

301802



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL SAN RAFAEL
" ALMA MATER"

Escuela de Administración
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

LAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

VICTOR MANUEL PEREZ GUADARRAMA

ASESOR
LIC. RODOLFO CORREA TORRES

REVISOR
LIC. JORGE BRECHU FRANCO

MEXICO, D.F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios padre:

Quien con tanto amor ilumina mi camino, haciendo posible mi superación día a día.

A mi Escuela y Maestros:

Por el apoyo recibido tanto en mi vida estudiantil, como profesional, que en esta tesis culminó.

A mi Padre:

A quien le debo la firmeza de los valores esenciales de mi persona, entrega, responsabilidad, dedicación, lealtad y honorabilidad que con paciencia y su ejemplo, me han formado en la vida.

A mis MADRES:

A la memoria de mi mamá FELA, por los desvelos y el impulso que siempre me dio con sus consejos, combinando su amor de madre y de amiga en los momentos difíciles de mi vida. Y a mi MELA querida, porque desde mi niñez me abrió su corazón y amor de madre.

A mi amada esposa LUPITA:

Por creer en mí, entregándose por siempre su cariño y amor. Doy gracias a Dios por haberla acercado a mí llenando mi corazón con tanta paz y espiritualidad.

A mis hijos JONATHAN, CARLOS Y VICTOR:

Quienes llenan mi vida a plenitud y han sido los motores principales que me han impulsado a superarme.

A mis Hermanos:

Con mi eterno agradecimiento por el cariño que siempre me han demostrado.

A todas mis Amistades y Familiares:

Que compartan conmigo el éxito de ver culminada una etapa más de mi vida profesional.

INDICE

Página

INTRODUCCION..... i

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 El origen del concepto de Asesoría..... 11

1.2 El origen del concepto de Consultaría en Administración..... 12

1.3 Las aportaciones a la Administración hechas por Federick Waslow Taylor y Henry Fayol 15

1.4 Servicios similares antecesores a Organización y Métodos..... 16

1.5 El origen de la denominación Organización y Métodos..... 16

1.6 Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público de México..... 17

CAPITULO II NATURALEZA DEL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

2.1 Propósito de las Unidades de Organización y Métodos..... 20

2.2 Funciones básicas de la Unidad de Organización y Métodos..... 20

2.2.1 Función de diagnóstico general..... 21

2.2.2 Función de mantenimiento de la organización..... 21

2.2.3 Otras actividades..... 22

2.3 Técnicas empleadas para el estudio de funciones y de los métodos del trabajo..... 22

2.3.1 Los Diagramas..... 22

2.3.1.1 Los organigramas..... 22

2.3.1.2 Clasificación de los organigramas..... 23

2.3.1.3 Las gráficas..... 30

2.3.1.4 Los diagramas de flujo o fluxogramas.....	36
2.4 Ejemplo de una Unidad de Organización y Métodos.....	40
2.4.1 Ubicación dentro de la estructura general.....	40
2.4.2 Objetivo de la Unidad de Organización y métodos.....	40
2.4.3 Funciones Generales de la Unidad de Organización y Métodos.....	40
2.4.4 Políticas para el éxito de sus funciones.....	42
2.4.5 Manual de descripción de puestos de la Unidad de Organización y Métodos.....	43
2.5 Algunas formas administrativas para el trabajo de Organización y Métodos.....	43
2.5.1 Hoja de asignación de proyecto.....	43
2.5.2 Programa de trabajo.....	43
2.5.3 Cuestionario de labores y responsabilidades.....	43
2.5.4 Descripción de funciones y requisitos del puesto.....	43
2.5.5 Solicitud de diseño de formas.....	43
2.5.6 Catálogo de formas.....	44
2.5.7 Solicitud de modificación a los manuales de organización...	44

CAPITULO III METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN ORGANIZACIÓN Y METODOS.

3.1 Planificación del estudio	45
3.1.1 Planteamiento del problema.....	45
3.1.2 Investigación preliminar.....	46
3.1.3 Fijación de objetivos del estudio	47
3.1.4 Plan de trabajo.....	47
3.1.5 Autorización del estudio	47
3.2 Recopilación de datos	48
3.2.1 Documental de Conductas en el Campo.....	48

3.2.2 La entrevista enfocada a Organización y Métodos.....	49
3.3 Análisis.....	49
3.4 Propuesta	50
3.4.1 Venta de la propuesta.....	50
3.5 Diseño.....	51
3.6 La implantación.....	52
3.6.1 Programa de implantación	52
3.6.2 Métodos de implantación	52
3.7 Control.....	53
3.7.1 El reporte final de evaluación	53
3.7.2 Actualización y vigilancia posterior	53

CAPITULO IV REINGENIERIA DE PROCESOS

4.1 Antecedentes.....	55
4.2 Entendiendo la Reingeniería.....	57
4.3 ¿Para qué sirve la Reingeniería?.....	61
4.4 La Reingeniería frente a la Calidad Total.....	65
4.5 Antes que la Reingeniería, la Estrategia.....	67
4.5.1 ¿Qué impulsa a una empresa iniciar un proceso de Reingeniería ?.....	67
4.5.2 Iniciación del Proyecto.....	68
4.6 ¿Qué es primero? Cambio Cultural o Reingeniería de Procesos.....	68
4.7 Reingeniería aplicada a los recursos humanos.....	71
4.7.1 Aspectos del personal y la reingeniería.....	71
4.7.2 Capital humano: el recurso más valioso.....	71

4.7.3 Reducción de costos del personal.....	72
4.8 Establecimiento de la Estructura Directiva del Proyecto.....	73
4.8.1 Establecimiento del Alcance y de la Escala.....	75
4.8.2 Desarrollo del Plan del Proyecto.....	76
4.8.3 Identificación del dueño del proceso.....	77
4.8.4 Administración del cambio.....	77
4. 9 Herramientas utilizadas para representar los procesos de negocios..	78
4.9.1 ¿De donde surgen los diagramas de flujo?.....	78
4.9.2 Los diagramas de flujo como herramientas de solución de problemas.....	79
4.9.3 Los diagramas de flujo en los programas de procesos.....	79
4.9.4 Los niveles de los diagramas de flujo de procesos.....	81

**CAPITULO V PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL
AREA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA
INSTITUCION DE BANCA DE DESARROLLO
(CASO PRACTICO)**

5.1 Antecedentes.....	83
5.2 Planteamiento del problema.....	90
5.3 Hipótesis.....	90
5.4 Metodología.....	90
5.4.1 Diseño del cuestionario tipo "A" para Ejecutivos.....	92
5.4.2 Diseño del cuestionario tipo "B" para Empleados.....	97
5.5 Tabulación.....	97
5.5.1 Tabulación de preguntas controladas relativas al cuestionario "A".....	97
5.5.2 Tabulación de preguntas controladas relativas al cuestionario "B".....	98
5.6 Resultados.....	98

	Página
5.6.1 Objetivo y resultado de las preguntas controladas del cuestionario "A".....	98
5.6.2 Objetivo y resultado de las preguntas controladas del cuestionario "B".....	115
5.6.3 Resultado de las preguntas abiertas para ambos cuestionarios, conforme a la clasificación de los temas investigados.....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFIA.....	156
ANEXOS.....	159

INTRODUCCION

Después de haber analizado detenidamente la variedad de temas que podrían desarrollarse y tras haber escuchado consejo y orientación de maestros y compañeros, se consideró propicio elegir dos áreas de estudio, en donde se tuvo la oportunidad de prestar servicios profesionales, a fin de integrar un documento de mayor familiaridad que permitiera expresar conocimientos teórico-prácticos adquiridos, a la vez de introducir con mayor facilidad al estudiante que desea iniciarse en el conocimiento de estos temas.

Las Unidades de Organización y de Recursos Humanos, revisten singular importancia para todo organismo público o privado, dada la creciente necesidad que tienen de incrementar la eficiencia administrativa en sus operaciones.

En tal sentido, las Unidades de Organización se vislumbran como áreas rectoras en el establecimiento, entre otros, de manuales de organización, políticas y procedimientos, como instrumentos de gran valía para normar y regular las operaciones de toda organización.

En las Unidades de Recursos Humanos, recae la responsabilidad de dotar al organismo del elemento humano idóneo y capacitado para el logro de sus objetivos, resaltando precisamente que es a ellos, hacia quienes finalmente estarán orientados los manuales de referencia.

En este sentido, el contenido del trabajo de tesis se orienta a presentar la evolución que ha tenido en su contexto, el trabajo que caracteriza a las unidades de organización y métodos, mostrándose los antecedentes desde su origen, así como la naturaleza y la metodología de investigación utilizada en el desarrollo de estudios de investigación, así como un apartado que enmarca los antecedentes sobre la temática de reingeniería de procesos, su relación con la calidad total y la metodología utilizada para el desarrollo de proyectos.

Con base en el estudio de los conceptos antes mencionados y la aplicación de su metodología, se presenta como caso práctico la propuesta de reestructuración del área de recursos humanos de una Institución de Banca de Desarrollo, permitiendo mostrar los beneficios que se logran con el uso de estas herramientas tanto en los estudios de organización, como en la aplicación del concepto de reingeniería de procesos a este respecto.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Para comprender con mayor claridad el significado de la función que realizan las unidades de Organización y Métodos, se hace necesario citar, aunque de manera somera, diversos aspectos que originaron la aparición de las mismas.

Entre los principales acontecimientos que para los efectos de nuestro estudio resulta conveniente destacar, se encuentran los siguientes:

- 1.1 El origen del concepto de Asesoría.
- 1.2 El origen de la Consultoría en Administración.
- 1.3 Las aportaciones a la Administración hechas por Federick Waslow Taylor y Henri Fayol.
- 1.4 Servicios similares antecesores a Organización y Métodos.
- 1.5 El origen de la denominación Organización y Métodos.

1.1 El origen del concepto de Asesoría.

La función que realizan en la actualidad las unidades de Organización y Métodos, se ha conocido a través del tiempo, bajo diversas denominaciones, tales como: *Plana Mayor, Sistemas y Procedimientos, Análisis Administrativo, etc.*, en las cuales ha prevalecido un común denominador; consistente en el hecho de llevar a cabo la función de Asesoría, por lo que la aparición del concepto de Asesoría se puede considerar como el primer antecedente de la función de Organización y Métodos.

En apuntes preparados por expositores del curso Programa de Formación de Analistas de Organización, Métodos y Sistemas, impartido en el Centro Nacional de Capacitación para Empleados de la Banca Oficial Agropecuaria, se menciona la aparición de la idea de Asesoría, relatando que: "Tiene sus orígenes en la rama militar, habiendo sido adoptada por primera vez por el ejército Prusiano, cuya nueva estructura hizo posible toda la evaluación desde los siglos XVI y XVII hasta el actual" 1/.

El Lic. José Antonio Fernández Arena, en su libro *El Proceso Administrativo*, nos dice: "De las Campañas Militares Modernas, en 1870 el General Prusiano Von Moltke, modificó la estructura formal del ejército de su país, introduciendo el concepto del Estado Mayor constituido por oficiales que desarrollaban labores de Asesoramiento y Estrategia" 2/.

Sobre la aplicación del concepto de Asesoría en la rama civil, el Lic. Alejandro Carrillo Castro, en su obra: *La Reforma Administrativa en México*, nos indica "En el siglo XVIII aparecieron primero en Francia y después en Prusia los teóricos de la administración que adoptaron el nombre de Cameralistas. Este grupo incorporó a la Administración Civil, conceptos de plana mayor (STAFF) o jerarquía" 3/.

La escuela Cameralista había iniciado sus actividades anteriormente, según nos indica Wilburg Jimenez Castro, citado por Fernández Arena, expresando: "Dentro de tales estudios (de origen administrativo), hay que destacar los realizados por un grupo de profesores Públicos Germanos y Austriacos, los cuales iniciaron en 1550 con Melchor Von Osse y continuaron con George Zinche y Hohann Von Justi en 1760, año alrededor del cual tuvo su verdadero florecimiento de esa escuela Cameralista, que coincidió con el estado centralizado de Federico Guillermo de Prusia (1713-1740) y de María Teresa de Austria (1740-1780). La labor de los cameralistas tuvo gran importancia para su época, por el esfuerzo que hicieron sus seguidores para mejorar los sistemas administrativos, pero su doctrina tuvo sólo aplicación en Prusia y Austria" 4/.

De los datos anteriores podemos deducir los siguientes puntos, no obstante la posibilidad de existir diversas discrepancias en cuanto a algunos datos de fechas y lugares:

- Es en el ejército donde se origina una importante división del trabajo, consistente en dos tipos básicos de actividades a realizar; las encargadas de hacer el trabajo fundamental, con una responsabilidad directa y ejerciendo la absoluta autoridad, y las actividades auxiliares de consejo, llamadas de Asesoría o STAFF (apoyo).
- La escuela cameralista coincidió con las ideas del ejército Prusiano e incorporó por primera vez el concepto de Asesoría en la rama civil.

1.2 El origen del concepto de Consultoría en Administración.

Es también en este campo donde se enmarcan las funciones que realizan las unidades de Organización y Métodos, contribuyendo de manera significativa despachos y empresarios particulares que ejercen la profesión en forma libre, ofreciendo sus servicios a diferentes organismos como consultores en

2/ FERNÁNDEZ ARENA, José A. *El Proceso Administrativo*. 1970. P.9

3/ CARRILLO CASTRO, Alejandro. *La Reforma Administrativa en México*. 1973. P.33

4/ JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. *Citado por Fernández Arena*. 1970. P.12

administración, utilizando la naturaleza y metodología que caracteriza a las unidades de Organización y Métodos, mismas que se tratan en los capítulos subsecuentes.

En tal sentido, se considera conveniente citar algunos antecedentes sobre los estudios académicos de administración, base del trabajo de consultoría, apoyando la exposición de conceptos en diversos trabajos sobre consultoría en administración, realizados por la Comisión de Consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, como sigue:

"Parece ser que la enseñanza de la administración como tal, no viene a impartirse en los Estados Unidos de Norte América sino hasta la década del siglo pasado." 5/

La iniciación de tal disciplina se debe a Joseph Wharton, quién fundó la primera escuela de administración en 1881, siendo financiero y fabricante de hierro en Philadelphia, efectuó una cuantiosa donación a la Universidad de Pennsylvania, con el objeto de que se estableciera un Departamento de Finanzas y Economía que educara a *Los Jóvenes de Talento, Fortuna y Refinamiento* en carreras de *Legislación y Administración Desinteresadas*.

Wharton no podía vislumbrar que su innovación llegaría a ser la fuente principal de conocimientos y preparación en administración: La Moderna Escuela Universitaria de Administración de Negocios, iniciándose con inscripción de 13 alumnos, siendo durante 17 años la única de su clase.

Hasta 1898 se fundaron la segunda y tercera escuelas en las Universidades de Chicago y California. Para 1911 ya trabajaban 19 escuelas en las distintas universidades de los Estados Unidos.

En esa época se produjo el *Gran Despertar*: Taylor y la era de la administración.

En los años subsiguientes, 164 escuelas superiores establecieron unidades de cursos de negocios. Para 1960, ya había 860 escuelas de administración, estimándose que para 1970 el número de alumnos matriculados llegaría a los 600 mil.

En las décadas subsiguientes no han faltado los debates sobre los méritos académicos de la educación de negocios. Cualquiera que sea la respuesta, no debe dudarse que la escuela de administración de negocios está bien arraigada y que Wharton fue quien la inició.

En nuestro país, fue en el año de 1845, cuando se estableció en la Ciudad de México, la primera escuela destinada a estudios comerciales, viendo efímera la vida del plantel, cerrando sus puertas debido a la guerra con los Estados Unidos de Norte América.

Fue hasta el año de 1854, que por decreto del General Antonio López de Santana, presidente de la República, se creó la Escuela Especial de Comercio, la cual a decir verdad, en realidad preparaba a los tenedores de libros, aunque ya se vislumbraban los estudios de administración al incorporar dentro de su plan de estudios materias como Estadística Comercial, Historia General del Comercio, Geografía y Elementos de Economía Política entre otras.

En el año 1956, por primera vez se establece en la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Autónoma de México, el plan de estudios para la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. Sin embargo, ya desde el año 1943, el Instituto Tecnológico de Monterrey, tuvo el honor de ser la primera escuela en México que otorgaba el grado de Administrador de Empresas.

En ambas instituciones la idea de preparar personas en el campo de la administración, era fundamentalmente la de contar con administradores profesionales para que ocuparan puestos directivos en las empresas.

En 1957, un grupo de profesionales Mexicanos efectuó un viaje a los Estados Unidos con el objeto de estudiar las principales firmas de consultores en administración, viaje auspiciado por la International Corporation Administration del Gobierno de ese país, coordinando dicho viaje El Centro Nacional de Productividad de la Ciudad de México.

Como resultado del viaje de estudios, se publicó el folleto *Informe de Consultoría de Administración y Organización de Empresas* plasmándose las experiencias del viaje y aportando para los licenciados en administración el ampliar el objetivo de sus actividades, conduciéndolos conforme a sus inclinaciones a cualquiera de los siguientes campos:

- Actuar como integrante en un organismo formando parte del equipo humano que debe conducirlo a alcanzar sus objetivos, mediante la administración adecuada de sus recursos y.
- Ejercer la profesión en forma libre, ofreciendo sus servicios a diferentes organismos como Consultor en Administración.

En ambos campos, relacionándose con la naturaleza de las funciones que caracterizan hoy en día a las unidades de Organización y Métodos, que se citan en los capítulos subsecuentes.

1.3 Las aportaciones a la Administración hechas por Federick Waslow Taylor y Henri Fayol.

Otro aspecto primordial que tuvo influencia en el origen de las unidades de Organización y Métodos, fueron las aportaciones hechas a la administración por parte de Taylor y Fayol, ambos precursores en el establecimiento de las teorías fundamentales de la administración.

Federick Waslow Taylor, a través de su *Supervisión Funcional*, aplico la idea de la Plana Mayor a los problemas de los talleres industriales, tal y como se menciona en los apuntes del curso de Organización, Métodos y Sistemas, antes referidos del Programa de Formación de analistas para los empleados de la Banca Oficial Agropecuaria los cuales dicen al hablar de Taylor y su supervisión funcional: Aunque no haya tenido la intención de presentarla como instrumento de Asesoría, en la moderna acepción de la palabra, su creación puede ser considerada como la primera alternativa sistemática de establecer una modalidad de esa actividad en las empresas industriales civiles. Preocupado con la imposibilidad de poner en práctica la Administración Científica (escrita en 1911), sin cambiar el modelo vigente de supervisión, Taylor estableció un nivel intermedio entre el capataz y los obreros. En este nivel quedaban ocho encargados cada cual con una función especializada: órdenes de servicio, instrucciones, fichas, tiempos y costos, disciplina, grupo, mantenimiento y calidad del producto. Los cuatro primeros comprendían lo que él llamaba la sala de planeamiento.

La importancia de esta concepción de Taylor, es el establecimiento de especialistas, los cuales más que nivel de supervisión o jefatura, formaban un nivel de Asesores con conocimientos específicos.

En la obra *Administración Industrial y General*, Henri Fayol nos habla de su interpretación a la idea de plana mayor diciendo: "La Plana Mayor es un grupo de hombres que disponen de la fuerza, de la competencia y del tiempo de que puede carecer el Director General; es una ayuda y una especie de extensión de la personalidad del Jefe. No está jerarquizado ni recibe órdenes más que del Director General. Este grupo de agentes se llama Plana Mayor en el ejército; conservado este nombre a falta de otro que haya parecido preferible" 6/.

Esta concepción hecha por Fayol, constituye el primer antecedente formal de la institucionalización de las unidades de Organización y Métodos, aún sin esa denominación, ya que en esta idea se eliminan por completo las funciones de supervisión, quedando exclusivamente las de Asesoría.

1.4 Servicios similares antecesores a Organización y Métodos.

El origen de la denominación Organización y Métodos, no indica el origen de la función que realizan actualmente las unidades designadas bajo ese nombre, ya que, como se ha estado citando, fueron varios aspectos los que tuvieron influencia en su origen y evolución. En los apuntes mencionados del Programa de Formación de Analistas de Organización, Métodos y Sistemas, anteriormente citados, se encuentran aspectos históricos al respecto, señalando que "desde principios de siglo XX, aparecieron en Inglaterra servicios similares a los que posteriormente se designó como Organización y Métodos. Concretamente los apuntes indican que La primera Unidad es una entidad local en Nueva York con el nombre de New York Bureau of Research (oficina de Investigación de Nueva York), la cual tenía como finalidad buscar que los recursos se aplicasen con eficacia, a peticiones de otras ciudades o estados a los que daba Asesoría. En esta Unidad se encuentra la característica básica del concepto Organización y Métodos, con el propósito de aumentar la eficacia del trabajo".^{7/}

Todos estos servicios fueron creados por el Gobierno de Inglaterra en donde, como a continuación se verá, surgió la denominación Organización y Métodos.

1.5 El origen de la denominación Organización y Métodos.

Gregorio Laso en su publicación llamada: *La Función Pública en Inglaterra*, menciona que en ese país nace la designación de Organización y Métodos. Desde 1918, el informe Haldane sugirió que la Tesorería del Gobierno Británico practicara a menudo encuestas sobre la estructura interna de los ministerios. La comisión Tomlin, en 1931, proponía que el trabajo de organización y métodos se confiara a funcionarios especializados de la Tesorería. El Comité Bradbury y la Comisión MacDonell, propugnaron en sus informes que se crease una unidad especialmente encargada de estudiar esos problemas. A consecuencia de esas propuestas, la Tesorería creó en 1919 la Sección de Investigación. El período comprendido entre 1919 y 1939 se caracterizó por la ausencia más absoluta de aliento para emprender estudios sistemáticos de organización aplicables a la Administración Pública, por lo que después de la guerra, las necesidades creadas por ésta, obligaron a establecer una Oficina de Organización y Métodos en la Tesorería, para asesorar al Civil Service en los problemas de organización, integrando a la Sección de Investigación anteriormente creada.

A esta Oficina fueron adscritos, dentro de una junta asesora, hombres de la empresa privada que trabajaron por cuenta del Gobierno. Tal junta tenía por objeto supervisar todos los ministerios. Esto mantuvo al corriente a sus colegas, funcionarios especialistas en organización y métodos, de las técnicas que se utilizaban en la empresa privada.

La Oficina de Organización y Métodos, más tarde llamada División, fue desarrollándose paulatinamente, y en poco más de dos años la Sección de Investigación, dependiente de la misma, pasó de 22 funcionarios en 1940, a estar integrada por 46, en 1942.

No obstante el crecimiento de dichos servicios, los ministerios se mostraban muy reacios y reticentes a los estudios de Organización y Métodos en sus servicios, dirigidos o propuestos por la División de Organización y Métodos de la Tesorería. El modo principal de acabar con esas prevenciones, fue la formación de un grupo de funcionarios expertos en Organización y Métodos de los distintos ministerios y la creación de éstos en oficinas de la especialidad. La Habilidad y tacto de la Tesorería, unidos a la naturaleza no vinculante de los trabajos, suscitó la confianza y aplicación de sus propuestas.

Lo anterior, da una idea de la importancia de la Tesorería y su ámbito de influencia en el Gobierno Británico, pero todavía más importante para este estudio, es la definición que, dentro de la Tesorería se precisó para el concepto O. y M; tal y como el citado autor expone al decir: "Existe en la Tesorería una División de O. y M; que celebra reuniones periódicas sobre conceptos de O. y M; en la que se discuten cuestiones de interés en las diferentes clases de trabajo, algunas de ellas con asistencia de los funcionarios de las oficinas de O. y M. de los distintos Ministerios. Como se sabe, se trata de oficinas dedicadas a asesorar en cuestiones de O. y M. (o medios de llevar a cabo aquella), con el propósito de aumentar la eficacia del trabajo, mejorándolo y reduciendo los costos". 8/

Lo anterior nos indica dos aspectos importantes para las Unidades de O. y M.

- La definición que de sus funciones se hace y, principalmente,
- El reconocimiento a las atribuciones y competencia a ellas asignado.

1.6 Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público de México.

Conviene examinar aspectos históricos administrativos que se han presentado a lo largo de la historia de México, para lo cual se recurre al auxilio de diversas publicaciones editadas por la entonces Secretaría de la Presidencia, a través de su Dirección General de Estudios Administrativos, de los cuales conviene reproducir los siguientes aspectos de interés para este tema:

"A partir del año de 1821, fecha en que el país inicio su vida independiente, se encuentran aquí los primeros intentos por mejorar la Administración Pública, con la emisión del primer reglamento de gobierno, el cual estableció la obligación a los ministerios para efecto de mejoras generales.

La Constitución Política de 1917, impuso objetivos de carácter económico y social a la Administración Pública Federal y creó el Departamento de Contraloría, encargado de realizar estudios tendientes al mejoramiento de la Administración Pública.

Como antecedente de realizar estudios sobre la eficiencia de los servicios públicos, a partir de un órgano externo a las propias entidades, conviene señalar la facultad otorgada en 1932, a la Oficina Técnica Fiscal y del Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de hacer estudios para la Organización Administrativa, Coordinación de Actividades y Sistemas de Trabajo.

En 1943, se estableció una Comisión Intersecretarial de carácter permanente, con el propósito de formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización pública, a fin de suprimir servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor costo posible para el erario y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos.

La ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1946, otorga a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, funciones de órgano central de Organización y Métodos, teniendo como órgano operativo a la Dirección Técnica de Organización Administrativa.

La primera Unidad de Análisis Administrativo con características estructurales propias para revisar el ambiente interno de una dependencia se creo al inicio de los años 50's en el Banco de México

La Secretaría de la Presidencia estableció en 1965, la Comisión de Administración Pública, cuya función era buscar la adecuada estructura de la Administración Pública. Por considerarse imposible resolver todos los problemas a partir de una Unidad Central de Estudios y Decisiones, se recomendó que en cada Entidad Gubernamental se estableciera una Unidad de Trabajo a la que se llamaría de Organización y Métodos.

De 1966 a 1970, se crearon algunas Unidades de Organización y Métodos en varios organismos descentralizados y dependencias gubernamentales, pero a falta de un instrumento legal que garantizara formalmente su acción, ocasionó que se les relegara al estudio de medidas menores aisladas.

En 1971, mediante los acuerdos presidenciales publicados en los diarios oficiales del 28 de enero y el 11 de marzo, se crea el ordenamiento legal que enmarca

formalmente los instrumentos y mecanismos del sistema de reforma administrativa de Poder Ejecutivo, en los cuales se ordena la creación de Comisiones Internas de Administración de Unidades de Programación y de Organización y Métodos en las dependencias del Ejecutivo, para cuya coordinación la Secretaría de la Presidencia creó las Direcciones de Estudios Económicos y de Estudios Administrativos” 9/.

9/ DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976, Secretaría de la Presidencia, Organización Editorial Novaro, México, 1976. PP.19-25.

CAPITULO II

NATURALEZA DEL ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS.

2.1 Propósito de las Unidades de Organización y Métodos.

"Es recomendable que cada vez que sea posible, la Unidad de Organización y Métodos insista en que el personal de línea haga sus propios estudios, esto quiere decir que cada jefe debe organizar su trabajo y estar consciente de lo que esta haciendo". 10/

Henri Fayol en su obra *Administración Industrial y General*, citada en el Capítulo I, al referirse a la Plana Mayor señala: Este organismo se encuentra destinado a acudir en ayuda del jefe en el cumplimiento de su misión personal. Si el jefe esta capacitado para cumplir por sí mismo todas las obligaciones a su cargo, no necesita Plana Mayor.

Por lo tanto, el propósito de las Unidades de Organización y Métodos, es el de dotar a un organismo de su capacidad para su auto-evaluación; su principal objetivo, es el de asesorar a los jefes de línea en su responsabilidad de realizar la función de mejoramiento administrativo.

Esto quiere decir que la misión de la Unidad de Organización y Métodos puede considerarse cumplida, si logra que el personal encargado de ejecutar el trabajo se separe de su rutina diaria para pensar y analizar la situación presente, así como los cambios operados en su medio y adoptar las medidas tendientes a incrementar la eficiencia de acuerdo a las nuevas circunstancias.

2.2 Funciones básicas de la Unidad de Organización y Métodos.

Entre las funciones básicas que desempeñan las unidades de Organización y Métodos, están reconocidas las siguientes: Participar en el mejoramiento administrativo, asesorando en forma sistemática y permanente a funcionarios y empleados en materia de análisis y diagnóstico; sobre planeación, organización y sistemas de trabajo para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales técnicos y financieros, a efecto de elevar la eficiencia general.

"Para cumplir con lo anterior realizan las siguientes funciones y actividades específicas:

2.2.1 Función de diagnóstico general:

Debe partir del adecuado conocimiento del organismo y considerar los cambios que exige su mejoramiento administrativo para lo cual necesita:

- a) Estudiar y analizar la estructura y el funcionamiento general del organismo, a fin de proponer cambios que favorezcan el mejor cumplimiento de los planes y objetivos.
- b) Asistir al personal directivo en la conducción de investigaciones en materia administrativa, así como en la elaboración e implantación de cambios organizacionales.
- c) Participar en las actividades de planificación administrativa, para buscar la utilización racional de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.
- d) Adecuar la organización y los procedimientos administrativos en relación a disposiciones legales y políticas que rigen al organismo, estudiar y analizar las prácticas administrativas, y cuando corresponda, sugerir modificaciones a los instrumentos normativos.

2.2.2 Función de mantenimiento de la organización:

Debe diseñar y examinar sistemas y procedimientos que afecten los métodos de operación mediante:

- a) El diseño y control de uso de formas impresas, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos y al manejo de información.
- b) El estudio de la distribución física del espacio, con el fin de lograr su aprovechamiento racional, así como lograr un mejor funcionamiento a través de la simplificación de métodos de trabajo.
- c) La formulación y actualización de los manuales administrativos: de políticas, de organización, de procedimientos, etc. procurando que incluyan los elementos necesarios y observar su implantación.

2.2.3 Otras actividades:

Debe realizar otras actividades tendientes a lograr un mejor cumplimiento de sus funciones tales como:

- a) Propiciar la capacitación y adiestramiento del personal de la Unidad de Organización y Métodos con el propósito de investigar las innovaciones en materia de Organización y Métodos y adaptar a los requerimientos del organismo, para proponer su implantación.
- b) Mantener relaciones constantes con las diversas dependencias del organismo, a fin de determinar sistemas de trabajo que se ajusten a las necesidades presentes y futuras, así como para divulgar la naturaleza de su función a efecto de lograr reconocimiento y cooperación en su labor de mejoramiento administrativo.
- c) Mantener relaciones con otras Unidades de Organización y Métodos a fin de lograr un intercambio de ideas y experiencias, así como con centros de documentación, y en general, organismos que puedan servir como fuente de información en materia de técnicas e instrumentos de análisis de mejoramiento administrativo". 11/

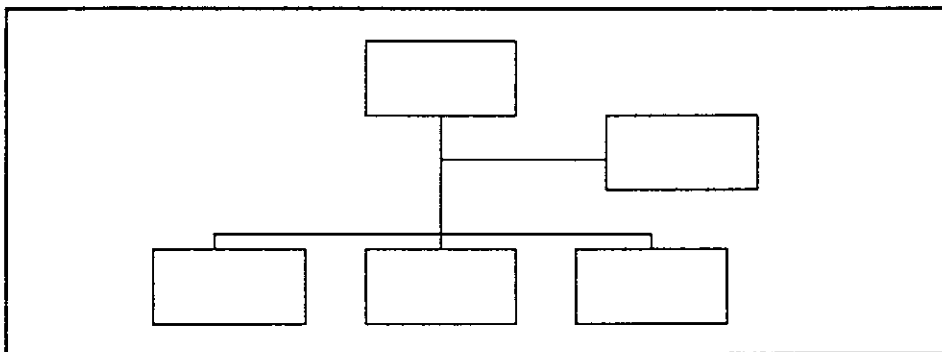
2.3 Técnicas empleadas para el estudio de funciones y de los métodos del trabajo:

2.3.1 Los Diagramas

Para llevar a cabo sus funciones, el personal de la Unidad de Organización y Métodos se auxilia de diversas técnicas de las que, a manera de ejemplo, mencionaremos las siguientes:

2.3.1.1 Los Organigramas:

Para la presentación gráfica de la estructura de organización, se utilizan los organigramas, los cuales indican en forma objetiva los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación y coordinación, así como los grados de autoridad y responsabilidad.



