

13
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**REORGANIZACION EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
DE INFORMACION CREDITICIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANA LUISA CASTILLO ALVAREZ

ASESOR DEL SEMINARIO: C.P. y M. en A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ



MEXICO, D. F.

1995

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Dedico el esfuerzo realizado a mis padres como una muestra del profundo amor y respeto que les guardo.

A mi hermano Paco, a quien quiero mucho.

A mi esposo Jesús por la comprensión, motivación y paciencia brindados.

Agradezco a la Fam. Jiménez Alvarez su colaboración y atención al facilitarme las herramientas suficientes para el desempeño de éste trabajo.

Con respeto y agradecimiento:
Al C.P. y M. en A. Salvador Ruiz de Chávez y
al Lic. B. Vicente Pérez Godínez,
por su apoyo al dedicar parte de su valioso tiempo para revisar el presente trabajo.

TESIS

COMPLETA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO PRIMERO GENERALIDADES	
I. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN	7
1. Principios de administración	8
2. El proceso de la organización	10
3. Tipos básicos de organización	12
4. Conceptos de personal de línea y de staff	13
5. Defectos comunes en la organización	15
II. REORGANIZACIÓN	17
1. La decisión de reorganizar	17
2. Objetivos de la reorganización	22
3. Limitaciones a la reorganización	23
4. Etapas en la reorganización	25
5. Pasos para reorganizar	26
III. REINGENIERIA	27
1. Concepto de reingeniería	27
2. Modelo de Implantación de la reingeniería	29
3. Metodología de la reingeniería	34
IV. REORGANIZACIÓN vs. REINGENIERIA	37
CAPITULO SEGUNDO DESCRIPCIÓN DE CENTRO DE INFORMACIÓN, S.A. DE C.V. (CEINSA)	
I. ANTECEDENTES	41
II. OBJETIVO DE LA EMPRESA	45

III.	TIPOS DE SERVICIO PROPORCIONADOS POR CEINSA	47
	1. Revisión de antecedentes vía teléfono	47
	2. Revisión de antecedentes por escrito	47
	3. Revisión de antecedentes por medio magnético	48
	4. Servitelcuenta	48
	5. Servired	48
	6. Informe telefónico completo	48
	7. Informe vía campo	49
	8. Investigación vía campo completa especial	49
IV.	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ACTUAL	54
V.	DESCRIPCIONES GENERALES DE PUESTOS	66
VI.	DIAGRAMAS DE FLUJO Y EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR CEINSA	85

CAPITULO TERCERO REORGANIZACIÓN DE CEINSA

I.	PASOS PARA LLEVAR A CABO LA REORGANIZACIÓN	91
	1. Conocer el objetivo	92
	2. Agrupar las actividades en unidades prácticas por su similitud	102
	3. Definir claramente los deberes	106
	4. Asignación del personal calificado	109
	5. Delegación de autoridad al personal asignado	110
II.	DESCRIPCIONES DE PUESTOS	113
III.	PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO DEL NUEVO SERVICIO ENLACE DIRECTO	118

RESUMEN Y CONCLUSIONES

I.	RESUMEN	122
II.	CONCLUSIONES	125
ANEXO 1.	INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTO	131
	REFERENCIAS	132

**CAPITULO PRIMERO
GENERALIDADES**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado a la reorganización de una empresa llamada Centro de Información, S.A. de C.V. (CEINSA), la cual por la introducción de un nuevo servicio requiere de la modificación de su estructura. CEINSA tiene como giro principal proporcionar servicios de investigación crediticia a sus clientes, los cuales son los bancos.

El tema fue seleccionado porque la autora trabajó durante cinco años en CEINSA y participó en la reorganización que se realizó en la empresa, motivo por el cual se consideró que es un tema adecuado para realizar este trabajo y porque es poca la literatura sobre la teoría y la práctica de reorganizaciones.

La importancia de aplicar una reorganización a CEINSA surgió por la necesidad de tener personal suficiente que atienda al cliente en la prestación del nuevo servicio, motivo por el cual se creó una área denominada gerencia de enlace directo.

Para la realización de este estudio se requirió el apoyo del personal del departamento de organización de la empresa, y se basó en los manuales de organización.

Entre los servicios con los que cuenta CEINSA se encuentran los siguientes:

- Revisión de antecedentes vía teléfono
- Revisión de antecedentes por escrito
- Revisión de antecedentes por medio magnético
- Servitelcuenta
- Servired
- Informe telefónico completo
- Informe vía campo
- Investigación vía campo completa especial

El servicio que CEINSA desea introducir al mercado requiere de una gran plataforma tecnológica que deberá orientarse a dar un servicio ágil y eficiente a los clientes, mediante una terminal en sus instalaciones para que CEINSA le proporcione vía satélite la información que requiere. El nombre de este nuevo servicio es "enlace directo" (ENDI).

En el capítulo primero se dan algunos conceptos de reorganización y organización, con el fin de ayudar a comprender los capítulos posteriores y dar un panorama general de la forma de organizar una empresa.

Además se menciona el concepto de moda de reingeniería, con la cual se pretende cambiar radicalmente a la empresa, transformando sus procesos

desde la raíz para volver a empezar de cero y aplicar los nuevos procesos propuestos por el estudio de reingeniería.

En el segundo capítulo se dan los antecedentes de CEINSA, las diferentes denominaciones que ha tenido desde su creación hasta la fecha, así como su estructura organizacional vigente. Se describen las funciones de los puestos hasta el nivel de subgerencia de cada una de las áreas y se proporciona una explicación del flujo de la información que se genera, así como de cada uno de los servicios que ofrece.

El tercer capítulo es la introducción del nuevo servicio a la empresa, se describe su funcionamiento, la modificación necesaria de la estructura del área operativa por la creación de una gerencia y se incluyen las correspondientes descripciones de puesto.

Como última parte se presenta un resumen y las conclusiones del presente trabajo, en la que se asienta que CEINSA cuenta con una gran infraestructura tecnológica en la que puede apoyarse para atraer a más clientes y así dar una respuesta rápida a la persona física o moral que requiere de un crédito; por lo que este servicio beneficiará al cliente en el otorgamiento de créditos sin mayor riesgo; considerando que en un futuro se podrá aplicar un estudio de reingeniería para servir más eficientemente al cliente.

CAPITULO PRIMERO. GENERALIDADES

I. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN

Toda empresa requiere de una buena administración para funcionar adecuadamente y mantenerse dentro del mercado. Es por ello que en este capítulo se verán los conceptos y formas para llevar a cabo la organización de una empresa.

Como parte de la administración se encuentra el proceso administrativo, el cual se retomará el que toma como base Koontz, O'Donell en su libro de administración (Koontz, 1988) y cuya división es: planeación, organización, integración, dirección y control, tomando en estudio a la organización, se desprenden los siguientes conceptos:

- Organización es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de tareas asignadas (Elmore Petersen en Laris Casillas, p.41, 1992).
- La estructura de la organización es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización, desde los puestos simples a las divisiones principales; define

sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la organización (Litterer, p.34, 1979).

- Al analizar los conceptos anteriores, puede concluirse que la organización es una parte de la administración cuyo fin es desarrollar un esquema donde se definan los puestos, funciones, responsabilidades y comunicación entre los niveles jerárquicos que conforman la empresa para lograr los objetivos esperados.

Para lograr los objetivos que se esperan en una organización, es necesario basarse en los siguientes principios de administración, los cuales fueron propuestos por Henry Fayol en el año de 1925; aunque otros autores han hecho aportaciones que los han enriquecido, aún continúan vigentes sirviendo como base para el estudio de la Administración.

1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN (Ríos y Paniagua , p.82, 1975)

- A) La división del trabajo. - Se caracteriza por la especialización de funciones y la separación de los poderes.
- B) Autoridad-responsabilidad. - Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
- C) Principio de la disciplina. - Define a la disciplina como el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- D) Principio de unidad de mando. - Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un sólo jefe.

- E) Unidad de dirección. - Muy ligado al principio anterior es el de la unidad de dirección, aunque este se refiere más a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. Este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.
- F) La subordinación del interés particular al interés general. - Este principio se explica por sí solo. El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de una empresa.
- G) La remuneración del personal. - Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.
- H) Principio de la centralización. - Es el hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones se concentren en un sólo punto no puede definirse apriori como algo conveniente o no.
- I) Principio de la jerarquía. - Habla de la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.
- J) Principio del orden. - Este principio lo deriva de la fórmula del orden material. "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- K) Principio de la equidad. - La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- L) La estabilidad del personal. - Afirma que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.
- M) Principio de la iniciativa. - Es la libertad de proponer y la de ejecutar.

N) Principio de la unión del personal.- Hace un elogio de las ventajas y puntos positivos, de la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una empresa, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre el personal, dados sus efectos debilitantes.

Se han retomado los principios de administración, ya que son la base para llevar a cabo la organización y administración en una empresa. Si se cuida el cumplimiento de cada uno de éstos principios se logrará que el proceso administrativo se cumpla, ayudando al logro de los objetivos.

2. EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Si se contempla el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales (Koontz, p. 256, 1988).

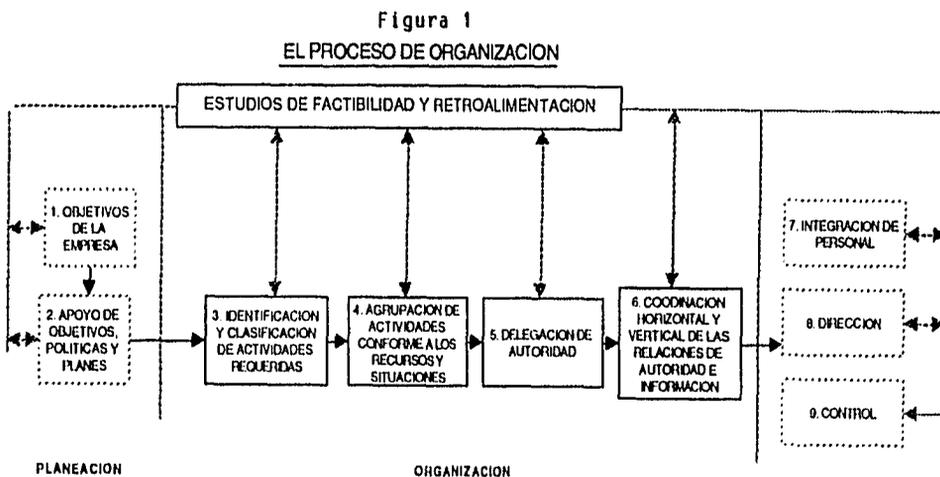
En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos.

En segundo lugar, la estructura debe contemplar la autoridad disponible para los administradores de la empresa; esto depende de instituciones sociales como la propiedad privada, el gobierno y la multitud de costumbres, códigos y leyes que restringen y sancionan a los individuos que operan un negocio, una iglesia, una universidad o cualquier operación de grupo.

En tercer lugar, la estructura de la organización como cualquier plan, debe tener su ambiente; así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, así también pueden serlo aquéllas de una estructura organizacional. La estructura debe establecerse para funcionar, para permitir contribuciones por parte de los miembros de un grupo y para ayudar

a las personas a alcanzar con eficiencia los objetivos de un futuro cambiante. En este sentido una estructura de organización funcional debe ser dinámica y no mecánica o estática.

En cuarto lugar, la organización debe dotarse de elemento humano. Es obvio que los agrupamientos de actividades y las estipulaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura debe establecerse alrededor de individuos en vez de en torno a metas y actividades conexas. Pero una consideración importante a menudo un factor limitante para el arquitecto de la organización es el tipo de individuo que ha de emplearse. Así como los ingenieros consideran la resistencia de materiales en sus proyectos, también los organizadores deben considerar sus materiales: la gente. (Koontz, 1988, p.256) (véase figura 1)



Fuente: (Koontz, p.257, 1988)

Se puede concluir que el proceso de la organización es la identificación de las funciones que se requiere estudiar, agrupando cada una de las actividades conforme a la naturaleza del puesto, definiendo claramente los niveles jerárquicos y comunicación que habrá entre cada individuo que conformará la estructura organizacional.

3. TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

Los tipos básicos de organización son los siguientes:(Laris, p.90, 1992)

1. Lineal o militar, este tipo de organización es casi de tipo familiar, ya que es un tipo de organización demasiado rígido para delegar autoridad.
2. Plana mayor o staff, en éste funcionan puestos con actividades de consejeros directamente a la dirección.
3. Funcional. Es muy común encontrarlo en la mayoría de las empresas y se puede representar de diversas formas, en este sistema varias personas dan órdenes a un mismo subordinado.
4. Lineal-funcional, en este sistema hay personas especializadas, cada una en un lugar, la idea fue de que varios asesores pudieran transmitir órdenes a través del gerente.
5. De comités. Los comités no tienen función de mando, pero están obligados a exponer sus opiniones. En la práctica se encuentran en combinación con otro tipo de organización.

En las pequeñas, micro y medianas empresas predominantes en México, es común encontrar el tipo de organización lineal-funcional, ya que un jefe transmite sus órdenes a través de otra persona o subordinado al personal que conforma su departamento o área.

4. CONCEPTOS DE PERSONAL DE LÍNEA Y DE STAFF

Para poder realizar el estudio de una organización y establecer una estructura organizacional adecuada es necesario conocer los conceptos de las funciones de línea y staff, ya que dentro de la empresa cada cual toma un papel muy importante.

Las funciones de personal de línea son las que tienen responsabilidad directa con la realización de los objetivos de la empresa y el personal de staff se refiere a aquellos elementos de organización que ayudan al personal de línea a trabajar con mayor efectividad para lograr los principales objetivos de la empresa. (Koontz, 1988, p.312)

En la autoridad de línea hay un supervisor que dirige a un subordinado.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría, cuya función es investigar y asesorar a los administradores de línea de quien dependen. En la estructura organizacional una función de staff se representa por medio de una línea punteada, a diferencia de las funciones de línea que se representan con una raya continua.

A) PROBLEMAS ENTRE EL PERSONAL DE LÍNEA Y EL DE STAFF

- a) Las relaciones entre el personal de línea y el staff especializado presentan un problema difícil para el organizador y para los mismos ejecutivos de línea y staff. A continuación se muestran algunos de estos problemas:
- b) Si los ejecutivos staff reportan al jefe del ejecutivo de línea o a un jefe del departamento staff, quien a su vez reporta a una jerarquía más alta, el ejecutivo de línea aunque teóricamente no esté subordinado a ellos puede sentir que no tiene el poder de rechazar sus recomendaciones, aún cuando sienta que no son correctas. Y aunque sea responsable de los resultados ante su superior de línea, puede sentir que debe darle la razón a varios jefes, aún cuando los demás sean incompatibles.
- c) Los ejecutivos de línea, especialmente si han tenido una larga experiencia en el puesto, pueden interpretar las innovaciones del personal de staff como una crítica a la manera en que ellos han manejado sus puestos en el pasado. Si, por ejemplo, el staff sugiere un nuevo procedimiento y, posteriormente, es capaz de informarle a la alta dirección que su procedimiento está trabajando bien, el gerente de línea puede temer que sus superiores creen que él debió haberlo pensado primero.
- d) Además, frecuentemente el personal de línea cree que muchos programas que introduce el staff son imprácticos; que se ven en teoría pero que son impracticables cuando en realidad son buenos y hasta necesarios. Los gerentes de línea en los niveles bajos ven sólo una parte del panorama, y

pueden no ver las circunstancias que hacen prácticamente obligatorios los nuevos programas.

Dentro de los organigramas se localiza al personal de staff a nivel dirección o consejo. Por lo regular es personal del área financiera o legal; aunque se identifica también de esta forma a despachos que prestan apoyo contable, mercadológico, etcétera.

5. DEFECTOS COMUNES EN LA ORGANIZACIÓN

Como defectos más comunes que ocurren por falta de organización se contemplan los siguientes (Laris, p.91, 1992):

- a) Funciones desproporcionadas o desbalanceadas, es decir, conceder mayor o menor importancia a cada función.
- b) El que cada función sea tratada con negligencia, es decir, que no se cumplan los objetivos como es debido.
- c) Demasiados niveles jerárquicos que ocasionan confusión en las órdenes.
- d) Falta de coordinación, llevando implícitas comunicaciones defectuosas.
- e) Individuos con cualidades sobresalientes en puestos inferiores y a la inversa.
- f) Dualidad de mando.

Por la experiencia que ha tenido la autora en las empresas que ha laborado, ha observado uno o más de los defectos enumerados en este punto, por ejemplo: frecuentemente se localiza a personal subordinado que tiene más conocimientos y habilidades que su jefe, el cual ocupa ese puesto por ser conocido, pariente o

recomendado de personal de más alto nivel, ocasionando conflictos, frustración, desmotivación, etc., entre el personal que se encuentra bajo su mando.

También se han encontrado en las organizaciones demasiados niveles jerárquicos, mismos que son designados por la dirección, que en ocasiones asigna puestos sin antes analizar la proporción de su organización, por lo regular es personal que la empresa no desea perder por su excelente desempeño, ofreciendo mejor sueldo y como consecuencia un nivel jerárquico más alto sin que su puesto sea justificado por sus funciones.

II. REORGANIZACIÓN

Se define a la reorganización como cualquier cambio en la distribución de responsabilidades en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones dentro de una estructura organizacional.

1. LA DECISIÓN DE REORGANIZAR

Hay muchas razones por las cuales una empresa puede decidir una reorganización, dentro de éstas causas se pueden enumerar cinco (Dale, p. 187, 1968):

A) Crecimiento.- Es una de las razones de mayor importancia para la organización. Un crecimiento extenso sin una cierta reorganización generalmente significa que los ejecutivos se encuentran generalmente sobrecargados de trabajo y les cuesta más tiempo tomar sus decisiones, debido a que están menos familiarizados con lo que sucede.

El crecimiento puede presentarse en una o más formas y cada una de ellas afectará a la organización de una forma diferente.

- La expansión de producción de productos existentes. Esto requerirá generalmente de recursos humanos adicionales y, por lo tanto, de una mayor coordinación.
- La adición de productos similares para mercados similares. Esto también requerirá de mayores recursos humanos, y tal vez agravará el problema de

coordinación más aún que el aumento de la producción de productos ya existentes.

- El aprovechamiento de los conocimientos técnicos en diferentes mercados. Cuando se hace esto, se necesitará más Gerentes de ventas y más Gerentes de producción, y también podrá ser necesario efectuar cambios en la organización de la producción.
- La incorporación de nuevas tecnologías a fin de satisfacer las demandas existentes o las nuevas demandas. Esto puede exigir la creación de instalaciones de investigación o la expansión de las ya existentes. Generalmente acarreará cambios en la organización tanto de la producción como de las funciones de mercadotecnia.
- Integración vertical.- Esta puede ser una integración hacia adelante, es decir, acercar más la empresa al último consumidor, como cuando un productor de materias primas empieza a fabricar productos terminados o piezas de productos terminados, o cuando un fabricante abarca operaciones de mayoreo o menudeo. O puede ser una integración hacia atrás como cuando la negociación adquiere fuentes de abastecimiento.
- Diversificación o la incorporación de productos visímls para mercados totalmente diferentes. Esto tiende a crear serios problemas de coordinación.

Como se puede apreciar el crecimiento es uno de los factores que influyen para llevar a cabo la reorganización de la empresa, ya que la mayoría de las veces los empresarios no lo prevén, creciendo únicamente el personal de las áreas de producción y ventas, sin dar importancia a las demás áreas que hacen que también marche la empresa.

Aunque en muchos de los casos se presenta también la reorganización por la introducción de un producto o servicio aunado a ello el cambio de tecnología, el cual será punto de estudio en los siguientes capítulos.

B) Actividad económica en descenso. Cuando las ventas y las utilidades de una empresa están descendiendo (o si sus utilidades no aumentan con un aumento en las ventas), la necesidad de reorganizar es muy urgente. A menudo la actividad económica en descenso inducirá a la administración de más alto nivel a querer centralizar más autoridad en sus manos, debido a que siente que debe controlar la compañía más de cerca, a fin de evitar los riesgos de que se tomen decisiones incorrectas en los niveles inferiores de la línea, como debido a que la centralización le hará posible obtener algunas economías inmediatas mediante una reducción de los gastos administrativos. En estas circunstancias, a menudo se combina la reorganización con un programa general de reducción de costos.

Cuando se trata de una reorganización por falta de utilidades, la nueva estructura seguramente ocasionará el despido de personal, que en algunos casos los directivos seleccionan por antigüedad, por sueldo, por eficiencia, etc. este tipo de casos son dramáticos y difíciles y dejan una gran tensión e inseguridad entre el personal que en ese momento conforma la estructura de la empresa. También por

esta causa puede presentarse una fusión entre dos o más empresas, para unir capitales y poder mantener su marca o imagen durante un mayor tiempo dentro del mercado, sin duda esto ocasionará también el despido de gente, ya que traerá como consecuencia duplicidad de funciones.

C) Cambio en las tendencias administrativas. A ninguna empresa le gusta ser considerada retrograda, de aquí que, si llega a prevalecer ampliamente en la industria la descentralización, la mayor parte de las empresas cuya estructura difiere del tipo popular estarán propensas a considerar como factible un cambio.

D) Cambios en el personal administrativo. Un nuevo gerente, especialmente un nuevo ejecutivo en jefe, tiende a modificar la organización, tal vez debido a que la estructura existente no se adapta a su estilo de dirigir, o tal vez porque siente que debe hacer ciertos cambios nada más para probar que él es el "nuevo jefe" y su nombramiento ha traído mejoras. Algunos ejecutivos tienen una fuerte predilección por el enfoque "a la hormiguero", creen que es una buena idea atizar la organización de vez en cuando para que los ejecutivos se mantengan alertas, e impedir un estancamiento.

Cuando se da un tipo de reorganización por cambio del personal directivo es casi seguro que éste traiga consigo a su propio equipo de trabajo, cambiando así puestos y actividades entre el personal que conformaba la anterior administración. En muchos de los casos cuando el personal prevalece en sus puestos, el nuevo administrador evaluará la estructura existente para cambiar su nomenclatura.

E) Acontecimientos externos. Los acontecimientos que ocurren fuera de la empresa también pueden hacer aconsejable una reorganización: cambios en las técnicas de los competidores, en la política antimonopolística o cambios en los canales de distribución, por ejemplo, o en el estado de cosas de las industrias de mayor importancia de los clientes.

Se han enumerado cinco de los factores que influyen para reorganizar, pero se puede presentar esta decisión en diversas circunstancias dependiendo de la actividad económica de la empresa, la introducción de nuevos productos, nuevo personal directivo o administrativo etc., por lo que cada una de éstas razones traerá como consecuencia el cambio de funciones y creación o eliminación de puestos.

2. OBJETIVOS DE LA REORGANIZACIÓN

A) Metas

Una vez que se ha tomado la decisión de reorganizar, deben establecerse claramente los objetivos de la medida. Estos pueden incluir metas como las siguientes (Dale, p.190, 1968):

- a) Reducir los gastos administrativos.
- b) Acercar la toma de decisiones al lugar de la acción, o sea, descentralizar.
- c) Hacer posible una mayor responsabilidad.
- d) Proporcionar mejores medios de coordinación.
- e) Reducir las cargas sobre el ejecutivo en jefe u otros ejecutivos.
- f) Acortar la cadena de mando.

La reorganización tiene como finalidad establecer una estructura que permita a la empresa estar preparada para efectuar nuevas actividades, o puede hacerse necesaria la reorganización debido a que han incurrido cierto número de fusiones y la organización ha crecido fortuitamente, y sería conveniente revisar la estructura completa para ver si no resulta ilógica y tiende a impedir la coordinación, el control y la distribución física.

B) Ventajas

Las ventajas que traerá como consecuencia una reorganización diferirán de acuerdo al objetivo deseado dentro de la empresa, aunque entre ellas podemos encontrar la siguientes:

- a) Evita duplicidad de funciones.
- b) Hace que la comunicación entre el personal sea más clara y directa.
- c) Con las descripciones de puesto claras y específicas se podrá apreciar las funciones claras y definidas así como las habilidades que tendrá que tener el personal que cubra dicho puesto.
- d) Ninguna persona tendrá una carga demasiado pesada, ya que será distribuido de una forma equitativa.
- e) Hará que las personas trabajen en grupo cuando saben de qué son responsables y ante quién deben responder.

