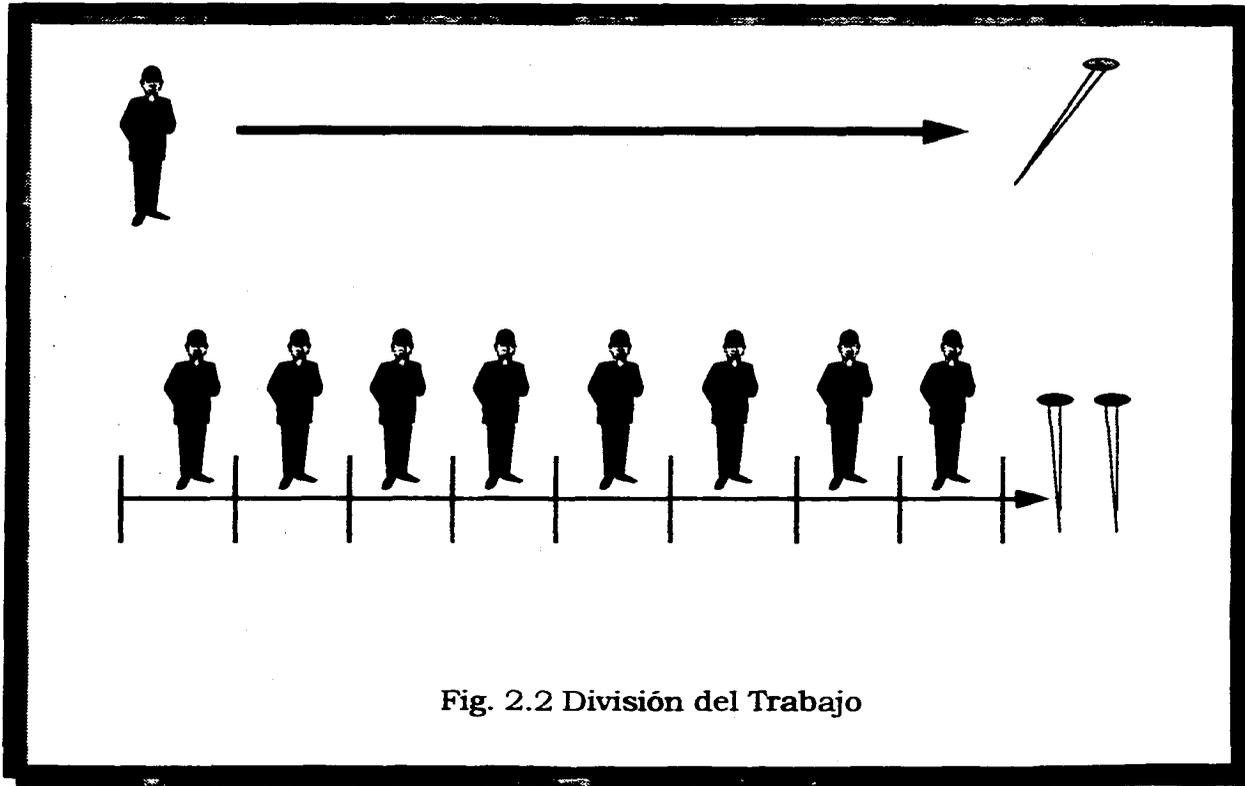


Fig. 2.2 División del Trabajo

situación deseada para alcanzar un propósito específico. Por ejemplo:

<b>BARREAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>REINGENIERÍA</b>
Economía cerrada	Economía abierta
Orientación a producción	Orientación al cliente
Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Competencia en precios	Competencia en calidad
Relativa competencia	Alta competencia
Bajo nivel tecnológico	Alto nivel tecnológico
Moderadas exigencias del cliente	Altas exigencias del cliente
Masificación de mercado	Nichos de mercado
Desinterés ecológico	Control ecológico
Entorno relativamente estable	Entorno turbulento

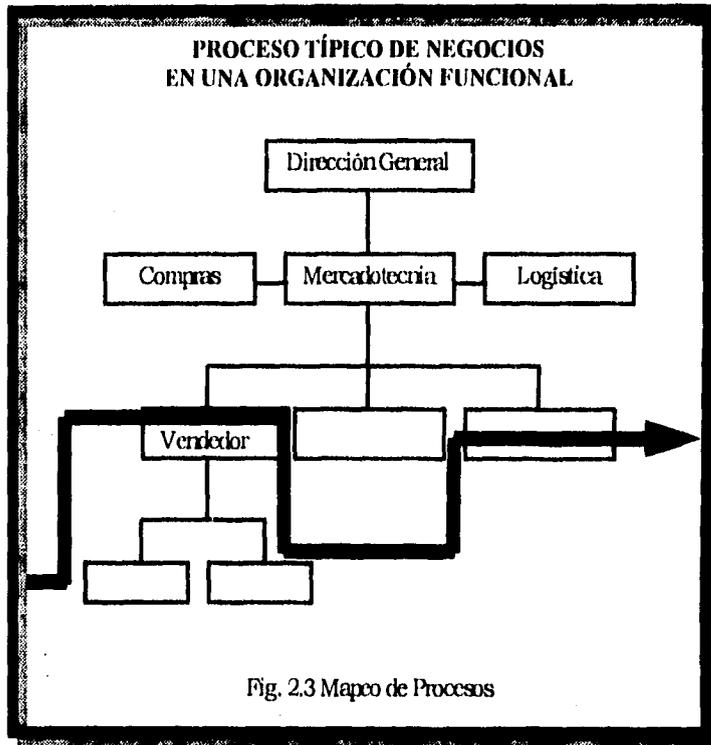
Para aplicar la Reingeniería es necesario realizar una serie de etapas como son:

a) Mapeo de procesos: (Este paso es denominado como el principio) La función principal que tiene es identificar a los procesos de negocios claves de la empresa, los subprocesos y los elementos que integran a los mismos. Fig. 2.3

b) Plan por equipos: estos equipos son de muchas clases, y el que conviene en cada caso depende de la naturaleza del trabajo que hay que hacer.

A partir de esta herramienta se pueden identificar a los clientes internos-externos (empleados de la empresa o proveedores de cada proceso) y permite establecer nuevos medidores de desempeño para los resultados de cada subproceso fijado por estos, mismos que son los que mejor conocen el proceso

y quienes pueden establecer la forma más ágil y efectiva de obtener resultados adecuados"<sup>34</sup>



Los resultados que deben considerarse son el mantener un orden específico de actividades, tiempo, espacio, principio-fin, entradas-salidas, medición: tiempo, costo, calidad de las entradas y salidas (utilidad, consistencia, variabilidad, defectos, etc.). Todo esto es considerado un proceso .

<sup>34</sup>Administrare Hoy 10 Ed. Grupo Gasca Edición Latinoamericana, sección Pautas de la Administración, Año 1/núm.10/febrero 1995 Pag.56

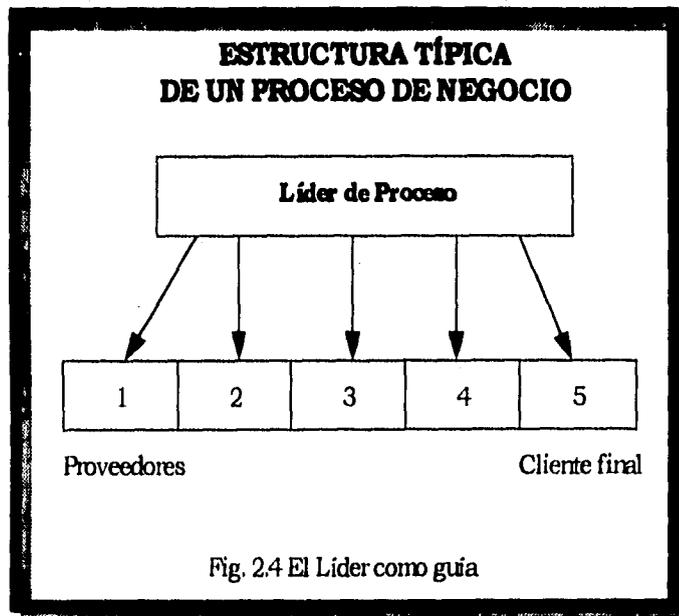
El personal que forma parte de los procesos debe tener clara visión de la organización y de su esquema estratégico, debido a que son los elementos que orientan los cambios que se diseñen y emprendan en los propios procesos.

Las actividades consideradas para su aplicación son:

- 1) Existe un líder de proceso de negocio que es responsable que el proceso concluya con los objetivos esperados.
- 2) Coordina a los integrantes del proceso de negocio.
- 3) Cada uno de los participantes conoce a su cliente y los requerimientos de este, en el impacto de su trabajo.
- 4) La responsabilidad que tiene es delegada.

Es decir, el líder se convierte en guía del proceso y su actitud es vital para el éxito de un proceso rediseñado, por lo que de un buen líder depende el éxito de un programa de Reingeniería como lo muestra la siguiente figura.

En esta etapa se elimina al supervisor quedando solamente, el líder como responsable que tiene en sus manos la responsabilidad global de los objetivos de los procesos. Este tipo de estructura por sencilla y lógica que parezca en las organizaciones que tienen una estructura organizacional tradicional (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, producción, etc.), deben de considerar el perder las tareas o funciones establecidas y se adquieran un concepto aún más profundo: el Rediseño de Procesos.



Al cambiar la organización, la estructura de Reingeniería tiene como consecuencia el ordenar sus funciones de acuerdo a: satisfacción de los requerimientos del cliente (venta), resultados económicos, planeación estratégica, calidad total, sistemas de información, etc.

Debido a estas razones la implantación del rediseño de procesos (Reingeniería) en los Estados Unidos se ha conceptualizado en dos categorías:

1. Rediseño de procesos clave (Corto plazo).
2. Rediseño integral de la organización (Largo plazo).

"La primera es cuestionada por aportar soluciones a corto plazo que pueden ser o no sostenidas, mientras que la segunda es considerada como una solución completa: largo plazo es en la que el cambio es profundo y sostenible."<sup>35</sup>

Las empresas buscan un cambio radical en la forma de hacer negocios, una forma más flexible y moderna que les ofrezca mayor competitividad.

La velocidad en la cual se alcanza el proceso integral depende de la madurez de la organización; de identificar las fuerzas y debilidades que nos proporciona el mapeo en el cual nos podemos apoyar para destinar recursos y tiempo para asegurar el éxito y que no necesariamente deben primero fortalecer las debilidades antes de iniciar la Reingeniería en la empresa.

La tecnología que existe en las diferentes áreas como comunicación, información, producción y otras; debe ser utilizada para sustentar los cambios y lograr mayor eficiencia, bajo el entendimiento de que primero son los procesos y luego la tecnología.

"El proceso debe ser propicio y aprovecharse hacia el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa."<sup>36</sup>

La Reingeniería siempre busca áreas de impacto en donde se pueda analizar el desempeño de la gente, estructura de

---

<sup>35</sup>Op. Cit. Pág. 36

<sup>36</sup>Travis Albert, Seminario Reingeniería de la Empresa, México, D.F., 4/Abril/1995

organización, orientación de la empresa, tecnología de la información, nivel de competitividad, el cual nos lleva a un proceso reinventado.

Elimina capas de supervisión en la estructura organizacional, fomentando la toma de decisiones en quien mejor conoce su impacto, quien coordina las actividades mientras están en proceso, en lugar de esperar a su terminación reduciendo tiempos en los ciclos de trabajo. Como se puede observar en la figura anterior.

Al aplicar técnicas, prácticas y principios de creatividad e innovación son la finalidad de llegar a un rediseño de proceso eficaz, que conduzca a los objetivos del mismo, como son los que se mencionan en el siguiente subtema.

## **2.6. PUNTOS CLAVES**

En las dos últimas décadas a raíz de una profunda revolución económica-comercial, cuyos efectos han significado para el mundo una búsqueda de nuevos mercados y altos niveles de excelencia empresarial, los cuales representan retos consistentes en determinar como elevar los niveles de competitividad.

Para competir de manera eficiente en los mercados nacionales e internacionales, en los diversos procesos de investigación permanente de productos y servicios, para

adaptarse a las preferencias de los consumidores y ofrecerles lo que ellos demandan.

"En el escenario de los procesos así como en el de las estructuras existen tres aspectos: **el cliente, competencia y el cambio**. Que es la única razón de ser de una Reingeniería de fondo, **satisfacer las nuevas relaciones Negocio-Mercado**, y es ahí hacia donde deben apuntar los destinos del cambio de procesos".<sup>37</sup>

A continuación desarrollo los tres aspectos mencionados:

**Clientes:**

Los clientes -consumidores y corporaciones por igual- exigen productos, servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas.

Niveles de servicio que las compañías tradicionales no podían igualar; esto era producción en serie y algo más: calidad, precio, selección y servicio, es por eso que en el sector de servicios, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más.

Lo que una organización debe cuidar siempre es que si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo; ya que es más fácil cuidar los que se tienen, que conseguir tan solo uno.

---

<sup>37</sup>Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, De. Norma, México, D.F., 1994 Pág. 78

Ya que los clientes son los que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen. Tales clientes no necesitan tratar con compañías que no entiendan ni aprecien este notable cambio en la relación **productor-comprador**.

**Competencia:**

Los clientes desplazan a los productos inferiores porque el precio es bajo, la calidad alta y brindan un mejor servicio.

Las compañías que ofrecen estos factores siempre se mantendrán a la vanguardia de los cambios y en competencia con otras compañías.

**Cambio:**

Los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. El cambio se vuelve general y permanente.

Al efectuar el cambio lo principal no es solo buscar reducciones de costos, sino agregar valor al producto.

Las empresas actualmente ofrecen un menú constantemente cambiante de productos, y la presión competitiva de crear nuevos productos aumenta de igual manera. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación.

No son los productos sino los procesos los que crean y los que llevan a las empresas al éxito a la larga. **Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos.**

**Las tres Ces -clientes, competencia y cambio-** han creado un nuevo mundo para los negocios, y cada día se hace evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se pueden arreglar para que funcionen en otro.

Los clientes toman decisiones en función de los aspectos antes descritos, en esta era del consumidor, ya que se convierten en los determinantes del éxito de los negocios y debe dársele la importancia al mismo nivel de como se vigila en el interior de la organización a los costos, crecimiento, productividad y control. Por lo que el personal que participa en la empresa debe poseer una cultura organizacional para dar sinergia a estos esfuerzos y concluir exitosamente los objetivos. De la cual hablaré en el siguiente capítulo.

Un factor clave para obtener un buen desempeño es: "otorgando libertad de acción y delegar autoridad sobre la contribución que puede realizar a los subprocesos de negocio a cada cliente interno (empleado de la empresa)."<sup>38</sup> Los cuales se sustentan en la gente creativa, pensante, con conocimientos.

La Reingeniería lleva a un radical rediseño de los diferentes procesos que deben llevarse a cabo en una empresa, para lograr mejoras sustanciales en sus realizaciones, tales como costos, velocidad, productividad o calidad del producto y servicio.

---

<sup>38</sup>Travis Albert, Seminario Reingeniería de la Empresa, México, D.F., 4/Abril/1995

En la actualidad las organizaciones deben ser flexibles y oportunas para ofrecer calidad, innovación, servicios, ya que estos parámetros contribuyen un factor clave de éxito en los negocios.

