



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

**INCORPORADO A LA U.N.A.M.
CLAVE 3267**

**“REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL AREA DE EMISION GASTOS
MEDICOS MAYORES LINEAS PERSONALES DENTRO DE UNA EMPRESA DE
SEGUROS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

GERARDO ENRIQUE VENEGAS LORAN

ASESOR : I.A.E. FRANCISCO JAVIER BALDERAS ESCUTIA

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

**““REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL AREA DE EMISION GASTOS
MEDICOS MAYORES LINEAS PERSONALES DENTRO DE UNA EMPRESA DE
SEGUROS”**

TESIS

Que para obtener el Titulo de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

GERARDO ENRIQUE VENEGAS LORAN

ASESOR : I.A.E. FRANCISCO JAVIER BALDERAS ESCUTIA

MÉXICO, D. F,

NOVIEMBRE 2007.

AGRADECIMIENTOS

A dios por permitirme tener la capacidad de terminar mis estudios profesionales y sobre todo por darme la bendición de tener a mis padres en este día

A mi mamá por todo el apoyo, amor que me has dado sobre todo por demostrarnos lo que significa amar la vida al salir adelante ante tantas adversidades. Gracias por darme la mejor niñez y por todas tus preocupaciones. Te amo

A mi papá por el apoyo y el impulso que me has dado día a día además del ejemplo de sabiduría, tenacidad pero sobre todo los valores que me has dado durante mi vida. Gracias por darme la fuerza cuando mas lo necesité, por esa niñez tan mágica. Te amo

A mis hermanos por la ayuda, el amor que nos hemos tenido siempre y sobre todo por saber que contamos con nosotros mismos para salir adelante.

A mi familia por todo lo que hemos compartido y la ayuda tan valiosa que siempre me brindaron pero sobre todo por ese gran amor que nos tenemos.

A Lau: Por todo en lo que me has ayudado y soportado pero sobretodo por estar a mi lado Te Amo.

A mi güero y los cuates: por esa inocencia y esa sonrisa de amor por esos bebes tan esperados y que han cambiado nuestras vidas.

A mis amigos por toda la ayuda que nos dimos. Gracias

A mis compañeros por todos los momentos vividos dentro y fuera del salón de clases.

A los centros educativos por haber sido testigos de mi aprendizaje y que hoy culmina.

A mis profesores por todas las enseñanzas, valores, llamadas de atención que me han ayudado a salir adelante

Al personal Administrativo. Por la valiosa ayuda que siempre me brindaron.

A mis Superiores de los Centros de Trabajo. Gracias a ellos no hubiera terminado mis estudios

A Bióloga Miss Olga Iliana Barocio y de las Fuentes Por su cariño, comprensión y amabilidad para que yo pudiera terminar mis estudios.

Al C.C Directores de la Carrera de Administración Lic. Osmara Pérez Durán, Lic. Jorge Fernando Rojas Hernández y la Lic. Rosa Inés López López por las facilidades prestadas para el término de este trabajo.

A mi asesor el Lic. Francisco Javier Balderas Escutia: por todo el apoyo y ayuda brindada desde el primer curso que tome con usted y hasta hoy que culmino con mi tesis.

Y Aquellas personas que han dejado con sus opiniones y apoyo huella en mi camino personal.

II .- OBJETIVO GENERAL

Establecer y dar a conocer el cambio en área de Emisión Gastos Médicos Líneas Personales dentro de la empresa Grupo Nacional Provincial Sociedad Anónima para el proceso de Reingeniería implementado, así como, informar los beneficios obtenidos del nuevo proceso.

III. – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Proporcionar los Aspectos Generales de Administración , hacia los entes Económicos
- 2) Otorgar los Aspectos Generales de Reingeniería, como Fundamento de Operación.
- 3) Establecer los Aspectos Generales de la empresa Grupo Nacional Provincial S.A.B. para identificar su forma y fondo, en el ámbito técnico y Administrativo.
- 4) Comparar las diferencias entre el antes y el después de la Reingeniería en el área de Gastos Médicos Líneas Personales en Grupo Nacional Provincial S.A.

IV. – HIPÓTESIS

Al implementar este proceso de Reingeniería las operaciones tendrán congruencia, eficacia, reducción de tiempos esfuerzo, resultados precisos, continuos y lo principal, la satisfacción, reconocimiento y la aceptación del servicio recibida por el cliente.

V. – ESTRUCTURA

El documento se integra de la siguiente manera:

Capítulo 1. – Se explican aspectos generales de Administración como:

Su concepto, principios, el proceso administrativo, áreas funcionales, estructura, características, clasificación etc.

Capítulo II. – Introducción del Estudio de la Reingeniería de procesos tema central que proporciona conceptos, objetivos, beneficios, impulsores y los tipos de metodologías para su aplicación.

Capítulo IV. – Aspectos generales de Grupo Nacional Provincial S.A. como la misión, visión, valores, objetivos y estructura orgánica así como la implementación y el desarrollo del proceso de Reingeniería aplicado en el área de Gastos Médicos Líneas Personales.

VI. – METODOLOGIA

Para el desarrollo de la presente tesis se aplicaron las siguientes fuentes de información:

1) Documentales

a) Libros sobre Administración en General

b) Libros especializados en Reingeniería de procesos

2) Observación Directa

Estar en contacto directo con el cambio en el proceso de Reingeniería llevado a cabo dentro del área de Emisión Gastos Médicos Líneas Personales en Grupo Nacional Provincial S.A. para verificar el cambio en la implementación de los nuevos procesos dentro del área mencionada.

El presente trabajo de tesis comprende un marco teórico, apoyando en un caso práctico y real de Reingeniería de Proceso dentro de un área de la empresa Grupo Nacional Provincial S.A.

3) De Campo:

Análisis comparativo de empresas afines a nuestro giro o en su caso a cámaras e instituciones que con sus observaciones y aportaciones enriquecen esta investigación.

1.- JUSTIFICACION

Las empresas hoy en día se han visto en la necesidad de reorganizar los procesos debido a la creciente demanda que existe; pero sobre todo a la gran variedad de productos y de los que brindan estos. Las exigencias de todos los clientes por tener un servicio rápido y eficiente han llevado a los organismos sociales a la búsqueda de una mejora continua, otorgando oportunidad y calidad en los productos o servicios que se ofrecen.

Es del interés el desarrollar este tema ya que la organización Grupo Nacional Provincial S.A. deberá de implementar la reingeniería de procesos dentro de área de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales la cual suscitará un cambio radical mejorando los procesos actuales e incrementando la calidad dentro de las pólizas emitidas.

Es importante el verificar como los empleados de Grupo Nacional Provincial S.A. adoptan un nuevo compromiso ante las exigencias del cambio, el cual tiene como prioridad la rapidez y la calidad dentro de los procesos de Reingeniería. Por tal motivo las entidades económicas deben de competir de manera equitativa para dar un excelente servicio, con precios atractivos lógicos y congruentes en el espacio y tiempo posible.

Este trabajo, va dirigido a estudiantes de la carrera de Administración, Directivos, especialistas en Reingeniería y a todas aquellas personas interesados en este tema, con el fin de que conozcan su forma y fondo a utilizarlo en el momento que sea requerido.

INDICE

CAPITULO I : GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

Introducción

1.1	Concepto de Administración	14
1.2	Objetivo de la Administración	15
1.3	Importancia de la Administración	15
1.4	Marco legal de la Administración	16
1.5	Estructura Organizacional	19
1.6	Funciones Genéricas	20
1.7	Características de la Administración	21
1.8	Principios Administrativos	22
1.9	Introducción al Proceso Administrativo	23
1.9.1	Definición de Proceso Administrativo	23
1.9.2	Fases del Proceso Administrativo	24
1.9.2.1	Fase mecánica	28
1.9.2.2	Fase dinámica	28
1.9.2.3	Diferentes enfoques del proceso administrativo	29
1.9.2.4	Modelo	30
1.9.2.4.1	Explicación de los elementos del proceso	31
1.9.2.4.1.1	Planeación	31
1.9.2.4.1.2	Organización	34
1.9.2.4.1.3	Dirección	36
1.9.2.4.1.4	Control	40
1.10	Introducción a las Áreas funcionales	41
1.10.1	Definición de áreas funcionales	41
1.10.2	Enfoques áreas funcionales	42
1.10.2.1	Henry Fayol	43
1.10.2.2	Áreas Funcionales Contemporáneas	44
1.11	Escuelas modernas de administración	47
1.12	Calidad total	47
1.13	Just in time	49
1.14	Benchmarking	51

1.15 Competitividad	52
1.16 Reorganización	52
1.17 Reingeniería	52

CAPITULO II. – MARCO DE REFERENCIA DE LA REINGENIERIA

2.1 Definición de Reingeniería	56
2.1.1 Conceptos	57
2.1.2 Que es la Reingeniería	57
2.1.2.2 Objetivo de Reingeniería	58
2.1.2.2.3 Importancia	59
2.1.2.2.4 Fase fundamental	59
2.1.2.2.5 ¿Porqué hacerla?	60
2.1.2.2.6 Antecedentes	61
2.1.2.2.6.1 Origen de Reingeniería	61
2.1.2.2.6.2 Historia de Reingeniería	63
2.1.2.2.7 ¿Qué implica la Reingeniería?	64
2.1.2.2.8 ¿Cómo se hace la Reingeniería?	65
2.1.2.2.9 Globalización	66
2.1.2.2.10 Proceso continuo	67
2.1.2.2.11 Características de Reingeniería	68
2.1.2.2.12 Beneficios de Reingeniería	72
2.1.2.2.13 Interactuantes	74
2.1.2.2.14 Énfasis	77
2.1.2.2.15 Tipos	78

CAPÍTULO III.- METODOLOGIA DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EMPRESARIALES

3.1 Hacia la Reingeniería	84
3.1.1 Clientes	84
3.1.2 Competencia	85
3.1.3 El cambio	85
3.2 ¿Qué se va a rediseñar?	86
3.2 .1 Procesos quebrantados	86
3.2.2 Procesos importantes	87
3.2.3 Procesos Factibles	87
3.3 Reconstrucción de los procesos	88
3.3.1 Varios oficios se combinan en uno	88
3.3.2 Los trabajadores toman decisiones	89
3.3.3 Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural	89
3.3.4 Los trabajos tienen múltiples versiones	89
3.3.5 El trabajo se realiza en el sitio razonable	90
3.3.6 Se reducen las verificaciones y los controles	90
3.3.7 La conciliación se minimiza	91
3.3.8 Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto	91
3.3.9 Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas	91
3.3.10 Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería	100
3.3.11 Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la Reingeniería	100
3.3.12 Tratar de que la Reingeniería se haga de abajo para arriba	101
3.3.13 Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de Reingeniería	101
3.3.14 Escatimar los recursos destinados a la Reingeniería	101
3.3.15 Enterrar la Reingeniería en medio de la agenda corporativa	102
3.3.16 Disipar la energía en un gran número de proyectos	102

3.3.17 Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse	102
3.3.18 No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejora	103
3.3.19 Concentrarse exclusivamente en diseño	103
3.3.20 Tratar de hacer la Reingeniería sin volver a alguien desdichado	103
3.3.21 Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia	103
3.3.22 Prolongar demasiado el esfuerzo	104
3.4 Consideraciones Adicionales	104
3.4.1 ¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la Reingeniería	104
3.4.2 ¿Se puede aplicar la Reingeniería más de una vez?	104
3.4.3 ¿Cómo se traduce la tecnología a la Reingeniería?	105
3.4.4 ¿La Reingeniería tiene que ver con la reducción del personal?	105
3.5 Metodología rápida reingeniería	105
3.6 Reconstrucción de los procesos	107

CAPITULO IV.- IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE REINGENIERIA AL DEPARTAMENTO DE GASTOS MEDICOS LINEAS PERSONALES

4.1 Panorama actual de la empresa	109
4.1.1 GNP razón social	112
4.1.2 Giro	113
4.1.3 Domicilio	113
4.1.4 Tamaño	113
4.1.4.1 Servicios	113
4.1.4.2 Estructura Orgánica	114
4.1.4.2.1 Estructura general de la empresa	118
4.1.4.2.2 Estructura Específica de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales	118
4.1.5 Funciones del área de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales	119
4.1.4.6 Fortalezas antes del cambio	119
4.1.4.7 Debilidades antes del cambio	119
4.2 Objetivos de GNP	120
4.3 Misión	120
4.4 Visión	120
4.5 Valores Institucionales	120
4.6 Filosofía Institucional	120
4.7 Cultura Organizacional	121
4.8 Técnicas de Administración utilizadas (Reorganización)	121
4.9 Estructura propuesta	122
4.10 Funciones	123
a) Análisis de puestos	124
b) Descripción de puestos	125
4.11 Sistema de Reingeniería aplicable al departamento de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales	139

CAPITULO I Generalidades de la Administración

La administración es básica para alcanzar cualquier objetivo, sin ella los individuos tendrían mas trabajo, más gastos, menos utilidades y probablemente posibilidades de permanencia limitadas ya que serían arrasados por la competencia, pues ella establece sistemas y procedimientos basados en ciencia y tecnología que les permite precisar sus objetivos y lograrlos. De lo anterior se enfoca este capítulo como cimiento para que el lector lo comprenda y utilice en su ámbito de interacción.

1.1 Concepto de Administración

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación, aprovechamiento del personal, los recursos técnicos, materiales y financieros.¹

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización además de utilizar los recursos disponibles para alcanzar metas establecidas.²

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.³

De las definiciones expuestas con anterioridad se concluye que la administración es un conjunto ordenado de reglas y técnicas que nos señala como lograr eficiencia con el mínimo esfuerzo en la forma de operar un organismo social.

¹ Stoner, James A.F. “ Administración Moderna , Ed, Printice Hall, Pag. 67

² Koontz, Harol/ Weihrich . Administración - una perspectiva global. México: McGraw Hill, 1994. Pag 18.

³ Terry, George R. TERRY, Principios de administración. Buenos Aires: El Ateneo,1973.pag.51

Aspectos Generales de Administración

1.2 Objetivo de la Administración

Es un indicador que determina la forma y fondo de una acción de forma clara, precisa, congruente, sistematizada que nos llevará al propósito requerido.

Existe una jerarquía de objetivos, los primeros son los económicos, que preservan el capital financiero que es la razón de ser de un inversionista, y le permiten un mejor nivel de vida laboral.

En segundo plano los objetivos sociales, que generan un mejor nivel de vida a la sociedad a través de sus productos, promocionando eventos de toda índole, mejorando la infraestructura del medio geográfico en que se desarrollan.

1.3 Importancia de la Administración

Con ella se tiene asegurado reafirmando a través de los aspectos que se indican.

1. Se extiende a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes.
2. Donde exista un organismo social allí estará presente la administración por sus actividades realizadas.
3. Los sistemas y procedimientos Administrativos determinan la causa y efecto de un curso de acción a seguir siempre y cuando se identifiquen y asignen los recursos requeridos.
4. En las empresas la administración es esencial y estas no podrían subsistir sin ella.
5. La administración es un proceso universal se da en los países capitalistas, y en cualquier tipo de gobierno así como en pequeñas medianas y grandes empresas.
6. Por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en las entidades económicas que están en vías de desarrollo.

Aspectos Generales de Administración

7. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
8. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

En conclusión la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización aumentando su productividad y éxito dependiendo para esto de sus técnicas, procedimientos y recursos.

1.4 Marco Legal

Documentos Normativos que regulan las funciones de un ente Económico buscando el equilibrio en el entorno en que interactúa para que participe de una manera ordenada, responsable e integral y propicie de manera bilateral beneficios.

Los documentos que se utilizan principalmente son:

A) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Es el instrumento máximo regulador que determina los derechos y obligaciones de los individuos a través de las garantías y que son el fundamento de leyes, códigos y reglamentos que regulan la conducta y comportamiento de estos en sociedad.

B) Ley Federal del Trabajo

Documento que regula las relaciones de trabajo entre representantes del patrón y los subordinados estableciendo un equilibrio de derechos y obligaciones.

Aspectos Generales de Administración

C) Ley General de Sociedades Mercantiles

Las sociedades mercantiles pueden formarse bajo el régimen de capital fijo o de capital variable, su constitución deberá hacerse ante un notario público, mediante una escritura social y ser inscrita ante el registro público de comercio.

La sociedad mercantil es la que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos, capitales, crean relaciones de obligación y patrimonio mediante un trato unitario para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro.

D) Ley de Derechos de Autor

El derecho de autor y los derechos conexos son esenciales para la creatividad humana al ofrecer a los autores incentivos en forma de reconocimiento y recompensas económicas equitativas. Este sistema garantiza a los creadores la divulgación de sus obras sin temor a que se realicen copias no autorizadas o actos de piratería, a su vez contribuye a facilitar el acceso y a intensificar el disfrute de la cultura, los conocimientos y el entretenimiento en todo el mundo.

E) Código Civil

La capacidad jurídica es igual para el hombre y la mujer; en consecuencia, la mujer no queda sometida, por razón de su sexo, a restricción alguna en la adquisición y ejercicio de sus derechos civiles.

La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido para los efectos declarados en el presente código.

F) Código Fiscal

Las personas físicas y morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Sus disposiciones se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte, sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

Las personas físicas y morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

Las autoridades fiscales podrán solicitar a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros, datos, informes o documentos adicionales, que consideren necesarios para aclarar la información asentada en las declaraciones de pago provisional o definitivo del ejercicio y complementarias, así como en los avisos de compensación correspondientes, siempre que se soliciten en un plazo no mayor de tres meses.

Los contribuyentes deberán proporcionar la información solicitada dentro de los quince días siguientes a la fecha en la que surta efectos la notificación.

G) Código Penal

Se considera como abuso de confianza para los efectos de la pena:

i. El hecho de disponer o sustraer una cosa, su dueño, si le ha sido embargada y la tiene en su poder con el carácter de depositario judicial, o bien si la hubiere dado en prenda y la conserva en su poder como depositario a virtud de un contrato celebrado con alguna institución de crédito, en perjuicio de esta.

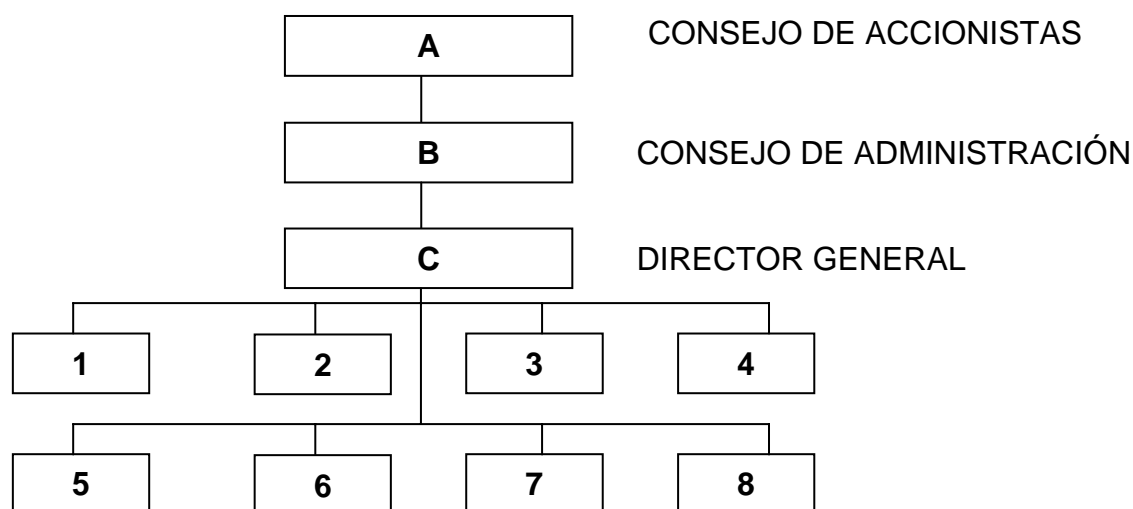
ii. El hecho de disponer de la cosa depositada, o sustraerla el depositario judicial o el designado por o ante las autoridades, administrativas o del trabajo.

Aspectos Generales de Administración

iii. El hecho de que una persona haga aparecer como suyo un depósito que garantice la libertad caucional de un procesado y del cual no le corresponda la propiedad.

Fraude. Al que por cualquier motivo teniendo a su cargo la administración o el cuidado de bienes ajenos, con ánimo de lucro perjudique al titular de estos, alterando las cuentas o condiciones de los contratos, haciendo aparecer operaciones o gastos inexistentes o exagerando los reales, ocultando o reteniendo valores o empleándolos indebidamente, o a sabiendas realice operaciones perjudiciales al patrimonio del titular en beneficio propio o de un tercero, se le impondrán las penas previstas para el delito de fraude.

1.5 Estructura organizacional



1.- Producción

2.- Recursos Financieros

3.- Compras y Abastecimientos

4.- Mercadotecnia

5.- Sistemas

Aspectos Generales de Administración

6.- Organización y Métodos

7.- Recursos Humanos

8.- Relaciones Públicas

1.6 Funciones Genéricas

1.- Producción Encargada de transformar la materia prima en productos y/o servicios terminados.

2.- Recursos Financieros Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa.

3.- Compras y Abastecimientos El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado, distribuyendo sus activos a las áreas en tiempo y forma.

4.- Mercadotecnia Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final.

5.- Informática (Sistemas). Se encarga de proveer los sistemas de información así como de las herramientas necesarias para manipularla.

6.- Organización y Métodos Se ocupa de analizar los problemas estructurales y los procedimientos de la empresa a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de los objetivos pre-establecidos.

7.- Recursos Humanos Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa.

8.- Relaciones Públicas Constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización, ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y aceptación del público.

Aspectos Generales de Administración

1.7 Características de la Administración

Indicadores de observación para su conocimiento, aplicación en forma exacta y oportuna en cualquier ámbito de interacción

a) Universalidad: Existe en donde este presente el individuo y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, hospital, evento deportivo, etc; pues en una acción siempre existe un propósito.

b) Valor Instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin en sí misma, mediante esta se busca obtener resultados claros, precisos y confiables.

c) Unidad Temporal: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

d) Amplitud de Ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una empresa (Directivos, Ejecutivos, Mandos Medios, Técnicos, Administrativos y Apoyo).

e) Especificidad: No se confunde con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial, ya que es única, preferente, diferente y esencial.

f) Interdisciplinariedad: La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) Flexibilidad: Es fácil y dinámica donde cualquier individuo la puede utilizar sin importar su nivel académico ni experiencia laboral.