3 LIMITACIONES A LA REORGANIZACIÓN

Además de esbozar una presentación de los objetivos de la reorganización, también resulta prudente reconocer las limitaciones económicas, tecnológicas e institucionales a la reorganización que pudieran existir. Existen también limitaciones impuestas por los puntos de vista de los actuales miembros de la organización y por sus habilidades o falta de ellas (Dale, p.192, 1968).

A) **Económicas.** Todo gerente de un negocio o de una institución no lucrativa tropieza con las limitaciones impuestas por la cantidad de ingresos disponibles. Así, pueden no estar en capacidad de contratar a todos los especialistas que hubiera deseado, de dividir las funciones de línea hasta el grado ideal de organización o de crear todos los puestos de coordinación que parecería deseable tener.

Si la reorganización va acarrear un aumento en los ingresos, bien puede valer la pena incurrir en unos gastos adicionales.

B) Tecnológicas. Toda organización se encuentra limitada por la tecnología que emplea; también debe considerarse la tecnología en el análisis de razones. Por ejemplo, en la industria de transformación, la razón de empleados del departamento de mantenimiento a los empleados de producción puede ser muy elevada; a veces habrá más de los primeros que de los últimos. Asimismo, en una industria basada en la investigación, la razón de ingenieros y científicos al personal de producción y ventas será mucho más elevada que el de una industria que elabora un producto estable que no cambia mucho, excepto a intervalos muy largos.

C) Institucionales. Tal vez la institución que afecte las decisiones empresariales en forma más frecuente sea el gobierno. Aún cuando las leyes en general no intentan restricciones a las interpretaciones a las leyes contra los monopolios han tenido una repercusión definitiva en la manera de pensar de los directivos en lo referente a organización. Tienen la idea de que si una empresa esta organizada de tal manera que una de sus partes principales puede separarse de ella sin causar un gran daño al resto de la empresa, sería preferible dar una orden de desmembramiento.

4. ETAPAS EN LA REORGANIZACIÓN

Suponiendo que se ha tomado la decisión de reorganizar y que se han definido los objetivos y las limitaciones, se determina que las etapas para reorganizar son las siguientes (Dale, p.199, 1968):

- A) Determinar quién va a manejar la mecánica del trabajo, dicho en otras palabras a organizar para reorganizarse
- B) Definir la organización actual
- C) Planear la organización "Ideal"
- D) Adaptar el ideal a las posibilidades presentes
- E) Desarrollar los organigramas y el manual de organización
- F) Anunciar e implantar el plan a corto plazo
- G) Obtener la aceptación de los cambios

Cuando se realiza una reorganización en una empresa el punto más difícil para el administrador es obtener la aceptación entre el personal que conforma la estructura; muchas de las veces el personal se resiste al cambio por temor a perder su empleo, por lo regular este personal es gente que ha estado mucho tiempo en la empresa, que ha alcanzado un buen nivel jerárquico por su experiencia y conocimientos; por lo que hay que convencerla de que los objetivos de ella van a la par con los de la empresa y que el cambio será benéfico y provechoso para todos.

5. PASOS PARA REORGANIZAR

Para llevar a cabo la reorganización en una empresa es necesario seguir seis pasos fundamentales (Laris, p.94, 1992):

- 1o. Conocer el objetivo, se refiere a ver qué tipo de empresa es y qué clase de objetivo persigue en su organización.
- 2o. Descomponer el trabajo que se va a hacer en las diferentes actividades, hasta el punto que no se pueda descomponer más.
- 3o. Agrupar las actividades en unidades prácticas por su similitud, por su mayor o menor trascendencia, para el logro de los objetivos se agruparán en forma departamental, formando grupos de mayor o menor importancia.
- 4o. Para cada actividad o grupo de actividades definanse claramente los deberes, e indíquese a cargo de quien están. Asignación de títulos a los puestos, implica preclarar qué se espera de cada puesto.
- 5o. Asignación de personal calificado. Deberes de cada uno. Este personal debe tener las condiciones necesarias para que los deberes de su puesto puedan llevarse a cabo.
- 6o. Delegación de autoridad al personal asignado. Estas personas necesitan saber por qué está diseñada así la organización, cómo está hecha, de quién dependen ellas mismas.

Es importante llevar a cabo cada uno de los pasos para reorganizar teniendo como principal punto claramente el objetivo y la causa por la que se desea reorganizar, resultando así una nueva estructura bien definida con sus niveles jerárquicos y responsabilidades asignados de una manera adecuada a cada uno de los puestos.

III. REINGENIERÍA

1. CONCEPTO DE REINGENIERÍA

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer y Champy, p.34, 1994).

Analizando este concepto se percibe que la reingeniería está enfocada principalmente al cliente, ya que pretende rediseñar los procesos de la empresa a partir de cero tomando como base al cliente para ofrecerle un mejor costo y calidad en los productos, así como atenderle de una manera eficaz y rápida con la finalidad de que permanezca siempre con una empresa.

Retomando el concepto anterior, Hammer y Champy consideran que la reingeniería se basa en cuatro palabras clave:

A) Fundamental. Un negocio siempre debe responder a la más fundamental de las interrogantes ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Por qué lo hacemos de esa forma?

B) Radical. La reingeniería de procesos busca reinventar los negocios, no mejorarlos. Requiere llegar a la raíz de las cosas, 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.

C) Espectacular.- La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

D) Procesos.- Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define a un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente; agregando valor al cliente al sugerir productos que satisfagan una necesidad suya, al proporcionar una fecha de entrega al cliente, al disponer una entrega y al establecer un horario de pagos.

La decisión de aplicar la reingeniería puede tomarse después de analizar la brecha entre lo que debe ser y lo que es en la actualidad.

Para lograr los objetivos, se necesitan cambios fundamentales, radicales y dramáticos en los procesos de negocios, en la estructura organizacional en las descripciones de puestos, en las evaluaciones de desempeño, en el sistema de recompensas y en la tecnología habilitadora.

Para facilitar más el entendimiento de la reingeniería se puede decir que no es:

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

El suplemento de la reingeniería de procesos implica comprender lo que los clientes necesitan y rediseñar un sistema de negociaciones que comience con una hoja en blanco, es decir volver a diseñar todo, tomando como base que no existe el proceso anterior, es volver a crear la organización pero con una mejor tecnología que traerá como consecuencia nuevos procesos enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

2. MODELO DE IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERÍA.

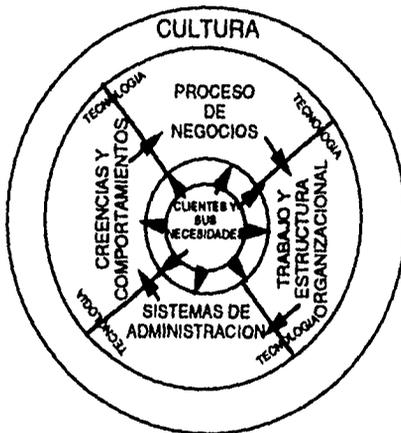
La metodología de la reingeniería de procesos se fundamenta en dos modelos : la rueda del cambio global y el marco de referencias (I.I.E. P.9, 1995).

La rueda del cambio global tiene su base en el "Diamante del sistema de negocios" de Hammer (*véase figura 2*). En este diamante, Hammer describe cuatro elementos que componen un sistema completo de negocios; los procesos de negocios, los trabajos y la estructura organizacional, los sistemas de administración y las creencias y comportamientos.

En la rueda del cambio global, el centro de todos los procesos es el cliente, por lo que se tienen dos ideas importantes con respecto a este. Una, es que el

cliente se debe convertir en el centro de todo lo que hace el negocio; y la segunda es que los clientes conducen todo el sistema de negocios; por lo tanto debe girar en torno a la estructura organizacional, los puestos, los sistemas administrativos, las creencias y los comportamientos, mismos deben alinearse para cumplir las necesidades del cliente.

Figura 2.
RUEDA DEL CAMBIO GLOBAL



Fuente:(I.I.E. p.9. fig.2, 1995)

Un proceso de negocios constituye un conjunto de actividades que acepta entradas de información, agrega valor y produce resultados de valor para los clientes.

La reingeniería de procesos requiere que el contenido de los puestos corresponda a los procesos de negocios, con lo cual hay menos papeleo. una

orientación más fuerte hacia el cliente y, en la mayoría de los casos, más trabajadores satisfechos, el ejemplo de la *figura 3*, sugiere que tan dramáticas pueden ser estas modificaciones de puestos.

Figura 3.
CONTENIDO DE LOS PUESTOS

HISTÓRICA	DESPUÉS DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA
Descripciones limitadas de puestos	Puestos multidimensionales
Orientación a la tarea	Orientación al cliente
Visión poco más clara del cliente	Vista clara del cliente
Repetitivos y rutinarios	Rentadores e intensos
Muchas reglas y limitaciones	Lineamientos amplios con flexibilidad
Supervisores	Consejeros
Gerentes	Líderes
Mando y Control	Concesión del poder.

Fuente: (I.I.E, figura 3, p.11, 1995)

Las estructuras organizacionales asociadas, que en este contexto pueden comprender áreas de apoyo funcional, unidades estratégicas de negocios, líneas de productos, jerarquías organizacionales, también deben realinearse para optimizar el desempeño desde el punto de vista del cliente. A menudo, esto implica la creación de una estructura multifuncional, orientada a un equipo, en la que existan las mínimas jerarquías.

La reingeniería enfoca toda la estructura organizacional de la empresa al cliente, la cual se realiza de tal forma que los niveles jerárquicos sean mínimos para atender de una forma más ágil y rápida sus requerimientos.

Los sistemas administrativos establecen, refuerzan y perpetúan las creencias y los comportamientos de los empleados. Dos procesos muy visibles que se

incluyen en esta definición son: elaboración de presupuestos y asignación de recursos, y evaluación y compensación. Estos sistemas administrativos se deben rediseñar para alinear y reforzar los comportamientos necesarios para mantener el nuevo proceso de negocios. se comparan los conceptos de compensación que se han sujetado a un proceso de reingeniería con el enfoque tradicional (véase figura 4).

Figura 4
COMPARACIÓN DE CONCEPTOS DE COMPENSACIÓN

HISTÓRICA	DESPUÉS DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA
Desempeño individual	Desempeño en equipo
Compensación basada en la cantidad de personas administradas	Compensación basada en la contribución a la satisfacción de los clientes
Evaluación del desempeño por parte del supervisor	Evaluación del desempeño por parte del equipo

Fuente: (I.I.E. figura 4 p.12, 1995)

En la figura anterior se puede apreciar que la reingeniería desempeña cada una de sus funciones en equipo, pero siempre orientadas a la atención y completa satisfacción del cliente, lo que conlleva a una mejor interacción entre la gente y a una gran aportación de ideas.

Si se continúa en el sentido de las manecillas del reloj en torno a la rueda del cambio global se llega a creencias y comportamientos. Estos se entrelazan en cuanto a que 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. Una vez que se integran estas creencias fundamentales conducen el comportamiento futuro, con lo que terminan perpetuándose así

mismas. La alineación de las creencias y los comportamientos de una organización para apoyar el nuevo proceso de negocios resulta crítica para una implantación exitosa (véase figura 5)

Figura 5
CREENCIAS CAMBIANTES DENTRO DE UN AMBIENTE

HISTÓRICA	DESPUÉS DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA
Mi jefe paga mi salario	Desempeño en equipo
Mi trabajo no importa	Yo hago una diferencia real
Enfoque financiero	Enfoque operativo
Cuidado con el número uno	Estamos en esto juntos
Éxito por la edificación de un imperio	Éxito por el desempeño
Mañana será igual a hoy	Nadie sabe que pasará mañana, pero no será igual que hoy.

Fuente: (I.I.E, figura 5, p.13, 1995)

Las ideas y creencias de la gente sobre el nuevo diseño es de gran importancia para la implantación del cambio ya que en primera instancia estará el convencer e involucrar al personal que participará en el para la obtención de los resultados esperados.

Se considera que es uno de los puntos más difíciles, ya que cada una de las personas piensa y actúa diferente con respecto a su trabajo y muchas veces por miedo a la situación futura, es difícil cambiar las ideas de la gente.

Las flechas conectoras de la rueda del cambio global se etiquetan como tecnología, la cual comprende hardware y software de computadoras, redes de comunicación, instalaciones de servicio y similares. Estas tecnologías son habilitadores clave para crear e implantar el proceso de negocios de reciente diseño. Como tal, una parte integral del proyecto de reingeniería de procesos

desarrolla o modifica la infraestructura tecnológica de tal manera que apoya , enlaza y alinea todos los aspectos del sistema de negocios. Resulta importante distinguir a la tecnología como habilitador del proceso de negocios de la que constituye la fuente central del cambio.

La reingeniería de procesos requiere una visión creativa de la tecnología para aprovechar su verdadero poder automatizando todos los procesos administrativos para ahorrar tiempo y proporcionar un servicio eficiente al cliente y a los usuarios mismo de la empresa.

3. METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la aplicación de la reingeniería es necesario desglosarla en cuatro fases para su cumplimiento, que son: inicio del proyecto, comprensión del mismo, diseño de nuevos proyectos y transición del negocio (*véase figura 6*).

A) Iniciación del proyecto.- En esta fase se ponen en claro cada uno de los problemas que han originado a la realización de un cambio a partir de cero, así como los objetivos a los que se debe al llegar con la aplicación de la reingeniería, definiéndose al personal que va a participar dentro de ella como son: el líder , el dueño de proceso, equipo de reingeniería y el zar de reingeniería.

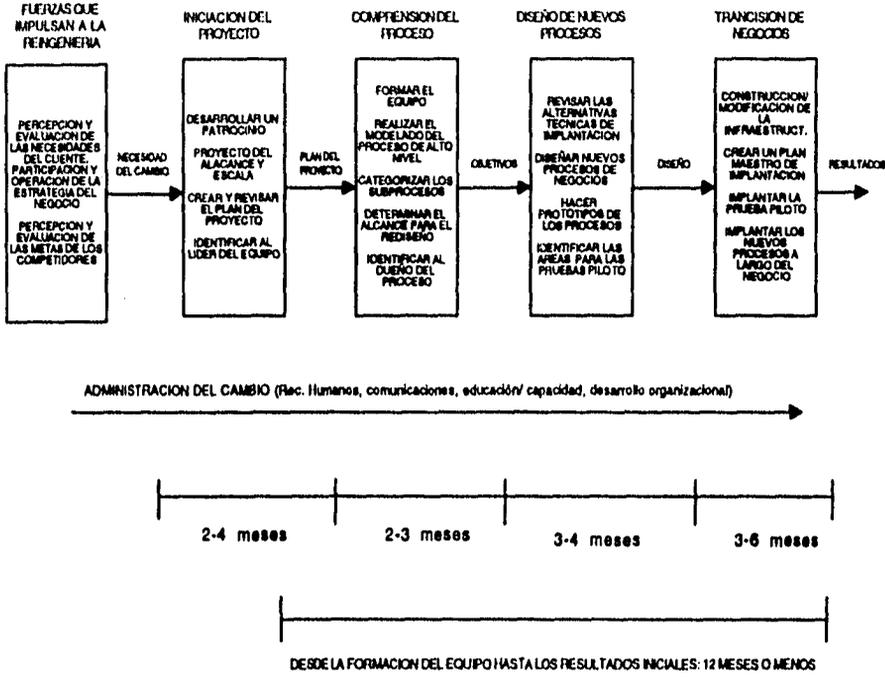
B) Comprensión del proceso.- Se trata inicialmente de comprender el proceso actual de tal forma que se puedan identificar en mayor número las necesidades que satisfagan al cliente para realizar el nuevo diseño del proceso y dejar este

punto totalmente cubierto, aunque debe realizarse únicamente comprendiendo y no analizándolo tan minuciosamente, ya que esto podrá traer como consecuencia que se retomen aspectos del proceso viejo.

C) Diseño de nuevos procesos.- En esta etapa se propondrán alternativas tecnológicas que podrán hacer más eficiente el proceso, además de elaborar el prototipo del nuevo proceso con aportaciones e ideas de todos los miembros y verificar si es necesario hacer una prueba piloto para retomar los resultados del prototipo y mejorar el diseño.

D) Administración del cambio.- Este es un punto que inicia en el momento en que se toma la decisión para realizar una reingeniería y del cual dependerá el éxito o fracaso del nuevo cambio, al hacer comprender al personal la importancia de lo que desea lograr; por lo que se considera como una de las etapas más difíciles en dicho estudio.

Figura 6
METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA



Fuente: (I.I.E. p.17, fig.6, 1995)

IV. REORGANIZACIÓN VS. REINGENIERÍA

Se puede decir que la reorganización está implícita dentro de la reingeniería, ya que al cambiar los procesos y formas de trabajar se tendrá que adaptar una nueva estructura y definir las funciones del nuevo proceso siguiendo los principios administrativos marcados por la administración tradicional, que aunque no se ven claramente definidos en la estructura plana y el trabajo en equipo marcados por la reingeniería son la base para la realización de su estudio.

Realizando un análisis por separado se destacan entre la reingeniería y la reorganización, se concluye que en la reingeniería esta inmerso un cambio radical y dramático, es decir se realiza un estudio y cambio desde la raíz de los procesos que maneja la empresa, empezando con una hoja en blanco y que puede ser uno o más de éstos donde se realice dicho estudio; que al igual que la reorganización se realiza el análisis en una parte o en toda la empresa, pero la aplicación de la reorganización no es radical aunque en ocasiones es igual de dramática.

Al plantear un estudio de reingeniería o de reorganización, se sigue el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), por lo que en este aspecto se considera que marcan el mismo lineamiento para la realización del objetivo planteado.

Con la reingeniería desaparecen muchos de los puestos que una reorganización debe retomar, ya que las tareas que desempeñan las personas que conforman la estructura plana pasan a ser multidimensionales, es decir conocen todo el proceso en el que colaboran y no una parte; el personal que se encuentra dentro del proceso rediseñado tiene la facultad de tomar decisiones por

si sólo a diferencia del personal de una organización tradicional que tiene su tarea específica bien delineada y no conoce más allá del proceso, además de que tiene que acatarse a la decisión que tiene su jefe inmediato o bien a la de su jefe inmediato superior.

A diferencia de la organización tradicional, la reingeniería dentro de una estructura organizacional motiva al personal a ampliar sus conocimientos para conocer más acerca del proceso y con ello ser mejor remunerado, sin embargo la organización tradicional motiva al personal a escalar una jerarquía que en ocasiones se logra por la buena amistad con el personal directivo y no por la capacidad que se tenga para ello.

La reorganización dentro de una estructura organizacional aplica los principios de administración dando a cada nivel jerárquico su importancia; en la reingeniería aunque también se establece una estructura, se toma a cada una de las personas que conforman como iguales, todas son de la misma jerarquía, por lo que no existen líneas divisorias y aunque la importancia que le dan a la estructura organizacional es mínima, no dejan de estar implícitos los principios de administración dentro de ésta, observándose claramente que en ella existe un líder de proceso el cual en una organización tradicional es simplemente una persona, llamada gerente y tiene al mando un departamento, si bien, existe diferencia en cuanto al conocimiento que tiene el líder del proceso, ya que este lo conoce todo y participa en el y el gerente por lo regular se dedica a estar supervisando y dar órdenes y en la mayoría de las veces no conoce el proceso; además aunque en la reingeniería se definen las funciones y tareas en grupo, tienen marcada claramente la labor que van a realizar estando nuevamente marcado el principio de división de trabajo de Fayol, aunque aquí se asigna por proceso.

En lo que respecta a la cultura cuando se realiza una reorganización es una etapa difícil hacer entender y comprender a la gente el nuevo cambio, ya que por lo regular se cuenta con el mismo personal, sin embargo la reingeniería coincide con la reorganización en este punto por ser el más difícil en la realización de dicho estudio, pero difiere en el aspecto de ser un cambio que traerá en su mayoría gente nueva o personal muy preparado para adaptarse al nuevo cambio.

Se considera que la reingeniería es un gran reto y éxito para quien la aplica, si bien en México quizá sea difícil aplicarla por el gran predominio de micro y pequeñas empresas que en la actualidad apenas tienen capital suficiente para sobrevivir; no es imposible, y aunque la reingeniería no será el tema de este trabajo no se deja de apreciar su gran importancia y uso para el buen funcionamiento de las empresas que la adoptan por lo que se concluye como se empezó, diciendo, que la reingeniería contempla dentro de su entorno a la reorganización en una forma radical y dramática, enfocando al principal consumidor de sus productos o servicios, "el cliente" así como al trabajo en grupo para el logro de los objetivos institucionales.

Por lo que respecta al hecho de que el cambio radical de los procesos lo realice únicamente el ingeniero industrial, se considera que parte de la labor es del administrador de la empresa, ya que éste además de conocer los procesos también tiene conocimiento de la forma de elegir, preparar y convencer a la gente para el nuevo cambio, por lo que será conveniente realizarlo en conjunto. (véase *figura 7*)

Figura 7

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA REINGENIERÍA Y LA REORGANIZACIÓN

REINGENIERÍA	REORGANIZACIÓN
Es Radical	No es Radical
Lleva a cabo el proceso administrativo	Lleva a cabo el proceso administrativo
Funciones multidimensionales	Tareas específicamente delineadas
Motiva al personal a ampliar sus conocimientos	Motiva al personal a escalar jerarquías
Todas las personas son iguales	Establece niveles jerárquicos
Conoce todas las funciones del proceso	Sólo conoce las funciones de su puesto
Difícil adaptación al cambio	Difícil adaptación al cambio
Requiere de gente nueva y más preparada	Para el cambio cuenta en ocasiones con el mismo personal

Fuente: Creación de la autora

CAPITULO SEGUNDO
DESCRIPCIÓN DE CENTRO DE INFORMACIÓN, S.A DE C.V.
(CEINSA)

CAPÍTULO SEGUNDO

DESCRIPCIÓN DE CENTRO DE INFORMACIÓN, S.A. DE C.V. (CEINSA)

I. ANTECEDENTES

Tradicionalmente los bancos, aseguradoras y casas comerciales han mantenido voluminosos departamentos de investigación con el defecto de que estos no han tenido suficiente capacidad para brindar un servicio confiable a sus clientes, ya que no pueden concentrar información de diversas fuentes, ocasionando con ello que su servicio no sea veraz, oportuno y confiable.

Pequeñas agencias de investigación cubren esta necesidad, pero su tamaño las hace caer en los mismos defectos que los departamentos de investigación. Es por ello que, en 1963 se constituyó "Provedora de Información, S.A." (PROVESA), orientada a satisfacer la necesidad de investigación de crédito a gran escala ocupando para ello la información concentrada de diversas fuentes, para cubrir el mayor mercado posible y proporcionar información veraz, oportuna y del todo confiable.

En junio de 1966, PROVESA cambió su denominación por CREDIT BUREAU OF MÉXICO PROVESA, S.A. y, nuevamente el 31 de mayo de 1968, por CENTRO DE CRÉDITO CBM, S.A.

En 1973, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público giró un oficio a CENTRO DE CRÉDITO CBM, S.A., ordenando un cambio de nombre toda vez que de acuerdo con la Ley General de Instituciones de Crédito, dentro de la razón social no podía figurar la palabra "Crédito". Fue así que, el 30 de mayo de 1973, se acordó el cambio a Centro de Información, S.A., (CEINSA).

El 20 de julio de 1984, CEINSA pasó a ser parte del sector paraestatal y, en 1988, se convirtió nuevamente en empresa de iniciativa privada. Sus accionistas son los principales bancos de la República Mexicana, que aportan información para alimentar la base de datos y así poder otorgar un crédito confiable y con menor riesgo a sus clientes.

El 15 de febrero de 1995, en el diario oficial de la federación se emitieron las reglas generales a las que deberán sujetarse las Sociedades de Información Crediticia a que se refiere el artículo 33 de la Ley para regular las agrupaciones financieras. (Diario Oficial de la Federación 15 de febrero de 1995, p.13), a continuación se reproduce parte de dichas reglas:

"DISPOSICIONES PRELIMINARES

PRIMERA.- Las presentes reglas tienen por objeto regular a las Sociedades de Información Crediticia, cuya finalidad sea la prestación del servicio de información sobre operaciones activas y por otras de naturaleza análoga, realizadas por entidades financieras.