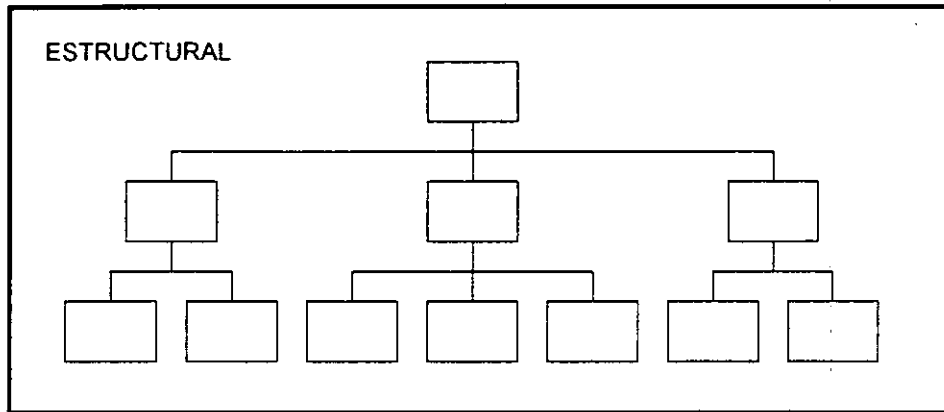
Organigrama, Carta de Organización y Organograma es la forma típica de representar una organización, en uno o más aspectos: Funciones sustantivas y adjetivas; ordenamiento de las unidades administrativas que lo componen y sus respectivas relaciones; niveles jerárquicos; canales de comunicación formales; líneas de autoridad y supervisión, puestos, etc.

2.3.1.2 Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos de acuerdo con su:

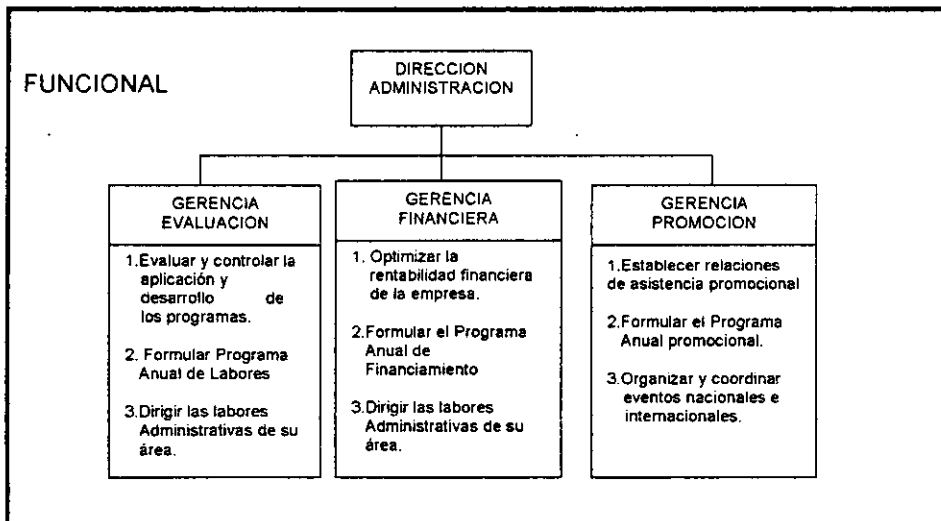
- Contenido
 - Ambito de aplicación
 - Presentación
-
- **Por su contenido:**
 - **Organigramas Estructurales**

"Tienen por objeto la representación gráfica de las unidades administrativas que integran la organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. Este tipo de organigramas debe aparecer como parte integrante de los Manuales Generales de toda Organización.



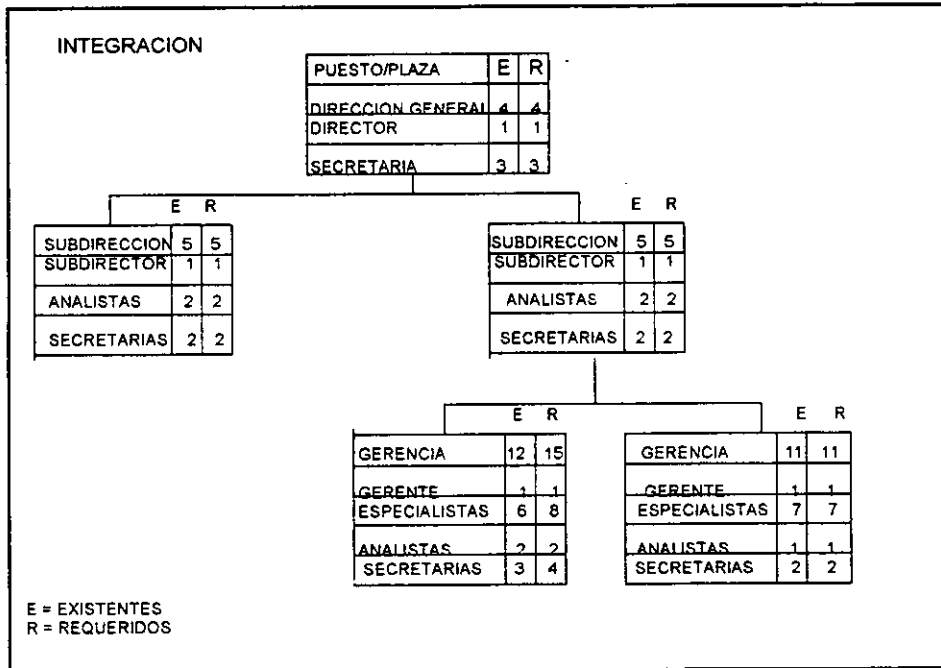
• **Organigramas Funcionales:**

Son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.



- **Organigramas de Integración de puestos, plazas y unidades**

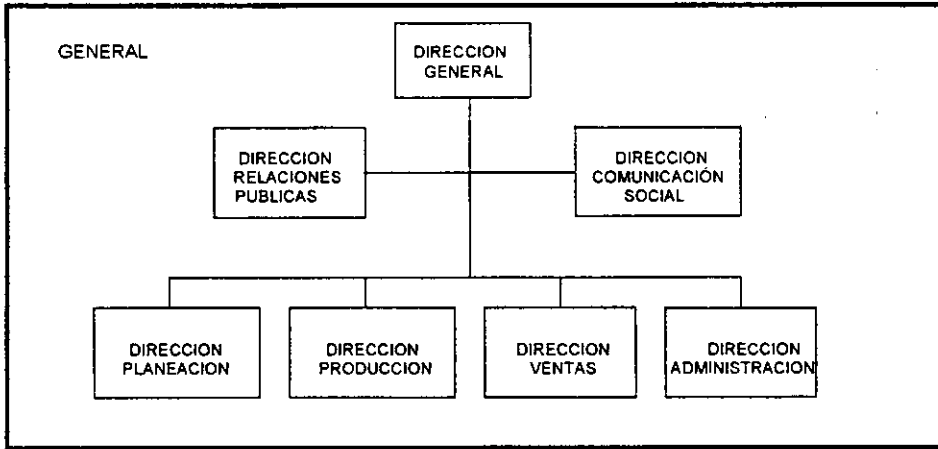
Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas o indistintamente, y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.



- **Por su ámbito de aplicación:**

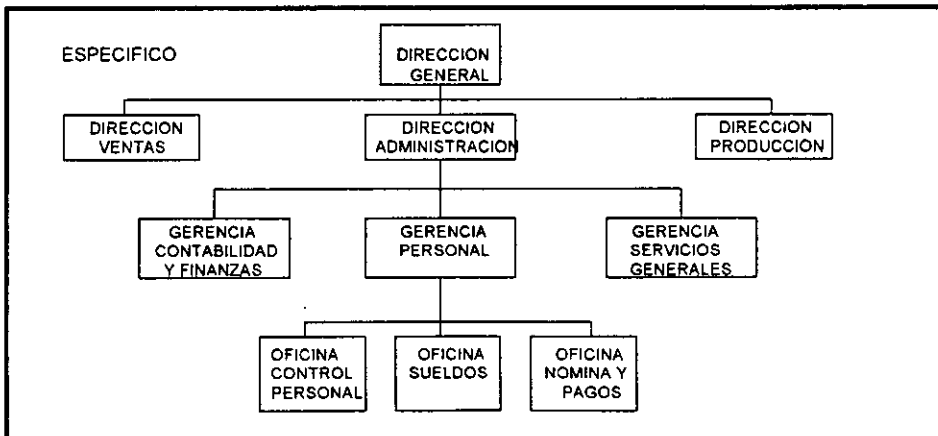
- **Organigramas Generales:**

Son llamados también cartas maestras. Representan a toda la organización por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la estructura.



- **Organigramas Especificos:**

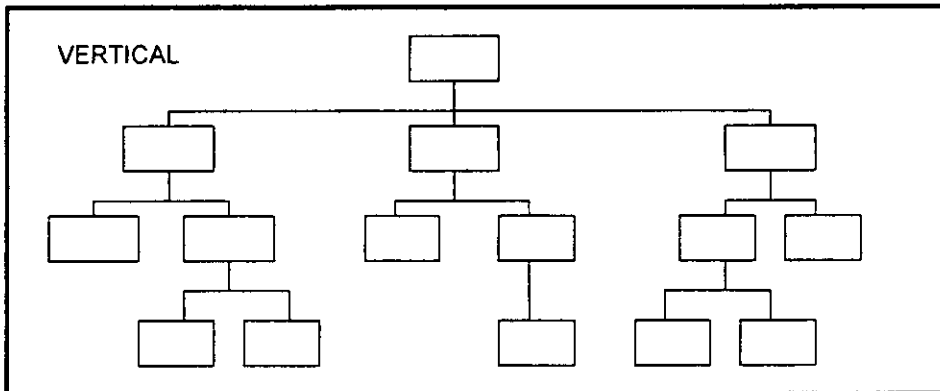
Muestran por separado, uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de este departamento o división. Generalmente comprenden todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan.



- **Por su presentación:**

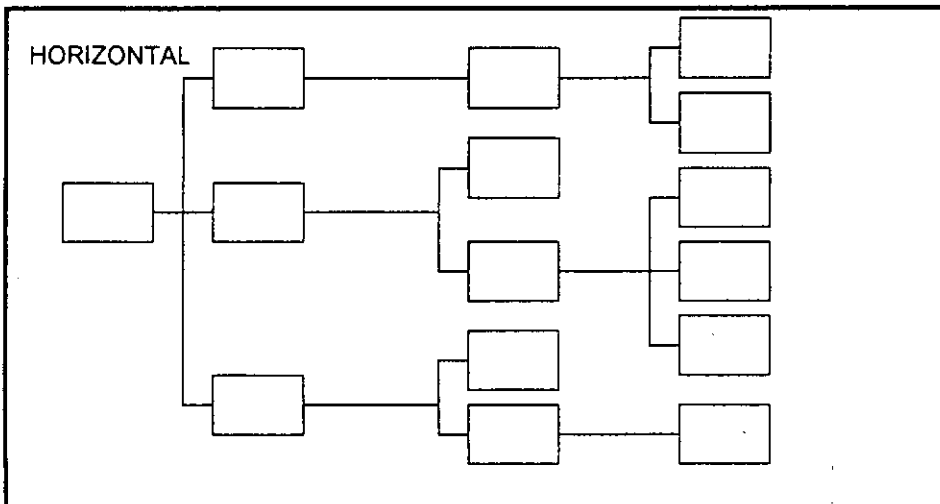
- **Organigramas Verticales:**

En los organigramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.



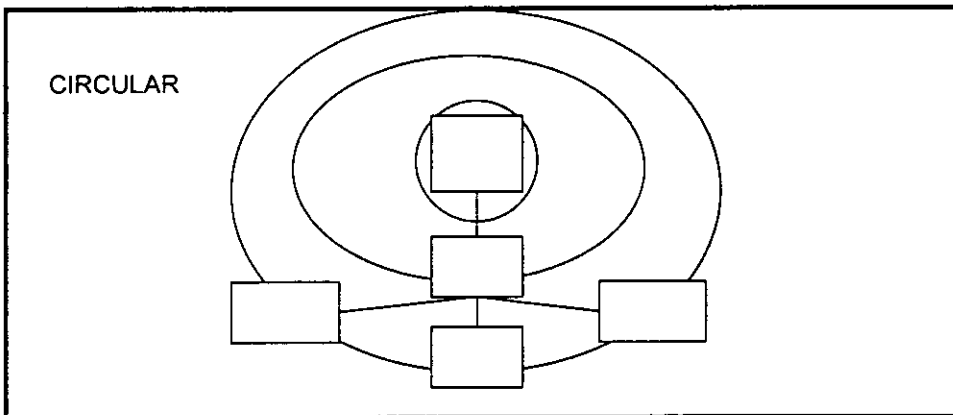
- **Organigramas Horizontales:**

En el formato horizontal el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.



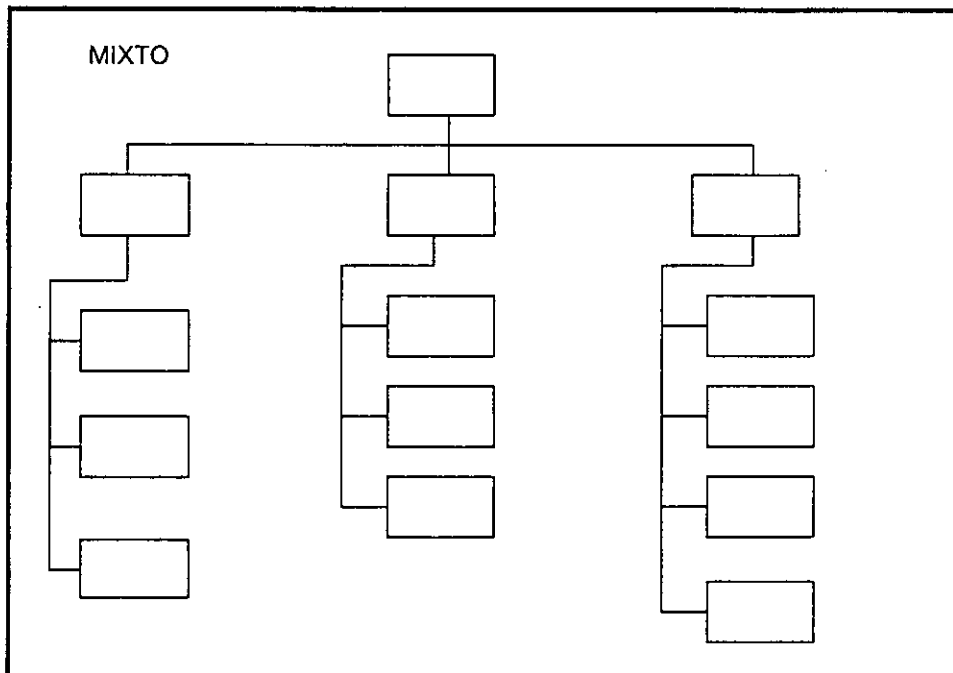
- **Organigramas Circulares:**

En los organigramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.



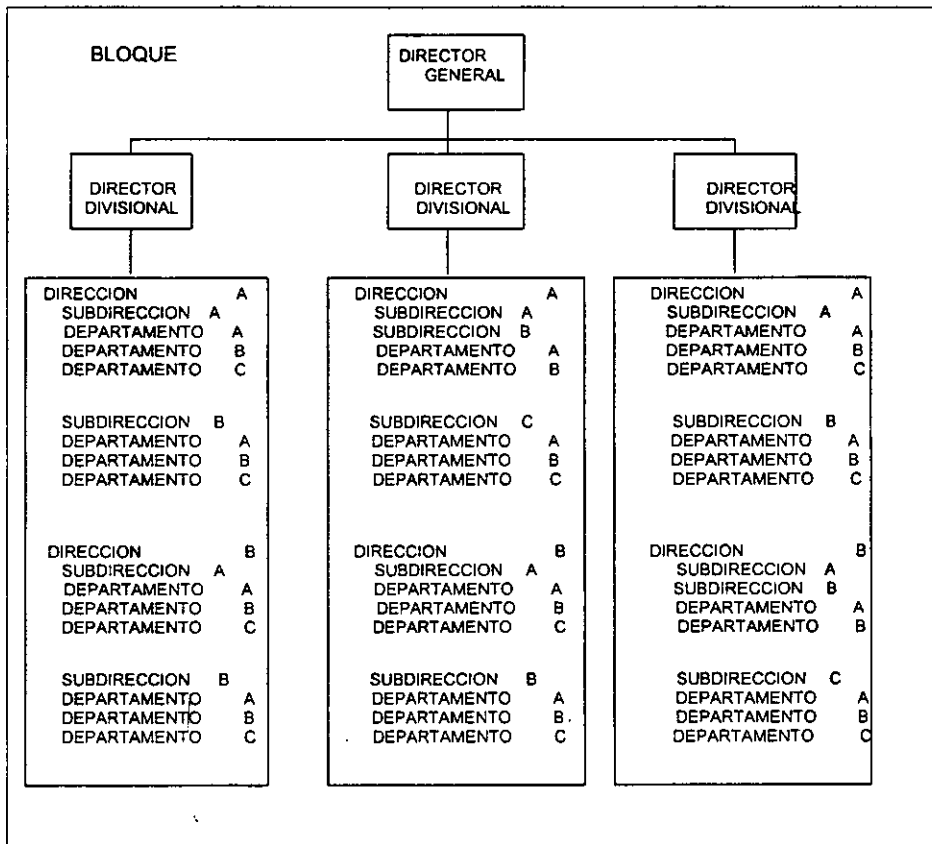
- **Organigramas Mixtos:**

En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, es factible combinar el formato vertical para algunos de los niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cual órgano es el inmediato superior de otro.



- **Organigrama De bloque:**

Corresponde a una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades administrativas en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en la gráfica de las unidades ubicadas en los últimos niveles". 12/



- **Limitación de los Organigramas:**

Sin embargo, ningún organigrama puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una Institución. Necesita complementarse con un texto que explique, ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos, o de sus funciones o labores.

2.3.1.3 Las Gráficas

Para la realización de un estudio de métodos del trabajo podemos emplear las siguientes gráficas:

- Gráficas de proceso
- Gráficas de distribución de las formas
- Gráficas panorámicas con caricaturas
- Gráficas arquitectónicas en un sólo plano

Desde luego, la anterior lista es enunciativa, ya que el ejemplo de gráficas para el estudio del trabajo tiene un campo ilimitado, siempre y cuando cumplan su función de facilitar el estudio y la presentación de los sistemas y procedimientos de trabajo.

Lo importante en todos los casos, es que exista un método para realizar el estudio y una disposición lógica de razonamiento que guíe hacia la solución de los problemas administrativos que se presentan, por lo que en el siguiente capítulo, trataremos el tema de Investigación aplicable a los estudios de Organización y Métodos.






Cabe destacar, que de igual forma se presenta en el capítulo IV, el tema de Reingeniería de Procesos, cuya metodología en el uso de herramientas para el desarrollo de proyectos, resulta muy similar al uso que se le da a la metodología aplicable en los estudios de Organización y Métodos, tal y como se puede apreciar en los capítulos II y III que le anteceden, particularmente por lo que se refiere al uso de los Diagramas de Flujo o Fluxogramas.

A continuación se presentan ejemplos de cada una de las Gráficas antes señaladas, a fin de mostrar su utilidad y la similitud que guardan entre sí. Su uso dependerá del tipo de estudio que se vaya a desarrollar de un proyecto determinado.









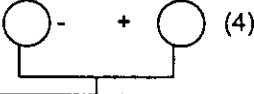




GRAFICA DEL PROCESO

Proporciona una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo hasta que es terminado, sintetiza todo el proceso en forma simple y concisa, y hace posible el estudio más objetivo de todas las partes de mismo.

SIMBOLOS

	OPERACION	Aquello que cambia las características físicas o químicas del objeto
	Efecto preponderante	Ejecuta o adelanta el trabajo
	TRANSPORTE	Cuando un objeto o persona se traslada de un lugar a otro fuera de su área de trabajo
	Efecto preponderante	Mueve
	VERIFICACION (oficina) O INSPECCION (Planta)	Mide o pondera un objeto a través de un patrón establecido o a través de uno o más sentidos.
	Efecto preponderante	Comprueba
	DEMORA	Cuando condiciones ajenas inherentes al proceso interfieren en la continuación del proceso
	Efecto preponderante	Retrasa, espera
	ARCHIVO (oficina) o ALMACENAMIENTO (planta)	Cuando se guarda o conserva el documento o material
	Efecto preponderante	Guarda, conserva


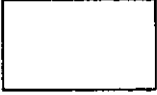


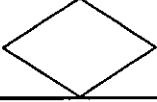

GRAFICA DE PROCESO DEL PAGO DE UN CHEQUE

El cajero recibe el cheque	(1) 
Revisa las características	(1) 
Va a la gaveta de firmas	(1) 
Coteja las firmas	(2) 
Anota su Vo. Bo.	(2) 
Espera al mensajero	(1) 
El mensajero lo lleva al Departamento de Cheques	(2) 
El revisor de cheques coteja con saldos en auxiliares	(3) 
Saldo (-) sello de devolución	(3) 
Saldo (+) Cargo en cuenta y autorizaciones	
Lo lleva a la caja	(3) 
Saldo (-) El cajero devuelve el cheque	(5) 
Saldo (+) Autorización del Gerente	
Liquida	(6) 
Lo guarda hasta corte de caja	(1) 
RESUMEN	6 operaciones, 4 inspecciones, 3 transportes, 1 demora, 1 archivo.

GRAFICA DE DISTRIBUCION DE LAS FORMAS

Se usa para indicar el flujo de la documentación, cuando circula por varios puestos o departamentos, para los cuales se establece una columna indicando su nombre en la parte superior de la misma y en su cuerpo se indica el proceso que se realiza y el flujo de las formas.

SIMBOLOGIA:

	Terminal (inicio y terminación)
	Proceso o Actividad
	Indica el flujo o secuencia
	Documento
	Decisión
	Archivo

2.3.1.4 Los Diagramas de Flujo o Fluxogramas

A través del empleo de diagramas de flujo y mapas de procesos, se logra precisar de manera analítica los elementos necesarios para que toda organización pueda llevar a cabo sus funciones y procedimientos en forma lógica y consistente.

Permite de manera ordenada y detallada mostrar las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan, así como los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones. Contar con ellos, abre una perspectiva real para una adecuada coordinación y flujo eficiente de la información.

“Diagramar, es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos, como para las organizaciones de trabajo: para aquéllos, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisión.

Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo”. 13/

Es importante señalar, que un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional trasmite un mensaje deformado o es ineficaz para comprender el proceso que se pretende estudiar.

En este sentido, las ventajas que ofrece la técnica de diagramación, en síntesis son las siguientes:

DE USO

- Facilita el llenado del formato en cualquier nivel jerárquico.

DE DESTINO

- Permite al personal que intervendrá en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

DE APLICACIÓN

- Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.

DE COMPRESION E INTERPRETACION

- Puede ser comprendida por todo el personal de la organización y externos.

DE INTERACCION

- Motiva el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.

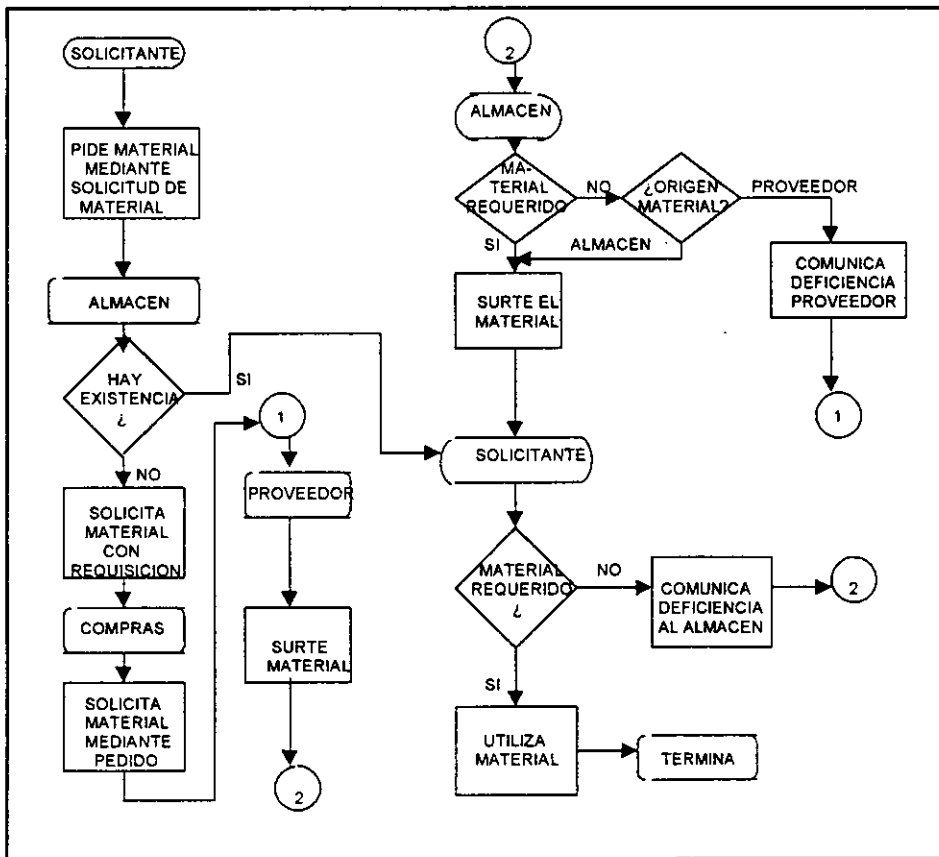
DE SIMBOLOGIA

- Disminuye la complejidad gráfica, por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

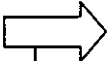









DE DIAGRAMACION

- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas, ni planillas o recursos especiales de dibujo.

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



**MANEJO DE CORRESPONDENCIA
FLUXOGRAMA DE LABORES
(FORMATO VERTICAL)**

Op. No.	Símbolo	Quién la hace	Que hace
1		Mensajero	Acude a la oficialía de Partes
2			Recibe la correspondencia de su departamento
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de ésta.
4			Entrega el duplicado y retiene el original
5		Oficialía de Partes	Archiva el duplicado
6		Mensajero	Regresa a su Sección
7			Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación
8		Encargado	Coteja correspondencia y relación
9			Archiva el original de la relación de la Oficialía de Partes
10			Agrega la correspondencia de la Oficialía de Partes que hubiera recibido de su Sección

2.4 Ejemplo de una Unidad de Organización y Métodos

2.4.1 Ubicación dentro de la estructura general:

Los especialistas en la materia coinciden al sugerir que la dependencia jerárquica de la Unidad de Organización y Métodos, debe ser uno de los más altos niveles de la organización.

Con un nivel bajo de adscripción, el campo de acción será limitado, por lo que conviene que su nivel de adscripción esté bajo la dependencia directa de la Dirección General del organismo al cual sirve.

2.4.2 Objetivo de la Unidad de Organización y Métodos:

"Contribuir al mejoramiento administrativo de una organización, proponiendo y concretando medidas de apoyo técnico, orientadas a optimizar su estructura, funciones, planes, programas, procedimientos, sistemas o proyectos".^{14/}

2.4.3 Funciones Generales de la Unidad de Organización y Métodos:

En la obra denominada *Organización de Empresas análisis, diseño y estructura*, del Licenciado Enrique Benjamín Franklin, catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., se identifican las unidades de organización y métodos, como unidades de mejoramiento administrativo, describiendo las funciones generales que les son aplicables a estas áreas:

"Funciones que se orientan a proponer y adaptar sistemas administrativos y modificaciones que en su caso correspondan, para elevar su eficiencia:

- Recabar la información necesaria para conocer los objetivos y políticas de la organización.
 - Analizar la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran.
 - Estudiar los planes y programas de trabajo de la organización, así como los particulares de cada unidad administrativa.

Funciones que permiten diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información instituidos por las organizaciones para el control de sus operaciones:

- Captar información y datos suficientes que permitan evaluar la funcionalidad y eficacia de los sistemas utilizados, sin perjuicio de las tareas encomendadas a otras unidades o mecanismos de vigilancia.

- Determinar la viabilidad de los estudios o propuestas que se les presenten y precisar las ventajas de su implantación.
- Analizar el flujo de datos y los sistemas, para determinar si cada nivel de la organización recibe la información significativa para tomar decisiones que les corresponden. En caso necesario, proponer nuevos sistemas o modificaciones a los ya existentes.
- Realizar el análisis, diseño y control de formas impresas, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos.
- Analizar la utilización del espacio, máquinas y equipo de oficina, con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento, considerando las disponibilidades de la organización.
- Recabar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo del personal, para estudios de productividad.

Funciones enfocadas al diseño de sistemas que incluyen el estudio de los recursos de información necesarios para su correcto funcionamiento:

- Elaborar procedimientos para sistemas nuevos o modificados.
- Preparar y poner a prueba modelos de simulación de sistemas o proyectos bajo su responsabilidad.

Funciones orientadas a la coordinación con las áreas u órganos jurídicos, con el propósito de adecuar la organización y las funciones a las disposiciones legales vigentes:

- Colaborar en la clasificación y registro de las normas que regulan la operación institucional.
- Desarrollar proyectos de reglamentos, instructivos circulares e instrumentos administrativos similares.
- Integrar las bases jurídicas y atribuciones requeridas en los manuales o proyectos que así lo requieren.

Funciones enfocadas a la asesoría de las áreas o unidades de la organización, en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas:

- Apoyar a todas las instancias en el desarrollo y ejecución de toda clase de proyectos administrativos.
- Generar toda clase de documentos técnicos para facilitar la comprensión de los sistemas, procedimientos, métodos, etcétera.

Otras funciones:

- Formular manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlar su aplicación y mantenimiento.
- Realizar una labor de investigación permanente, para allegar a la organización elementos de tecnología de punta en forma ágil y oportuna.
- Promover la capacitación, desarrollo y adiestramiento constante del personal de la organización.
- Coordinar la presentación de nuevos proyectos a los diferentes niveles jerárquicos, así como de estudios especiales". 15/

2.4.4 Políticas para el éxito de sus funciones.

Para el éxito, en el desarrollo de las funciones de la Unidad, es conveniente considerar la observancia de las siguientes políticas:

- La Dirección General del organismo, deberá brindar un decidido apoyo a los trabajos de la Unidad de Organización y Métodos, aceptando la responsabilidad indelegable de la orientación del cambio institucional y de elevar la eficiencia de la institución en su conjunto.
- El proceso de mejoramiento debe contar con la participación activa de todo el personal del organismo en sus diversos niveles y funciones, considerándose por tanto, como un esfuerzo global.
- La Unidad de Organización y Métodos, debe orientar su función mediante un programa general, que defina las áreas prioritarias de mejoramiento de los objetivos de cambio dentro del marco de la política y los planes básicos del organismo.
- La Unidad de Organización y Métodos, deberá contar con recursos humanos, materiales y financieros adecuados a las metas que le fije, para garantizar su eficaz desempeño, así como la continuidad en los programas de mejoramiento administrativo.