1.8 Principios de la Administración (Según Henry Fayol: 14)

La ciencia de la administración se basa en leyes o principios siendo maleables y adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Por tanto, para realizar con eficiencia una acción, debemos conocer y aplicar los principios que nos darán confianza, seguridad y que nos lleven a los resultados deseados.

“Los 14 principios son:

- 1) División de Trabajo: Clasificación específica, ordenada y sistematizada de los puestos según su especialización y eficiencia.
- 2) Autoridad: Los Directivos o ejecutivos dan órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar y obtendrán obediencia, por su autoridad personal (Liderazgo).
- 3) Disciplina: Los miembros de una empresa tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- 4) Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un representante legal que use un solo plan.
- 5) Unidad de Mando: Un solo jefe, para un subordinado (instrucción Directa).
- 6) Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7) Remuneración: El pago por un trabajo debe ser equitativo para el personal que integra la plantilla de la empresa.
- 8) Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

Aspectos Generales de Administración

- 9) Jerarquía: La línea de autoridad en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. (Jefes de departamento).
- 10) Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.
- 11) Equidad: Los administradores deben ser respetuosos y equitativos con sus subalternos, sin importar rango, persona o pensamiento.
- 12) Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
- 13) Iniciativa: Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, fomentando la excelencia, calidad y competitividad.
- 14) Espíritu de equipo: Promover la unidad y convivencia de los empleados lo cual dará a la empresa un sentido de imagen y confianza”⁴

1.9 Introducción Proceso Administrativo

Como parte importante de la organización dentro de la cual se espera el funcionamiento de la reingeniería administrativa resulta relevante el entender el proceso administrativo y las diferentes características que se tienen.

1.9.1 Definición de Proceso Administrativo

Henry Fayol determina fortalecer su funcionamiento por medio de un método el cual lo denominó el Proceso Administrativo (serie o etapas a seguir). Cuyos conceptos se exhiben a continuación:

Se debe tener en cuenta que todo modelo es una simplificación de la realidad. Al respecto Stoner menciona que "Un proceso es una forma sistemática de hacer cosas. La administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

⁴ Münch, Galindo Lourdes y García Martínez José G. "Fundamentos de Administración" Ed, Trillas, Pag. 216

Aspectos Generales de Administración

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración si se describe como una serie de partes por separado".⁵

1.9.2 Fases Proceso Administrativo

De manera tradicional las empresas optan por utilizar el formado por 4 fases: planeación, organización, ejecución y control; constituyen las etapas de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

1. **La planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **La dirección** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

En su expresión amplia determinamos:

Planeación.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos, esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades Importantes de Planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.

⁵ STONER, James. Administración. 5ta ed. México: Hispanoamericana, 1998. pag. 9

Aspectos Generales de Administración

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

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de ellos están asignados a una actividad componente ya que se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades Importantes de Organización.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos regulados por departamento).
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.

Aspectos Generales de Administración

- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Dirección.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorar su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades Importantes de la Dirección

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

Control.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo, para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Aspectos Generales de Administración

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones, obstáculos inesperados que habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades Importantes de Control

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los mecanismos de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados.

Interrelación entre las funciones

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez esta actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual.

Aspectos Generales de Administración

Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío, debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

1.9.2.1 Concepto Fase Mecánica

Esta es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.

1.9.2.2 Concepto Fase Dinámica

Se refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se hagan las actividades y revisar como se han realizado dentro de la organización.

1.9.2.3 Diferentes enfoques del Proceso Administrativo *

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización	Comando	Control
Willian newman	1951	Planeación	Obtención	Dirección	Control
R.C Davis	1951	Planeación	Organización	.-	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización	.-	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Organización		
		Planeación	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	
			Integración	Ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Organización	Dirección	
			Integración	Ejecución	Control
			Organización		
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	.-
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización	Liderazgo	
		Planeación			
Burt K. Scanfan	1978	Toma de			
		Decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Searchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

* Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Arena, Herrero Hnos. México, pág 75, con datos actualizados por los autores a partir de 1969.

Aspectos Generales de Administración

1.9.2.4 Modelo de Proceso Administrativo

FASE MECANICA

PLANEACIÓN

- * Objetivos
- * Planes
- * Políticas
- * Programas
- * Presupuesto
- * Pronósticos
- * Procedimientos
- * Premisas
- * Estrategias
- * Métodos de Investigación

ORGANIZACIÓN

- * Jerarquías
- * Funciones
- * Descripción de Puestos
- * Integración de personas
- * Integración de cosas

DINAMICA

DIRECCIÓN

- * Autoridad
- * Toma de decisiones
- * Comunicación
- * Supervisión
- * Delegación
- * Coordinación
- * Motivación

CONTROL

- * Establecimiento de estándares
- * Interpretación y Medición
- * Corrección de Desviaciones

Aspectos Generales de Administración

1.9.2.4.1 Explicación de los elementos del modelo

1.9.2.4.1.1 Planeación

Es el primer elemento a considerar, ya que determina sus etapas ordenadas sistematizadas y rigurosas que le permiten integrar un enlace de acciones que le hacen ser confiable y variable en sus características.

Objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encamina la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Planes: Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Políticas: Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Se encargan de delimitar el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Las políticas además son principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas.

El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos, permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda, sirven además para suplir omisiones.

Ejemplos de políticas son: Pagar salarios altos, vender solo al contado, promover solamente al personal interno, otorgar descuentos, capacitar al personal.

Aspectos Generales de Administración

Programas: Son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan. Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Estos tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuesto: Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado, de ganancias y pérdidas.

Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación.

Como fuente de coordinación, el presupuesto proporciona información respecto a los planes que se han hecho, asegurándose de que estén en equilibrio con cada uno de los otros planes.

Diferentes tipos de presupuestos:

1. Específicos: Comúnmente se usa en el gobierno, consiste esencialmente en que establece una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en una determinada actividad o programa.
2. Fijos: Implican un plan que no cambia, aunque varíen sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no se modifica.
3. Flexibles o variables: Permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico.

Existe además otro tipo de clasificación como la siguiente:

- a) Presupuesto de operación: incluye la planeación de las operaciones para el siguiente período.

Aspectos Generales de Administración

b) Presupuesto de capital: demuestra la planeación de los cambios en los activos fijos.

c) Presupuesto financiero: establece el origen y aplicación de fondos, trata de los movimientos de efectivo.

Pronósticos: Método mediante el cual se intenta conocer el comportamiento futuro de alguna variable con algún grado de certeza.

Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad y son guías de acción más que de pensamiento.

Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.

Tienden a ser más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas, se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en la operación, a diferencia de las políticas que se dan en los puestos de mayor rango.

Un procedimiento es: la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuándo va a realizarse y por quién, como por ejemplo: Un conjunto de instrucciones específicas para procesar órdenes.

Otro ejemplo: Todos los pasos que hay que dar para la constitución de una empresa mercantil.

Premisas: significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado.

Las premisas, están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Aspectos Generales de Administración

La información acumulada en estas áreas, algunas veces es llamada análisis de situación pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y premisas de planeación.

Estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Reglas: Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud que debe hacerse y que no debe hacerse.

La regla no deja campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

Métodos de Investigación: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible, ejemplo: la técnica específica en la aplicación de un test de aptitudes es un método, mientras que la secuencia de pasos para emplear personal constituye un procedimiento. La simplificación del trabajo debe comenzar con el estudio de los procedimientos. Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal, lograr calidad uniforme de productos o servicios.

1.9.2.4.1.2 Organización

Sus fases dan consecuencia al plan y determinan la forma de llevarlo a cabo por medio de sistemas y procedimientos.

Jerarquías: Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupaban por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quién.

Aspectos Generales de Administración

Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es un plan.

Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general que se propuso.

Descripción de puestos: Descripción detallada de las tareas y responsabilidades específicas de todas las posiciones de la empresa, indicando su ubicación en el organigrama, formación requerida, nivel de relacionamiento interdepartamental, con el exterior.

Integración de personas y cosas: Para llevar a cabo los planes y programas previamente establecidos, es necesario contar con los recursos materiales, humanos, técnicos, que nos permitan desarrollar eficientemente las actividades de la organización.

El recurso humano dentro de cualquier organización es factor determinante para lograr las metas fijadas, ya que de acuerdo a su accionar se podrán optimizar los demás elementos con los que cuenta la empresa.

Lo que se pretende mediante la integración es contar con el elemento humano acorde a los puestos de la organización. Tenemos que concientizarlo de los objetivos, además, invitarlo a que desarrolle su máxima capacidad en beneficio personal y de la empresa.

Aspectos para una integración eficiente:

1. - Independientemente de las funciones que tenga que desarrollar el elemento humano en la organización, éste debe reunir las características deseables para su desarrollo adecuado. Esto es, adaptar al personal a las funciones y no éstas al personal.
2. Debemos proveer a cada miembro de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades inherentes al puesto.
3. Para llevar a cabo la integración del personal a la empresa es necesario:
 - a) Realizar el reclutamiento de candidatos a ocupar un puesto en la empresa.
 - b) Seleccionar de entre esos candidatos al más apto para ocupar el puesto, de acuerdo a las técnicas utilizadas para tal efecto.

Aspectos Generales de Administración

c) Una vez que se tiene el candidato, conjuntarlo con los objetivos de la organización, así como con el ambiente de trabajo un apoyo puede ser el manual del empleado.

d) Por último, capacitarlo en cuanto al desarrollo de sus habilidades y aptitudes en función del puesto para la obtención de su máximo desenvolvimiento.

Además, es conveniente inducir al personal de nuevo ingreso y al ya existente, para que conozcan todos los puestos (cómo funcionan, actividades principales que realizan, herramientas que utilizan, etc.) de la organización esto con el fin de tener otras opciones en el supuesto caso de que algún trabajador renuncie, o que por situaciones de accidente tenga que dejar de prestar sus servicios temporal o definitivamente.

Fase dinámica

1.9.2.4.1.3 Dirección

En esta etapa recae la responsabilidad de asignar tareas, llevar un seguimiento de resultados y verificar que todo funcione tal como se estableció en el plan. En esta etapa quedan definidos los siguientes factores:

Autoridad: Es un derecho que ciertos miembros de la organización tienen de tomar decisiones, de dar órdenes y de hacer que éstas se cumplan.

La autoridad: es una clase especial de poder, es el poder institucionalizado = poder formal.

Arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

“La autoridad tiene que ver con lo que tú eres como persona y con la influencia que has ido forjando sobre la gente”.

Aspectos Generales de Administración

Cualidades de personas con autoridad: honrado y digno de confianza, ejemplar pendiente de los demás, comprometido, exige responsabilidad, se dirige a los demás con respeto, motiva al personal, tiene una actitud positiva, es entusiasta y aprecia a la gente.

Toma de decisiones

A) ¿Qué es?

Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas

B) Método

Definir el problema

Analizar el problema

Elegir entre alternativas

Aplicar la decisión

C) Características

1. Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión que afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto, pero si revertir es fácil; se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Aspectos Generales de Administración

3. Impacto:

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

4. Calidad:

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto, si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. Periodicidad:

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Comunicación: es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y repartir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio.

Regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

Supervisión: Para poder supervisar debemos analizar las características del ambiente de trabajo, conocer la tecnología que se emplea en el proceso productivo, considerar el grado de cultura del trabajador, entre otras.

Aspectos Generales de Administración

Es la misión de vigilar a los subordinados para que éstos realicen las actividades como fueron programadas y así se logren los objetivos de la empresa.

Como supervisores de una empresa: son los encargados de verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas, transmitir órdenes e información además de recibir las inquietudes, necesidades y temores de los trabajadores adicionalmente de estar en contacto directo con ellos.

Delegación: dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Coordinación: integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Motivación Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores, el llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica; los gerentes determinaban cuáles eran las

Aspectos Generales de Administración

formas más eficientes de ejecutar las tareas repetitivas, después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban, el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

1.9.2.4.1.4 Control

Es el cierre del método administrativo cuyos resultados serán óptimos y concretos.

Durante la realización de actividades se corrigen errores, omisiones y desviaciones que pongan en riesgo la integración y calidad del bien o servicio proporcionado.

Sus etapas son:

Establecimiento de estándares: Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

La aplicación de los estándares que a continuación se analizan, van en función de las necesidades específicas del área donde se implementen.

a) Estándares estadísticos: Para su elaboración se requiere de información de hechos históricos ya sea de la propia empresa o de la competencia, no inspiran mucha confiabilidad debido a que la información pasada ha variado en gran escala en comparación con la actual, por lo que, al obtener la información ésta debe ser conjuntada con el criterio del ejecutivo.

b) Estándares fijados por apreciación: Se derivan principalmente en base a las experiencias del administrador, se concreta a situaciones intangibles, tales como la conducta del personal.

c) Estándares técnicamente elaborados: Por el contrario de los anteriormente señalados, éstos se concentran en el estudio tangible ó cuantitativo y están encaminados a desarrollar el análisis sobre la productividad tanto del equipo, maquinaria como de los trabajadores. Son los estándares de producción, de tiempos y movimientos.

Aspectos Generales de Administración

Interpretación y medición: En ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

Al realizar la medición y obtención de la información arriba señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas máquina utilizada.

Corrección de desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

1.10 Introducción áreas funcionales

Debido a que el tema central del presente trabajo de investigación es relacionado con una organización, resulta importante indicar a qué se dedican cada una de las áreas funcionales dentro de una organización, es por eso que continuación se explicará brevemente cada una de ellas.

1.10.1 Definición áreas funcionales

Conocidas también como áreas de responsabilidad o departamentos, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

Aspectos Generales de Administración

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

1.10.2 Enfoques Áreas Funcionales

Fayol detecta y describe seis diferentes funciones en las organizaciones estas son las siguientes:

- 1.- Técnica
- 2.- Comercial
- 3.- Financiera
- 4.- Contable
- 5.- De seguridad
- 6.- Administrativa

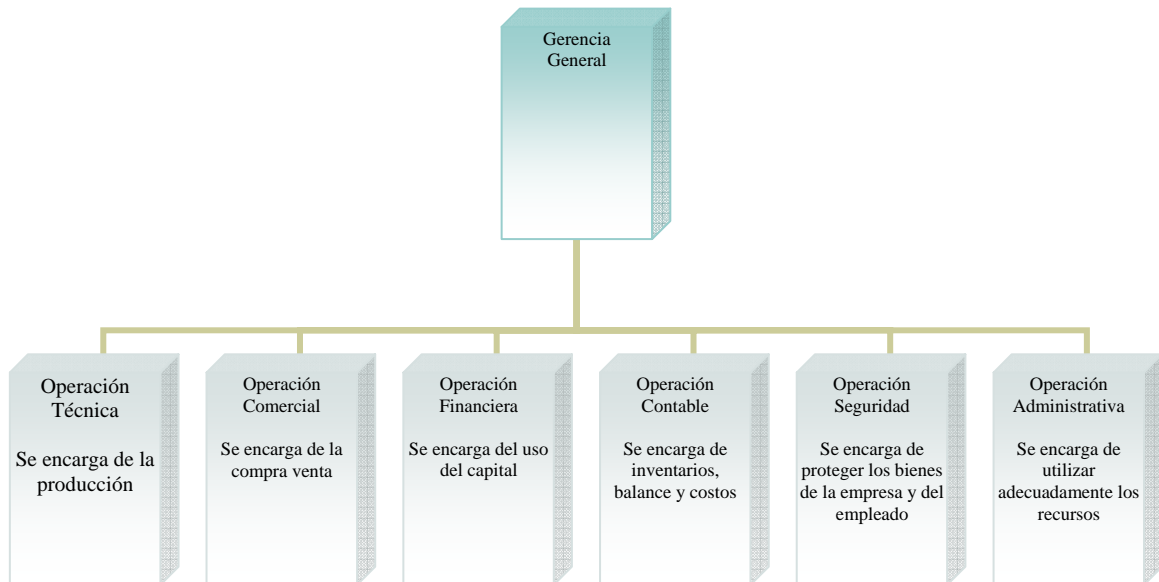
Para McGregor describe 4 áreas funcionales:

- 1) Producción
- 2) Mercadotecnia
- 3) Finanzas
- 4) Recursos Humanos

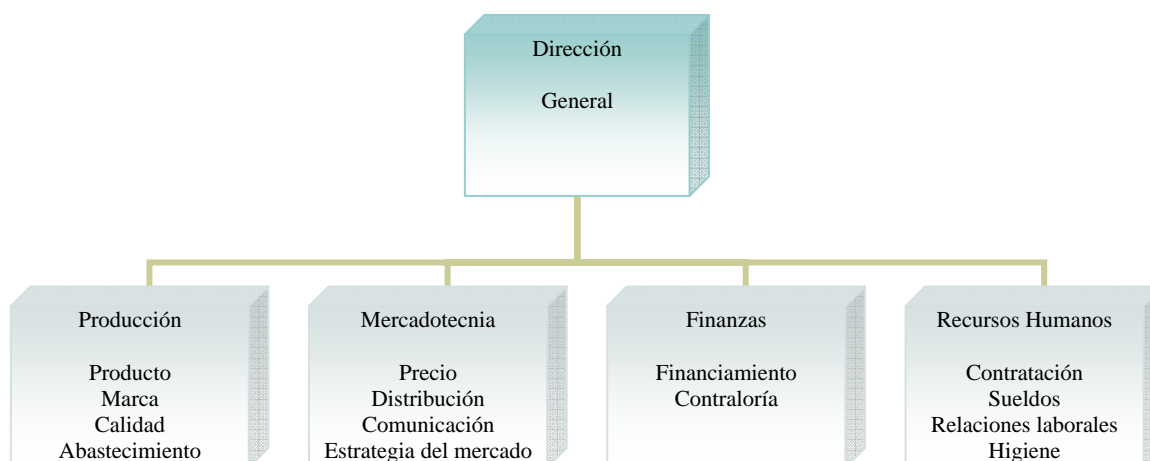
Aspectos Generales de Administración

1.10.2.1 Henry Fayol y Taylor

FAYOL :



MCGREGOR :



1.10.2.2 Áreas Funcionales Contemporáneas

La efectividad de la administración de un organismo social no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

A) Producción

Tradicionalmente considerado como uno de las funciones más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas

B) Recursos Financieros

De vital importancia es esta actividad, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos además del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la

Aspectos Generales de Administración

empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de las áreas, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

C) Compras

El área de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado. Esta función anteriormente estaba delegado a otras áreas principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a la entidad económica todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

D) Mercadotecnia

Es el proceso de planeación, ejecución, conceptualización de precio, promoción, distribución de ideas, mercancías, términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores, hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno , en el lugar preciso y al precio más adecuado.

E) Sistemas

Es la parte de una institución que se encarga de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla. Es el área que auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información, es el encargado, de satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de una empresa, siendo el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

Aspectos Generales de Administración

Se le denomina área de sistemas porque es precisamente a través de sistemas de Información, que se ofrecen la mayoría de las soluciones, sin embargo es llamado también de Informática por ser precisamente el proveedor de información.

F) Organización y Métodos

Es el área que se ocupa de analizar los problemas estructurales y los procedimientos de la empresa a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de los objetivos pre-establecidos.

Del análisis de los objetivos, la estructura, los procedimientos, las herramientas tecnológicas disponibles, surgirá una propuesta a fin de optimizar la eficacia y eficiencia del sistema jerárquico e informativo de la empresa, entendiendo como:

Eficacia: el grado de alcance de los objetivos

Eficiencia: la cantidad de recursos para el logro de los mismos y a su relación con estos.

G) Administración de Personal

En la función de personal se contemplan actividades ligadas tanto a la administración del factor humano (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo del colaborador institucional (formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.) a la gestión de la organización (estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

Aspectos Generales de Administración

Estas tareas las puede desempeñar una persona o dirección de área en concreto (los profesionales en Administración) junto a los directivos de la empresa.

El objetivo básico que persigue la función de Personal con estas tareas es alinear las políticas del área con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

H) Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas, los procedimientos de una organización, ejecuta programas de acción, comunicación para ganar la comprensión y aceptación del público. Con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos. Vale destacar que cuando se hace referencia al público, este abarca tanto al público interno (empleados), el externo (clientes, proveedores, entidades bancarias, prensa, sindicatos, etc.) y el público mixto (accionistas y distribuidores).

1.11 Escuelas Modernas de la Administración

Debido a los constantes cambios de los cuales las empresas tienen exigencias por ser innovadoras y creativas surgen nuevas escuelas dentro de las organizaciones que tienen como finalidad adaptarse a los cambios y al mundo globalizado del mercado actual.

1.11.1 Calidad total

La calidad es una filosofía, una manera de operar, se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico.

El fenómeno de la calidad puede observarse desde perspectivas muy distintas, como la trascendente, que supone para la calidad una realidad absoluta universalmente reconocible.

Aspectos Generales de Administración

La calidad basada en el producto se ve como una característica intrínseca a este más que como algo adscrito. Para las definiciones de calidad desde la perspectiva del usuario, es éste el último juez de la calidad entendida como "la totalidad de las partes y características de un producto o servicio, que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas. En realidad, esta perspectiva fundamentada en el usuario como principio y fin de la calidad es más compleja y facetada de lo que a menudo se cree"⁶, máxime si tenemos en cuenta que nos conduce a la consideración de los aspectos dinámicos de la calidad que abarcan desde lo que espera el cliente hasta lo que este no requiere explícitamente pero que sin embargo le proporcionaría un alto grado de satisfacción. La perspectiva basada en el proceso se concentra en la satisfacción de determinadas especificaciones. En esta línea, Crosby define la calidad como cumplir con los requisitos, no obstante hemos de reconocer que el establecimiento de tales estándares ha sido, en algunos sectores, la principal causa de defectos de calidad. Desde el prisma del valor, la calidad se define en términos de costo y precio. Puesto que se trata de puntos de vista no excluyentes, el auténtico desafío para los gestores es integrar tales perspectivas en una estrategia integral.

En cualquier caso hemos de reconocer que la calidad es toda una filosofía de vida en determinadas empresas, sobre todo japonesas, que surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial y ha proporcionado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad. Los principios y la práctica de la gestión de la calidad han evolucionado rápidamente durante los últimos veinticinco años, pudiendo identificarse cuatro estadios significativos: inspección, control de calidad, aseguramiento/garantía de calidad, gestión de calidad total (TQM) y excelencia organizativa.