SEGUNDA.- Para los efectos de estas Reglas se entenderá por:

- I. Ley, la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.
- II. Reglas, las presentes Reglas;
- III. Secretaría, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- IV. Comisión, la Comisión Nacional Bancaria;
- V. Sociedad, en singular o plural, la persona moral autorizada conforme a las presentes reglas;
- VI. Usuario, en singular o plural, la persona que se encuentra facultada para solicitar información a las Sociedades, de conformidad con lo dispuesto por la tercera de las reglas;
- VII. Entidad, en singular o plural, la entidad financiera autorizada para operar en territorio nacional y que las Leyes reconozcan como tal, incluyendo a las que se refiere el artículo 7o. de la Ley, la banca de desarrollo y fondos de fomento económico constituidos por el Gobierno Federal, las uniones de crédito, las sociedades de ahorro y préstamo y las oficinas de representación de entidades financieras del exterior; y
- VIII. Sujeto investigado, las personas físicas o morales sobre las que se solicite información a una Sociedad.

TERCERA.- Las entidades, las personas físicas y morales, así como las autoridades administrativas y judiciales en el ámbito de sus respectivas competencias, podrán ser usuarios del servicio que proporcionan las sociedades.

Las sociedades solo podrán prestar sus servicios a aquellos usuarios que cuenten con autorización expresa y por escrito de cada uno de los sujetos investigados, conteniendo su firma autógrafa, en donde deberá constar de manera fehaciente que conocen la naturaleza y alcance de la información que se solicitará. Asimismo las sociedades deberán recibir de los usuarios la autorización mencionada en este párrafo antes de proporcionar cualquier información, excepto en los casos siguientes:

- I. Tratándose de personas morales, distintas de las entidades, que de manera profesional y habitual otorguen créditos siempre y cuando realicen la consulta a través de funcionarios o empleados previamente autorizados que manifiesten bajo protesta de decir verdad que se cuenta con la autorización del sujeto investigado. Dicha autorización deberá ser enviada por las citadas personas morales a la sociedad de que se trate en un plazo que no podrá exceder a los treinta días posteriores a la fecha en que se solicito la información; y
- II. Cuando el usuario tenga el carácter de entidad y realice la consulta a través de funcionarios o empleados previamente autorizados que manifiestan bajo protesta de decir verdad, que se cuenta con la autorización del sujeto investigado. En este caso, las entidades estarán obligadas a recabar la autorización mencionada antes de realizar la consulta correspondiente. Las sociedades y las entidades deberán mantener en sus archivos la autorización del sujeto investigado, en la forma y términos que señale la comisión.
En caso de que alguna sociedad proporcione información a usuarios que no cuenten con la autorización referida en la presente regla se entenderá como violación a las disposiciones relativas al decreto bancario en los términos del artículo 33A de la Ley.

DÉCIMA.- Sólo podrán operar como Sociedades de Información Crediticia las sociedades anónimas mexicanas que reúnan, a satisfacción de la Secretaría, las características siguientes:

- I. Que los accionistas, consejeros y principales funcionarios, de los dos niveles superiores de la sociedad, sean personas de reconocida calidad moral y, tratándose de los últimos, que cuenten con la capacidad técnica necesaria; y
- II. Que cuenten con los sistemas y demás elementos que les permitan la adecuada realización de su objeto.
La participación de la inversión extranjera no podrá exceder al cuarenta y nueve por ciento del capital social pagado de estas sociedades, excepto

cuando se cuente con la autorización de la secretaría, sin perjuicio de lo establecido por la Ley de Inversión Extranjera.

DECIMASÉPTIMA.- Las sociedades podrán intercambiar o proporcionar información con otras sociedades constituidas conforme a las presentes reglas, sin necesidad de contar con la autorización de los sujetos investigados.

Sin perjuicio de lo anterior una sociedad podrá solicitar a otra sociedad que le proporcione su base primaria de datos estando esta última obligada a hacerlo. En este caso, la sociedad que haya solicitado la base primaria de datos correrá con todos los gastos en que se incurra por la realización de dicha transacción.

Para efectos del párrafo anterior, se entenderá por base primaria de datos aquella que se conforme con la información que proporcionen directamente los usuarios a las sociedades, en la forma y términos en que se reciba de aquéllos, y que se refiera a clientes en cartera vendida, de acuerdo a las reglas o, cuando éstas no existan, a los usos y costumbres, aplicables al tipo de usuario de que se trate; así como a clientes con operaciones fraudulentas; es decir, los archivos de información negativa".

De acuerdo a lo anterior CEINSA es una sociedad autorizada para prestar un servicio al usuario que requiere la investigación de una persona física o moral. Los usuarios del servicio de CEINSA son los principales bancos de la República Mexicana , que además son accionistas de ella. Para que CEINSA realice la investigación, el usuario solicita la firma de un contrato previo con la persona física o el representante de la persona moral, en donde se hace de su conocimiento que se realizará una investigación previa para otorgarle el crédito. A diferencia de los usuarios que son entidades financieras (bancos y aseguradoras), CEINSA podrá realizar la investigación sin tener la autorización del investigado.

El decreto anterior también contempla los requisitos para constituir una sociedad de este tipo, pero se excluirá su mención debido a que la empresa en estudio ya se encuentra constituida, por lo que se retomó únicamente lo que

conciene a la reglamentación de la prestación del servicio de información crediticia para efectos de un mejor entendimiento del giro de CEINSA.

II. OBJETIVO DE LA EMPRESA

CEINSA tiene como objeto social el realizar toda clase de investigaciones de crédito, celebrar convenios de colaboración y representación mutua con organizaciones similares en la República Mexicana, practicar estudios y encuestas de mercado, así como efectuar encuestas sobre la solvencia moral o económica de personas físicas.

CEINSA proporciona servicios de información veraz y oportuna a sus clientes, por medio de la experiencia crediticia de los tarjetahabientes bancarios que los accionistas le proporcionan, a través de cintas magnéticas con información crediticia actualizada de cada uno de los clientes bancarios; dicha información se integra a la base de datos con la que cuenta para su actualización y consulta, proporcionando de esta forma una respuesta confiable al cliente.

La Información de CEINSA ayuda a sus socios y clientes a tomar una mejor decisión en el otorgamiento de un crédito, ya sea para una tarjeta de crédito, crédito de automóvil, crédito hipotecario, la asignación de un seguro, o el otorgamiento de un teléfono celular, ya que en el informe que esta les presenta aparece la experiencia crediticia bancaria y comercial que tienen los investigados durante el periodo de un año, por lo que se dice que esta empresa es el centro de intercambio de información entre ellos.

Para el mejor entendimiento de las denominaciones que se manejarán en este trabajo se puede decir que para:

CONCEPTO	BANCO, CASA COMERCIAL, ASEGURADORA	CEINSA
Ciente	Persona física o moral que requiere de un crédito	Banco, Casa comercial, o aseguradora
Persona física o moral	Ciente	Investigado

Por lo que es importante aclarar que la persona que solicita un crédito al banco, aseguradora o casa comercial, para CEINSA es un investigado.

Para aclarar el contenido del informe que presenta CEINSA a sus clientes acerca de los investigados es importante aclarar los siguientes rubros del status de la tarjeta de crédito que por la experiencia que la autora ha tenido en CEINSA se comentan a continuación:

Clave del otorgador.- CEINSA codifica a cada uno de los otorgadores de crédito con una clave, por lo que al momento de proporcionar la información al cliente en lugar de dar respuesta con el nombre completo del banco o casa comercial lo agiliza proporcionando dicha clave,;

Nombre y dirección que registra el tarjetahabiente.- En ocasiones los investigados cuentan con diferentes tarjetas de crédito registradas con diferente domicilio y dirección, por lo que CEINSA anota dichos datos para mayor facilidad de localización del cliente.

Número de cuenta.- Pertenece al número otorgado al investigado en sus tarjetas de crédito.

Apertura.- Es la fecha en que se otorgó el crédito al investigado.

Límite de crédito.- Es la cantidad máxima de crédito otorgada al investigado.

Saldo actual.- Es la cantidad que al momento de la investigación, el investigado registra en la base de datos de CEINSA como adeudo.

Saldo vencido.- Esta cantidad se registra en caso de que el investigado este retrasado en sus pagos.

Clave del comportamiento de pago.- CEINSA clasifica a los tarjetahabientes de acuerdo a su forma de pago con claves que van del 1 al 9

III. TIPOS DE SERVICIO PROPORCIONADOS POR CEINSA

Entre los servicios que proporciona CEINSA a sus clientes se encuentran los siguientes: (Conceptualización de servicios de CEINSA, 1994) (*véase figura 8*)

1. REVISIÓN DE ANTECEDENTES VÍA TELÉFONO

Es un servicio que el cliente requiere a CEINSA telefónicamente y del cual obtiene una respuesta por el mismo medio o una confirmación por escrito, según éste lo indique. La cobertura de la investigación es a nivel nacional y su contenido es el siguiente:

Para la realización de este servicio se requiere que el cliente proporcione el nombre completo del investigado, domicilio particular, domicilio del empleo y número de cuenta de tarjetas de crédito.

2. REVISIÓN DE ANTECEDENTES POR ESCRITO

Se requiere que el cliente proporcione el nombre completo del investigado, domicilio particular, domicilio del empleo y el número de cuenta de tarjetas de crédito con las que cuenta el investigado; los datos podrán ser proporcionados a CEINSA por medio de una copia de la solicitud de crédito o listados en los que se incluyan los datos necesarios para la investigación, la cual será únicamente a nivel nacional.

3. REVISIÓN DE ANTECEDENTES POR MEDIO MAGNÉTICO

Es un servicio que consta de una solicitud de investigación que el cliente proporciona a CEINSA, por medio de una cinta magnética o diskette y si el cliente lo requiere se devolverá el resultado de la investigación por el mismo medio o por escrito. Para cada una de las investigaciones se requiere que el cliente proporcione el nombre completo del investigado, domicilio particular, domicilio del empleo, número de cuenta de las tarjetas de crédito con las que cuenta el investigado.

4. SERVITELCUENTA

Es un servicio que el cliente solicita vía telefónica proporcionando únicamente el número de la tarjeta de crédito que desea consultar y CEINSA, proporciona la respuesta por el mismo medio consultando la base de datos de la empresa en el mismo momento que el cliente le requiere el informe.

5. SERVIRED

Este servicio se solicita a CEINSA telefónicamente por medio de la clave asignada al cliente, el cual proporciona el nombre completo del investigado, domicilio particular, domicilio del empleo, y el número de cuenta de tarjetas de crédito del investigado y tendrá una respuesta por el mismo medio.

6. INFORME TELEFÓNICO COMPLETO

Se puede solicitar a CEINSA vía medio magnético o solicitud física, su investigación se realiza vía telefónica y se da una respuesta al cliente por escrito.

Las entrevistas se realizarán telefónicamente con familiares y conocidos, sobre referencias del investigado y personal autorizado de la empresa, su cobertura es a nivel nacional y se requiere que el cliente proporcione el nombre completo del investigado, dirección, teléfono y razón social de la empresa donde labora con el teléfono y número de extensión.

7. INFORME VÍA CAMPO

El servicio se solicita a CEINSA por medio magnético, por solicitud o relación con los datos del investigado, su investigación se realiza personalmente por medio de una visita a la casa del investigado para confirmar la información que este proporciona, así como telefónicamente consultando las referencias que el investigado indica.

Para la realización de la investigación se requiere que el cliente proporcione el nombre completo del investigado, domicilio particular, teléfono y razón social de la empresa donde labora con teléfono y extensión.

8. INVESTIGACIÓN VÍA CAMPO COMPLETA ESPECIAL

Este servicio además de contener la información del Informe de investigación personalizada completa, también investiga al obligado solidario.

El contenido de los rubros es el siguiente:

A) Status de tarjeta de crédito

- Clave del otorgador
- Nombre y dirección que registra la tarjeta de crédito
- Número de cuenta
- Fecha de apertura
- Límite de crédito

- Saldo actual
- Saldo vencido
- Clave del comportamiento de pago
- Situación y motivo

B) Comportamiento histórico del manejo de la tarjeta de crédito

- Status mensual registrado durante un año

C) Antecedentes negativos del tarjetahabiente

- Clave del otorgador
- Nombre del titular
- Número de cuenta
- Domicilio
- Status
- Saldo vencido
- Motivo de cancelación

D) Demandas mercantiles

- Número de juzgado
- Número de sala
- Plaza
- Tipo de demanda
- Fecha de publicación
- Demandado
- Demandante

E) Verificación de los datos generales del investigado (informe telefónico completo)

- Nombre completo
- Dirección
- Registro federal de contribuyentes
- Estado civil

F) Confirmación de domicilio particular del investigado (informe telefónico completo)

- Dirección
- Tipo de vivienda

- Número de dependientes
- Arraigo
- Informante

G) Confirmación del empleo del investigado (informe telefónico completo)

- Razón social, domicilio y giro de la empresa
- Puesto
- Ingresos Fijos y variables
- Arraigo
- Informante
- Una referencia personal, comercial o bancaria.

H) Confirmación del domicilio particular del investigado (investigación vía campo)

- Dirección
- Ubicación del inmueble
- Tipo de vivienda (rentada, propia, familiar, etcétera)
- Descripción externa del inmueble
- Arraigo
- Número de dependientes
- Nombre del propietario
- Observaciones del investigador
- Informante
- Comprobante de visita.

I) Confirmación del empleo del investigado (investigación vía campo)

- Razón social, domicilio y giro de la empresa
- Zona de ubicación (comercial, industrial, residencial, etcétera.)
- Puesto
- Arraigo
- Ingresos fijos y variables
- Observaciones del investigador
- Informante
- Comprobante de visita.
- Dos referencias personales, comerciales o bancarias.

J) Verificación de datos generales del aval (investigación vía campo completa especial)

- Nombre completo
- Registro Federal de Contribuyentes

K) Verificación del empleo del aval (investigación vía campo especial)

- Razón social, domicilio y giro de la empresa
- Zona de ubicación (comercial, industrial, residencial, etc.)
- Puesto
- Arraigo
- Ingresos fijos y variables
- Observaciones del investigador
- Informante
- Comprobante de visita
- Confirmación de la aceptación de la responsabilidad como obligado solidario

Figura 8
TABLA DE CONTENIDO DE SERVICIOS

CONTENIDO DE SERVICIO	Status de tarjeta de crédito	Comportamiento histórico del manejo	Anteced. negativos del tarjetanab.	Demandas mercantiles	Confirm. de datos grales del invest.	Confirm. del domicilio del invest.	Confirm. del empleo del invest.	Verificación de datos grales del invest.	Verificación del dom. particular del invest.	Verificación del empleo del invest.	Verif. datos grales del aval	Verificación datos del empleo del aval
TIPO DE SERVICIO												
Revisión antecedentes via teléfono												
Revisión. antecedentes por escrito												
Rev. antec. por medio magnetico												
Servitelcuenta												
Servired												
Informe telefónico completo												
Informe via campo												
Inv. via campo especial completa												

Fuente: Creación de la autora

IV. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ACTUAL

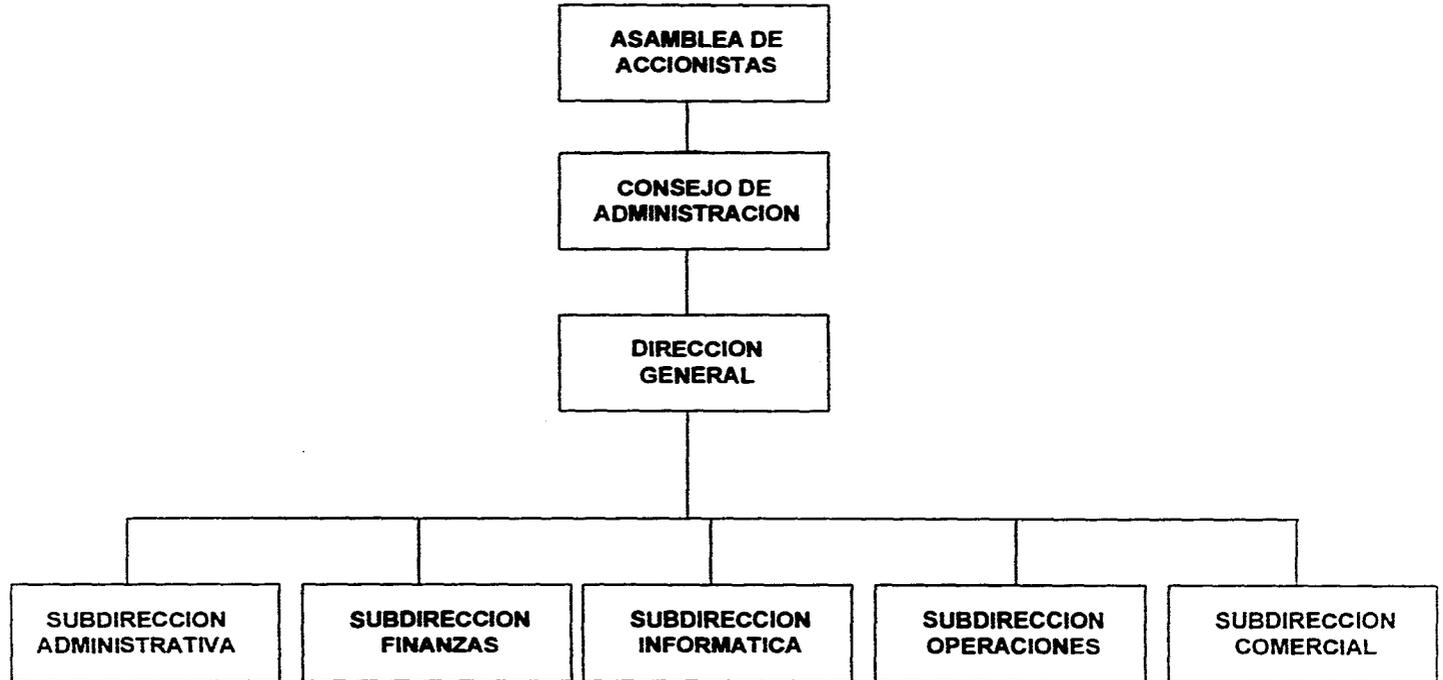
Actualmente la empresa tiene una estructura que esta conformada en términos generales de la siguiente manera:

- Director General (*véase figura 9*)
- Subdirector
- Gerente
- Subgerente
- Jefatura
- Supervisor
- Nivel operativo

La denominación de las subdirecciones existentes dentro de la empresa en las que recae el proceso y marcha de la empresa son:

- Subdirección de administración (*véase figura 10,11,12*)
- Subdirección de finanzas (*véase figura 13*)
- Subdirección de informática (*véase figura 14*)
- Subdirección de operaciones (*véase figura 15,16,17,18*)
- Subdirección comercial (*véase figura 19*)

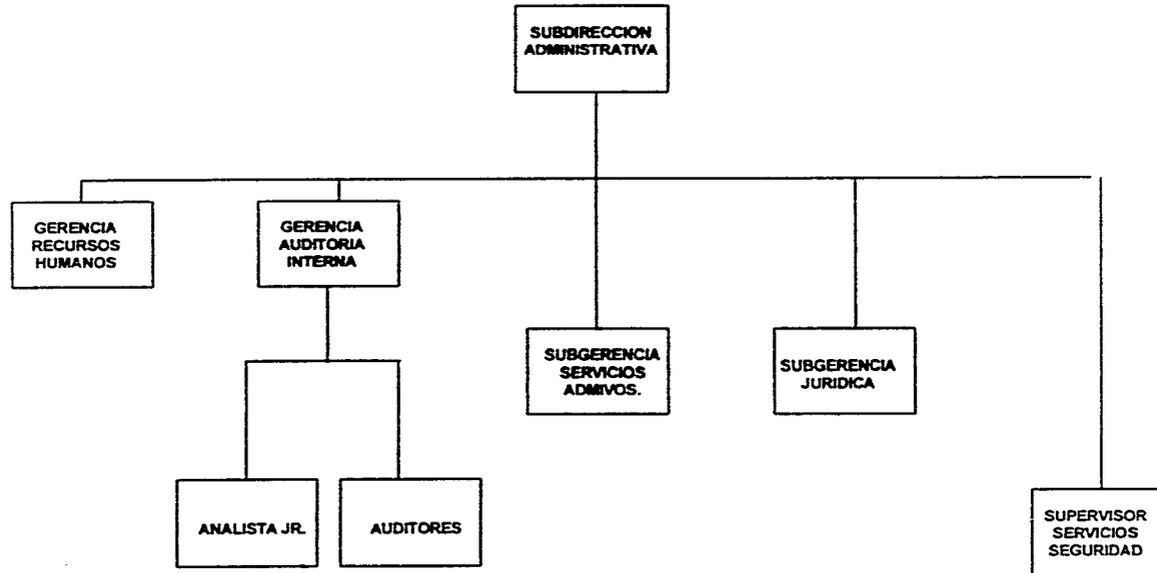
Figura 9
ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
DIRECCION GENERAL



Fuente : Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 10

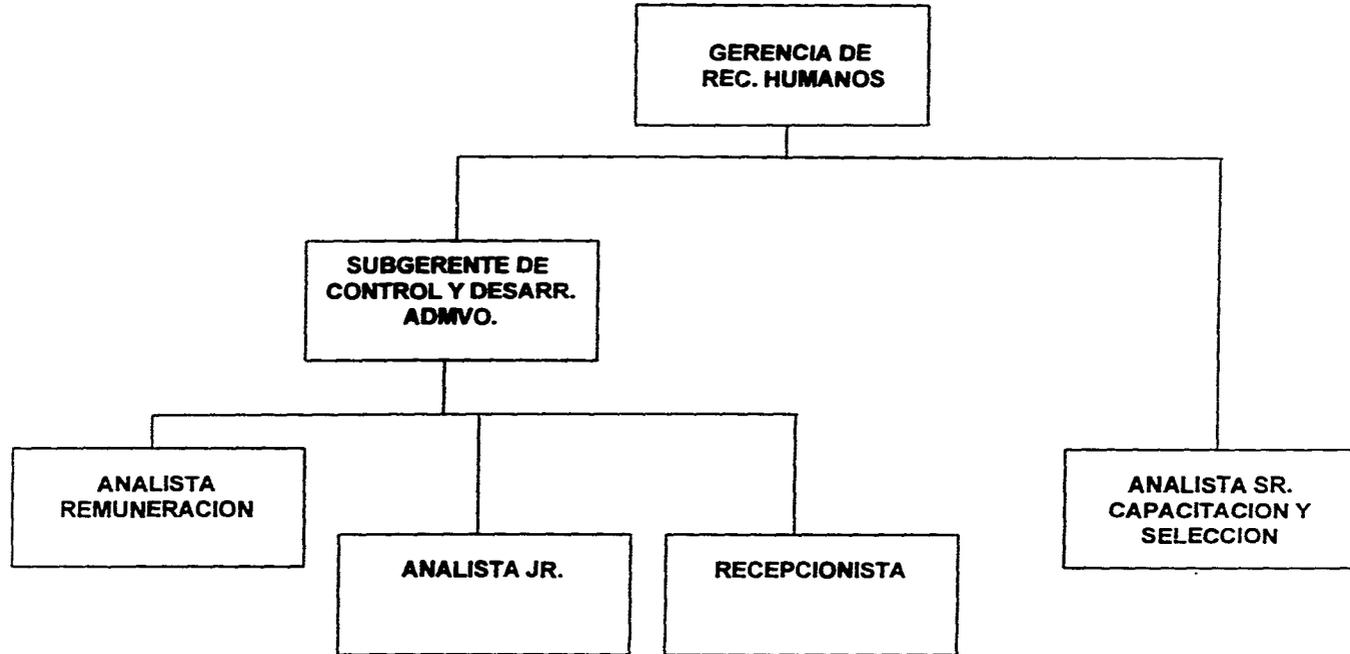
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**