A efecto de ilustrar las funciones y responsabilidades del personal de la Unidad, se presenta a continuación el Manual de Descripción de Puestos aplicable para esta área.

2.4.5 Manual de descripción de puestos de la Unidad de Organización y Métodos.

Se presenta como ANEXO A, el manual que integra los principales puestos de esta unidad, especificando en cada caso, la identificación de cada puesto, la descripción general de funciones, su ámbito de responsabilidad, las funciones específicas, los requerimientos del puesto y las características individuales requeridas del ocupante.

2.5. Algunas formas administrativas para el trabajo de Organización y Métodos.

2.5.1 Hoja de asignación de proyecto:

Se usa para registrar los datos relativos al planteamiento del problema y fijación de objetivos del estudio. ANEXO B

2.5.2 Programa de trabajo:

Se utiliza para plasmar los datos relativos al plan de trabajo, incluye la asignación del responsable y el tiempo estimado de realización para cada actividad, así como la autorización para realizar el estudio. ANEXO C

2.5.3 Cuestionario de labores y responsabilidades:

El uso de este cuestionario permite obtener información y datos de gran valía, durante el desarrollo de los estudios de organización y métodos. ANEXO D

2.5.4 Descripción de funciones, y requisitos del puesto:

Las siguientes dos formas se utilizan en la elaboración de Manuales Administrativos. ANEXO E

2.5.5 Solicitud de diseño de formas:

Se utiliza cuando una Unidad Administrativa solicita el diseño de una forma administrativa que le permita controlar y facilitar su trabajo. ANEXO F

2.5.6 Catálogo de formas:

Es de gran utilidad para integrar y mantener actualizado el Catálogo de formas administrativas de las diferentes unidades administrativas de la organización. ANEXO G

2.5.7 Solicitud de modificación a los manuales de organización:

Este formato tiene por objeto auxiliar en la revisión y actualización de los manuales de organización. ANEXO H

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS

"Cualquier técnica particular de investigación administrativa que emplee una Unidad de Organización y Métodos, puede quedar comprendida dentro del marco general de referencia metodológica. Este marco es una disposición lógica de pasos tendientes a reconocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema y avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución". 16/

Del anterior párrafo podemos derivar el concepto de Método, como una disposición lógica de pasos que deben estar relacionados entre sí, y con una orientación a resolver problemas o para encontrar nuevas opciones para solucionarlos.

La metodología de Investigación en Organización y Métodos, se puede considerar como una modalidad de la Metodología de Investigación en Ciencias Sociales, orientada al estudio de problemas de tipo empresarial. El proceso de Investigación consiste en las siguientes fases:

- 3.1 Planificación del estudio**
- 3.2 Recopilación de Datos**
- 3.3 Análisis**
- 3.4 Propuesta**
- 3.5 Diseño**
- 3.6 Implantación**
- 3.7 Control**

A continuación analizaremos el contenido de cada una de las fases.

3.1 Planificación del estudio:

3.1.1 Planteamiento del problema:

El problema, es el punto de partida de la investigación. Se dice que cuando un problema está bien formulado, se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución. El planteamiento del problema va a establecer la dirección del estudio

para lograr ciertos objetivos, ya que cada problema tiene sus propias peculiaridades y requiere un método adecuado. "Armond L. Mettier, al referirse a la solicitud de proyectos en el estudio de sistemas recomienda que tal vez, el mejor método de asegurarse de que el solicitante ha considerado con cuidado el valor del proyecto, sea insistir en que las solicitudes se hagan por escrito, y que definan el problema". 17/

Esta medida tiende a facilitar la definición del problema, ya que, cuando surgen indicios de que existe un problema, lo que generalmente ofrece la gente, es tan sólo los síntomas del problema, ya que considera que algo anda, pero no se sabe exactamente que es. En el caso de que el planteamiento de problema haya sido correctamente formulado por el ejecutivo responsable, se puede proceder de inmediato a la realización de la investigación preliminar, en caso contrario, mediante los síntomas aparentes, se pueden detectar causas más profundas del problema, aún cuando estos síntomas no sean las causas básicas. Una vez que se han detectado los síntomas, se busca la causa fundamental basándose en aspectos cuantitativos y cualitativos, lo cual se puede lograr mediante el estudio preliminar.

3.1.2 Investigación preliminar:

Se puede empezar la exploración del problema, haciendo un rápido estudio de reconocimiento, y lo que se puede lograr es una reformulación del problema en términos más objetivos. Este estudio preliminar está encaminado a separar los factores del problema para descubrir la verdadera causa.

En este sentido, se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es éste problema con relación al costo?
- ¿Qué tan pronto se tiene que tomar la solución?
- ¿Quién se ve implicado en él?
- ¿Qué otras gentes pueden ayudar?

Es posible que se encuentre que no hay absolutamente ningún problema y que el sistema es básicamente satisfactorio, en tal caso, lo que se hizo fue la verificación del mismo.

Es conveniente también, formularse la siguiente pregunta:

- ¿Ya habrá sido resuelto anteriormente éste problema?

Dentro de los factores cualitativos, se encuentra la actitud de la gente que se verá involucrada en la investigación.

La investigación preliminar no tiene que ser muy formal, pero nos debe ayudar a la formulación del siguiente paso; fijación de objetivos de estudio.

3.1.3 Fijación de objetivos del estudio:

Este es un paso de toma de decisiones, en el cual se debe determinar el alcance, los objetivos y resultados esperados al finalizar el estudio. Es necesario evaluar el objetivo, mediante alguna idea del costo actual que representa alcanzar este objetivo, ya que la imagen precisa del objetivo hará que el trabajo de rediseñar el sistema se facilite y el plan de trabajo sea mejor.

3.1.4 Plan de trabajo:

Se inicia con los antecedentes, la justificación del estudio, así como el objetivo y alcance del mismo, describe el curso del estudio, o el método a utilizar y los recursos necesarios.

Dentro del renglón de recursos, es necesario tener en consideración el tiempo requerido, espacio para trabajar y presupuesto de gastos.

En el plan de trabajo se determinan las fuentes de información y debe tenerse cuidado de no olvidarse de fuentes que puedan proporcionar datos e informes que sirvan para llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y efectivas. Se puede desarrollar el curso del proyecto en forma gráfica, exponiendo los objetivos y la herramienta de investigación a usar en cada paso. En cada paso particular deben definirse los tiempos de acuerdo con la envergadura del problema y los recursos disponibles.

3.1.5 Autorización del estudio:

Lo más importante en la autorización del estudio, es llegar a un acuerdo sobre los pasos a seguir y la amplitud del problema, es el momento de hacer las modificaciones pertinentes al estudio y de considerar los estudios en proceso que guardan relación con el estudio, así como las áreas e informes específicos que deban consultarse. La autorización de realizar el estudio, la hará el jefe de la Organización y Métodos o la Dirección del Organismo, dependiendo de las características de costo y esfuerzo que exigirá el estudio.

También es importante presentar el plan de trabajo al ejecutivo, que tiene la responsabilidad principal del área que comprende el estudio, con el objeto de que proporcione sugerencias, así como de que informe a su personal de la realización del estudio y lograr su cooperación.

3.2 Recopilación de Datos:

Esta etapa consiste en la búsqueda de hechos. Los hechos son la materia prima en el proceso de investigación, y proporcionan una base sobre la cual medir las mejoras que se hagan en el futuro. El gran valor que tiene el conocimiento de los hechos, es el que forman un cimiento sólido para diseñar un nuevo sistema, pero para que estos hechos adquieran valor deberán ser referidos a situaciones que nos conduzcan a la solución de los problemas.

En metodología de Investigación en Ciencias Sociales, se habla de dos formas básicas de obtener los hechos; mediante la observación y la experimentación.

- **Por observación:**

Se entiende la acción de percibir los eventos, ya sea a través de los sentidos o mediante los registros efectuados por algún instrumento.

- **En la experimentación:**

El investigador puede manipular las variables que intervienen en el fenómeno. Por ser dentro de este medio las conductas humanas de estudio, nos encontramos ante serias dificultades en cuanto a la experimentación. En primer término nos enfrentamos a la dificultad de llevar al laboratorio los problemas, además de existir limitaciones de carácter ético para someter a las personas en condiciones manipulables. Por lo anterior, la experimentación se encuentra limitada, y la forma más comúnmente usada para el levantamiento de hechos, ha sido la observación.

Para el objeto del tema se consideran dos tipos de observación:

3.2.1 Documental de Conductas en el Campo:

Para el proceso de investigación en Organización y Métodos, se cuenta con abundantes fuentes documentales de hechos, tales como: informes, reportes, actas, organigramas, registros, quejas escritas, formatos, etc.

Para realizar la observación de conductas, es factible auxiliarse de diversas técnicas e instrumentos, entre los que se encuentran la entrevista, los cuestionarios y en algunos casos las llamadas técnicas proyectivas.

3.2.2 La entrevista enfocada a Organización y Métodos:

Gran parte de la información que se necesita, no se encuentra en los documentos, sino dentro de la mente de la gente, y el fin de una entrevista es precisamente extraerla. Además la entrevista puede servir para crear un clima favorable de trabajo, dependiendo en gran parte de la actitud del investigador.

Para realizar con éxito una entrevista, se requiere determinar con anticipación lo que se pretende conseguir con ella, así como seleccionar a la gente que se entrevistará y formular alguna guía de las preguntas a realizar.

3.3. Análisis:

Para proceder al análisis, se comienza por una clasificación de los hechos, para realizar a continuación un desglose del sistema objeto de estudio y realizar un examen crítico de cada parte, relacionándola al mismo tiempo con el sistema total.

Mediante la actitud interrogante, el investigador puede desarrollar un poder analítico, formulando cinco preguntas penetrantes, conjugadas con una sexta y obtener en cada caso, una respuesta satisfactoria. Esas preguntas fundamentalmente son:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Cómo?
- c) ¿Cuándo?
- d) ¿Dónde?
- e) ¿Quién?
- f) ¿Por qué?

Una vez resuelta satisfactoriamente una de las primeras cinco preguntas, se procede a interrogar utilizando la sexta pregunta **¿Por qué?**.

El **¿Qué?**, tiende a eliminar la actividad; el **¿Cómo?**, tiende a cambiar el método; el **¿Cuándo?**, tiende a modificar la secuencia o periodicidad; el **¿Dónde?**, tiende a cambiar el lugar; y el **¿Quién?**, tiende a cambiar de persona.

Las actitudes anímicas para lograr un pensamiento creativo puede lograrse seleccionando un lugar adecuado para el análisis, contando con un optimismo de capacidad para producir ideas, *Trabajando las Ideas*, grabando el problema en la memoria, comparando costo contra resultado. El objetivo de trabajo, puede sacar al investigador del laberinto de detalles que surgen en el proceso de análisis.

Así como entre las demás etapas de la metodología de investigación, entre el análisis y la propuesta, no existe línea divisoria precisa, todas las etapas están

entrelazadas, así podemos ver que en la misma definición del problema se puede encontrar ya gran parte de la solución del problema.

Por tanto la división, es más bien un concepto teórico, estructurado mediante una disposición lógica de razonamiento, pero que en la práctica el análisis no es tan sofisticado como en la teoría, sino que intuye el problema. Desde luego, pueden existir problemas que requirieran del uso de técnicas más sofisticadas de análisis cuantitativo, sin embargo para nuestros efectos, sólo se precisa el planteamiento anteriormente expuesto.

3.4. Propuesta:

La propuesta es una herramienta administrativa para conseguir la acción. Consiste en convertir las conclusiones del análisis, en propuestas específicas para la acción, sobre la base de recomendaciones dirigidas a un alto ejecutivo, para que su decisión, de lugar a una serie de beneficios para la organización.

3.4.1 Venta de la Propuesta:

En esta *Venta* tenemos que dar al ejecutivo la esencia del plan, presentando la idea de modo tal, que la entienda.

La presentación requiere del uso de la técnica de venta de ideas, la cual considera los siguientes aspectos:

a) Madurar la venta.

Implica, entre otras cosas, el conocimiento del temperamento del ejecutivo, con el objeto de emplear instrumentos que le permitan ver la idea en forma objetiva y con pocos problemas para captar el plan, es decir, determinar lo que el receptor necesita saber y dárselo de modo que pueda usarlo fácilmente.

b) Abordar con beneficios.

Si el escrito asienta claramente el valor de la propuesta, el ejecutivo *Compra* la idea, por lo que los beneficios deben presentarse de manera clara, así como de exponer las desventajas inherentes a la acción que se propone.

c) Estimular la venta.

Se puede entusiasmar con un título que prometa un beneficio, así como usar el primer párrafo para captar la atención; en los siguientes párrafos, se debe despertar el interés y el deseo por resolver el problema.

d) Tratar los hechos.

Separando los hechos significativos de los que no lo son, seleccionando los hechos que el ejecutivo debe saber.

e) Retirar los obstáculos.

Conviene presentar en primer término los beneficios más pequeños y al final el máximo beneficio, con el objeto de que las dudas que se tengan sobre el valor de los primeros beneficios, queden desechadas con los de mayor valor.

d) Obligar a la acción.

Como la propuesta es un documento dirigido conseguir la acción, es importante diseñar la propuesta de tal manera que ponga al lector directamente en el camino de la decisión y tratar de conseguir la acción en un tiempo definido.

3.5. Diseño

El diseño, es el desarrollo de la opción seleccionada para solucionar el problema objeto de la investigación. Se integra un nuevo sistema en forma simplificada a través de la reunión racional de los elementos dispersos, en una nueva y resumida totalidad y que, pueda lograr una respuesta satisfactoria al problema. Esto se logra pensando, durante la fase de diseño, en términos del objetivo real del nuevo sistema, para que este vaya directamente hacia ese objetivo.

En el caso de sistemas de información, en el nuevo sistema, cada renglón de información debe contribuir en algo al avance del flujo del nuevo sistema. Cada renglón debe acercarse más a su objetivo; si no es así, debe suprimirse del sistema.

El uso de las formas impresas, ha representado una parte esencial en el flujo de los sistemas como medio del envío de información de la mente de una persona a la mente de otra. Una buena forma, debe hacer satisfactoriamente este trabajo, pero el uso de las formas impresas debe limitarse hacia las formas esenciales, las cuales deben encontrarse realmente diseñadas.

Para que un sistema sea funcional y satisfactorio debe proveer la acción adecuada, así como el uso de formas tales como facturas, solicitudes, órdenes, etc., deben conseguir ésta acción. Esta acción debe estar controlada mediante registro de la misma. La incorporación de registros debe hacerse en puntos de control seleccionados dentro del flujo del sistema. De acuerdo con estos registros se puede obtener información que sirva para la elaboración de reportes, los cuales deben estar colocados en los puntos donde las personas responsables pueden redirigir la acción en el caso de que presenten desviaciones de lo real, contra lo planeado.

3.6 La Implantación:

La implantación, es un momento crítico; significa establecer el nuevo sistema y convertirlo en un patrón de hábitos.

Debemos de considerar que la organización no percibirá de inmediato las ventajas del nuevo sistema, dado que cuando la gente emprende un nuevo trabajo, baja su productividad hasta que se vuelven a establecer nuevos hábitos y ritmos de trabajo.

3.6.1 Programa de Implantación:

El programa de implantación, se compone de los siguientes pasos:

- Determinar en primer lugar las actividades a realizar y su secuencia, mediante la elaboración de una tabla de tiempos con fecha-objetivo.
 - Determinar los requerimientos de personal, equipo y materiales, así como de los manuales e instructivos de trabajo.
- Uno de los trabajos de implantación, consiste en ayudar a las gentes que van a operar el nuevo sistema, a entender el nuevo plan.

3.6.2 Métodos de Implantación:

Los métodos más usuales son:

a) El método instantáneo.

Es el más recomendable para establecer sistemas sencillos, sin gran volumen de operaciones, Consiste en iniciar el nuevo sistema a partir de una fecha fijada como punto de partida.

b) Método del proyecto Piloto.

Se aplica en una parte del área afectada, para extenderse posteriormente al total. Es posible aplicarlo en áreas con condiciones semejantes en la organización.

c) Implantación en Paralelo.

Consiste en la ejecución simultánea del viejo y el nuevo sistema, es recomendable para la implantación de sistemas complejos y de gran magnitud.

d) Método de aproximaciones sucesivas.

Consiste en un cambio gradual y controlado, en el cual se implanta el nuevo sistema en porciones pequeñas y no se avanza a la siguiente parte, hasta que la anterior se haya consolidado suficientemente, es el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud.

En todos los métodos, es importante hacer que la gente descubra las fallas y las notifique de inmediato a fin de que sean corregidas con oportunidad.

3.7 Control:

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema, es indispensable mantenerse informado de su aplicación, para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas. Observando los hechos y cifras que se consideró que se podrían obtener y comparándolos con los resultados que realmente se han logrado, se obtendrán las desviaciones del plan, mismas que constituyen el reporte final de evaluación y control.

3.7.1 El reporte final de evaluación:

Para elaborar el reporte final de evaluación, se tiene que hacer una investigación rápida. En el reporte final la clave es el contraste del antes y después de implantar el nuevo sistema, y se puede mostrar de diversas formas: fotografía, gráficas, diferencias de tiempo y costo.

Las evaluaciones que se hicieron durante la investigación y se desarrollaron en el análisis son puntos de referencia para las comparaciones. El reporte final debe ser breve, y debe ser enviado a quien puede interesarle.

3.7.2 Actualización y vigilancia posterior:

La finalidad de la vigilancia posterior, es completar cualquiera de los aspectos que figuran en las recomendaciones sugeridas en el informe final, y sobre las cuales no se haya hecho algo.

El valor de la vigilancia posterior, radica en la importancia que para los trabajadores y supervisores significa saber que una persona está comprobando que se actúe respecto a las recomendaciones que puedan directa o indirectamente beneficiarles en forma general.

Si ha hecho un trabajo completo de investigación y análisis, el plan tiene que ser forzosamente bueno, pero si el nuevo sistema falló en alguna parte, es

conveniente admitirlo y buscar los motivos por los que no se consiguió, lo que se esperaba, y así mejorar el mismo sistema o la metodología seguida para mejorarla en los siguientes estudios.

Hasta este momento, podría considerarse que la información expuesta desde el origen del concepto de asesoría, hasta la terminación de éste capítulo relativo a la metodología de investigación en organización y métodos, conforma un "parte aguas" importante en el enfoque de la administración desde los años 40's, para dar inicio en los 90's, a un concepto moderno de innovación relativo a la reingeniería de procesos que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

REINGENIERIA DE PROCESOS

4.1 Antecedentes

Una vez que hemos analizado en los capítulos anteriores los diferentes aspectos que intervienen en el estudio de organización y métodos, resulta indispensable incorporar en este apartado, la nueva tendencia de los 90s. en la administración de empresas, a fin de dar vigencia a las técnicas y herramientas utilizadas en ambos casos, ya que resultan coincidentes y complementarios muchos de sus aspectos metodológicos, tal y como se podrá observar en el desarrollo del presente capítulo.

En la página editorial de la revista Management Today (1994), se señala que "a través de la historia, se ha observado en múltiples ocasiones el enfrentamiento de fuerzas que buscan el mismo fin: un cambio, ya sea en la forma para gobernar, en las políticas económicas, en la educación, etc. El punto de discordia se encuentra, no en el objetivo, sino en la forma en que cada una de las partes desea efectuar el cambio; gradualmente, concertando los intereses de los diferentes actores y tratando de diluir las consecuencias para que éstas no signifiquen un brusco choque que pudiera representar otro foco de conflicto, y una mayor resistencia al cambio. La otra forma de cambio corta de tajo con lo anterior, aplica las reformas a fondo sin importar las consecuencias secundarias, *caiga quien caiga*; busca darle la vuelta a la situación de tal modo que la apuesta puede representar enormes ganancias o cuantiosas pérdidas". 18/

Tal es el caso de la Reingeniería, que se ha impuesto como la nueva tendencia en los negocios de la última temporada. Muchas son ya las empresas que integran la lista de quienes con entusiasmo buscan ser más competitivos, recuperar o ganar algunos puntos en la participación de mercado o salvar a una empresa de la extinción.

Tanto en México como en otros países, los enormes corporativos han visto adelgazar notablemente sus filas, sus organigramas y sus nóminas.

Los tiempos actuales, de cambios continuos y acelerados, donde ya nada parece ser, ni por asomo, lo que solía; exigen la aplicación de esfuerzos radicales, que permitan librar de un sólo salto la brecha que la globalización y la tecnología pusieron de por medio entre las empresas y el nuevo mundo de los negocios.

Es usual hoy en día ver que las empresas tradicionales se encuentren organizadas en función de necesidades y limitaciones ya caducas:

- Múltiples niveles jerárquicos
- Organización por funciones
- Pocas economías de escala

En todo caso, esta condición obedecería a la situación de la postguerra, la cual se encontraba caracterizada por:

- Gran demanda de productos
- Corridas largas
- Uniformidad
- Estabilidad
- Rigidez
- Gran tamaño y por lo mismo, supervisión estrecha y control burocrático excesivo.

Para el panorama actual, esta condición se caracteriza por:

- Globalización
- Apertura económica
- Escenarios económicos complejos
- Consumidores más exigentes y desleales

Los efectos que se originan con todo ello, se resumen en lo siguiente:

- Menos pero más poderosos competidores
- Menos pero más poderosos clientes
- Alto ritmo de innovación
- Gran exigencia por la calidad y funcionalidad
- Dificultad para estimar ventas

La empresa de hoy, a diferencia de la de los 50s, se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos, una organización por procesos y economías de escala que en aspectos más específicos resulta en organizaciones con:

- Alta competencia
- Flexibilidad
- Capacidad de reacción Innovación
- Delegación con autoridad
- Controles simplificados

La reingeniería elimina todos los procedimientos obsoletos y, actividades innecesarias que solo provocan deficiencias internas (buenas en su momento) de una manera radical, permitiendo a las empresas rediseñar sus procesos.

El rediseño no debe referirse a mejorar lo que ya existe (más de lo mismo llevaría a resultados muy similares a lo actual), sino debe referirse a cambiar totalmente la forma en que hoy se trabaja, eliminando antiguos paradigmas y tabúes administrativos, confiando más en la capacidad del personal que trabaja para la empresa.

En este entorno, la Reingeniería ha comenzado a rendir frutos. Los ahorros que han logrado ciertas empresas son verdaderamente sorprendentes. Sin embargo, y como en la mayoría de las metodologías de cambio, existen también los fracasos, los cuales ya empiezan a sonar. El precio que han pagado las empresas es enorme, y el que pagará la sociedad, también; no debe olvidarse que una de las características constantes de un proceso de reingeniería, es un recorte drástico de personal, asunto que no suena nada bien cuando uno de los principales problemas de cualquier país, ya sea desarrollado o en vías de hacerlo, son las crecientes tasas de desempleo.

En síntesis podríamos resumir, si debe buscarse la *evolución* gradual de las empresas, so riesgo de llegar demasiado tarde al nuevo concierto mundial, o si deben *revolucionar* las organizaciones a través de la Reingeniería, con todos los peligros que encierra una inversión de alto riesgo, lo cual, sin duda seguirá en la agenda de las discusiones por mucho tiempo todavía. Mientras tanto, la Reingeniería ya está aquí, y el profesionalista de hoy debe introducirse en el tema y conocerla.

4.2 Entendiendo la Reingeniería

Hammer y Champy (1993), definen a la reingeniería como: "la revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de los **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".^{19/}

Esta definición contiene cuatro palabras claves que son:

Fundamental. Un negocio debe responder la más fundamental a las interrogantes.

- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?

Al responder a estas preguntas, se descubren las suposiciones que evidencian la manera en que se conduce un negocio y las reglas tácitas que utiliza para su

manejo. Cabe mencionar que a menudo estas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; es decir, determina primero **que debe hacerse** y después, **como debe hacerse**, se olvida por completo de lo que **es**, y se concentra en lo que **debe ser**.

Radical. La reingeniería de procesos busca reinventar los negocios, no mejorarlos. Requiere llegar a la raíz de las cosas y rediseñar en ese nivel: Implica no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo viejo.

Rediseñar, es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Espectacular. La reingeniería de procesos se refiere a la consolidación de mejoras importantes y no a un cambio gradual. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Procesos. Un proceso de negocios consiste en un conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente. Aunque esta cuarta palabra clave es la más importante de las otras cuatro, también es la que más trabajo representa para los gerentes de empresa.

Muchas personas de negocios no están **orientadas a los procesos**; están enfocadas a las tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Es importante señalar que en la misma definición se citan las medidas de desempeño, éstas representan cuantitativamente los signos vitales para una empresa y la relación de como se satisfacen los requerimientos de costos, calidad, servicio y rapidez.

Bajo este contexto, la reingeniería de procesos no es, de manera aislada:

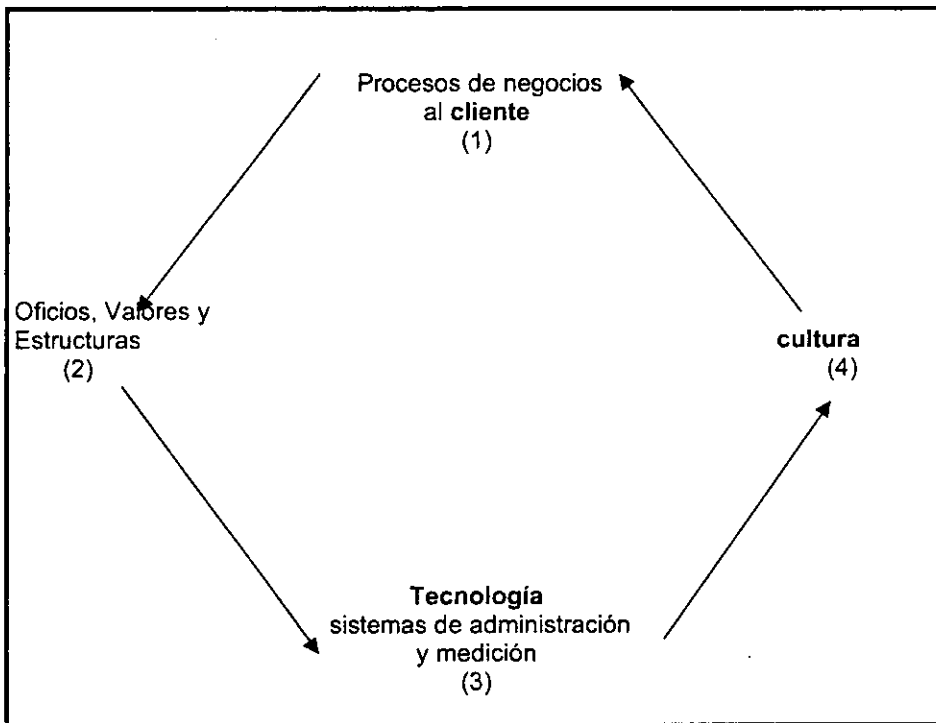
- La reducción y optimización del tamaño corporativo; o
- La automatización de los procesos existentes; o
- La implantación de un nuevo sistema de información; o
- La reorganización o el aplanamiento de la estructura organizacional; o
- La reducción de la burocracia.

Es muy probable que muchas de estas situaciones resulten de la reingeniería de los procesos de negocios, pero no son los objetivos fundamentales.

Si un negocio necesita cambios fundamentales, radicales y espectaculares, la reingeniería de procesos, es el enfoque que puede lograrlos. La decisión de

tomarla puede hacerse después de analizar las brechas de lo que puede ser y lo que es en la actualidad.

La estrategia del cambio global se fundamenta en el *Diamante del sistema de negocios* de Michael Hammer. Este diamante describe cuatro elementos que componen un sistema completo de negocios: tal y como se aprecia en la siguiente ilustración:



El *diamante del sistema de negocios* incorpora tres palabras clave: **clientes, cultura y tecnología.**

Para poder comprender la estrategia del cambio global, en el centro, debe ubicarse al cliente. Hay dos ideas importantes con respecto al cliente.

Una, en el sentido de que éste se debe convertir en el centro de todo lo que hace el negocio; y la segunda, que los clientes conducen todo el sistema de negocios. "El punto superior del diamante, **procesos**, determina el segundo punto, **oficios y estructuras**. La forma en que se realiza el trabajo determina la naturaleza de los oficios o puestos, y como se agrupan y organizan las personas que los ejecutan.

Los procesos fragmentados que se encuentran en las empresas tradicionales llevan a oficios o puestos estrechamente especializados y a organizaciones basadas en departamentos funcionales. Los procesos integrados llevan a oficios o puestos multidimensionales que se organizan mejor en equipos de procesos.

De igual manera, las personas que desempeñan oficios o puestos multidimensionales y están organizadas en equipos tienen que engancharse, evaluarse y pagarse por medio de sistemas administrativos apropiados. En otras palabras, oficios y estructuras, determinados ellos mismos por los diseños de proceso, a su vez llevan al tercer punto del diamante, el tipo de **sistemas administrativos** que debe tener una compañía.

Los sistemas administrativos, como se les paga a los trabajadores, las medidas por las cuales se evalúa el desempeño, etc., son los principales formadores de los valores y la **cultura** de los empleados, cuarto punto del diamante. Por valores y cultura entendemos las cuestiones y preocupaciones que la gente de la organización considera importantes, y a las cuales presta atención significativa.

Estos valores y la cultura dominantes en una empresa tienen que sustentar el desempeño de los diseños de procesos. A manera de ejemplo, se menciona que un proceso de despacho de pedidos diseñado para obrar rápidamente y con precisión, no funcionará así, a menos que las personas encargadas de él, creen que la rapidez y la precisión son importantes. Esto nos trae otra vez al punto alto del diamante, ya que en la reingeniería de negocios no basta con rediseñar los procesos". 20/

Los procesos de negocios, la estructura organizacional, los puestos, los sistemas administrativos, las creencias (cultura), y los comportamientos deben alinearse todos para cumplir las necesidades del cliente. Mientras más mantenga una organización al cliente en el centro de su labor, más probabilidades tiene de alcanzar el éxito.

El profesor M.C. Ralf Eder Lange profesor consultor extensionista del Departamento de Sistemas de Información del I.T.E.S.M. señala "que la reingeniería es el diseño radical de los procesos de la empresa con el fin de lograr mejoras espectaculares en medidas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez, entre otras". 21/

20/ HAMMER Y CHAMPY, IBID. PP. 85-87

21/ EDER LANGE, Ralf. Management today en español, Agosto 1998. P. 20

Guillermo Cardoso, socio de CG y Asociados, Management Education and Consulting, señala en su artículo denominado *Un concepto nuevo e impactante en los negocios*, lo siguiente:

"De una manera gradual, sin mucho ruido, el poder que tenía el productor para dictar condiciones de venta ha cambiado hacia el cliente. Hoy en día quien dicta las condiciones son los clientes. Hace aproximadamente 10 años, reconociendo la imperiosa necesidad de cambio para adaptarse a esta nueva realidad, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, algunas empresas iniciaron una serie de transformaciones con un enfoque totalmente diferente al pensamiento tradicional. En forma independiente, estas empresas utilizaron ciertas técnicas y metodología similares. El Dr. Michel Hammer y el Sr. James Champy, reconocieron estas similitudes, las ordenaron y le dieron el nombre de Reingeniería.