⁶ Johannsen, C.G., Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. In: *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York, M. Dekker, 1995, v. 56, nº 19, p. 318-352.

Aspectos Generales de Administración

Cada etapa se caracteriza por una creciente evolución del sistema de calidad desde los sistemas simples a los más complejos (TQM), basados estos últimos en un concepto de calidad más amplio, dinámico y sobre todo orientado al cliente. La evolución histórica de la gestión de calidad comenzaría con la artesanía, pasando por la revolución industrial, la producción de masas, la inspección, el control de calidad, la garantía de calidad y, finalmente, la gestión de calidad total y excelencia organizativa.

1.11.2 Just in time

“Filosofía industrial que consiste en eliminar los desperdicios que se presentan en el proceso de producción para lograr un proceso ágil, eficiente, orientado a la calidad y capaz de responder a las necesidades del cliente, que se convierte en un arma estratégica en el mercado”.⁷

Los gigantes en la manufactura Japonesa y Coreana deben su éxito no a una mejor administración, no a una labor mas barata, no a una forma de gobierno favorable a la industria y no a una industria mejor financiada, si no que deben su éxito es una mejor tecnología de manufactura y el sistema de producción Toyota es uno de los cuales les ha dado esa ventaja competitiva en el mercado mundial.

Origen

El sistema de producción Toyota, es un revolucionario sistema adoptado por las compañías Japonesas después de la crisis petrolera de 1973, la compañía Toyota lo empezó a utilizar a principios de los años 50's y el propósito principal de este sistema es eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción (que incluye desde el departamento de compras de materias primas, hasta el de servicio al cliente, pasando por recursos humanos, finanzas, etc.)

⁷ HAMMER, Michael, James Champy. Reingeniería. Ed. Norma. Santafé de Bogotá 1994.pag 74

Aspectos Generales de Administración

Y es utilizado para alcanzar reducciones de costos nunca imaginados y cumpliendo con las necesidades de los clientes a los costos más bajos posibles.

Características:

Se requieren menos espacios, menos stocks (existencias), movimientos de los materiales, tiempo para preparar la maquinaria, personal, aparatos informativos y tecnologías más austeras.

No significa perfección sino cumplir con los requisitos

Los proveedores deben estar cerca de la planta

Se logra únicamente cuando el operario es su propio inspector

La distribución de la línea de producción debe ser en "U", de manera que el comienzo y final de esa fase productiva están la una junto a la otra, lo que permite al trabajador no solo tener mejor idea del proceso, sino hacer más efectiva la supervisión ocular.

Es necesario que los miembros del equipo de trabajo puedan contestar estas preguntas: ¿Qué se está haciendo?, ¿Por qué se está haciendo? y ¿Quién lo está haciendo?

Justo a Tiempo ó Just in Time fue desarrollado por Toyota inicialmente para después trasladarse a muchas otras empresas de Japón y del mundo, ha sido el mayor factor de contribución al impresionante desarrollo de las empresas japonesas.

La primera razón que está detrás de este concepto, es que puede reducir inventarios, tiempos, costos de producción, así como mejorar la calidad de los productos y servicios.

Aspectos Generales de Administración

La idea básica del Just in Time es producir un artículo justo a tiempo para que este sea vendido o utilizado por la siguiente estación de trabajo en un proceso de manufacturas.

Beneficios:

Reducción en tiempo de producción

Aumento de productividad

Reducción en costo de calidad

Reducción en precios de material comprado

Reducción de inventarios

Reducción del tiempo de aislamiento.

1.11.3 Benchmarking

Es un proceso continuo que está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, además se considera un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo que puede aplicarse a todas las fases del negocio por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.⁸

Benchmarking es una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para ser más competitiva en un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de Benchmarking que es importante revisar. Dentro de los aspectos importantes en los estudios de Benchmarking, se tiene a la calidad, la productividad y el tiempo.

⁸ SPENDOLINI, Michael J. Spendolini. Benchmarking. Ed. Norma. Santafé de Bogotá 1994. pag.82

1.11.4 Competitividad

Es la simple capacidad de las empresas de vender sus productos como, con su capacidad de diseñar y producir eficientemente de acuerdo con patrones específicos de calidad, especialmente internacionales. Así mismo se identifica como el buen desempeño de una economía nacional dentro del comercio internacional. “En algunos de estos casos se agrega además que, para que un país sea competitivo, debe ser capaz de lograr un mayor nivel de vida para sus habitantes y elevar el producto per cápita.”⁹

1.11.5 Reorganización

La gerencia, innovación y rediseño de procesos, rectificación (rightsizing), reducción (downsizing), simplificación (delaying), reingeniería y reestructuración. Estas etiquetas pueden agruparse en dos categorías:

- Reestructuración: iniciativas para reducir el tamaño de la organización (el número de empleados), el tamaño de las unidades o el número de niveles jerárquicos.
- Reingeniería: iniciativas para reconfigurar las operaciones o acelerar los procesos, con el fin de servir mejor a los clientes y mejorar el desempeño de la organización, en términos de costos, calidad, servicio y rapidez.

Ambos tipos de iniciativas responden a presiones y fuerzas a las que se ven sometidas las empresas, para sobrevivir o imponerse a una competencia cada vez más intensa. Su principal debilidad es que ignoran sus efectos sobre la organización y, en especial, sobre los empleados.

1.11.6 Reingeniería

HAMMER Y CHAMPY significa “empezar de nuevo “. Esto implica no mejorar superficialmente el sistema actual dejando intactas las estructuras básicas.

⁹ Laplane, Mariano, Estudio sobre Competitividad de la Industria Brasileira, numeral 2, en Productividad , Competitividad e Internacionalización de la Economía, DANE, Santafé de Bogotá, septiembre de 1995. Pp. 361-364

Aspectos Generales de Administración

El verdadero significado es el apartarse drásticamente de antiguos procedimientos que sólo hallan justificación porque siempre se hizo así, y encarar con renovadora energía un proceso de cambio.

Con el objeto de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería se puede conceptuar de la siguiente forma:

“ Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares, en medidas críticas del rendimiento (costos, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas “¹⁰

Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical, en cuanto al rendimiento de un proceso, analizando el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al negocio. Teniendo como prioridad los procesos del producto principal del negocio, su orientación hacia el cliente, entre otros.

La primera idea central de la reingeniería es la identificación y rediseño de los procesos de negocio.

Reingeniería supone rediseñar los procesos partiendo desde una hoja en blanco, consiste en definir cada uno de los procesos de negocio como si fueran a desarrollar por primera vez, independientemente de las personas que intervengan, el lugar en el que se desarrollen, los sistemas que los administren y las organizaciones que los gestionen.

Es una revisión fundamental y el resultado radical de los procesos, para alcanzar mejoras trascendentales o espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio, eficiencia y rapidez.

¹⁰ Garza Treviño Juan Gerardo. Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana. Ed.Alhambra México 1998 pag. 949-959

Aspectos Generales de Administración

Fundamental

Cuando se inicia un proceso de Reingeniería en una compañía se debe definir y/o establecer su Misión, Visión, Políticas, Reglamentos, Procedimientos. Es decir, debe de hacerse las preguntas básicas sobre su compañía, ¿qué soy? , ¿A dónde voy? y ¿cómo funciona? Lo cual precisa examinar todas y cada unas de las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio.

Radical

Tomando como base el origen de esta palabra, significa que se hará un rediseño de tal forma que nos llevará hasta la raíz u origen de las cosas. No efectuando cambios superficiales no tratando de arreglar lo que existe. Es simplemente abandonar lo viejo por algo mejor.

Al hablar de reingeniería, el rediseño radical consiste en destacar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar la forma de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar, no mejorar ni modificar.

Trascendental o espectacular

Los procesos de la reingeniería no es sólo cuestión de hacer mejoras circunstanciales o incrementales, sino de generar rendimiento.

Cuando se pretende que el proceso de mejora funcione se debe dejar lo viejo y adoptar una ideología nueva.

Procesos

Se definen como conjunto de actividades que por un input recibido es capaz de establecer un producto de valor.

Su objetivo es satisfacer con éxito las necesidades y exigencias de los clientes. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los resultados. Para generar un mejor rendimiento, eficaz y más eficiente que la competencia, pero sobre todo que esté al alcance de los clientes.

Una reingeniería no debe de generar suposiciones de la forma en cómo se realizan las cosas y porqué, no sólo supone cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, sino dejar funcionando eficazmente nuevos procesos, que son consecuencia de dicho proceso. Esto se logrará llegando al origen de los procesos, es decir, qué da lugar a una y otra actividad hasta generar el producto final y la forma como llega al cliente ya sea interno o externo.

Aspectos Generales de Administración

El cambio que se pretende es total, ya que de otra forma solo se lograría resultados de poca trascendencia.

En lo referente a los aspectos generales de la Administración llevan un propósito, que el lector identifique su estructura y pueda hacer uso de ella en la forma que la requiera.

En este enfoque únicamente se trata la reingeniería de manera general para darle secuencia a las escuelas contemporáneas ya que el siguiente capítulo se detallará en forma, fondo, causas y efectos.

CAPITULO II. – MARCO DE REFERENCIA DE LA REINGENIERIA

INTRODUCCION

Resulta importante el hecho de ver como a través de la historia se ha venido dando este fenómeno de cambio a partir de la observación de Hammer, este capítulo se mencionarán aspectos importantes de la Reingeniería los cuales son necesarios dentro del Área de Gastos Médicos para el progreso y mejora en sus funciones.

Michael Hammer, Profesor de Ciencias de Computación, se ha convertido en el misionero del cambio organizacional masivo. Utilizó él término “Reingeniería”, para abogar por el trabajo del diseño radical.

Hace aproximadamente 12 años aproximadamente Hammer y Champy observaron que pocas compañías habían mejorado espectacularmente el rendimiento en áreas del negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado los negocios al que se dedicaban, habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos, examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones que no los lograron y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical. Con el tiempo, le dieron a esta serie de procedimientos el nombre de “Reingeniería”.

Lo anterior ocasiono que los organismos sociales se pusieran a la vanguardia y retomaron este sistema, mas preciso, viable y seguro que permitirá alcanzar sus objetivos sin alteraciones y que hayan sido factor para realizar esta temática y posteriormente un apoyo en la implementación hacia la unidad que lo demanda en su competitividad y excelencia.

2.1 Reingeniería

Significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Aspectos Generales de Reingeniería

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

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

2.1.1 Conceptos de Reingeniería

“Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras prácticas en velocidad, calidad y servicios” ¹¹

“Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en el lugar de una serie de funciones organizacionales” ¹²

Es la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio eficiencia y rapidez.

2.1.2 Que es la reingeniería

Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

^{11, 12} Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

Aspectos Generales de Reingeniería

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

La empresa debe deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos, esto lo consigue a través de la Reingeniería.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en algunas empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar ahora una "ingeniería" del proceso.

2.1.2.2 Objetivos de la Reingeniería

El objetivo de la Reingeniería es fomentar el cambio integral en la compañía, permitiendo tener un mejor aprovechamiento de los recursos, el tiempo, generar el uso óptimo de la información para tener un conocimiento pleno de lo que el trabajador está realizando y su posición o fase en la que interviene para la ejecución del proceso productivo. Dando como resultado, la satisfacción del cliente, ya que obtendrá un producto o servicio de calidad en el tiempo y momento, en el que lo necesite.

La Reingeniería establece criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio.

Por lo anterior hay que tomar en cuenta los criterios que se enuncian:

Racionalizar las operaciones

Reducir los costos

Mejorar la calidad

Aumentar los ingresos

Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:

Definir responsabilidades funcionales

Aspectos Generales de Reingeniería

- Distribución de carga de trabajos
- Reducción de tiempo y papeleo
- Apoyo computacional
- Apoyo de otras áreas
- Evitar duplicidad e inconsistencia
- Orientación del servicio al cliente

2.1.2.2.3 Importancia de la reingeniería

A través de las diferentes herramientas, filosofías y técnicas que utiliza la reingeniería logra alcanzar un cambio en las organizaciones, un rediseño de los procesos. Haciendo una analogía podemos ver lo que la reingeniería cambia en las empresas por ejemplo en la conducta del hombre muchas veces encontramos actitudes equivocadas a las normas sociales del lugar que reside, a través de un auto análisis de sus actitudes y aptitudes el se da cuenta de aquellas actitudes erradas que esta cometiendo y se pregunta ¿estoy actuando de manera correcta? ó ¿podré hacerlo mejor? Y busca un cambio de su interior, ahí a aplicado reingeniería en la vida personal de alguien, no tuvo que hacer un análisis profundo de sus hábitos y actitudes o patrones de conducta, simplemente alguien le hizo un par de observaciones y luego noto lo que no hacia bien, lo comprendió, y busco posibles soluciones para cambiar. Entonces, la reingeniería logra un cambio en los procesos de las empresas enfocados al cliente, obteniendo así una nueva oportunidad o un nuevo comienzo.

2.1.2.2.4 Base fundamental

Es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

Aspectos Generales de Reingeniería

En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

El concepto de avance decisivo no es nuevo, anteriormente las ideas innovadoras casi siempre encontraba respuestas como: Si se pudiera hacer, ¿Alguien ya lo habría hecho? ¿Ya se le habría ocurrido a alguien más? ¿Si se hiciera cual sería el impacto en la estructura organizacional?

El fundamento de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

En general solo el 50% de los procesos son estratégicos y agregan valor.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería esta condenada al fracaso.

2.1.2.2.5 ¿Por qué hacerla?

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

Sucedo que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien, cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en que se diseña el plan de acción. También es importante hacer notar que el proceso en la actualidad ha quedado obsoleto debido a que fue diseñado para otras condiciones de mercado que funcionaron y hoy no sirven.

2.1.2.2.6 Antecedentes

Los japoneses modificaron la percepción de los clientes en cuanto a lo que podrían y debían esperar. Esto hizo surgir la revolución de la calidad en Occidente, que se ilustra con conceptos como Administración de Calidad Total, sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se emprendieron para mejorar la calidad, entre muchas empresas prevalecía la idea de lo único que hacían era “Reducir la brecha”¹³ que existía en el escenario mundial. Seguían requiriendo de mejoras trascendentales para obtener una ventaja competitiva y sustentable.

“A lo largo de la década de 1980, el movimiento que promovía la calidad cuestiono las prácticas y conductas tradicionales de la dirección. La concentración de los clientes y en los procesos de negocios estimulo el pensamiento gerencial”. La revolución competitiva adquiría fuerzas y ahora impactaba en organización de servicios públicos al igual que en los grandes conglomerados industriales. La revolución tecnológica presento considerables oportunidades para desafiar el pensamiento convencional. La revolución ocurre Tanto en los programas como el hardware. Las bases de datos relacionales, la tecnología de las comunicaciones y el poder de la computadora personal permiten trabajar en forma del todo nueva.

Considerando todos estos factores nos damos cuenta que algo anda mal en la organización tradicional de las empresas.

En casi todas ellas, la organización es por funciones, de tal manera que se obstaculiza, y con frecuencia se ocultan, los procesos fundamentales que impulsan el desempeño y la satisfacción de los clientes.

2.1.2.2.6.1 Origen de Reingeniería

Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo.

Aspectos Generales de Reingeniería

Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres Ces: **C**lientes, **C**ambio y **C**ompetencia. En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Es en este contexto donde emerge la reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. La fuerte penetración de los mercados internacionales por parte de las compañías japonesas desde inicios de los años ochenta crea nuevas condiciones competitivas, en que las posibilidades de opción por parte de los consumidores se multiplican.

El cambio se ve presionado por el avance tecnológico, donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, automatización de los sistemas, mejora de la calidad y costos más bajos.

¿Se podía enfrentar este nuevo escenario exclusivamente con las prácticas tradicionales? La respuesta de algunas empresas fue negativa y, como consecuencia, buscaron cambios radicales, los cuales dieron nacimiento a lo que hoy conocemos como reingeniería.

¹³ Hammer, Michael "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill, 1994.282 páginas.

Aspectos Generales de Reingeniería

El extraordinario éxito obtenido por estas empresas fue motivo de investigación y análisis por parte de consultores y estudiosos de estos temas, entre los cuales destacaron Michael Hammer y James Champy, quiénes son considerados los principales exponentes de esta corriente. Ambos consultores concluyeron que estaban frente a una serie de elementos que, en su conjunto y en ciertas circunstancias, podían crear condiciones muy favorables para una organización. La sistematización de estas experiencias dio origen a la reingeniería.

2.1.2.2.6.2 Historia de Reingeniería

La forma en que las empresas funcionan actualmente a sido una evolución del proceso propuesto por Taylor de la especialización; y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

El principio de la especialización dio resultados maravillosos, la productividad hizo explosión. Además se aplicó al trabajo mental y no solo al material. Hasta el trabajo profesional y administrativo se especializó y las empresas de negocios agruparon especialistas de habilidades similares en organizaciones funcionales. Actualmente se notan dos problemas de la especialización como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una gran infraestructura para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es que no aprovecha el potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. Pese a esto, este tipo de organización produjo mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control que se necesita para mantener el control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Este tipo de organizaciones tienen miedo al riesgo.

El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios.

Aspectos Generales de Reingeniería

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

La reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios, debe de estar enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.

Estos datan de la época de Adam Smith y David Ricardo, el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promoviendo las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

2.1.2.2.7 Que implica la Reingeniería

Reingeniería implica cambios radicales en las áreas de la empresa, tanto en los sistemas de información, en los de evaluación y recompensas al personal, como en la estructura administrativa y sus cargos en general. Representa la desaparición de algunas unidades funcionales, los procesos se comprimen horizontalmente, se asignan múltiples tareas a los trabajos, con la respectiva delegación en la toma de decisiones, convirtiéndose esta actividad como parte del trabajo. Es crear los procesos del trabajo abandonando los establecidos. Es organizar el trabajo en torno a los procesos y a los equipos que los ejecutan, es innovar e incrementar el valor y la calidad del servicio o producto al cliente, haciendo más rentable y eficiente a la empresa.

Aspectos Generales de Reingeniería

Es hacer más eficiente la gerencia: al asumir la responsabilidad de completar un proceso total y no sólo una parte pequeña de él, el gerente logra resultados con productividad a través de la conducción del equipo de trabajo. Se disminuyen los costos indirectos, se reducen las demoras, se produce una reacción favorable del cliente y, sobre todo, se aumenta la identificación del trabajador con el trabajo que realiza y la compañía u organización a la que pertenece.

2.1.2.2.8 Como se hace la Reingeniería

Para poder innovar una empresa los representantes legales tienen que deshacer los conceptos antiguos sobre organización y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos administrativos y operacionales que utilizan y crear otros nuevos. Esto suscitará que las nuevas entidades económicas no se parezcan a las actuales.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

1. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa, establecer prioridades y metas.
2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos o cuellos de botellas.
3. Entender y medir los procesos actuales
4. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica

El papel de la alta gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realizar la reingeniería su representante debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio
2. Educar desde el principio del proceso
3. Dar mensajes claros
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

Aspectos Generales de Reingeniería

El aspecto vital y crucial de la reingeniería es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten y no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa

En general, los participantes de la reingeniería son:

Líder. Que autorice y motive el cambio.

Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.

Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso.

Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería.

2.1.2.2.9 Globalización como enlace de la Reingeniería

La palabra "globalización" está profundamente introducida en nuestra vida cotidiana. Estamos tan acostumbrados a oírla que ni siquiera nos damos cuenta de que, en la mayoría de los diccionarios y/o enciclopedias, el vocablo "globalización" brilla por su ausencia, incluso en aquellos diccionarios en los que se incorporan términos relativamente recientes, como "hardware" o "software", entre otros.

Ello ocurre porque el uso de esta palabra es mucho más reciente que en los casos anteriores ("hardware" y "software"): ya que se popularizó en la década de los '90, y ni siquiera lo hizo en los comienzos de ésta, sino cuando ya estaba más avanzada.

Pero, por supuesto, poca gente advierte esto. Todos sabemos lo que "globalización" quiere decir, y es suficiente. No importa que no sepamos la definición exacta y rigurosa de la palabra (que, por otra parte, no existe), porque todos entendemos su significado, que es fácilmente deducible.

Aspectos Generales de Reingeniería

En efecto, "globalización" y sus derivados (globalizar, globalizado, etc.) provienen de "global", palabra que sí figura en el diccionario y cuyo significado es "tomado en conjunto". Global, etimológicamente, deriva de globo, haciendo referencia al Globo Terráqueo, en el sentido de que lo abarca todo.

Así pues, la globalización es una generalización, un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo, en Brasil como en la China, en los Emiratos Árabes como en Japón, en los Estados Unidos como en Burkina Faso, en Bostwana como en Australia, en Alemania como en Vietnam, y un largo etcétera. Un mundo, en definitiva, sin fronteras geográficas, socio-culturales, económicas y políticas.

Porque esos son los tres aspectos más importantes de la globalización, que en definitiva, es mucho más que una simple generalización, o lo que la mayor parte de la gente cree que es.

2.1.2.2.10 Proceso continuo

Los procesos dentro de un negocio se definen como conjunto de actividades que por un input recibido es capaz de establecer un producto de valor.

El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito las necesidades y exigencias de los clientes. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los resultados. Para generar un mejor rendimiento, eficaz y más eficiente que la competencia, pero sobre todo que esté al alcance de los clientes.

Una Reingeniería no debe de generar suposiciones de la forma en cómo se realizan las cosas y porqué, no sólo supone cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, sino dejar funcionando eficazmente nuevos procesos, que son consecuencia de dicho proceso. Esto se logrará llegando al origen de los procesos.

Es decir qué da lugar a una y otra actividad, hasta generar el producto final y la forma como llega al cliente ya sea interno o externo.

El cambio que se pretende es total, ya que de otra forma solo se lograría resultados de poca trascendencia.

2.1.2.2.11 Características de Reingeniería

Características comunes en los procesos de negocios rediseñados.

Se puede decir mucho acerca de las características que los tipifican. Al observar y tomar parte en proyectos de reingeniería en una docena de corporaciones, vimos semejanzas notables entre los diversos procesos, semejanzas que van más allá de los tipos de Industria y aun de la Identidad de un proceso particular. Mucho de lo que se aplica a una compañía de automóviles que ha rediseñado sus procesos se aplica igualmente a una compañía de seguros o a un minorista.