Fuente : Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 11

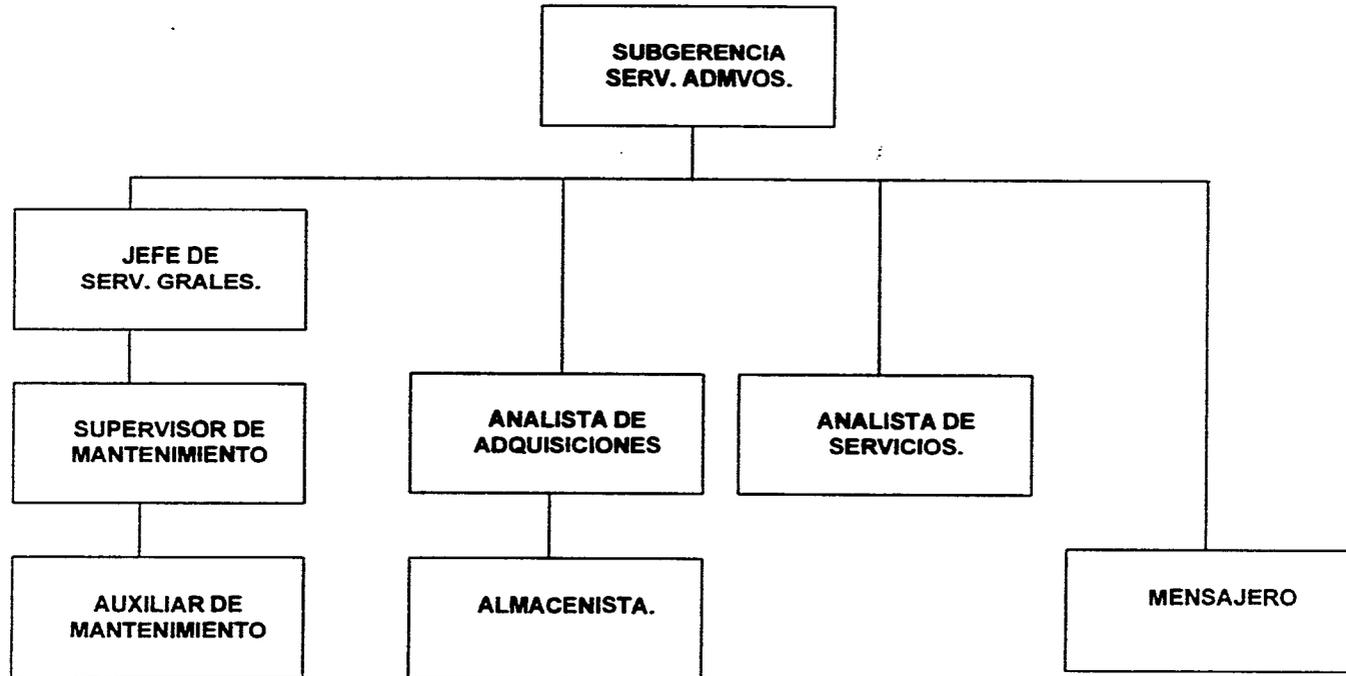
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1995

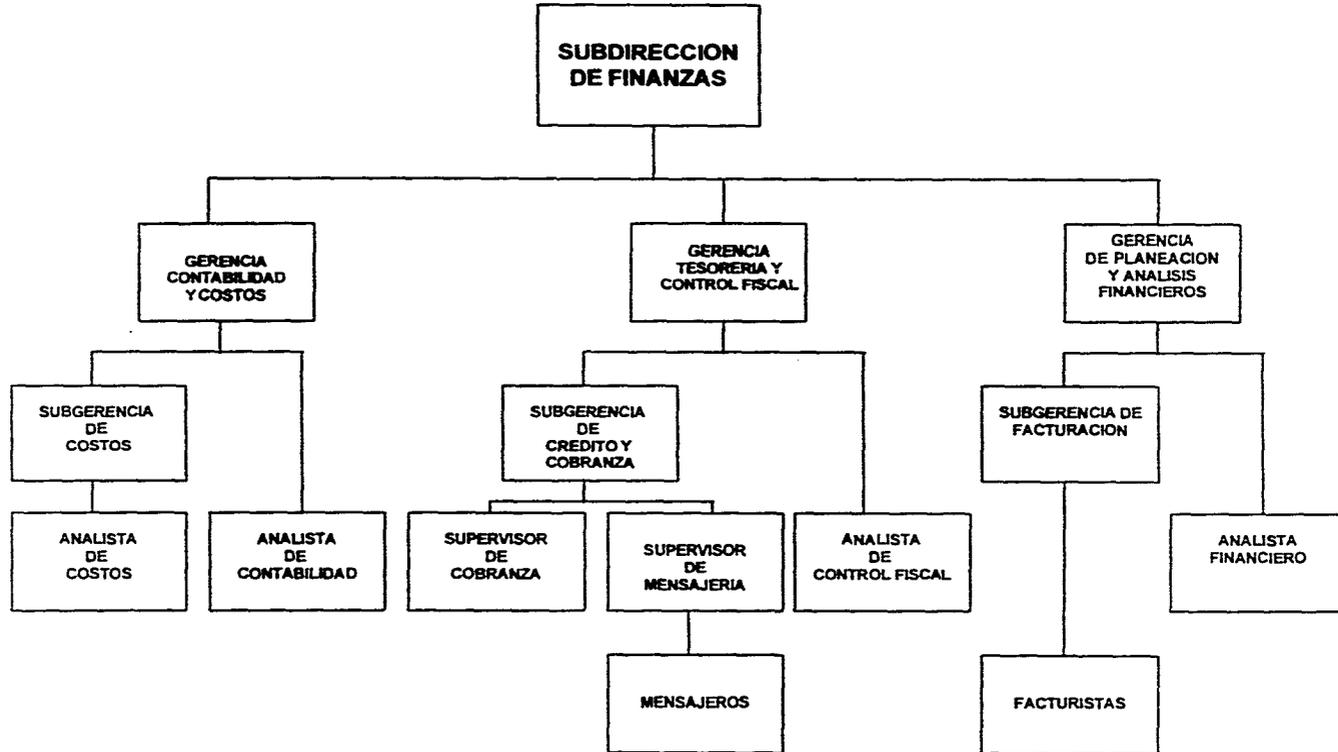
Figura 12

**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBGERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**



Fuente : Manual de organización de CEINSA, 1994

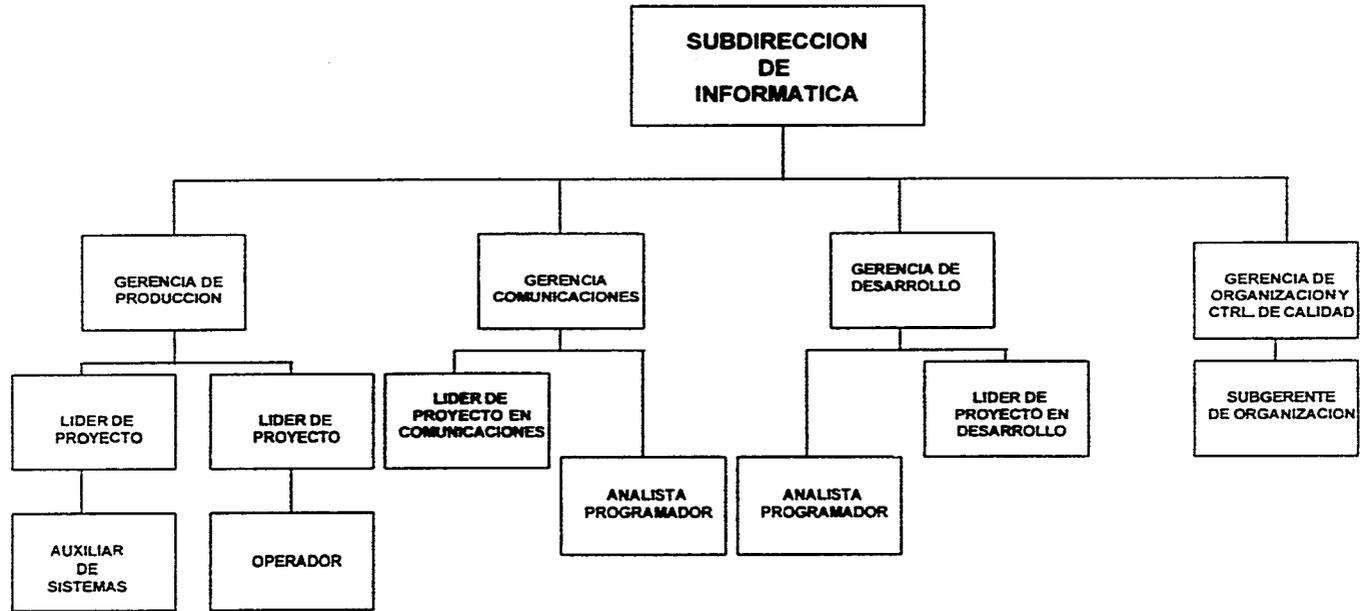
Figura 13
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION DE FINANZAS**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 14

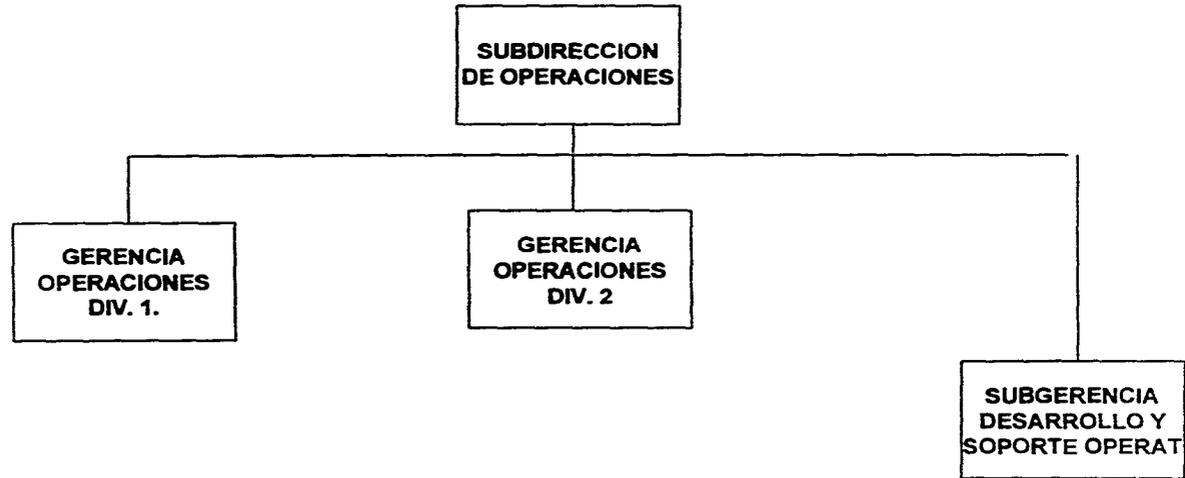
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION DE INFORMATICA**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 15

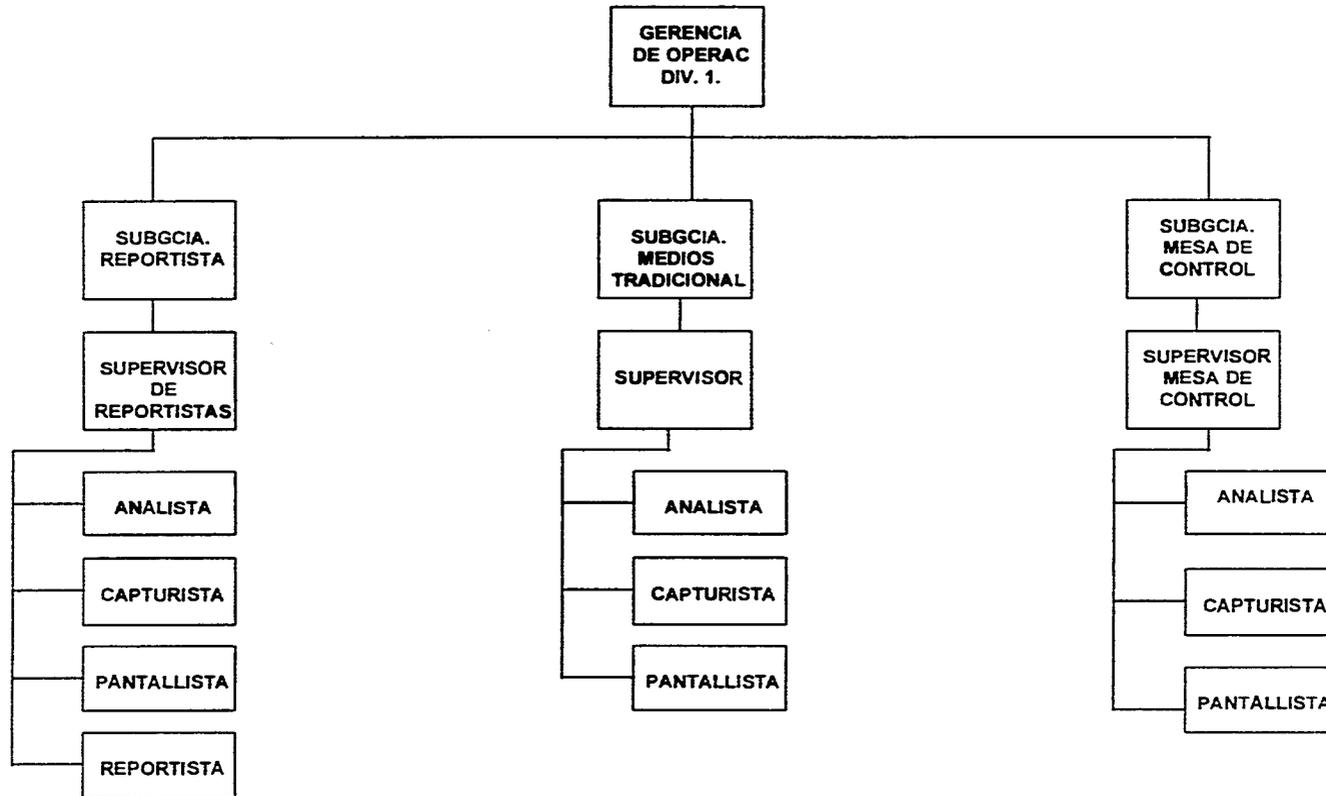
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION DE OPERACIONES**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 16

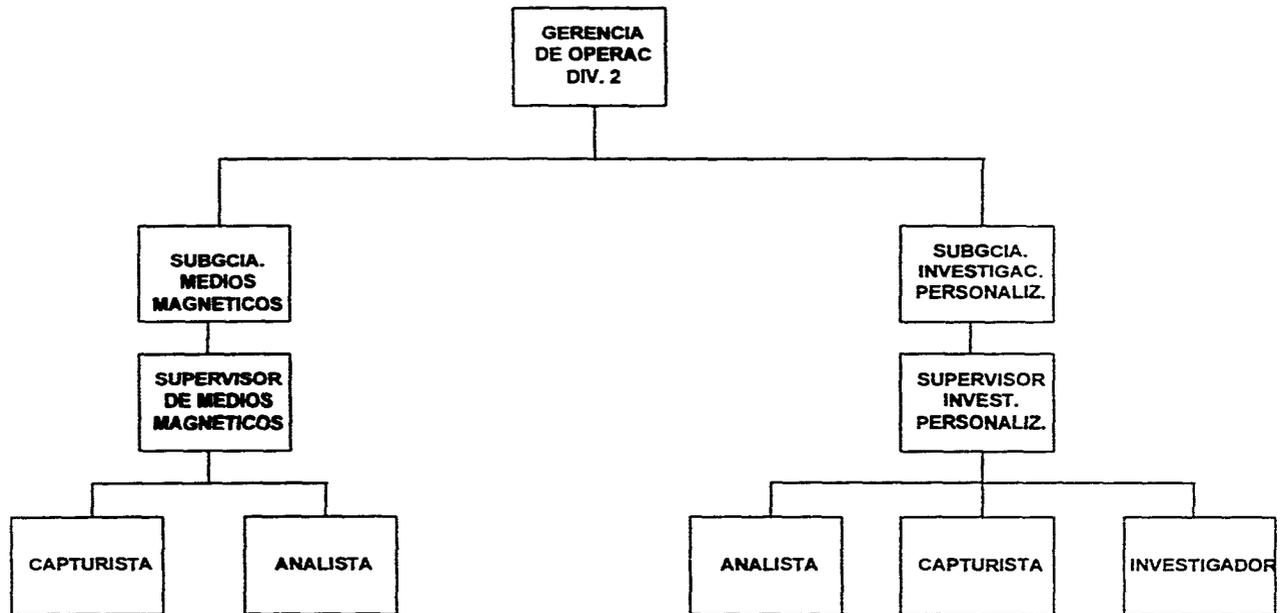
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE OPERACIONES DIVISION 1.**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 17

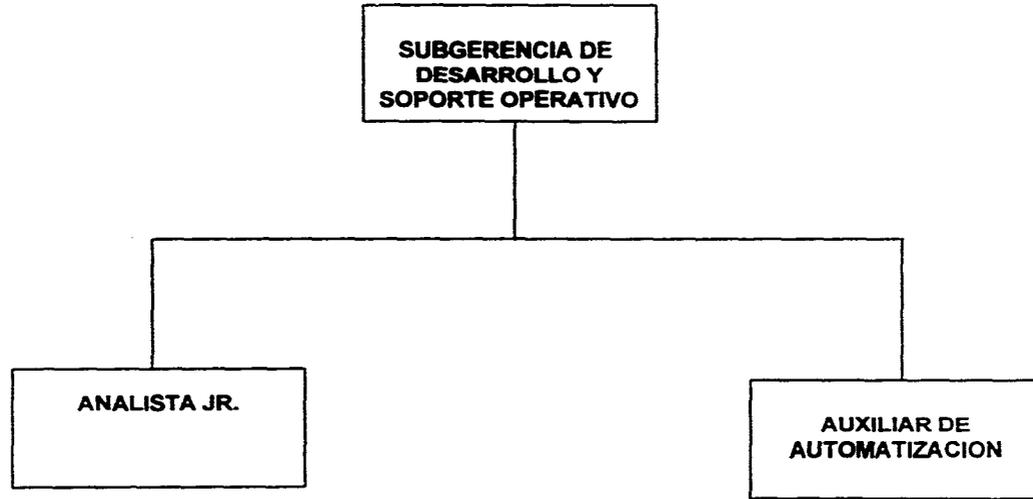
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE OPERACIONES DIVISION 2.**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 18

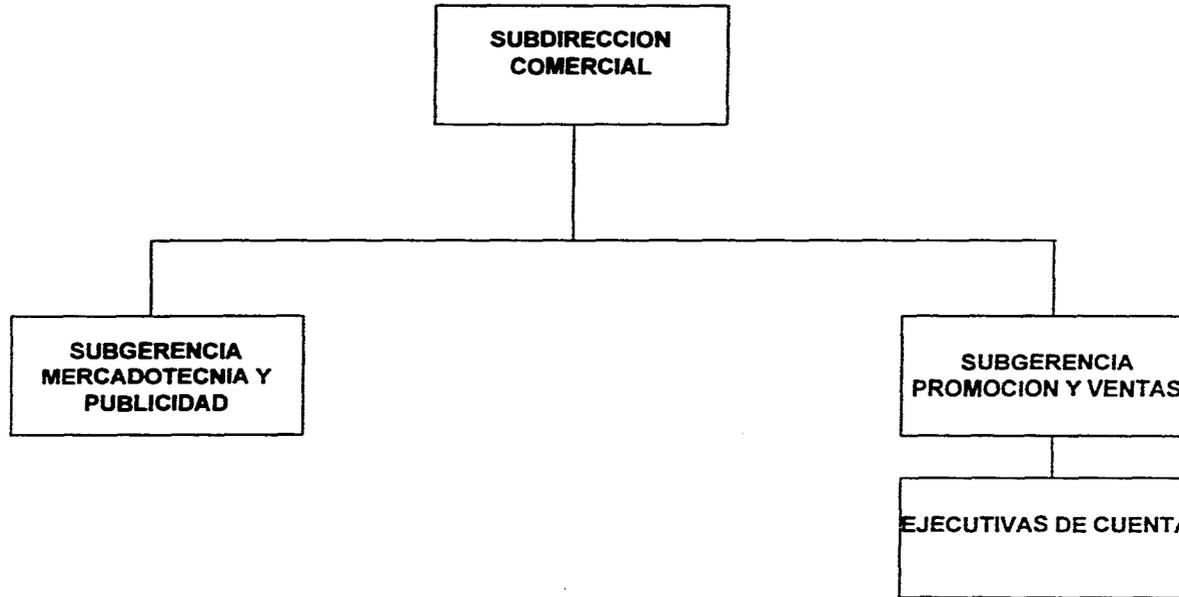
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBGERENCIA DE DESARROLLO Y SOPORTE
OPERATIVO**



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

Figura 19

**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION DE COMERCIAL**



Fuente : Manual de organización de CEINSA, 1994

V. DESCRIPCIONES GENERALES DE PUESTOS

Dentro de las descripciones de puestos se realizarán únicamente las que contemple la organización hasta el nivel de subgerencia describiendo la descripción genérica y específica del puesto.

Se considera que las descripciones de puestos que contiene el manual de organización de CEINSA integran de una forma descriptiva y detallada cada una de las funciones que realizan las personas que ocupan los puestos, por lo que se identifican fácilmente las tareas realizadas. (Manual de organización de CEINSA, 1994) *(véase figura 20 a 47)*

Figura 20
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL DIRECTOR GENERAL

Nombre del puesto: Director General
Descripción genérica
Asegura la rentabilidad de CEINSA a través de la oferta óptima de sus servicios y del bienestar y desarrollo del personal Planear y dirigir el crecimiento ordenado del grupo, de empresas de las cuales CEINSA será cabeza tanto en diversificación como en complementación de los negocios.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Definir, estructurar y dirigir el desarrollo de planes y estrategias que aseguren la adecuada administración de los recursos y negocios de CEINSA, coordinando los esfuerzos individuales de las áreas staff, de apoyo, de servicio y de línea, para que la empresa se encuentre en las condiciones óptimas de productividad y calidad, así como competitivas que le aseguren la generación de utilidades crecientes. - Verificar que el consejo de administración este totalmente informado sobre las condiciones de los diversos negocios de CEINSA, así como todos los factores importantes que influyen sobre ellos. - Vigilar el desarrollo de las políticas, procedimiento y programas para el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el consejo de administración; vigilar que estas políticas, procedimientos y programas se administren y controlen de manera efectiva. - Determinar los objetivos generales de CEINSA y autorizar todas las políticas generales que se requieran para generar la buena marcha de los negocios y apoyos a ellos; vigilar el desarrollo de los objetivos particulares de cada una de las áreas que integran la empresa. - Diseñar y dirigir un plan de trabajo que permita determinar las oportunidades de expansión y diversificación de CEINSA a nivel grupo. - Definir la política y estrategias que permiten lograr el desarrollo ordenado y oportuno del grupo. - Definir las alternativas de funcionamiento del grupo: bajo una misma dirección y concepto de grupo, incluyendo a empresas complementarias o como empresas independientes. - Vigilar que se desarrollen y mantengan para CEINSA y para cada área de primer nivel, planes inteligentes de organización: supervisar que las adiciones, eliminaciones o alteraciones de importancia en los planes de organización estén adecuadamente controlados y autorizar los planes de organización y de la alta dirección de CEINSA. - Vigilar el desarrollo e implantación de sistemas autorizados, a fin de asegurar la solución de problemas y la simplificación de trámites operativos, consultas y actualizaciones al banco de datos, así como también las comunicaciones y operación con terminales remotas, tanto a nivel de la zona metropolitana como a nivel nacional. - Vigilar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de CEINSA, estén debidamente salvaguardados y administrados. - Ejercer el control general de las empresas y asegurar la armonía y productiva actuación de las diferentes áreas que la integran. - Establecer y vigilar el cumplimiento y actualización de controles mecanismos de operación que aseguren el correcto funcionamiento de CEINSA, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el consejo de administración y por las autoridades hacendarías.