El enfoque que sigue la reingeniería, consiste en orientar los principales procesos del negocio hacia la satisfacción del cliente, eliminando la burocracia innecesaria y actividades que no agreguen valor al producto o servicio con el que se busca satisfacer al cliente.

Es factible tener un buen producto o servicio, que sin embargo no vende lo que podría por deficiencias internas. El mismo sistema de trabajo que la mayor parte de las empresas utilizan hoy en día, restringe fuertemente el desempeño potencial que pueden alcanzar, pues se sigue trabajando con técnicas desarrolladas para otro entorno, en otra época.

Tal vez uno de los temas mas discutidos y más analizados, pero tal vez menos comprendidos en estos tiempos, es el tema del cambio, y la reingeniería significa cambio radical". 22/

4.3 ¿Para qué sirve la Reingeniería.?

Con demasiada frecuencia, las empresas han considerado que la estructura organizacional y/o las personas, son el origen y causa del problema y solución. *Si únicamente nos organizáramos en forma distinta, x problema desaparecería* (x equivale a su problema). O bien, *si tan sólo contáramos con más personas/diferentes/mejores/con más habilidades, o si estuvieran más motivadas, el problema x se solucionaría* ¿ suena esto familiar? La dificultad de este planteamiento, es que no llega a la raíz del problema. Ni una nueva estructura organizacional o una mayor capacitación, tienen muchas probabilidades de provocar una solución verdaderamente radical y duradera.

La especialización ha conducido a la introspección y aislamiento organizacional. Entre los síntomas más comunes se cuentan: *esta es bronca de la empresa*; las relaciones que importan están en la línea de *reporta a*; medidas y recompensas orientadas funcionalmente e individualmente; batallas internas y mucho reproceso para integrar un servicio completo para el cliente. Por tradición, estos problemas se han tratado de resolver mediante una reorganización, la cual, en la mayor parte de los casos, no hace más que cambiar un conjunto de problemas por otro. Estas reorganizaciones, pueden dar como resultado nuevas relaciones, pero rara vez influyen en el trabajo en sí: **¡en el proceso!**. La reingeniería de procesos requiere que el contenido de los puestos corresponda a los procesos de negocios, con lo cual hay menos reprocesos y burocracia, una orientación más fuerte hacia el cliente, y en la mayoría de los casos, más trabajadores satisfechos.

Bajo este concepto, la naturaleza de los puestos después de un proceso de reingeniería, se representaría de la siguiente manera:

HISTORICA	DESPUES DE UN PROCESO DE REINGENIERIA
Descripciones limitadas de puestos	Puestos multidimensionales
Orientación a la tarea	Orientación al cliente
Visión poco clara del cliente	Vista clara del cliente
Repetitivos y rutinarios	Retadores e intensos
Supervisores	Consejeros
Gerentes	Líderes
Mando y control	Concesión del Poder

Una parte integral del proyecto de reingeniería de procesos desarrolla o modifica la infraestructura tecnológica de tal manera que apoye, enlace y alinee todos los aspectos del sistema de negocios. Resulta importante distinguir a la tecnología como habilitador del proceso de negocios y no como fuente central del cambio.

Muchas empresas han mejorado su productividad mediante la introducción de la tecnología de computación e informática; sin embargo, Hammer & Champy señalan "que también son culpables de aplicarla pavimentando los caminos de herradura, ya que la automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe de hacer". 23/

Es decir, que las aplican sin entender primero la intención del proceso desde el punto de vista del cliente. Con demasiada frecuencia, el resultado es un mal proceso que es más fácil de desempeñar. La reingeniería de procesos requiere de una visión creativa de la tecnología para aprovechar su verdadero poder.

El profesor M. C. Ralf Eder L. destaca, "que entre las principales causas de resistencia al cambio podría citar la falta de comunicación. En este sentido surgen preguntas tales como: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, o también existe poca claridad en los objetivos, o los beneficios no son visibles, puede existir poco involucramiento de los afectados o también puede simplemente percibirse una falta de involucramiento del personal clave. No hay que perder de vista el hecho de que se rompen las estructuras de poder". 24/

Los procesos de negocios, son un conjunto ordenado de tareas relacionadas entre sí, que se ejecutan teniendo un inicio y un fin definidos, identificando claramente sus entradas y salidas. Representan la estructura por medio de la cual las organizaciones definen en forma física lo que es necesario hacer para producir un valor agregado a sus clientes.

Existe mucha controversia en cuanto a la definición de los procesos de negocios para las organizaciones. La dificultad radica en la casi infinita divisibilidad de los procesos. El número apropiado de procesos corresponde a un balance entre la administración de la interdependencia de procesos y la seguridad de que el alcance definido es suficientemente realista.

Unos objetivos estratégicos bien definidos, son esenciales para el establecimiento del contexto para la reingeniería; el cambio radical no se puede dar sin una dirección clara.

Entre otros, pueden citarse los siguientes procesos:

- Desarrollo de productos, del concepto al mercado.
- Administración de pedidos, de la orden del cliente a la entrega de productos o servicios.
- Servicios a clientes, de la solicitud de servicio a la solución del problema.

El objetivo de una empresa, es agregar valor y los procesos son el mecanismo por el cual el valor es agregado. En todo negocio existe un proceso base que representa el flujo principal de la actividad empresarial de ese negocio. La reingeniería trata de reducir la burocracia creada a través de la historia de la empresa.

En la mayoría de las organizaciones tradicionales (funcionales), los procesos están fragmentados, son invisibles, no tienen nombre y no son administrados. Su desempeño llega a ser pobre. El pensamiento orientado a procesos es distinto, tiene orientación interfuncional y a resultados, requiere un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva, *un cambio de paradigma*.

Los procesos bien estructurados son fácilmente medibles en términos de tiempo y costo, asociados con su ejecución. Las entradas y salidas pueden ser evaluadas en cuanto a su utilidad, consistencia, variabilidad, defectuosidad, etc. Entre menos y más amplios sean los procesos, mayor será la posibilidad de innovación gracias a la integración de los mismos. También será mayor el reto de entendimiento y cambio de proceso.

Algunas de las preguntas que requieren respuesta son:

- ¿Qué procesos existen?
- ¿Qué procesos rediseñar?
- ¿Cómo se interrelacionan?
- ¿Cuál es la relación de procesos con áreas funcionales?
- ¿Cómo eliminar pasos superfluos?
- ¿Qué significa desempeño?
- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Qué tecnología esta disponible y a qué costo?
- ¿Qué recursos necesitan cada proceso?
- y muchas más.

Los esfuerzos de reingeniería, requieren la incorporación de elementos técnicos y sociales.

Algunos de los elementos técnicos incluyen:

- Como es organizado el trabajo.
- Variedad de actividades.
- Número de pasos.
- Definición de interfaces con equipos.
- Sistemas computacionales a implantarse.

Los principales elementos humanos incluyen:

- Como son organizadas las personas.
- La estructura de la organización.
- El sistema; contratación, disciplina, comunicación, entrenamiento, compensación, reconocimiento, promoción, etc.
- Las habilidades o preparación profesional y técnica.
- El estilo organizacional; la interacción día con día entre los miembros, estilos de toma de decisiones.
- Los símbolos utilizados; descripción de los valores, actitudes y comportamiento deseado.

Lo importante, es ver como se integra la tecnología con los componentes del negocio, es decir, las estrategias, las personas y las operaciones. Este cambio requiere una flexibilización para lograr la transformación del negocio.

4.4 La Reingeniería frente a la Calidad Total.

La administración del cambio y el cambio cultural se requieren entre sí, para que haya un cambio dramático en el negocio; como la reingeniería se propone hacer. *Modificar la cultura corporativa, es uno de los retos más difíciles a los que se enfrenta una empresa porque toma tiempo y requiere algo más que un edicto de la cima.*

A través del énfasis en el aprendizaje y en la incorporación del proceso de calidad total junto con la reingeniería, la gente comienza a cambiar su punto de vista y a adoptar nuevas ideas.

El esfuerzo de calidad, debe preceder al de reingeniería. La diferencia más grande entre la calidad total y la reingeniería es que la segunda es un esfuerzo de una sola vez.

El esfuerzo de calidad, es mucho más penetrante. Intentamos hacer que la gente piense y que refleje calidad en todas sus decisiones. A través del proceso de calidad, tratamos de infundir la disciplina para conservar la mejora continua para que podamos someter a reingeniería un proceso que ya se lleva a cabo con un criterio de calidad y dar otro gran salto y continuar mejorándolo mediante principios de aplicación de la calidad.

La calidad, es una forma muy precisa y disciplinada de administrar un negocio. Pero toma tiempo alcanzar la integración y la paciencia es una cualidad que no se valora en muchas empresas orientadas a *la acción*. La gente está aprendiendo a ser agresivamente paciente.

La reingeniería, se describe como la revolución de los procesos de trabajo, pues los voltea al revés, busca maneras para cambiar radicalmente la manera en que se han hecho los negocios o los que se hacen en la actualidad. *Ya no interesa hacer mejoras sutiles en los procesos, sino cambios radicales que provoquen rendimientos importantes en ellos.*

La reingeniería y la calidad se complementan entre si.

A fin de lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño de costo, calidad, servicio y rapidez, se necesitan cambios fundamentales, radicales y dramáticos en los procesos de negocios, en la estructura organizacional, en el sistema de recompensas y en la tecnología habilitadora. *¡En realidad se requieren en todos los aspectos existentes del negocio!*

Resulta claro, que la reingeniería de procesos no es lo mismo que la mejora continua (MC). Tampoco debieran estar en conflicto. La diferencia fundamental, es la manera en que uno contempla la situación actual. La MC empieza con el supuesto de que las estructuras y procesos existentes están fragmentados y que deben destruirse todas las fronteras. El supuesto de la mejora continua implica comenzar con lo que es, comprender los defectos y eliminarlos, al mismo tiempo que se conservan los procesos y estructuras de apoyo.

También se ha introducido la retroalimentación del liderazgo. Cada año, la dirección le pregunta a la gente a través de un cuestionario: *¿Cómo me estoy desempeñando?* Los nuevos programas subrayan la importancia de fijar metas difíciles de alcanzar. Es importante para la empresa en sí misma demostrar su voluntad para el cambio, que comience a intentar nuevas opciones de trabajo.

Es importante mencionar que muchos esfuerzos de reingeniería son confundidos con programas de mejora continua. La reingeniería y la calidad total tienen aspectos en común:

- Ambos necesitan que la alta administración dirija y administre un cambio organizacional amplio.
- Ambos se basan en la premisa de que la superioridad en el desempeño de los procesos de negocios resulta crítica para la competitividad.
- Ambos requieren equipos de personas para implantar los nuevos procedimientos y programas.
- Ambos mejoran las relaciones entre los clientes y los proveedores, dan poder a los empleados y mejoran los productos y procesos.
- La medición es común en ambas aplicaciones y resulta clave para alcanzar el éxito.
- La capacidad de ver lo que estamos haciendo ahora, de cuantificar esa actividad y entonces modificarla y después cuantificarla de nuevo, es el fundamento para mostrar mejora, ya sea a partir de la reingeniería o de un sistema de calidad total.
- Ambos comparten el hecho de que el cliente último es primero.
- El enfoque es hacia eficientar las operaciones.
- La orientación a procesos de negocios.
- El establecimiento de ligas entre clientes-proveedores.
- El fomentar trabajo en equipo.

Observamos todos los procesos en el negocio y buscamos oportunidades para mejorar su eficiencia y la eficacia. Alentamos a los individuos y a los equipos naturales que trabajan juntos en el negocio a observar constantemente el trabajo diario que realizan y cuestionarse lo que hacen y lo que obtienen como entrada de información para el proceso en que están trabajando, qué hacen con ello y qué proporcionan a sus clientes, sean estos internos o externos. En realidad, un buen producto necesita crear y valorar las necesidades a añadir.

Y si se eliminan empleos, pero no el contenido y la calidad del trabajo, entonces habrán fracasado los esfuerzos de calidad y la reingeniería.

"En el siguiente recuadro se presentan algunas consideraciones entre un proceso de mejora continua y de reingeniería": 25/

	MEJORA CONTINUA	REINGENIERIA
SUPOSICIONES	Estructura actual	Nueva estructura
ESENCIA	Solución de problemas	Reinvención
ENFOQUE	Incremental	Radical
ESTILO	Analítico	Creativo
VISION	Micro	Macro
CAMBIO	Limitado	Total
HORIZONTE	A largo y mediano plazo	A corto plazo
ROL DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	Secundario	Fundamental
IMPLANTACION	De abajo- arriba, también de arriba-abajo	De arriba-abajo

4.5 Antes que la Reingeniería, la Estrategia.

4.5.1 ¿Qué impulsa a una empresa a iniciar un proceso de reingeniería?

- La empresa ya ha chocado contra la pared y debe aplicar reingeniería o morir.
- La empresa se da cuenta de que pronto chocará contra la pared y se ve obligada a iniciar un proceso de reingeniería para evitar un choque de frente.
- La empresa desea construir un muro más grande, con lo cual hace más difícil escalar a sus competidores.

Los proyectos de reingeniería con frecuencia reciben el impulso del proceso de la planeación estratégica. Este proceso administrativo comprende la articulación de la visión y la estrategia del negocio. En este escenario, la administración corporativa o de la unidad del negocio advierte la amenaza (ve la pared acercarse) o bien, ve la oportunidad de lograr una ventaja competitiva (construir un muro más alto).

Los equipos de proyectos que se crearon como resultado de este proceso, tienen grandes probabilidades de éxito, debido a que la estrategia del negocio es clara y la participación de la dirección, es fuerte desde el principio.

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio nos queremos ubicar?
- ¿Qué habilidades clave deseamos desarrollar y aprovechar?
- ¿Qué mercados deseamos servir?
- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?

Si las respuestas a estas preguntas no están claras, o no existen, se pierde tiempo y aumentan las frustraciones.

Un proceso estructurado de planeación estratégica para evaluar las fuerzas del mercado, determinar los trechos e iniciar los proyectos es válido y quizás preferible.

4.5.2 Iniciación del proyecto

Si no existe una estrategia de negocios, es mejor no seguir adelante. Intentar proceder más allá de la comprensión del proceso sin una estrategia de negocios bien entendida, no tiene sentido. El diseño de un nuevo proceso, exige no solamente la comprensión de los requerimientos del cliente, sino también de los objetivos del negocio.

Si existe una estrategia de negocios, pero no está clara, debe trabajarse con la administración para articularla en paralelo con la fase de iniciación del proyecto. Resulta de suma importancia para el equipo de BPR (Reingeniería de Procesos de Negocios), tener un entendimiento claro de la estrategia de negocios antes del diseño de nuevos procesos y que las organizaciones afectadas lo comprendan antes de una transición del negocio.

4.6. ¿Qué es Primero? Cambio Cultural o Reingeniería de Procesos

Resulta claro que intentar implantar la reingeniería de procesos en una cultura *tradicional* existente garantizará la muerte lenta y dolorosa de dicho proceso. En conjunto, los procesos de negocios; los sistemas de administración; los trabajos y las estructuras organizacionales; las creencias y comportamientos y la tecnología, abarcan la cultura de una organización.

Las creencias se forman con el transcurso del tiempo a medida que la gente observa los comportamientos que la gerencia y los compañeros reconocen y

refuerzan. Los sistemas administrativos establecen, refuerzan y perpetúan las creencias y los comportamientos de los empleados.

La alineación de las creencias y los comportamientos de una organización para apoyar el nuevo proceso de negocios resulta crítica para una implantación exitosa. Las investigaciones respecto a los cambios organizacionales, han demostrado que la cultura tiene un impacto fuerte en la eficacia de una organización.

La cultura tiene su mayor impacto en dos áreas: **las relaciones interpersonales y el cambio**. En ellas tiene tanta influencia, que los nuevos enfoques deben tomar en cuenta la cultura existente o fracasarán con mucha facilidad. Esta es una de las complicaciones radicales para aplicar las nuevas tecnologías de administración. Cualquier método administrativo que no considere de manera específica la cultura, tiende a funcionar bien en algunas organizaciones y a fracasar en otras. En este sentido resulta más apropiado considerar la cultura como un conjunto de ciertas características que al mezclarse en diferentes grados constituiría la de cada organización, aunque algunas de esas características no combinen bien con otras. "A continuación se citan algunos términos utilizados para describir la cultura:

- **Abiertas:** organizaciones en las que son comunes la alta movilidad, los niveles informales y la gerencia matricial o por equipos.
- **Formales:** se pueden oponer a las abiertas; entidades cuyos niveles rígidos, interactúan poco entre ellos y existe la propensión a que las reglas sean estrictas.
- **Progresiva:** una organización que quiere avanzar e intentar cosas nuevas.
- **Política:** una organización por clanes, puede ser abierta o formal, pero con una administración que permite, quizá favorece, la formación de alianzas informales para tomar decisiones de negocios no por consenso, sino por fuera de los procesos formales.
- **Empresarial:** sigue el estilo de una organización política, pero sin alianzas; cada persona para sí misma; se fomenta la iniciativa que puede ser constructiva o destructiva; por lo general tiende a ser más abierta que formal.
- **Familiar:** como una cultura política, pero con alianzas más o menos permanentes; no necesitan ser verdaderas familias, aunque lo son en algunos casos". 26/

Otras características culturales incluyen la relación entre los trabajadores y la gerencia, los sindicatos que imparten un cierto conjunto de parámetros culturales y factores culturales nacionales.

James Champy, en su obra *Reingeniería en la Gerencia*, afirma "que las reglas de buen gobierno (y autogobierno), para las empresas eficientes de negocios, se determinan hoy por su cultura, no por su estructura organizacional. Destaca a su vez que la cultura, debe erigirse a partir de los valores del personal de la empresa, señalando que ha observado y participado en proyectos de reingeniería en centenares de corporaciones, detectando semejanzas notables en los valores y en las conductas que promueven sus diversas culturas. Algo que está surgiendo como una amplia cultura humanamente satisfactoria, de lo que ha denominado *voluntad de proceder*, específicamente en la forma siguiente:

- Rendir siempre al más alto grado de competencia.
- Tomar la iniciativa, tomar riesgos.
- Adaptarse al cambio.
- Tomar decisiones.
- Trabajar en cooperación, como equipo.
- Ser abiertos, específicamente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos o actuales.
- Confiar y ser dignos de confianza.
- Respetar a los demás (clientes, proveedores y colegas) y respetarnos a nosotros mismos.
- Responder de nuestros actos, aceptar la responsabilidad.
- Criticar y ser criticados, recompensar y ser recompensados de acuerdo con nuestro rendimiento.

Lo primero que debe observarse de la lista anterior, es que los puntos caen en dos grupos. Los cinco primeros representan valores de trabajo, lo cual significa que son particularmente apropiados para el ambiente en que se trabaja, para el puesto y la manera de realizarlo.

Los otros cinco son sencillamente virtudes humanas, apropiadas para vivir y trabajar fructíferamente en una sociedad más amplia, ordenada. Franqueza, confianza y confiabilidad, respeto a sí mismo y respeto mutuo, cooperación, responsabilidad, hasta la voluntad criticar y ser criticados, de recompensar y ser recompensados, son valores sociales estimados por las culturas en la mayor parte del mundo desarrollado, y son fomentados (o debieran serlo) por nuestros padres, maestros, amigos y conciudadanos". 27/

4.7 Reingeniería aplicada a los recursos humanos

En la obra *Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios*, Morris & Brandon señalan "que el factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una organización dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es común encontrar una empresa que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier compañía para sobrevivir, sólo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería, puede incluso, más del desempeño de cada quién, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior". 28/

4.7.1 Aspectos del personal y la reingeniería

Un amplio espectro de temas sobre el personal, puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Por lo común, las únicas funciones del área de recursos humanos que no se esperarán, son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto se encuentre pésimamente gerenciado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del área de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aporta información relacionada con la plantilla de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios. Si dentro del área de recursos humanos la compañía cuenta con expertos en desarrollo organizacional, éstos podrán ser de gran utilidad en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de su instrumentación.

4.7.2 Capital humano: el recurso más valioso

A medida que el proyecto de reingeniería comienza a incorporar los aspectos de personal, valor del capital humano toma un nuevo significado; y surge la conciencia de que la clave para que un esfuerzo de reingeniería sea exitoso, está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encarga de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar

ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso, pueden parecer intimidantes. El resultado deben ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla. Los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades.

- Definir posiciones y destrezas.
- Definir una nueva organización.
- Reubicar al personal.
- Entrenar y reentrenar.
- Reclasificar.
- Retirar (si se requiere).
- Implementar los cambios.

Es importante señalar que durante este desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido acabados por ellas.

4.7.3 Reducción de costos del personal

Debe examinarse con sumo cuidado lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación. En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia, deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan cuando se utilizan otras formas de proyectos de cambio (la reorganización común, por ejemplo), que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal

apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia el rechazo y vinculación de personal por su propia cuenta.

Como resulta frecuente que la reubicación de personal sea parte integral de este enfoque, es probable que los costos de entrenamiento aumenten; sin embargo, el entrenamiento es mucho menos costoso que la vinculación de personal nuevo.

Si se emplea este método, se pueden evitar la presión que producen los despidos y la resistencia al proyecto de cambio, asociados con la disminución de personal.

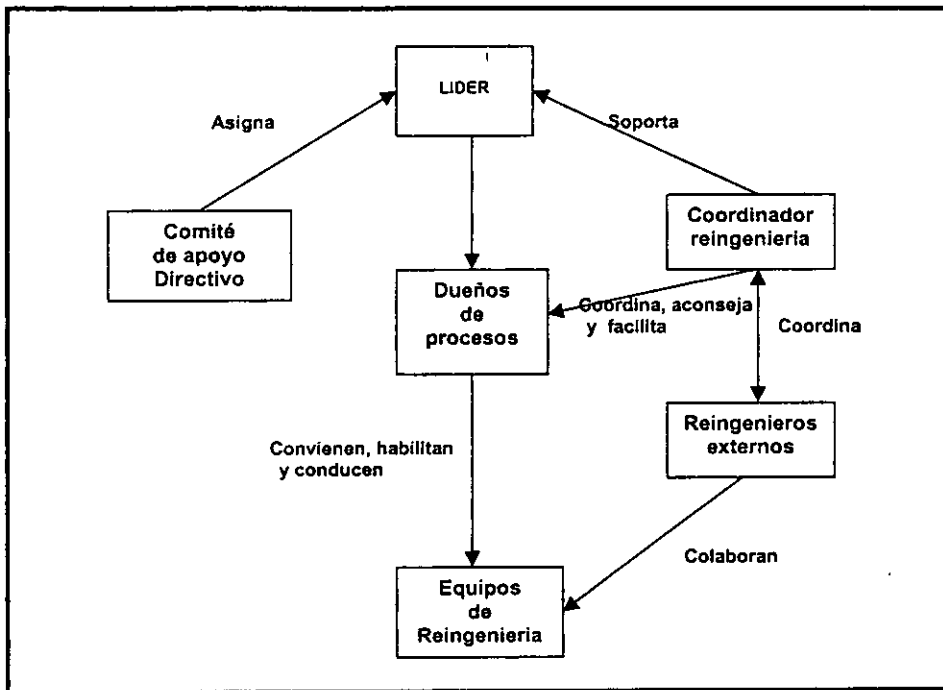
4.8 Establecimiento de la Estructura Directiva del Proyecto

El poder de la metodología de reingeniería está en la manera en que conjuga muchos conceptos y técnicas. La integración de estos conceptos y técnicas pueden resultar compleja y necesitará a los mejores elementos con que se cuente. No la mejor gente disponible, sino la mejor gente con que se cuente. Por lo tanto, el establecimiento de la estructura directiva y la selección de equipo reingeniería de procesos, constituyen un paso crítico que en ocasiones presenta riesgos políticos. También constituye quizás la primera oportunidad para probar el compromiso de la empresa con la reingeniería. Cuando la empresa dispone de su mejor gente, a pesar del dolor de retirarlos de su papel actual, pueda crear probablemente que el compromiso sea real.

La estructura directiva del proyecto identifica cuando menos cinco papeles que deben cumplirse en cada proyecto de reingeniería; sin embargo en el esquema que a continuación se muestra, se señalan seis, de los cuales los primeros cinco son descritos por Hammer & Champy en su obra *Reingeniería* y el sexto papel, es referenciado a los apuntes del Diplomado que ofrece el ITESM sobre *reingeniería de procesos*, en la División de Graduados e Investigación:

- “El líder de reingeniería es la persona que debe articular la visión del proyecto a todos los que tienen intereses en la empresa. El líder debe contar con los medios para proporcionar los recursos y el valor para resolver disputas de cualquier manera que sea necesaria. Entre sus características, se cuentan las siguientes: credibilidad con las personas que forman parte del cambio y la voluntad de vivir con ambigüedad a medida que el proyecto evolucione.

- El dueño del proceso, es uno de los líderes clave del proceso de cambio. Entre sus características se cuenta: credibilidad con el líder, el comité directivo, el equipo BPR (Reingeniería de procesos de negocios) y las organizaciones afectadas, la comprensión de los procesos tanto dentro del alcance, como de la metodología de la reingeniería. Corresponde a un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- El equipo de reingeniería, es un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución. En este grupo debe nombrarse a su vez a un líder del equipo que como su nombre lo indica, debe tener la capacidad de moldear un grupo de individuos diferentes, enérgicos, en ocasiones no conformistas en un equipo de un gran desempeño. La capacidad de comunicarse con eficacia a todos los niveles resulta esencial.
- El comité de apoyo directivo, es un grupo de 6 a 8 personas que proporciona apoyo y orientación y elimina las barreras para el equipo (BPR). Deben en forma colectiva, tener la autoridad y la voluntad de tomar la responsabilidad personal para la implantación exitosa. Como tal, el grupo se compone de personas con influencia que representan a la mayor parte del alcance y la escala del proyecto y corresponde a un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- El zar de reingeniería, es un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la organización. Generalmente esta designación la desempeña un consultor externo, con amplia experiencia en el conocimiento de la reingeniería de procesos". 29/
- "El coordinador de reingeniería normalmente corresponde a un área especializada de organización y se encuentra en una posición única para desempeñar el papel de agente del cambio. Como consultor interno, tiene tres funciones fundamentales: **catalizador, dador de soluciones y enlazador de recursos**". 30/



4.8.1 Establecimiento del Alcance y de la Escala

El alcance, se define por los subprocesos que se incluyen en el esfuerzo. (Un subproceso sencillamente, es un proceso a un nivel de detalle inferior que los procesos principales). El alcance debe comprender lo suficiente de los procesos de negocios de la organización para dirigirse a los principales asuntos del cliente.

Para establecer el alcance, el equipo tuvo que considerar cuál de los subprocesos de negocios necesitaban más del rediseño para satisfacer las necesidades de los clientes.

El establecimiento de la escala fija los límites relativos a las regiones geográficas, las líneas de producto, los negocios y los segmentos de clientes a incluir en el proyecto de reingeniería de procesos. Sin embargo, la escala no se puede determinar en forma independiente del alcance. Debido a que la complejidad del proyecto no es una función del alcance y de la escala, se debe considerar a ambos en forma simultánea.

Como la complejidad tiende a guiar los recursos necesarios, ambos en términos de número y duración, y en la mayor parte de los casos los recursos son limitados, los trueques pueden dificultarse.

Los pasos para establecer el alcance y la escala son:

- a) Establecer el alcance para que los límites del proyecto sean lo suficientemente amplios para dirigirse a una preocupación importante de los clientes.
- b) Identificar la escala ideal mediante la selección de la región, de las líneas de productos, de las unidades de negocios y de las regiones geográficas a incluir.
- c) Determinar los recursos disponibles para el esfuerzo de reingeniería.
- d) Considerar la complejidad resultante de todo el proyecto, dados el alcance y la escala preferidos y estimar los recursos necesarios para terminar cada una de las fases del proyecto de reingeniería.
- e) Probar los recursos necesarios contra los disponibles.
- f) Repetir los pasos del inciso a) al e) hasta que exista una concordancia entre los recursos necesarios y los disponibles.
- g) Si no es posible lograr una igualdad, al reducir como último recurso la escala, regresar al primer paso y reducir el alcance.

La determinación del alcance y de la escala, constituye un paso importante debido a que establece límites e implica a las organizaciones y a las personas que participarán. También es de suma importancia conocer a los involucrados desde el principio, a fin de contar con un esfuerzo exitoso de administración del cambio y por ende, con un esfuerzo exitoso de reingeniería. Sin embargo, el equipo, el líder de reingeniería y el comité directivo deben estar abiertos a modificaciones en el alcance y en la escala a medida que surja nueva información.

4.8.2 Desarrollo del Plan del Proyecto

Una vez que se han establecido el alcance y la escala iniciales y que se ha hecho un borrador de las condiciones para la acción, el trabajo que queda y el tiempo disponible para terminarlo comienza a definirse. Se requiere un plan preliminar del

proyecto para organizar las actividades y alinear los recursos. En la mayoría de los casos, no se requieren detalles en este momento. Un simple plan del proyecto de una o dos páginas debe comprender los requerimientos de recursos, el programa general, los resultados clave y los principales acontecimientos importantes.

4.8.3 Identificación del dueño del proceso

El dueño del proceso, es la persona que asumirá la responsabilidad de los nuevos procesos del negocio y a la cual se pedirán cuentas de los resultados del proceso. Mientras más participe el dueño del proceso en el diseño del nuevo proceso, más fácil resultará la transición para desempeñar ese papel. Por lo tanto, la identificación de este individuo antes del rediseño, permitirá esta interacción a principios del diseño del proceso.

4.8.4 Administración del cambio

Para que se comprenda la importancia de lo que se está tratando de lograr cuando se autoriza un proyecto de reingeniería y por lo tanto, para reconocer el papel crítico de la administración del cambio en el éxito final de ese esfuerzo, en términos de secuencia, la aplicación de la administración del cambio viene en primer lugar y se inicia el día mismo en que se toma la decisión para iniciar una reingeniería de procesos de negocios.

De la capacidad que se tenga para dirigir y administrar el cambio depende el éxito o el fracaso del proyecto de reingeniería. Diversos autores y consultores señalan que más del 60% de las empresas que no tuvieron éxito con un proceso de reingeniería mencionaron la administración del cambio como la principal razón. En realidad estas empresas debieron preocuparse en su momento por cómo lograr que la gente apoyara y participara activamente en el cambio.

La administración del cambio tiene dos caras: **la dirección y la administración del cambio.**

La dirección del cambio se refiere al mundo de las personas. Palabras tales como visión, posibilidad, motivación, energía, compromiso, conocimiento, comprensión, habilidades, comportamiento y satisfacción, llenarán las conversaciones de aquellos que dirigen el cambio. Claramente, la experiencia y las habilidades necesarias para dirigir el cambio, son diferentes de las que se requieren para administrarlo.

La segunda, se refiere al mundo de los objetos. Términos tales como obtención de fondos, recursos, tareas, planes, programas y momentos clave, llenarán las conversaciones de los responsables de la administración del cambio.

La experiencia en planeación estratégica y administración de proyectos es adecuada para los administradores del cambio.