## **2.7. NUEVA VISIÓN**

El rediseñar los procesos implica tener una óptica hacia procesos horizontales, en los cuales los participantes en los procesos de negocios tengan una visión del inicio-fin de un proceso, es decir que conozcan cada una de las etapas del proceso (mencionados en el subcapítulo de aplicación), así como los factores claves; además de dar el valor y responsabilidad que le corresponde a cada empleado en el mismo y en suma, dominio total sobre los resultados que se esperan al final del resultado; evitando los pasos innecesarios como son: funciones innecesarias, tiempos altos, realización de tareas por separado, trabajos incompatibles, reprocesos de trabajos, demoras, que lo único que ocasionan son obstáculos para obtener los objetivos que desea la organización y satisfacer las expectativas del cliente.

Desde este punto de vista el sistema adopta dos posturas:

- Papel del líder
- Cultura de la localidad y de la organización.

**"Toda organización que cambia su estructura, de funcional a la de Reingeniería de Procesos la llevan a la elección de un buen líder, ya que estos al asumir su papel y tomar el compromiso conducirá a la organización a un sistema de operación a través de**

un esquema horizontal eficiente, activo y agilizando la respuesta de sus clientes."<sup>39</sup>

Al mismo tiempo deben de establecerse grupos de trabajo los cuales también deben de asumir su papel participativo y con mentalidad de beneficios de **grupo-empleado-empresa-cliente**.

Todo esto a la luz del modelo sistemático de procesos en donde se consideran a la **planeación-liderazgo-procesos de negociación-satisfacción** a cliente como ejes del modelo y como eslabones del mismo se incorpora a la cultura organizacional: calidad, estilos de administración y tamaño de la empresa.

Los programas de Reingeniería se presentan como una oportunidad para las empresas que quieren mejorar su posición competitiva y al mismo tiempo crear ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo con resultados desde el corto plazo; en la competitividad frente a los clientes externos (permanencia en el mercado) e incrementar la productividad de los clientes internos (eficiencia operativa).

**"Enraizarse hacia el logro de mejoras continuas o radicales en la calidad del producto y servicio, reducir costos, elevar la productividad y proporcionar valor al cliente para lograr ventajas competitivas."**<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Op. Cit. Pág. 36

<sup>40</sup>González Torres Luis Ramón, Seminario Reingeniería Operativa y Reestructuración Financiera para los Negocios, American Management Association (AMA), México, D.F., 27/Marzo/1995

Las organizaciones deben mantener una orientación típica hacia la eficiencia y control para atender el mercado que demande innovación, servicio y calidad.

Lo anterior da beneficio y valor para el cliente al recibir el producto que desea lo vea diferente al que adquiere en relación a los demás de la competencia y de la calidad del servicio con que es proporcionado el mismo.

**Los empleados deben de encontrar formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, produciendo al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos número de personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.**

Los trabajadores mismos realizan hoy aquellas partes del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Los individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos y el trabajo en serie desaparece.

Actualmente a las empresas les interesa mantener un enfoque unificado en cuanto a qué es lo que el cliente requiere, la clave está en encontrar la manera más sencilla de producir el producto o servicio.

Como podemos darnos cuenta en esta nueva estrategia el manejo de los negocios propone un criterio de comparación con los enfoques tradicionales.

Lo anterior es el eliminar la creación de barreras con el cliente, el poner énfasis en mejoras operativas en cada nicho de la estructura funcional, dando la oportunidad de visualizar la empresa como un todo, para agregarle un valor a los procesos esenciales.

La Reingeniería marca una revolución, reemplazando los procesos existentes en los cuáles solo estén involucrados determinados niveles funcionales de la organización. Proponiendo trabajar de otra manera para reunificar las tareas en procesos simples y básicos que proporcionen un producto o servicio con calidad, tal como lo requiere el cliente.

A través de esta estrategia se logra tener un enfoque unificado, en el cuál cada área de negocios esté entrelazada y juntas respondan a las nuevas necesidades que actualmente se requieren, creando con ello un cambio de Cultura Organizacional con el que son beneficiados los recursos de la Organización

En el capítulo tres hablaremos del cambio que es fundamental para la organización al implementarlo ya que a través de él podrá mantenerse ante la competencia y las exigencias del cliente. Permite desarrollar una cultura para ser creativos e innovadores alcanzando las metas establecidas, por medio de la cultura organizacional la cual brinda calidad en el servicio, contando con equipos autoadministrados que permitan ver las necesidades del servicio interno.

### **III**

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como se mencionó anteriormente la Reingeniería replantea una nueva forma de trabajo, implantando una nueva administración.

Al establecer una nueva estrategia trae consigo un cambio de cultura organizacional la cual nos permite tener preciso lo que es una misión, visión y objetivos, construyendo equipos de trabajo para replantear la forma de hacer las cosas teniendo como resultado un nuevo modelo de organización en el que la empresa tenga una actitud y cultura orientada a escuchar a los clientes y empleados involucrados, dirigiendo los procesos a proporcionar servicio, investigación y desarrollo.

Lo anterior busca comprometerse con el cambio tanto evolutivo como revolucionario, conociendo todos los aspectos que lo rodean en lo técnico, humano y organizacional, en donde cada miembro de la organización es un eslabón importante. La formación de un equipo que tenga en mente agregar valor a su trabajo, involucrándose en el control y la mejora continua, a fin de satisfacer las necesidades del cliente, todos estos cambios los desarrollaré en el contenido de este capítulo.

### **3.1. CAMBIOS**

**Actualmente las empresas no pueden permanecer estáticas e indiferentes ante una realidad, en constante movimiento que genera cambios drásticos. Sobrevivir frente a la competitividad empuja a las organizaciones a encontrar nuevas alternativas, que implican no pasar por alto un factor determinante: El Cambio.**

Se han venido presentando etapas de constantes cambios. estos últimos se han sentido en todos los ámbitos, el gubernamental, empresarial, familiar, hasta llegar al individual y tomando en cuenta que los cambios surgen a raíz de que el mundo en su totalidad esta cambiando, sobre todo los consumidores y que, por lo tanto, ellos también deben hacerlo.

En el terreno individual debemos pensar en que debemos hacer para mejorar la situación en la que nos encontramos, cómo participamos en los procesos de cambio y tener una sociedad como la que deseamos.

El no aceptar los cambios trae consigo consecuencias como son: pérdida de mercado, baja calidad en productos o servicios, atraso tecnológico, pérdida en recursos económicos, bajo rendimiento laboral, nula integración de equipos de trabajo, conflictos interpersonales, poca identificación con el trabajo, falta de cumplimiento, etc.

El momento histórico que estamos viviendo, debemos tratar de apreciarlo con una visión positiva, entendiendo que los cambios son parte del desarrollo de la humanidad: existe una frase muy antigua que dice "lo único que permanece es el cambio"<sup>41</sup> y esto es totalmente cierto, se puede decir que el cambio es lo natural y lo permanente es lo antinatural.

El cambio ayudará a responder mejor a los clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad a precios competitivos, lo cual trae intensificación en el mercado.

---

<sup>41</sup>Fuentes Maya Sergio, "seminario de Creatividad", UNAM-Fac. Ingeniería, mayo 1992.

Para poder afrontar esta situación debemos volvernos flexibles e imaginativos, recuperando la confianza en nosotros y en lo que hacemos. Ya que quien hace a la organización somos nosotros por lo tanto los generadores del cambio debemos ser nosotros.

Las organizaciones actúan ante cambios como un reto y una oportunidad para corregir aquello que estuvo equivocado y transformarlo en resultados más favorables. Los cambios se deben de aprender a afrontar y participar en actividades en procesos, asumiendo la responsabilidad de aprovecharlos y dirigirlos, así como de influir sobre ellos.

Los cambios los podemos comprender como comportamientos vitales a realizar mejoras en el desempeño de las actividades, en donde todo cambio se puede dar conforme vayamos haciendo de nuestra conducta un estilo de vida y de trabajo en la organización.

Todo grupo se vuelve entusiasta y receptivos a nuevas ideas, desapareciendo cualquier resistencia al cambio y a la innovación. Por el contrario, crea una poderosa urgencia por mantenerse al día. La introducción de nuevos procesos, métodos o maquinaria, estimula el espíritu creativo, de este modo se elimina la sensación de monotonía y de aburrimiento.

El comportamiento a cambios internos en nuestros hábitos refleja una nueva cultura, los cuales nos hacen ser modelos para que otros sigan nuestro ejemplo.

Toda modificación trae consigo un cambio de cultura, y el cambio de cultura ayuda a una organización a lograr su misión, ya que las normas de comportamiento existentes deberán cambiar.

### **3.2. CULTURA**

El hablar de cambios nos da el comprender que comportamientos son vitales a una mejora en el desempeño, en el cual se caracteriza una nueva cultura deseada.

Para poder tener una visión precisa hacia donde nos dirigimos considero importante el definir el término cultura: "que es usada para describir costumbres, hábitos, creencias, valores, actividades y normas de interacción entre las personas dentro de una organización"<sup>42</sup>.

La palabra **cultura en una organización** es "la colección de comportamientos habituales de las personas en la organización"<sup>43</sup> Conociendo también como comportamiento habitual la repetición automática, es así como la cultura puede realizar un cambio.

**Generando nuevos comportamientos que ayudan a que la organización logre su propósito, ocurriendo la cultura en cambios de burocracia, de política, de estructuras organizacionales.**

---

<sup>42</sup>Seminario The One Page System, Grupo Financiero Bancomer, Diciembre 1994, Pág. 4

<sup>43</sup>Op. Cit.

La cultura también se da en la calidad que enfoca primero, a los clientes internos, que son los generadores de los elementos necesarios para después, satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de calidad de los clientes externos.

Una nueva cultura puede empezar pero no se puede sostener bajo creencias existentes en metodologías obsoletas es por eso que hoy en día se requieren, nuevos roles, nuevas estructuras, ser creativos y establecer nuevos compromisos que son necesarios para obtener los resultados esperados.

### **3.2.1. Creatividad**

Como seres pensantes somos capaces de generar cambios constantemente, todos con la finalidad de mejorar nuestra posición individual y de la organización, si ésta crece y se desarrolla, nosotros crecemos y nos desarrollamos. Así, podemos decir que la confianza surgirá únicamente si estamos convencidos o creemos que seremos capaces de responder a los desafíos resolviendo los problemas del futuro sin tener que recurrir a otras personas para que lo hagan por nosotros, a través de la creatividad podemos adquirir confianza.

El saber qué es la creatividad ayuda a tener un panorama mas amplio de como desarrollarla y a identificar principalmente las limitaciones impuestas por nosotros. Lográndolo podemos iniciar un proceso de renovación en todo lo que hacemos.

Usar nuestra imaginación y talento creativo para descubrir posibilidades, constituye uno de los ingredientes principales de que disponemos para administrar el cambio, tanto presente como futuro y eliminar nuestras limitaciones.

Nuestra sociedad nos ha acondicionado y programado para volvernos intensamente críticos, estamos listos para atacar una nueva idea en cuanto la escuchamos, sin aprovechar la oportunidad que ésta nos presenta.

Para la organización la importancia de la creatividad y la innovación ha quedado claramente demostrado. Cualquier empresa moderna requiere un aporte continuo e innecesario de nuevas ideas, prácticas, utilizables para seguir siendo prósperos.

La creatividad juega un papel fundamental en el pensamiento, la resolución de problemas y la toma de decisiones en la mayor parte de las funciones empresariales. En las organizaciones en las que la creatividad se fomenta y promueve están claramente presentando las condiciones que aseguran la renovación y el progreso continuo.

Debemos entender que la creatividad no es solamente el proceso de enfrentar el cambio, sino un camino que determinará el éxito futuro de cualquier individuo u organización.

Cada día se hace más evidente que la adaptación creativa y la flexibilidad al cambio son las únicas alternativas viables frente al fracaso o al estancamiento. Hoy en día es el momento de ser creativos y participativos, con formas de pensar positivas, aportando algo de lo que somos capaces de crear.

Lanzarse de todo corazón a la actividad empresarial, trabajar las largas horas que ello exige, y mantener una conducta profesional, creativa, innovadora que trae como resultado una actitud positiva obteniendo resultados de excelencia.

Mejorar el trabajo presente mejora el desempeño, ello puede producir una inmensa satisfacción. En el interior de toda persona existe una urgencia inherente para alcanzar excelencia en su propio campo, satisfaciendo esa necesidad, así mismo, da fuerza al verdadero anhelo de perfección, estableciendo nuevas metas, objetivos, siendo creativos tiene un resultado benéfico tanto para él como para la organización en la que está empleado.

La organización fija sus metas y cada individuo define sus propias submetas, por tal motivo se les debe proporcionar los medios para lograrlas. En todas las etapas de los niveles jerárquicos se mantiene la coordinación apropiada desarrollando y capacitando a su personal al logro de nuevos objetivos.

### **3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional retoma un punto importante en esta investigación por ser la que brinda calidad en el servicio o producto que dan las organizaciones.

Los planes, programas, métodos y técnicas que sean implementados sin obtener los resultados esperados; se debe a que los recursos humanos que son el elemento principal no se

encuentran preparados para realizar un cambio de cultura organizacional en sus funciones.

La base de todo proceso productivo está en el elemento clave el hombre y su formación básica; que si este no está formado con los conocimientos y valores fundamentales, para desenvolverse óptimamente en una sociedad que avanza y se desarrolla para ser mejor, difícilmente se contará con gente excelente que por ende de resultados de calidad.

Para poder crear un cambio de cultura en la organización es necesario implementar programas de capacitación los cuales estén enfocados al desarrollo de cada persona. Toda persona independientemente del grado de escolaridad y nivel jerárquico necesita someterse a cursos de capacitación, que son importantes en el curso de su vida diaria y profesional.

Tal programa de capacitación esta encaminado al desarrollo que produce un mejor entendimiento de las labores del departamento, ampliando así la perspectiva del participante. Crea un mayor apego al área de trabajo y fortalece el deseo de aprender y mejorar la actuación del trabajador.

Por tal motivo considero importante tomar en cuenta la siguiente definición de desarrollo: "el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, así como la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de sus funciones, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas"<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Guzman Valdivia Issac, Problemas de la Administración, De. Limusa-Willey, México, D.F., 1966 Pág. 69

**El desarrollo que alcanza una persona se debe a la preparación necesaria y especializada que recibe para poder enfrentarse en las mejores condiciones a sus funciones diarias.**

No existe mejor medio que el desarrollo para alcanzar altos niveles de motivación, productividad en una organización y en lo personal lo conduce a una constante mejoría en su desempeño.

Es así como yo defino al **desarrollo: lograr un desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para alcanzar su máxima eficiencia.**

Considerando la definición anterior, el personal es beneficiado en dos aspectos:

- 1) En el aspecto personal se encuentra en un ambiente competitivo, de crecimiento.
- 2) Las funciones que realiza son de gran satisfacción, ya que es creativo e innovador.

El personal por lo general se encuentra demasiado envuelto en sus actividades diarias y se olvida de realizar un cambio en sus hábitos, es por eso que la Cultura Organizacional demanda un involucramiento de todos los trabajadores sin importar el nivel jerárquico que poseen. Lo cual ayuda a la organización a un cambio estratégico en general, siendo estos los que determinan el éxito de la organización.

Es así, como actualmente lo demanda el mercado, personal con oportunidad, realizando un cambio de Cultura Organizacional en el ámbito de trabajo.

La **cultura organizacional** se llega a desarrollar como una nueva estrategia que nos orienta al cambio en el servicio al cliente, en unidad, innovación, creatividad, orientada al trabajo en equipo y autoadministrados, da como resultado una organización dinámica y preparada a las necesidades del mercado.