Que unos mismos temas aparezcan en diversas compañías que han emprendido la reingeniería no debe sorprender, puesto que la forma de esas compañías, lo mismo que la forma de organización Industrial tradicional, se deriva de unas pocas premisas fundamentales. El modelo industrial descansa en la premisa básica de que los trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse.

Esta premisa inevitablemente exige que los oficios y las tareas que se les asignen sean muy sencillos.

Los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

1) Varios oficios se combinan en uno.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran comprimen en uno solo. Encontramos una transformación análoga en una compañía electrónica que había rediseñado su proceso de despacho de pedidos.

Aspectos Generales de Reingeniería

En tales casos, la compañía necesita diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

2) Los beneficios de los procesos Integrados, de los trabajadores de caso y de los equipos de caso son enormes.

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

3) Los trabajadores toman decisiones

Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente. Confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a los equipos de caso, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico. Hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

4) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. Por ejemplo, en una compañía manufacturera se requerían cinco pasos desde el recibo de un pedido hasta la instalación del equipo solicitado.

Aspectos Generales de Reingeniería

El primer paso era determinar los requisitos del cliente: el segundo, traducirlos a códigos internos de producto: el tercero, remitir la información codificada a distintas plantas y bodegas: el cuarto, recibir y ensamblar los componentes: y el quinto, entregar e instalar el equipo. Una organización distinta ejecutaba cada paso.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas. Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

5) Los procesos tienen múltiples versiones.

La cuarta característica común de la reingeniería de procesos para denominarla final de estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los Insumos se manejaban de idéntica manera. Modo que las compañías podían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica obsoleta. Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso. Cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o Insumos. Es más: estos nuevos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de escala que se derivan de la producción masiva.

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

Aspectos Generales de Reingeniería

6) El trabajo se realiza en el sitio razonable.

Un tema recurrente en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales. En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organiza en torno a los especialistas y no solamente en los talleres. Los contadores saben llevar cuentas, y los empleados de compras saben hacer pedidos, de manera que cuando el departamento de contabilidad necesita lápices, el departamento de compras se los compra. Este departamento busca a los vendedores, negocia precios, coloca los pedidos, inspecciona los artículos y paga las facturas y finalmente el departamento de contabilidad recibe sus lápices.

Como resultado de este sistema los que piden productos los reciben más rápidamente y con menos problemas, y la compañía gasta mucho menos en costos de procesamiento.

7) Se reducen las verificaciones y los controles.

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control: o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

8) La conciliación se minimiza.

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

Aspectos Generales de Reingeniería

9) Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.

El empleo de una persona que podríamos llamar "gerente de caso" es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es. Para desempeñar este papel es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

2.1.2.2.12 Beneficios de Reingeniería

La reingeniería aplicada al proceso de administración del recurso humano presenta los siguientes beneficios:

1. Formaliza la normativa aplicable a la tramitación.
2. Ofrece máxima institucionalidad y mínima discrecionalidad mediante la verificación sistemática de la normatividad aplicable a los trámites.
3. Establece un banco único de información.
4. Contempla sólo actividades que agregan valor al proceso.
5. Cubre al 100% las necesidades.
6. Establece congruencia entre procesos y normatividad.
7. Proceso auditable.
8. Proceso sumamente ágil que permite funcionar con un mínimo de movimiento de personal y documentos.
9. Capacidad de aplicarse tanto en la administración central como en los organismos para estatales y desconcentrados del gobierno de estado.

Aspectos Generales de Reingeniería

En el mundo actual de los negocios, los cambios radicales son sumamente esenciales para atraer al público consumidor y así maximizar el beneficio de la empresa en cuestión. Esto significa que las empresas hoy día dependen de estos cambios y no se pueden quedar estancadas en viejas formas de venta, ni mucho menos, viejos equipos de funcionamiento. Las empresas deben confiar en procesos como la reingeniería para ajustarse al mundo real, de otra manera la vida útil de un negocio que tiene paradigmas en contra de cambios radicales va a ser muy corta.

La reingeniería debe usarse siempre desde un enfoque sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

La reingeniería es al mismo tiempo la herramienta fundamental y la última de cambio, ella dirige el proceso de negocios, instrumento de realización del trabajo con la gente o empleados. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios a partir del antiguo paradigma industrial hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro, continuará moviendo el negocio, de un paradigma hacia el siguiente. Cuando se utiliza, la reingeniería realiza por si misma varios cambios paradigmáticos.

Las oportunidades de los negocios continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la relación entre gobierno e industria mejorará en todas partes; pero los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades con el mínimo retraso. Serán los negocios que se preparen a sí mismos para cambiar.

La optimización que la reingeniería exige se mida en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio todo sería un caos y un fracaso.

Otra característica de la reingeniería es que debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos.

Aspectos Generales de Reingeniería

Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes. Además debe rediseñar los procesos que agreguen valor y desechar los demás.

El éxito se logra siguiendo con precisión lo indicado:

Varios trabajos se comprimen en uno solo

Se comprimen verticalmente los procesos

Los pasos del proceso siguen un orden natural

Existen procesos en múltiples versiones

Se realiza el trabajo donde tiene sentido

Se reducen chequeos y controles

Se da la administración por casos

Opera de forma centralizada y descentralizada

2.1.2.2.13 Interactúantes

A) El cliente

Nunca como en el presente pudo considerarse mas adecuado el aforismo el cliente es el rey, pero no un rey a quien se sirve y reverencia sino un rey que se transforma en integrante de los procesos de cambio en la expresión de sus necesidades reales o imaginarias, sus conveniencias, estilos y hasta caprichos, en función de los cuales se desarrollan productos, procesos, obras y servicios. Tomando al cliente como punto de partida y parte del cambio, es posible llegar incluso, a innovaciones profundas que abran posibilidades insospechadas.

El cliente participa sin saberlo en los procesos gerenciales, al proporcionar desde el nivel de caja, por ejemplo en supermercados, valiosa información sobre gustos y preferencias por productos y marcas, a través de las modernas técnicas de información en línea permiten detectar posibilidades, ajustar inventarios y manipular precios en función de la demanda efectiva registrada en la compra.

Una vez mas se destaca el decisivo papel de la información que, en esos casos, hace uso eficiente de nuevos métodos para captura de datos en el punto de venta, como código de barras y las máquinas EPOS (Electronic Point OF Sale).

Aspectos Generales de Reingeniería

Estos datos, originados en el cliente, han servido también para eliminar procesos administrativos de abastecimiento, al transferir directamente la empresa terminal a sus proveedores las cifras correspondientes que permiten el suministro directo y el más preciso control de inventarios.

Las empresas de éxito alcanzan posiciones de privilegio para detectar posibilidades y mediante innovaciones radicales lograr mejoramientos notables en el mercado, y como consecuencia de un enfoque privilegiado e inteligente hacia el cliente.

B) La competencia

Las presiones competitivas impulsan a las empresas a la revisión de sus procesos como la clave de la supervivencia y la posibilidad de alcanzar liderazgo que les brinde los mayores beneficios.

En el lugar de un mercado comprador, típico de la época de posguerra, en el que cuenta más la entrega que la calidad; la realidad actual expone una situación completamente distinta: un mercado vendedor en el que se ofrecen artículos similares sobre bases distintas, como diseño, calidad, precio o servicio. La globalización de la economía destruye las barreras comerciales y es así como marcas y países muy diversos compiten activamente por los mismos clientes en todas las latitudes, con gran influencia de los modernos sistemas de transportes, comunicaciones e información.

En muchos casos el mejoramiento en la competitividad se identifica con el servicio a clientes, de modo que las empresas definen sus procesos, que ensayados en el mercado son posteriormente rediseñados.

C) Los costos

Es evidente que sin producir a costos apropiados ninguna empresa puede sobrevivir ni crecer. En este sentido, como impulsor de la reingeniería debe contarse como un esquema racional de cálculo previo a la producción, análisis, control y, eventualmente, reducción de los costos.

Los enfoques tradicionales de reducción de costos son insuficientes e inadecuados para obtener los resultados que posibiliten competir.

Aspectos Generales de Reingeniería

Por ello, modernamente, se recurre a la aplicación de nuevas técnicas de cómo just in time, total quality management y análisis del valor, cuyas contribuciones superan en gran medida los métodos tradicionales.

Un punto importante vinculado con la reingeniería es la forma según la cual la contabilidad reparte los costos indirectos, que puede deformarse hasta hacer imposible determinar el costo real de cada operación. Al orientarse hacia los procesos, el cálculo de costos debería de basarse en las actividades, para disponer de cifras correctas.

La manera de reducir costos y al mismo tiempo mejorar la respuesta a clientes, proveedores, accionistas y empleados, es cuestionar los modos fundamentales en que opera la organización, promoviendo, en primer lugar, un severo control del despilfarro.

D) La tecnología

Aun las empresas bien administradas, que poseen efectivos planes de calidad y mantienen las mejores relaciones con sus clientes, son vulnerables, en alguna medida, a los incesantes cambios tecnológicos que al proponer nuevos materiales, productos o medios y métodos de producción, afectan seriamente el curso ordinario de los negocios.

Ello obliga a redefinir periódicamente el cómo de las manufacturas y los servicios que al mismo tiempo disponen de mejores medios y materiales, y por otra parte, en función de ellos reciben la presión externa del mercado consumidor que requiere innovaciones.

La reingeniería surge entonces como el camino mas adecuado para hacer frente a esas revisiones, proponiendo mediante el análisis de los procesos, las soluciones esperadas.

Como parte de la incorporación de nuevas tecnologías se obtienen apreciables reducciones de costos que mejoran la posición competitiva e incrementan la productividad. Un aspecto clave en las empresas sensibles por sus características operativas a los cambios tecnológicos es la rápida explotación de los nuevos desarrollos.

e) Los accionistas

Invertir es típicamente un proceso de selección adoptando las alternativas que brinden los mejores resultados potenciales. Es evidente, entonces, que a través de las preferencias que puedan demostrar, los inversores ejercen sobre la dirección de empresas una inocultable presión que exige iniciativa y creatividad, y una constante actualización que permita obtener las mayores utilidades.

Ante un programa de reingeniería así como los empleados verán las primeras ventajas antes de identificarse plenamente con el concepto básico, los accionistas deberían tener oportunidad de verificar los incipientes mejoramientos que los motiven para comprometerse a largo plazo.

Aparte de los factores mencionados como impulsores, es preciso citar otros que si bien no actúan como tales, ejercen no obstante una decisiva influencia. Son la política nacional e internacional, la legislación y las reglamentaciones vigentes, que de hecho alteran las propuestas analíticas surgidas de los proyectos de reingeniería, y que de ningún modo deben soslayarse.

Entre tales influencias pueden anotarse también las referentes a seguridad, medio ambiente, y, desde otro punto de vista, las consecuencias previsibles de la integración de mercados regionales respecto de normas de calidad, transporte etc.

2.1.2.2.14 Énfasis de la Reingeniería

A) Fundamental

Cuando se inicia un proceso de reingeniería en una compañía se debe definir y/o establecer su Misión, Visión, Políticas, Reglamentos, Procedimientos. Es decir, debe de hacerse las preguntas básicas sobre su compañía, ¿qué soy? , ¿A dónde voy? y ¿cómo funciona? Lo cual precisa examinar todas y cada unas de las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio.

b) Radical

Tomando como base el origen de esta palabra, significa que se hará un rediseño de tal forma que nos llevará hasta la raíz u origen de las cosas. No efectuando cambios superficiales no tratando de arreglar lo que existe. Es simplemente abandonar lo viejo por algo mejor.

Aspectos Generales de Reingeniería

Al hablar de Reingeniería, el rediseño radical consiste en destacar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar la forma de realizar el trabajo. Rediseñar es Reinventar, no mejorar ni modificar.

c) Trascendental o espectacular

Los procesos de la reingeniería no es sólo cuestión de hacer mejoras circunstanciales o incrementales, sino de generar rendimiento.

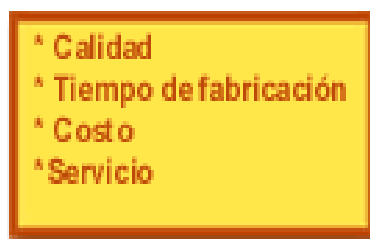
Cuando se pretende que el proceso de mejora funcione se debe dejar lo viejo y adoptar una ideología nueva.

2.1.2.2.15 Tipos de Reingeniería de Procesos

La reingeniería es un enfoque administrativo de gran aceptación entre las empresas en la actualidad, el cual consiste en administrar los procesos en vez de las funciones, rediseñando los procesos de la organización en vez de introducir pequeños cambios para llevar a cabo una mejora continua.

“La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cuál una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales, Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito”.

De acuerdo a este enfoque, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el logro de metas que consideren al cliente y sus criterios de valor. Para esto los indicadores de actuación que se establecen son:



Aspectos Generales de Reingeniería

Algunos puntos básicos que se pueden resaltar de la reingeniería son los siguientes:

- La mejora continua es substituida por una mejora radical
- Se tiene una marcada orientación hacia el mercado, buscando que el producto o servicio ofrecido sea considerado como el mejor por los consumidores
- Los resultados son medidos a través factores externos como la participación de mercado
- Esta orientada hacia los procesos básicos de la organización
- Cuestiona los principios, propósitos y supuestos de los negocios
- Permite que los esfuerzos del Just in Time (JIT) y el Total Quality Management (TQM) se vean incrementados.

De acuerdo a Johansson, un aspecto muy importante del proceso de la desfuncionalización de proyectos es, el tener un panorama completamente nuevo acerca de los principales componentes de una organización, los cuales de acuerdo a Johansson, McHug, Pendlebury y Wheeler (los cuatro expertos de la reingeniería actual), pueden ser identificados como:



Tipos de Reingeniería de Procesos

Son tres los tipos de reingeniería de procesos que pueden ser implementados por una empresa:

- Mejorar costos
- Lograr “ser el mejor de su clase”
- Realizar un punto de innovación radical

Aspectos Generales de Reingeniería



El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases:

Fase 1. Descubrimiento: La empresa define una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado, determinando la manera en que sus procesos pueden ser modificados con el fin de alcanzar la visión estratégica establecida.

Fase 2. Rediseño: Se detalla, planifica y organiza el proceso de rediseño.

Fase 3. Ejecución: Se lleva a cabo el rediseño para alcanzar la visión estratégica establecida.

Algunas de las características principales de los procesos rediseñados a través de la reingeniería son los siguientes:

- Varios oficios o tareas son combinados en uno
- Los trabajadores toman decisiones como parte de su trabajo
- Los procesos se ejecutan en orden natural
- Los trabajos tienen múltiples versiones, las cuales son aplicadas de acuerdo a las circunstancias
- El trabajo se lleva a cabo en el sitio razonable Los controles y verificaciones son reducidos
- La coalición se minimiza
- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.

Aspectos Generales de Reingeniería

• Prevalecen las operaciones híbridas centralizadas descentralizadas
Como consecuencia de la implementación del rediseño de los procesos de una empresa, se pueden presentar los siguientes cambios:

- Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional
- Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación
- Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades
- Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento.
- Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos
- Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores
- Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas y con flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes del ambiente.
- Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual par asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo.

Los puntos realizados en este capítulo serán fundamentales para diseñar y estructurar una propuesta factible hacia el área de Gastos Médicos en la implementación de un sistema que precise las acciones y otorgue los resultados esperados a los clientes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES:

3.1 HACIA LA REINGENIERÍA

3.1.1 Clientes

3.1.2 Competencia

3.1.3 El Cambio

3.2 ¿QUE SE VA A REDISEÑAR?

3.2.1 Procesos quebrantados

3.2.2 Procesos importantes.

3.2.3 Procesos factibles.

3.3 RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

3.3.1 Varios oficios se combinan en uno

3.3.2 Los trabajadores toman decisiones

3.3.3 Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

3.3.4 Los trabajos tienen múltiples versiones

3.3.5 El trabajo se realiza en el sitio razonable

3.3.6 Se reducen las verificaciones y los controles

3.3.7 La conciliación se minimiza

3.3.8 Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

3.3.9 Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

3.3.10 limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo

3.3.11 dejar que las culturas y actitudes corporativas existente impidan que empiece la reingeniería

3.3.12 tratar de que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba

3.3.13 confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería

3.3.14 escatimar los recursos destinados a la reingeniería

3.3.15 enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa

- 3.3.16 Disipar la energía en un gran número de proyectos
- 3.3.17 tratar de rediseñar cuando el Director Ejecutivo le faltan pocos años para jubilarse
- 3.3.18 No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejora
- 3.3.19 concentrarse exclusivamente en diseño
- 3.3.20 Tratar de hacer la Reingeniería sin volver a alguien desdichado
 - 3.3.21 Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia
 - 3.3.22 Prolongar demasiado el esfuerzo
- 3.4.1 ¿A que área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la Reingeniería?
- 3.4.2 ¿Se puede aplicar la Reingeniería más de una vez?
- 3.4.3 ¿Cómo se traduce la tecnología a la Reingeniería?
- 3.4.4 ¿La Reingeniería tiene que ver con la reducción del personal?
- 3.5 Metodología rápida Reingeniería
- 3.6 Reconstrucción de los procesos

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES

3.1- HACIA LA REINGENIERÍA

En la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para innovar o hacerla competitiva.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de Los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

3.1.1 Clientes

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Metodología de la Reingeniería

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

3.1.2 Competencia

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

3.1.3 El Cambio

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Metodología de la Reingeniería

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con sistemas eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son lo que ocurren fuera de sus expectativas.

3.2 ¿QUE SE VA A REDISEÑAR?

Recordemos que son los procesos y no las empresas los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil ya que podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

- Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:
- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.
- Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

3.2.1 Procesos quebrantados

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.

Metodología de la Reingeniería

- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

3.2.2 Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.

3.2.3 Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Metodología de la Reingeniería

Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En

cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

3.3 RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presentan algunas “características comunes de procesos renovados mediante reingeniería”.

3.3.1 Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos.

Metodología de la Reingeniería

Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

3.3.2 Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

3.3.3 Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

3.3.4 Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones.

Metodología de la Reingeniería

En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

3.3.5 El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

3.3.6 Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

Metodología de la Reingeniería

3.3.7 La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

3.3.8 Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El director de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

3.3.9 Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo un proceso.

Metodología de la Reingeniería

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la

responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de dominar un oficio; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos.

Metodología de la Reingeniería

Dentro de los límites de sus obligaciones fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Metodología de la Reingeniería

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

Los Directivos y Ejecutivos cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando un organismo social se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los jefes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los Directivos en una empresa rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

Metodología de la Reingeniería

Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones

y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Las Empresas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

ROLES DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueño o responsable del proceso.
- Equipo de reingeniería.
- Comité directivo.
- "Zar" de reingeniería.

Metodología de la Reingeniería

El Líder

Es un nivel alto (ejecutivo) que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de

aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

Dueño del proceso

Director de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

Metodología de la Reingeniería

Equipo de reingeniería.

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

Comité directivo.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

"Zar" de la reingeniería.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

EXITO EN LA REINGENIERIA

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

A continuación se presenta la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

No concentrarse en los procesos

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.

La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.

No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los Directivos que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados

para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los administradores de rango alto tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

Conformarse con resultados de poca importancia

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

Abandonar el esfuerzo antes de tiempo

No puede sorprendernos que algunas Empresas abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

3.3.10 Imitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.

Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.

3.3.11 Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería

Las características culturales dominantes en una Organización pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

3.3.12 Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.

Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

3.3.13 Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería

El liderazgo de la administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

3.3.14 Escatimar los recursos destinados a la reingeniería

Una Empresa no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no haya de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

3.3.15 Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa

Si las Entidades Económicas no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

3.3.16 Disipar la energía en un gran número de proyecto

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

3.3.17 Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las Estructuras jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

3.3.18 No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cual de los dos es superior.

3.3.19 Concentrarse exclusivamente en diseño

La reingeniería no solo es rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

3.3.20 Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado

No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no les reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.

3.3.21 Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia

Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.

La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrara.

3.3.2 Prolongar demasiado el esfuerzo

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Por todo lo enunciado anteriormente hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto, pero en todos los motivos vistos, hemos encontrado un factor común y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, los altos administradores no entendieron bien la reingeniería ó padecen la falta de liderazgo.

3.4 CONSIDERACIONES ADICIONALES

3.4.1 ¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería?

Hay dos áreas importantes: una es la relacionada con los clientes, sobre todo en la forma de llenar los pedidos en el sector de servicio al cliente, y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura. De todas formas, más de la mitad de las organizaciones empieza por la atención al cliente.

3.4.2 ¿Se puede aplicar la reingeniería más de una vez?

Por supuesto. Hay toda una nueva generación de reingeniería que está comenzando ahora. Incluso las compañías que cumplieron el proceso en los últimos cinco o diez años están comenzando otra vez. Y la fuerza detrás de esta generación es Internet. Porque aunque trabajen muy bien, las empresas no están listas para que los clientes accedan a ellas por la Red.

Metodología de la Reingeniería

Las compañías todavía no están en condiciones de proveer precios, disponibilidad y posibilidad de ordenar por Internet. Todo lo que se hizo hasta ahora no es suficiente y hay que empezar de nuevo.

3.4.3 ¿Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería?

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

3.4.4 ¿La reingeniería tiene que ver con la reducción de personal?

La gente confunde estas dos cosas, sobre todo porque la mayoría de las reducciones no funciona, deja ir a la gente y luego toma más.

La reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

3.5 Metodología Rápida Reingeniería

La metodología Rápida Reingeniería se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

Metodología de la Reingeniería

La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

Etapa 1 – Preparación

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

Etapa 2 – Identificación

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

Etapa 3 Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora

Etapa 4 – Solución

En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Etapa 5 – Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

3.6 Reconstrucción de los Procesos

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

CAPITULO IV.- IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE REINGENIERIA AL DEPARTAMENTO DE GASTOS MEDICOS LINEAS PERSONALES

4.1 Panorama actual de la empresa

4.1.1 GNP razón social

4.1.2 Giro

4.1.3 Domicilio

4.1.4 Tamaño

4.1.4.1 Servicios

4.1.4.2 Estructura Orgánica

4.1.4.2.1 Estructura general de la empresa

4.1.4.2.2 Estructura Específica de Gastos Médicos

Mayores Líneas Personales

4.1.5 Funciones del área de Gastos Médicos Mayores

Líneas Personales

4.1.4.6 Fortalezas antes del cambio

4.1.4.7 Debilidades antes del cambio

4.2 Objetivos de GNP

4.3 Misión

4.4 Visión

4.5 Valores Institucionales

4.6 Filosofía Institucional

4.7 Cultura Organizacional

4.8 Técnicas de Administración utilizadas (Reorganización)

4.9 Estructura propuesta

4.10 Funciones

a) Análisis de puestos

b) Descripción de puestos

4.11 Sistema de Reingeniería aplicable al departamento de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales

CAPITULO IV.- IMPLEMENTACION DE LA REINGENIERIA AL DEPARTAMENTO DE GASTOS MEDICOS LINEAS PERSONALES

4.1 Panorama actual de la empresa

Durante este ejercicio, Grupo Nacional Provincial ha conseguido mantenerse en primer lugar en ventas del sector de seguros en México., con una participación de mercado del 15.7% en relación a sus competidores. La venta de primas ascendió a 24,784 millones de pesos, monto que significó una disminución en términos reales respecto al año anterior del 6.3%.

La disminución de las ventas de primas se explica por la póliza de PEMEX, en el ramo de Daños, que fue emitida en el año de 2005, por un monto de 3,180 millones de pesos para cubrir un periodo de 24 meses, por lo que no se registraron primas en 2006 de este negocio. Sin considerar las primas de PEMEX del período anterior, el crecimiento de las primas en el ejercicio, fue del 6.4%, en términos reales, como se aprecia Pemex ha sido uno de nuestros clientes fuertes y sus riesgos afectaron la rentabilidad del organismo social.

El 2006 sigue la fractura de marginalidad para la empresa ya que fue un año de dificultades para Grupo Nacional Provincial, debido al recrudecimiento de la competencia en los ramos de seguro de automóviles y de vida pues la necesidad de introducirse y de ganar el mercado suscita que bajen sus precios en el servicio, y a la creciente participación de los bancos en la venta de seguros, y al importante aumento registrado en el índice de siniestralidad del ramo de automóviles. Lo anterior trajo como consecuencia una baja significativa en el resultado de operación de la sociedad.

El índice de siniestralidad, en el ramo de automóviles, tuvo un crecimiento muy importante con respecto al año anterior, debido a su alto índice y a las condiciones de intensa competencia, que exigieron la aplicación de reducciones de las tarifas en el mercado y con ello en los márgenes de operación.

El índice de siniestralidad sobre prima devengada retenida, de los ramos de Gastos Médicos y Daños, disminuyó en 4 y 31 puntos porcentuales, con respecto al año anterior, respectivamente.

Reingeniería en G.M.M.L.P.

Como consecuencia de lo anterior, el resultado técnico fue de 293 millones de pesos, que corresponde a un índice sobre prima directa del 1.2%, lo que representó una disminución de 2.2 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

La administración tomó diversas acciones para corregir los resultados en el ramo de automóviles, destacando las siguientes: una renegociación de las tarifas de los principales contratos de seguros de automóviles con arrendadoras financieras, distribuidores y bancos; así como una mejora en el perfil de la cartera de flotillas y colectividades, de manera que ambos negocios alcancen la rentabilidad esperada.

El índice de gastos operativos, sobre la prima directa, fue de 9% en 2006, 1.1 puntos porcentuales mayor con respecto a 2005.

Los gastos operativos anteriores incluyen una serie de gastos no recurrentes; entre los que destacan: la creación de una reserva por 227 millones de pesos por concepto de saldos de dudosa recuperación a cargo de reaseguradores; y el cargo de 170 millones de pesos para indemnizaciones legales.

Por otro lado cabe señalar, que en el año se obtuvieron recuperaciones extraordinarias de IVA por 220 millones de pesos.

Por su parte, los productos financieros ascendieron a 2,468 millones de pesos, como resultado de distintos factores, entre los que destacan: la estrategia seguida en las inversiones en renta fija y a la plusvalía de la cartera accionaria, producto del crecimiento mostrado por el mercado de valores. Cabe apuntar que la empresa mantiene la certificación del Proceso de Inversiones ISO 9001:2000.

La pérdida de la sociedad, en la actividad aseguradora en 2006, fue de 10 millones de pesos. El resultado a nivel consolidado fue una pérdida de 109 millones de pesos, de los cuales 85 millones de pesos corresponden a la pérdida de Médica Integral GNP.

El Margen de Solvencia, al cierre del ejercicio, fue de 218 millones de pesos. El patrimonio de la empresa ascendió a 5,020 millones de pesos. Este monto no incorpora el valor intrínseco de la cartera de Vida Individual, calculado con la metodología del Embedded Value, que ascendió a 1,090 millones de pesos.

Reingeniería en G.M.M.L.P.

Los Estados Financieros, de donde se desprenden los comentarios anteriores, así como las principales políticas y criterios contables seguidos en la preparación de la información financiera, fueron dictaminados por los Auditores Externos y se incluyen en el Informe del Director General.

Con el objetivo de mejorar sensiblemente los niveles de eficiencia operativa, así como de mantener un estricto control de costos, se inició la etapa de implantación de la iniciativa de optimización de costos, que a la fecha ha permitido instalar ahorros permanentes por 194 millones de pesos, con lo cual, una vez completado el plan general, permitirá que la sociedad sea más eficiente.

El Consejo de Administración ha supervisado la ejecución de los lineamientos estratégicos de la sociedad. La estrategia de la empresa se desarrolla en tres líneas básicas: la de rentabilidad, la de eficiencia operativa y la del enfoque al cliente.

La administración está llevando a cabo las acciones necesarias para mejorar la rentabilidad, mediante el ajuste de tarifas, la mayor eficiencia de la operación y el crecimiento de nuevos negocios. Los resultados de estas medidas se podrán apreciar a lo largo del año 2007, especialmente durante el segundo semestre. El informe del Director General que se presenta a esta Asamblea de Accionistas, en opinión del Consejo de Administración, refleja razonablemente la situación financiera, los resultados obtenidos por la sociedad, así como los aspectos más sobresalientes de la marcha de la sociedad durante 2006.

El Consejo de Administración participó activamente en el establecimiento de las distintas acciones implementadas por la sociedad, algunas de las cuales ya fueron comentadas. Destacan otras actividades que por su importancia se mencionan a continuación:

Se designó Director General de Grupo Nacional Provincial al Sr. Alejandro Baillères, a partir del primero de agosto de 2006, Con el fin de recuperar el nivel y prestigio perdido por autoridades que dejaron a la deriva el mercado.

Se revisaron y aprobaron los mecanismos para monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Reingeniería en G.M.M.L.P.

Se acordó, con objeto de mejorar la rentabilidad del ramo de Automóviles y de Gastos Médicos, llevar a cabo un incremento en tarifas y hacer algunos ajustes en las coberturas.

El Consejo de Administración, en el mes de septiembre, autorizó una suscripción de acciones por 500 millones de pesos, de los cuales, se suscribieron 499.5 millones de pesos en dos plazos, representando un total de 17,837,614 acciones suscritas. Esta aportación de capital permitió a la empresa contar con un mayor margen de solvencia y financiar proyectos de reducción de costos y de crecimiento de los negocios.

Se revisaron y aprobaron las modificaciones a los Estatutos Sociales de la sociedad, para incorporar las obligaciones establecidas en la nueva Ley del Mercado de Valores.

Se revisaron y ratificaron las resoluciones del Comité Ejecutivo, además de los informes y resultados del programa de trabajo del Contralor Normativo. Asimismo se revisaron y aprobaron los Estados Financieros de la sociedad presentados en los diferentes periodos del ejercicio fiscal de 2006.

El Consejo de Administración contó con el apoyo de los diversos comités, integrados por sus miembros. En cumplimiento de los requerimientos de la nueva Ley del Mercado de Valores, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias opinó y sometió a la consideración del Consejo, las políticas y lineamientos requeridos por la propia ley y, a su vez, rindió su Informe Anual, el cual se presenta a esta Asamblea de Accionistas.

4.1.1 GNP razón social

Grupo Nacional Provincial es una sociedad anónima, la empresa aseguradora mexicana con mayor experiencia y solidez de nuestro país que no solo brinda protección financiera a sus asegurados, sino que está al cuidado de sus sueños, historias, emociones y vivencias.

Su historia se remonta a más de 100 años, siendo parte de uno de los conglomerados empresariales más grandes del país: "Grupo Bal" donde se agrupan instituciones tan importantes como Grupo Peñoles, El Palacio de Hierro, Profuturo GNP Afore, Médica Integral GNP, Médica Móvil, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, entre otros.

4.1.2 Giro

Se dedica a la venta de seguros de daños, automóviles, vida y gastos médicos.

4.1.3 Domicilio

La matriz de Grupo Nacional Provincial es Avenida Cerro de las Torres número 395 Colonia Campestre Churubusco. Código Postal 04200, Delegación Coyoacán.

4.1.4 Tamaño

Es una empresa grande que actualmente cuenta con 3503 empleados de planta.

4.1.4.1 Servicios

En GNP se pueden distinguir los siguientes servicios:

Seguros tradicionales de:

Vida.

Gastos médicos mayores, accidentes y enfermedades.

Automóviles.

Daños.

Seguros de Salud: (A través de Médica Integral GNP).

Atención médica y transporte de emergencia (Médica Móvil).

Planes integrales de salud (Médica Integral GNP).

Fianzas (Crédito Afianzador).

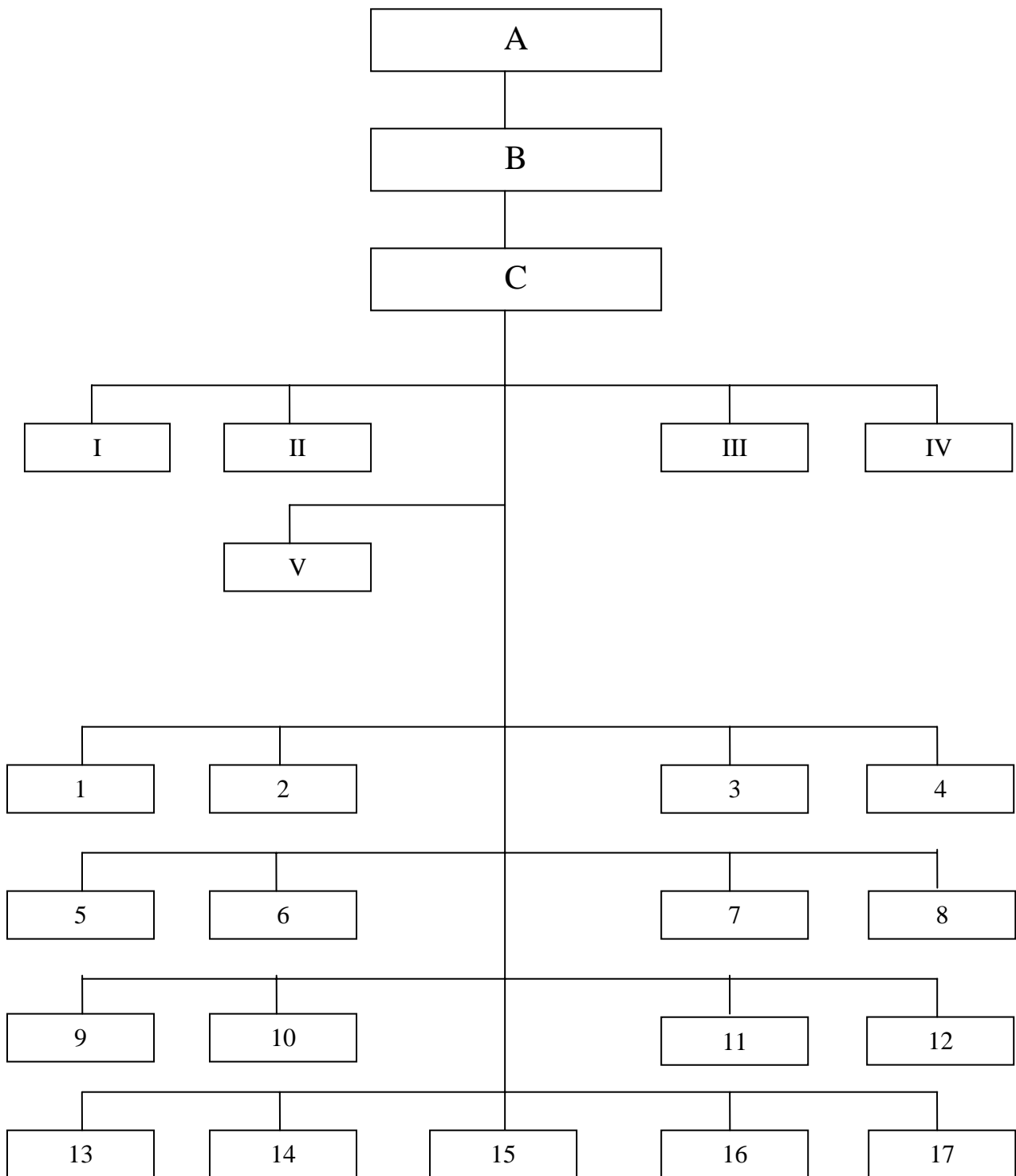
Crédito (Arrendadora Valmex).

Otros:

Salvamentos (GNP Comercializadora de Salvamentos)

Administración de Ventas (Administradora de Venta Masiva)

4.1.4.2 Estructura Organigrama



Reingeniería en G.M.M.L.P.

Para facilitar el diseño y la explicación se opto por hacerlo en dos fases.

1. Se determino diseñar previamente el organigrama para respetar los lineamientos estipulados por la organización y así presentar al interlocutor la forma en la que la empresa que nos involucra funciona actualmente.
2. En enumerar Jerárquicamente los puestos que se identifican en cada casilla con el fin de que se pueda precisar su ubicación y función de los puestos de dirección y ejecutivos para conocer su forma y fondo de acción

A

CONSEJO DE
ACCIONISTAS

B

CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN.

C

PRESIDENTE
EJECUTIVO

I

DIRECTOR
DIVISIONAL
EN LÍNEAS
COMER—
CIALES

II

DIRECTOR
DIVISIONAL
EN LÍNEAS
PERSONA-
LES

III

DIRECTOR
DIVISIONAL
FINANZAS
ADMINIS—
TRACIÓN
Y SISTEMAS

IV

DIRECTOR
DIVISIONAL
VENTA
MASIVA

V

DIRECTOR
DIVISIONAL
SERVICIOS
Y OPERA-
CIONES.

1

DIRECTOR
EJECUTIVO
TÈCNICO
LÍNEAS
COMER—
CIALES

2

DIRECTOR
EJECUTIVO
TÈCNICO
LÍNEAS
PERSONA
LES

3

DIRECTOR
EJECUTIVO
SINIESTROS

4

DIRECTOR
EJECUTIVO
CORREDO-
RES.

5

DIRECTOR
EJECUTIVO
VENTA
LÍNEAS
COMERCI-
LES.

Reingeniería en G.M.M.L.P.

6	7	8
DIRECTOR EJECUTIVO DESARROLLO DE MERCADOS LINEAS COMERCIALES	DIRECTOR EJECUTIVO VENTAS LIAISON PERSONALES.	DIRECTOR EJECUTIVO CUENTAS CORPORATIVAS LIAISON COMERCIALES.

9	10
DIRECTOR EJECUTIVO SALUD	DIRECTOR EJECUTIVO CENTRO NACIONAL DE OPERACIONES

11	12	13
DIRECTOR EJECUTIVO FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR EJECUTIVO SISTEMAS	DIRECTOR EJECUTIVO ADMINISTRACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

14	15
DIRECTOR EJECUTIVO JURÍDICO	DIRECTOR EJECUTIVO RECURSOS HUMANOS

16	17
DIRECTOR EJECUTIVO CONTRALOR NORMATIVO	DIRECTOR EJECUTIVO OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

Organigrama

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y PRESIDENTE EJECUTIVO

Don Alberto Baillères

DIRECTOR GENERAL

Alejandro Baillères

Directores Divisionales

Juan Ignacio Gil Antón

Líneas Comerciales

Rafael Márquez Salazar

Venta Masiva

Rafael Fronjosá Curcó

Líneas Personales

Tonatiuh Gutiérrez Ramírez

Servicio y Operaciones

Fernando Solís Soberón

Finanzas, Administración y Sistemas

Directores Ejecutivos

José Luis Lobera

Técnico Líneas Comerciales

Alejandro Llera

Centro Nacional de Operaciones

Humberto Muñoz

Técnico Líneas Personales

José Luis Gutiérrez

Finanzas y Administración

Diego Durán

Siniestros

Carlos Zozaya

Sistemas

Carlos Molinar

Corredores

Francisco Beltrán

Administración del Plan Estratégico

Gerardo Nicolau

Ventas Líneas Comerciales

Gabriel Corvera

Jurídico

Sofía Belmar

Desarrollo de Mercados Líneas Personales

Alejandro Noriega

Recursos Humanos

Enrique Castillo

Ventas Líneas Personales

Marcelo Hernández

Cuentas Corporativas Líneas Comerciales

Diego Velázquez

Contralor Normativo

Fernando Robert

Salud

Alberto Ávila

Oficial de Cumplimiento

Reingeniería en G.M.M.L.P.

4.1.4.2.1 Estructura general de la empresa

Grupo Nacional Provincial, S.A. forma parte de Grupo Bal, consorcio empresarial mexicano de primera línea, con sede en México, compuesto de seis sectores principales: en el sector seguros: Grupo Nacional Provincial, S.A., Médica Integral GNP, S.A. de C.V. y Médica Móvil, S.A. de C.V., en el sector pensiones: Grupo Nacional Provincial Pensiones, S.A. de C.V., GNP Pensiones, S.A. de C.V., Estrategias en Pensiones, S.A. de C.V., Profuturo GNP, S.A. de C.V. Afore y Aseguradora Porvenir GNP, S.A. de C.V., en el sector financiero: Crédito Afianzador, S.A., Compañía Mexicana de Garantías, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, S.A. de C.V. y Arrendadora Valmex, S.A. de C.V., en el sector comercial: El Palacio de Hierro, S.A. de C.V., en el sector industrial Grupo Peñoles y empresas filiales, en el sector educativo: Grupo BAL realiza una importante contribución a la educación y al desarrollo de profesionales preparados, a través de su labor filantrópica patrocinando al: Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM.

4.1.4.2.2 Estructura Específica de G.M.M.L.P



4.1.5 Funciones del área de G.M.M.L.P.

Gerente

Supervisores

Suscriptores

Asesores

Capturistas

4.1.4.6 Fortalezas (antes del cambio)

Las fortalezas del área de Gastos Médicos Líneas Personales es que los empleados tiene una experiencia por lo menos de 5 años dentro del área, esto da un expertismo en lo que se hace y como se hace.

Existe un conocimiento en demasía de los métodos, procedimientos y políticas que se aplican a cada caso, se sabe como enfrentar los problemas que surgen día a día.

Cada mes se cuenta con proyecciones de cuanto trabajo se espera además de tener una productividad del 90% real.

No han existido problemas del sistema de gastos médicos durante los últimos 2 años.

Se han tenido una rotación de personal de 3 personas en el último año.

Fueron certificados todo el personal en la primera vuelta con un promedio superior a 9.

4.1.4.7 Debilidades (antes del cambio)

Existen muchos tiempos muertos dentro del horario laboral y en ocasiones no se sabe donde se encuentran los empleados.

Se ha descuidado la calidad del trabajo por consiguiente se ha incrementado las incidencias según reporte del área de estadística.

Se presentan con frecuencia ausentismo del personal.

No existe motivación para el empleado.

El equipo de cómputo es obsoleto.

No existe un control eficiente de los documentos que se procesan, en muchas ocasiones cuando se solicitan expedientes no están completos.

El personal no desea aprender más allá de sus funciones.

4.2 Objetivos de GNP

Uno de los principales objetivos clave de Grupo BAL es el de Contribuir al desarrollo de México a través de una oferta de servicios financieros de valor superior”.

Sus objetivos: excepcional servicio al cliente, tecnología de punta y creación de valor para clientes y accionistas.

4.3 Misión

Satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.

4.4 Visión

Grupo Nacional Provincial continuará constituyéndose como la empresa más rentable y eficiente del país, en seguros, pensiones y servicios de salud

4.5 Valores Institucionales

Integridad: En la honestidad; en la congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace; en el respeto a las empresas y a las personas; en el compromiso con su entorno.

Lealtad: Cumpliendo los compromisos con los accionistas; ofreciendo un valor superior en productos y servicios a los clientes; buscando la realización personal en el ámbito profesional de sus colaboradores y en el sentido de pertenencia a un grupo que comparte los mismos valores.

4.6 Filosofía Institucional

Misión

Satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.

Visión

Grupo Nacional Provincial continuará constituyéndose como la empresa más rentable y eficiente del país, en seguros, pensiones y servicios de salud.

Valores Institucionales

Integridad: En la honestidad; en la congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace; en el respeto a las empresas y a las personas; en el compromiso con su entorno.

Lealtad: Cumpliendo los compromisos con los accionistas; ofreciendo un valor superior en productos y servicios a los clientes; buscando la realización personal en el ámbito profesional de sus colaboradores y en el sentido de pertenencia a un grupo que comparte los mismos valores.

4.7 Cultura Organizacional

Normas: dentro de Grupo nacional provincial contamos con un código de conducta el cual rige el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa.