4.9 Herramientas utilizadas para representar los procesos de negocios

"El modelamiento de los procesos de negocios no es nada nuevo. Los administradores, industriales e ingenieros de operaciones, han intentado visualizar la actividad durante muchos años. Las herramientas empleadas con este fin han variado pero todas tienen el mismo propósito: describir las etapas del flujo y de trabajo". 31/

Los diagramas de flujo de procesos, son una técnica analítica muy poderosa que se usa para visualizar etapas, eventos y operaciones que constituyen un proceso. La mayoría de los líderes de equipos de mejora, coinciden en que los diagramas de flujo de procesos representan el corazón de la mejora continua y la reingeniería de procesos, ya que es a través de ellos, que los procesos cobran vida a los ojos de los colaboradores, se desarrolla consenso y se crea un ambiente de trabajo en equipo.

4.9.1 ¿ De donde surgen los diagramas de flujo?

El Ing. Cesar A. Parra Arce, coordinador de reingeniería del centro de productividad industrial del centro de productividad del ITESM, señala en su artículo *Los diagramas de flujo de Procesos dentro de los programas de calidad*, de Management Today en español de mayo de 1996, "que aún sin contar con datos precisos sobre el origen de los diagramas de flujo, afirma que fueron popularizados en el ambiente de los negocios por los programadores de computadoras, sobre todo en las décadas de los 60's y 70's. Los programadores utilizan estos diagramas para caminar a través de la secuencia de pasos y evaluar la lógica del programa. Estas herramientas, son especialmente útiles para los analistas de sistemas que tienen que examinar la lógica de complejos paquetes de software, de manera que se logra un ahorro importante en dinero y tiempo cuando se puede evaluar la lógica de un sistema en papel". 32/

31 / MORRIS Y BRANDON.OP.CIT. P. 114

32/ PARRA ARCE, Cesar A. Management Today en español, mayo 1996. PP. 19-21

4.9.2 Los diagramas de flujo como herramientas de solución de problemas.

De la misma forma en que se utilizan los diagramas de flujo en un contexto de sistemas para seguir la lógica del programa, también son utilizados para dar seguimiento a cualquier tipo de proceso con el fin de hacerle un mejoramiento, pudiendo ser éste paulatino en el caso de Mejora Continua, ó radical para el caso de una Reingeniería.

Con el diagrama de flujo, el equipo de mejora puede caminar a través del proceso sin dejar la sala de juntas, descubriendo problemas, cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y retrabajos. Además de lo anterior, la construcción de un diagrama de flujo, proporciona a los miembros de los equipos de mejora un más claro entendimiento del proceso como un todo, ya que generalmente los equipos están formados por gente que conoce a detalle sólo su seguimiento del proceso, siendo contadas las personas que realmente conocen el proceso de punta, por lo que el diagrama del proceso proporciona esa información faltante.

4.9.3 Los diagramas de flujo en los programas de procesos.

En los últimos años, se ha observado que son cada vez más las empresas que orientan su administración a procesos y no a áreas funcionales o departamentales. Si bien la orientación a procesos ha tomado fuerza en los últimos años a través de programas de mejora como la Reingeniería de Procesos, ya los gurús de la calidad de los años 50's y 60's, hablaban sobre la importancia de la orientación a procesos.

Bajo este contexto, habría que recordar la definición de proceso: *serie de actividades que ejecutadas de manera lógica producen un resultado*. De ésta manera más amplia, se puede definir el proceso como *la serie de actividades que en conjunto produzcan un resultado de valor para el cliente*.

"En este sentido los procesos son el mecanismo por el cuál la empresa genera y entrega valor para el cliente; para el cliente, la empresa es el resultado de sus procesos. Es por todo ello que se requiere de una herramienta como los diagramas de flujo de proceso que permitan al equipo de mejora lo siguiente:

- Visualizar todo el proceso (de punta a punta)
- Simplificar la solución de problemas
- Dar una estructura de pensamiento de un proceso complejo de manera simple y visual
- Ayudar a descubrir problemas aparentemente insignificantes y normalmente ignorados.
- Facilitar la reducción de tiempos de ciclo de inventarios en proceso

- Ayudar a identificar trabajo que no agrega valor al cliente
- Ayudar a convertir una situación confusa en una serie lógica de eventos que puede ser tratada, priorizada y analizada de manera planeada y ordenada
- Ayudar a enfocar los esfuerzos del equipo de mejora
- Ayudar a los equipos a identificar el valor agregado por cada uno de los colaboradores
- Ayudar al equipo a enfocarse en hechos y resultados y no en personalidades
- Estimular la comunicación directa y abierta
- Evaluar la capacidad del proceso contra los requerimientos de los clientes
- Facilitar la documentación de los procedimientos

Es importante destacar, que el producto de un proceso puede ser cualquier cosa: un refrigerador, un auto, un dictamen legal, un consejo financiero, una campaña publicitaria, una comida en un restaurante, un diseño, etc". 33/

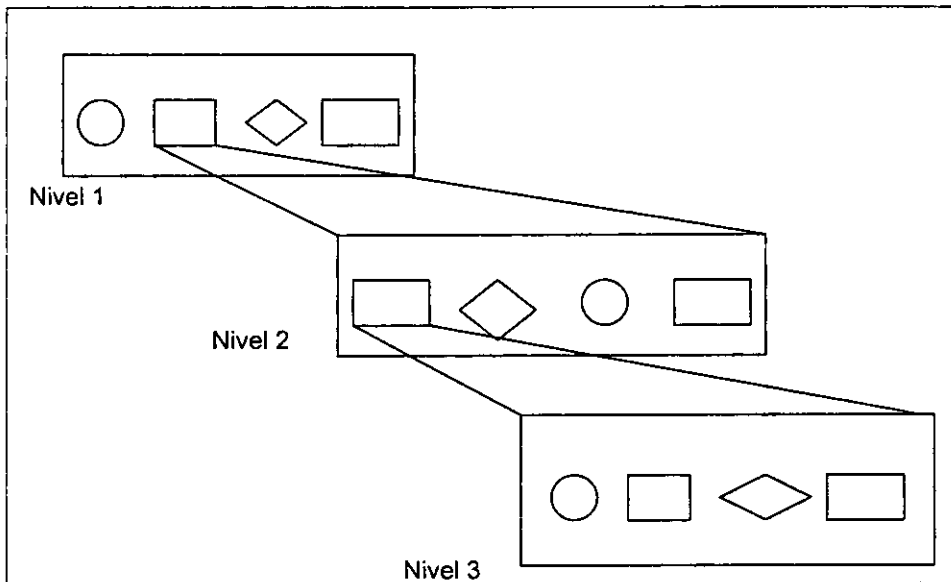
Hay en la literatura una gran cantidad de símbolos y herramientas recomendadas para la elaboración de los diagramas de flujo, sin embargo de manera general, se considera factible dividir los tipos de diagramas en los siguientes:

- Diagramas de Flujo de Procesos Manuales.
 - Diagramas de flujo en papel estrasa (Brown Papers)
 - Diagramas de flujo tradicionales
- Diagramas de Flujo de Procesos Electrónicos
 - Herramientas de modelación y documentación de procesos (Flow Charts)
 - Herramientas de simulación de procesos
 - Herramientas de administración de los flujos de procesos (Work Flow Managers)

En términos generales, la simbología que frecuentemente es utilizada en los diagramas de flujo en la actualidad, resulta coincidente en su mayor parte con la utilizada en los estudios de organización y procedimientos presentada en el punto 2.3, que corresponde a las técnicas empleadas para el estudio de funciones y de los métodos del trabajo, del capítulo II que antecede.

4.9.4 Los niveles de los diagramas de flujo de procesos

Es importante mencionar que tanto en el mejoramiento continuo como en la reingeniería de procesos, se recomienda comenzar con un diagrama de alto nivel que en menos de siete subprocessos represente de forma simplificada un proceso complejo. De esta manera se logra una visión simplificada y común de los grandes procesos de la organización, facilitando el entendimiento entre los equipos de mejora.



En la división de procesos, nos podemos referir a etapas de un proceso, como subprocessos, cuando las actividades que constituyen el subprocesso son demasiado complejas, de manera que se busca lograr una mejor comprensión a través de esta división de manera jerárquica.

- El mapa de alto nivel corresponde al nivel 1 dentro de una serie de niveles que proporcionan mayor detalle a cada subprocesso, cuando así se requiera.
- El nivel 2, incluye la descripción en una página de uno de los cuadros (procesos), del mapa de alto nivel y es generalmente en este nivel que se identifica al dueño del proceso.

- El siguiente nivel de detalle, mapa de nivel 3, se lleva a cabo para implantar un prototipo del proceso.
- Se puede llegar hasta un mapa de nivel 4 (de mayor detalle), el cual es más específico y será necesario para el despliegue del proceso en toda la organización.

CAPITULO V

PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO (CASO PRÁCTICO)

5.1 Antecedentes

El área de Recursos Humanos que se presenta como caso práctico para su reestructura, ha tenido una evolución dinámica dentro de la organización a la que pertenece, principalmente durante los últimos 10 años.

Se ubica en una Institución de Banca de Desarrollo, cuya actividad primordial, se orienta a la promoción y financiamiento del comercio exterior de nuestro país. Durante los últimos 5 años, esta organización ha mantenido su plantilla de personal en 1779 plazas en promedio, no obstante el crecimiento que ha tenido en sus operaciones y en el manejo de sus recursos financieros durante ese periodo.

Esta condición de frenar el crecimiento para un mayor número de plazas y particularmente por la alta especialización que la Institución demanda de sus empleados, el área de Recursos Humanos, adquiere primordial importancia para dotar a la organización del recurso más valioso que posee; es decir, personal altamente calificado, motivado, capacitado y verdaderamente comprometido con los objetivos que plantea la organización, buscando cubrir un mayor número de actividades, con el menor uso de recursos, particularmente hacia las funciones sustantivas de negocio de la Institución.

Por lo que se refiere al área de Recursos Humanos, también ha mantenido sin crecimiento su plantilla de personal en el periodo citado, contando con una plantilla total de 76 plazas en promedio para atender los requerimientos de sus usuarios, los cuales se encuentran distribuidos tanto en la ciudad de México, como en 32 oficinas del interior del país y 29 oficinas ubicadas en el extranjero, principalmente en los países de mayor interés comercial de Norteamérica, Europa, Asia y Latinoamérica.

A manera de antecedentes, se presenta un breve resumen de la evolución que ha tenido esta área en diversos momentos de su historia entre 1981 y 1998, en su estructura orgánica y funcional, a fin de ubicar la posición y perspectivas que

existen para lograr su reestructura. Para este propósito, se hace necesario estudiar su organización y los antecedentes que ha tenido en su operación durante el periodo citado, aplicando para ello la metodología de investigación referida en el capítulo III y IV, relativos tanto a los estudios de organización y métodos, como de reingeniería de procesos.

Durante muchos años atrás y hasta 1981, el área de Recursos Humanos, se limitó a brindar servicios mínimos de atención al personal que administraba, orientando su participación, básicamente a la operación de la nómina y al manejo de las prestaciones que la organización otorga a sus empleados. Esta condición limitaba la participación del área en funciones tales como: administración de sueldos, selección, planeación, capacitación y desarrollo de personal entre otras; sin embargo, antes de esa fecha, la Institución presentaba un panorama distinto en su operación, si bien con una tendencia productiva de crecimiento, también conservador en sus estructuras, con baja y casi nula rotación de personal, manejándose con una plantilla de 465 empleados en esa época.

Bajo este contexto, se explicaría en parte la orientación que tuvo dicha área, específicamente en labores operativas, comprensibles en ese entonces, toda vez que las estructuras de la Institución se mantenían prácticamente estáticas y el personal desempeñaba un mismo puesto durante varios años, lo cual originaba mínimas posibilidades de ascenso y de rotación interna. En 1980 el promedio de antigüedad del personal era de 13 años en la organización y también en el mismo puesto, mientras que para 1998, el promedio de antigüedad disminuyó a 5 años.

Los años de 1983 y 1986, significaron un cambio importante en la historia de la organización al integrarse respectivamente, un total de 183 y 485 personas de otras Instituciones, asumiendo nuevas actividades, principalmente de financiamiento de segundo piso y de carácter promocional, particularmente con la incorporación de oficinas en todos los estados del interior del país y en las principales ciudades del extranjero.

Para el área de Recursos Humanos, significó el inicio de su evolución, requiriendo cambios sustanciales en su estructura orgánico-funcional, surgiendo nuevas unidades administrativas que respaldaran principalmente las funciones que habían quedado rezagadas, haciendo énfasis a los procesos de reclutamiento, selección y contratación, toda vez que para 1983, la incorporación del personal fue con carácter de Fusión, mientras que para 1986, la organización decidió la contratación del personal que a su juicio reunía las mejores características para dar continuidad a las nuevas funciones que le fueron encomendadas.

Bajo condiciones similares, fue necesario reforzar las funciones de administración de sueldos, principalmente por la necesidad de cubrir percepciones en moneda extranjera para el personal ubicado en extranjero, requiriéndose el desarrollo de estudios de índices de costos de vida indexados a los sueldos en moneda nacional.

En el ámbito de la capacitación, resultaba evidente la necesidad de instrumentar planes y programas de apoyo que respaldaran el desarrollo del personal, para la atención de las nuevas actividades.

En 1982, con motivo de la nacionalización de la Banca, surgieron los sindicatos bancarios y con ello la creación de las Comisiones Mixtas de Escalafón; de Seguridad e Higiene; de Capacitación y de Productividad, cuya coordinación se ubicó en el área de Recursos Humanos, obligando necesariamente a reforzar la función de relaciones laborales en el área.

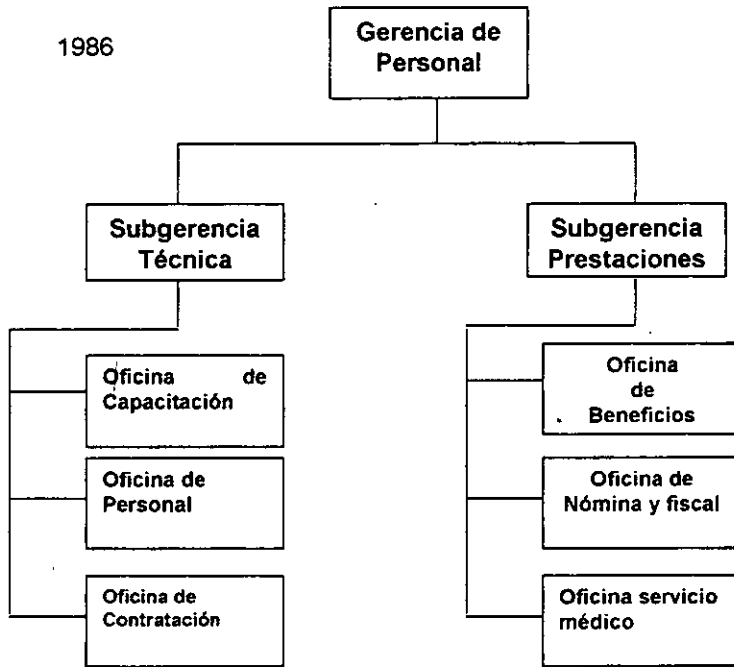
En los siguientes gráficos, se presentan diversos organigramas que muestran la evolución del área en determinados periodos, a fin de identificar las principales modificaciones que ha tenido en su historia y que sin duda apoyarán el proyecto propuesto de su reestructura.

- Evolución de plazas

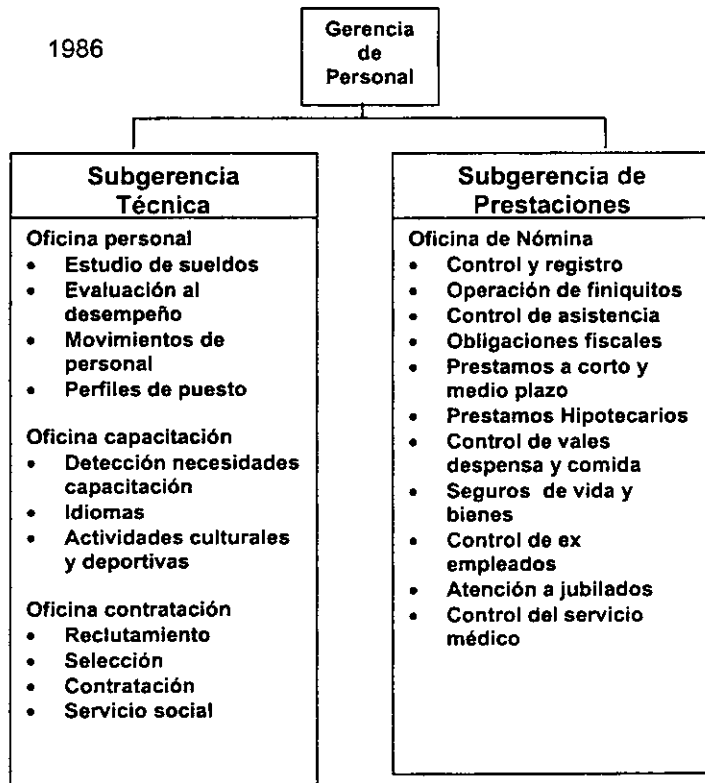
Año	Total Plazas	Ejecutivos	Empleados	Unidad Personal	Unidad Capacitación	Unidad Beneficios
Nov. 1983	74	5	69	22	8	44
Ene. 1995	86	9	77	26	10	50
Ago. 1996	85	10	75	26	10	49
Jun. 1997	87	11	76	25	10	52
Jul. 1998	87	11	76	24	12	51

- Evolución de su estructura orgánico-funcional.

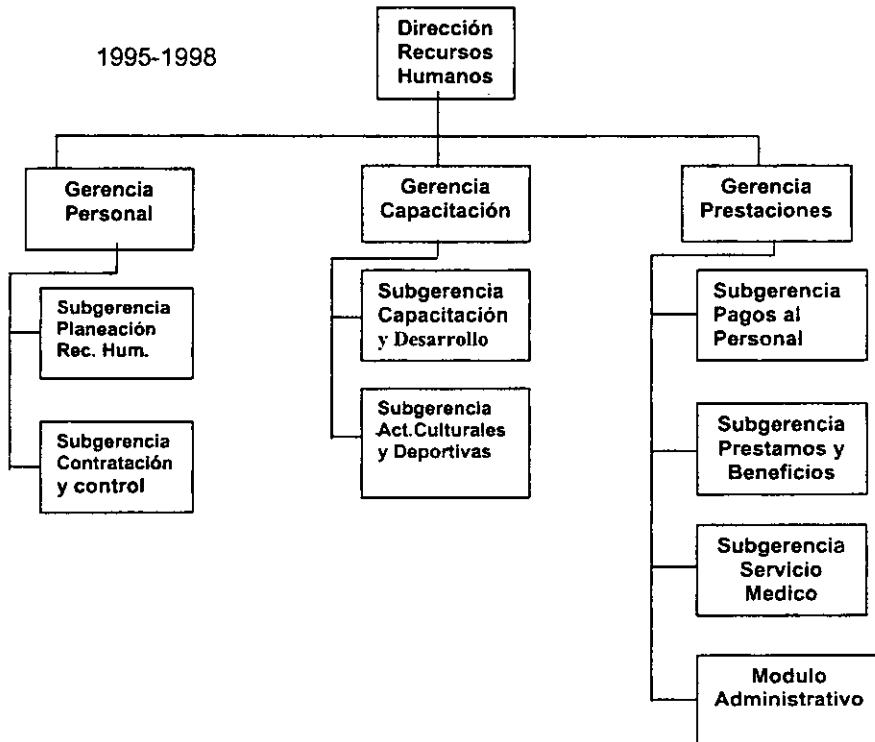
ORGANIGRAMA GENERAL



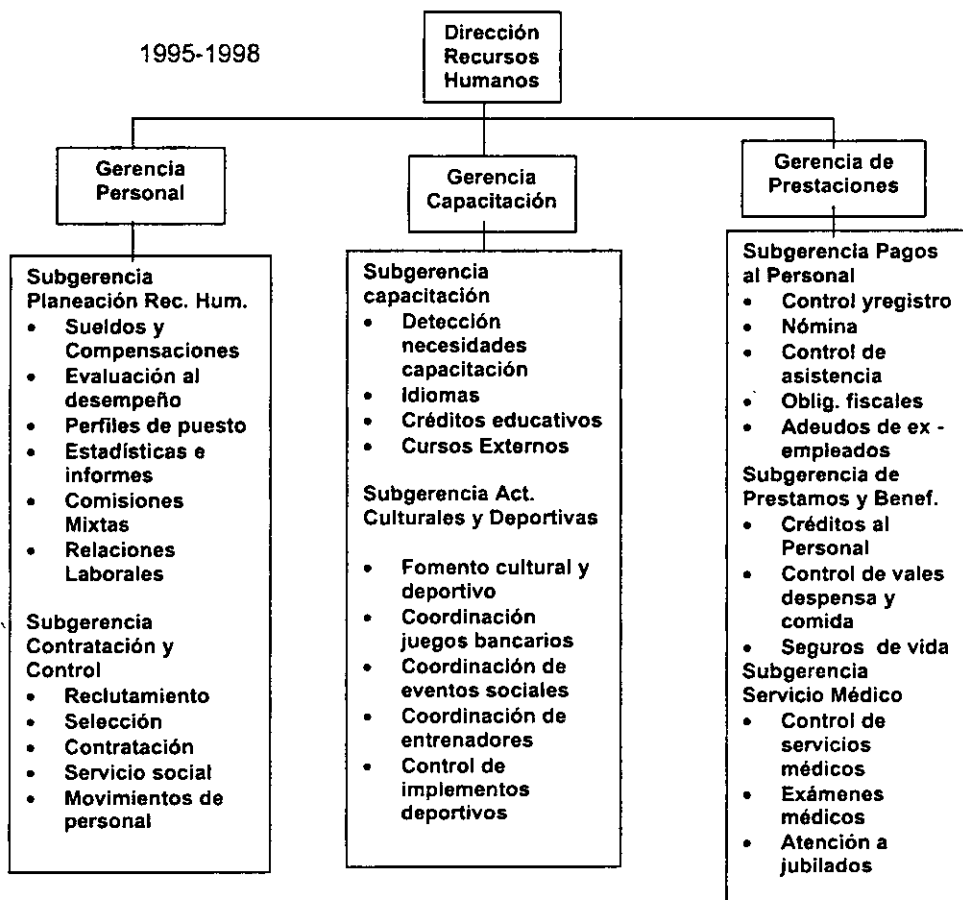
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ORGANIGRAMA GENERAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Nota: Las funciones del módulo administrativo, son similares a las descritas para la Gerencia de Prestaciones y se ubica en un Inmueble distinto al corporativo.

5.2 Planteamiento del problema

Se presentan quejas frecuentes del personal que integra el área de Recursos Humanos, manifestando aparentes deficiencias de operación y de organización que dificultan el desempeño óptimo de los servicios que proporcionan a la organización, creando confusión y desequilibrio en sus cargas de trabajo.

5.3 Hipótesis.

La aplicación de la metodología en los estudios de Organización y Métodos y de Reingeniería de Procesos, pueden operar como una herramienta de apoyo útil para reestructurar el área de Recursos Humanos, en una Sociedad Nacional de Crédito de la Banca de Desarrollo.

5.4 Metodología.

Para llevar a cabo el estudio de referencia, se consideró por una parte, la aplicación de la técnica de encuesta por medio del diseño de un cuestionario para desarrollar la investigación del estudio de organización y métodos y por la otra, el levantamiento de información de los principales procesos del área, a través del uso de diagramas de flujo, con el propósito de proponer cambios en su operación actual a partir de un enfoque de Reingeniería de Procesos.

Tomando en consideración el número total de 87 personas por encuestar, no se consideró necesario llevar a cabo el estudio por medio de una muestra representativa, decidiéndose abarcar el 100% del Universo, con lo cual se incrementa el nivel de confiabilidad y el margen de error se minimiza.

Puesto	Número puestos	Número plazas
Director	1	1
Gerente	1	3
Subgerente	1	7
Especialista	1	61
Secretaria	1	15
Total	5	87

De tal conformación se deducen dos universos:

11 Ejecutivos de Area	Universo "A"
76 Empleados	Universo "B"

Es importante mencionar que el Universo "B" se encuentra constituido por dos estratos que son:

Especialistas	71
Secretarias	6
Total	76

El diseño de los cuestionarios se presenta más adelante, los cuales corresponden a dos tipos:

- Cuestionario tipo "A" para los ejecutivos de Área
- Cuestionario tipo "B" para los empleados

En ambos casos se utilizó un cuestionario de tipo combinado (abierto y de elección forzosa), a través del cual se pretende conocer la opinión del personal, con respecto a todos aquellos aspectos que en un momento dado podrían interferir o afectar el desempeño óptimo de sus operaciones, con relación a:

- Clima Laboral
- Comunicación
- Capacitación
- Productividad y remuneraciones
- Sistemas y Procedimientos
- Estructura Orgánica y Funcional
- Recursos Humanos y Materiales

Una vez aplicados los cuestionarios correspondientes a los dos universos determinados, se procederá con el análisis de la información, llevando a cabo las acciones siguientes:

- Tabulación de las preguntas controladas de elección forzosa.
- Clasificación de las preguntas abiertas por temas, agrupándose como sigue:

TEMA	NUMERO DE PREGUNTA
1. Identificación y conocimiento de objetivos	1,2,11
2. Estructura y Organización	3,4,6,7
3. Sistemas y Procedimientos	8
4. Clima y Ambiente Laboral	9
5. Comunicación	12,13
6. Recursos Humanos y Materiales	10
7. Capacitación	5
8. Obstáculos en el desarrollo del trabajo	14
9. Productividad	15
10. Remuneraciones	16

5. 4.1 Diseño del cuestionario tipo "A" para Ejecutivos

Considera para la obtención de información en la investigación de campo un diseño combinado, abierto y de elección forzosa en forma dicotómica, mismo que se presenta a continuación en la siguiente hoja:

CUESTIONARIO " A "

1. ¿Conoce con exactitud los objetivos y funciones de su unidad de trabajo?

SI	NO	¿Por qué?:

2. ¿Considera que sus subordinados se encuentran plenamente identificados con los objetivos y programas de trabajo?

SI	NO	¿Por qué?:

3. ¿Cuenta su personal con el respaldo de manuales e instructivos para el desarrollo de sus actividades?

SI	NO	¿Por qué?:

4. ¿Considera que las cargas de trabajo de su área se encuentran debidamente equilibradas entre su personal ?

SI	NO	¿Por qué? :

5. ¿Reconoce que su personal ha recibido la orientación, información y capacitación necesaria para el adecuado desempeño de su puesto?

SI	NO	¿Por qué? :

6. ¿Considera que las funciones y responsabilidades asignadas a su personal se encuentran debidamente delimitadas?

SI	NO	¿Por qué? :

7. ¿La estructura orgánica de su área responde adecuadamente a la demanda de servicios de sus usuarios?

SI	NO	¿Por qué?

8. ¿Existe una adecuada sistematización en las operaciones que se desarrollan en su área?

SI	NO	¿Por qué? :

9. ¿Reconoce que el clima y ambiente laboral que prevalece en su área de trabajo es adecuado?

SI	NO	¿Por qué? :

10. ¿Considera que los recursos humanos y materiales de que dispone son los óptimos para responder a las obligaciones de su área?

SI	NO	¿Por qué? :

11. ¿ Reconoce que su personal conoce y se identifica son los objetivos y programas institucionales?

SI	NO	¿Por qué? :

12. ¿ Existe una buena comunicación en su área?

SI	NO	¿Por qué? :

13. ¿Toma en cuenta las sugerencias o ideas de sus subordinados?

SI	NO	¿Por qué? :

14 ¿Considera que existe algo en especial que obstaculice el desarrollo óptimo de las operaciones de su área?

SI	NO	¿Por qué?:

15. ¿Considera que sus subordinados trabajan al nivel deseado y se encuentran adecuadamente remunerados?

SI	NO	¿Por qué?:

16. ¿Considera que usted y sus subordinados se encuentran adecuadamente remunerados?

SÍ	NO	¿Por qué? :

5.4.2 Diseño del cuestionario tipo "B" para Empleados

El cuestionario tipo " B " orienta su aplicación, hacia el universo respectivo de empleados y corresponde básicamente a las 15 preguntas que se utilizan en el cuestionario "A", pero adecuando los términos de la redacción para el grupo hacia quien se encuentra dirigido y conservando en todos los casos, la misma naturaleza en su diseño combinado; abierto y de elección forzosa en forma dicotómica.

Por lo antes expuesto, no se considera necesario repetir el diseño de este cuestionario, cuyo propósito es contar con información similar bajo dos enfoques diferentes, al recabar la opinión tanto de los ejecutivos del área, como de los empleados, tabulando indistintamente las preguntas controladas y abiertas para cada uno de ellos.

5.5 Tabulación

5.5.1 Tabulación de preguntas controladas relativas al cuestionario "A"

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
1	9	82	2	18	11	100
2	8	73	3	27	11	100
3	6	55	5	45	11	100
4	2	18	9	82	11	100
5	5	45	6	55	11	100
6	8	73	3	27	11	100
7	3	27	8	73	11	100
8	3	27	8	73	11	100
9	11	100	0	0	11	100
10	3	27	8	73	11	100
11	6	55	5	45	11	100
12	11	100	0	0	11	100
13	11	100	0	0	11	100
14	11	100	0	0	11	100
15	8	73	3	27	11	100
16	1	10	10	90	11	100
TOTAL	106	60	70	40	176	100

5.5.2 Tabulación de preguntas controladas relativas al cuestionario "B"

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
1	55	72	21	28	0	0	76	100
2	62	82	14	18	0	0	76	100
3	17	22	59	78	0	0	76	100
4	22	29	51	67	3	4	76	100
5	40	53	36	47	0	0	76	100
6	48	63	28	37	0	0	76	100
7	33	43	40	52	3	5	76	100
8	33	43	41	54	2	3	76	100
9	55	72	21	28	0	0	76	100
10	30	39	44	58	2	3	76	100
11	46	60	27	36	3	4	76	100
12	55	72	19	26	2	2	76	100
13	60	79	9	12	7	9	76	100
14	40	53	36	47	0	0	76	100
15	58	76	15	20	3	4	76	100
16	1	1	72	95	3	4	76	100
TOTAL	655	54	533	44	28	2	1216	100

5.6 Resultados

Una vez realizada la tabulación de los dos cuestionarios, a continuación se presentan los resultados que arroja el estudio durante el proceso de investigación del universo total. Cabe mencionar, que por cada pregunta se presenta el objetivo y el resultado correspondiente, apoyado con un gráfico.

5.6.1 Objetivo y resultado de las preguntas controladas del cuestionario "A":

- **Pregunta número 1**

¿Conoce con exactitud los objetivos y funciones de su unidad de trabajo?

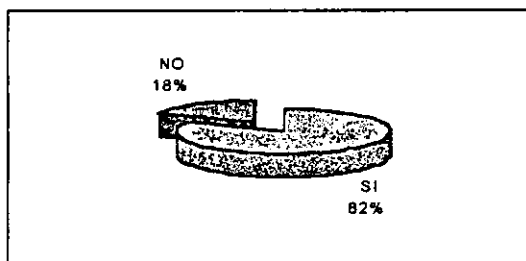
- **Objetivo**

Conocer la familiaridad con la cual ejecutivos y empleados interactúan hacia un objetivo común y las acciones que realizan para lograrlo. En la medida en que no exista compatibilidad entre estos conceptos, difícilmente se lograrán resultados exitosos.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
1	9	82	2	18	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del total encuestado, el 82% de las personas contestaron que **SÍ los conocen**, y que sus conocimientos provienen de la experiencia que tienen dentro del Banco, así como de las averiguaciones realizadas por iniciativa propia y sólo el 10 % de éstos, indica que es necesario contar con mayor información. El 18 % que contestó que **NO conoce los objetivos**, señala que le falta tiempo para conocer y aprender todas las funciones de su área.