**La cultura organizacional es para mí el ambiente laboral que influye en el comportamiento del trabajador, en todo momento y acción de trabajo, desde el primer instante en que este ingresa a la empresa y durante todo el tiempo que permanece en ella.**

La cultura organizacional ocurre en diversos factores como son: el que se incluya una comprensión de los cambios deseados, en sistemas para empezar y sostener el proceso, en comportamientos.

También nos conduce a tener un mejoramiento en el trabajo, así como mejora el desempeño en el curso de su carrera profesional, la cuál se obtiene mediante la continua capacitación. También traduce un desarrollo propio y la mejora que se logra resulta en satisfacción duradera, en donde es conducida a la excelencia en el trabajo.

El cambio de cultura organizacional ayuda a una organización a lograr su visión. El cambio de cultura motiva al personal a ser innovadores y creativos.

Cuando un grupo social, empresarial implementa la cultura organizacional trae consigo cambios en la forma de realizar sus funciones, ya que contando con equipos autoadministrados una organización obtiene mejores resultados en el logro de sus objetivos.

### **3.4. EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS**

Las decisiones rápidas son esenciales en las condiciones de negocios tan cambiantes en la actualidad. Para cumplir con estos requisitos, poco a poco se está delegando autoridad, dando inicio a equipos autoadministrados.

Los equipos están integrados por personas capaces de responder a resultados específicos y que tienen la autoridad de actuar para cumplir esa responsabilidad. Los equipos autoadministrados aumentan la creatividad, servicio y unidad incrementando la eficacia de equipo, logrando resultados específicos. El éxito de estos equipos determina el éxito de la organización.

Las organizaciones actualmente piensan en términos de equipos; el individuo no existe aparte del grupo, en donde el trabajo es una actividad grupal.

Cuando una organización realiza sus funciones en unidad las cosas se hacen rápidamente, con energía, con una motivación y con menos stress, existiendo una creatividad que da solución a los problemas actuales, y a los viejos, trayendo grandes beneficios como es el brindar un servicio eficaz, que es el propósito de la organización. Con esto nos podemos dar cuenta que no hay límites para el mejoramiento; toda actividad se podrá desarrollar al aplicar nuevas suposiciones, habilidades, recursos y creatividad.

Al implementar equipos autoadministrados en una organización refleja cambios como son que el superior constantemente vigila el desempeño del subordinado, sin interferir innecesariamente con su trabajo, no obstante, porque el subordinado sea incapaz de controlar la situación, sino porque el superior actuará e intervendrá como su guía. Esto asegura que se eviten las fallas tanto como sea posible. Sin embargo, el énfasis no está en evitar los errores, sino más bien en buscar logros positivos. Esto requiere un perfecto entendimiento mutuo y consenso general o grupal.

El trabajo realizado en equipos facilita la formulación del propósito de la organización, los cuales deben tener en cuenta la misión, visión y objetivos que pretende alcanzar.

Los equipos autoadministrados deben tener en cuenta la visión hacia donde pretende dirigirse y que todo el equipo comparta la misma idea.

Cuando un grupo se dedica apasionadamente a **visiones** y se compromete fanáticamente a llevarlos a cabo, pero siendo

flexibles, sensitivos y capaz de cambiar de dirección rápidamente, logrando así un servicio eficaz.

La visión en una organización permite conocer todos los detalles del negocio, permitiendo tener un panorama completo de las personas que delegan responsabilidad logrando ser un conductor, fijar dirección, pero participando, escuchando y cooperando.

Es así como los equipos autoadministrados continúan haciendo mejor aún lo que se hace en la actualidad, y dedicarse más tiempo a comunicarse con los empleados, prestar servicio en equipos y lanzar nuevos proyectos.

Moviliza el conocimiento y la experiencia de todo el equipo y se logra mayor cohesión en el grupo, al mismo tiempo que crea el espíritu de equipo, permitiendo pensar estratégicamente e invertir en el futuro, pero con perseverancia al logro de sus objetivos.

Toda propuesta se discute ampliamente en grupos informales y se crea un consenso antes de que sea aprobada formalmente por el comité competente, considerando que es de gran importancia que las decisiones las toman los grupos.

La toma de decisiones en grupo, naturalmente, es lenta; pero el proceso preserva la cohesión y solidaridad del grupo. Por tal razón las decisiones grupales son rápidamente aceptadas por todos y conducen a una acción más efectiva. Las decisiones tal vez sean cualitativamente mejores, puesto que incorporan la experiencia y conocimiento de un número de empleados.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La circulación de trabajo, las decisiones, se toman sobre la base de discusiones, si el grupo es pequeño, se prefiere la discusión personal frente a frente y las propuestas sobre asuntos importantes se hacen circular entre todos los interesados.

Por lo tanto, la Administración siempre piensa en términos de objetivos de grupo. El grupo es responsable del éxito, así mismo de los fracasos. De ahí que al individuo rara vez se le culpa de los fracasos, particularmente fracasos en la forma de creatividad e ingenio.

El trabajo en equipos fomenta la creatividad y la innovación porque abre el flujo de ideas, de las cuales nace la innovación. Los clientes reciben mejor servicio porque tienen el apoyo de un equipo de personas. Se logra el propósito de la organización. El trabajo en equipos causa que las personas se preocupen más de servir el propósito en vez de servirse a ellos mismos.

Cuando el propósito de la organización está claramente redactado en forma de una misión y visión, el trabajo en equipos tendrá aún un mayor impacto.

La toma de decisión en equipos autoadministrados producen mejores resultados, en donde la habilidad del equipo excede la habilidad de cualquier individuo solo en el funcionamiento de la organización se obtienen resultados que son de gran interés para su funcionamiento porque todos los trabajadores necesitan del servicio para lograr sus objetivos.

### **3.5. SERVICIO INTERNO**

En las organizaciones actualmente los puestos y departamentos están entrelazados para cumplir, hasta donde sea posible, los requisitos del trabajo de todos; cada uno depende de los demás, en diferentes grados, para cumplir su misión. Y aún cuando esta misión no este plasmada en un papel, debe existir en la mente y funciones de cada uno de los trabajadores.

Es importante tomar en cuenta que todos, dentro de una empresa, somos clientes y al realizar correctamente el trabajo requerimos apoyo y del trabajo de cada uno de los que la conforman. Para la organización un paso fundamental es el de como determinar quiénes son sus clientes, cómo los estoy atendiendo, qué esperan de la organización, del personal y que se puede hacer para mejorar el servicio que se está brindando.

Esto será posible cuando exista conciencia del grado de autoridad, responsabilidad y valores predominantes en la organización, así como de las normas y visión que debe cumplirse en cada una de las tareas encomendadas.

Cada uno de los clientes internos de la organización, esperan recibir de sus superiores, de su gente y compañeros un buen servicio. Para que se pueda dar se necesita ofrecer, enseñar a su personal a través de una nueva actitud, disposición para realizarlo.

Si se quiere fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna dentro de la empresa, el triángulo de servicio interno ayuda a proyectar el mensaje en todas las áreas.

El triángulo del servicio interno proyecta la importancia que tiene el ayudar a la gente a realizar sus funciones con calidad en el servicio interno que realiza, analizando las labores, sugiriendo procedimientos, alternativas, organizando su propia labor con la ayuda del jefe que estudió el trabajo y diseñó sus propias herramientas, tomando parte activa en la instalación o nuevos procesos.

El triángulo de servicio interno es idéntico al de servicio externo, solo que en lugar de colocar en el centro al cliente colocamos al empleado que es el cliente interno de la organización. El cual queda representado en la siguiente figura.

El cual está diseñado para producir un mejor entendimiento de todo el proceso de actividades departamentales, en donde la parte superior del triángulo de servicio interno tiene que ver con la cultura organizacional. Cultura, para los empleados es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente interno. Es el mensaje fundamental del tipo de servicio que ahí debe existir, con el propósito de permitir a la gente asumir el compromiso personal de atender a sus clientes con calidad.

El lado inferior derecho del triángulo indica que los empleados necesitan el liderazgo de sus jefes. El liderazgo les da a los empleados lo mismo que éstos dan a los clientes externos: **atención personal y esmerada para sus necesidades como individuo.**

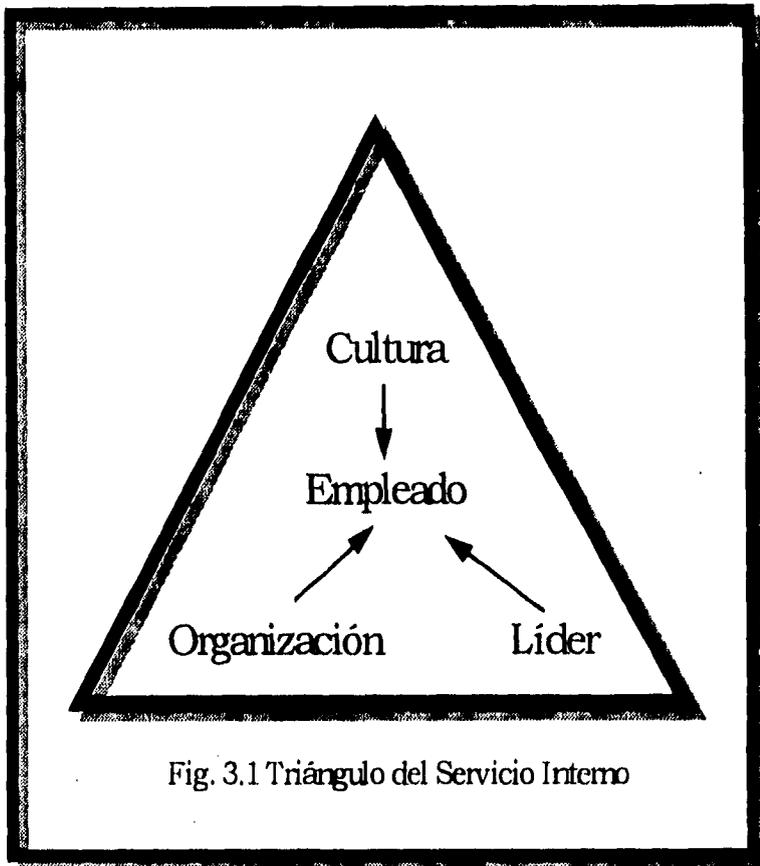


Fig. 3.1 Triángulo del Servicio Interno

El vértice inferior izquierdo del triángulo (organización), le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio al cliente: **apoyo**.

Todos necesitamos de todos para cumplir con eficiencia el trabajo. El pensar estratégicamente e invertir en el futuro, trae

consigo logros significativos a todos los niveles jerárquicos en la organización.

Continuar haciendo mejor aún lo que se hace en la actualidad, y dedicar más tiempo a comunicarse con los empleados es relevante porque se llega a prestar servicio en equipos y lanzar nuevos proyectos trae consigo ventajas significativas al finalizar los procesos.

Tal énfasis crea una amistad egoísta entre los empleados en donde todo individuo se siente comprometido con su pequeño papel específico. Los empleados entonces tienden a moverse en diferentes direcciones. Cooperando uno con otro de modo decidido y se hace fácil la coordinación en las actitudes o etapas de un proceso, sufriendo así el menor daño y obteniendo resultados favorables en el logro de sus objetivos.

Hay que tomar en cuenta que el personal debe tener espíritu empresarial y correr riesgos, pero no gravar a la compañía fracasando, porque la realización práctica es en la que hay que ver un problema como una oportunidad y aprender por la experiencia de resolverlo alcanza el óptimo desarrollo empresarial.

Es por eso que la organización pretende ser permanente y por ello garantizar el empleo vitalicio.

Es así como el Grupo Financiero Bancomer, a planeado y estructurado que la organización funcione como un equipo perfectamente integrado, los valores que se estiman son la confianza mutua, la cooperación, la armonía y la identificación con las tareas del grupo. La responsabilidad personal, el

desempeño individual se hallan conscientemente oscurecidas y el objetivo es mejorar el funcionamiento del grupo robusteciendo su solidaridad.

Con nuevos comportamientos que ayuden a que la organización logre sus propósitos encaminada a una misión y visión las cuales podrán observarse en el caso práctico, así como las ventajas y desventajas que representa para la Institución el aplicar una estrategia que trae consigo cambios significativos permitiendo estar a la vanguardia y ofreciendo un servicio eficiente.

## **IV**

### **CASO PRACTICO:**

**LA PLANEACIÓN DE LA  
REINGENIERÍA Y LAS  
VENTAJAS SIGNIFICATIVAS  
PARA LA INSTITUCIÓN**

Como lo mencioné, las organizaciones deben estar en constante cambio para subsistir ante la competencia que existe actualmente entre los Grupos Financieros Mexicanos, así como con otras Instituciones extranjeras que llegan al país.

Las organizaciones deben de tomar en cuenta tres hábitos fundamentales para poder ser líderes en el cambio que son:

1. La Cultura Organizacional,
2. Reingeniería de los procesos administrativos y de servicios al cliente,
3. Uso de la tecnología y el liderazgo de los nuevos procesos.

Esto conlleva a un análisis de las diversas características competitivas, considerando y fortaleciendo la cultura de la Institución; en el rediseño y la flexibilidad de los procesos para obtener beneficios y un valor agregado en costo, calidad, servicio y agilidad, haciendo uso de la tecnología como herramienta del cambio.

#### **4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

El Grupo Financiero **Bancomer**, tiene como finalidad la aceleración del cambio que se dará por medio de la cultura, misión, visión, eliminando las alternativas de cambio, involucrando y difundiendo en toda la Institución de los cambios que surgen como son en estructuras, sistemas y del proceso de

comunicación interna en forma oportuna, permitiendo compartir un objetivo en común y formando un equipo.

#### **4.1.1. Misión**

La misión que se plantea, esta estructurada de la siguiente forma:

- Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad.
- Ofreciendo a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.
- Obtener un rendimiento atractivo para las acciones y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.
- El Grupo Financiero tiene definida la misión que lo conduzca al éxito en todos los niveles.

#### **4.1.2. Visión**

La visión que se tiene dentro de la organización está enfocada a diversos factores que se consideran importantes tanto el uno como el otro.

- En relación al personal la Dirección busca continuamente motivación, fomentándola a la identificación con los valores, misión, visión y que se cuente con el perfil que requiere la institución.
- Ser rentables y solventes ya que los esfuerzos estarán enfocados al uso óptimo de los recursos, obteniendo un aumento de productividad para ser rentables en el sector financiero.
- Ofrecer calidad y servicio a cada cliente, ya que la calidad del servicio será el elemento distintivo de Bancomer con respecto a sus competidores.
- En el mercado tendrá el más fuerte arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados a los cuales ofrece servicio, obteniendo un liderazgo en la introducción de nuevos productos.
- En la Administración de Riesgos, se contará con el riesgo de la industria, a través de una medición y segmentación por especialidad, basada en normas apropiadas para cada segmento.
- Contar con un sistema e infraestructuras que se adoptarán a la tecnología de información más poderosa y avanzada, que cubra las necesidades que se tienen, permitiendo ofrecer una amplia gama de bienes y servicios, así como desarrollar una cultura que permita utilizar la tecnología al 100%.
- Insumos y servicios se integrarán con proveedores especializados en actividades de soporte, en el cual estén identificados con los objetivos y valores que persigue la institución, permitiendo obtener la mejor calidad, servicio y costo.