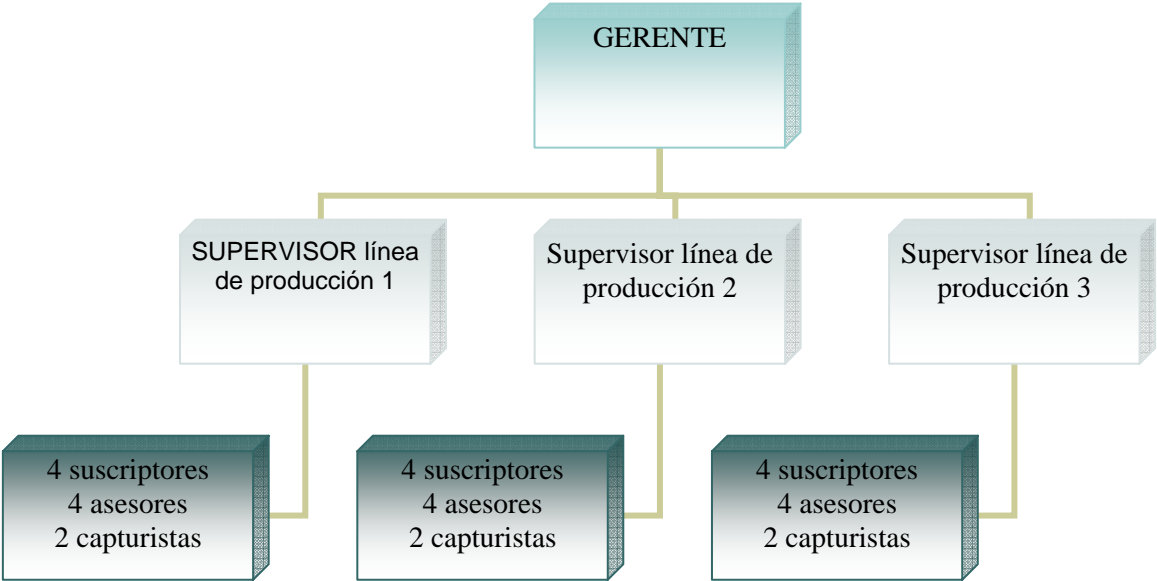
Hábitos: se debe de portar la credencial en un lugar visible y deberá de pasar por la maquina de checado siempre que los empleados entren o salgan de la empresa, así como portar impecablemente el uniforme sin utilizar accesorios extras.

Valores: calidad, servicio, orientación a resultados, mejora continua, compromiso, orientación al cliente, trabajo en equipo, integridad, respeto, innovación y conciencia de costos.

4.8 Técnicas de Administración Utilizadas (Reorganización)

Actualmente Grupo Nacional Provincial cuenta con el tipo de sistema reorganización.

4.9 Estructura Propuesta



4.10 Funciones

ESTACIÓN	FUNCIONES GENERALES
RyC Fax, Email, Valija	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de OT's y alta en Work Flow - Digitalización de papel y alta de archivo en WF
Asignación Inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Llenado de Formato - Distribución de OT's a las Células - Balanceo de cargas de trabajo de acuerdo a volumen - Impresión de archivos para digitalización
Recepción sin Captura	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de OT's - Adecuación de archivos digitalizados
Movimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y elaboración de movimiento - Captura en Emisor
Recepción con Captura	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de OT's - Adecuación de archivos digitalizados - Captura de Solicitud-Cuestionario en Sistema Emisor - Búsqueda de Oll y captura de dato en sistema
Suscripción Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de antecedentes en los sistemas - Análisis del trámite - Captura complementaria en Emisor
Dictamen Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del trámite - Generación de dictamen - Captura complementaria en Emisor
Suscripción Especializada	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del trámite - Elaboración de movimiento - Captura en Emisor
Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de OT's vs archivo digitalizado - Generación de estadística de OT's revisadas

Para reforzar las funciones de cada operación nos apoyaremos en el Análisis de puestos, documento regulador que va a determinar su forma y fondo, sus fortalezas y debilidades de cada actividad para proporcionar al interlocutor oportunidad, seguridad, congruencia y confiabilidad, al orden y certeza de las funciones.

a) Análisis de Puestos

Captura

Análisis de Puestos

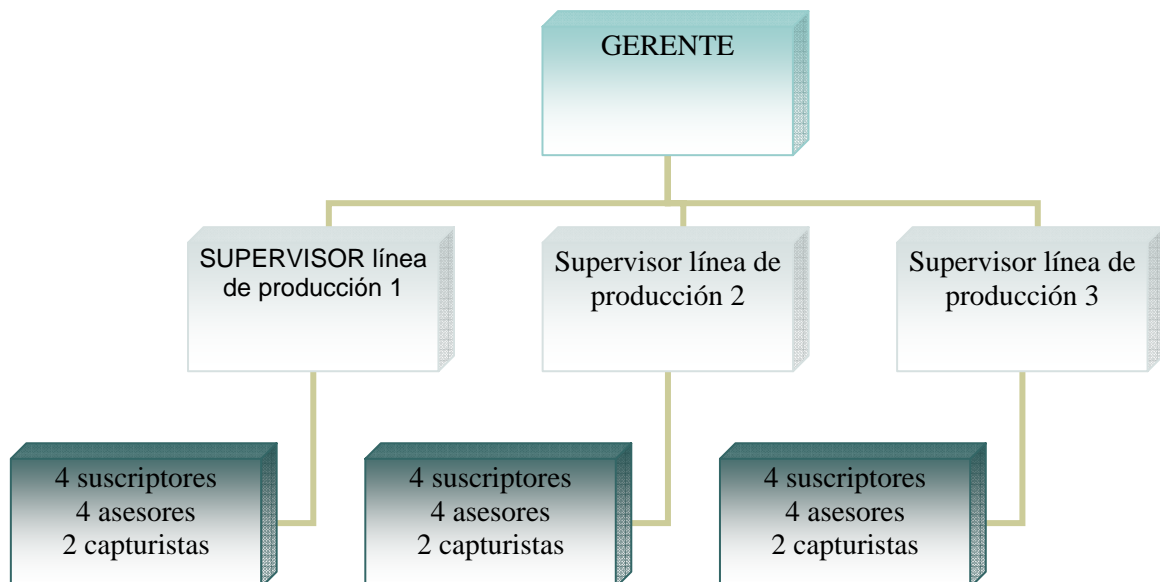
Clave CAP2007

Fecha Octubre del 2007

Generalidades

Denominación del Puesto: Capturista

Localización de una organización



Jefe Inmediato Superior:

Nombre: María Elena Vargas

Puesto: Supervisora de Gastos Médicos Líneas Personales

Jornada de Trabajo

De 8:00 a.m. a 16:00 hrs. Alimentación de 15:00 a 16:00 hrs.

Observaciones.

El puesto puede cubrir horas extras percibiendo el pago de la misma con base al salario estipulado.

Localización Física

Su ubicación será el Edificio CNO Poniente fila 4 y 5 planta baja.

Reingeniería en G.M.M.L.P

b) Descripción de puestos

Captura

Descripción Analítica

Actividad	Días					Quincena		Meses												Eventuales	
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	1	2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		Ene
1 Realiza altas de datos generales de pólizas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
2 Valida documentación y datos del artículo 140 de la Ley General de Sociedades Mercantiles	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
3 Consulta la base de OI de todos los asegurados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
4 Migración de Póliza de Sistema de Emisión al Sistema Info	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA

Descripción Genérica

Función	Unidad, Grupo, Artículo o Persona Afectado	Sistema, Procedimiento o Técnica Utilizada	Objetivo o razón de la Función
Altas de datos generales de pólizas	Suscripción Básica	Sistema Info	Permite reducir la carga laboral del suscriptor y maximar los tiempos de respuestas
Validación de documentos y datos del artículo 140 de la Ley General de Sociedades Mercantiles			Es importante contar con una persona encargada ya que por solicitud de SHCP y el incremento de los fraudes realizados por el lavado de dinero nos permitirá tener un mayor control acerca de las actividades realizadas
Consulta la base de OI de todos los asegurados		Sistema OI	Nos permite tener un mayor control acerca de las personas que desean contratar un seguro de GMM analizando si se encuentran registradas en otras compañías con enfermedades catastróficas.
Migración de Póliza de Sistema de Emisión al Sistema Info		Sistema Info	Nos permite optimizar los tiempos en el área de suscripción

Requerimientos

Habilidad

- Rapidez
- Exactitud
- Intuición

Escolaridad

- Preparatoria Concluida

Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: Computación, dominio de paquetería Office XP y Vista

Idiomas

Idioma	Requiere Leerlo	Requiere Leerlo y Escribirlo	Requiere Hablarlo	Requiere dominarlo (Escribir, leerlo y hablarlo)
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Necesaria: _____ Deseable _____ No necesaria

En caso de ser necesaria:

En puesto similar _____ en el área _____

Reingeniería en G.M.M.L.P

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
<input checked="" type="checkbox"/>	No hace falta más de un mes	
<input type="checkbox"/>	Es necesario más de un mes, promedio de 3	
<input type="checkbox"/>	Más de 3 meses, pero menos de un año	
<input type="checkbox"/>	Más de un año	

Capacitación Requerida:

- Menos de un mes
 Más de un año, pero menos de tres meses
 Tres menos, pero menos de 6
 Más de 6 meses (especificar) _____
Observaciones _____

Iniciativa:

- Se requiere habilidad solamente para interpretar las ordenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
 Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
 Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
 Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
 Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

Esfuerzo

Mental y Visual

- Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
 Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos.
 Se requiere mucha atención intensa en periodos regulares.
 Se requiere atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Física

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
 El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
 Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
 El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, pero razón del puesto.

Responsabilidad

En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Total	Gerencia	Funcionarios	Empleados	Obreros Calificados	Obreros no Calificados
Directa	1			X		
Indirecta	2	X	X			

En trámites y Procesos

- Los errores y omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección
- La marcha del departamento
- La marcha de la división
- La marcha de la organización

En los Valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$1000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$1000.00, pero menos de \$5000.00
- Por más de \$5000.00 pero menos de \$25000.00
- Por más de \$25000.00 (Especificar)

Condiciones de Trabajo

Ambiente

	Pésimo	Deficiente	Buena	Excelente
Aspecto			X	
Iluminación			X	
Olores	X			
Emanaciones	X			
Humedad		X		
Resequedad			X	
Corrientes	X			
Ventilación	X			
Frío			X	
Calor	X			
Limpieza		X		
Ruido	X			

Tipo

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventual
Interior			X			
Exterior	X					
Máquina		X				
Restirador		X				
Mostrador		X				
Vehículo	NA					
De pie	NA					
Sentado		X				
Caminando	NA					
Manejando	NA					

Riesgos

Accidentes de trabajo

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas			X	
Cortadas				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes			X	
Choques				X
Raspaduras			X	
Machucaduras			X	
Envenamientos				X
Otros				

Enfermedades Profesionales

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias	X			
Oído	X			
Vista	X			
Sistema Respiratorio	X			
Sistema Nervioso	X			
Sistema Digestivo	X			
Saturnismo				X
Otros				

Reingeniería en G.M.M.L.P

Edad De 18 a 28 años Sexo M F No importa el sexo

Estado Civil: Soltero Casado No importa el estado civil

Rasgos Físicos deseables

Que no cuenten con sobre peso.

Características psicológicas deseables:

Mentalmente sano

Nombre del Entrevistado Carlos Mota Pacheco

Antigüedad en el Puesto 1.5 años

Reviso

Nombre: Fabiola Rizo

Puesto: Analista de R.H

Modificaciones hechas: _____

Aprobó Ma. Elena Vargas
Firma

Fecha: Octubre de 2007

Observaciones del Entrevistador:

Cumple con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones del puesto. Se debe solicitar documentación para armar expediente.

Análisis de Puestos

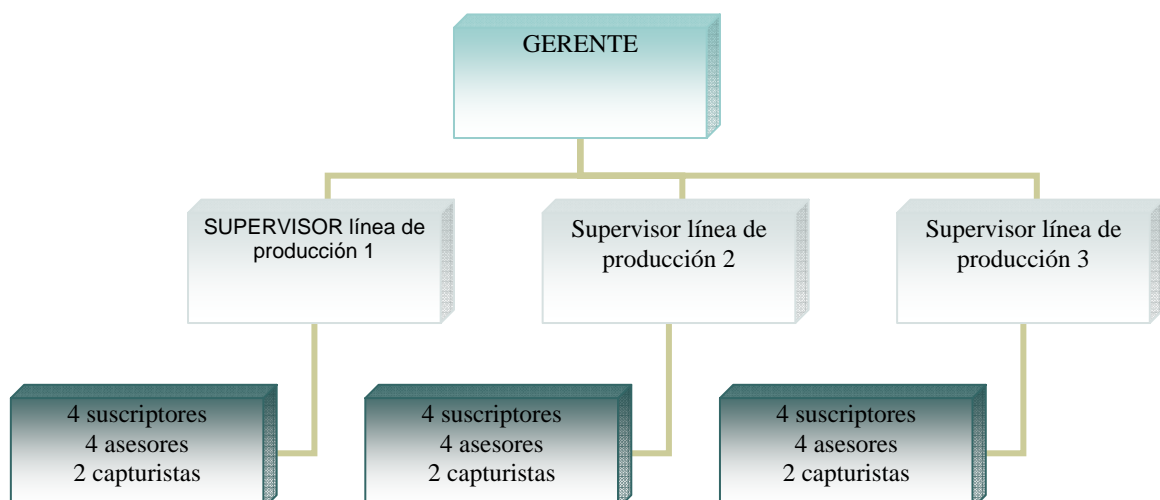
Clave SUS2007

Fecha Octubre del 2007

Generalidades

Denominación del Puesto: Suscriptor

Localización de una organización



Reingeniería en G.M.M.L.P

Jefe Inmediato Superior:

Nombre: José Mauricio Vázquez Chávez

Puesto: Supervisor de Gastos Médicos Líneas Personales

Jornada de Trabajo

De 8:00 a.m. a 16:00 hrs. Alimentación de 15:00 a 16:00 hrs.

Observaciones.

El puesto puede cubrir horas extras percibiendo el pago de la misma con base al salario estipulado.

Localización Física

Su ubicación será el Edificio CNO Poniente fila 4 y 5 planta baja.

Descripción Analítica

Actividad	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	1	2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
1 Revisión minuciosa de datos dentro del cuestionario médico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
2 Análisis de padecimientos de cada asegurado y envío al médico dictaminador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
3 Revisión en el Sistema Azul de reclamaciones dentro de pólizas en GNP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
4 Revisión de reclamaciones de padecimientos en el Sistema V9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA

Descripción Genérica

Función	Unidad, Grupo, Artículo o Proyecto	Sistema, Procedimiento o Técnica Utilizada	Objetivo o razón de la Función
Altas de datos generales de pólizas	Suscripción Básica	Sistema Info	Permite reducir la carga laboral del suscriptor y maximar los tiempos de respuestas Es importante contar con una persona encargada ya que por solicitud de SHCP y el incremento de los fraudes realizados por el lavado de dinero nos permitirá tener un mayor control acerca de las actividades realizadas
Validación de documentos y datos del artículo 140 de la Ley General de Sociedades Mercantiles			Nos permite tener un mayor control acerca de las personas que desean contratar un seguro de GMM analizando si se encuentran registradas en otras compañías con enfermedades catastróficas.
Consulta la base de OI de todos los asegurados Migración de Póliza de Sistema de Emisión al Sistema Info		Sistema OI Sistema Info	Nos permite optimizar los tiempos en el área de suscripción

Requerimientos

Habilidad

- Rapidez
- Exactitud
- Intuición

Escolaridad

- Preparatoria Concluida

Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: Computación, dominio de paquetería Office XP y Vista

Idiomas

Idioma	Requiere Leerlo	Requiere Leerlo y Escribirlo	Requiere Hablarlo	Requiere dominarlo (Escribir, leerlo y hablarlo)
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Necesaria: X Deseable X No necesaria _____

En caso de ser necesaria:

En puesto similar Suscripción de Pólizas **en el área** Gastos Médicos

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
NA	No hace falta más de un mes	
NA	Es necesario más de un mes, promedio de 3	
X	Más de 3 meses, pero menos de un año	
NA	Más de un año	

Capacitación Requerida:

- _____ Menos de un mes
- _____ Más de un año, pero menos de tres meses
- X Tres meses, pero menos de 6
- _____ Más de 6 meses (especificar) _____
- _____ Observaciones _____

Iniciativa:

- _____ Se requiere habilidad solamente para interpretar las ordenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
- _____ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- X Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

Esfuerzo

Mental y Visual

- _____ Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- _____ Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos.
- _____ Se requiere mucha atención intensa en periodos regulares.
- X Se requiere atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Física

- X El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- _____ El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- _____ Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- _____ El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, pero razón del puesto.

Responsabilidad

En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Total	Gerencia	Funcionarios	Empleados	Obreros Calificados	Obreros no Calificados
Directa	1			X		
Indirecta	2	X	X			

En trámites y Procesos

- Los errores y omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección
- La marcha del departamento
- La marcha de la división
- La marcha de la organización

En los Valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$1000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$1000.00, pero menos de \$5000.00
- Por más de \$5000.00 pero menos de \$25000.00
- Por más de \$25000.00 (Especificar)

Condiciones de Trabajo

Ambiente

	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Aspecto			X	
Iluminación			X	
Olores	X			
Emanaciones	X			
Humedad		X		
Resequedad			X	
Corrientes	X			
Ventilación	X			
Frío			X	
Calor	X			
Limpieza		X		
Ruido	X			

Tipo

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventual
Interior			X			
Exterior	X					
Máquina		X				
Restirador		X				
Mostrador		X				
Vehículo	NA					
De pie	NA					
Sentado		X				
Caminando	NA					
Manejando	NA					

Riesgos

Accidentes de trabajo

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas			X	
Cortadas				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes			X	
Choques				X
Raspaduras			X	
Machucaduras			X	
Envenamientos				X
Otros				

Enfermedades Profesionales

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias	X			
Oído	X			
Vista	X			
Sistema Respiratorio	X			
Sistema Nervioso	X			
Sistema Digestivo	X			
Saturnismo				X
Otros				

Formato de análisis de puesto tomado de Fernando Arias Galicia Ed. Trillas

Reingeniería en G.M.M.L.P

Perfil

Edad De 25 a 40 años Sexo M F No importa el sexo

Estado Civil: Soltero Casado No importa el estado civil

Rasgos Físicos deseables

Que no cuenten con sobre peso.

Características psicológicas deseables:

Mentalmente sano

Nombre del Entrevistado Ricardo Mendosa Sepúlvesa

Antigüedad en el Puesto 3 años

Reviso

Nombre: Fabiola Rizo

Puesto: Analista de R.H

Modificaciones hechas: _____

Aprobó Mauricio Vázquez Chávez
Firma

Fecha: Octubre de 2007

Observaciones del Entrevistador:

Cumple con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones del puesto. Se debe solicitar documentación para armar expediente.

Análisis de Puestos

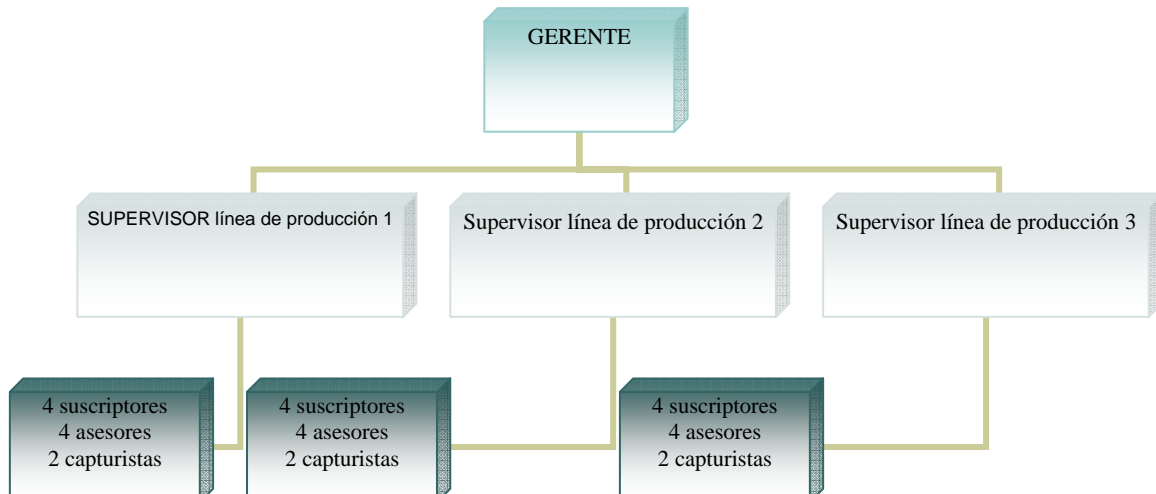
Clave ANA2007

Fecha Octubre del 2007

Generalidades

Denominación del Puesto: Analista

Localización de una organización



Reingeniería en G.M.M.L.P

Jefe Inmediato Superior:

Nombre: Adrián Olmos Estevez

Puesto: Supervisor de Gastos Médicos Líneas Personales

Jornada de Trabajo

De 8:00 a.m. a 16:00 hrs. Alimentación de 15:00 a 16:00 hrs.

Observaciones.

El puesto puede cubrir horas extras percibiendo el pago de la misma con base al salario estipulado.

Localización Física

Su ubicación será el Edificio CNO Poniente fila 4 y 5 planta baja.

Descripción Analítica

Actividad	Días					Quincena		Meses												Eventuales		
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	1	2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		Ene	
1 Rehabilitación de pólizas en base a padecimientos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
2 Revisión de datos generales del contratante dentro de los sistemas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
3 Análisis de las solicitudes y en caso de necesitar suscripción tomarlo al área correspondiente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA
4 Rechazo de movimientos en caso de no cumplir con pólizas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NA

Descripción Genérica

Función	Unidad, Grupo, Artículo o Persona Afectado	Sistema, Procedimiento o Técnica Utilizada	Objetivo o razón de la Función
Rehabilitación de pólizas en base a padecimientos	Asegurado	Sistema de Reclamaciones	Permite detectar si una póliza ya no debe ser rehabilitada
Revisión de datos generales del contratante dentro de los sistemas		Sistema Info	Nos ayuda con el cumplimiento con el art.140 de la Ley de Sociedades Mercantiles (lavado de dinero)
Análisis de las solicitudes y en caso de necesitar suscripción tomarlo al área correspondiente		Sistema Emisor	En caso de requerir un análisis más profundo es turnado al área correspondiente para su valoración
Rechazo de movimientos en caso de no cumplir con pólizas		Sistema Info	Nos permite revisar que la póliza cumpla con todas las pólizas

Requerimientos

Habilidad

- Rapidez
- Exactitud
- Intuición

Escolaridad

- Preparatoria Concluida

Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: Computación, dominio de paquetería Office XP y Vista

Idiomas

Idioma	Requiere Leerlo	Requiere Leerlo y Escribirlo	Requiere Hablarlo	Requiere dominarlo (Escribir, leerlo y hablarlo)
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Necesaria: X Deseable X No necesaria

En caso de ser necesaria:

En puesto similar Análisis de Documentos en el área Gastos Médicos

Marcar	Grado
<u> X </u>	No hace falta más de un mes
<u> NA </u>	Es necesario más de un mes, promedio de 3
<u> NA </u>	Más de 3 meses, pero menos de un año
<u> NA </u>	Más de un año

Capacitación Requerida:

- X Menos de un mes
- Más de un año, pero menos de tres meses
- Tres meses, pero menos de 6
- Más de 6 meses (especificar) _____
- Observaciones _____

Iniciativa:

- X Se requiere habilidad solamente para interpretar las ordenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

Esfuerzo

Mental y Visual

- X Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos.
- Se requiere mucha atención intensa en periodos regulares.
- Se requiere atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Física

- X El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, pero razón del puesto.