- **Pregunta número 2**

¿Considera que usted y sus subordinados se encuentran plenamente identificados con los objetivos y programas de trabajo?

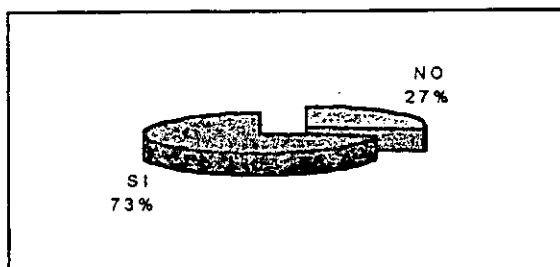
- **Objetivo**

Identificar el nivel en que participa y se involucra al personal en la planificación de sus actividades, ya que entre mayor sea la identificación del personal en los objetivos y programas de trabajo del área, la coordinación de sus actividades se efficientan y se optimizan los resultados.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
2	8	73	3	27	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 73% de las personas respondieron que **SÍ**, indicando que el trabajo en equipo les permite establecer sus objetivos, elaborar sus programas, y mantener la comunicación interna. El 27 % que contestaron **NO**, opinan que la falta de información sobre los objetivos de su área, impide su "**identificación plena**" ya que desconocen el por qué o para qué se realiza el trabajo; sin embargo, su participación en la elaboración de programas de trabajo los conlleva a una identificación parcial.

- **Pregunta número 3**

¿Cuenta usted y su personal con el respaldo de manuales e instructivos para el desarrollo de sus actividades?

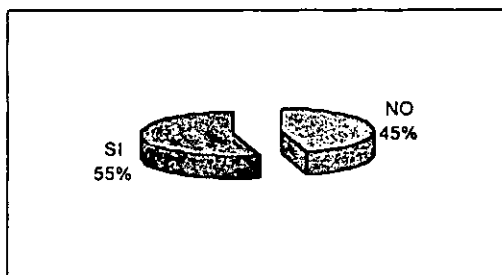
- **Objetivo**

Determinar el nivel de organización que tiene el personal para respaldar el desarrollo de sus actividades, dentro de un marco normativo preestablecido.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
3	6	55	5	45	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 55% del universo encuestado afirma que los manuales con que trabajan han sido elaborados por sus colaboradores, debido a que los proporcionados por la institución, son incompletos. El 45% restante indica que **NO** existen manuales, por lo cual desarrollan su trabajo de acuerdo con los procedimientos tradicionales establecidos por la rutina.

- **Pregunta número 4**

¿Considera que sus cargas de trabajo y las del personal de su área se encuentran debidamente equilibradas?

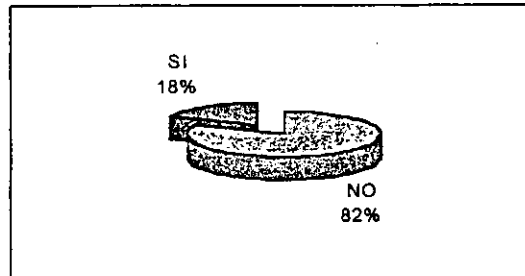
- **Objetivo**

Conocer si existe una adecuada distribución del trabajo entre el personal del área, ya que de no existir este equilibrio, el manejo de los recursos sería inapropiado y el esfuerzo del personal en el desarrollo de sus actividades resultaría inequitativo, entre otros inconvenientes.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
4	2	18	9	82	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Sólo el 18 % del universo opina que **SÍ** hay equilibrio, ya que, desde su punto de vista, están acorde con las funciones asignadas a cada puesto. El 82% restante considera que el **desequilibrio** está dado fundamentalmente por el tipo de función, encontrando lógica la situación de que los puestos operativos absorban una mayor carga.

- **Pregunta número 5**

¿Reconoce que usted y su personal ha recibido la orientación, información y capacitación necesaria para el adecuado desempeño de su puesto?

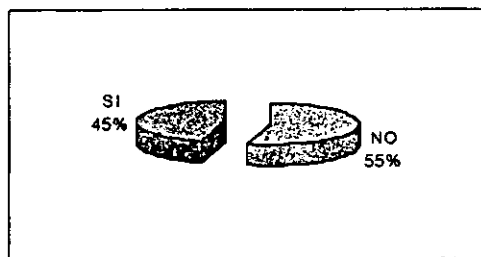
- **Objetivo**

Determinar en que medida el personal ha recibido una adecuada inducción y capacitación en su puesto para el respaldo de sus actividades en el desempeño óptimo del mismo.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
5	5	45	6	55	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 45 % de los encuestados respondieron afirmativamente, indicando que el personal que los apoya ha asistido a los cursos que requiere, pues **"de no ser así no podrían realizar sus labores"**. El 55 % que contestó en forma negativa, lo adjudican a sobre cargas de trabajo y el 17 % de estos últimos, agrega que sus colaboradores se documentan por iniciativa propia

- **Pregunta número 6**

¿Considera que las funciones y responsabilidades asignadas a su personal se encuentran debidamente delimitadas?

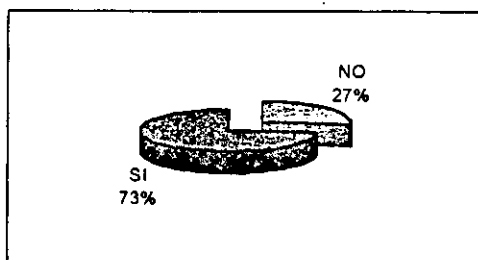
- **Objetivo**

Validar si el personal conoce hasta donde llega la responsabilidad en el desarrollo de sus actividades y la adecuada delimitación de sus funciones, propiciándose la duplicidad de las mismas y la dificultad para identificar al responsable directo en cada una de ellas.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
6	8	73	3	27	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 73 % de las personas afirman que **Sí** hay delimitación de funciones, aunque frecuentemente se brindan apoyo entre sí. El 27 % restante indica que **NO** hay delimitación de funciones, señalando que esto se debe al apoyo del personal para realizar diferentes actividades, según las cargas de trabajo que requiera el área.

- **Pregunta número 7**

¿La estructura orgánica de su área responde adecuadamente a la demanda de servicios de sus usuarios?

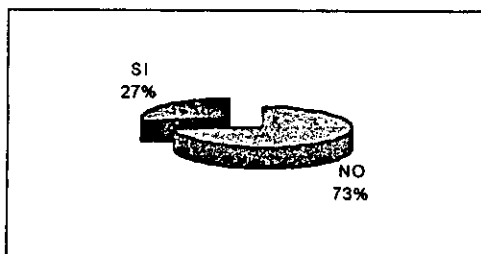
- **Objetivo**

Conocer si el personal se encuentra familiarizado con la estructura orgánica de su área y si la considera apropiada para satisfacer la demanda de servicios de sus usuarios.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
7	3	27	8	73	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Únicamente el 27 % de los encuestados afirma que **Sí**, ya que atienden todos los requerimientos que les hacen las diferentes áreas del Banco. El 73% restante opina que **NO**, considerando que con el crecimiento de las operaciones de la organización, en su conjunto se han elevado los volúmenes de trabajo, y no así su estructura, por lo cual el personal requiere invertir más horas de trabajo.

- **Pregunta número 8**

¿Existe una adecuada sistematización en las operaciones que se desarrollan en su área?

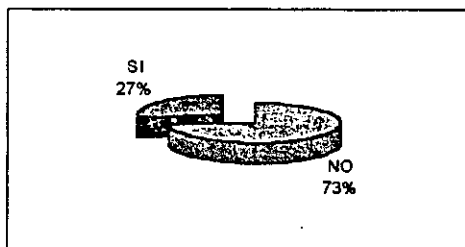
- **Objetivo**

Determinar si el personal cuenta con los sistemas y procedimientos de respaldo que faciliten y soporten el desarrollo de las operaciones de su área, ya que la eficiencia y la eficacia en los resultados de su trabajo estarán más garantizados con el respaldo de una adecuada sistematización.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
8	3	27	8	73	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del total de personas encuestadas, sólo el 27 % afirma que **SÍ**, y que esta sistematización ha sido realizada por ellos mismos para lograr sus objetivos planteados. El 73 % restante indica que faltan sistemas adecuados para el buen desempeño de las operaciones, haciendo hincapié en la necesidad de contar con mayor número de equipos de computo PC?

- **Pregunta número 9**

¿Reconoce que el clima y ambiente laboral que prevalece en su área de trabajo es el adecuado?

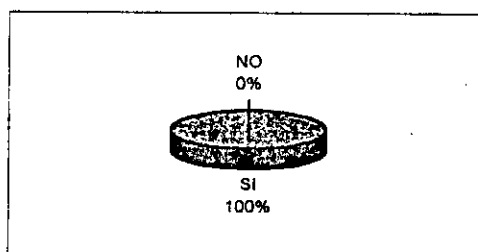
- **Objetivo**

Identificar si existen factores negativos que propicien malestar entre el personal e incidan en la creación de un clima y ambiente laboral desfavorable para su área de trabajo.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
9	11	100	0	0	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 100 % de las personas encuestadas coinciden en afirmar que **SÍ** prevalece un adecuado clima y ambiente en el trabajo, propiciándose así la integración y el compañerismo.

- **Pregunta número 10**

¿Considera que los recursos humanos y materiales de que dispone usted y el personal son los óptimos para responder a las obligaciones de su área?

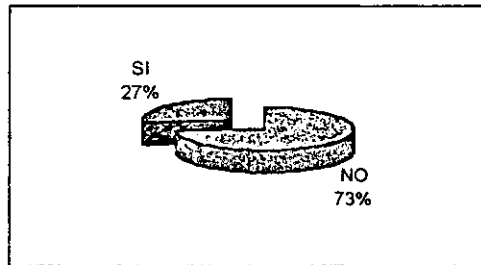
- **Objetivo**

Determinar si los recursos asignados para el desarrollo de las actividades del personal son suficientes, o bien si requieren valorarse en cuanto a una posible reasignación.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
10	3	27	8	73	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Solamente el 27% de los encuestados opina que **Si**, señalando que sus recursos están acorde a las necesidades de la Institución. En cambio el 73 % restante, opina que sus carencias son de tipo material, insistiendo en la necesidad de contar con mayor número de equipos de cómputo PC y, sólo el 38 % de ellos, indica tener la necesidad de contar con más recursos humanos.

- **Pregunta número 11**

¿Reconoce que usted y su personal conoce y se identifica con los objetivos y programas institucionales?

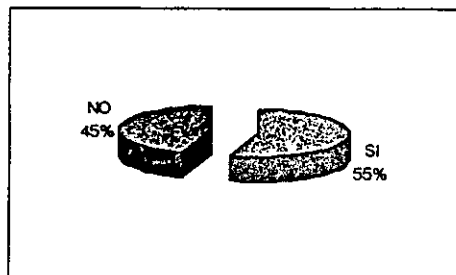
- **Objetivo**

Conocer el nivel que tiene el personal del área, en cuanto a su identificación con los objetivos y programas de carácter institucional y con ello medir la contribución que tiene el área a nivel de toda la organización.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
11	6	55	5	45	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 55 % del universo respondió que **SÍ**, en virtud a su actitud, de documentarse y conocer los objetivos y programas institucionales. El 45 % que contestó que **NO**, indica que el personal de su área, al igual que la mayoría de la organización, los desconoce y, tan solo el 20 % de estos últimos, afirma que sólo se han preocupado por los objetivos de su área de trabajo.

- **Pregunta número 12**

¿Existe una buena comunicación en su área?

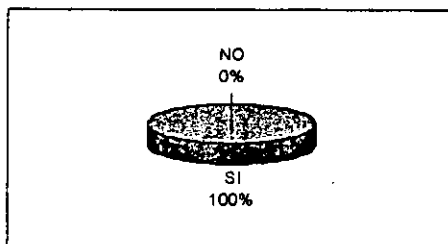
- **Objetivo**

Medir el grado de comunicación que prevalece en el área de trabajo entre jefe/ subordinado y viceversa.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
12	11	100	0	0	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 100 % de los encuestados afirman que **Si**, ya que prevalece la buena disposición entre los empleados que integran su área, además de tener reuniones periódicas en las que comunican al personal la información necesaria para la realización del trabajo que se les asigne.

- **Pregunta número 13**

¿Toma en cuenta las sugerencias o ideas de sus subordinados?

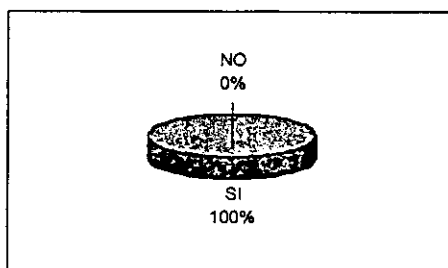
- **Objetivo**

Conocer si existe la libre participación del personal en cuanto a proponer ideas y recomendaciones tendientes a lograr la optimización de las actividades del área.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
13	11	100	0	0	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

La totalidad del universo afirma que **Si**; considerando que son importantes sus opiniones, dado que son los subordinados quienes están en contacto directo con los problemas y visualizan, desde otro punto de vista, las soluciones.

- **Pregunta número 14**

¿Considera que existe algo en especial que obstaculice el desarrollo óptimo de las operaciones de su área?

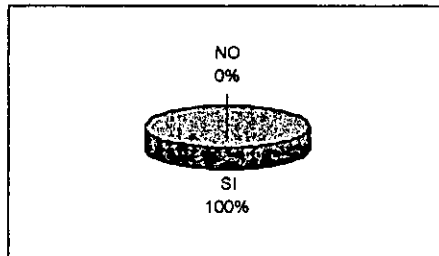
- **Objetivo**

Confirmar otras posibles situaciones que afecten el desempeño óptimo, tanto de las actividades propias del personal, como de las operaciones del área.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
14	11	100	0	0	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 100% de los encuestados afirma que **SÍ** tienen obstáculos. De esta afirmación, el 45 % de ellos, coinciden que la falta de sistematización representa un obstáculo en los resultados de su trabajo y el 55 % restante, menciona diferentes causas entre sí, refiriéndose algunos a la falta de capacitación, planeación, recursos humanos y a la forma en la que se evalúa al personal para la entrega de bonos de actuación y calificación de méritos, lo cual desde su punto de vista, ha sido motivo de preocupación por parte del personal.

- **Pregunta número 15**

¿ Considera que usted y sus subordinados trabajan al nivel deseado?

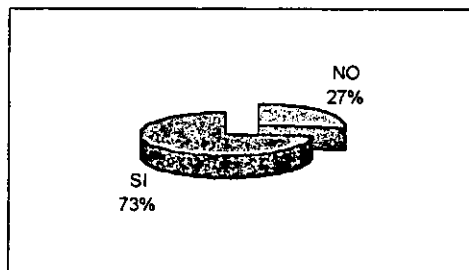
- **Objetivo**

Identificar el grado de motivación, actitud y aptitud que tiene el personal en el desarrollo de su trabajo.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
15	8	73	3	27	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 73 % del universo respondió que **Si**, aún y cuando reconocen que su personal puede desarrollar más. El 23 % restante opina que **NO**, señalando que los empleados que integran su equipo de trabajo pueden aportar más, haciendo un mayor esfuerzo.

- **Pregunta número 16**

¿ Considera que usted y sus subordinados se encuentran adecuadamente remunerados?

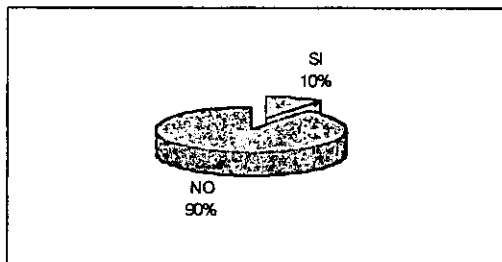
- **Objetivo**

Identificar la percepción que tiene el personal respecto al nivel de remuneración que tienen asignado por su trabajo.

- **Resultados: Universo 11 Ejecutivos**

No. de Pregunta	SI	%	NO	%	Total	%
16	1	10	10	90	11	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Por cuanto hace a la percepción que tienen sobre la adecuada remuneración por su trabajo, el 10% contestó que **sí**, sin embargo el 90% asevera que la organización ha perdido competitividad de sueldos frente a organizaciones afines a su mercado de trabajo.

De hecho manifestó que en los últimos años han perdido liquidez, principalmente por las medidas de racionalidad y austeridad impuestas por las autoridades de gobierno, obligándolos a endeudarse más con créditos y obligaciones de pago que merman su liquidez mensual.

5.6.2 Objetivo y resultado de las preguntas controladas del cuestionario "B":

- **Pregunta número 1**

¿Conoce con exactitud cuáles son los objetivos y funciones de su unidad de trabajo? Por qué?

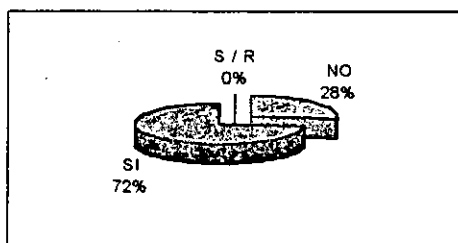
- **Objetivo**

Conocer la familiaridad con la cual ejecutivos y empleados interactúan hacia un objetivo común y las acciones que realizan para lograrlo. En la medida en que no exista compatibilidad entre estos conceptos, difícilmente se lograrán resultados exitosos.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
1	55	72	21	28	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del total del universo, el 72 % opina que **SÍ**, y que el conocimiento de ellos los tienen bien definidos, principalmente por la experiencia que han adquirido dentro de su área; el 28 % de los empleados que contestaron que **NO**, presuponen cuales son, pero que no son precisos, ni se difunden.

- **Pregunta número 2**

¿Considera usted que se encuentra plenamente identificado con los objetivos y programas de trabajo de su área? ¿Por qué?

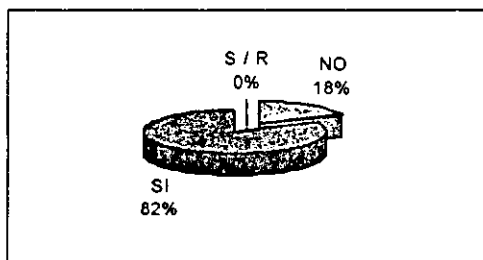
- **Objetivo**

Identificar el nivel en que participa y se involucra al personal en la planificación de sus actividades, ya que entre mayor sea la identificación del personal en los objetivos y programas de trabajo del área, la coordinación de sus actividades se eficientan y se optimizan los resultados.

- **Resultados: Universo 76 empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
2	62	82	14	18	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 82% de los encuestados afirman que sus intereses personales coinciden con los objetivos y programas de su área, por lo cual desarrollan a gusto su trabajo. El 18 % restante, opina que NO, por la falta de difusión y definición de objetivos.

- **Pregunta número 3**

¿Cuenta con el respaldo de manuales e instructivos para el desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?

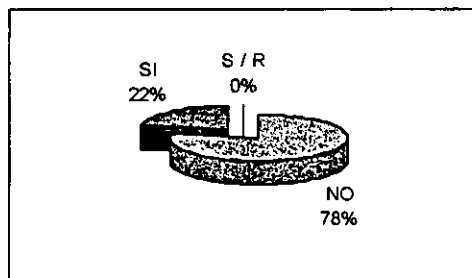
- **Objetivo**

Determinar el nivel de organización que tiene el personal para respaldar el desarrollo de sus actividades, dentro de un marco normativo preestablecido.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
3	17	22	59	78	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del personal encuestado, el 22% contestó que **SÍ**, indicando el 47 % de ellos que en algunos casos, los manuales que tienen fueron elaborados en su propia área de trabajo y que aún son incompletos. El 78 % que afirma que **NO**, señala que trabajan conforme a procedimientos ya establecidos, e instrucciones verbales, pero que falta organización.

- **Pregunta número 4**

¿Considera que las cargas de trabajo de su área se encuentran debidamente equilibradas entre su personal? ¿Por qué?

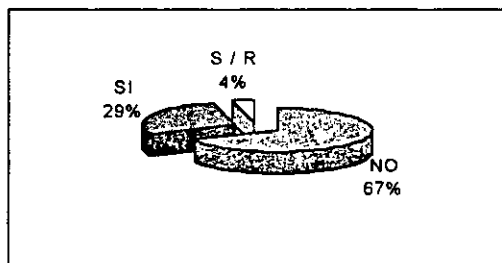
- **Objetivo**

Conocer si existe una adecuada distribución del trabajo entre el personal del área, ya que de no existir este equilibrio, el manejo de los recursos sería inapropiado y el esfuerzo del personal en el desarrollo de sus actividades resultaría inequitativo, entre otros inconvenientes.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
4	22	29	51	67	3	4	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 29 % que respondió **SÍ**, opina que la distribución está dada de acuerdo con sus funciones y que, cuando hay sobre carga para alguien, se apoyan mutuamente. Del 67 % restante, el 6 % omitió su respuesta, y el 94 % contestó que **NO**, indicando que la diferencia de funciones y la falta de delimitación de actividades produce el desequilibrio, sobre todo en los puestos operativos, los cuales en los días **pico** incrementan sus cargas de trabajo. Cabe señalar que el 4 % del total encuestado, no contestó esta pregunta.

- **Pregunta Número 5**

¿Reconoce que ha recibido la orientación, información y capacitación necesaria para el adecuado desempeño de su puesto? ¿Por qué?

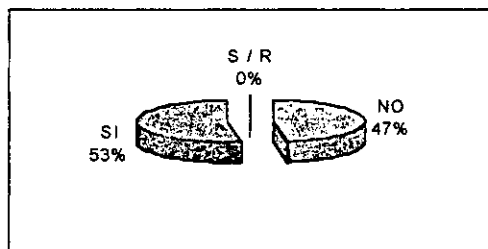
- **Objetivo**

Determinar en que medida el personal ha recibido una adecuada inducción y capacitación en su puesto para el respaldo de sus actividades en el desempeño óptimo del mismo.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
5	40	53	36	47	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del 100 % del universo, el 53 % contestó que **Sí**, refiriéndose a la información y asesoría que les han dado con relación al puesto que desempeñan, de los cuales, el 14 % se refiere a la capacitación formal que imparte la institución a través de cursos. Del 47 % restante, el 19 % omitió sus comentarios, y el 81 % refleja es sus opiniones, que por la falta de definición de funciones no les han dado la oportunidad de capacitarse.

- **Pregunta número 6**

¿Considera que las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas se encuentran debidamente delimitadas? ¿Por qué?

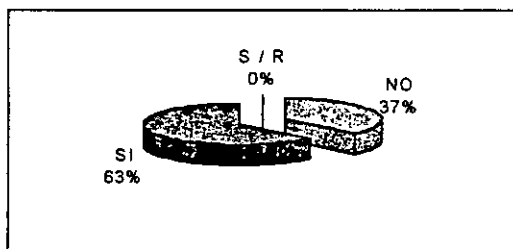
- **Objetivo**

Validar si el personal conoce hasta donde llega la responsabilidad en el desarrollo de sus actividades y la adecuada delimitación de sus funciones, propiciándose la duplicidad de las mismas y la dificultad para identificar al responsable directo en cada una de ellas.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
6	48	63	28	37	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 63 % de los encuestados respondieron que **Sí**, señalando que sobre la marcha les han asignado tareas a cada empleado, delimitando así las responsabilidades. El 37 % que contestó que **NO**, refieren que la falta de manuales de organización y procedimientos, impide dicha delimitación de funciones.

- **Pregunta número 7**

¿La estructura orgánica de su área responde adecuadamente a la demanda de servicios de sus usuarios? ¿Por qué?

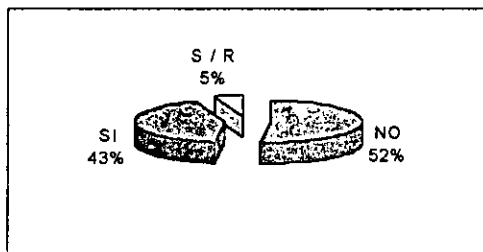
- **Objetivo**

Conocer si el personal se encuentra familiarizado con la estructura orgánica de su área y si la considera apropiada para satisfacer la demanda de servicios de sus usuarios.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
7	33	43	40	52	4	5	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

De la totalidad del universo, el 43 % contestó que **SI**, indicando que los servicios que solicitan los usuarios son proporcionados con oportunidad; en cambio el 52% que contestó que **NO**, afirman que la estructura orgánica de su área no ha crecido, en la misma proporción que el resto de las áreas, por lo cual consideran que hace falta más personal en sus áreas de trabajo. Cabe señalar que el 5% de los encuestados omitieron su respuesta.

- **Pregunta número 8**

¿Existe una adecuada sistematización en las operaciones que se desarrollan en su área? ¿ Por que?

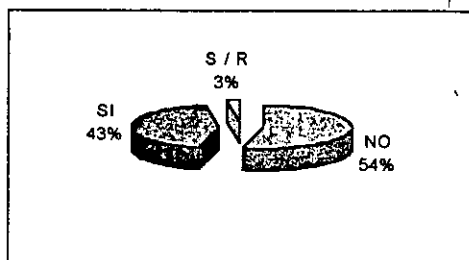
- **Objetivo**

Determinar si el personal cuenta con los sistemas y procedimientos de respaldo que faciliten y soporten el desarrollo de las operaciones de su área, ya que la eficiencia y la eficacia en los resultados de su trabajo estarán más garantizados con el respaldo de una adecuada sistematización.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
8	33	43	41	54	2	3	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

El 43 % de los encuestados que opinan que **SI**, y afirman que los procedimientos establecidos les permiten coordinar la realización de sus actividades. Del 54 % restante, 5 % omitió la respuesta, y el 95 % respondió que **NO**, señalando que en sus procedimientos existen algunas fallas, propiciadas principalmente por la falta de organización, considerando que los sistemas vigentes son inadecuados. Cabe mencionar que el 3 % del universo total no contestó esta pregunta.

- **Pregunta número 9**

¿Reconoce que el clima y ambiente laboral que prevalece en su área de trabajo es adecuado? ¿Por que?

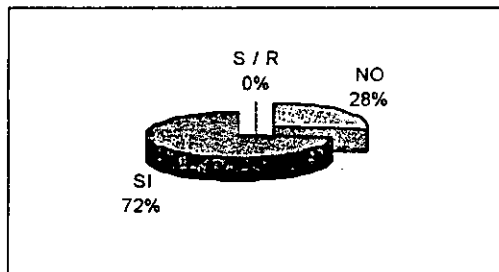
- **Objetivo**

Identificar si existen factores negativos que propicien malestar entre el personal e incidan en la creación de un clima y ambiente laboral desfavorable para su área de trabajo.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
9	55	72	21	28	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del total encuestado, el 72 % contestó que **SI**, señalando que hay un buen nivel de comunicación entre los compañeros, dada fundamentalmente, porque el personal es joven y colaborador. El 28 % que respondió que **NO**, opina que falta integración debido a que el personal es individualista y que los jefes dan trato preferencial hacia algunos empleados, además de que las cargas de trabajo producen tensión.

- **Pregunta número 10**

¿Considera que los recursos humanos y materiales asignados en su área son los óptimos para responder a sus obligaciones? ¿ Por que?

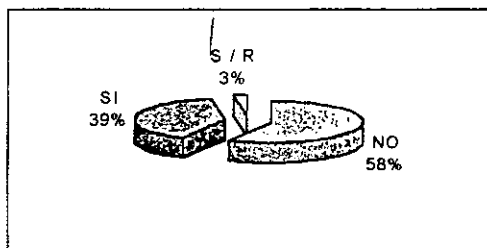
- **Objetivo**

Determinar si los recursos asignados para el desarrollo de las actividades del personal son suficientes, o bien si requieren valorarse en cuanto a una posible reasignación.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
10	30	39	44	58	2	3	76	100

- **Gráfico**



- **Comentarios**

Del 100 % del universo, el 39% contestó que **SI**, marcando la diferencia entre los recursos humanos y materiales, pues consideran que de estos últimos, hace falta equipo, particularmente microcomputadoras; así mismo, el 30 % de este grupo considera necesario modernizar los equipos que utilizan. Del 58 % restante, el 46 % omitió su respuesta y el 54 % opina que **NO**, debido a que hace falta tanto personal, como equipo de computo. Cabe señalar que el 3 % del total del universo no contestó esta pregunta.

- **Pregunta número 11**

¿Reconoce usted que conoce y se identifica con los objetivos y programas institucionales? ¿Por qué?

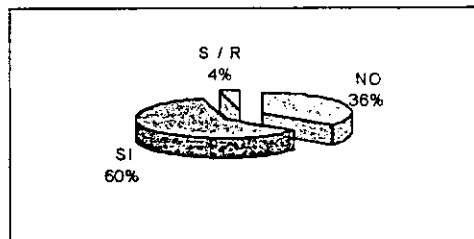
- **Objetivo**

Conocer el nivel que tiene el personal del área, en cuanto a su identificación con los objetivos y programas de carácter institucional y con ello medir la contribución que tiene el área a nivel de toda la organización.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
11	46	60	27	36	3	4	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

El 60% de los encuestados que respondieron que **SI**, señalan conocerlos de manera general, ya que sus conocimientos sobre los objetivos de su organización son escasos por falta de difusión. Del 35% restante, 30% omitió su respuesta, y el 70% respondió que **NO**, refiriendo lo mismo que el grupo anterior; es decir, que no los conocen por falta de difusión de los objetivos institucionales. Cabe señalar que el 5% del universo total no contestó esta pregunta.

- **Pregunta 12**

¿Existe una buena comunicación en su área? Por que?

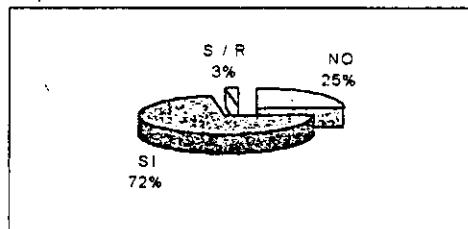
- **Objetivo**

Medir el grado de comunicación que prevalece en el área de trabajo entre jefe/ subordinado y viceversa.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
12	55	72	19	25	2	3	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

El 72 % de los encuestados afirman que **SI**, ya que existe una buena disposición entre los empleados que integran el área, además de tener reuniones periódicas en las que comunican al personal la información necesaria para realizar el trabajo que se les asigna. Del 25 % restante, el 10 % omitió su respuesta y el 90 % opino que **NO** existe una buena comunicación en el área, aceptando que tampoco tienen la buena disposición entre ellos. En esta pregunta no contestó el 3 % del universo total.

- **Pregunta 13**

¿Sus jefes superiores toman en cuenta sus sugerencias o ideas? ¿Por que?

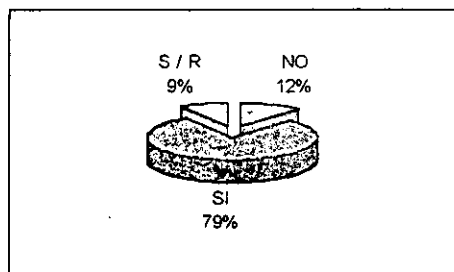
- **Objetivo**

Conocer si existe la libre participación del personal en cuanto a proponer ideas y recomendaciones tendientes a lograr la optimización de las actividades del área.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
13	60	79	9	12	7	9	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

De la totalidad de los encuestados, el 79 % opina que **Sí**, indicando que el jefe inmediato regularmente escucha sus sugerencias, y en ocasiones, se ponen en práctica para beneficio del desarrollo de las actividades del área. Del 12 % restante, el 44 % omitió su respuesta, y el 56 % respondió que **NO**, aceptando que se debe a que no hacen sugerencias, excepto el 6 % de ellos, quienes afirman que nunca han sido aceptadas sus sugerencias. Cabe señalar que el 9 % del universo total no contestó esta pregunta.