- Se mantendrá una relación con instituciones y organismos públicos y privados para participar en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.
- La imagen que se persigue es ser reconocida como una institución líder, sólida y de vanguardia, con primordial calidad en el servicio y cercanía al cliente.

#### **4.2. LA NECESIDAD DEL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN**

Bancomer emplea cinco etapas que la conducirá al cambio fundamental:

1. La imagen apropiada a la nueva dirección estratégica.
2. La comunicación de la visión y el cambio estructural.
3. Un periodo de transición o arranque del cambio, liberación de ejecutivos corporativos en cada uno de los negocios.
4. La Reingeniería de procesos en los nuevos negocios para asegurar agilidad/velocidad, calidad de servicio al cliente y reducción de costos de operación.
5. La integración de la organización en su nueva imagen, cambio de Cultura, equipos horizontales, educación, compensación y sistemas.

Retomando lo anterior se llega a determinar cinco principales objetivos que lo conducirán al cambio en todas sus áreas:

**a) Simplificar la gestión.**

Hacer las funciones más sencillas, con menos burocracia, a fin de que se agilicen los procesos en la toma de decisiones.

**b) Controlar el riesgo.**

Centralizar el control de riesgo y crear especialistas en las decisiones de crédito para reducir el margen de error.

**c) Adelantarse a los cambios del entorno.**

Preparando la red de menudeo para todos aquellos sectores que no se encuentran dentro de nuestro mercado y adecuar la estructura de costos e ingresos para enfrentarse al estrechamiento de los márgenes de intermediación.

**d) Identificar y medir ganadores.**

Definir las unidades de negocio de forma tal, que podamos medir su desempeño y eficiencia claramente, haciendo una diferencia según el enfoque del cliente o producto.

**e) Apalancar los recursos.**

Agrupar las operaciones que requieren alto grado de especialización buscando economías de escala y un mejor servicio.

Una vez que el Grupo Financiero Bancomer a establecido sus objetivos principales también da a conocer su nueva estructura, la cual está integrada de la siguiente forma.

#### **4.2.1. Nueva Estructura**

Una vez conocidas las etapas y objetivos que se establece el Grupo Financiero Bancomer, en Septiembre de 1993 da a conocer el modelo estratégico que guiará el desarrollo de la organización.

De acuerdo a un análisis realizado el Grupo Financiero determina la forma de prever y satisfacer las necesidades del mercado, analizando la demanda de la clientela, como la del entorno en general. A partir de esto se determina cuatro principios estratégicos que se llevaran a cabo:

1. Mayor cuidado y atención a los clientes
2. Adelantarnos a los cambios del entorno
3. Organización más ágil y sencilla
4. Prepararnos para crecer

Estos puntos serán el eje para que los resultados de las unidades de negocios ubiquen a Bancomer en una posición que le permita adelantarse a los requerimientos del mercado y prever los productos que demandan los clientes de los diferentes sectores empresariales.

Con esta transformación que se desarrolla el Grupo Financiero Bancomer cuenta con una estrategia y una estructura organizacional que permite desempeñar las funciones con mejor calidad en el servicio y mayor rapidez en los diversos mercados que se atienden.

Permitiendo al personal estar informado sobre los cambios que se realizaran, así como ver con absoluta claridad la visión y

los objetivos que se propone la institución los cuales los conducirán al éxito.

El Grupo Financiero Bancomer ha desarrollado la nueva estructura de la organización, la cual esta constituida por unidades de negocio. Fig. 4.1<sup>45</sup>

#### **4.3. TIPO DE MUESTREO**

Llevaré acabo un muestreo estratificado, porque serán dos áreas funcionales consideradas para el extracto, como son la Banca de Servicio y Operaciones Centrales ambas pertenecientes al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) de la unidad de negocio Banca del Consumidor y mediante la estratificación se logrará una mayor homogeneización de la muestra final.

Utilizare un diseño expofacto que esta representado como se muestra a continuación.

##### **4.3.1. Tipo de Diseño**

El diseño será un Expofacto el cual es simbolizado de la siguiente forma:



<sup>45</sup>Mundo Bancomer, Suplemento Especial, Nuevo Modelo Estratégico Bancomer, Publicación Bancomer, Septiembre de 1993. Pág. 3

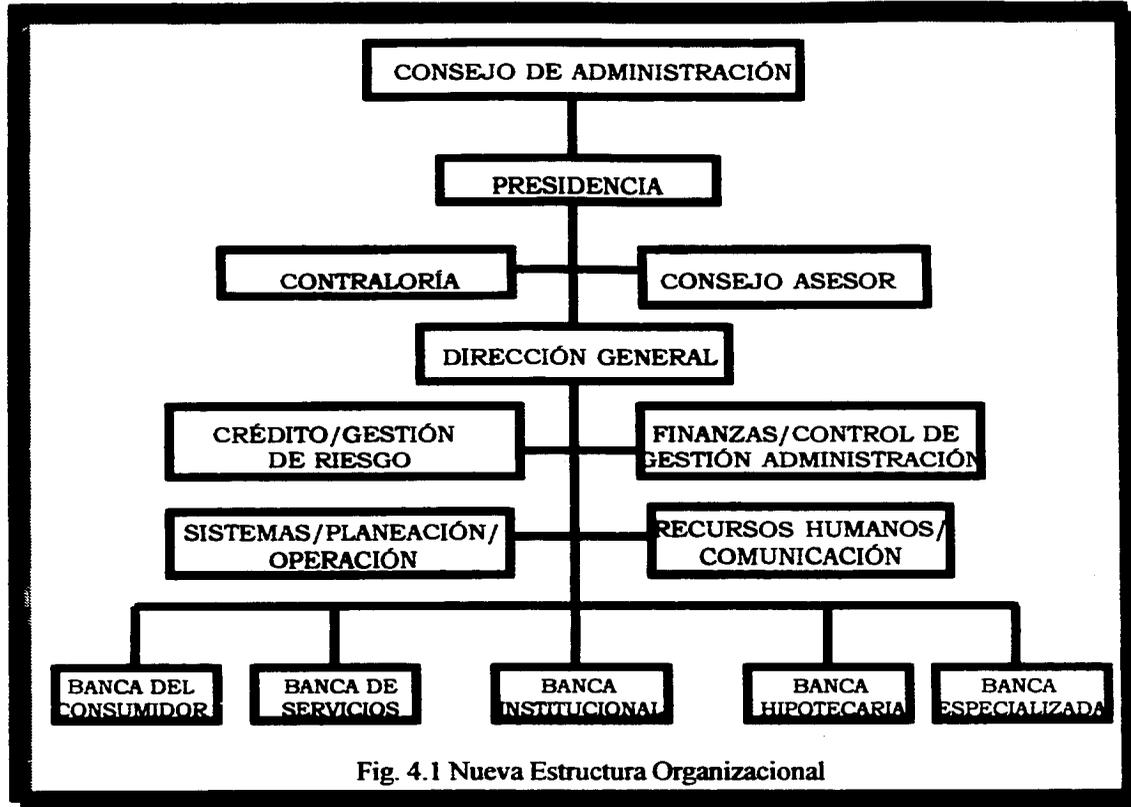


Fig. 4.1 Nueva Estructura Organizacional

Por ser el fenómeno objeto de estudio el que no permite construir una medida directa sobre la reacción que se tenga al aplicar la Variable Independiente, la única forma de medir es a partir de la construcción de un grupo con características similares.

#### **4.3.2. Ecuaciones Simbólicas**

La ecuación simbólica implementada en el diseño está representada simbólicamente como:

- X** = Variable Independiente
- O<sub>1</sub>** = Postest
- O<sub>2</sub>** = Postest
- O** = Postest

Dicha simbología significa:

- X** = La Planeación de la Reingeniería
  - a) Capacitación del Personal
  - b) Cambio de Cultura Organizacional
- O<sub>1</sub>** = Banca de Servicio (a-b)
- O<sub>2</sub>** = Operaciones Centrales S.A.R. (a-b)
- O** = Información sobre la Reingeniería en el rediseño de funciones en la Banca de Servicio y Operaciones Centrales S.A.R.

Las características del diseño implementado son:

- N** = 10 sujetos de cada extracto
- U** = Dos áreas funcionales de Bancomer
- X** = Planteamiento o expectativas sobre la Reingeniería
- O** = Cuestionario y/o entrevista

Las anteriores características serán aplicables a los dos extractos en la siguiente investigación.

#### **4.4. ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

El área que tomaré como investigación corresponde a la Dirección General Adjunta de Banca del Consumidor, la cual es la de Operaciones Centrales S.A.R., que tiene la siguiente misión.

Lograr que la Administración y control de las operaciones del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), tenga un alto grado de eficiencia y seguridad para la Institución a nivel Nacional, así como proporcionar apoyo y asesoría a los funcionarios que atienden el servicio; coadyuvando a brindar un servicio excelente a nuestros clientes al menor costo posible.

Teniendo como objetivos:

- Objetivos de Volumen / Tiempo
- Objetivos de Calidad
- Objetivos de Costo

Obteniendo como resultado productivo cumplir con los requerimientos del cliente al costo adecuado.

#### **4.4.1. Funcionamiento del Departamento de Empresas Especiales, S.A.R.**

Para poder desarrollar el caso práctico tomare el Departamento de Empresas Especiales, S.A.R., perteneciente al Área Operaciones Centrales S.A.R. que funge como uno de los más importantes en la Captación de este producto y la Banca de Servicios la cual se integra por diferentes sectores.

Para poder empezar a desarrollar la estrategia de lo que es Reingeniería busque tres áreas de impacto en donde realizaré un estudio en las funciones que desarrolla el Departamento de Empresas Especiales SAR., en donde el cliente es la Banca de Servicios a la cual se le debe de dar una respuesta oportuna de las necesidades que se tienen, las cuales deben de ser cubiertas en un 100% y no en el 50% que se le está brindando.

##### **4.4.1.1. Caso de Estudio I**

Las funciones que desarrolla el Departamento de Empresas Especiales son:

1. Recepción, validación y transmisión de la información recibida de la Banca Institucional y Banca Comercial,
2. Dar seguimiento al flujo de la operación para su correcta aplicación.
3. Asimismo determinar aquellas empresas que tuvieran alguna desviación en el flujo del proceso y ejecutar la acción correspondiente para la correcta operación de la misma y cumplir con los niveles de servicios establecidos.
4. Recepción, aclaración y aplicación de las solicitudes recibidas de la Banca de Servicios cumpliendo con los niveles de servicios establecidos.
5. Verificación de los estados de cuenta emitidos por sistema y en forma manual para su correcta emisión y entrega.
6. Atender las asesorías y requerimientos especiales que solicitan la Banca de Servicios y Banca Comercial.
7. Asesoría y apoyo a la Banca de Servicios y Banca Comercial, así como a la Gerencia de Servicios a Clientes.  
Los sectores que integran a la Banca de Servicios son:

- Banca Gubernamental
- I.M.S.S., S.E.P., C.F.E., PEMEX
- Banca Corporativa México
- Banca Corporativa Monterrey
- Banca Comercial

#### **4.4.1.2. Caso de Estudio II**

Al realizarse un análisis de la función cuatro anterior anteriormente mencionada que se desarrolla actualmente en el Departament o de Empresas Especiales nos muestra la situación actual del flujo conceptual de aclaraciones. Fig. 4.2

Las diferentes funciones que se desarrollan dicho flujo son:

1. Proceder a investigar causa y origen de la aclaración con los elementos:
  - Matriz de recepción
  - Fecha de cargo
  - Consulta de la base de datos
  - Microfichas o reportes
  - Estados de cuenta de cheques
  - Comprobantes de aportación
  - Elaborar formato de aclaración y dirigir al área de aclaraciones
2. Turnar la aclaración dependiendo de la afectación.
3. Efectuar operaciones y enviar comunicado a Empresas Especiales de haber efectuado la corrección.
4. Efectuar los cambios:
  - Cargo
  - Abonos
  - Cambio de fecha de cargo
  - Cambio de instituto
  - Cargos por fuera

### FLUJO CONCEPTUAL DE ACLARACIONES S.A.R. EMPRESAS ESPECIALES (OPERATIVA MÉXICO)

SOLICITAN ACLARACIÓN

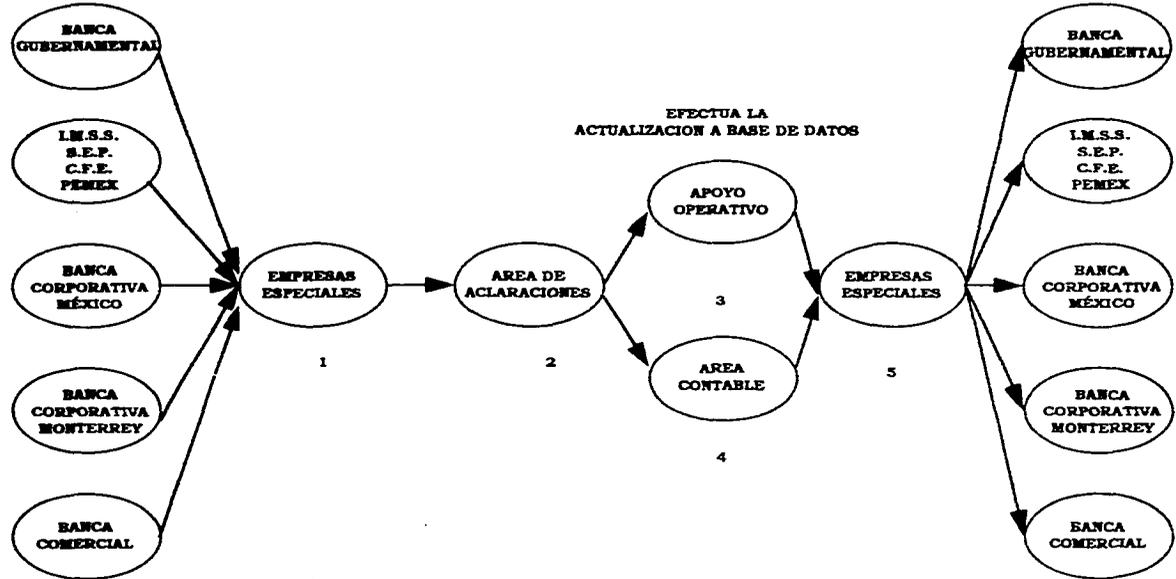


Fig. 4.2 Flujo actual

- 5.- Emitir comunicado a las Bancas informándoles de haber efectuado la corrección.

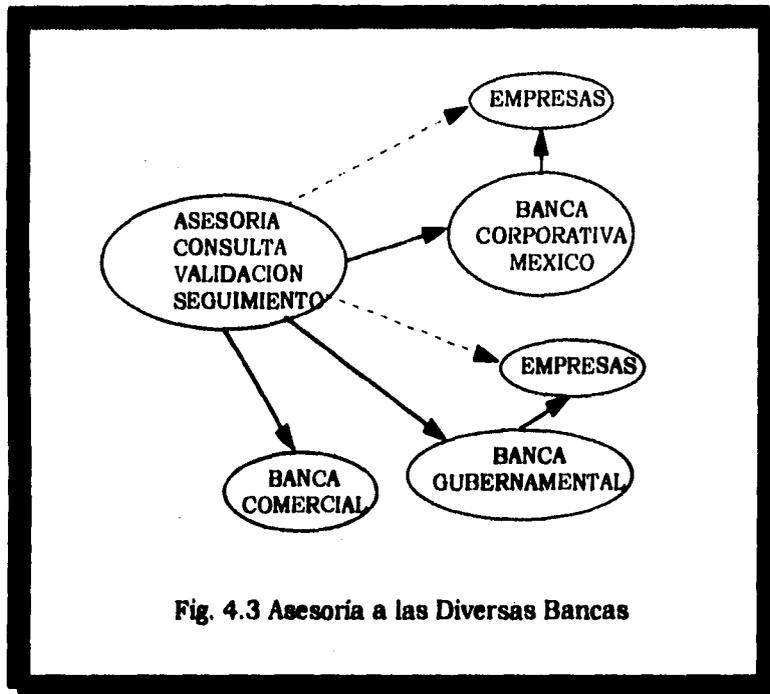
En el caso de estudio III analizare el tipo de asesoría que brinda el Departamento de Empresas Especiales, S.A.R.