Figura 21
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBDIRECTOR OPERACIONES

Puesto: Subdirector de operaciones
Descripción genérica
Es responsable de supervisar y vigilar que los servicios se realicen acordes a la empresa, asegurando la generación de utilidades crecientes, así como la calidad en los servicios y atención a clientes, a través de las operaciones nacionales e internacionales en lo referente a investigaciones , operaciones con bancos y empresas privadas.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y ser responsable ante el Director General de la utilidad de las operaciones de CEINSA, a nivel de la zona metropolitana y en forma indirecta a centros regionales en lo concerniente a automatización operativa. - Desarrollar un conocimiento específico de todas las necesidades del cliente y asegurarse de que la calidad de los servicios satisfice las necesidades y requerimiento del cliente - Dirigir a su personal de nivel de supervisión y asegurarse de que entienden su responsabilidad por la utilidad de las operaciones de sus áreas respectivas en particular y de CEINSA en general. - Mantener estrecho contacto con las áreas de sistemas y organización, a fin de optimar continuamente los estándares de operación, así como con finanzas el objeto de formular esquemas de costos más favorables. - Trabajar en estrecha relación funcional con las áreas de Comercialización y Administración, para asegurar la consistencia y adherencia con los planes, programas de trabajo y políticas de operación autorizadas por la Dirección General. - Desarrollar y mantener relaciones con personas e instituciones corporativas, públicas y privadas que pueden servir como fuentes de negocios e información para CEINSA. - Promover con las áreas de Finanzas y Comercialización, alternativas para el manejo de criterios relativos al tiempo de recuperación de la cartera y a los volúmenes de negocios por cliente, a fin de adecuar los contratos de servicios.

Figura 22
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE DESARROLLO Y SOP.
 OPERATIVO**

Nombre del puesto: Subgerente de desarrollo y soporte operativo
Descripción genérica
Coordinar el desarrollo e implantación de nuevos sistemas de acuerdo al plan general de automatización para el crecimiento de la empresa, así como evaluar los requerimientos sobre automatización de cada una de las áreas que conforman la empresa para trabajar de una forma más eficiente.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y participar en la introducción de nueva información a la base de datos - Elaborar y diseñar lógicas de trabajo para facilitar la programación - Mantener informadas a las áreas operativas de los cambios y problemas detectados en las cintas para cualquier posible aclaración - Aplicar pruebas de consistencia a medios magnéticos para poder continuar con su proceso - Verificar, revisar y actualizar los prefijos de cuentas para su adecuada y futura búsqueda - Actualizar fechas de corte de cintas para nuevas cargas - Realizar el reporte de control de calidad de cintas y proveedores para realización de estadísticas - Vigilar y evaluar cada una de las etapas de los proyectos de acuerdo a lo planeado. - Detectar los errores de proveedores así como del sistema interno - Canalizar los errores detectados a las áreas correspondientes para la solución en el menor tiempo posible.

Figura 23
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE OPERACIONES DIVISIÓN 1

Puesto: Gerente de Operaciones División 1
Descripción genérica
Es el responsable de la administración, coordinación y control de la operación y recurso humano a su cargo, dando cumplimiento a la planeación estratégica y los objetivos fijados por la Dirección General respecto a volumen de servicios e ingresos para ejercer el presupuesto establecido.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar en forma eficiente y oportuna los controles de productividad. - Dar cumplimiento a los estándares de calidad establecido en los servicios proporcionados al cliente. - Vigilar que los informes sean operados dentro de los tiempos establecidos con el cliente. - Supervisar que todos los costeos de producción sean enviados oportunamente al área de facturación. - Realizar visitas regularmente a los clientes para conciliación y captación de servicios. - Asesorar a las subgerencias en toma de decisiones y resolución de problemas.

Figura 24
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE MESA DE CONTROL

Puesto: Subgerente de Mesa de Control
Descripción genérica
Es el encargado de controlar los sistemas de recepción y entrega de servicios; archivo negativo, relacionado, tablas, tarifas y catálogos, demandas ejecutivo mercantiles, sollicitación, impresión y entrega de formas continuas, atiende, asesora y capacita al personal a su cargo, atiende y desahoga consultas del departamento de operación, elabora, revisa, autoriza y entrega reportes.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y autorizar los informes diarios de bitácora, los reportes de impresión y consumo de formas continuas, de punteo y captura de demandas ejecutivo mercantiles, de recepción y entrega de servicios solicitados en medios tradicionales y magnéticos. - Verificar que el equipo se encuentre en óptimo funcionamiento - Vigilar que el supervisor distribuya equitativamente el trabajo entre el personal a su cargo. - Verificar que el centro de impresión atienda y entregue oportunamente a usuarios sus impresiones en formas continuas. - Controlar y custodiar registros de firmas autorizadas para enviar altas, bajas y modificaciones al archivo negativo. - Verificar que las firmas que suscriben los registros y envíos de medios magnéticos de archivo negativo sean iguales a las registradas.

Figura 25
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE MEDIOS TRADICIONALES

Puesto: Subgerencia de Medios Tradicionales
Descripción genérica
Controlar los recursos humanos, técnicos, financieros, en coordinación con los objetivos establecidos de la empresa para dar un atención al cliente que envía los servicios en solicitudes físicas eficiente y eficaz.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el programa de presupuesto de servicios diarios - Controlar, vigilar flujos de operación en las etapas de entradas y salidas - Controlar que los servicios sean entregados en el tiempo y con la calidad requerida por el cliente, en base a la conceptualización de servicios y/o convenios. - Controlar y atender las llamadas telefónicas y/o escritos de diversos clientes. - Controlar y verificar que las cifras reporte diario y/o reporte de producción coincidan en ambos casos

Figura 26
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE REPORTISTAS

Nombre del puesto: Subgerente de Reportistas
Descripción genérica
Controlar los recursos humanos, técnicos, financieros, en coordinación con los objetivos establecidos, así mismo desarrollar innovaciones en los procesos operativos, permitiendo optimizar sus actividades con resultados satisfactorios y así cumplir los requerimientos institucionales y de los clientes.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el programa de presupuesto de servicios diarios - Controlar, vigilar flujos de operación en las etapas de entradas y salidas. - Controlar y administrar los recursos humanos, materiales y equipo para cubrir los procesos operativos. - Controlar que los servicios sean entregados en el tiempo y con la calidad requerida por el cliente, en base a la conceptualización de servicios y convenios. - Controlar y programar visitas a clientes con la finalidad de revisar, aclaraciones, demandas de servicios y promociones. - Controlar y verificar que las cifras del reporte diario y/o reporte de producción coincidan

Figura 27
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE OPERACIONES DIVISIÓN 2

Nombre del puesto: Gerente de Operaciones Div. 2
Descripción genérica
Es el responsable de la administración, coordinación, control, supervisión y control de la operación y recurso humano bajo su cargo, dar cumplimiento a la planeación estratégica y los objetivos fijados por la Dirección General respecto a volumen de servicios e ingresos para lograr el presupuesto establecido.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar en forma eficiente y oportuna los controles de productividad - Dar seguimiento al cumplimiento de estándares de calidad de los servicios - Vigilar que los informes sean operados dentro de los tiempos establecidos con el cliente - Fomentar el buen ambiente de trabajo (motivación e Integración del grupo). - Coordinar que todas las áreas se encuentran abastecidas de las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo. - Vigilar el cumplimiento de las normas de disciplina establecidas por la empresa. - Coordinar con las subgerencias el cumplimiento de los programas de planeación estratégica. - Supervisar que todos los costeos de producción diaria sean enviados oportunamente al área de facturación. - Realizar visitas regularmente a clientes para conciliación de los servicios y dar seguimiento estricto al cumplimiento del presupuesto de servicios e ingresos. - Asesorar a las subgerencias en toma de decisiones y resolución de problemas.

Figura 28

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE OPERACIÓN DE MEDIOS
MAGNÉTICOS**

Nombre del puesto: Subgerente de Operación de Medios Magnéticos
Descripción genérica
Controlar los recursos humanos, técnicos, financieros en coordinación con los objetivos establecidos, así mismo desarrollar las innovaciones en los procesos operativos, permitiendo optimizar sus actividades con resultados satisfactorios y así cumplir los requerimientos institucionales y de nuestros clientes.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el programa de presupuestos de servicios diarios. - Controlar, vigilar flujos de operación en las etapas de entradas y salidas de los medios magnéticos. - Controlar y administrar los recursos humanos, materiales y equipo para cubrir los procesos operativos magnéticos. - Controlar que los servicios sean entregados en papel, diskette y/o ambos en el tiempo y con la calidad requerida por el cliente, en base a las conceptualizaciones de servicios y/o convenios. - Controlar y programar visitas a clientes con la finalidad de revisar, aclaraciones demandas de servicios y promociones. - Controlar y vigilar que el trabajo procesado sea entregado en el lugar y horario establecido. - Controlar y vigilar que las cifras del reporte diario y/o reporte de producción coincidan en ambos casos.

Figura 29

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE INVESTIGACIÓN
PERSONALIZADA**

Nombre del puesto: Subgerente de Investigación Personalizada
Descripción genérica
Es responsable de la adecuada administración del área a su cargo, así como la coordinación, supervisión y control de la operación y del recurso humano.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a clientes para conciliar y verificar que hayan recibido sus informes con oportunidad. - Supervisar que la producción diaria sea enviada a facturación sin errores con los datos requeridos para realizar la factura. - Supervisar que la investigación y captura se efectúe de una manera eficiente - Auxiliar a los supervisores en la toma de decisiones para la solución de problemas - Reportar a los clientes los inconvenientes que surjan con la investigación a fin de ocasionar retraso en el tiempo de respuesta. - Agilizar el trámite de los servicios cuando sean urgentes para evitar caer en rezago. - Supervisar que los informes que se envían contengan los datos que el cliente requiere para evitar posibles devoluciones. - Supervisar y coordinar el control de la calidad en los muestreos de servicios - Supervisar el manejo del pago por honorarios.

Figura 30
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBDIRECTOR COMERCIAL

Nombre del puesto Subdirector Comercial
Descripción genérica
Es responsable de planear, dirigir y controlar la satisfacción del mercado cautivo y potencial al que se dirigen los productos, así como coordinar la relación constante y oportuna como el entorno de la empresa, difundiendo su identidad corporativa y desarrollo.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar las necesidades informativas y volúmenes de demanda del cliente para coordinar las prestaciones del servicio con las áreas operativas, supervisando que se atienda en los términos contratados. - Diseñar e implantar la aplicación de políticas de atención y promoción entre la empresa y el cliente (derechos y obligaciones) - Supervisar la cartera de clientes y mantener el nivel de demanda de acuerdo a la capacidad de producción, mediante la captación de nuevos clientes. - Determinar las tarifas y descuentos de servicios, así como sus políticas de aplicación. - Identificar, en coordinación con sistemas, los alcances tecnológicos del cliente para canalizar la solicitud de servicios por medios magnéticos diversos y desestimular la recepción que implique procesos manuales. - Supervisar las tendencias de solicitud de servicios para reconocer los ciclos de demanda del mercado meta y pronosticar el nivel de captación de servicios. - Diseñar nuevos productos a partir de los recursos informativos y tecnológicos de la empresa, para satisfacer permanentemente las necesidades del cliente, buscando siempre el enriquecimiento y la especialización del informe. - Planear estudios de mercado que permitan direccionar las acciones estratégicas de la empresa. - Planear y estudiar la factibilidad de abrir nuevas sucursales o correosallas. - Planear la difusión de identidad corporativa, enfatizando en el desarrollo tecnológico, los alcances informativos y el papel estratégico de la empresa. - Diseñar la difusión de identidad corporativa a través del mecanismo publicitario masivo, intermedios y directos.

Figura 31

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE PROMOCIÓN Y VENTAS

Nombre del puesto: Subgerente de promoción y ventas
Descripción genérica
Es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar la labor de la promoción con la finalidad de convertir en nuevos clientes a los prospectos así como las actividades de atención a los clientes cautivos nacionales e internacionales, asegurando así una demanda de servicios constante y creciente acorde a nuestra capacidad operativa.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar la aplicación de las políticas y procedimientos de promoción con la finalidad de: captar solamente aquellos prospectos que cumplan con el perfil de cliente; detectar las necesidades informáticas del prospecto para ofrecerle los productos que las satisfagan; captar al nuevo cliente para la solicitud y recepción de sus servicios hasta que este seguro de controlar y conocer sus procesos. - Recopilar y analizar la información obtenida por las ejecutivas de cuenta a través de los reportes y minutas que se derivan de sus visitas a los clientes para generar un reporte para la subdirección de comercialización. - Llevar a cabo la medición y evaluación de los comentarios y acciones de los clientes reflejados en las visitas efectuadas y comunicarlo a las áreas competentes - Supervisar y coordinar el levantamiento del pronóstico de demanda - Coordinar los esfuerzos para la captación de los clientes en cuanto al uso de nuevos productos. - Supervisar y coordinar el área para mantener actualizadas y ordenadas las herramientas de trabajo de las ejecutivas de cuenta, tales como: directorio de clientes, archivo, contratos, agenda, conceptualizaciones, carpeta de promoción entre otros. - Ordenar y coordinar la difusión de información importante que sea generada por los clientes y deba darse a conocer hacia el interior de la empresa ya que pudiera afectar positiva o negativamente la relación con el cliente - Ordenar y coordinar la difusión de información importante que sea generada por CEINSA y deba darse a conocer a los clientes - Promover la presencia de CEINSA en un plano internacional a través de las funciones de promoción, atención y relaciones públicas en organismos que sirvan para este fin. - Coordinar la participación en eventos de difusión de imagen internos y externos.

Figura 32
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE MERCADOTECNIA

Nombre del puesto: Subgerente de mercadotecnia
Descripción genérica
Es el responsable de proporcionar información confiable, completa y oportuna sobre el mercado meta, así como organismos de interés para la empresa.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de mercado para identificar, evaluar o investigar : hábitos de demanda, tendencia y pronóstico de demanda, detección de nuevos mercados, tarifas, ciclos de vida del producto, satisfacción del cliente, competencia, plazas potenciales. - Mantener relaciones y realizar investigación documental con organismos, dependencias o entidades, cuya información sea de interés para la empresa. - Generar nuevos productos a partir de los recursos informativos y tecnológicos de la empresa, para satisfacer permanentemente las necesidades del cliente - Buscar bases de datos que incrementen los archivos de la empresa y permitan la especialización del informe y del requerimiento de la base de datos. - Apoyar el diseño de estrategias comerciales - Coordinar la difusión de la identidad corporativa a través de mecanismos publicitarios. - Coordinar el levantamiento de información a través del área de promoción y ventas, o bien con encuestas externas.

Figura 33
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBDIRECTOR DE INFORMÁTICA

Nombre del puesto: Subdirector de Informática
Descripción genérica
Es el responsable de marcar las directrices informáticas de la organización para minimizar el tiempo de respuesta en los servicios proporcionados por CEINSA, para el logro de los objetivos.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer con el nivel directivo las características básicas de los sistemas automatizados con que operará CEINSA -Coordinar y supervisar el mejoramiento del servicio a los clientes simplificando métodos de trabajo a través de la automatización de actividades repetitivas . - Evaluar la calidad técnica del trabajo desarrollado con los elementos del área. -Supervisar que el personal de área se apege a la metodología de trabajo, estándares y políticas establecidas. -Determinar el enfoque de los sistemas y establecer los lineamientos para su desarrollo. -Integrar nuevas bases de datos . -Formular el plan operacional de su área conforme a los objetivos fijados por la alta dirección . -Elaborar y controlar el presupuesto para el área de informática. -Proponer la adquisición de un nuevo equipo de proceso de datos, incluyendo dispositivos periféricos, comunicaciones y maquinas. -Desarrollar el plan de desarrollo informático de la empresa a corto, mediano y largo plazo . -Negociar forma y método de enlace con proveedores de base de datos para que de el servicio y/o recibir.

Figura 34
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBDIRECTOR DE FINANZAS

Nombre del puesto: Subdirector de Finanzas
Descripción genérica
Mantener el control sobre los recursos financieros de CEINSA, a través del adecuado registro de las operaciones con el soporte presupuestal y el manejo racional del gasto. Aplicar una correcta política fiscal y financiera acorde a la estructura de la compañía y a lo establecido por las autoridades hacendarias Optimizar la recuperación de los servicios facturados a través de la simplificación de la cobranza para reducir los días de venta en cartera.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y coordinar la definición de planes financieros a corto, mediano y largo plazo con los recursos de CEINSA, vigilando y asegurando la cobertura oportuna de necesidades y la liquidez requerida por los negocios, de tal manera que logre el máximo aprovechamiento de los recursos de la institución. - Vigilar que se mantengan registros contables actualizados de todas las operaciones realizadas por CEINSA, a fin de generar los reportes financieros y la información necesaria para la dirección general, las dependencias oficiales y el consejo de administración. - Mantener un conocimiento actual de los nuevos enfoques y métodos para el análisis financiero, los sistemas administrativos de información, los procedimientos de control interno y contabilidad, planeación de puestos, métodos y procedimientos para los presupuestos de operación y mantenimiento de recursos, y asegurarse de que las nuevas ideas sean integradas a la actividad de CEINSA. - Dirigir, coordinar y vigilar el manejo de los registros de los costos operativos, financieros y administrativos a fin de contar con las herramientas que permitan asegurar el control presupuestal de las diversas funciones y operaciones de CEINSA. - Vigilar que se cumplan oportunamente las obligaciones fiscales de la empresa.

Figura 35

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE CONTABILIDAD Y COSTOS

Nombre del puesto: Gerente de contabilidad y costos
Descripción genérica
Coordinar, revisar y controlar las actividades del personal para contabilizar las operaciones efectuadas por la empresa, elaborar estados financieros con su respectivo análisis
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que las actividades del personal a su cargo se realicen de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la empresa - Proporcionar las cifras correspondientes para que la gerencia de tesorería y control fiscal determine los impuestos correspondientes a pagar. - Proponer mejoras para optimizar las diferentes actividades y procedimientos con el objeto de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de las mismas. - Supervisar el razonamiento contable de los datos presentados en los estados financieros. - Coordinar el trabajo entre los departamentos de contabilidad y costos - Supervisar que la guía contabilizadora se cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados por el IMCP. - Supervisar los procesos de sistematización contemplados en la planeación.

Figura 36

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE PLANEACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

Nombre del puesto: Gerente de planeación y análisis financiero
Descripción genérica
Elaborar y controlar el presupuesto anual y su reprogramación semestral de la empresa, así como el proceso de refacturación automática, reportando las variaciones contra el presupuesto a la subdirección de finanzas.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir funciones y actividades del personal a su cargo - Supervisar al personal y sus actividades para el logro de los objetivos - Revisar codificaciones contables y firmar la documentación comprobatoria de los gastos e inversiones en activo fijo. - Verificar que se haya revisado la disponibilidad presupuestal de los gastos e inversiones en activo fijo - Revisar que todo gasto efectuado y autorizado se haya registrado correcta y oportunamente en el control presupuestal diario. - Controlar la correcta emisión y entrega de reportes de Ingresos, servicios facturados, cobranza y saldos en bancos. - Supervisar los procesos de sistematización contemplados en la planeación. - Realizar estudios de normatividad, procedimientos y políticas financieras para emitir, revisar y actualizar manuales.

Figura 37

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE TESORERÍA Y CONTROL FISCAL

Nombre del puesto: Gerente de tesorería y control fiscal
Descripción genérica
Es el encargado de supervisar y controlar la recuperación de la cartera de clientes, el manejo de recursos financieros y la adecuada aplicación de políticas fiscales y de control interno de la empresa.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento del área de crédito y cobranzas (mensajería, cobranza y atención a clientes) - Supervisar el manejo del fondo fijo de caja - Supervisar el control de cuentas de bancos (cheques e Inversiones) - Supervisar la entrega oportuna de documentación comprobatoria de movimientos en bancos al área de contabilidad - Supervisar el comportamiento de las cuentas de deudores diversos - Supervisar la recepción y revisión de los requisitos fiscales

Figura 38

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Nombre del puesto: Subgerente de crédito y cobranzas
Descripción genérica
Es el encargado de proporcionar oportunamente a la empresa los recursos financieros a través de la recuperación monetaria de los servicios facturados.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la recepción de facturas y relaciones entregadas por el área de facturación. - Supervisar la recepción de correspondencia entregadas por las diversas áreas para su entrega al cliente - Supervisar la recepción de los documentos sujetos a cobro - Supervisar la distribución a los mensajeros, de los clientes sujetos a cobro. - Investigar y aclarar los documentos que no fueron cobrados. - Elaborar y controlar las cancelaciones de las facturas - Revisar las notas informativas de supervisores y mensajeros y dar seguimiento a los comentarios de clientes cuando sea necesario. - Establecer contacto con los clientes telefónicamente y personalmente cuando sea necesario. - Supervisar diariamente el registro de la cobranza en el módulo de cuentas por cobrar - Elaborar el reporte de cobranza y saldos en bancos para su entrega a la dirección. - Supervisar el registro contable de la cobranza recuperada, analizar e investigar diferencias.

Figura 39

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE COSTOS

Nombre del puesto: Subgerencia de costos
Descripción genérica
Revisar los costos y puntos de equilibrio por línea de servicios y departamento, determinando el estado de resultados divisional dentro de la empresa
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el estado de resultados divisional mensual y acumulado - Supervisar que las integraciones del activo fijo y diferido se realicen después del cierre de cada período - Controlar en el sistema la captura de datos en lo concerniente al activo fijo y diferido (por adquisición y baja de activos) - Supervisar que las integraciones de activo fijo y diferido se realicen después del cierre de cada período. - Supervisar la validación de las pólizas contables

Figura 40

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO

Nombre del puesto: Subdirector Administrativo
Descripción genérica
Es el responsable de supervisar la planeación de funciones y objetivos para una adecuada administración de recursos humanos, vigilar el suministro de servicios de apoyo oportuno a la empresa, tanto en México como en los centros regionales, dar seguridad física al edificio.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar el área de recursos humanos en cuanto a administración y control de personal, así como su suministro a través del reclutamiento y selección y la ejecución del programa de capacitación. -Conducir en términos cordiales con el sindicato de la compañía. -Supervisar y vigilar el cumplimiento del programa y funcionamiento de los servicios administrativos y de apoyo a la compañía (almacén, conmutador, archivo general, mantenimiento de instalaciones de mobiliario, equipo de oficina y cafetería). -Autorizar cotizaciones y solicitudes de cheques por conceptos propios de su área. -Revisar y autorizar las adquisiciones para la compañía. -Dar los lineamientos y consignas al responsable de la seguridad del edificio, para que los elementos vigilen adecuada y eficientemente.

Figura 41
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL
DE CALIDAD

Nombre del puesto: Gerente de organización y control de calidad
Descripción genérica
Es el responsable de coordinar y supervisar el estudio, diseño y actualización de sistemas administrativos de CEINSA
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la actualización de la estructura organizacional de CEINSA - Supervisar el diseño de sistemas administrativos y operativos y su implantación y mantenimiento en las áreas de la compañía - Supervisar el análisis, diseño e implantación de procedimientos que permitan la optimización de la operación de CEINSA - Supervisar la emisión de circulares de CEINSA. - Coordinar la entrega de información al consejo de administración - Efectuar la medición continua de los índices de calidad establecidos - Participar en la elaboración de estudios especiales - Coordinar la simplificación de métodos de trabajo a través de la automatización en diversas áreas de la compañía.

Figura 42
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE ORGANIZACIÓN

Nombre del puesto: Subgerente de organización
Descripción genérica
Es la persona responsable de analizar el funcionamiento de la empresa que comprenda un examen completo de sus objetivos, políticas, organización y sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales y financieros; análisis de funciones, aprovechamiento de equipo y espacio, en general es realizar estudios que permitan detectar anomalías y por medio de los cuales se pueden corregir el funcionamiento de las áreas o departamentos dentro de la empresa.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la estructura organizacional de la empresa y proponer mejoras - Definir los objetivos del departamento o área que se requiera estudiar - Llevar a cabo los estudios y análisis necesarios para proponer métodos y procedimientos que mejoren el desempeño de las actividades dentro de la empresa. - Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema de problema. - Estudiar los trámites de operación (instructivos contables, instructivos por puesto, manuales de control interno, circulares, reglamentos, etc.,) - Analizar el flujo de información de la documentación. - Analizar y actualizar las formas utilizadas, atendiendo peticiones del departamento solicitante - Analizar las estadísticas sobre volúmenes de trabajo y costos de operación. - Analizar el equipo de oficina en uso (inversión, tiempo utilizado, tipos y frecuencia e descompostura, tiempos disponibles, eficiencia, etc.) - Diseñar nuevos sistemas y procedimientos - Precisar las relaciones o contactos con otros departamentos o áreas.