- **Pregunta 14**

¿Considera que existe algo en especial que obstaculice el desarrollo óptimo de sus actividades? ¿Por que?

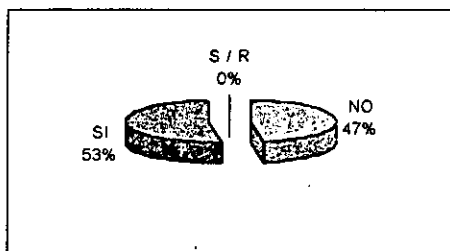
- **Objetivo**

Confirmar otras posibles situaciones que afecten el desempeño óptimo, tanto de las actividades propias del personal, como de las operaciones del área.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
14	40	53	36	47	0	0	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

Del total encuestado, el 53 % contestó que **SI**, de los cuales el 12 % indicó que estos son originados por la falta de definición de metas; 30 % señalaron que es por la falta de planeación; 30 % que es por falta de instrumentos técnicos, tales como manuales e instructivos; 18 % que se debe al estilo de liderazgo; y 10 % por motivos de estrés. El 47 % restante considera que no tienen obstáculos para desarrollar su trabajo.

- **Pregunta 15**

¿Considera que usted y sus compañeros de trabajo laboran al nivel deseado?
¿Por qué?

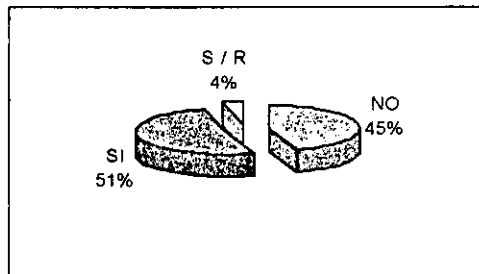
- **Objetivo**

Identificar el grado de motivación, actitud y aptitud que tiene el personal en el desarrollo de su trabajo.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
15	39	51	34	45	3	4	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

De la totalidad del universo, el 51 % opina que **SÍ**, porque aún con la falta de instrumentos técnicos, todos responden oportunamente a las necesidades de su área, ya que realizan su menor esfuerzo; en cambio el 45 % opina que **NO**, dado que consideran que sus compañeros podrían desarrollar más, si tuvieran mayor capacitación en su trabajo. Cabe mencionar que el 4% del universo total omitió su respuesta.

- **Pregunta 16**

¿Considera que usted y sus compañeros de trabajo se encuentran adecuadamente remunerados? ¿Por qué?

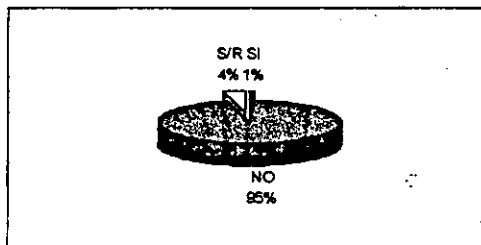
- **Objetivo**

Identificar la percepción que tienen sobre la adecuada remuneración al trabajo que desempeñan.

- **Resultados: Universo 76 Empleados**

Número pregunta	SI	%	NO	%	Sin respuesta	%	Total	%
16	1	1	72	95	3	4	76	100

- **Gráfico**



- **Comentario**

Por cuanto hace a su opinión respecto a la percepción que tienen sobre una adecuada remuneración frente al trabajo que desempeñan, prácticamente la respuesta fue unánime al igual que la opinión de los ejecutivos, ya que en este caso solo el 1% contestó que sí, mientras que el 95% manifestó su preocupación porque cada vez su sueldo les rinde menos y sus adeudos en créditos, si bien les ha permitido nivelar en su momento su presupuesto familiar, los descuentos son mayores y han perdido liquidez mensual en sus remuneraciones. El 4% del personal omitió su respuesta.

Cabe destacar que en este universo, algunos especialistas del área de sueldos, manifestaron que a nivel institucional, han encontrado en sus estudios de mercado, que la organización ha perdido su posicionamiento competitivo que anteriormente tenía frente a organizaciones similares.

5.6.3 Resultado de las preguntas abiertas para ambos cuestionarios, conforme a la clasificación de los temas investigados.

- Cuadro de diagnóstico

T E M A	PRIORIDADES		
	A	B	C
1. Comunicación			
2. Clima y ambiente laboral			
3. Identificación y conocimiento de objetivos			
4. Capacitación			
5. Obstáculos en el desarrollo del trabajo			
6. Productividad			
7. Estructura de organización y funciones			
8. Sistemas y procedimientos			
9. Recursos humanos y materiales			
10 Remuneraciones			

Escala 10=100%		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IDENTIFICACION:	EMPLEADOS									
	EJECUTIVOS										—————
PRIORIDADES:											
A = REQUIERE ATENCION INMEDIATA											
B = REQUIERE MEJORARSE											
C = REQUIERE MANTENIMIENTO											

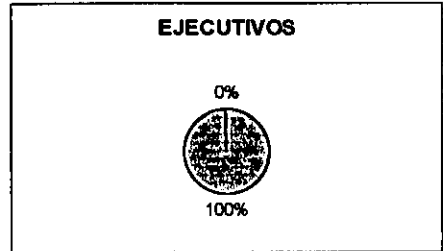
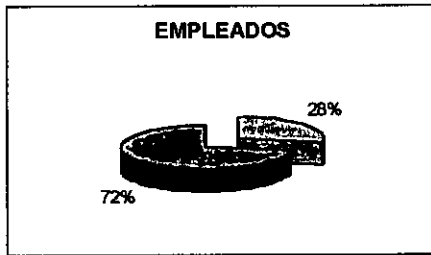
Para facilitar la comprensión de los resultados, se presenta primero la opinión de los empleados y después la de ejecutivos, a fin de advertir con claridad, la afinidad y divergencia de opiniones entre ambos grupos con respecto a los temas investigados.

- **Refiriéndonos al primer tema Clima y Ambiente Laboral** (pregunta No. 9 del cuestionario)

El 72% de los empleados opina que en su área de trabajo existe un ambiente adecuado; el 28% restante considera que falta integración; que hay inconformidad y también un ambiente tenso.

En cambio, el 100% de los ejecutivos opina que desarrolla su trabajo en un clima laboral adecuado y agradable.

- **Gráfico**

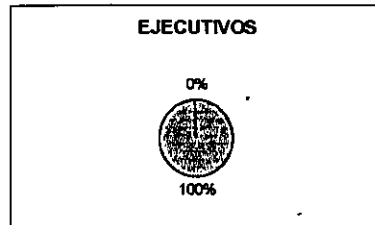
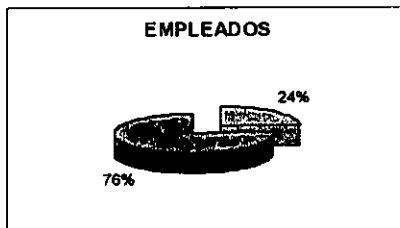


- **Con respecto al tema de la Comunicación** (pregunta No. 12 y 13 del Cuestionario)

El 76% de los empleados opina que la comunicación es adecuada en ambos sentidos: jefe - subordinado, subordinado - jefe. El 24 % omitió su respuesta.

Por parte de los ejecutivos, el 100 % estima que el nivel de comunicación que se da en su área de trabajo es la adecuada, ya que realizan reuniones periódicas para comunicar y comentar los problemas.

- **Gráfico**

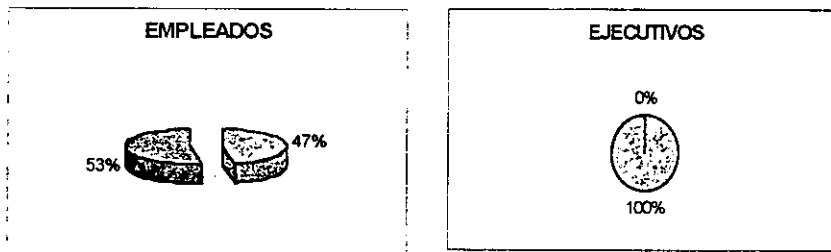


- **Refiriéndonos al tema Obstáculos en el Desarrollo del Trabajo** (pregunta No.4 del cuestionario)

El 53% de los empleados afirma que para el desarrollo de sus actividades existen obstáculos tales como: la falta de instrumentos técnicos (manuales), la falta de planeación, la indefinición de metas y políticas. El 47 % argumentó como obstáculo el estilo de liderazgo que ejercen los jefes, repercutiendo todo lo anterior en una disminución de productividad.

Con respecto al mismo tema, el 100% de los ejecutivos coinciden en que existen obstáculos para el desarrollo óptimo de sus funciones como son: la falta de manuales, falta de capacitación, falta de planeación y una estructura orgánica más adecuada.

- **Gráfico**

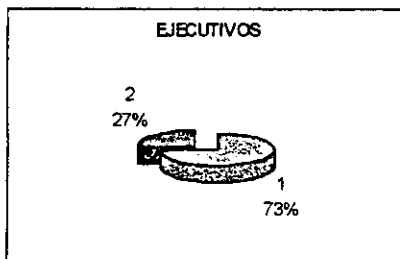
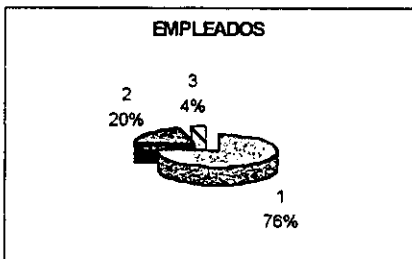


- **Con relación al tema de la Productividad**
(pregunta No. 15 del cuestionario)

El 76% de los empleados afirma que trabaja al nivel deseado y el otro 20% opina que su rendimiento es bajo por no tener los instrumentos técnicos necesarios, además de tener sobrecargas de trabajo que les impide estar al día. Cabe mencionar que el 4 % no respondió a esta pregunta.

Con relación a lo anterior, el 73% de los ejecutivos afirma que se trabaja al nivel deseado, ya que se obtienen resultados superiores a los esperados; sin embargo un 27% opina que debería hacerse un mayor esfuerzo aportando más en su trabajo.

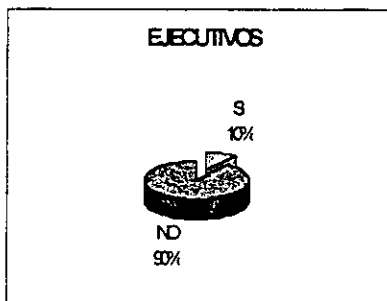
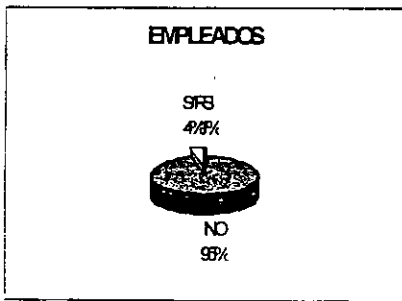
- Gráfico



- Con relación al tema de remuneraciones
(Pregunta No. 16 del cuestionario)

En este caso el 90% de los ejecutivos y el 95% de los empleados, manifestaron su alta preocupación por la pérdida acelerada de su liquidez mensual y casi nulas perspectivas de solución en el corto plazo para incrementos salariales, dadas las medidas de racionalidad impuestas por las autoridades de gobierno a este respecto, lo cual obliga con carácter prioritario encontrar soluciones alternas a esta problemática.

- Gráfico

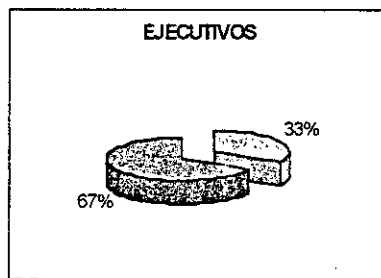
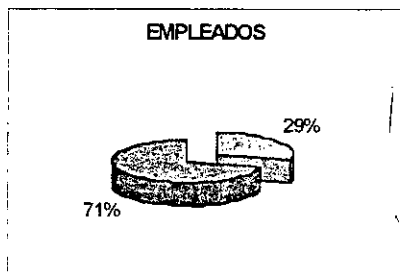


- **En cuanto al tema de Identificación y Conocimiento de Objetivos** (preguntas No. 1, 2 y 11)

El 71% del personal indica que tienen conocimiento del puesto y se identifican con los objetivos institucionales, pero requieren que estos tengan una mayor difusión tanto a nivel institucional, como en el área de trabajo y puesto, ya que en algunos casos los deducen por la experiencia que tienen; o bien los identifican por iniciativa propia, a fin de dirigir su labor hacia metas concretas. El 29 % restante omitió su respuesta.

La opinión de los ejecutivos sobre este aspecto, es muy similar a la de los empleados, ya que el 67%, opina que **SI** hay identificación entre los objetivos institucionales y los integrantes de su equipo de trabajo, haciéndose necesaria una mayor difusión, ya que en algunos casos se deducen los objetivos paulatinamente y de manera informal por su estancia en el área y en la Institución. El 33 % restante omitió comentarios al respecto.

- **Gráfico**



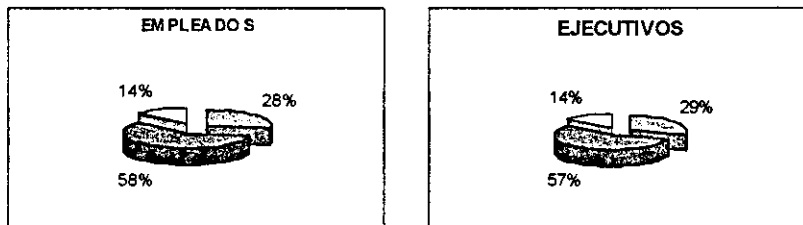
- **Refiriéndonos al tema Estructura de Organización y Funciones** (preguntas 3, 4, 6 y 7)

El 28 % de los empleados afirma que **SI** existen manuales de organización; de los cuales el 12% indica que estos fueron elaborados en la propia oficina. El 58% restante indicó que **NO** existen dichos manuales. En otros aspectos, el 42% de los encuestados considera que hay sobrecarga de trabajo y un 30% que falta equilibrio en las mismas. En contraposición, un 19% opina que la distribución del trabajo esta bien equilibrada, un 35% estima que las funciones se encuentran bien delimitadas y un 28% opina que la estructura orgánica de su áreas es

inadecuada. Cabe señalar que el 14 % de los encuestados omitió comentarios al respecto.

La opinión de los ejecutivos al respecto es muy similar, ya que sólo el 29 % de ellos afirma que **SÍ** hay manuales de organización, mientras que el 57 % manifestó que **NO** existen, pero que las funciones están bien delimitadas aún cuando se presentan sobre cargas de trabajo. En esta temática el 14 % omitió comentarios al respecto.

- **Gráfico**

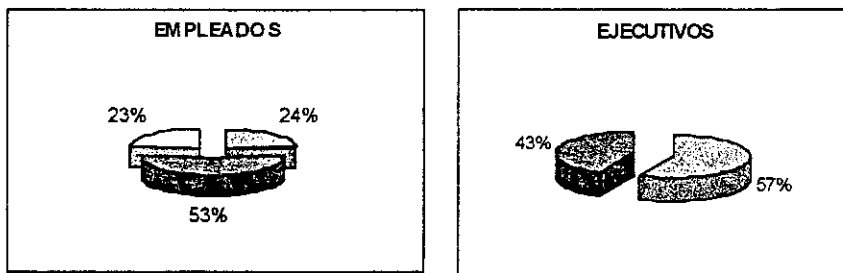


Con relación al tema de Capacitación (Pregunta No. 5)

El 53% de los empleados reconoce que **SI** ha recibido orientación y capacitación para el desempeño de su puesto; de los cuales, sólo el 40% de ellos, considera que la capacitación es la adecuada. Por otra parte el 24% opina que es insuficiente y el 23% que **NO** los capacitan para el puesto que realmente desempeñan.

El 43% de los ejecutivos opina que la capacitación que ha recibido el personal que los apoya es adecuada y el 57% afirma que es insuficiente para el buen desempeño de su puesto, por lo cual consideran que la capacitación es sustituida por la experiencia.

- **Gráfico**

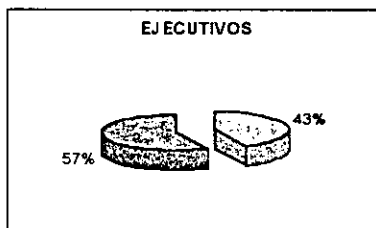
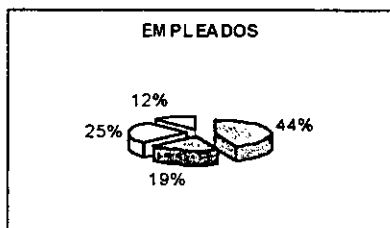


- **El tema Sistemas y Procedimientos** (pregunta No. 8)

El 44% de los empleados opina que si existe una adecuada sistematización de las operaciones en que participa; sin embargo, el 19% indica que son inadecuados. En tanto el 19 % opina que **NO** están sistematizadas las operaciones y un 12% indica que la sistematización es manual. Cabe señalar que el 25 % omitió comentarios al respecto.

Al respecto, el 57% de los ejecutivos opina que no hay sistematización en las operaciones que desarrollan en su área y el 43 % restante omitió comentarios al respecto.

- **Gráfico**

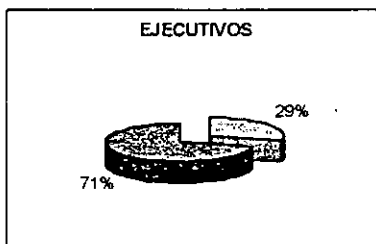
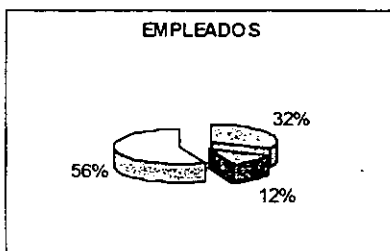


- **Finalmente, en el tema Recursos Humanos y Materiales** (pregunta No. 10).

Se encuentra que el 56% de los empleados considera que son insuficientes; y un 12% opina que la administración de los Recursos Humanos y Materiales deben modernizarse. El 32 % restante omitió comentarios al respecto.

La opinión de los ejecutivos sobre este tema, es similar con la de los empleados, ya que el 71% opina que los Recursos Humanos y Materiales asignados a su área son insuficientes para responder a sus obligaciones y el 29 % restante omitió su respuesta.

- **Gráfico**



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. A pesar del tiempo transcurrido desde los años 40's en que surgieron las unidades de organización y métodos, para después consolidarse en los 70's, aún continua vigente la metodología utilizada en los estudios de organización y procedimientos, específicamente en el uso de los diagramas de flujo que significan herramientas poderosas para la solución de problemas en las organizaciones bajo la metodología y enfoque de la reingeniería de procesos iniciada en los 90's.
2. Ambas metodologías se complementan entre sí y ofrecen sin duda al profesionista , instrumentos de gran valía para elevar la eficiencia administrativa en las organizaciones.
3. En el mundo cambiante de hoy, las organizaciones requieren adaptarse con mayor rapidez a las condiciones y circunstancias de alta competitividad del mercado en que se desenvuelven, a fin de no desaparecer. Ante este reto, el desarrollo oportuno de proyectos de organización y de reingeniería pueden representar la diferencia entre fracasar o sobrevivir a las adversidades de su entorno, adaptándose con mayor velocidad y flexibilidad a los cambios que se le generan.
4. Dependerá de cada organización, elegir de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre un área en lo particular o bien de toda la organización, si debe iniciar procesos de mejora continua o de cambios radicales en sus procesos, contando con el respaldo de metodologías como las que fueron objeto del presente trabajo de tesis.
5. Los resultados que arroja el desarrollo del caso práctico de reestructuración del área de recursos humanos, confirma en mucho, la utilidad y los beneficios que obtiene una organización al aplicar metodologías que permiten mejoras radicales en sus procesos, tal y como se demuestra en la propuesta de reingeniería aplicada en el tema de remuneraciones al personal, cuya problemática se ubica con características de alta trascendencia para la organización por ser la que mostró mayor consenso entre sus ejecutivos y empleados. En si misma, representa un **foco rojo** que requiere la intervención inmediata de la alta Dirección, toda vez que habrá de reflexionarse que un trabajador mal pagado, además de sentirse relegado, necesariamente incide en una baja inminente de productividad y propicia un crecimiento en la rotación de personal calificado, que busca mejores oportunidades de desarrollo fuera de la organización.

Bajo este contexto, se propone mejorar la liquidez mensual del personal, a través de la implantación de un proceso de reingeniería aplicado al paquete de prestaciones que otorga la institución a sus trabajadores, bajo criterios de innovación y mejora radical en su mecánica de operación.

Propuesta para mejorar la liquidez en remuneraciones

El monto de los ingresos del personal, se encuentra integrado además del sueldo y el aguinaldo, con el apoyo de un paquete adicional de remuneraciones, cuyo propósito ha sido elevar desde su origen, la liquidez mensual de los salarios.

El paquete de remuneraciones en cuestión incorpora los conceptos siguientes:

- Prima de antigüedad
- Préstamo especial para el ahorro (P.E.A.)
- Créditos a medio plazo e hipotecarios
- Créditos complementarios
- Vales de despensa y comida

Las características principales de cada uno, se mencionan a continuación, con el propósito de identificar bajo la óptica de un proceso de reingeniería, los aspectos de innovación y mejora radical que resultan viables de instrumentarse para elevar la liquidez mensual a la cual se ha hecho referencia.

Es importante destacar, que es en el paquete de remuneraciones donde resulta recomendable aplicar este esfuerzo de reingeniería, toda vez que como fue señalado por los empleados y ejecutivos encuestados, el tema de incrementos salariales se encuentra muy deprimido con las medidas de austeridad y racionalidad impuestas por el gobierno federal, haciendo difícil obtener partidas presupuestales extraordinarias para este propósito.

Es por ello que el resultado del proceso de reingeniería, deberá tener como requisito fundamental, que a la organización no le implique un costo presupuestal en su ejercicio, y las mejoras que se propongan, no contravengan disposiciones externas debiendo centrar su aplicación, específicamente en las facultades que al efecto tenga conferidas el Director General de la organización en su ámbito de competencia.

Las características que tiene el paquete de remuneraciones en cuestión son:

Prima de antigüedad. El personal recibe por cada año de servicios cumplido, el equivalente al 1.6% de su salario mensual. Este porcentaje se encuentra indexado al salario y por las razones descritas de racionalidad, no resulta viable de mejora por el momento, además de que su beneficio no resultaría de carácter general, dado que se condiciona a la antigüedad que cada trabajador tiene en la organización.

Préstamo especial para el ahorro (P.E.A.). Este préstamo se otorga al personal de manera virtual, referenciado a los alcances establecidos para créditos a medio plazo e hipotecarios, destinándose a cubrir con el importe del préstamo, un depósito a plazo fijo generalmente a 6 años, de tal manera que el trabajador reciba el beneficio de los intereses que genere dicha inversión, garantizando la organización, la tasa de rendimiento anual del 18% neto.

La característica esencial de este préstamo radica en proporcionar liquidez inmediata al trabajador, aún cuando bloquea la capacidad para obtener los créditos establecidos de medio plazo e hipotecario, hasta por el importe que haya sido utilizado en el préstamo especial para el ahorro.

Aprovechar este esquema para incorporarlo al proceso de reingeniería resulta viable, dado que no se encuentra relacionado con las partidas presupuestales sujetas a las medidas de racionalidad antes expuestas.

Créditos a medio plazo e hipotecario. El otorgamiento de estos préstamos, se encuentra relacionado con la antigüedad del trabajador y su alcance, se encuentra establecido en función a la capacidad máxima de descuento del sueldo mensual equivalente al 40% como máximo.

Se requieren 2 y 5 años respectivamente para tener acceso a los créditos de medio plazo e hipotecarios y el monto máximo de alcance representa hasta 25.5 veces el salario mensual del trabajador, en el primero de ellos y de 41.22 veces, en el caso de hipotecario.

En ambos casos, se otorgan con tasas preferenciales equivalentes que van de 4 al 6% anual a plazo de 6 y 20 años respectivamente. Es importante mencionar que para el caso de los medios plazos, el empleado cubre el ISR que corresponda por el diferencial que se obtenga a manera de ingreso en servicios (ingreso ficto, entre la tasa preferencial y la tasa de mercado al CPP del crédito otorgado). En el caso del hipotecario, la organización absorbe dicho impuesto en beneficio del trabajador.

En la mecánica de operación de estos créditos, resulta también viable efectuar un esfuerzo de reingeniería, toda vez que su ejercicio no se encuentra relacionado con partidas presupuestales sujetas a racionalidad.

Créditos complementarios. Estos créditos se otorgan como su nombre lo indica, complementarios a un crédito de medio plazo o hipotecario con cargo las gratificaciones de fin de año. Su alcance representa en el primero de los casos, el equivalente a 13.99 veces el salario del trabajador y de 23.33 en el caso de hipotecario a plazo de 6 y 10 años respectivamente.

Estos créditos, por ser complementarios a los ya mencionados, su mecánica de operación resulta viable para un proceso de reingeniería.

Vales de despensa y comida

Este apoyo se otorga en función al salario del trabajador por el equivalente al 10% mensual por lo que se refiere a los vales de despensa y la ayuda para comedor en vales de comida por una cantidad fija de \$ 1,860.00 mensuales para los trabajadores que tienen horario mixto en su jornada laboral.

Estos por el momento, no son viables para un proceso de reingeniería por tratarse de j partidas presupuestales controladas en las medidas de racionalidad ya comentadas.

A partir del levantamiento de información y de su análisis sobre la mecánica de operación de los conceptos que resultan viables para su reingeniería, se proponen las siguientes mejoras:

- Autorizar la revolvencia automática de los créditos a medio plazo y complementarios, exceptuando al personal de liquidar en primera instancia el saldo total de los mismos, para poder acceder a un nuevo crédito al plazo original de 6 años. Esto significa que recibiría sólo el diferencial que corresponda a las amortizaciones cubiertas a la fecha de la revolvencia.

Con esta medida el personal podría obtener créditos frescos y preferenciales para hacer frente a problemas de liquidez mensual, toda vez que los descuentos siguen siendo los mismos, ya que el beneficio se obtiene esencialmente al redocumentarse el nuevo préstamo al plazo original.

El universo de personal que se vería beneficiado con esta mejora, representa el 90% de la plantilla total de la organización, por lo que su instrumentación

resolvería en gran parte la problemática planteada de mejorar la liquidez mensual de los trabajadores.

Considerando el beneficio que se obtiene con la redocumentación de los créditos de medio plazo, al plazo original y relacionando esta ventaja con los beneficios que representa el otorgamiento de los préstamos especiales para el ahorro y los créditos hipotecarios a largo plazo, se proponen las siguientes mejoras:

- Permitir el traspaso de saldos de créditos de medio plazo y complementarios con plazo de 6 años, inclusive los que sean objeto de revolvencia, hacia un crédito con garantía hipotecaria a plazo de 20 años.
- Conformar una bolsa que contenga los créditos a medio plazo, complementarios e hipotecario y redocumentarlos en paquete como una prórroga de plazo a 20 años.

El efecto que se logra con el cambio de la mecánica de operación de los créditos redocumentados, ofrece grandes beneficios en la liquidez mensual del personal, dado que disminuye el monto de sus descuentos por los créditos contratados a 6 años, al ampliarse el plazo a 20, reflejándose a su vez otro beneficio en los descuentos por hipotecario, dado que el saldo insoluto también se redocumenta al plazo original.

El universo de personal que se vería beneficiado con esta mejora, representa el 70% de la plantilla total de la organización, de tal manera que la acción combinada de ésta, con la revolvencia propuesta que antecede, permitiría resolver la problemática planteada de mejorar la liquidez mensual de los trabajadores.

- De manera simultánea al planteamiento de estas mejoras, se propone combinar el beneficio de la liquidez que proporciona el préstamo especial para el ahorro PEA, a fin de que la capacidad de crédito que se libera en los préstamos a medio plazo y complementarios, al momento de su traspaso al hipotecario, sea utilizada para incrementar el monto, los depósitos a plazo fijo que ofrece el PEA y se obtengan los rendimientos que genera esta inversión equivalentes al 18% anual neto.

Hasta este momento, el uso combinado de: **la revolvencia, la redocumentación y el préstamo especial para el ahorro**, significan mejoras radicales en su proceso, ya que permite elevar la liquidez mensual de las

remuneraciones en porcentajes que llegan incluso al 86% de incremento. Esta situación varía dependiendo de la conformación que cada trabajador tiene en el endeudamiento de sus créditos.

Finalmente habrá de considerarse, que para que el esquema propuesto sea redituable tanto para los trabajadores, como para la organización, se recomienda que el personal interesado en mejorar su liquidez mensual, acepte de conformidad las políticas y requisitos que más adelante se describen, toda vez que al inicio del proceso de reingeniería se planteó como premisa evitar que a la organización le implique un costo presupuestal con la puesta en marcha de las mejoras al proceso y siempre que las facultades del Director General de la organización permitan en lo interno autorizarlas.

En este contexto, se propone lo siguiente de carácter general:

- Que la organización adquiera con estas mejoras, garantías reales a través de la redocumentación de créditos con garantía hipotecaria. En la actualidad los créditos a medio plazo y complementarios sólo se soportan con la suscripción de un pagaré.
- Que los trabajadores cubran los gastos que se deriven con la redocumentación de sus créditos a garantía hipotecaria, considerando que el monto de los gastos resulta marginal en función del beneficio que obtienen con las mejoras propuestas.
- Que la capacidad que se libere con el traspaso de saldos a garantía hipotecaria en los créditos a medio plazo, sólo sea utilizada para incorporarla al préstamo especial para el ahorro PEA, a fin de evitar que los trabajadores se vuelvan a endeudar con nuevos créditos, sin recibir el beneficio de los rendimientos que ofrece el PEA, con el depósito a plazo fijo.
- Que los trabajadores elijan libremente el acceso a estas mejoras, dependiendo de su plan de vida y necesidades propias de liquidez y de créditos.

Para mostrar con mayor claridad las bondades de este proceso de reingeniería aplicado al paquete de remuneraciones del personal, a continuación se presentan casos reales de trabajadores con diversos niveles de salario, antigüedad y endeudamiento en créditos, que obtienen importantes incrementos de liquidez mensual en sus remuneraciones, una vez aplicada la combinación de las mejoras propuestas.