#### **4.4.1.3. Caso de Estudio III**

##### **ASESORÍA POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE EMPRESAS ESPECIALES.**

La asesoría que se brinda a los diferentes sectores la clasifíco en tres partes:

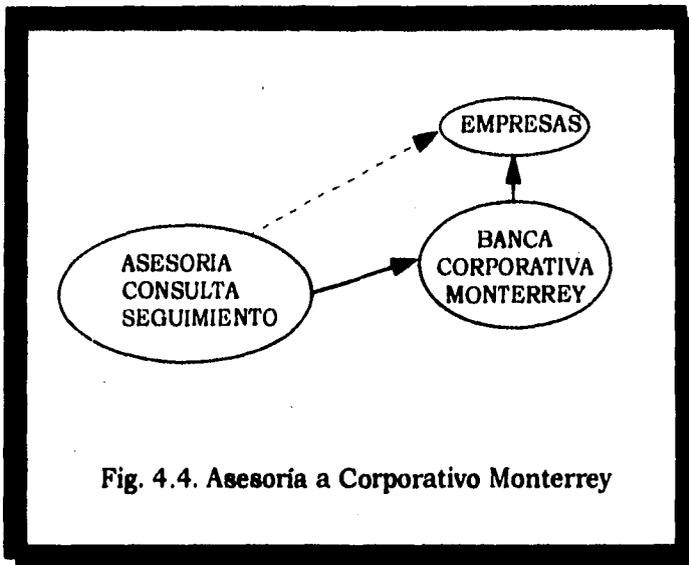
- 1.- Asesoría en el proceso de recepción, validación, transmisión y control de aportaciones, para la detección y corrección oportuna de rechazos y problemas con el manejo de información de las aportaciones, así como también consultas de requerimientos de las empresas y trabajadores.



**Fig. 4.3 Asesoría a las Diversas Bancas**

**2.- Corporativo Monterrey recibe, valida y transmite la información de la aportación.**

**Empresas Especiales da seguimiento a la información del proceso de aportación de las empresas que transmitió Corporativo Monterrey y da consultas de requerimientos del cliente.**



**Fig. 4.4. Asesoría a Corporativo Monterrey**

**3.- Asesorías de información general de procedimientos de SAR principalmente de problemas de línea, recepción, transmisión y manejo de aportaciones durante los días de aportación.**

**Información y canalización de clientes que llaman por teléfono hacia los departamentos requeridos.**

**Lo anterior ocasiona una desviación en las funciones que se desarrollan en Empresas Especiales.**

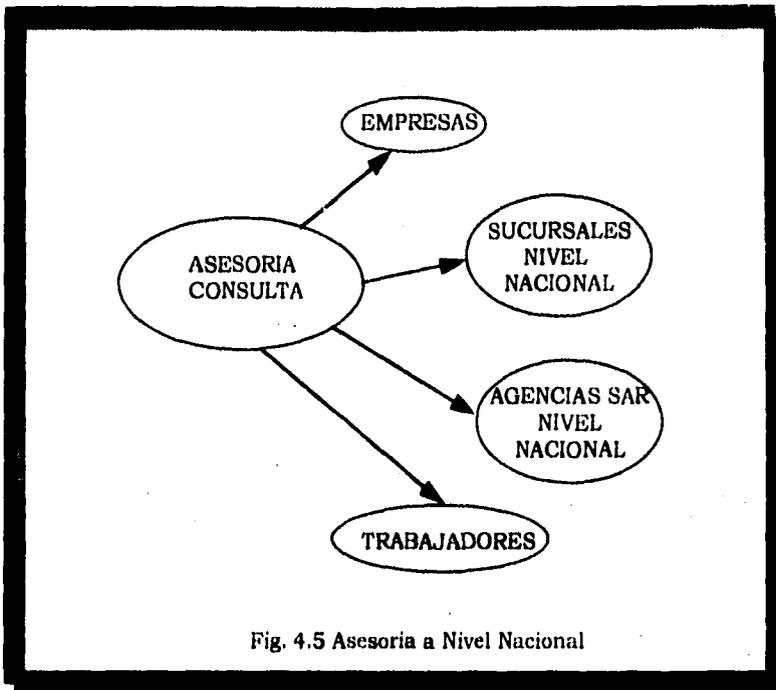


Fig. 4.5 Asesoría a Nivel Nacional

A continuación estableceré un análisis para determinar la causa que origina el funcionamiento actual de los tres casos de estudio.

#### **4.5. PROCEDIMIENTO AL APLICAR LA REINGENIERÍA**

El procedimiento que se llevara en el departamento de Empresas Especiales S.A.R., se realizará considerando que el tipo

de servicio que se le brinda a las diferentes Bancas, no es del todo satisfactoria para las mismas.

Al realizar un análisis encontré que si se lleva acabo una inadecuada planeación de las diferentes funciones que se desarrollan trae consigo consecuencias como las que muestran la siguiente figura.

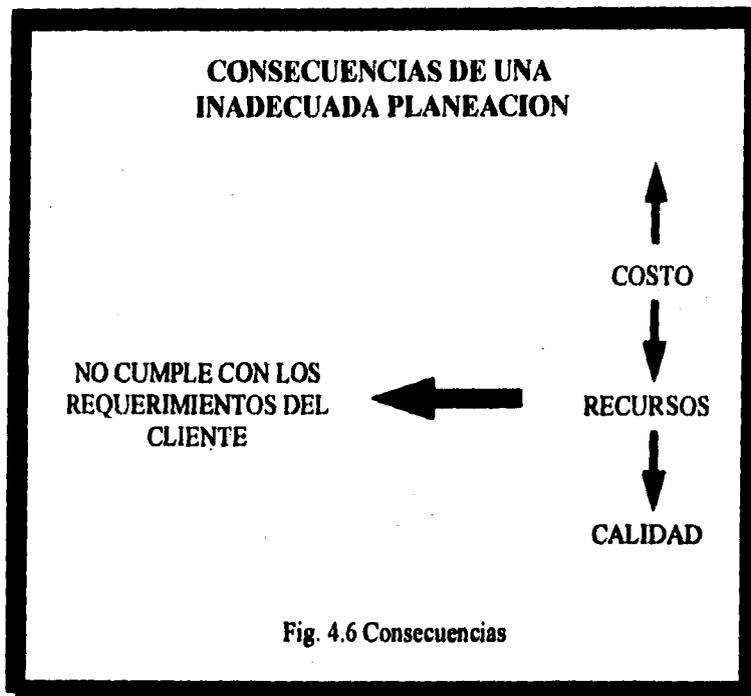


Fig. 4.6 Consecuencias

Considerando las consecuencias que presenta la figura anterior la Planeación para la dirección de Operaciones Centrales

**S.A.R., es: Determinar los recursos necesarios a lo largo del tiempo para lograr las metas de calidad y volumen con la estructura de costos óptimos, así como organizar las actividades y Recursos en el tiempo, para satisfacer los objetivos determinados.**

#### **4.5.1. Procedimiento**

Para poder empezar a rediseñar se abandonaran los procedimientos establecidos, rutinarios, buscando lo espectacular agregando un valor a las nuevas funciones, lo cual representa el logro de las nuevas metas.

En el departamento de Empresas Especiales S.A.R., iniciare desde cero ignorando barreras organizacionales y enfocándonos a los logros que se pretenden alcanzar al aplicar la Reingeniería como son: una economía abierta orientada al cliente, obteniendo una visión a largo plazo, creando una competencia en la calidad, utilizando la tecnología de punta, abarcando un mercado más numeroso y obteniendo un control ecológico.

Lo que pretendo es crear una nueva estructura organizacional de forma horizontal o en su defecto vertical, así como determinar nuevos procedimientos sobre un proceso ya establecido, descartando la actual y los procedimientos existentes.

Se debe considerar una planeación de los diferentes recursos con los que se cuentan como son:

1. Cuando Planificamos Recursos Humanos, debemos tener en cuenta las habilidades de los empleados y el tiempo razonable en que se supone realizar alguna actividad.
2. Tiempo razonable es aquel que una persona normal y conocedora de la tarea ocuparía, si tuviera que repetir la tarea durante un tiempo prolongado sin sufrir agotamiento.
3. Combinar los recursos Tecnológicos-Hombre-Conocimiento, obteniendo un alto grado de productividad.

Con lo que respecta al flujo conceptual que presenta actualmente el proceso de aclaraciones analizado anteriormente (fig. 4.2), es demasiado complejo para las funciones que se realizan. Ocasionando que el individuo pierda la visión de los objetivos que se tienen, realización de trabajos indirectos, demora en la respuesta, costos altos, reacción negativa del cliente.

#### **4.5.2. Etapas para Rediseñar**

Una vez que se ha estudiado el flujo conceptual de aclaraciones implementare las etapas consideradas en el capítulo dos para la aplicación de la Reingeniería:

Realizare el mapeo de procesos en donde serán estudiadas las diferentes áreas que intervienen en el desarrollo de estas funciones para identificar los procesos que intervienen. Fig. 4.7

## FLUJO CONCEPTUAL DE ACLARACIONES S.A.R. EMPRESAS ESPECIALES (OPERATIVA MÉXICO)

SOLICITAN ACLARACIÓN

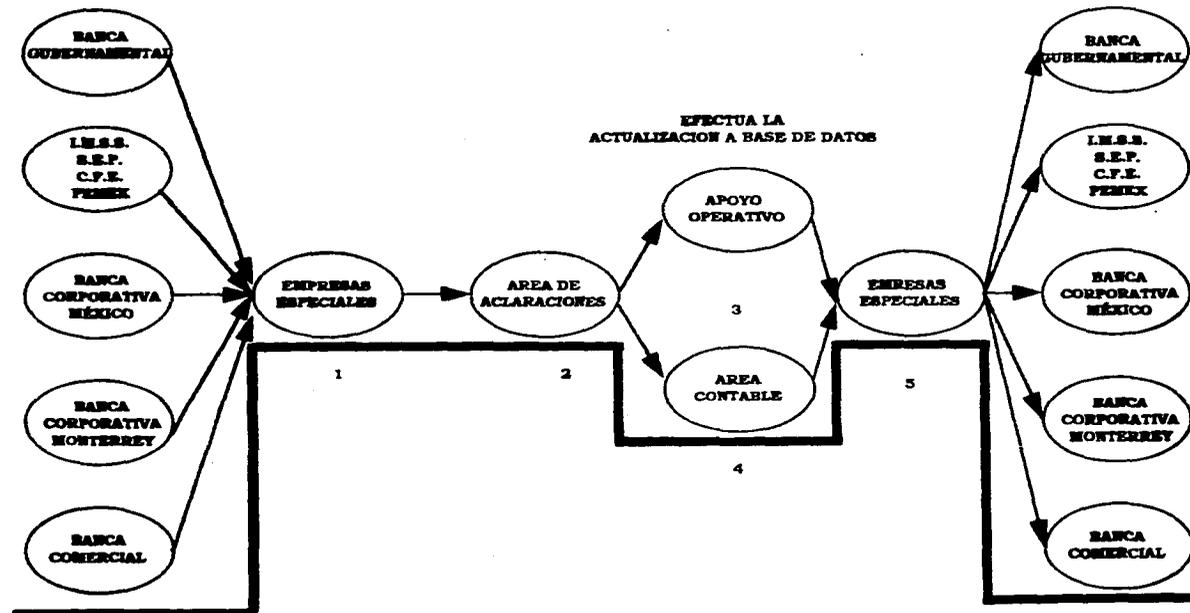


Fig. 4.7 Mapeo de Procesos en el Flujo Conceptual Actual

2. Los planes por equipos están integrados por banca en los cuales se pueden identificar a los clientes internos y externos a los que se les debe de brindar el servicio de una forma ágil y efectiva para obtener resultados adecuados.

En cada una de las bancas también existe un líder que guía del proceso: es quien debe mantener un orden específico de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos, espacio, principio-fin, entradas-salidas, así como también de la medición del tiempo, costo, calidad del servicio recibido.

Considerando también que el individuo debe tener una visión del inicio y fin de su actividad.

Una vez analizado este caso procederé a estudiar en el de asesoría

### **Causas que origina que el Departamento de Empresas Especiales de Asesorías.**

- Los ejecutivos de Banca Institucional son intermediarios que a veces no cumplen con los requerimientos del cliente en cuanto a la asesoría e información de los procedimientos de SAR, así como en aclaraciones de problemas que se suceden durante los procesos de aportación.

- Existen niveles de información inadecuados por parte de otros Departamentos que siempre canalizan al departamento de Empresas Especiales.
- No existe un módulo de información integral (fiscal, técnico de procedimientos y políticas) a nivel nacional para dar asesoría y consultas.
- Las área de información de sistemas (CEP, ASPI y UHD) no cumplen con todos los requerimientos tanto de agencias y sucursales como de clientes en cuanto a información general de SAR así como de problemas de procesos de aportación.
- Existe triangulación de información Cliente-Banca Institucional-Empresas Especiales, que produce problemas de comunicación con el cliente y por lo tanto no se da una atención integral a las empresas.

Una vez que he analizado los tres casos de estudio es importante considerar que al ser aplicada la Reingeniería trae consigo ventajas significativas.

## **4.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE SE ORIGINAN AL PLANEAR Y APLICAR LA REINGENIERÍA**

### **4.6.1. Ventajas**

El llevar acabo una planeación de la Reingeniería trae consigo un sinnúmero de ventajas de las cuales se llegan a obtener grandes resultados y algunas de ellas son:

1. Contar con una planeación que se adecúe a las necesidades tan cambiantes.
2. Aprovechar al máximo la tecnología con la que se cuenta.
3. Cambio radical de los diferentes procesos.
4. Simplificación de procesos.
5. Reducción de costos de producción.
6. Mayor productividad.
7. Disminución de tiempo.
8. El contar permanentemente con mejoras continuas.
9. Personal mejor preparado y especializado.
10. Se cuenta con personal mas eficiente y eficaz.
11. El personal se vuelve más creativo e innovador.
12. Capacitación continua para mantenerse a la vanguardia.
13. Mayor rendimiento laboral.
14. Permite tener un panorama más amplio de todos los procesos que intervienen en el desarrollo de un producto o servicio.
15. Mayor competitividad.
16. Se ofrecen mejores productos y servicios ambos con calidad.
17. Distinción a nivel nacional y mundial del sector financiero.
18. Los objetivos establecidos se cumplen.

Así como trae ventajas también se deben de considerar las desventajas que ocasiona.

#### **4.6.2. Desventajas**

Al no estar a la vanguardia de los cambios la institución se encontraría en completa desventaja ante los retos de los diferentes sectores financieros no solo a nivel nacional, sino también mundialmente.