Responsabilidad

En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Total	Gerencia	Funcionarios	Empleados	Obreros Calificados	Obreros no Calificados
Directa	2	X		X	NA	NA
Indirecta	1		X			

En trámites y Procesos

- Los errores y omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección
- La marcha del departamento
- La marcha de la división
- La marcha de la organización

En los Valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$1000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$1000.00, pero menos de \$5000.00
- Por más de \$5000.00 pero menos de \$25000.00
- Por más de \$25000.00 (Especificar)

Condiciones de Trabajo

Ambiente

	Pésimo	Deficiente	Buena	Excelente
Aspecto			X	
Iluminación			X	
Olores	X			
Emanaciones	X			
Humedad		X		
Resequedad			X	
Corrientes	X			
Ventilación	X			
Frío			X	
Calor	X			
Limpieza		X		
Ruido	X			

Tipo

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventual
Interior			X			
Exterior	X					
Máquina		X				
Restirador		X				
Mostrador		X				
Vehículo	NA					
De pie	NA					
Sentado		X				
Caminando	NA					
Manejando	NA					

Riesgos

Accidentes de trabajo

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas			X	
Cortadas				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes			X	
Choques				X
Raspaduras			X	
Machucaduras			X	
Envenamientos				X
Otros				

Enfermedades Profesionales

	Elevados	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias	X			
Oído	X			
Vista	X			
Sistema Respiratorio	X			
Sistema Nervioso	X			
Sistema Digestivo	X			
Saturnismo				X
Otros				

Reingeniería en G.M.M.L.P

Perfil

Edad De 20 a 30 años Sexo M F No importa el sexo

Estado Civil: Soltero Casado No importa el estado civil

Rasgos Físicos deseables

Que no cuenten con sobre peso.

Características psicológicas deseables:

Mentalmente sano

Nombre del Entrevistado Alfonso Gómez Delgado

Antigüedad en el Puesto 3 años

Reviso

Nombre: Fabiola Rizo

Puesto: Analista de R.H

Modificaciones hechas: _____

Aprobó Adrián Olmos Estevez
Firma

Fecha: Octubre de 2007

Observaciones del Entrevistador:

Cumple con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones del puesto. Se debe solicitar documentación para armar expediente.

4.11 Sistema de Reingeniería aplicable al departamento de G.M.M.L.P

Actualmente el área de Gastos Médicos realiza el siguiente procesos desde el momento en el que el cliente solicita algún cambio en su póliza como reexpedición, renovaciones o bien endosos teniendo un tiempo de respuesta aproximado de 8 días a partir de que GNP recibe la solicitud, hasta el día en el cual termina el proceso con la entrega del movimiento solicitado.

Hoy en día cabe mencionar que para que una póliza quede exenta de un cobro de intereses por rehabilitación es de 30 días, estando en el entendido que el proceso es tardado y que en algunos casos existen errores en el área motivo por el cual retrasaría aún más el proceso ya que se duplicaría el tiempo de entrega, por lo tanto se convierte en un proceso extenso y de larga duración adicionalmente al gasto ocasionado por todo lo que implica como la impresión de papel, el costo por derecho de póliza etc.

Reingeniería en G.M.M.L.P

Cada solicitud de movimiento aproximadamente son 8 hojas multiplicado por 3000 trámites mensuales que llegan al área de Gastos Médicos estamos hablando de una impresión de papel por 24000 hojas mensuales lo que ocasiona costos en la luz de las impresoras, pérdida de tiempo si se llega a tener problemas con la ruta de impresión, gastando al mes aproximadamente 10 toners; motivo por el cual el proceso del área ya esta siendo obsoleta y se atienden un mayor número de quejas las cuales son por exceso de tiempo en el proceso de entrega de las pólizas.

A continuación se menciona como es el proceso del área.

- Entra la solicitud a un correo genérico llamado Express Gastos Médicos
- 3 personas del área de captura que no debería de hacer este trabajo, imprimen las solicitudes ordenando las hojas y creando folios que nos sirven para identificar el movimiento dentro de una base de datos llamado work flow.
- Las órdenes de trabajo o folios llegan a capturista llamado asignador quien se encarga de separar los movimientos para las áreas de captura, suscripción y movimientos y repartir equitativamente el trabajo hasta llegar a un máximo 30 folios aproximadamente por persona, sin importar que estos movimientos queden pendientes para el día siguiente puesto que los tramites pueden permanecer hasta 4 días dentro de las estación de trabajo de cada empleado la cual esta identificada con el nombre de cada colaborador.
- Después de terminar el movimiento solicitado dentro del mismo día se van a concentrar todos los movimientos en el área de armado quienes son un área central donde llegan todas las pólizas de los 4 ramos de GNP. La papelería de todos el día es identificada en esta área y un duplicado junto con la orden de trabajo se va al archivo general de GNP y al otro duplicado es enviado por DHL a las diferentes gerencias de zonas dependiendo el Estado de la República de donde sea enviada la petición y esta a su vez es enviada al agente de seguros.

Dentro de toda la complejidad que tiene todo el proceso anterior se pueden dar los siguientes factores:

- Pérdida por robo del envío de pólizas
- Extravió por parte de DHL en las pólizas
- Deficiencia en las impresiones o faltante de algún documento de la póliza, ocasionando molestias del cliente de no poder tener en sus manos la póliza siendo que para la empresa los pago de esta deben de realizarse a tiempo por que en caso contrario podrían caer en el proceso de rehabilitación o bien ocasiona mucha carga de trabajo para los supervisores quienes reciben quejas sobre el retraso en el trámite.

Por todo lo anterior es necesario realizar una reestructuración de procesos. A continuación se anexa propuesta:

Principios fundamentales

- Personal consciente del desperdicio y entrenado en la reducción/eliminación de desperdicio.
- Una carga de producción equilibrada al equiparar la demanda con la capacidad/ oferta
- Un proceso de producción Justo-a-tiempo que produce sólo cuando es requerido y en las cantidades requeridas
- Un proceso diseñado para proporcionar calidad la primera vez utilizando robustos mecanismos de control del proceso interno
- Una organización vigorizada con los procesos y habilidades para lograr mejoras continuas año tras año.

A continuación se exhiben las técnicas que van a fortalecer todo el sistema del área de Gastos Médicos Mayores Líneas Personales (G.M.M.L.P) en Grupo Nacional Provincial.

El siguiente diagrama hace referencia a la eliminación del desperdicio dentro del área de Gastos Médicos.

LA PRODUCCIÓN SE ARRAIGA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA ASIDUA ELIMINACIÓN DE DESPERDICIO



Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos muestra el proceso a seguir en la operación diaria del área de suscripción en cuanto a la elaboración de pólizas nuevas.

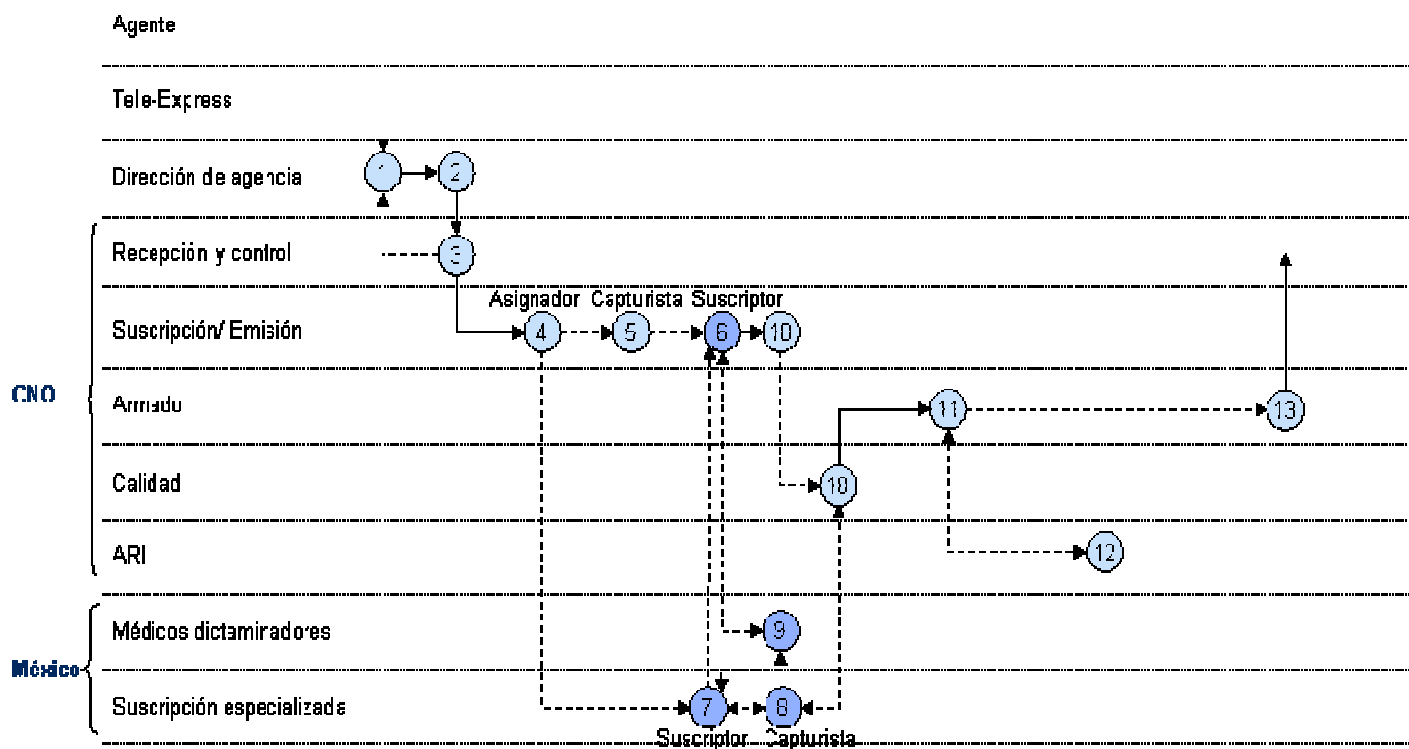
PROCESO DE SUSCRIPCIÓN Y EMISIÓN: GMA LP

Ramo: GMA

Tipo de negocio: Todos

Proceso: Suscripción y emisión

- Todos los casos
- > Algunos casos
- Decisiones



Fuente: Entrevistas GNP

El siguiente diagrama nos muestra el proceso a seguir en la operación diaria del área de suscripción en cuanto a el mantenimiento de pólizas.

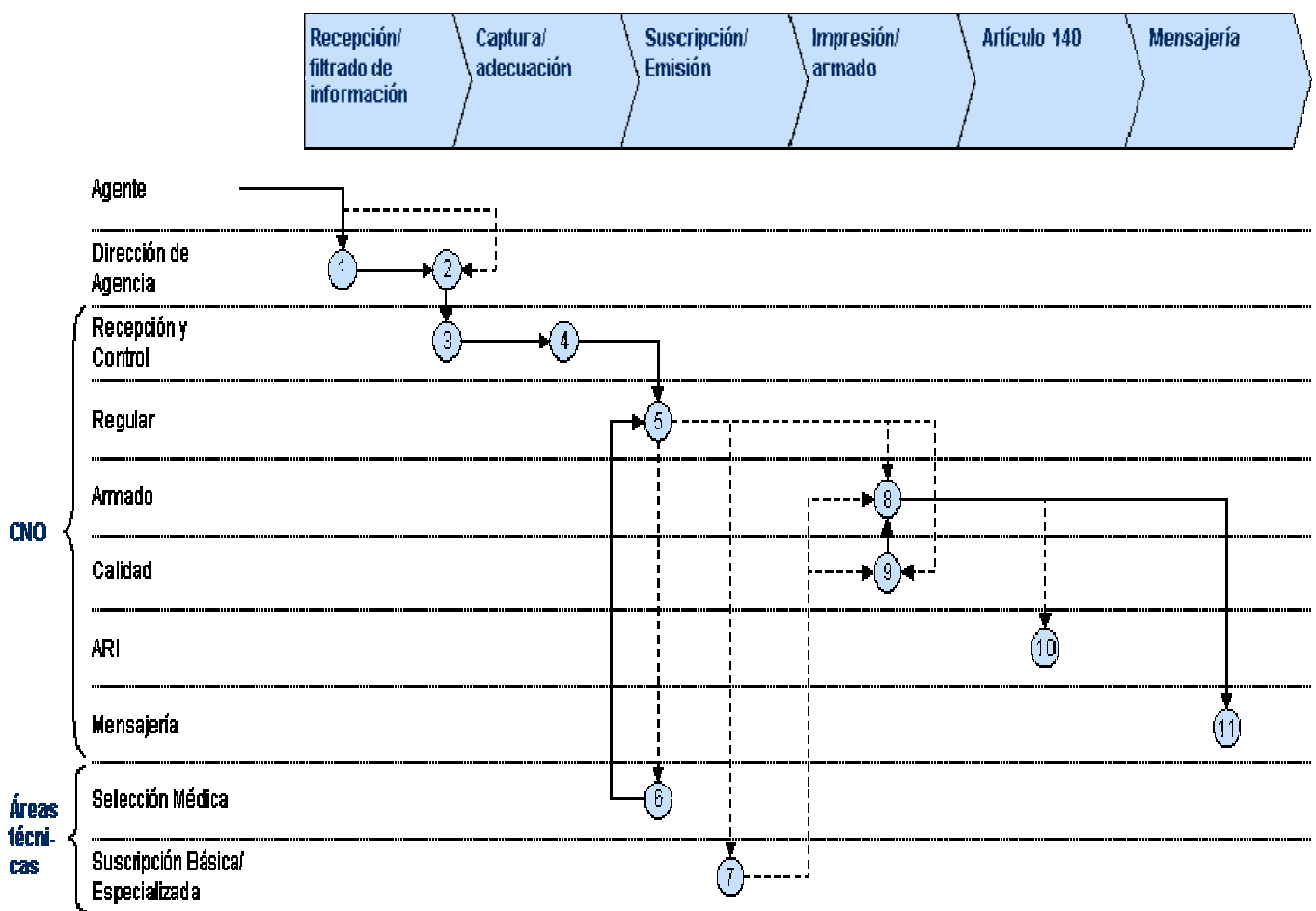
PROCESO DE MANTENIMIENTO: GMA LP

Ramo: GMA

Tipo de negocio: Renovaciones y Movimientos GMA

Proceso: Mantenimiento

- Todos los casos
- > Algunos casos
- Decisiones



Fuente: Entrevistas GNP

La siguiente gráfica indica cuáles son los pasos que podemos simplificar reduciendo el tiempo en el que se procesa el trámite.

SE HAN IDENTIFICADO ALGUNAS OPORTUNIDADES DE MEJORA A LO LARGO DEL PROCESO

PARA DISCUSIÓN



Observaciones

- **Varias estaciones consultan los mismos sistemas:**
 - Azul: RyC, Asignador, Capturista y Suscriptor/Regular
 - Oll: Asignador, Suscriptor/Regular y Médico
 - Reclamaciones: Suscriptor/Regular y Médico

- Entre cada estación se genera un listado de OTs a entregar y se firma un acuse de recibo
- El documento físico tiene que ir de un edificio a otro (por lo cual se espera a acumular varios)

- Operadores se interrumpen en su actividad al tener una duda para buscar ayuda

Oportunidades de mejora

- Una sola estación consulta el sistema y si encuentra punto relevante lo comunica a las siguientes (Crear formato para anotar observaciones a lo largo del proceso)

- Agrupar estaciones en una misma área y evitar la acumulación de OTs (OT procesada OT entregada al siguiente operador)

- Bandera que indique necesidad de ayuda para que el soporte acuda al lugar del operador

Continuación de la gráfica anterior

HEMOS IDENTIFICADO ALGUNAS OPORTUNIDADES DE MEJORA A LO LARGO DEL PROCESO (2/2)

PARA DISCUSIÓN

Reagrupar funciones

Observaciones

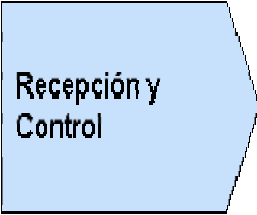
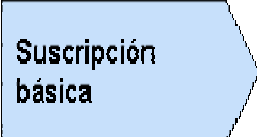
- Algunas estaciones mantienen documentos físicos mientras esperan por información adicional
- Se pasan OTs incompletas a las estaciones de suscripción y regular
- Los rechazos y activaciones son consultados con el supervisor y ejecutados
- Pólizas con necesidad de extraprima son emitidas sin consulta al agente/cliente
- Las OTs son asignadas por RyC (a Suscripción y Regular) y luego por el Asignador a cada Capturista o Suscriptor / Asesor
- Después de que se arman las pólizas se pasan a ARI para empezar a pedir la información (personas morales)

Oportunidades de mejora

- Las OTs que necesiten información adicional se pasan a un grupo de gestión encargado de darle seguimiento y almacenar documentos físicos
- Crear *checklist* utilizado por RyC y las DAs para identificar rápidamente si falta información con respecto al tipo de movimiento
- Las OTs que vayan a ser rechazadas o activadas se pasan a un grupo encargado de revisarlas y ejecutar. Así como las que tienen extraprimas para notificar antes de proceder
- Asignar en RyC la OT directamente al Capturista o Suscriptor / Asesor (tomando en cuenta cargas de trabajo)
- Capurista / Asesor introduce los datos del artículo 140 en INFO y si hace falta turnen la OT a grupo de gestión

La siguiente gráfica indica cuáles son las oportunidades de mejora que podemos encontrar en el área de control y suscripción básica.

ASÍ COMO ALGUNAS OPORTUNIDADES EN ÁREAS PARTICULARES

	Observaciones	Oportunidades de mejora
	<ul style="list-style-type: none">• Llegan correos electrónicos de los agentes donde pregunta el estatus de su OT y los asesores responden al agente• Para el caso de valijas se realiza etiquetas donde menciona tipo de rechazo y se engrapa a las solicitudes• Los reprocesos son turnados a Regular y algunos deberían ir a Suscripción Especializada, así como OTs sencillas que van a Especializada y deberían ir a Suscripción Básica/ Regular• Los asesores que necesitan consultar el histórico tienen que acudir al supervisor• Los asesores encargados del fax y correo no pueden imprimir al mismo tiempo (sin revolver el trabajo)	<ul style="list-style-type: none">• Turnar los correos de los agentes solicitando información de las OTs a un grupo encargado de las relaciones con agentes (o eliminar los correos)• Rechazar todas las OTs por sistema evitando las etiquetas para trámites de valijas (se puede engrapar la OT)• Definir claramente movimientos que deben ser atendidos por suscripción especializada• Otorgar acceso de consulta al histórico para los asesores• {}
	<ul style="list-style-type: none">• Cada Suscriptor tiene su criterio para turnar a los médicos (p.ej. No todos los padecimientos son enviados a los médicos)	<ul style="list-style-type: none">• Identificar listado de padecimientos comunes que no requieran de consulta médica

Reingeniería en G.M.M.L.P

La siguiente gráfica indica cuáles son las oportunidades de mejora que podemos encontrar en las áreas de suscripción, selección médica, calidad y digitalización (esta última es la encargada de escanear la documentación recibida y subirla a un archivo interno dentro del servidor de Gastos Médicos).