Figura 43
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE AUDITORIA INTERNA

Nombre del puesto: Gerente de Auditoría Interna
Descripción genérica
Es el responsable del cumplimiento de las funciones de auditoría dentro de la empresa, reportando las anomalías a la subdirección administrativa y a la dirección general en su caso.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y vigilar el cumplimiento de los trabajos asignados a sus colaboradores de acuerdo al programa de planeación - Elaborar análisis de cartera de clientes a efecto de vigilar su pronta recuperación - Revisar mediante cédulas de análisis los saldos de cuentas improductivas a efecto de evitar duplicidad de gastos así como omisiones de aplicación o la recuperación de lo que no se compruebe - Revisar las cédulas de remuneraciones y prestaciones analíticas por concepto y empleado mensual acumulado, para efecto de la integración de la información anual. - Hacer análisis mediante cédulas de las provisiones así como de las obligaciones fiscales - Vigilar los pagos por eficiencia que se apeguen a políticas - Apoyar en la elaboración de presupuestos de gastos y servicios. - Atender lo necesario en lo que corresponda al programa de auditoría interna - Atender lo relacionado con dependencias oficiales - Elaborar los programas de planeación así como las adecuaciones necesarias - Mantener al corriente el análisis de saldos en deudores diversos requiriendo las aclaraciones o exigiendo los importes comprobados. - Elaborar escritos con soportes para aclaraciones de provisiones por excedentes o faltantes.

Figura 44
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE JURÍDICO

Nombre del puesto: Subgerente jurídico
Descripción genérica
Vigilar la legalidad de los actos jurídicos de la empresa así como fungir como asesor jurídico corporativo.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al secretario del H. consejo de administración, consejeros y socios en cuestiones administrativas y trámite. - Coadyuva en la relación de trámites administrativos y de protocolización - Funge como nexo de autoridades cuando así es procedente. - Se encarga de la defensa jurídica de la empresa - Asumir todas las responsabilidades que le encomienda la dirección general

Figura 45
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS

Nombre del puesto: Subgerente de servicios administrativos
Descripción genérica
Es el responsable de proveer a la empresa de servicios de apoyo que ayuden a mantener el inmueble en excelentes condiciones así como de la vigilancia y seguridad de este.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar conjuntamente con abastecimientos planes de adquisiciones a corto, mediano y largo plazo para satisfacer necesidades de la empresa, realizando las investigaciones y levantamiento de información para tal efecto.- Tratar directamente con proveedores, cuyos pedidos por volumen o importancia de la mercancía resulten especialmente relevantes para CEINSA- Recibir las requisiciones de compra para proveedores y otorgarles autorización- Aprobar que se trate con proveedores nuevos y que se continúe con otros conocidos evaluando su seriedad, calidad y entrega.- Autorizar los planes de mantenimiento preventivo y correctivo tanto a mobiliario como a equipo de las instalaciones- Definir y mantener los controles que aseguren la aplicación de gastos de su área así como también aquellas de carácter general a nivel empresa,

Figura 46

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

Nombre del puesto: Gerente de relaciones industriales
Descripción genérica
Dirigir y evaluar las acciones de reclutamiento, selección y contratación del personal, la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, probar y evaluar los planes, además de evaluar los resultados, coordinar la elaboración de planes de administración de sueldos y salarios, beneficios y prestaciones de la dirección y salud, negociar el contrato colectivo de trabajo con la representación de la dirección; cuida que se cumplan con las disposiciones legales, laborales y fiscales relacionadas con personal, desarrolla y mantiene la organización.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que se cubran con un mínimo de tiempo las vacantes, que se generan con un máximo de calidad - Supervisar que la contratación eventual o definitiva sea llenada de acuerdo a políticas del departamento. - Supervisar y vigilar que los controles de asistencia sean realizados con una ética absoluta a fin de remitir al personal que amerita otras sanciones. - Controlar y coordinar las relaciones sindicales manteniendo un clima de organización efectivo. - Supervisar, vigilar y controlar todos los expedientes, así como la actualización de plantilla de personal, así como determinar los impuestos sobre nómina manteniendo todos aquellos pagos como son seguro social, ISPT, etcétera. - Elaborar, controlar y coordinar la planeación estratégica del área para una adecuada administración del mismo. - Vigilar y controlar que se cumpla con lo dispuesto en el reglamento interior de trabajo. - Supervisar que los cursos de inducción sean llevados a cabo de la periodicidad establecida para lograr que todo nuevo empleado conozca un poco más de la empresa. - Supervisar y coordinar que la nómina sea cubierta en los días previstos, así como su elaboración.

Figura 47
**DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUBGERENTE DE DESARROLLO
 ADMINISTRATIVO**

Nombre del puesto: Subgerente de desarrollo administrativo
Descripción genérica
Es el responsable de supervisar y coordinar la labor del departamento encaminada a la remuneración del personal a través del pago de sueldos, salarios y prestaciones, desarrollando tabuladores competitivos, sistemas de valuación de puestos, programas de prestaciones e incentivos que garanticen una remuneración justa y adecuada, administrar las cajas de ahorro y el pago de impuestos y obligaciones.
Descripción específica
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las labores de su área: cálculo y captura de nóminas, impuestos, pagos, vacaciones, prestaciones, permiso, kardex. - Elaborar la relación mensual de gastos del área de recursos humanos - Llevar a cabo los estudios correspondientes para que junto con el gerente de recursos humanos proponer estructuras de tabuladores de sueldos acordes a las necesidades de la empresa. - Llevar a cabo los estudios correspondientes para que junto con el gerente de recursos humanos, poder proponer las estructuras de prestaciones para todos los niveles de la empresa - Coordinar junto con el asesor de sistemas, todos los proyectos de automatización de su departamento. - Supervisar que se apliquen suspensiones o amonestaciones por faltas o retardos de acuerdo a las reglas establecidas. - Determinar y calcular las cuotas obrero- patronales del IMSS - Llevar a cabo los trámites y aclaraciones que corresponden ante el IMSS, SHCP, INFONAVIT, en cuanto al personal se refiere. - Llevar a cabo la valuación de puestos. - Auxiliar al gerente de recursos humanos en material de análisis de los pliegos petitorios contrato colectivo. - Calcular el costeo de la nómina y prestaciones para fines estadísticos y de reporte a la dirección general. - Supervisar las labores de recepción de visitas a la empresa. - Administrar el fondo de ahorro del personal sindicalizado y administrativo - Calcular el monto de gratificaciones, P.T.U., aguinaldo, etcétera. - Realizar los trámites de gastos médicos mayores. - Determinar el cálculo y pago de las obligaciones fiscales de la empresa. - Dotar de información y auditoría interna para enviarla a la comisión nacional bancaria.

VI. DIAGRAMAS DE FLUJO Y EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR CEINSA

El requerimiento de los servicios se realiza por medio de una solicitud de servicios que es proporcionada por CEINSA al cliente para la solicitud de los mismos, en ésta se realiza la especificación del servicio que se requiere, así como los datos generales del cliente.

Los requerimientos llegan a CEINSA por medio de los mensajeros internos o por el personal de mensajería del cliente.

La subgerencia de mesa de control es la encargada de la recepción de los servicios, así como de registrar su entrada y entregarlo a la subdirección de sistemas para su proceso e impresión del boletín de investigación correspondiente el cual contiene en forma individual los datos de la persona a investigar. A su vez la subgerencia de mesa de control da aviso a la subgerencia de medios magnéticos o a la subgerencia de investigación personalizada según corresponda el servicio requerido por el cliente, informando el proceso de sus servicios por medio de la solicitud de servicio enviada por el cliente.

La subgerencia de medios magnéticos realiza la investigación y proceso de los servicios de revisión de archivo por medio magnético, es decir se le proporciona respuesta al cliente por el mismo medio con o sin soporte del informe escrito de acuerdo a su petición. *(véase figura 48)*

CEINSA cuenta con una base de datos que al momento de procesar los servicios del cliente por medio magnético a su vez busca la experiencia crediticia de las tarjetas registradas en el boletín de investigación, por lo que éste se imprime con la experiencia crediticia que solicita el cliente acerca del investigado; además de

contar con la base de datos, CEINSA tiene también terminales remotas conectadas a los bancos socios y en las cuales puede completar la experiencia crediticia del investigado buscándolo por el nombre.

La subgerencia de medios magnéticos si el cliente lo requiere realizará una confirmación de los datos generales del cliente vía telefónica consultando las referencias proporcionadas por el investigado. La subgerencia de investigación personalizada realiza la investigación en una forma personal, acudiendo al domicilio del investigado para realizar una descripción genérica de la vivienda que habita y realiza la consulta de referencias para confirmar los datos generales del cliente vía telefónica.

El proceso de los servicios recibidos por medios tradicionales se lleva a cabo mediante el envío de las solicitudes físicas que envía el cliente para la realización de la investigación, la subgerencia de mesa de control las recibe y las revisa aleatoriamente verificando que los datos sean claros y legibles, posteriormente realiza la captura del boletín de investigación y lo imprime para entregarlo a la subgerencia de medios tradicionales o a la subgerencia de investigación personalizada según sea el requerimiento del servicio. *(véase figura 49)*

La subgerencia de medios magnéticos y la de medios tradicionales realizan el mismo tipo de investigación del servicio, la diferencia radica en la forma de recibir el requerimiento, siendo ésta por medio magnético o por solicitud física.

La subgerencia de investigación personalizada puede recibir el requerimiento de los servicios por medio magnético o por solicitud física.

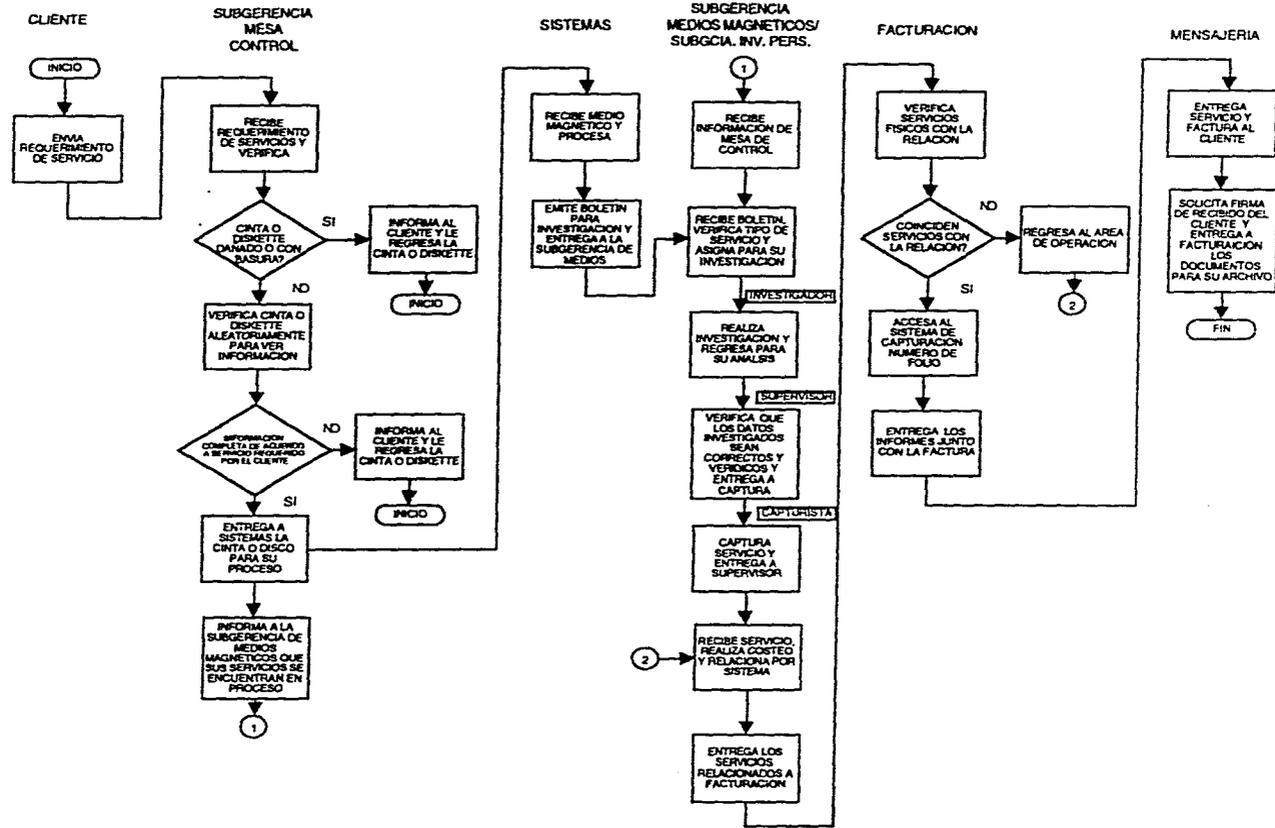
Otro de los servicios que proporciona CEINSA es el servicio de investigación telefónica, del cual el encargado del proceso es la subgerencia de reportistas, la cual recibe la petición de investigación por teléfono identificándose con una clave proporcionada con anterioridad por CEINSA, la subgerencia de reportistas recibe

la información y proporciona al cliente un folio de cada una de las investigaciones, para que una vez que se consulta la base de datos de CEINSA se proporcione al cliente la respuesta por el mismo medio si así lo desea, o por escrito. (véase figura 50)

Cada una de las subgerencias realizan el costeo de la información por medio del sistema, el cual automáticamente de acuerdo al número de tarjetas verificadas o al número de referencias consultadas realiza el costeo, aunque existen excepciones en las que hay que introducir la información en forma manual al sistema, para que posteriormente se emita la relación correspondiente que ampara los servicios que se le van a enviar al cliente.

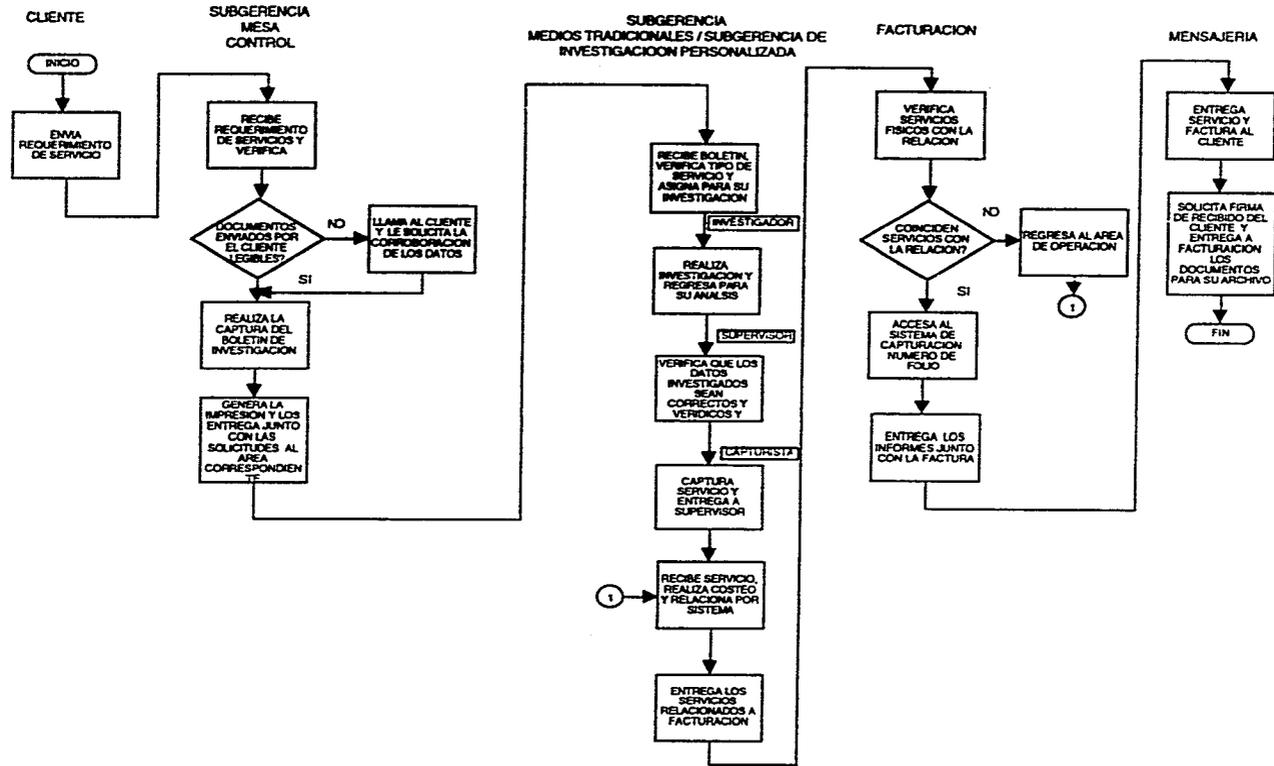
Una vez que se ha realizado el costeo y relacionado se entregan los servicios físicos ensobretados junto con la relación correspondiente al departamento de facturación, la cual revisa que éstos coincidan y que el sobre contenga los servicios que indica la relación, para emitir la factura correspondiente y enviarla al cliente por medio del servicio de mensajería y poder efectuar posteriormente su cobro.

Figura 48
 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS POR MEDIOS MAGNETICOS



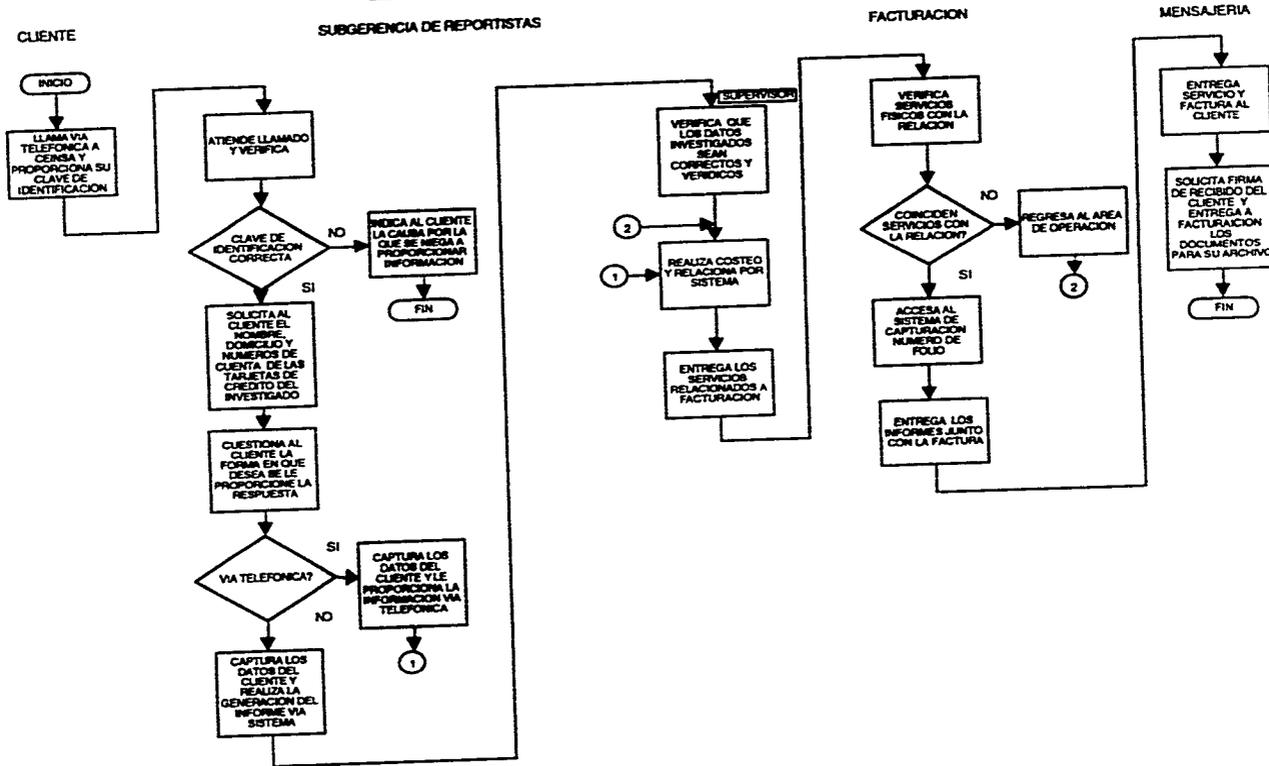
Fuente: Creación de la autora

Figura 49
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS POR MEDIOS TRADICIONALES



Fuente: Creación de la autora

Figura 50
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS POR VIA TELEFONICA



Fuente: Creación de la autora

**CAPITULO TERCERO
REORGANIZACIÓN DE CEINSA**

CAPÍTULO TERCERO

REORGANIZACIÓN DE CEINSA

En el primer capítulo se describieron las principales razones por las que puede surgir la necesidad de reorganizarse, entre las que se citó el crecimiento de la organización. Este caso puede presentarse de diferentes formas; el caso de CEINSA es por la adición de un nuevo servicio que a su vez ocasiona un incremento de personal.

I. PASOS PARA LLEVAR A CABO LA REORGANIZACIÓN

La elaboración de propuestas en estructuras de organización para la creación o modificación de las áreas de trabajo, se basa en un proceso que comprende los siguientes pasos:

Para llevar a cabo la reorganización de CEINSA se retomarán cinco de los seis pasos mencionados por (Laris, p.94, 1992), a saber:

1. Conocer el objetivo
2. Agupar las actividades en unidades prácticas por su similitud, para el logro de los objetivos
3. Para cada actividad o grupo de actividades definanse claramente los deberes, e índíquese a cargo de quién están.
4. Asignación del personal calificado
5. Delegación de autoridad al personal asignado

A continuación se detallan cada uno de ellos.

1. CONOCER EL OBJETIVO

A) Nociones Generales

El objetivo se refiere a ver qué tipo de empresa es y qué clase de objetivo persigue en cada organización.

La definición de los objetivos de las áreas constituye el primer paso para el desarrollo del trabajo, es decir, que la planeación de la organización empieza con la clara especificación de la misión del área que se va a estructurar o reestructurar.

Al respecto, conviene señalar que, si existen dificultades para identificar dichos objetivos, esto indica una deficiente apreciación de la razón de ser del área en cuestión.

La correcta definición del objetivo determina el destino de la organización y sirve de punto de referencia para dirigir y evaluar sus esfuerzos, y constituyen la descripción cualitativa de los resultados a lograr.

Los objetivos de la empresa determinan la orientación de los planes principales y los objetivos de cada área, a su vez estas determinan los objetivos de las áreas subordinadas y así sucesivamente, en otras palabras, los objetivos forman una jerarquía y una secuencia de lo general a lo particular.

Los objetivos de las áreas de menor nivel jerárquico serán mas claros y precisos si sus titulares comprenden los objetivos globales de la empresa y los de las áreas de niveles jerárquicos superiores.

Lo anterior es fundamental, ya que de los objetivos se derivan las funciones que se deberán realizar para alcanzarlos.

En el segundo capítulo se mencionó el tipo de empresa que es CEINSA, siendo su objetivo principal lograr la mayor cobertura nacional en sus servicios, cubriendo principalmente las necesidades del sector financiero.

B) ENDI: un nuevo servicio de CEINSA

CEINSA responde al compromiso de ser una sociedad de información crediticia con la modernización tecnológica que demandan los grupos financieros nacionales participantes de un escenario altamente competitivo, que busca efectividad y eficiencia en sus operaciones.

CEINSA aceptó el reto y asumió la función de agente de cambio, desarrollando un proyecto que coadyuvará a revolucionar el trámite en el otorgamiento de crédito al consumo: "Enlace directo" (ENDI), que es el nuevo servicio generador de la necesidad de reorganizarse.

Durante los últimos tres años CEINSA centró sus esfuerzos en el desarrollo de ENDI, cuya ventaja es establecer comunicación en línea con los clientes, para llevarle a sus instalaciones, en forma directa e inmediata, la información que requieren para apoyar la toma de decisiones en transacciones de crédito y financiamiento.