**Algunas de las desventajas en las que se encontraría son:**

- 1. Falta de especialización y alineación sobre los segmentos claves del mercado.**
- 2. Falta de integración por procesos completos dentro de la organización.**
- 3. Dificulta para dividir estructuras de costos e ingresos, entorpeciendo la gestión de los negocios y su productividad.**
- 4. Responsabilidad traslapada en la línea, dificultando el establecimiento de objetivos, facultades y evaluación de desempeño.**
- 5. Duplicidad de funciones.**
- 6. Demora en respuestas.**
- 7. Estructuras demasiado complejas y poco funcionales.**
- 8. Pérdida de tiempo en procesos erróneos.**

El número de ventajas es mayor como se observa al ser planeada y aplicada la Reingeniería, las cuales se reflejarán en los siguientes instrumentos de medición.

#### **4.7. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

A través de la medición de los siguientes instrumentos podré medir las necesidades que presenta la Planeación de la Reingeniería al ser aplicada. Así como confirmación de la hipótesis central de la investigación y la determinación de los objetivos establecidos.

##### **4.7.1. Matriz de Variables**

La Matriz de Variables que medirá el diseño establecido en el punto 4.3. en donde se consideraran la Variable Independiente, Variable Dependiente, Hipótesis Central, Hipótesis Nula, Pregunta Diagnóstico Hipótesis Central, Pregunta Diagnostico Hipótesis Nula, ver Fig.4.8

**LA PLANEACION DE LA REINGENIERÍA INCREMENTA LA NECESIDAD DE UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6	V.7
1	X						
2		X					
3			X				
4		X					
5			X				
6		X					
7			X				
8			X				
9			X				
10						X	
11							X
12					X		
13			X				
14						X	
15		X					
16							X
17		X					
18							X

**Fig. 4.8 Matriz de Variables**

#### 4.7.2. CUESTIONARIO IMPLEMENTADO

##### UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

### LA PLANEACIÓN DE LA REINGENIERÍA INCREMENTA LA NECESIDAD DE UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

#### INSTRUCCIONES:

Sírvase contestar con una X las preguntas que así lo requieran, así mismo contestar de una manera clara y precisa aquellas preguntas donde no se les de opción a respuesta múltiple, gracias.

1.- Conoce lo que es la Reingeniería dentro de la Institución:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- Considera que la Reingeniería para la institución es:

- a) Un recurso que genera cambios favorables en el personal.
- b) Una condición que irrita al personal.
- c) Un elemento que le permite al personal adquirir una nueva idea y hábitos.
- d) Una metodología de moda.

3.- Cree que es el momento de aplicar la Reingeniería:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

Fig. 4.9. INSTRUMENTO APLICADO (CONTINUA)

4.- Los beneficios que se presentan al aplicar la Reingeniería son:

- a) Se generan cambios en la forma de pensar y actuar.
- b) Mantener la visión empresarial y de los subordinados.
- c) Integrar formas de trabajo habituales.
- d) Ninguna de las anteriores.

5.- El Cambio Organizacional, usted lo explica como:

---

---

---

6.- La nueva forma de las funciones es el resultado de:

- a) El contenido económico.
- b) El tipo de competencia Institucional.
- c) La aplicación de la Reingeniería.
- d) La especialización de la Reingeniería.

7.- La aplicación de la Reingeniería le genero un cambio de especialización en su trabajo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque:

---

---

---

8.- La necesidad de capacitación al personal en la actualidad tiene como origen:

- a) Los cambios sociales y culturales en la Institución.
- b) La forma actual de pensamiento Institucional.
- c) La nueva función que se desarrolla.
- d) El tipo de contexto económico que rodea a la Institución.
- e) Ninguno de los anteriores.

Fig. 4.9. INSTRUMENTO APLICADO (CONTINUA)

9.- Que desventajas considera que trae consigo la aplicación de la Reingeniería?

---

---

---

10.- Al implementar algún tipo de capacitación crea un cambio en la Cultura Organizacional que se origina al implementar la Reingeniería:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- Los cambios en las funciones y nuevos hábitos son generadores en la empresa por el uso de las intenciones y políticas de los directivos:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- En la Estructura Organizacional surge algún cambio al aplicar la Reingeniería:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

13.- La Cultura Organizacional nos conduce a una especialización que permite desarrollar las funciones en el trabajo en forma eficiente:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- El personal se beneficia con los cambios en la organización y en sus funciones:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Fig. 4.9. INSTRUMENTO APLICADO (CONTINUA)

15.- Considera que el personal se siente desprotegido al ser aplicada la Reingeniería:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16.- Cree usted que con la Reingeniería los diferentes procesos de la Cultura Organizacional, funciones, operaciones de los subordinados disminuye:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- Cree que fue necesario que se diera el cambio en la Cultura Organizacional, en el rediseño de las funciones del personal:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18.- La Reingeniería es una metodología que al ser aplicada en las diferentes áreas no necesita de una capacitación que permita un cambio mental, funcional y operativo en la institución:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Gracias por sus respuestas**

**Fig. 4.9. INSTRUMENTO APLICADO**

### 4.7.3. CEDULA DE CUANTIFICACION

**DISEÑO**  
**O X O<sub>1</sub>**  
**O<sub>2</sub>**  
**POSTEST**

1.- Conoce lo que es la Reingeniería:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11	100%
NO												0	0%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100%</b>

2.- Considera que la Reingeniería para la institución es:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A					*		*			*		3	27.27%
B												0	0.00%
C	*	*	*	*	*		*		*		*	8	72.73%
D												0	0.00%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

(\*) Cuestionario

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

3.- Cree que es el momento de aplicar la Reingeniería:

CUESTIONARIO CATEGORÍA												FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	
	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
NO													0	0%
TOTAL												11	100%	

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Altos márgenes de utilidad	1	9.09%
b) Cambio, nuevos hábitos para obtener un mismo fin	5	45.46%
c) Competitividad, ser excelente y rentable en el mercado	1	9.09%
d) Implementar formas idóneas de realizar el trabajo obteniendo una respuesta rápida.	2	18.18%
e) Contar con el personal necesario	1	9.09%
f) Es necesario organizar y tener disciplina para realizar con éxito las actividades.	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

4.- Los beneficios que se presentan al aplicar la Reingeniería son:

CUESTIONARIO CATEGORÍA												FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	A					*		*	*	*	*		5
B	*		*									2	18.18%
C		*		*	*							3	27.27%
D			*									1	9.09%
TOTAL												11	100.00%

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

5.- El Cambio Organizacional, usted lo explica como:

CUESTIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) Reagrupación de funciones, metodos, políticas y procedimientos que permitan optimizaciones y mayor márgenes de utilidades.	*	*							*			3	27.27%
B) Cambio habitual en el personal para lograr los fines planeados y brindar un mejor servicio.			*	*					*			3	27.27%
C) Conjuntar objetivos obrero-patronal				*								1	9.09%
D) Cambios v en la forma de pensar y actuar obteniendo cambios significativos.						*			*	*		3	27.28%
E) No contesto						*						1	9.09%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

6.- La nueva forma de las funciones es el resultado de:

CUESTIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A									*			1	9.09%
B								*	*			2	18.18%
C	*	*	*	*	*	*	*				*	8	72.73%
D												0	0.00%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

7.- La aplicación de la Reingeniería le genero un cambio de especialización en su trabajo:

CATEGORÍA	CUESTIONARIO											FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
SI	*		*				*		*		*		5	45.45%
NO		*		*	*	*		*		*			6	54.55%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>	

CATEGORÍA	FOROQUE											FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
a) Misma función pero con orden y medición de procesos.												1	9.09%
b) Capacitación en la nueva forma de trabajar y conocimiento en el desarrollo de las funciones.												4	36.37%
c) A un no se concluye en mi área.												1	9.09%
d) En la gerencia de reportes y en respuestas de procesos.												1	9.09%
e) Servicio al cliente interno y externo .												1	9.09%
f) Todavía no se ha realizado en su área.												2	18.18%
g) No contesto.												1	9.09%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

8.- La necesidad de capacitación al personal en la actualidad tiene como origen:

CATEGORÍA	CUESTIO											FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
A										*		1	9.10%
B		*	*	*						*		4	36.36%
C					*		*	*			*	4	36.36%
D	*					*						2	18.18%
E												0	0.00%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

9.- Que ventajas considera que trae consigo la aplicación de la Reingeniería?

CUESTIO CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	a) Simplificación de funciones, eliminación de personal, juntando varias actividades, tecnología nueva que requiere capacitación		*										
b) El personal cree que es para la cancelación de puestos, ya que se desconoce su funcionamiento			*	*	*					*		4	36.37%
c) Si se aplica correctamente no se obtienen desventajas.					*							1	9.09%
d) No contesto	*							*				2	18.18%
e) Ninguna			*								*	2	18.18%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

10.- Al implementar algún tipo de capacitación crea un cambio en la Cultura Organizacional que se origina al implementar la Reingeniería:

CUESTIO CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	SI	*	*	*	*	*	*	*		*	*		
NO								*				1	9.09%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

11.- Los cambios en las funciones y nuevos hábitos son generados en la empresa por el uso de las intenciones y políticas de los directivos:

CATEGORÍA											FRECUENCIA RELATIVA		
												ABSOLUTA	RELATIVA
SI	*					*			*		3	27.27%	
NO		*	*	*	*		*	*		*	*	8	72.73%
<b>TOTAL</b>											<b>11</b>	<b>100.00%</b>	

12.- En la Estructura Organizacional surge algún cambio al aplicar la Reingeniería:

CATEGORÍA											FRECUENCIA RELATIVA		
												ABSOLUTA	RELATIVA
SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11	100%
NO												0	0%
<b>TOTAL</b>											<b>11</b>	<b>100%</b>	

CATEGORÍA											FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	a) Divisiones de trabajo.											2
b) Evaluación de puestos, que dan modificaciones.											3	27.27%
c) Reducción de funciones y áreas innecesarias.											3	27.27%
d) Optimización de recursos.											1	9.10%
e) Creación de nuevos puestos.											2	18.18%
<b>TOTAL</b>											<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

13.- La Cultura Organizacional nos conduce a una especialización que permite desarrollar las funciones en el trabajo en forma eficiente:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11	100%
NO												0	0%
TOTAL												11	100%

14.- El personal se beneficia con los cambios en la organización y en sus funciones:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	90.91%
NO		*										1	9.09%
TOTAL												11	100.00%

15.- Considera que el personal se siente desprotegido al ser aplicada la Reingeniería:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI		*	*	*	*	*	*	*	*		*	9	81.82%
NO	*									*		2	18.18%
TOTAL												11	100.00%

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

PORQUE CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Ubicación del personal preparado en el puesto ideal.	2	18.18%
b) Desaparición de su puesto y de las funciones debido al uso de nueva tecnología.	5	45.46%
c) Liquidación del personal.	1	9.09%
d) No recibimos información suficiente de que es y para que sirva.	1	9.09%
e) Un cambio total de hábitos y habilidades.	1	9.09%
g) No contesto.	1	9.09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

16.- Cree usted que con la Reingeniería los diferentes procesos de la Cultura Organizacional, funciones, operaciones de los subordinados disminuye:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI			*	*	*			*			*	5	45.45%
NO	*	*				*	*		*	*		6	54.55%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

17.- Cree que fue necesario que se diera el cambio en la cultura organizacional, en el rediseño de las funciones del personal:

CUESTIO CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI		*	*	*	*		*	*	*	*	*	9	81.82%
NO	*					*						2	18.18%
<b>TOTAL</b>												<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUA)

18.- La Reingeniería es una metodología que al ser aplicada en las diferentes áreas no necesita de una capacitación que permita un cambio mental, funcional y operativo en la institución:

CUESTIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	*				*		*			*		4	36.36%
NO		*	*	*		*		*	*		*	7	63.64%
TOTAL												11	100.00%

Fig. 4.10 CEDULA DE CUANTIFICACION

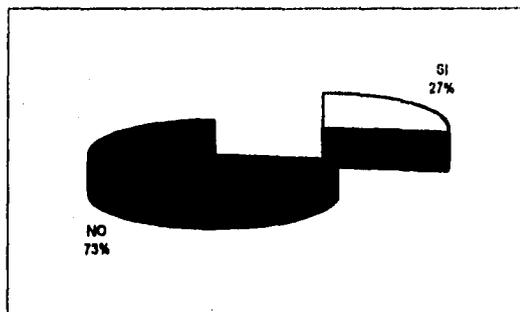
#### 4.7.4. CUADRO INTERPRETATIVO

$$\begin{array}{c} \text{DISEÑO} \\ \text{O}_1 \quad \text{X O}_2 \\ \hline \text{O}_2 \end{array}$$

#### POSTEST

11.- Los cambios en las funciones y nuevos hábitos son generados en la empresa por el uso de las intenciones y políticas de los directivos.

CUESTO CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA	ABSTENCIÓN	HIPÓTESIS CENTRAL	HIPÓTESIS NULA
SI	27.27%	0	0.00%	27.27%
NO	72.73%	0	72.73%	0.00%
TOTAL	100 %	0	72.73%	27.27%



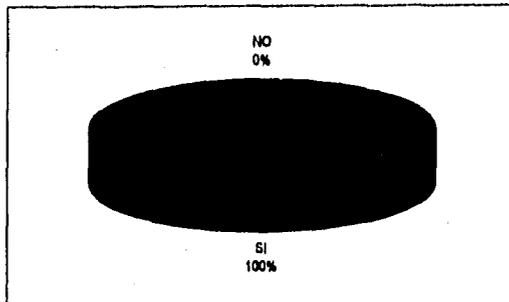
#### RESEÑA:

Por lo tanto mide la hipótesis nula de la investigación, en la cual da una frecuencia relativa del 100%, la cual esta medida por dos categorías: SI en un 27.27% y NO 72.73%, la cual da una confirmación de la hipótesis central.

Fig. 4,11 CUADRO Y GRAFICA DE INTERPRETACION PREGUNTA 11

12.- En la Estructura Organizacional surge algún cambio al aplicar la Reingeniería.

	SI	NO	SI	NO
SI	100.00%	0	100.00%	0.00%
NO	0.00%	0	0.00%	0.00%
	100.00%	0	100.00%	0.00%



**RESERVA:**

Esta figura mide la hipótesis central de la investigación en la cual da una frecuencia relativa del 100%, la cual esta medida por las dos categorías: SI el 100% y NO 0 la cual confirma la hipótesis central.

**RESERVA GENERAL:**

El cuadro interpretativo muestra la asignación porcentual de cada una de las hipótesis en la frecuencia relativa, según la naturaleza de la categoría del cuestionario. No existen preguntas intermedias por tal motivo da una abstención de cero.

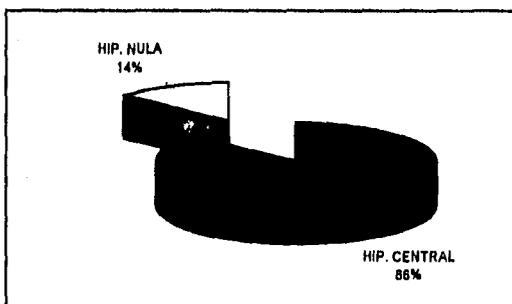
Fig. 4,12 CUADRO Y GRAFICA DE INTERPRETACION PREGUNTA 12

#### 4.7.5. CUADRO DE ELEMENTOS



#### POSTEST

CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA
HIPÓTESIS CENTRAL	172.73%
HIPÓTESIS NULA	27.27%
TOTAL	200%



**RESENA:**

La figura nos muestra las preguntas que miden la hipótesis central y la hipótesis nula. En donde nos da una frecuencia relativa en la hipótesis central de 172.73% y en la hipótesis nula 27.27% dando una validez a la investigación.