Ejemplos:

Puesto: 1	Antigüedad: 25 años
-----------	---------------------

Percepciones	Actual	Propuesta	Diferencia
Sueldo	2,128	2,128	---
Antigüedad	851	851	---
Anticipo Gratificación Anual			---
Total	\$ 2,979	2,979	---
Deducciones	Actual	Propuesta	Diferencia
I.S.R. Quincenal	391	391	---
Impuesto en servicios	178	178	---
Deportivo	67	67	---
Préstamo artículos p/ vestir	452	452	---
Intereses préstamo complementario	142		(142)
Préstamo a medio plazo	784		(784)
Préstamo hipotecario	69	565	495
Total	\$ 2,085	1,654	(431)
Neto quincena a pagar	\$ 894	1,325	431
Porcentaje del beneficio			48%

Percepción neta mensual de rendimientos PEA			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto PEA mensual	\$ 1,420	3,309	1,889
Porcentaje de beneficio			133%

Beneficio total	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto mensual nómina y PEA	\$ 3,208	5,959	2,751
Porcentaje de beneficio			86%

Puesto: 2	Antigüedad: 28 años
-----------	---------------------

Percepciones	Actual	Propuesta	Diferencia
Sueldo	5458	5458	---
Antigüedad	2445	2445	---
Anticipo Gratificación Anual			---
Total	\$ 7,903	7,903	---
Deducciones	Actual	Propuesta	Diferencia
I.S.R. Quincenal	1,918	1,918	
Impuesto en servicios	4	4	
Fondo de ahorro	300	300	
Cuota sindical	109	109	
Intereses préstamo complementario	235		(235)
Préstamo a medio plazo	25		(25)
Préstamo hipotecario	159	455	296
Total	\$ 2,750	2,786	36
Neto quincena a pagar	\$ 5,153	5,117	(36)
Porcentaje del beneficio			- 0.69%

Percepción neta mensual de rendimientos PEA			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto PEA mensual	\$ 5,572	7,748	2,176
Porcentaje de beneficio			39%

Beneficio total			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto mensual nómina y PEA	\$ 15,878	17,982	2,104
Porcentaje de beneficio			13%

Puesto: 3	Antigüedad: 28 años
-----------	---------------------

Percepciones	Actual	Propuesta	Diferencia
Sueldo	\$ 7,161	7,161	---
Antigüedad	3,208	3,208	---
Gratificación Devengada	3,389	3,389	---
Total	\$ 13,758	\$ 13,758	---
Deducciones	Actual	Propuesta	Diferencia
I.S.R. Quincenal	\$ 3,760	3,760	
Impuesto en servicios	193	193	
Fondo de ahorro	500	500	
Préstamo a medio plazo	939		(939)
Préstamo medio plazo complementario	1,889		(1,889)
Intereses medio plazo complementario	505		(505)
Préstamo hipotecario	394	1,334	940
Préstamo hipotecario complementario		250	250
Intereses hipotecario complementario		123	123
Total	\$ 8,180	6,160	(2,020)
Neto quincena a pagar	5,578	7,598	2,020
Porcentaje del beneficio			36%

Percepción neta mensual de rendimientos PEA			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto PEA mensual	\$ 8,285	12,009	3,724
Porcentaje de beneficio			45%

Beneficio total	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto mensual nómina y PEA	\$ 19,441	27,205	7,764
Porcentaje de beneficio			40%

Puesto: 4	Antigüedad: 27 años
-----------	---------------------

Percepciones	Actual	Propuesta	Diferencia
Sueldo	\$ 13,366	\$ 13,366	---
Antigüedad	5,988	5,988	---
Gratificación Devengada	6,591	6,591	---
Total	\$ 25,945	\$ 25,945	---
Deducciones	Actual	Propuesta	Diferencia
I.S.R. Quincenal	\$ 8,034	\$ 8,034	---
Impuesto en servicios	488	488	---
Fondo de ahorro	500	500	---
Préstamo a medio plazo	2,218		(2,218)
Préstamo medio plazo complementario	427		(427)
Intereses medio plazo complementario	129		(129)
Préstamo hipotecario	348	1,102	754
Total	\$ 12,144	10,124	2020
Neto quincena a pagar	\$ 13,801	15,821	2,020
Porcentaje del beneficio			15%

Percepción neta mensual de rendimientos PEA			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto PEA mensual	\$ 16,762	20,913	4,151
Porcentaje de beneficio			25%

Beneficio total	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto mensual nómina y PEA	\$ 44,363	52,555	8,192
Porcentaje de beneficio			18%

Puesto: 5	Antigüedad: 27 años
-----------	---------------------

Percepciones	Actual	Propuesta	Diferencia
Sueldo	\$18,199	\$18,199	---
Antigüedad	9,318	9,318	---
Gratificación Devengada	\$ 8,944	\$ 8,944	---
Total	\$ 36,461	\$ 36,461	---
Deducciones	Actual	Propuesta	Diferencia
I.S.R. Quincenal	\$ 11,719	\$ 11,719	---
Impuesto en servicios	1,061	1,061	---
Fondo de ahorro	589	589	---
Préstamo a medio plazo	5,009		(5,009)
Préstamo medio plazo complementario	2,653		(2,653)
Intereses medio plazo complementario	695		(695)
Préstamo hipotecario	2,372	4,266	1,894
Total	\$ 24,098	17,635	(6,463)
Neto quincena a pagar	12,363	18,826	6,463
Porcentaje del beneficio			52%

Percepción neta mensual de rendimientos PEA			
Concepto	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto PEA mensual	\$ 16,738	29,624	12,886
Porcentaje de beneficio			77%

Beneficio total	Actual	Propuesta	Diferencia
Neto mensual nómina y PEA	\$ 41,464	67,276	25,812
Porcentaje de beneficio			62%

6. Instrumentar programas paralelos de mejora continua en los demás temas que inquietan a empleados y funcionarios del área, tomando como referencia el análisis y resultados de la tabulación de cuestionarios "A" y "B", así como el diagnóstico observado en las preguntas abiertas de la investigación, en donde se concluye que para ambos grupos, se requiere en proporción a la ponderación de porcentajes obtenidos, la atención de la Dirección del área, en los temas siguientes:

- Refiriéndonos al **tema de obstáculos en el desarrollo del trabajo**, es importante señalar, que se requiere atención inmediata en los aspectos percibidos como obstáculos en los dos grupos encuestados como:
 - Falta de definición de metas y políticas.
 - Falta de instrumentos técnicos (manuales de organización).
 - Falta de planeación.
 - Estructura orgánica inadecuada.

En esta temática encontramos opiniones divididas entre los ejecutivos y empleados, ya que el 100% y 53% respectivamente, consideran que se presentan obstáculos en su trabajo, tal vez por la diversidad de funciones entre ellos y por la perspectiva con la cual cada uno analiza su situación en lo particular.

- En cuanto al **tema de capacitación**, se recomienda impulsar a mayor escala los planes y programas de capacitación en el área, a la vez que se intensifique el desarrollo de personal hacia puestos de mayor responsabilidad y jerarquía.

Lo anterior se fundamenta en el hecho de que tan solo el 43% de los ejecutivos y el 53 % de los empleados, manifiestan estar conformes con la orientación, información y capacitación que han recibido para el adecuado desempeño de su puesto, lo cual evidencia la necesidad de incrementar dichos porcentajes.

- En el **tema de recursos humanos y materiales**, se sugiere profundizar en revisar la infraestructura real con que cuenta el área y de ser el caso, propiciar la dotación de los recursos para lograr su fortalecimiento, ya que solo el 29% de los ejecutivos y el 37% de los empleados, consideran que los recursos asignados en su área, son los óptimos para el buen desempeño de su trabajo, lo cual significa que un alto porcentaje los perciba como inadecuados.

- **En el tema de sistemas y procedimientos**, implica efectuar un esfuerzo inmediato de la Dirección del área, para diseñar y desarrollar aquellos que aún requieran instrumentarse para efficientar y simplificar sus procesos de trabajo, toda vez que tan solo el 29 % de los ejecutivos y el 44% de los empleados, consideran adecuada la sistematización de las operaciones que se desarrollan en el área.

Los aspectos que de acuerdo al cuadro de diagnóstico de preguntas abiertas requieren mejorarse son:

- **En el tema de productividad** los resultados indican requerir la participación de la Dirección del área, toda vez que el 76 % de los empleados se ubica dentro del cuadro de diagnóstico con prioridad "B", así como en el caso de los ejecutivos que también ubican su respuesta en un 73 % dentro del mismo rango de acciones que requieren mejorarse.
- **En el tema de la comunicación**, solo habrá de reforzarse este aspecto, dándole continuidad a las reuniones periódicas de trabajo en equipo y de otros mecanismos de difusión, información y comunicación, que permitan mantener permanentemente informado al personal sobre aquellos tópicos que se relacionen directa o indirectamente con su persona, puesto, área o bien de la propia organización.

Lo anterior, se fundamenta en el hecho de que el 76 % de los empleados manifiesta que existe una adecuada comunicación ejecutivo-empleado-ejecutivo y dado que el 100 % de los ejecutivos afirma que efectivamente el nivel de comunicación en el área es la adecuada.

- **En cuanto al tema de clima y ambiente laboral**, se presenta un caso similar al citado en la comunicación, ya que los empleados manifiestan en un 72 %, que el clima y ambiente laboral, es adecuado y los ejecutivos afirman al 100 % que se trabaja bajo tales circunstancias, por lo que resulta conveniente sólo reforzar este concepto, buscando la integración y participación del personal en equipos de trabajo de manera constante, así como fomentar la práctica de eventos deportivos y sociales que faciliten este propósito.
- **En cuanto al tema de identificación y conocimiento de objetivos**, se considera recomendable reforzar este concepto, a fin de lograr que la totalidad del personal enfoque su trabajo y esfuerzo bajo un mismo contexto de equidad y compromiso.

Lo anterior, se fundamenta en el hecho de que el 67% de los ejecutivos manifestaron conocer y se identificaron con los objetivos y funciones tanto de su unidad de trabajo, como los de la institución, mientras que los empleados, afirmaron identificarse en un 71%.

- Con relación al tema de estructura de organización y funciones, encontramos que solo el 43% de los ejecutivos del área está de acuerdo con los manuales de su unidad de trabajo, con la distribución de cargas de trabajo, con la delimitación de funciones y con la estructura orgánica que existe en su área, mientras que los empleados, el 44 % manifiesta su inconformidad en cuanto a estos mismos conceptos.

Esta situación exige a la Dirección del área, poner sin duda, especial énfasis e interés por reestructurar de inmediato el área, alineando sus objetivos y funciones hacia los de la organización y procurando la elaboración de manuales, políticas y procedimientos que respalden su correcta operación.

En tales circunstancias, se propone un cambio en el diseño tradicional de la estructura orgánica del área, alineándola por procesos de atención al cliente, en lugar de la conformación, que durante muchos años ha manejado por áreas funcionales, cuya fragmentación en los procesos propicia burocratismo innecesario y alarga los tiempos de respuesta establecidos en la atención de los usuarios.

Propuesta de reestructuración

La reestructuración orgánica en cuestión, contempla los cambios estratégicos siguientes:

- Incorporar en la gerencia de personal, el proceso integral de los sistemas informáticos que sustentan la base de datos de los recursos humanos de la organización.

A la fecha se encuentra fragmentado este proceso en las tres gerencias que conforman la dirección de área, originando bases de datos independientes de información, con diferentes características de diseño y de operación que limitan la interfase de una comunicación automática y provoca reprocesos, además de burocratizar el proceso en su conjunto al tener que recorrer diversas instancias de registro, consulta y autorización; los diversos movimientos de personal desde que se genera el reclutamiento, la contratación, el alta en nómina y el manejo posterior de las prestaciones, derechos y obligaciones durante su vida activa en la

organización, incluyendo en su caso la terminación de la relación laboral.

Bajo este contexto los sistemas informáticos que quedarían a cargo de la gerencia de personal son:

- **Sistemas a reubicar de la gerencia de prestaciones.**

- Sistema de nómina
- Sistema de control de prestaciones
- Sistema de control de asistencia y vacaciones
- Sistema de control del servicio médico

- **Sistemas a reubicar de la gerencia de capacitación.**

- Sistema de control de la capacitación
- Sistema estadístico de fomento cultural y deportivo

- **Sistemas que permanecen en la gerencia de personal.**

- Inventario de recursos humanos
- Sistema de control de estructuras y plantillas
- Sistema de evaluación psicométrica

De esta forma la gerencia de personal conservaría los procesos de control de estructuras y plantillas, el control de los movimientos de personal, el estudio de sueldos y remuneraciones, la coordinación de las relaciones laborales con el sindicato y la administración del personal en el extranjero.

- Integrar el proceso completo de reclutamiento y contratación de candidatos actualmente a cargo de la gerencia de personal, dentro de la gerencia de capacitación.

Con esta medida se lograría que en una sola área se atiende al personal desde que ingresa a la organización, se le capacite y desarrolle, se fomente su convivencia en actividades culturales y deportivas y se evalúe su desempeño, hasta la posible terminación de la relación laboral.

- Reubicar a esta misma gerencia de capacitación, el proceso de planeación y desarrollo de los recursos humanos, actualmente a cargo de la gerencia

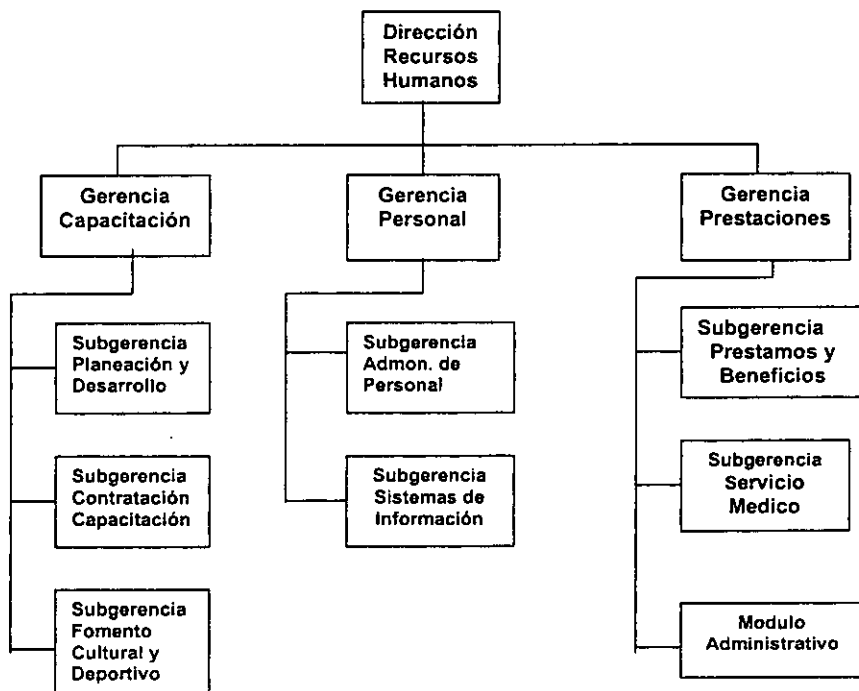
de personal, con el propósito de alinear desde el inicio del proceso, el desarrollo de estudios técnicos de planeación que considera entre otros: el plan de carrera institucional, el sistema de objetivos y evaluación del desempeño, el clima laboral, los perfiles de puestos y los sueldos y remuneraciones al personal.

En este sentido la gerencia de capacitación conservaría los procesos de detección de necesidades de capacitación, idiomas, créditos educativos y el fomento cultural y deportivo para los trabajadores de la organización.

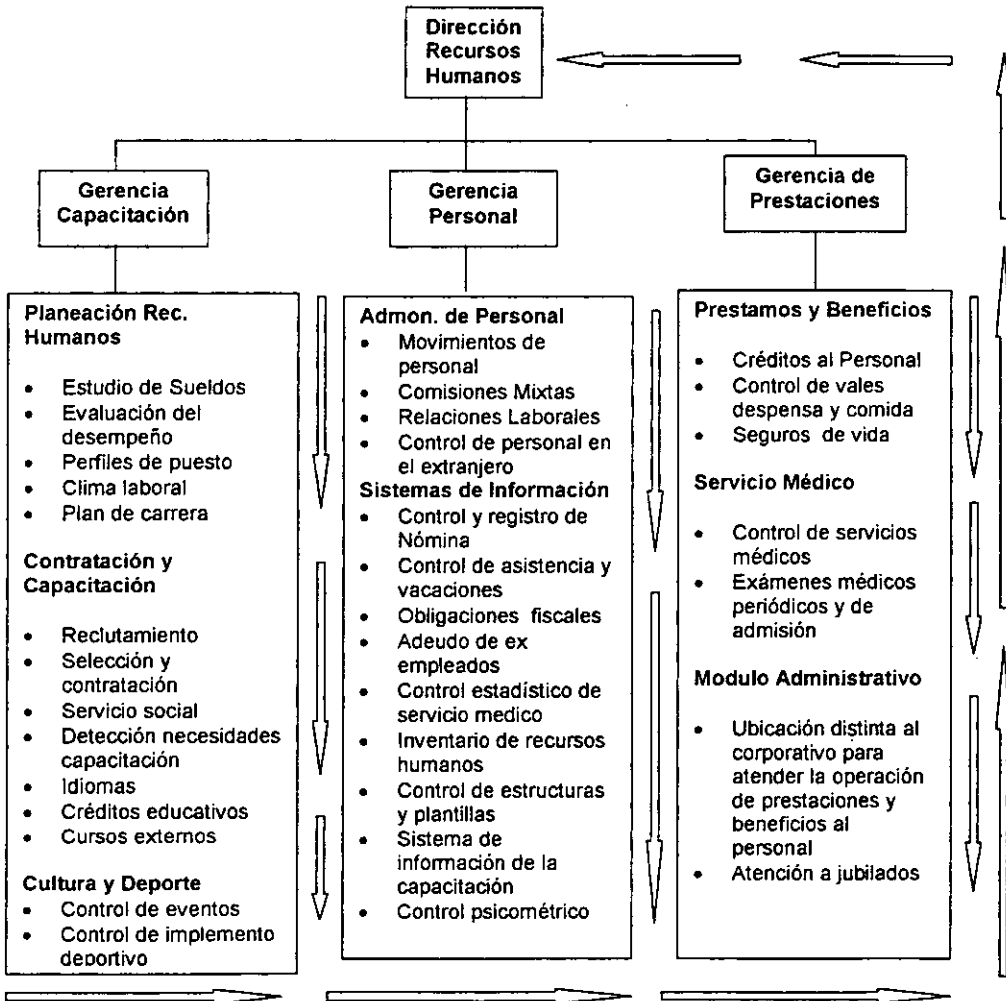
- Con estas medidas, la gerencia de prestaciones enfocaría su atención exclusivamente en el proceso de beneficios al personal, dándole agilidad al proceso y conservando la atención de los créditos al personal activo y jubilado, el control de los seguros al personal, la prestación del servicio médico y el control de la prestación de vales de despensa y comida.

En este sentido, se orientan los procesos hacia el cliente, delimitando con claridad la frontera de cada gerencia, así como el inicio y la terminación de cada proceso, evitando la fragmentación y burocracia excesiva en su operación.

En la siguiente hoja se presenta el organigrama general y funcional propuesto para la Dirección de Recursos Humanos, que facilitará el incremento en la eficiencia administrativa de sus servicios a la organización.

ORGANIGRAMA GENERAL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Con esta propuesta, se alinean los procesos con mayor objetividad y orden entre las unidades administrativas internas de cada gerencia, así como en su conjunto, entre las tres gerencias que conforman la Dirección de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

BENJAMIN FRANKLIN, ENRIQUE, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, 1998.

CARDOSO, GUILLERMO, "Un concepto nuevo e impactante en los negocios", Management Education and Consulting, CG y Asociados, Management Today en español, Comunicación Profesional Impresa, S.A, año XXI, No. 2, agosto 5, México, 1994.

CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO, La reforma administrativa en México, Instituto de Administración Pública, México, 1973.

CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION PARA EMPLEADOS DE LA BANCA AGROPECUARIA. Módulo introductorio para el programa de formación de analistas en organización, métodos y sistemas. Material didáctico, México, 1974.

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS, Informe de consultoria en administración de empresas. Centro Industrial de Productividad, México, 1958.

CHAMPY, JAMES, Reingeniería en la gerencia. Editorial Norma S.A. Colombia, 1996.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976. Secretaria de la Presidencia, Organización Editorial Novaro, México, 1976.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Metodología de investigación en organización y métodos. Secretaria de la Presidencia, Organización Editorial Novaro, México, 1973.

EDER LANGE, RALF, "Los paradigmas y la reingeniería de procesos de negocios", Management Today en español, Comunicación Profesional Impresa, S.A, año XXIV No. 8, Agosto, México, 1998.

FAYOL, HENRI, Administración industrial y general, Editorial Trillas, México, 1972.

FERNADEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, El proceso administrativo, Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A, México, 1970.

HAMMER, MICHAEL & CHAMPY JAMES, Reingeniería, Editorial Norma S.A, Colombia, 1995.

ITESM. Diplomado en reingeniería de procesos, División de Graduados e Investigación, Campus Estado de México, 1996.

JIMENEZ CASTRO, WILBURG, (citado por Fernández Arena)

LASO VALLEJO, GREGORIO, La función pública en Inglaterra, Editorial E. A, Estudios Administrativos, Madrid, 1959.

MACDONALD, JOHN, Como entender reingeniería de procesos en siete días, Institute of Management, Panorama Editorial S.A, México, 1996.

METTER, ARMOND L, Sistemas y Procedimientos, Recopilados por Víctor Lazzaro, Editorial Diana, México, 1971.

MIRANDA DIAZ, JOSÉ, Diseño de estructuras administrativas, IMAB, México, 1985.

MORRIS DANIEL & BRANDON JOEL, Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios, Mc. Graw Hill, México 1998.

PARRA ARCE, CÉSAR, "Los diagramas de flujo de procesos dentro de los programas de calidad", Management Today en español, Comunicación Profesional Impresa, S.A, año XXII No. 7, Agosto, México, 1996.

ROJAS RENDON, ARTURO, Fundamentos de organización y métodos, Ciclo de Conferencias IMCE, México, 1979.

ANEXOS

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO A

I. IDENTIFICACION	
Nombre del Puesto:	Director de Organización y Métodos
Unidad:	Organización y Métodos
Reporta a:	Director General
Supervisa a:	Personal adscrito a la unidad

II. DESCRIPCION GENERAL:
Dirige y coordina la actividad del personal de la Unidad. Fija lineamientos generales de trabajo.

III. ES RESPONSABLE DE:
<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad del trabajo emanado de las actividades del personal de la Unidad. 2. La oportuna realización de los trabajos encomendados. 3. Determinar las prioridades en la ejecución de los estudios.

IV. FUNCIONES:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las solicitudes de realización de estudios de Organización y Métodos. 2. Formular planes generales de trabajo de la Unidad 3. Efectuar la asignación de proyectos al personal de la Unidad de acuerdo a las prioridades y a los procedimientos de trabajo fijados. 4. Supervisar los programas de trabajo.

Elaboró:	Autorizó:	Sustituye a:	En vigor:	Hoja 1 de 3
----------	-----------	--------------	-----------	-------------

ANEXO A

5. Controlar el avance de los proyectos y adoptar las medidas correctivas tendientes al mejor cumplimiento de las metas generales de la Unidad.
6. Efectuar la función de relaciones públicas con las distintas entidades tanto de la institución, como del exterior en relación a las actividades de la Unidad.
7. Proporcionar la capacitación del personal de la Unidad, a fin de que esté actualizado en relación de los estudios de Organización y Métodos.
8. Otras actividades afines a su puesto.

V. REQUERIMIENTOS:**Educación formal:**

Los profesionistas más recomendables para este puesto son los que tengan estudios profesionales en las licenciaturas de administración, informática, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial e ingeniería de sistemas.

Experiencia:

Es recomendable que cuente con cinco años en actividades similares o una reconocida experiencia en base a trabajos realizados.

Conocimientos:

Contar con conocimientos de administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas, así como metodología de la investigación y el manejo de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativo, en particular de análisis de estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos, distribución de espacio, diseño y control de formas, sistemas de información, logística, medición del trabajo, simplificación administrativa y manuales administrativos.

Elaboró:	Autorizó:	Sustituye a:	En vigor:	Hoja 2 de 3
-----------------	------------------	---------------------	------------------	--------------------

ANEXO A**Características individuales:**

- Claridad de expresión oral y escrita
- Ética profesional
- Mente analítica
- Capacidad de negociación
- Actitud positiva
- Creatividad
- Iniciativa
- Discreción
- Facilidad de trabajo en equipo
- Estabilidad emocional
- Capacidad de Dirección
- Realista y con sentido práctico

Elaboró:	Autorizó:	Sustituye a:	En vigor:	Hoja 3 de 3
-----------------	------------------	---------------------	------------------	--------------------

DESCRIPCION DE PUESTO

ANEXO A

I. IDENTIFICACION:	
Nombre del Puesto:	Lider de Organización y Métodos
Unidad:	Organización y Métodos
Sección:	Estudios de Organización
Reporta a:	Director de Organización y Métodos

II. DESCRIPCION GENERAL
Estudia y analiza la estructura y funcionamiento de la Institución. Diagnostica sobre los métodos de operación. Diseña los sistemas administrativos y modificaciones que permitan elevar la eficiencia general de la Institución.

III. ES RESPONSABLE DE:
<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar la opción más indicada en el Diseño de los Sistemas para que las funciones administrativas se realicen de la manera más eficiente. b) La correcta y oportuna formulación de proyectos de iniciativa de estudios de Organización y Métodos.

IV. FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> a) Recabar los datos necesarios que permitan conocer los objetivos y políticas de la Institución. b) Analizar la estructura y las funciones de cada una de las dependencias de la Institución.

Elaboró:	Autorizó:	Sustituye a:	En vigor:	Hoja 1 de 3
----------	-----------	--------------	-----------	-------------

ANEXO A

- b) Estudiar los aspectos administrativos de los proyectos de programas de trabajo de la Institución para sugerir las medidas que procedan.
- c) Diseñar los sistemas y cuando sea requerido, probar modelos para simulación de proyectos a efecto de seleccionar la mejor opción.
- e) Llevar a cabo el levantamiento de información relativa a los procesos de trabajo.
- f) Realizar el análisis, diseño y control de formas impresas para adecuarlas a los sistemas establecidos.
- g) Realizar estudios relativos a métodos de simplificación del trabajo y distribución física del espacio de trabajo con el fin de mejorar los métodos de operación.
- h) Elaborar los manuales administrativos y los instructivos, de acuerdo con los sistemas diseñados, así como participar en su implantación.
- i) Otras actividades afines a su puesto.

V. REQUERIMIENTOS:**Educación formal:**

Estudios profesionales en cualquiera de las licenciaturas de administración, informática, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial e ingeniería de sistemas.

Elaboró:	Autorizó:	Sustituye a:	En vigor:	Hoja 2 de 3
-----------------	------------------	---------------------	------------------	--------------------

ANEXO A

Experiencia:

Es recomendable que cuente con experiencia de tres años en actividades similares o una amplia experiencia en base a trabajos desarrollados.

Conocimientos:

Contar con conocimientos de administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas, así como metodología de la investigación y el manejo de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativo, en particular de análisis de estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos, distribución de espacio, diseño y control de formas, sistemas de información, logística, medición del trabajo, simplificación administrativa y manuales administrativos.

Características individuales:

- **Mente analítica y constructiva.**
- **Observador.**
- **Capacidad organizativa.**
- **Facilidad de expresión oral y escrita.**
- **Creatividad**
- **Facilidad para trabajar en equipo**
- **Claridad de expresión oral y escrita**
- **Iniciativa**
- **Discreción**

Elaboró:**Autorizó:****Sustituye a:****En vigor:****Hoja 3de 3**

ANEXO B

HOJA DE ASIGNACION DE PROYECTO

		Fecha
Nombre del estudio		
Responsable asignado		
Motivo y antecedentes del estudio		
Resultados finales esperados (manual, instructivo, sistema, etc.)		
Tiempo de realización		
Recursos asignados		
Elaboró	Revisó	Autorizó

ANEXO C

PROGRAMA DE TRABAJO

Fecha

Nombre del programa												
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Responsable	Actividades	Tiempo										
		Estim										
		Real										

Elaboró	Revisó	Autorizó	Observaciones
---------	--------	----------	---------------

ANEXO D

CUESTIONARIO DE LABORES Y RESPONSABILIDADES
--

UNIDAD DE TRABAJO

Lea todas las indicaciones antes de contestar las preguntas. En caso de necesitar mayor espacio, puede utilizar una hoja adicional, haciendo referencia al número de pregunta que se comenta.

Nombre:
Puesto:
Fecha de ocupación del puesto:
Escolaridad: (grado máximo de estudios)
Otros:

Nombre y puesto de su jefe inmediato superior:

Nombre y puesto de las personas bajo sus órdenes:

Nombre	Puesto

¿Tiene trato con personas ajenas a la Institución, en caso afirmativo enunciar? :

Institución o persona	Asunto

Que relaciones frecuentes tiene con otras áreas de la Institución y para que asunto:

Áreas	Asunto

En el desarrollo de las actividades de su unidad de trabajo, en que forma participa usted, en las siguientes etapas:

PLANEACION

- a) Participa en la elaboración de programas()
 b) Elabora programas de trabajo()
 c) No participa()

EJECUCION

- a) Dirige el programa()
 b) Ejecuta el programa()

CONTROL

- a) Controla el avance del programa()
 b) Informa el avance del programa()

Enuncie sus labores en el orden que las desempeña, indicando el tiempo que se lleva para desarrollarla:

Labores Diarias	Horas	
Otras Actividades	Periodicidad	Horas

Indique el tipo de equipo de oficina que utiliza para el desempeño de sus funciones.

Equipo	Periodicidad	Horas

Liste las formas que utiliza, presentando una copia fotostática de cada una (debe estar llenada).

Nombre	Clave

Liste los informes que utiliza o prepara, indicando: (Presentar copia de cada uno de ellos)

Nombre	Objeto	Periodicidad

Detalle los registros que tiene que llevar, indicando:

Nombre	Objeto

Indique si tiene algún retraso en el cumplimiento de sus labores.

Labor retrasada	Causa	Tiempo estimado actualización

¿Cuáles son los elementos necesarios para actualizar su trabajo y quién debe proporcionárselos?

Si maneja bienes y / o valores, indique el monto y el objeto del mismo:

Bienes y Valores	Monto	Objeto

¿En caso de ausencias por vacaciones, cambio de puesto, ascensos, enfermedad, etc., a quién (es) considera usted la persona (s) ideal (es) para suplirlo?

¿Qué tipo de entrenamiento ha recibido usted?

Enuncie los problemas principales que tiene en el desarrollo de su puesto:

Indique ahora los problemas que considere existan en su área de trabajo.

Proporcione algunas ideas para resolver los problemas que ha contemplado en su puesto y área de trabajo.

Nombre y Firma del Entrevistador:	Nombre y Firma del Entrevistado:	Fecha Elaboración:

ANEXO E

DESCRIPCION DE FUNCIONES

					Fecha	
Puesto						
Unidad administrativa						
Reporta a						
Supervisa a						
Objetivo del puesto						
No	Funciones					
En vigor		Sustituye	Elaboró	Revisó	Autorizó	Hoja 1 de

ANEXO E

Puesto						Fecha
No	Funciones					

En vigor	Sustituye	Elaboró	Revisó	Autorizó	Hoja 2 de
----------	-----------	---------	--------	----------	-----------

ANEXO E

REQUISITOS DEL PUESTO

						Fecha
Puesto						
Estudios						
Experiencia						
Otros requisitos						
Elaboró	Revisó	Autorizó	En vigor	Sustituye	Hoja	

ANEXO F

SOLICITUD DE DISEÑO DE FORMA

				Fecha
Unidad solicitante				
Objeto de la forma				
Datos que debe contener y objeto				
Tantos requeridos por juego (Destino y uso)				
Observaciones (Tinta, papel, consumo mensual, etc.)				
Solicitó	Revisó	Autorizó	Recibió	Hoja

ANEXO G

CATALOGO DE FORMAS

Fecha

Clave	Titulo	Tipo de impresión	Inventario	
			Mínimo	Máximo

Hoja 1 de

ANEXO H

**SOLICITUD DE MODIFICACION
A MANUALES DE ORGANIZACION**

		Fecha
Unidad solicitante		
Explicación del cambio		
Motivo del cambio		
Persona que sugiere	Titular de la unidad	Recibió
Observaciones		
		Hoja de