CEINSA cuenta con una plataforma tecnológica que soporta sofisticados sistemas (que permiten concentrar, procesar y reportar millones de datos de

personas físicas a nivel nacional), infraestructura necesaria para el óptimo funcionamiento de enlace directo, aplicación que permitirá al usuario investigar en forma inmediata al solicitante de crédito.

ENDI cuenta con las siguientes características:

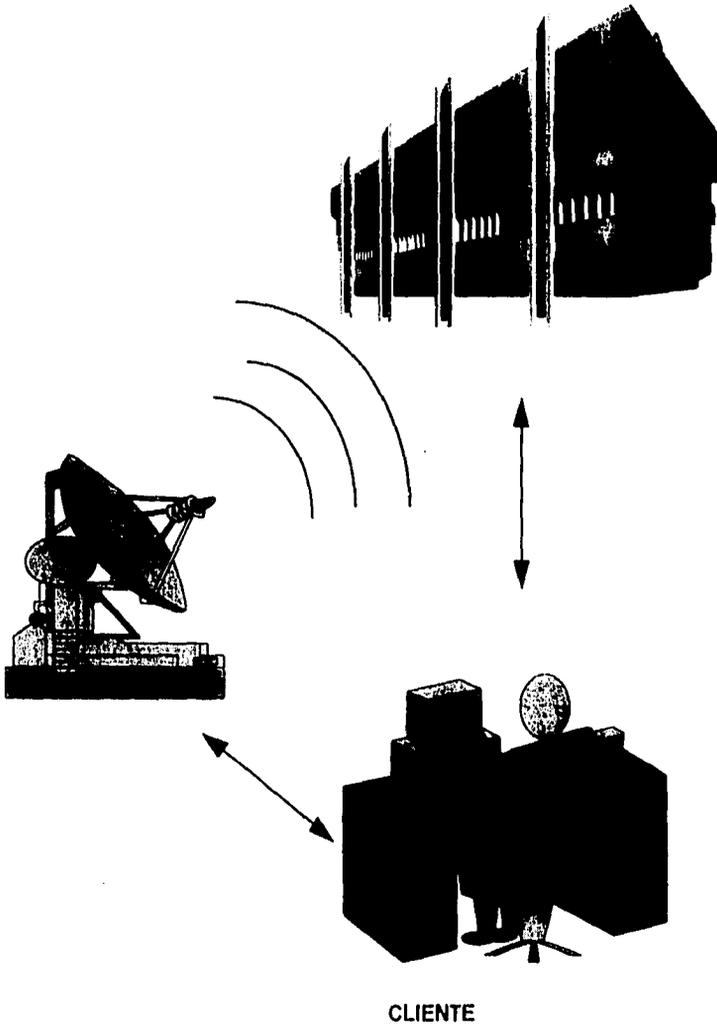
- Es un sistema práctico y funcional que busca facilitar la actividad del analista de crédito y convertirse en una herramienta útil para el sector financiero.
- Es muestra categórica de la modernización y responde a la dinámica de cambio que demanda el mercado actual.
- Es el resultado de integrar tecnología de vanguardia, avanzados programas, y lo más importante, una base de datos con más de veinte millones de registros de personas físicas.
- Es un sistema de búsqueda automática que funciona con procesos prácticos y legibles y que ofrece consultas confiables y oportunas.

El usuario puede acceder desde sus instalaciones el sistema informativo ENDI, que concentra; datos generales, antecedentes e información actualizada de la situación económica de personas físicas a nivel nacional.

Es importante mencionar que en el sistema ENDI la aplicación interactúa entre ambos equipos, cliente y CEINSA cuya responsabilidad es compartida. El equipo del cliente transporta por su red de comunicaciones, las solicitudes, para que el equipo de CEINSA efectúe la consulta y responda al equipo del cliente, para que este distribuya la respuesta en sentido inverso, lo que hace que ENDI sea un servicio de responsabilidad compartida (véase figura 51).

Figura 51

ESQUEMA DEL SERVICIO DE ENLACE DIRECTO



Fuente: Creación de la autora

El sistema de consulta ENDI consiste en relacionar datos de la persona investigada, por tal motivo, la captura de la información que realice el usuario determina los alcances de la búsqueda, y por ende el resultado del reporte.

Los datos que el usuario capture en la pantalla de consulta, será la información que el sistema ENDI considerará para la búsqueda en la base de datos.

ENDI es un servicio que requiere que el cliente tenga un computador con las características que CEINSA le indique, para que este a su vez realice la instalación técnica del mismo y la conexión del enlace vía satélite a CEINSA, la cual ofrece la instalación del equipo así como la capacitación del personal para operar el sistema, haciendo el servicio más rápido y eficiente para quienes lo operan.

El servicio se otorgará primeramente a los clientes socios y después se extenderá a los demás clientes de la empresa.

ENDI se podrá consultar de 7:00 a 17:30 hrs y operará por medio de la base de datos con la que cuenta CEINSA, el cliente podrá trabajar desde su oficina y obtendrá respuesta en 1 minuto tecleando los siguientes datos:

- Nombre de investigado
- Domicilio particular
- Domicilio de empleo
- Número de cuenta de las tarjetas que desea consultar

A) Contenido de los servicios

El informe de investigación que se le proporciona al cliente contiene la siguiente información:

a) Status de la tarjeta de crédito

- Clave del otorgador
- Nombre y dirección que registra la tarjeta de crédito
- Número de cuenta
- Fecha de apertura
- Límite de crédito
- Saldo actual
- Saldo vencido
- Clave de comportamiento de pago
- Situación y motivo

Nota : No se proporciona información sobre tarjetas adicionales, tarjetas empresariales, tarjetas de débito, ni cuentas de cheques.

b) Status mensual registrado durante un año

- Clave del otorgador
- Nombre del titular
- Número de cuenta
- Domicilio
- Status
- Saldo vencido
- Motivo de cancelación

c) Demandas mercantiles:

- Número de juzgado
- Número de la sala
- Plaza
- Tipo de demanda
- Fecha de publicación
- Demanda
- Demandante

La empresa seguirá otorgando al cliente los servicios que actualmente maneja, ya que cada uno de ellos se proporciona de manera diferente de acuerdo a los requerimientos y prioridades que se manejan con el otorgante del crédito al investigado.

Para la realización de este servicio habrá personal que atender a los clientes para cualquier duda acerca del manejo del sistema.

El servicio se diseñó de tal forma que cada cliente tendrá su registro de consulta automáticamente, por lo que al final del día el personal de CEINSA enviará vía sistema una relación de las consultas que realizó el cliente; ésta relación contendrá el precio de cada una de las consultas, y será revisada y enviada a facturación por el nuevo departamento. Al igual que CEINSA el cliente podrá realizar la impresión de dicha relación y verificar que el sistema haya registrado únicamente las consultas efectuadas; en caso de que exista alguna diferencia llamará a CEINSA para su aclaración.

B) Fuentes informativas

Los sistemas de tarjetas de crédito entregan mensualmente una cinta que contiene la información antes indicada, cuya actualización corresponde al corte inmediato anterior (Manual del usuario de ENDI, 1994).

CEINSA recibe la cinta y antes de actualizar la información de la base de datos revisa la consistencia de la misma, y en caso necesario reporta las anomalías al proveedor de información para la corrección correspondiente.

Es importante mencionar que CEINSA reporta exclusivamente la información que recibe de sus proveedores de información.

CEINSA conserva el status mensual que registra la cinta que entregan los proveedores de información y lo integra al comportamiento histórico.

Los otorgadores de tarjeta de crédito reportan, en forma particular y mediante un procedimiento debidamente autorizado, los clientes negativos claramente identificados, que provocaron fraude o quebranto a la institución.

CEINSA obtiene los datos del boletín judicial. Actualmente se tiene información de México D.F.

C) Proveedores de información

Los proveedores de información son aquéllos que proporcionan a CEINSA el status de cada uno de los investigados a una cierta fecha, esta información la proporcionan por medio de cintas, para que CEINSA las procese y las cargue a su base de datos (Manual del usuario de ENDI, 1994).

A continuación se enuncian los nombres de los proveedores de información de CEINSA:

Sistema Banamex (incluye tarjetas propias, bancos afiliados y marcas privadas).

Sistema Bancomer (incluye tarjetas propias, bancos afiliados y marcas privadas).

Sistema Prosa/Carnet (incluye tarjetas de los 20 bancos afiliados).

Diners Club.

Sears.

American Express.

Palacio de Hierro.

Liverpool.

California Commerce Bank.

Iusacell.

Telcel.

Crédito Real.

Los proveedores de información no entregan el cien por ciento sus bases de datos, motivo por el cual ocasionalmente los informes de CEINSA no reportarán todas las tarjetas de crédito del investigado.

CEINSA trabaja para integrar el resto de los otorgadores de tarjeta de crédito comerciales existentes en México. Asimismo busca enriquecer la base de datos con antecedentes e información actualizada de crédito hipotecario, préstamos

personales, préstamos para automóviles, préstamos ABCD; así como antecedentes negativos en el manejo de cuentas de cheques.

D) Alcances informativos

El sistema de consulta consiste en relacionar datos de la persona investigada, por tal motivo, la captura de la información que realice el usuario determina los alcances de la búsqueda, y por ende el resultado del reporte (Manual del usuario de ENDI, 1994).

Es importante reiterar que CEINSA sólo concentra, procesa y reporta los datos que proporcionan los proveedores de información.

ENDI proporcionará al usuario el status y comportamiento histórico de las tarjetas de crédito en cuyo registro relacione:

Nombre vs. domicilio particular.

Nombre vs. domicilio del empleo.

Referencia(s) bancaria(s) o comerciales proporcionada(s)*

Nombre vs. domicilio(s) de la(s) referencia(s) proporcionada(s)**

* Si la referencia bancaria o comercial proporcionada no corresponde al investigado, el sistema le reportará el nombre y domicilio del titular de la cuenta, así como su status y su comportamiento.

** Si la(s) referencia(s) proporcionada(s) está(n) registrada(s) con su domicilio distinto a los indicados en la pantalla de captura, automáticamente el sistema

reportará todas aquellas que coincidan con esa dirección y el nombre del investigado.

Dada la naturaleza de los archivos de antecedentes negativos de tarjetahabientes y demandas mercantiles, CEINSA reportará los registros contenidos en la base de datos, que coincidan sólo con el nombre del investigado. Es decir, la información puede corresponder a la persona investigada, o bien tratarse de algún homónimo (personas distintas al mismo nombre).

2. AGRUPAR LAS ACTIVIDADES EN UNIDADES PRÁCTICAS POR SU SIMILITUD

Una función se define como el conjunto de actividades afines a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y de cuyo ejercicio es responsable una determinada área de la empresa. Constituye las responsabilidades, los alcances y límites de " lo qué se hace " y " quién lo hace."

Para su elaboración se aplica el análisis funcional o determinación de las funciones que permite separar los aspectos en que hay que dividir sucesivamente la función.

La división sucesiva de la función consiste en agrupar funciones, relacionando éstas en grupos, jerarquizándolos de tal manera que se puedan identificar las funciones básicas del área, así como los grupos de actividades

que componen dichas funciones y que serán ejecutadas por las áreas y/o por el puesto o los puestos requeridos.

Junto con el objetivo, las funciones definen la naturaleza de las áreas. En CEINSA se clasifican en funciones básicas y funciones de apoyo.

A) Función básica

Es un grupo de actividades afines, que se encuentran directamente relacionadas con el objetivo de la empresa. También se le conoce como función sustantiva.

B) Función de apoyo

Es un grupo de actividades afines, que auxilian, asesoran o informan a las áreas responsables de las funciones básicas, sobre aspectos que requieren conocimientos y/o experiencia técnica o administrativa especializada.

Para simplificar la identificación y definición de las funciones, facilitar su clara y precisa redacción, así como dotarlas de la información necesaria, a continuación se describen los criterios a considerar:

- a) Evitar la tendencia a describir las funciones con un grado excesivo de detalle, cuidando de no definir actividades y/o operaciones a cargo de los puestos existentes.

- b) Redactar las funciones de tal modo que de cada una de ellas puedan derivarse dos o más actividades afines.
- c) Presentar en forma de lista las funciones de cada uno de los grupos que se hayan identificado, jerarquizándolas u ordenándolas ya sea de acuerdo al proceso general de trabajo, al grado de importancia de proceso general de trabajo, al grado de importancia de cada función, o a la secuencia del proceso administrativo, según se considere conveniente y muestre de la mejor manera las funciones del área.
- d) Cuidar que las funciones no se repitan entre las áreas, ya sea de modo total o parcial, para evitar que se duplique la autoridad y la responsabilidad.
- e) Evitar la inclusión de funciones a cargo de puestos con mando tales como:
- Planear las labores de la oficina.
 - Supervisar los trabajos de los subordinados.
 - Controlar el presupuesto del área, etcétera.
- f) Iniciar la redacción de las funciones con un verbo infinitivo que indique las acciones por realizar.

Cabe hacer hincapié que el contenido de las funciones será de carácter estratégico o directivo a medida que éstas se ubiquen gradualmente en niveles inferiores, el contenido será de tipo operativo.

C) Estructuración de áreas, puestos y plazas

Las áreas de trabajo son unidades administrativas que tienen a su cargo el ejercicio de funciones afines, en determinado nivel jerárquico y forman parte de la estructura organizacional de la empresa; se integran generalmente por varios departamentos y en algunos casos solo por uno, por puestos y plazas y en consecuencia, comprenden uno o varios niveles de autoridad y responsabilidad.

En CEINSA las áreas se clasifican por su naturaleza de las funciones que tienen a su cargo en:

Áreas básicas.- Son las que tienen responsabilidad directa del cumplimiento de los objetivos fundamentales de la empresa.

Áreas de apoyo.- Son las que coadyuvan con sus acciones, al cumplimiento de los objetivos encomendados a las áreas básicas.

D) Criterios básicos para la estructuración

La departamentación no es un fin en sí misma, sino simplemente un método de ordenar actividades para facilitar el desempeño del área.

La definición y estructuración de las áreas constituye una labor que responde a la necesidad de establecer o adecuar un modelo de organización que permita al área realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz.

La base funcional es simplemente una forma de organizar el área, los responsables del área pueden decidir su organización sobre la base de los siguientes criterios que entre otros comúnmente se usan en CEINSA:

- a) Organización funcional: Las actividades se agrupan a partir de las funciones y áreas principales de la empresa.
- b) Organización por proceso: Las actividades se agrupan en torno a un determinado proceso de producción o prestación de los servicios.
- c) Organización por número de empleados: Las actividades se agrupan por la cantidad de empleados que realizan las mismas tareas y se destinan a atenderlas según su volumen.
- d) Organización mixta: Es una combinación de dos o más criterios para agrupar las actividades en la forma que mejor contribuyan al logro de los objetivos.

La introducción del nuevo servicio traerá como consecuencia la modificación de la estructura organizacional con la que actualmente cuenta CEINSA, por lo que se verá afectada el área operativa principalmente. Por la magnitud de responsabilidad que debe tener la persona encargada de la atención a los clientes en el servicio de enlace directo se considera conveniente crear una gerencia con las tareas y funciones estipuladas en la descripción de puesto.

3. DEFINIR CLARAMENTE LOS DEBERES

La asignación de títulos a los puestos implica precisar qué se espera de cada puesto.

La gerencia se denominará Gerencia de enlace directo, la cual estará a cargo de dicho departamento y dependerá directamente de la subdirección de operaciones.

La gerencia de enlace directo tendrá tres subordinados: un supervisor y dos auxiliares que orientarán al usuario en el manejo y capacitación del sistema.

A) Puestos

El puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones o labores que debe realizar y responsabilidades que debe asumir su titular, así como los requisitos que éste debe cubrir en determinadas condiciones de trabajo.

Para la definición de los puestos habrá de considerarse a los grupos de operaciones o labores identificadas en el proceso de departamentación que deberán realizarse individualmente para lograr el desarrollo de las actividades del área.

La combinación compuesta de labores individuales identifican a un puesto; para que se pueda asignar a un puesto dichas labores, se recomienda contemplar los siguientes requisitos:

- a) Que el fin u objetivo y el "qué hacer" no rebasen la capacidad o requisitos del puesto.
- b) Que las labores no reclamen un esfuerzo mayor del que el puesto pueda rendir.

- c) Que los equipos, materiales o los datos que las labores requieran puedan ser manejados por un solo puesto.
- d) Que el costo o el riesgo económico de las labores no represente una responsabilidad muy alta para ser asignada a un puesto.
- e) Que el medio ambiente y las condiciones físicas no opongan tantas ni tales dificultades que no puedan oportunamente ser atendidas ni resueltas por su solo puesto
- f) Que no haya en las labores momentos simultáneos o muy próximos en que un puesto no pueda responder de tal ejecución o de su vigilancia.

Un puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, y realizar las mismas operaciones, con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones de trabajo; el número de empleados que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene.

De acuerdo a las condiciones propias de CEINSA y sin dejar de reconocer que existen otros, se clasifican de la siguiente manera:

B) Puesto de mando

El puesto de mando tiene a su cargo un área de trabajo formalmente constituida dentro de la estructura de organización y están considerados en el organigrama estructural de puestos y plazas, autorizado por la dirección general.

C) Puestos operativos

Son aquellos que realizan las operaciones del área a la que están adscritos, dependen de un puesto de mando y se encuentran considerados en el organigrama estructural de puesto y plazas respectivo.

D) Puestos de apoyo

Son aquéllos que realizan actividades de apoyo para el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa y dependen de un puesto de mando, como son entre otros: secretaria, mecanógrafa, chofer, mensajero, igualmente están considerados en el organigrama de puestos y plazas respectivo.

E) Plazas

Como referencia se adiciona la siguiente información referente a la plaza, que es considerada la unidad de medida que indica el número de empleados que desempeñan el puesto en las diferentes áreas de la empresa.

4. ASIGNACIÓN DEL PERSONAL CALIFICADO

En este punto se deberán establecer los deberes de cada uno y este personal deberá tener las condiciones necesarias para que los deberes de su puesto puedan llevarse a cabo.

El gerente de enlace directo deberá ser Lic. en Informática, Administración o Comunicaciones, titulado, con una experiencia de 4 años desarrollando funciones similares.

El supervisor de enlace directo deberá ser pasante o titulado de la carrera de Licenciado en administración, comunicaciones o sistemas, experiencia no necesaria, pero con conocimiento en el manejo de computadora.

El auxiliar de enlace directo deberá tener la preparatoria terminada o equivalente o técnico en informática, experiencia no necesaria.

5. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD AL PERSONAL ASIGNADO

Éstas personas necesitan saber por qué está diseñada así la organización, cómo está hecha, de quién dependen ellas mismas a quién deben informar.

La gerencia de enlace directo estará a cargo de la subdirección de operaciones, misma que estará supervisando las funciones y resultados de dicha gerencia; en ausencia de la subdirección, la gerencia de enlace directo deberá reportar a la dirección general directamente, ya que esta tiene a su cargo las subdirecciones mencionadas en el capítulo segundo. La gerencia de enlace directo, tendrá a su cargo tres subordinados: un supervisor que a su vez se hará

responsable de dos auxiliares; éstos reportarán en ausencia del gerente a la subdirección de operaciones. (véase figura 52)

A continuación se realiza una síntesis de los puntos anteriores:

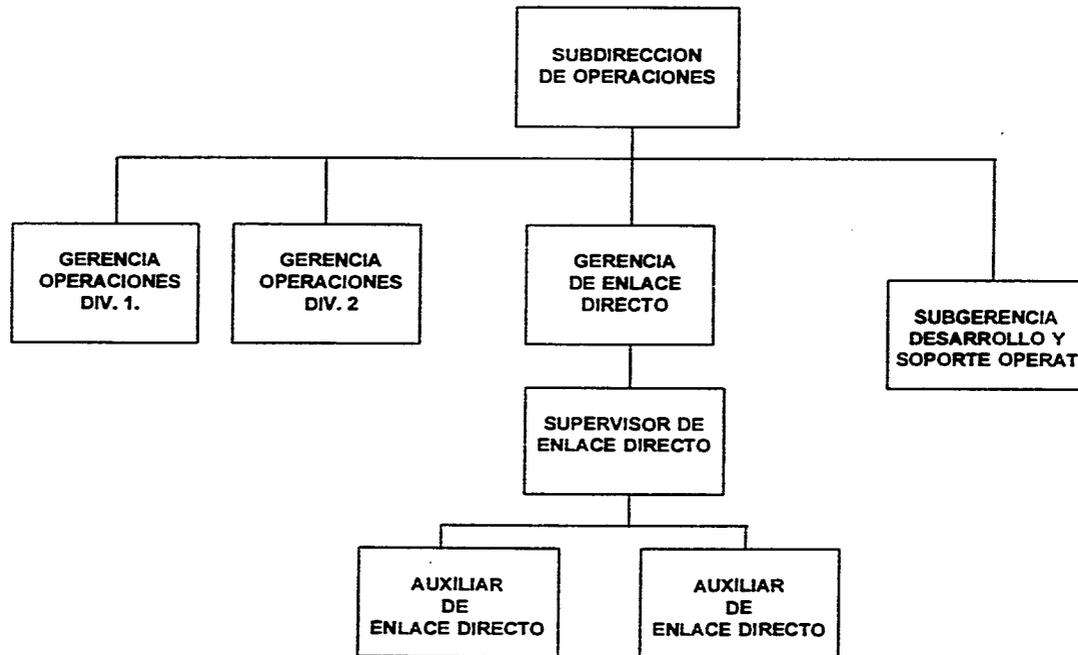
- a) Una vez definido el objetivo, se procede a descomponer el trabajo que se va a hacer en las diferentes funciones, hasta el punto que nos interesa detallarlas, hasta que ya no se pueda descomponer más cada actividad.
- b) Se agrupan las funciones por similitud, por su trascendencia, por secuencia, etcétera.

El paso siguiente será realizar la departamentación, es decir el agrupamiento de funciones homogéneas que formará un área.

La descripción de cada puesto y sus relaciones funcionales deberán definirse claramente, en otras palabras, qué es lo que se espera y quién. Obviamente es difícil definir una función si el propio superior no conoce que es lo que se desea que se haga.

Figura 52

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION DE OPERACIONES



Fuente: Manual de organización de CEINSA, 1994

II. DESCRIPCIONES DE PUESTOS

En relación a lo anterior se realizan las siguientes descripciones de puestos que conforman la gerencia de enlace directo, así como la del técnico que prestará apoyo en la instalación técnica del equipo para llevar a cabo la prestación del servicio al cliente (Manual de organización de CEINSA, 1994).

Para la realización de las descripciones de puesto se utilizará el formato siguiente, el cual se considera el más adecuado, por su contenido. (véase figura 53)

Figura 53
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos Generales	
Nombre del Puesto	
Puesto al que reporta:	
En ausencia del jefe inmediato reporta a:	
Número de plazas autorizadas:	
Número de subordinados:	
Descripción genérica	
Descripción específica	
Requisitos del puesto	
Escolaridad y experiencia	
Características personales	

Este formato se aplicó en las descripciones de puestos que se crearon con la reorganización de CEINSA y en los que la autora participó realizando el levantamiento de información por medio del cuestionario del anexo 1.