Fig. 4.13 CUADRO Y GRAFICA DE ELEMENTOS

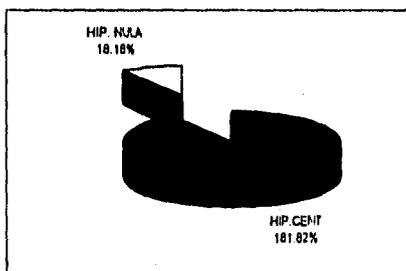
**4.7.6. CUADRO DIAGNOSTICO**

$$\begin{array}{c} \text{DISEÑO} \\ \text{O} \quad \frac{\text{X O}_1}{\text{O}_2} \end{array}$$

**POSTEST**

**HIPOTESIS CENTRAL**

CATEGORIA	HIPOTESIS CENTRAL	HIPOTESIS NULA	FRECUENCIA RELATIVA	ABSTENCION
10			100.00%	0.00%
SI	90.91%			
NO		9.09%		
14			100.00%	0.00%
SI	90.91%			
NO		9.09%		
TOTAL	181.82%	18.18%	200.00%	0.00%



**RESERVA:**

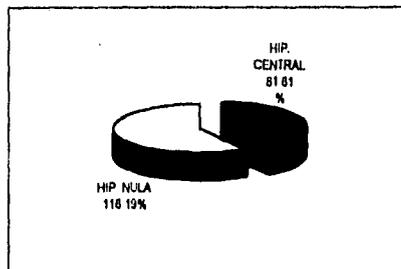
La figura muestra la medición de las preguntas 10 y 14 dando una frecuencia relativa del 200%, la cual esta representada en la hipótesis central en un 181.82% y en la hipótesis nula 18.02%, obteniendo una abstención de cero.

NOTA: en donde SI es = a H.C. y NO= a H.N.

**Fig. 4.14 CUADRO Y GRAFICA DIAGNOSTICO HIPOTESIS CENTRAL**

## HIPOTESIS NULA

SI			100.00%	0.00%
		54.55%		
NO	45.45%		100.00%	0.00%
		63.64%		
	36.36%			
TAM	81.81%	118.19%	200.00%	0.00%



### RESERVA:

La figura muestra la medición de las preguntas 16 y 18 dando una frecuencia relativa del 200%, la cual esta representada en la hipótesis central en un 81.81% y en la hipótesis nula 118.19%, obteniendo una abstención de cero.

NOTA: en donde SI es = a H.N. y NO = a H.C.

Fig. 4.15 CUADRO Y GRAFICA DIAGNOSTICO HIPOTESIS NULA

#### **4.8. PROPUESTA UNA VEZ APLICADA LA REINGENIERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE EMPRESAS ESPECIALES, S.A.R.**

De acuerdo a los resultados de los instrumentos de medición se obteniendo un 172.73% de la confirmación de la hipótesis central de la investigación, hago la siguiente propuesta a los tres casos de estudio para que su funcione de la siguiente manera, así como también realizo una propuesta para mejorar el resultado obtenido de la hipótesis nula del 27.27%, para que funcionen al 100%.

##### **4.8.1. Caso de Estudio I**

**En las Funciones que desarrolla el Departamento Empresas Especiales:**

Al aplicar la Reingeniería se agruparon tareas, oficios, trabajadores en procesos, que representan una actividad en conjunto con el fin de crear un producto de valor para el cliente.

**Quedando estructura en tres funciones principales:**

- 1. Recepción, validación y transmisión de la información recibida de la Banca Institucional y Banca Comercial.**
- 2. Recepción, aclaración y aplicación de las solicitudes recibidas de la Banca Institucional cumpliendo con los niveles de servicios establecidos.**

3. Atender las asesorías, requerimientos especiales y apoyo que nos solicitan la Banca Institucional, Banca Comercial y Gerencia de Servicios a Clientes.

Esta nueva estructura permitirá dar un máximo rendimiento de calidad y servicio al cliente, el cual conduce a la Institución a penetrar en el mercado siendo competitivos, innovadores, eficientes, ágiles, flexibles y rentables.

#### **4.8.2. Caso de Estudio II**

**Causas por las cuales se modifica el Flujo Conceptual de Aclaraciones**

##### **a) Banca Comercial**

Desaparece la petición de Aclaraciones de la Banca Comercial porque la mayoría de las empresas que se recibían deben ser atendidas desde la sucursal que maneja su cuenta evitando así:

- La pérdida de tiempo del cliente al tener que trasladarse desde su domicilio a Centro Bancomer,
- Llamadas constantes de clientes,
- Llamadas de la Gerencia de Empresas Especiales, SAR para que recojan comprobantes y medios magnéticos de aportación.

**Las Ventajas que se obtienen son:**

- La Banca de Servicios asigna la Agencia SAR mas cercana o en su defecto la Sucursal que maneja la cuenta.
- Así mismo se le asigna un responsable que es el encargado de atender directamente a la empresas en todas las necesidades que está presenta.
- Todo tipo de Aclaración será atendida directamente por la Gerencia de Aclaraciones de Servicios a Clientes directamente evitando la triangulación de información.

**b) Corporativo Monterrey**

**Las causas que se consideran para que deje de funcionar dentro del área de Empresas Especiales son:**

- No es justificable por parte del Corporativo Monterrey que solo se le de seguimiento a las funciones antes mencionadas.
- Corporativo Monterrey puede atender directamente todos los procesos, ya que cuenta con los elementos necesarios para realizarlo.

**Ventajas:**

- Las aclaraciones del Corporativo Monterrey las mandará directamente al Departamento de Aclaraciones de Servicios a Clientes; por ser los responsables de atender directamente a todas las sucursales y Agencias SAR.
- Se evita la triangulación de información.
- Se atenderán solamente procesos especiales los cuales requieran de atención especializada.

**c) Departamento de Aclaraciones Servicios a Clientes.**

- Deja de realizar sus funciones por que solo servia como intermediario entre el Departamento de Empresas Especiales y las diferentes áreas involucradas.
- La función principal de este departamento es atender todo tipo de aclaraciones a nivel nacional tanto a sucursales como a Agencias SAR ya que cuenta con personal especializado para realizar estas funciones.

Las aclaraciones de C.F.E. Y PEMEX las tendera directamente el Departamento de Aclaraciones porque dichos clientes se encuentran a nivel nacional y este departamento cuenta con todos los elementos para atender las necesidades que tienen el cliente.

La nueva forma de conseguir los objetivos deseados al aplicar la Reingeniería y estableciendo una estructura horizontal o vertical son:

- Trabajos directos
- Toma de decisiones oportunas
- Reducción de tiempos
- Costos indirectos Bajos
- Reacción positiva del cliente
- Eliminación de capas innecesarias
- Mejor relación Negocio-Mercado
- Establecimiento de niveles de servicio
- Agregar un valor al servicio

Es así como se podría conducir a la Institución a un sistema de operación a través de esquemas horizontales o verticales eficientes, activos y agilizándola respuesta del cliente. Quedando la propuesta al Nuevo Flujo Conceptual de Aclaraciones de la siguiente forma. Fig.4.14

#### **4.8.3. Caso de Estudio III**

En lo que respecta a las Asesorías que brinda el Departamento de Empresas Especiales son:

- **Capacitar a los ejecutivos en cuanto a las necesidades de los clientes creándoles conciencia de que deben ofrecer un servicio con calidad.**

# FLUJO CONCEPTUAL DE ACLARACIONES S.A.R. EMPRESAS ESPECIALES (OPERATIVA MÉXICO)

SOLICITAN ACLARACIÓN

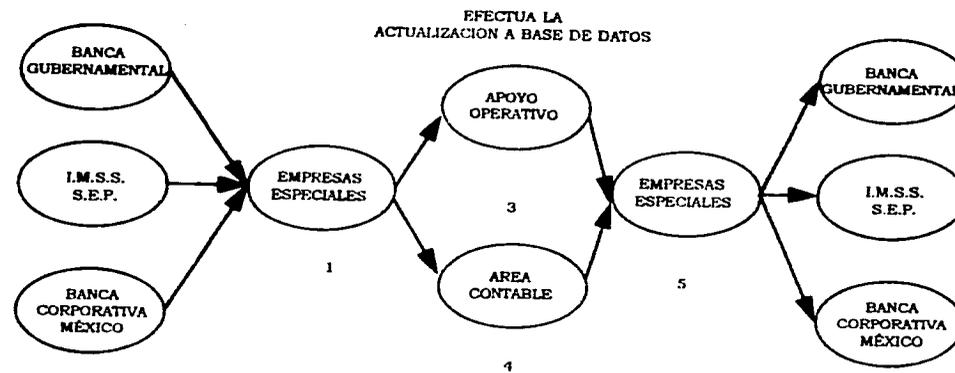


Fig. 4.16 Propuesta al Nuevo Flujo Conceptual

- Que las empresas cuenten con información oportuna sobre modificaciones que se generan en las aportaciones.
- Pactar niveles de servicios entre los diferentes departamentos.
- Contar con un modulo de información que cubra las necesidades que los clientes demandan en todo tipo de información.
- Que los departamentos de información de sistemas (CEP, ASPI y UHD), cuenten con información oportuna para que siempre mantengan informadas a las agencias y sucursales sobre los problemas que se presentan.
- Que solo exista un solo canal de comunicación como sería Cliente-Ejecutivo para evitar triangulación de información errónea.

Evitando la complejidad de los procesos y conociendo la forma integral del proceso de negocio, el trabajo en equipo conoce los requerimientos del cliente-proveedor.

Los logros de una adecuada Planeación de la Reingeniería rediseña las funciones y proceso generando una capacitación al personal creando en ellos un cambios de cultura organizacional enfocado a buscar oportunidades para ampliar las ventajas sobre los competidores siendo creativos e innovadores en la calidad del producto y servicio que brinda la Institución.

#### **4.9. PROPUESTA PARA ALCANZAR UNA REINGENIERÍA EFECTIVA AL 100% EN LA INSTITUCIÓN.**

El porcentaje obtenido en la hipótesis nula es mínimo pero considero que se puede atacar de forma que la Reingeniería logre obtener un 100% de efectividad en sus resultados.

El problema se encuentra el Recurso Humano que es elemento principal para que cualquier organización funcione. Ya que al ser implementados los cuestionarios el personal si tiene conocimiento de lo que es Reingeniería, pero considera que no cuenta con los conocimientos necesarios para que es y que beneficios se obtienen al aplicarla, pero también hay personal que tiene conocimiento de que es pero aún piensa y actúa de manera convencional porque tiene miedo al cambio o a la aplicación de una nueva estrategia.

Como lo mencione en el tercer capítulo para que se lleve a cabo el cambio en lo técnico, humano y organizacional se debe de contar con personal preparado para que entienda lo es un cambio de cultura Organizacional.

A través de cursos de capacitación el personal podrá aceptar cualquier cambio y lo fundamental que se debe atacar es:

- Crear conciencia de lo que significa el cambio
- Cambio de hábitos para crear una nueva cultura
- El ser Creativos para fomentar el éxito
- Entender que es una Cultura Organizacional para brindar un servicio con calidad
- Significado de lo que son los equipos autoadministrados.

**Así el personal tendrá una visión más clara de los objetivos y podrá aprovechar los logros estratégicos y operativos de la Institución, poniendo a trabajar nuevas ideas, estructuras y procesos.**

**El futuro de toda organización depende de una correcta aplicación de las nuevas estrategias a implementar, así como de una capacitación apropiada a todos los niveles jerárquicos. De esta forma y partiendo de los planteamientos expuestos concreto esta investigación referente a las conclusiones, que a continuación hago.**

## **CONCLUSIONES**

Como es posible ver en esta investigación es considera a la Planeación de la Reingeniería como una estrategia que determina el futuro competitivo de una institución haciéndola rentable, productiva, alcanzando metas, objetivos, teniendo una misión y visión clara, siendo productivos al menor costo, y sobre todo contar con un personal altamente calificado para alcanzar sus objetivos. Ahora bien para poder comprobar la hipótesis central que desarrolle en el contenido de cuatro capítulos en donde cada uno de ellos juega un papel importante.

Así en el primer capítulo presento la definición de Administración con los elementos que la integran, los cuales conducen a desarrollar nuevas estrategias. El Proceso Administrativo que es la esencia de la Administración y determinante para las organizaciones en la aplicación de nuevas estrategias, esta integrado por cuatro etapas aunque a través de los años han existido diferentes criterios en cuanto a su integración, pero al realizar un estudio siempre predominaron las mismas y son las que en la actualidad son funcionales: Planeación, Organización, Dirección y Control, siendo estas consideradas como el punto clave para que una organización funciones adecuadamente con los recursos que la integran.

Destacando en este capítulo la Planeación por ser la primera del Proceso y es en la que se establece los pasos a seguir, la importancia y los objetivos que se establecen al aplicar una estrategia como es la Reingeniería.

El segundo capítulo, es el centro de atención por surgir una nueva estrategia como es la Reingeniería, en donde se rompen viejas tradiciones, aprovechando los mismos recursos pero rediseñándolos.

La definición para los iniciadores significa una revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad servicio y rapidez. La importancia de esta estrategia realiza una combinación: tecnología, hombre y conocimientos, logrando reinventar procesos, desarrollando una creatividad en los trabajadores con miras a una misión, utilizando la tecnología de punta.

En el desarrollo de esta estrategia se debe de buscar lo escandaloso, lo espectacular lo cual conduzca al cambio en todos los recursos existentes, alcanzando un éxito en las nuevas formas de estructuras, horizontales o verticales en donde cada trabajador tiene una visión precisa de su proceso, al aplicar la Reingeniería se debe iniciar desde cero olvidando las barreras organizacionales que impidan su implementación, al aplicar se deben de desarrollar una serie de etapas como son el mapeo de procesos, plan por equipo, así como un análisis de todas las funciones que intervienen, para poder brindarles una mejor respuesta a los clientes, obteniendo una competencia mayor e impulsándonos al cambio.

El tercer Capitulo, trata fundamentalmente de aquellos factores ambientales que influyen en el pensamiento táctico de los cambios que surgen en el medio ambiente de una organización, sobre todo en la cultura que comprende el comportamiento como es ser creativos e innovadores, lo cual nos conduce una cultura organizacional aplicando programas de capacitación y estableciendo equipos autoadministrados que conduzcan a lograr el servicio interno con calidad.

En el capítulo final en donde explico mis ideas sobre la Planeación de la Reingeniería plasmada en la hipótesis central la

cual dice: Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal, está es aplicada en el Departamento de Empresas Especiales S.A.R.

Así presento un estudio de tres de sus funciones principales, en donde se logra alcanzar la confirmación de la hipótesis central. Ya que al planear una estrategia como es la Reingeniería se requiere llevar acabo programas de capacitación en donde se establezcan los cambios de cultura organizacional que se realizaran al aplicarla, las ventajas que trae consigo, logrando en el personal conciencia de los cambios e impulsándolos a ser creativos e innovadores en cuanto a las funciones que realizan haciéndolos conocedores de los diferentes procesos que integran sus funciones alcanzando un alto grado de especialización en el personal.