A continuación se detallan las descripciones de puesto. (véase figura 54, 55, 56, 57)

Figura 54
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE ENLACE DIRECTO

Datos generales	
Nombre del Puesto:	Gerente de enlace directo.
Puesto al que reporta:	Subdirector de operaciones
En ausencia del jefe inmediato reporta a:	Director general
Número de plazas autorizadas:	una
Número de subordinados:	tres (un supervisor y dos auxiliares)
Descripción genérica	
Controlar los recursos humanos, técnicos, financieros en coordinación con los objetivos establecidos, así como desarrollar innovaciones en los procesos operativos, permitiendo optimizar sus actividades con resultados satisfactorios y así cumplir los requerimientos institucionales y de nuestros clientes.	
Descripción específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el programa de presupuesto de servicios diariamente. - Controlar, vigilar flujos de operación en las etapas de entradas y salidas de las consultas a la base de datos (ENDI). - Atender llamadas telefónicas y/o escritos de diversos clientes. - Controlar y vigilar las cifras que diariamente se proporcionan al área de auditoría y al área de finanzas de la producción efectuada en servicios y en los ingresos. - Controlar y vigilar que el trabajo procesado sea entregado en el lugar y horario establecido - Controlar y verificar que las cifras del reporte diario y/o reporte de producción coincidan en ambos casos. - Controlar y vigilar que las áreas de apoyo cubran las necesidades de la operación. - Controlar y vigilar que los sistemas internos y externos funcionen adecuadamente. - Realizar trabajos de estadísticas, comunicados, manuales, etc. en PC. - Vigilar que el sistema ENDI. funcione óptimamente. - Controlar y vigilar que el cierre del día sea correcto y se pase al área de facturación en el horario establecido. - Coordinar la distribución de cargas de trabajo. 	
Requisitos del puesto	
Escolaridad y experiencia	
Licenciado en administración de empresas, comunicaciones o sistemas titulado, experiencia mínima de 4 años desarrollando funciones similares	
Características personales	
Buena presentación, facilidad de palabra, capacidad para trabajar bajo presión, don de mando, responsable, disponibilidad en general, iniciativa, facilidad para establecer relaciones interpersonales.	

Figura 55
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL AUXILIAR ESPECIALIZADO

Datos generales	
Nombre del puesto:	Auxiliar Especializado
Nombre del titular:	Puesto tipo
Puesto al que reporta:	Gerente de enlace directo
En ausencia del jefe inmediato reporta a:	Subdirector de operaciones
Número de plazas autorizadas:	dos
Número de subordinados:	Ninguno
Descripción genérica	
Atender llamadas telefónicas y reportes via fax, de los usuarios de ENDI aclarándoles las dudas en relación a la consulta al banco de datos.	
Descripción específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Atender llamadas telefónicas en forma eficiente y cordial. - Capacitar e introducir al personal asignado de cada cliente (usuario ENDI.) en el proceso de consulta. - Llevar controles de Atención a Clientes y rendir un informe diario de llamadas recibidas. - Llevar controles de cuentas faltantes en la base de datos, registrándolas por proveedor y motivo por el cual no esta contenida en la base de datos. -Canalizar las aclaraciones de los usuarios en forma eficiente para una solución inmediata. - Mantener en optimas condiciones el equipo de trabajo e instalaciones del área. -Mantener informado al técnico sobre las fallas que se presenten en el sistema al momento en que estas ocurran. -Elaborar diariamente el cierre del día, solicitando las relaciones e impresión de los informes por cliente. - Preparar el trabajo para su envío a facturación. - Monitorear el sistema para vigilar que la información que se esta dando al cliente sea correcta 	
Requisitos del puesto	
Escolaridad y experiencia	
Bachillerato o equivalente, conocimientos básicos de administración, manejo de computadora, experiencia no indispensable.	
Características personales	
Buena presentación, facilidad de palabra, capacidad para trabajar bajo presión	

Figura 56
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL SUPERVISOR DE ENLACE DIRECTO

Datos generales	
Nombre del puesto:	Supervisor de enlace directo
Nombre del titular:	
Puesto al que reporta:	Gerente de enlace directo
En ausencia del jefe inmediato reporta a:	Subdirector de operaciones
Número de plazas autorizadas:	una
Número de subordinados:	dos (auxiliares)
Descripción genérica	
<p>Coordinar, vigilar y supervisar el buen desempeño del personal a su cargo, vigilar y monitorear el sistema para un óptimo funcionamiento en la atención al cliente, dar apoyo y orientación a subordinados y usuarios del sistema, en cualquier duda o aclaración solicitada.</p>	
Descripción específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades diarias del departamento para su óptimo desempeño - Capacitar e inducir al nuevo personal operativo, así como al usuario del sistema de enlace directo - Atender las llamadas telefónicas del cliente en forma cordial y eficiente - Elaborar diariamente el cierre del día del departamento para enviárselo a facturación - Entregar al área de facturación las relaciones, consolidados e impresiones del cliente - Vigilar que al equipo, material de trabajo e instalaciones, se les de el uso adecuado. - Realizar conciliaciones con el cliente, para aclararle dudas sobre el servicio y contenido de los informes - Informar y actualizar a su personal operativo como a los usuarios (cliente) de los cambios y/o modificaciones que tuviera el sistema de enlace directo - Informar al área de sistemas sobre las fallas que presente el sistema para su pronta normalización. - Monitoriar el sistema vigilando que la información que se esta proporcionando al cliente sea correcta y verídica. 	
Requisitos del puesto	
Escolaridad y experiencia	
Pasante de la carrera en administración, comunicaciones o equivalente, con conocimientos en el manejo de computadoras, experiencia no indispensable..	
Características personales	
Buena presentación, facilidad de palabra, capacidad para trabajar bajo presión, trato interpersonal, iniciativa propia, don de mando	

Figura 57
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL TÉCNICO DE SISTEMAS

Datos generales	
Nombre del puesto:	Técnico de sistemas
Nombre del titular:	
Puesto al que reporta:	Gerente de comunicaciones, instalac. y mantenimiento
En ausencia del jefe inmediato reporta a:	Subdirector de sistemas
Número de plazas autorizadas:	dos
Número de subordinados:	ninguno
Descripción genérica	
Es la persona responsable de efectuar físicamente la instalación de equipos, cableados, terminales y periféricos, líneas de voltaje y otros necesarios para la instalación del equipo de cómputo, así como brindar mantenimiento al hardware.	
Descripción específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la instalación del cableado necesario para conectar terminales y otros periféricos a las unidades centrales de proceso - Efectuar el mantenimiento y limpieza de los sistemas mecánicos de los equipos de cómputo - Efectuar el mantenimiento y limpieza de los sistemas mecánicos de los equipos de cómputo - Efectuar el mantenimiento y compostura menor a los sistemas electrónicos de los equipos de cómputo, terminales, impresoras, unidades de almacenamiento. - Colaborar y supervisar la instalación del cableado necesario para llevar corriente eléctrica a los equipos, instalando los debidos medios de protección contra descargas o variaciones de corriente. - Realizar modificaciones a instalaciones o preparar otras en caso de ser necesario para el funcionamiento de equipos. - Dar soporte a los sistemas remotos (enlace directo) en cuanto a configuración de terminales, módem, controladores, multiplexores, etcétera. 	
Requisitos del puesto	
Escolaridad y experiencia	
Pasante de la carrera de Ingeniero en electrónica, comunicación, con experiencia de 2 años en puesto similar.	
Características personales	
Buena presentación, iniciativa propia, disponibilidad de tiempo, dinámico.	

III. PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO DEL NUEVO SERVICIO ENLACE DIRECTO

De acuerdo a la experiencia de la autora se desarrolla el presente procedimiento y diagrama de flujo para el mejor entendimiento del servicio de enlace directo y del personal que participa directamente en éste, englobando las áreas de la empresa que participan en él, para proporcionarlo al cliente de una manera rápida y eficiente. (véase figura 58)

Cliente

1. Realiza la petición del servicio a CEINSA a la ejecutiva de cuenta correspondiente.

Ejecutiva de cuenta

2. Comenta la petición del cliente con la subdirección comercial y evalúan al cliente.
3. Elabora los contratos correspondientes y se los presenta al cliente para su firma.
4. Proporciona las características que deberá tener el computador para poder realizar la instalación del sistema de enlace directo.
5. Informa a la gerencia de enlace directo acerca del nuevo cliente para que acuda en el momento que lo indique el cliente acuda el técnico y el auxiliar de enlace directo a realizar las instalaciones correspondientes.

Cliente

6. Efectúa la compra del computador que requiere CEINSA y le informa para que realice las instalaciones correspondientes.

Técnico

7. Acude con el cliente a realizar las instalaciones del nuevo computador y la conexión técnica para enlazar el sistema cliente CEINSA.

Gerencia de enlace directo

8. Realiza la capacitación al personal para el manejo del sistema de enlace directo.

Cliente

9. Realiza la captura de los comandos marcados por CEINSA para acceder al sistema de captura.
10. Teclea el nombre, domicilio y número de tarjetas que desea consultar del investigado.

Base de datos de CEINSA

11. Recibe información, procesa y envía vía satélite la información al cliente.

Cliente

12. Recibe la información procesada del cliente y toma la decisión correspondiente para otorgar el crédito al investigado.

Base de datos de CEINSA

13. Registra las consultas realizadas por el cliente .

Gerencia de enlace directo

14. Emite una relación de las consultas del cliente al final de cada día, y coteja que el costo proporcionado por el sistema coincida con el número de consultas.

15. Envía al departamento de facturación las relaciones emitidas por el sistema para que se realice la factura correspondiente.
16. Recibe las relaciones emitidas por el sistema.
17. Verifica el monto y de las consultas, accesa el sistema y teclea el folio de la relación para emitir la factura correspondiente.
18. Coloca en un sobre la factura con la relación correspondiente y lo entrega al servicio de mensajería.

Mensajería

19. Recibe el sobre y lo entrega al cliente.

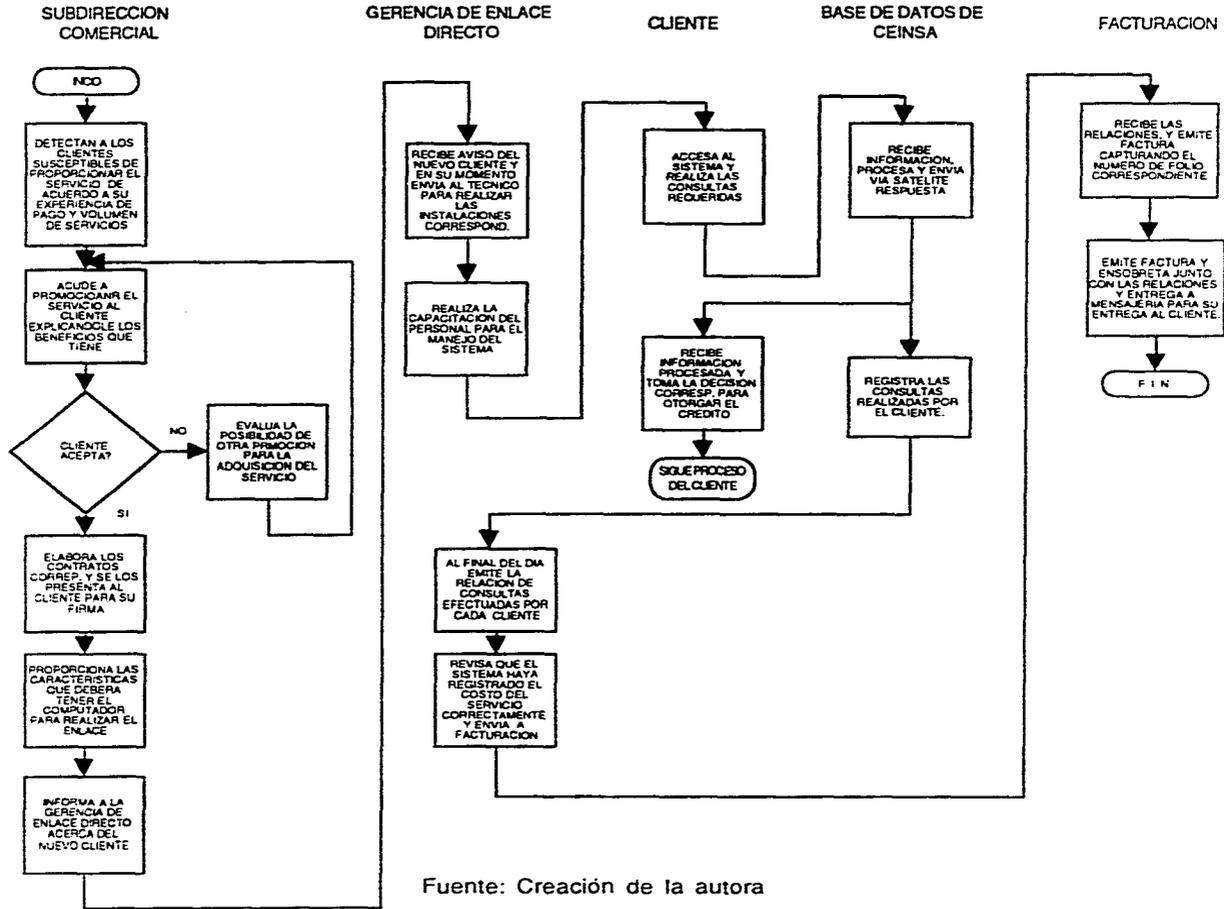
Cliente

20. Recibe la factura correspondiente y realiza el pago en el tiempo pactado por CEINSA.

Termina procedimiento

Nota: El procedimientos se realizó englobando las funciones del personal de enlace directo en la gerencia.

Figura 58
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ENLACE DIRECTO



Fuente: Creación de la autora

RESUMEN Y CONCLUSIONES

RESUMEN Y CONCLUSIONES

I. RESUMEN

En el capítulo primero se citaron tres conceptos fundamentales que fueron la base para el entendimiento de los capítulos posteriores: organización, reorganización y reingeniería. Se estableció que:

1. Organización es una parte de la administración cuyo fin es desarrollar un esquema donde se definen los puestos, funciones, responsabilidades y comunicación entre los niveles jerárquicos que conforman la empresa para lograr los objetivos.
2. Reorganización es cualquier cambio en la distribución de responsabilidades en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones de una estructura organizacional, y
3. Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer y Champy, p.34, 1994).

En ese mismo capítulo se concluye que la reorganización está implícita dentro de la reingeniería, ya que al cambiar los procesos y formas de trabajar se tendrá que adaptar una nueva estructura y definir las funciones del nuevo

proceso, siguiendo los principios administrativos marcados por la administración tradicional, que aunque no se ven claramente definidos en la estructura plana y el trabajo en equipo marcados por la reingeniería son la base para la realización de dicho estudio.

En el segundo capítulo se muestran los antecedentes, estructura, funciones y giro y tipo de servicios de Centro de Información, S.A. de C.V. (CEINSA), que tiene como giro principal realizar toda clase de investigaciones de crédito celebrar convenios de colaboración y representación mutua con organizaciones similares en la República Mexicana, practicar estudios y encuestas de mercado, así como efectuar encuestas sobre solvencia moral o económica de personas físicas o morales.

La información de CEINSA ayuda a sus socios y clientes a tomar una mejor decisión en el otorgamiento de un crédito, ya sea para una tarjeta de crédito, crédito de un automóvil, crédito hipotecario, la asignación de un seguro o el otorgamiento de un teléfono celular, ya que en el informe que ésta les presenta aparece la experiencia crediticia, bancaria y comercial que tienen los investigados durante un año. Ésta empresa es el centro de intercambio de información entre sus socios y clientes.

En este capítulo se concluye que CEINSA es una empresa que se encuentra bien sustentada con una dirección general y cinco subdirecciones que se hacen cargo de cada una de sus áreas.

El tercer capítulo describe al nuevo producto denominado enlace directo, el cual trae como consecuencia la creación de una nueva área que se ha denominado Gerencia de enlace directo. Esta consta de cuatro personas que capacitan y atienden al cliente en la prestación del nuevo servicio, a saber, un gerente, un supervisor y dos auxiliares

Enlace directo es un servicio práctico y funcional que busca facilitar la actividad del analista de crédito y convertirse en una herramienta útil para el sector financiero, ayudándolo con un sistema de búsqueda automática con procesos prácticos y legibles que ofrece consultas confiables y oportunas.

El usuario de enlace directo puede acceder desde sus instalaciones el sistema, el cual considera datos generales, antecedentes e información actualizada de la situación económica de personas físicas a nivel nacional. Se trata de un servicio con una gran plataforma tecnológica para disminuir el riesgo en el otorgamiento de créditos.

II. CONCLUSIONES

En éste trabajo se propone la reorganización de Centro de Información, S.A. de C.V. CEINSA, empresa que se dedica a realizar toda clase de investigaciones de crédito, ayudando a sus socios y clientes a tomar una mejor decisión en el otorgamiento de los créditos, ya sea para una tarjeta bancaria o comercial, de automóvil, hipotecario, etcétera.

El motivo de la reorganización es la introducción de un nuevo servicio, que requiere de una área que lo proporcione, por tal causa se consideró conveniente colocar esta nueva área a nivel de gerencia, dependiente de la subdirección de operaciones. Para realizar la reestructuración de la empresa se empleó el manual de organización y se verificaron estructuras de organización y funciones; se determinó que la empresa está bien sustentada en sus cinco subdirecciones, con el personal ejecutivo y operativo capacitado, por lo que no se requirió de un estudio de reingeniería y bastó con la reorganización.

Otra de las razones por las que se optó por la reorganización en lugar de un estudio de reingeniería es que se consultó a la subdirección de finanzas algunos de los factores que miden el rendimiento económico de la compañía, encontrando lo siguiente:

- Los costos por servicio son los óptimos en comparación con los del mercado.

- El margen de utilidad que reporta cada servicio oscila en un 16% superior a su punto de equilibrio.
- Las razones financieras tales como: liquidez, solvencia y rentabilidad son positivos.
- La calidad de los servicios ofrecidos es superior a la de la competencia y,
- La atención que se proporciona al cliente es rápida y eficiente, siendo un objeto principal dentro de la organización.

CEINSA es una empresa con una infraestructura tecnológica y organizacional suficiente para prestar servicios como el de enlace directo (ENDI). Éste es un servicio orientado principalmente a satisfacer las necesidades del cliente, siendo éste su centro de atención operativa y organizacional, para lo cual se le proporcionan las herramientas suficientes para que éste tenga la decisión de otorgar crédito con menores riesgos, y evitar problemas como los que vive actualmente la banca, con un alto porcentaje de cartera vencida.

Se considera que con esta reorganización la compañía cumplirá con sus objetivos a corto mediano y largo plazo, introduciendo más servicios y reafirmando los ya colocados para conservar su posición competitiva en el mercado hasta lograr la cobertura nacional y extranjera.

Contar con un manual de organización es vital para cualquier ente económico, ya que en él se reflejan estructuralmente cada una de las áreas y el perfil de los puestos que las conforman. Es indispensable que todo el personal

de mando conozca dicho manual y tenga bien definido su nivel jerárquico y las actividades que le competen, dando la pauta para hacer que cada empleado combine los objetivos personales con los de la empresa, y crezcan juntos.

Las áreas funcionales con las que cuenta la organización; administración, informática, finanzas, operaciones y comercial, establecen un esquema sólido y ordenado que la ha llevado al nivel de crecimiento organizacional hasta hoy logrado. Este crecimiento se pudo constatar al comparar las estructuras de organización que operaban cinco años atrás, cuando CEINSA contaba únicamente con 150 personas para dar soporte a las operaciones, prestando los servicios de revisión de antecedentes por escrito y revisión de antecedentes vía teléfono; actualmente cuenta con 350 personas distribuidas en las diferentes áreas de la empresa, proporcionando además de los servicios anteriores el de revisión de antecedentes por medio magnético, servitelcuenta, servired, informe telefónico completo, informe vía campo, investigación vía campo completa especial y la introducción actual del servicio de enlace directo.

Este cambio representa un crecimiento del 133%.

Al analizar las áreas funcionales de la empresa y ver que estaban sustentadas con personal capaz y eficiente, con una distribución adecuada de las funciones, se determinó que se cumplieran los principios de administración enunciados en el primer capítulo y que su crecimiento ha sido ordenado, por lo que se procedió a realizar su reorganización, partiendo del organigrama

establecido, adicionando únicamente una gerencia integrada por cuatro personas.

De acuerdo a los requerimientos para la atención del nuevo servicio es necesario que el Gerente como sus subordinados tengan la experiencia en atención a clientes, además de los requisitos académicos y laborales de cada puesto.

En la estructura organizacional de CEINSA se establecen los niveles jerárquicos para saber a qué persona deben dirigirse, a quién deben reportar y quién les va a reportar, evitando así problemas de comunicación y eficientando las funciones.

La delegación de autoridad manifestada en la estructura, da la pauta para tomar decisiones de acuerdo al nivel jerárquico y la magnitud del problema o situación que se presente, evitando frenar la operación, que en un momento determinado podría ocasionar serios problemas económicos para la organización.

Es importante que dentro de una organización haya descripciones de puesto bien definidas, con los perfiles adecuados, para que el personal se desenvuelva y tenga la capacidad para realizar sus funciones, y si se requiere realizar una



nueva contratación, como es el caso del personal que se va a integrar al servicio de enlace directo, se sabe el camino para elegir al candidato adecuado.

Las descripciones de puesto también sirven de base para capacitar a la gente que ocupa un nuevo puesto o un puesto vacante, acerca de las funciones que habrá de desempeñar, por lo que se logrará una mayor productividad dentro de la organización al proporcionarle las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.

El crecimiento que ha tenido CEINSA organizacional, tecnológico y económico ha dado la pauta para dar a su personal una remuneración económica de acuerdo a los tabuladores del mercado, lo que ha evitado rotación de personal. Como consecuencia la compañía cuenta con personal que tiene en promedio cinco años creciendo y adaptándose dentro de la empresa.

En el caso del presente trabajo, aunque es un cambio dentro de la estructura organizacional, se prevé que no existirán problemas de resistencia, ya que este cambio es por crecimiento dentro de la organización, y se crean cuatro nuevas plazas de trabajo, sin modificar la estructura ya establecida. La creación de las plazas internamente pueden promocionar al propio personal de la empresa o bien realizar nuevas contrataciones.

Otro de los cambios importantes que CEINSA ha sufrido con motivo de la introducción del nuevo servicio, es la adaptación de comunicaciones avanzadas vía satélite, de esta manera se prestará al cliente un servicio más rápido al dar respuesta inmediata a través de las redes de cómputo instaladas en sus oficinas.

En la medida que la empresa cuente con mayor nivel productivo se deberá considerar un soporte organizacional suficiente para satisfacer la demanda de servicios de los clientes, esto se logrará a través de la periódica revisión y actualización del proceso de reorganización en todas las áreas funcionales de la compañía.

Como se puede observar, CEINSA cuenta con una infraestructura tecnológica y organizacional sólida para seguir creciendo y permanecer en el mercado como líder en su ramo.

ANEXO

Anexo 1

INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE
INFORMACIÓN PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. Nombre, unidad de organización, puesto, ubicación del trabajo.
2. Función básica.
3. Responsabilidad o deberes primordiales, jerarquizados en orden de importancia o en orden del tiempo que se les dedica.
4. Nombre y título del jefe inmediato.
5. Nombre(s) y puesto(s) del (de los) subordinado(s).
6. Relaciones principales con otras funciones o unidades de organización incluyendo servicios que se reciben de otros departamentos y que se suministran a otros departamentos.
7. Autoridad o facultades de toma de decisiones sobre desembolsos de capital y gastos generales, cambios de personal, políticas y procedimiento rutinarios y no rutinarios. En esta sección se le puede preguntar a los involucrados que consignen su autoridad en función de sus límites, por ejemplo la cantidad de dinero que pueden gastar en mejoras de importancia sin que necesiten autorización de su superior.

Esta información se consultó con el subdirector de operaciones; que es el jefe del encargado de la nueva gerencia.

Fuente: (Dale, p.212, 1968)

REFERENCIAS

- LARIS Casillas, Francisco Javier, Administración integral, México: CECSA, 1992.
- SEXTON William P., Teoría de la organización, México: Trillas, 1977.
- LITTERER Joseph A., Análisis de las organizaciones, Universidad de Massachusetts: Limusa, 1979.
- RIOS Szalay Adalberto y Andrés PANIAGUA Aduna, Orígenes y perspectivas de la administración, México: Pre-edición privada, 1975.
- DALE Ernest, Organización, México: Técnica, 1968.
- KOONTZ Harold, Cyril O'Donell, Administración, México: Mc Graw Hill, 1985.
- HAMMER Michael y James CHAMPY, Reingeniería, México: Norma, 1994.
- Industrial Engineering and Management Press Institute of Industrial Engineers Norcross, Georgia, Estados Unidos, Más allá de la reingeniería, México: CECSA, 1995.
- Manual de organización de CEINSA, 1994.
- Diario Oficial de la Federación , 15 de febrero, 1995.
- Portafolio de servicios de CEINSA, 1994.
- Manual del usuario de enlace directo, 1994.