Las funciones que se realizan en el Departamento de Empresas Especiales, S.A.R., son complejas, su estructura es grande, ocasionando incumplimiento en los niveles de servicio que se le dan a la Banca de Servicios, se realizan retrabajos, el trabajador pierde la visión del resultado final del proceso que desarrolla.

Al ser aplicada la Reingeniería se puede observar que trae ventajas significativas, en el Departamento de Empresas

Especiales, S.A.R., es beneficiado al realizar mi propuesta en el cual se obtienen resultados como: reducción de funciones, costos bajos, calidad alta, un aprovechamiento de la tecnología, el trabajador tiene la misión de su trabajo, la estructura es menos compleja, la calidad del trabajador aumenta, impulsándolos a ser creativos e innovadores, creando conciencia de que siempre se debe de mantener en el cambio. El cliente considera que recibe un mejor servicio el cual lo hace competente en el mercado actual.

Lo que comprueba: la hipótesis central al momento de que se rediseñan las funciones el personal necesita de capacitación con un grado de especialización, creando en ellos un cambio de cultura organizacional en el desarrollo de sus funciones, los objetivos establecidos también se cumplen en el general por que el papel del Administrador en el rediseño de las funciones que desarrolla Planca la Reingeniería en una institución bancaria, el particular por mostrar las funciones del Administrador de Recursos Humanos en el rediseño de las funciones para la clasificación, selección y capacitación del personal, realizando en ellos un cambio de cultura que les permite contar con personal especializado en el funcionamiento de una institución bancaria y en el específico por promover un proceso de Reingeniería basada en el desarrollo del cambio de cultura del personal.

Los métodos utilizados como es el Deductivo-Analítico-Sintético-Inductivo-Analógico y las técnicas de recopilación de datos como son: generales (el análisis de contenido, técnicas de fichaje, entrevista y cuestionario y el específico (en el rediseño en el ambiente funcional en los cambios de Cultura Organizacional y la Reingeniería como técnica de análisis y rediseño) fueron comprobadas al momento de ser aplicadas en el desarrollo de esta investigación.

También se debe considerar un programa de seguimiento a la estrategia establecida y al personal de los cambios que se han desarrollado y de los que se pretenden establecer en el futuro para que el personal los acepte sin que se sienta rechazado por no ser considerado dentro de los cambios.

Para finalizar expreso que la Administración para quienes se encargan de ella es la herramienta principal para alcanzar los retos establecidos, en el mejoramiento continuo de las organizaciones, haciendolas productivas, rentables, obteniendo utilidades favorables, competentes, así como la pertenencia del personal el cual es mejor preparado con mayor sentido de competencia en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

A la **Empresa** es necesario considerar que de acuerdo al resultado del caso practico es necesario que la empresa desarrolle un programa de seguimiento sobre la Reingeniería aplicada, ya que a pesar de haberla explicado y sensibilizado al personal sobre la importancia y objetivos de la Reingeniería, se observa que la Cultura Organizacional no tiene el giro necesario para asimilar los lineamientos de la Reingeniería. Por otro lado se detecta que este problema no refiere a la Planeación si no a los mecanismos reales de resistencia presentes en todo el personal que enfrenta un Cambio.

Para el **Estudiante** interesado en la Reingeniería es necesario destacar que enfrenta un cambio practico cuyas posibilidades son tan amplias conforme el logre vencer en si mismo las resistencias al cambio, así al estudiante del tema es necesario darle alma pero sobre todo recomendarle que tenga presente la visión del cambio como una norma ya que solo esto le permitirá optimizar los beneficios de su estudio.

Al **Licenciado** de la Licenciatura en Administración se le plantea la necesidad de reconsiderar las series de estrategias de que disponen para implementar un Cambio en la organización, en este sentido se habla de la Reingeniería como una de estas etapas, la cual permite ampliar la visión y comprensión del Administrador y la Administración, en este sentido es necesario profundizar en las bondades de esta estrategia así como de sus limitantes, ya que solo la posición critica del Administrador y la Administración podrán retroalimentar el uso de esta estrategia.

# **APÉNDICE**

**a) Anteproyecto de  
Investigación**

# **LA PLANEACIÓN DE LA REINGENIERÍA INCREMENTA LA NECESIDAD DE UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

## **Variable Independiente**

La planeación de la Reingeniería

## **Variable Dependiente**

Incrementa la necesidad de un cambio de cultura organizacional en una institución bancaria.

## **Importancia Social**

La presente investigación pretende explicar como a través de una planeación da como resultado ser rentables en el mercado crediticio a corto y largo plazo. En la actualidad, la apertura del Tratado de Libre Comercio a nuestro país conlleva a estar a la vanguardia en la competencia. También nos exige ser productivos al menor costo, sistematizando las funciones que se realizan para ofrecer un servicio con calidad y rapidez. Por ello es necesario obtener un desarrollo personal y laboral de los empleados a través de capacitación, creando en ellos un cambio

de cultura que los conduce a ser especializados en las diferentes funciones que desempeñan para alcanzar los objetivos del personal y de la institución bancaria.

### **Importancia Teórica**

La investigación promoverá un nuevo enfoque hacia la aplicación del proceso administrativo, especialmente en el Área de Recursos Humanos. A partir de la Reingeniería la función del administrador es vital para la optimización y rediseño de las actividades del recursos humanos, no porque éstos sean obsoletos en cuanto a su funcionamiento, si no por el avance tecnológico y empresarial que se presenta en la actualidad, y que requiere mayor especialización en el desarrollo de sus funciones. Por lo cual, es necesario que el Administrador de Recursos Humanos participe en la planeación de la Reingeniería implementada en el ambiente laboral.

### **Hipótesis Alternas**

1.- Si la planeación que caracteriza a la Dirección de Recursos Humanos permite establecer un arreglo contingente de estos por lo tanto se optimizaran las funciones del recurso humano luego entonces a mayor aplicación de la Dirección de Recursos Humanos, en cuanto a la planeación mayor posibilidad de diseñar la Reingeniería incrementando la optimización de los recursos humanos en el desempeño óptimo de sus funciones.

2.- Si el Administrador de Recursos Humanos utiliza un enfoque de Reingeniería en la planeación del funcionamiento de los recursos humanos por lo tanto tendrá una excelencia en la especialización de las mismas que permite optimizar las funciones dentro de la empresa luego entonces a mayor aplicación del enfoque de Reingeniería en la planeación y desarrollo del funcionamiento de recursos humanos por parte del Administrador de estos recursos mayor excelencia en la especialización de las funciones así como mayor posibilidad de optimizarlas.

3.- Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal.

### **Hipótesis Central**

**Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo**

al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal.

### **Hipótesis Nula**

Si el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal a cargo del Administrador de Recursos Humanos no genera la necesidad de capacitar al personal desarrollando un cambio de cultura organizacional por lo tanto no habrá mayores posibilidades de especializar al mismo en el desarrollo de sus funciones luego entonces mayor necesidad de capacitar al personal con mayores posibilidades de especialización del mismo al realizarse cambios culturales el Administrador de Recursos Humanos no incrementa el uso de la Reingeniería en el rediseño de las funciones del personal.

### **Objetivos**

#### **General:**

Establecer el papel del administrador en el rediseño de las funciones que desarrolla el personal, para la planeación de la Reingeniería en una institución bancaria.

**Particular:**

Mostrar la función del Administrador de Recursos Humanos en lo referente al rediseño funcional que plantea la Reingeniería para la clasificación, selección y capacitación del personal en el cual se realizan cambios de cultura que permiten contar con personal especializado en el funcionamiento de una institución bancaria.

**Específico:**

Promover un proceso de Reingeniería basado en la planeación y desarrollo del cambio de cultura del personal que permita a éste obtener una especialización en su funcionamiento institucional, logrando con ello maximizar sus esfuerzos y reducir las funciones en los recursos humanos.

**Objeto de Estudio**

De acuerdo a las características de la Administración de Recursos Humanos y la Reingeniería, que se clasifican como objeto de interés en esta investigación, podemos clasificarlos según la epistemología como objeto conceptuales complejos.

**Métodos:****a) Generales:**

Deductivo-Analítico-Sintético-Inductivo-Analógico

## **Técnicas de recopilación de datos**

### **a) Generales:**

Análisis de contenido, técnica de fichaje, entrevista y cuestionario.

### **b) Específico:**

Rediseño en ambientes funcionales en los cambios de cultura organizacional.

Reingeniería como técnica de análisis y rediseño

## **Ubicación**

### **a) Temporal:**

Del 22 de Agosto de 1994 al 22 de Agosto de 1995.

### **b) Espacial:**

Biblioteca Universidad Latinoamericana,  
Biblioteca de la F.C.A. de la UNAM,  
Biblioteca Iberoamericana,  
Biblioteca Bancomer,  
Biblioteca Central de la UNAM.

## **Delimitación Teórica**

La investigación retoma un enfoque continuo y dinámico sobre el proceso administrativo y las alternativas que se

presentan en la aplicación de la planeación, que permite establecer la función del administrador; siendo éste un elemento fundamental en la Reingeniería. Es decir, el proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas éticas y contemporáneas de rendimiento hacia la aplicación de las funciones del personal, tanto en servicio como en rapidez. En tal medida el tema explica un enfoque contemporáneo sobre la cultura organizacional, a partir de la idea fundamental de abandonar procedimientos obsoletos que, si hasta el momento han dado fruto, no necesariamente han promovido una visión contemporánea a la Administración.

### **Limitaciones de la Investigación**

En cuanto a la fuente de datos existen obstáculos para el registro. Por otra parte en la institución bancaria las alternativas, en lo referente a la integración de la información; que permitan establecer un proceso de comunicación clara sobre la Reingeniería.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

**Administrare Hoy 10**, Editorial Gasca Edición Latinoamericana,  
Año I/núm. 10/ Febrero 1995.

**CIMET Shoijet Micael, Seminario Proceso Empresarial de Reingeniería**, Comdex, México, 1994.

**C. NORTHCOTE Parkinson, M.K. Rustomji, S.A. Sapre, Los Increíbles Japoneses**, Ed. Diana, México, 1984.

**CLAVÉ Mágara, Diccionario de Sinónimos y Antónimos**, Ed. Concepto, S.A., México, D.F., 1984.

**Diccionario Enciclopédico Salvat**, Editorial Salvat Editores,  
Segunda Edición.

**ESCA, La Reingeniería de Procesos en la micro, pequeña y mediana empresa**, 2 Semestre 1994, México, D.F.

**FUENTES Maya Sergio, Seminario Creatividad**, UNAM-Fac.  
Ingeniería, Mayo 1992.

**GONZÁLEZ Torres Luis Ramón, Seminario La Reingeniería de la Empresa, una Disciplina para olvidar**, Colegio de Contadores,  
México, D.F., Junio 1994.

**GONZÁLEZ Torres Luis Ramón, Seminario Reingeniería Operativa y Reestructuración Financiera para los Negocios**,  
American Managemet Asociati6n (AMA), México, D.F.,  
27/Marzo/1995.

**GUZMÁN Valdívía Issac, Problemas de la Administración**,  
Editorial Limusa-Willer, México, D.F., 1966.

**HAMMER Michael & CHAMPY James, Reingeniería**, Ed. Norma,  
México, D.F. 1994.

**HERBERT A. Simón**, El Comportamiento Administrativo, Ed. Aguilar Argentina, Noviembre 1978.

**HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Ballesteros Inda Nicolas**, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana. México, D.F., 1980

**KOONTZ/O'DONNELL**, Administración, Editorial McGraw-Hill de México. Tercera edición México, D.F., 1985.

**LUTHANS Fred/KREITNER Robert**, Modificación de la Conducta Organizacional, Ed. Trillas, México. 1980.

**MARTÍNEZ Villegas Fabián**, Seminario Reingeniería de la Organización, Colegio de Contadores, México, D.F. Mayo de 1994.

**MOLINER María**, Diccionario del uso del Español, Ed. Gredos, Madrid 1988.

**MÚCH Galindo, GARCÍA Martínez**, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F.

**Mundo Bancomer**, Suplemento Especial, Nuevo Modelo Estratégico Bancomer, Septiembre de 1993, Publicación Bancomer, S.A., México, D.F.

**Mundo Bancomer**, Suplemento Especial No. 4, Banca del Consumidor, Septiembre de 1994, Publicación de Bancomer, S.A., México, D.F.

**Mundo Bancomer**, año 6 N° 99, Marzo 1995, Publicación Bancomer, México, D.F.

**OHMAE Kenichi**, La Mente del Estratega, Editorial McGraw-Hill, Bogotá. Colombia. Junio de 1990.

**PICKLE Hal B.**, Administración de empresas, Editorial Limusa, México, D.F., 1993.

**R. HAMPTÓN David**, Administración, Editorial Mcgraw-Hill, México, D.F. 1990.

**Reddinoticias**, En la Era de la Reingeniería, Editorial WJ Reddin and Associates. 1994.

**RÍOS Szalay Adalberto y PANIAGUA Aduna Andrés**, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México, .D.F., 1988.

**Seminario The One Page System**, Grupo Financiero Bancomer, Diciembre 1994.

**SILICEO Alfonso**, Capacitación y desarrollo de Personal, Ed. Limusa, 2a. Edición, México, D.F., 1992.

**STONER James A.F./WANKEL Charles**, Administración, Ed. Prentice Hall, Tercera edición, México, D.F., 1989.

**TERRY & FRANKLIN**, Principios de Administración, Ed. CECSA, México, D.F., 1986.

**THOMPSON John**, Seminario Reingeniería de la Empresa, México, D.F. 3/Abril/1995.

**TRAVIS Albert**, Seminario Reingeniería de la Empresa, México, D.F., 4/Abril/1995.

**WARREN Bennis**, Como llegar a ser Líder, Ed. Norma, Bogotá, Colombia 1991.

# **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Elementos que integran a la Administración.....	4
1.2 Criterio del proceso Administrativo.....	11
1.3 Las cuatro etapas del Proceso Administrativo que actúan en serie.....	13
1.4 Pasos de la Planeación.....	19
1.5 Objetivos por área.....	26
1.6 Organigrama General.....	29
1.7 Relación entre las etapas.....	33
 <b>CAPÍTULO II</b>	
2.1 Nuevas Estructuras de Procesos.....	48
2.2 División del Trabajo.....	51
2.3 Mapeo de Procesos.....	53
2.4 El Líder como guía.....	55
 <b>CAPÍTULO III</b>	
3.1 Triángulo del Servicio Interno.....	82
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
4.1 Nueva Estructura Organizacional.....	93
4.2 Flujo actual.....	99
4.3 Asesoría a las Diversas Bancas.....	101
4.4 Asesoría a Corporativo Monterrey.....	102
4.5 Asesoría a Nivel Nacional.....	103
4.6 Consecuencias.....	104
4.7 Mapeo de Procesos en el Flujo Conceptual Actual.....	107
4.8 Matriz de Variables.....	113
4.9 Cuestionario implementado.....	114
4.10 Cédula de Cuantificación.....	118
4.11 Cuadro y grafica de Interpretación pregunta 11.....	127
4.12 Cuadro y grafica de Interpretación pregunta 12.....	128
4.13 Cuadro y grafica de Elementos.....	129
4.14 Cuadro y grafica Diagnostico Hipotesis Central.....	130

<b>4.15 Cuadro y grafica Diagnostico Hipotesis Nularal.....</b>	<b>131</b>
<b>4.16 Propuesta al Nuevo Flujo Conceptual.....</b>	<b>137</b>