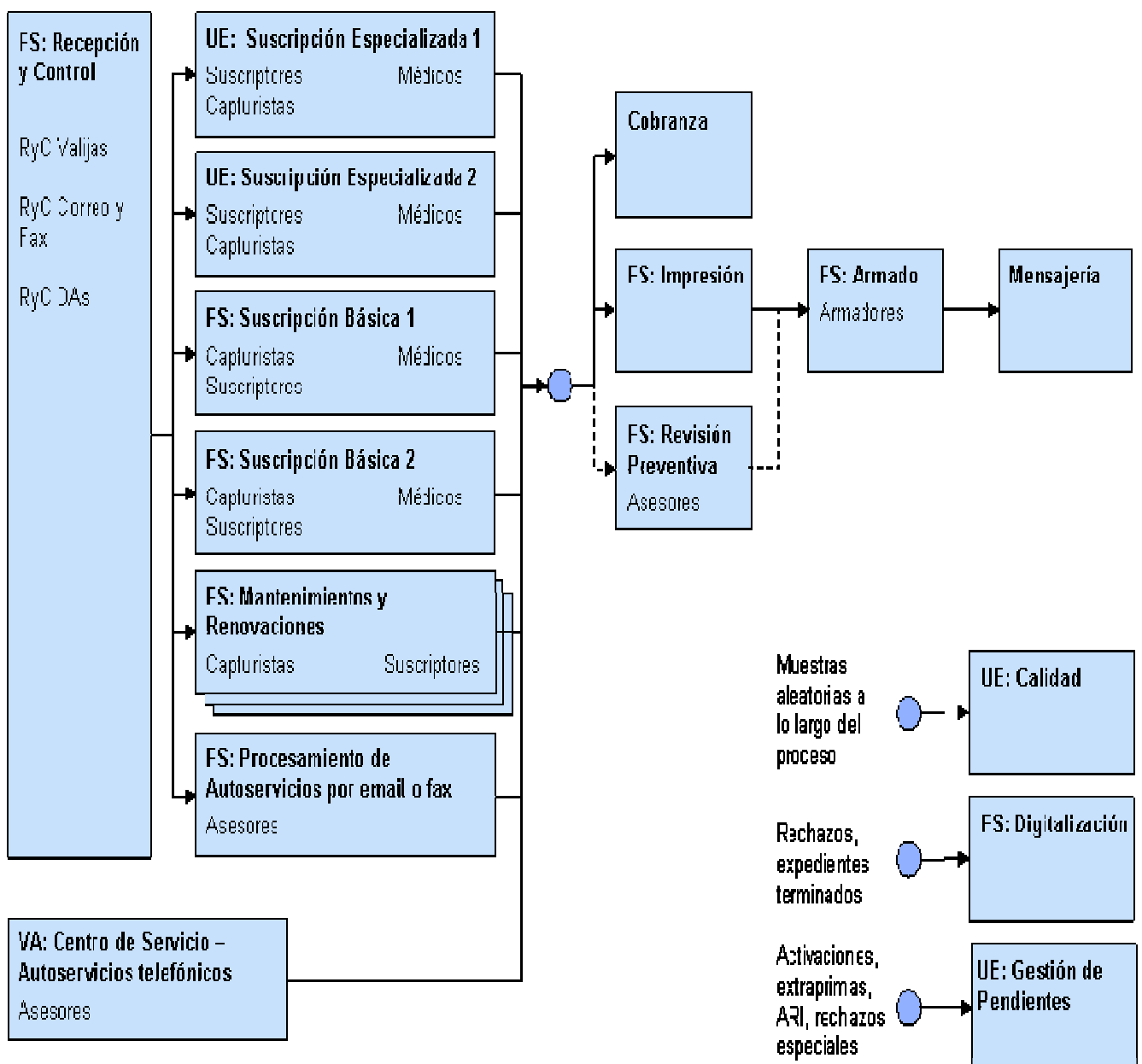
ASÍ COMO ALGUNAS OPORTUNIDADES EN ÁREAS PARTICULARES

	<u>Observaciones</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
Suscripción especializada	<ul style="list-style-type: none">• Suscriptores contactan directamente a solicitante de OT en caso de que no necesite impresión• Suscriptor captura todos los datos en la Orden de Movimiento que luego será pasaca por el Capurista	<ul style="list-style-type: none">• Informar a través del WF y en caso de ser necesario pasar a grupo encargado de relaciones con agentes• Realizar captura antes del Suscriptor y que el Suscriptor sólo escriba su dictamen y condiciones en el emisor (nuevos negocios)• Suscriptor captura dictamen y condiciones en el emisor (movimientos)
Regular	<ul style="list-style-type: none">• Llegan renovaciones o movimientos con cuestionario médico• La determinación del No. de OTs que se asigna a cada asesor se hace sin tomar en cuenta los pendientes del día anterior• Asesores enviar correo directamente al agente y la Oficina de Servicio para las rehabilitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Definir claramente movimientos que deben ser atendidos por regular (p.ej. Turnar estos casos a suscripción directamente)• Asignación realizada al principio del proceso• Informar a través del WF y en caso de ser necesario pasar a grupo encargado de relaciones con agentes
Selección Médica	<ul style="list-style-type: none">• Padecimientos en el sistema no están actualizados y falta explicación• Es muy frecuente la interacción entre médicos y suscriptores para una OT?	<ul style="list-style-type: none">• Formalizar contacto con médicos para revisar explicación y clasificación de padecimientos
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Intento de revisar el mayor número de pólizas posibles• OTs a corregir son sólo llevadas una vez al final del día por lo que a veces la persona que cometió el error no se encuentra• No hay priorización en los errores a revisar	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar muestra estadística que represente a las OTs del día• Aumentar frecuencia de devolución de OTs para asegurar corrección el mismo día y la misma persona• Utilizar estadística de quejas, aclaraciones y errores para establecer secciones que requieren mayor atención
Digitalización	<ul style="list-style-type: none">• Hace falta lograr una mayor efectividad en la recuperación de solicitudes originales de GMA	<ul style="list-style-type: none">• Las OTs que necesiten información adicional se pasan a un grupo de gestión encargado de darle seguimiento y almacenar documentos físicos

En este diagrama se muestra el proceso completo a seguir desde que entra la solicitud al área de Gastos Médicos hasta que se da por concluido el movimiento solicitado el cual finaliza con la entrega de la póliza.

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE GMA LP

- Todos los casos
- > Procesamiento adicional a casos específicos



EL OBJETIVO DEL PILOTO ES PROBAR CONCEPTOS APLICABLES A LAS UNIDADES DE PROCESAMIENTO

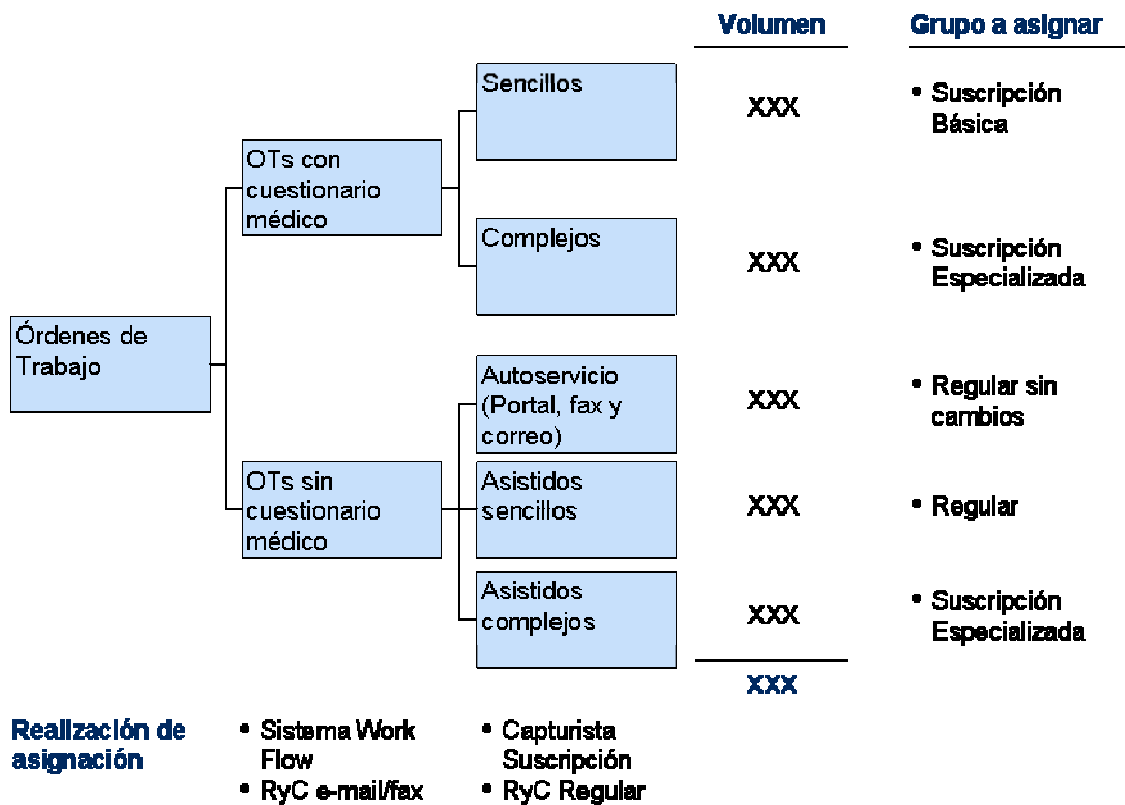
Conceptos que se probarán

- Separación de ventanas de atención, líneas de producción y unidades especialistas para el procesamiento
- Desborde de excepciones hacia unidades de gestión*
- Reducción de tiempos muertos, estableciendo todo el proceso en un área común
- Concepto de Ø inventarios en las líneas de producción (concentrándolos en el inicio del proceso y en las unidades especialistas), utilizando flujo continuo
- Conceptos de manejo visual, haciendo evidente el desempeño del área

En este diagrama se muestra la manera cómo serán clasificadas las órdenes de trabajo y dónde serán agrupadas de acuerdo a la complejidad o tipificación de cada movimiento solicitado.

SEGMENTACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO

PRELIMINAR



Reingeniería en G.M.M.L.P

A continuación se anexan imágenes, gráficas donde se muestran las pruebas además de las modificaciones que se pretenden realizar dentro del área de G.M.M.L.P. así como los beneficios que se desean obtener a través de la implementación de la Reingeniería.

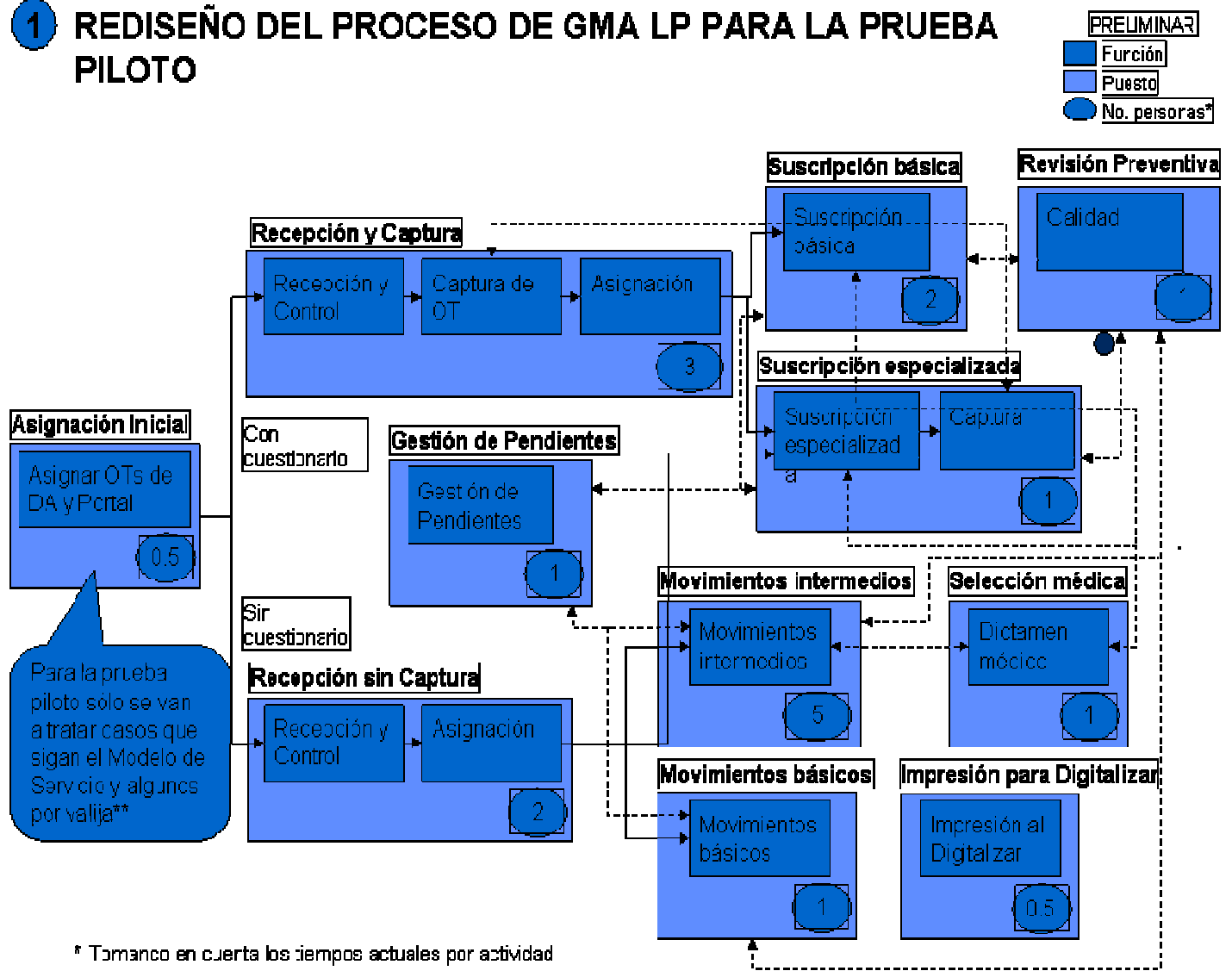
El siguiente diagrama muestra las nuevas actividades y su descripción que serán realizadas en el área de Gastos Médicos.

DETALLES OPERATIVOS DEL PILOTO INICIAL DE GMA LP

	Temas	Descripción
1 Cambios al proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades nuevas • Reagrupación de actividades • Eliminación de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso de OTs entre estaciones de trabajo concentrado en una persona • División y asignación inicial de OTs con y sin cuestionarios • Impresión de documentos al final del proceso • Captura de cuestionarios antes de la suscripción • Agrupación de las funciones de recepción, captura y asignación • Eliminación de los procedimientos de recibo de OTs
2 Preparativos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de OTs • Selección de personas • Logística • Capacitación • Roles de las funciones • Plan de contingencia 	<ul style="list-style-type: none"> • ~3,400 OTs al mes provenientes de 70 DAs y 35 Agentes Certificados a través del WorkFlow • Participarán dos Supervisores y 18 personas • El equipo estará ubicado en la segunda fila del CNO Poniente PB • Básico para todos (v.gr., Introducción al piloto, documentos digitales) • Captura para personal de Recepción y Control (en proceso) • Rol de las principales funciones del piloto • Se han identificado una serie de riesgos (v.gr., falta una persona, volúmenes recibidos y procesados difieren de los estimados) con sus respectivas acciones de contingencia para reducir el impacto
3 Manejo de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de supervisión • Métricas de seguimiento y metas • Prácticas de trabajo • Sistema de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores estarán divididos por tipo de movimiento • Indicadores de desempeño de la operación: Mediciones sencillas a nivel área incluyendo factor de cumplimiento, porcentaje de errores, tiempos de ciclo, tiempo de ciclo (meta: menos de dos días), etc. • Tablero manual en el área de trabajo para hacer seguimiento de las indicadores principales • Reuniones de 5min al inicio de cada turno para revisar desempeño del día anterior y objetivos del día • Reuniones semanales para discutir y priorizar las ideas de mejora • Utilización de banderas para identificar estado del operador • Introducción de premios por buen desempeño (a ser definidos con RRHH)

El siguiente diagrama de procesos da un panorama de las estaciones por las cuales pasaran los movimientos o solicitudes. Dentro de esta etapa se tomaran tramites del modelo de servicio que es la nueva manera de asignación de tramites y la valija se refiere a la recepción de solicitudes originales enviadas por paquetería.

1 REDISEÑO DEL PROCESO DE GMA LP PARA LA PRUEBA PILOTO



Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos muestra la prueba que se realizará en cuanto a las personas, la rotación y los movimientos recibidos durante el transcurso del día.

2 SELECCIÓN DE PERSONAS – DIMENSIONAMIENTO DE LA PRUEBA PILOTO Y DEL ROLL-OUT

Puesto	Horario en Piloto	Número de personas			% de utilización en simulación de 30 días	
		Hoy	Roll-out*	Piloto*	Roll-out*	Piloto*
Capturista de correo, fax y valija	7am-3pm	3	4	0	84	-
Asignador de OT's	7am-3pm, 7am-11am	2	2	0.5	73 60	49
Recepción y captura	8am-4pm	14	13	3	83	82
Recepción sin captura	8am-4pm	0	7	2	86	75
Suscripción básica	8:30am-4:30pm	7	6	2	85	63
Suscripción especializada	8:30am-4:30pm	7	5	1	54	64
Regular mov. básicos	8:30am-4:30pm	25	4	1	84	83
Regular mov. intermedios	8:30am-4:30pm		21	5	84	83
Médicos	8:30am-4:30pm	6	5	1	65	80
Manejador de documentos	7:45am-4:15pm	0	1	0.5	ND	ND
Impresión	10am-6pm	0	1	0.5	ND	ND
Supervisor	8am-6pm	8	ND	2	ND	ND
Gestión de Pendientes	9am-5pm	0	ND	1	ND	ND
Revisión preventiva	9am-5pm	3	ND	1	ND	ND
Total		75**	69	20.5		

Resultados <i>Process Model</i> de simulación de 30 días (incluye fines de semana)		
	Roll-out*	Piloto*
• OT's recibidas	MdS 8,781 Otros 7,850	3,351
• OT's procesadas	MdS 6,875 Otros 4,936	2,850
• Rechazos	1,449	201
• Tiempo de ciclo (incluye fines de semana)	MDS 1.6 días Otros 3.4 días	1.5 días

Resultados <i>Process Model</i> de simulación de 5 días hábiles		
	Roll-out*	Piloto*
• OT's recibidos	MdS 2,006 Otros 1,779	763
• OT's procesadas	MdS 1,481 Otros 1,115	590
• Rechazos	317	38
• Tiempo de ciclo	MDS 0.5 días Otros 1 día	0.6 días

* Basados en tiempos de procesamiento actuales

** Para el mes de Junio de 2005 se reportaron al menos 1,000hrs extras en toda la operación, lo que equivale a 5-6 FTE adicionales

El siguiente diagrama muestra los cambios en los nombres de las áreas y la capacitación que deberán recibir dependiendo el área de procedencia.

2 CAPACITACIÓN – ALGUNAS PERSONAS DE LA PRUEBA REQUIEREN DE ENTRENAMIENTO DEPENDIENDO DE SU ÁREA DE PROCEDENCIA

<u>Nueva Área</u>	<u>Área de procedencia</u>	<u>Capacitación requerida (por orden de importancia)</u>
• Asignación Inicial	• Recepción y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramienta para distribución de OTs • Técnicas para la utilización de documentos digitales
• Recepción y Captura	• Recepción y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Emisor • Técnicas de captura • Sistema INFO • Criterios para determinar siguiente estación • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Requisitos necesarios para realizar la emisión
• Recepción y Captura	• Captura	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para determinar siguiente estación • Sistema INFO • Requisitos necesarios para realizar la emisión • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Sistema Emisor • Técnicas de captura
• Recepción sin Captura	• Recepción y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Sistema Emisor • Técnicas de captura
• Suscripción Básica	• Suscripción Básica	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para determinar siguiente estación • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Requisitos necesarios para realizar el movimiento
• Suscripción Especializada	• Suscripción Especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos necesarios para realizar el movimiento
• Movimientos Básicos / Movimientos Intermedios	• Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para la utilización de documentos digitales
• Selección Médica	• Selección Médica	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Técnicas para la utilización de documentos digitales • Técnicas para la utilización de documentos digitales

El siguiente diagrama muestra los posibles riesgos que podemos encontrar y cómo se podrían combatir de acuerdo a un plan de contingencias (el cual es un desborde de trámites no esperados o el resultado de problemas en el sistema)

PLAN DE CONTINGENCIA – POSIBLES RIESGOS EN LA PRUEBA PILOTO Y SUS PLANES DE CONTINGENCIA

Riesgo	Plan de contingencia
<ul style="list-style-type: none">• Falta una persona:<ul style="list-style-type: none">– Hay más personas de la misma área dentro del piloto– Es la única que realiza esa función en el piloto, pero existe en la operación normal– Es la única que realiza esa nueva función en el piloto	<ul style="list-style-type: none">• La carga de trabajo debería ser repartida entre los otros integrantes con horas extras• Pedir soporte a la operación normal• Utilizar un recurso de área similar dentro del piloto y rebalancear cargas• Asignación Inicial: Los Supervisores o Gestión de Pendientes realizarían la función, pero la impresión se retrasaría• Supervisor: Asignador Inicial puede realizar las funciones de manejo de documentos y el otro Supervisor realizar las funciones de supervisión
<ul style="list-style-type: none">• Volumen recibido más alto que el esperado	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar horas extras hasta balancear carga• Pedir soporte a la operación normal en caso de que lo puedan manejar• Utilizar personal de desborde en las áreas afectadas (casos puntuales)
<ul style="list-style-type: none">• Volumen recibido más bajo que el esperado	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer soporte a la operación normal (redireccionen OTs)
<ul style="list-style-type: none">• Se está impactando la operación normal	<ul style="list-style-type: none">• Si la prueba piloto tiene capacidad ofrecer soporte a la operación normal• Trabajar horas extras de la operación hasta balancear carga
<ul style="list-style-type: none">• Hay un desbalance entre las OTs con cuestionario y sin cuestionario	<ul style="list-style-type: none">• Si es Recepción sin Captura trasladar un recurso de Recepción y Captura para que ofrezca soporte. Entrenar al personal de Recepción sin Captura a capturar y así puedan ofrecer soporte
<ul style="list-style-type: none">• Las estaciones iniciales no procesan lo suficientemente rápido para cubrir la capacidad de la siguiente estación	<ul style="list-style-type: none">• Usar bandera de “Necesita Ayuda” para indicar baja o alta carga de trabajo• Trasladar un operador de la estación paralela (Recepción y Captura o Recepción sin Captura)
<ul style="list-style-type: none">• Caída del sistema WorkFlow• Caída del sistema Emisor	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reunión de revisión de desempeño del grupo y luego reunión de mejora continua
<ul style="list-style-type: none">• Problemas con la impresión	<ul style="list-style-type: none">• Se retrasa la impresión y se utiliza un recurso de desborde hasta balancearla

El siguiente diagrama nos indica las tareas y funciones que deberá de realizar el supervisor.

2 ROLES DE FUNCIONES – DESCRIPCIÓN DEL ROL DEL SUPERVISOR

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Tareas	Funciones
Controles de la operación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reunión diaria con el equipo de trabajo con los resultados obtenidos del día anterior 2) Revisión del comportamiento de no. de OTs 3) Tiempos de procesamiento de las OTs diario e histórico y por operador 4) Reuniones con los resultados generales del área 5) Retroalimentación por asesor de los resultados obtenidos 6) Publicación electrónica y manual del no. de OTs atendidas por hora vs. Estándar 7) Revisión con el asesor que está causando la desviación 8) Vigilar que las OTs reprocesadas sean atendidas oportunamente y con prioridad
Calidad en cortes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recepción por cortes de las OTs revisadas con los errores ocasionados por cada unos de sus asesores 2) Recepción y revisión de las quejas recibidas en ServicioDA ocasionadas por los asesores del área
Mejora continua	<ol style="list-style-type: none"> 1) Responsable por la reducción de los tiempos de ciclo (tiempo total de la OT) y de procesamiento de los operadores 2) Reunión de solución de problemas para mejora continua con el equipo de trabajo 3) Implantación de las mejores propuestas
Administrativas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definición del rol de vacaciones y cálculo de reservas gerenciales, para el mantener el nivel de servicio comprometido 2) Apoyo en el seguimiento de las suscripciones que requieran un mayor nivel
Métricas de desempeño	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Métricas del área (discutidas a continuación) 	<ul style="list-style-type: none"> •

2 SELECCIÓN DE PERSONAS – PERSONAL QUE INTEGRA LA PRUEBA

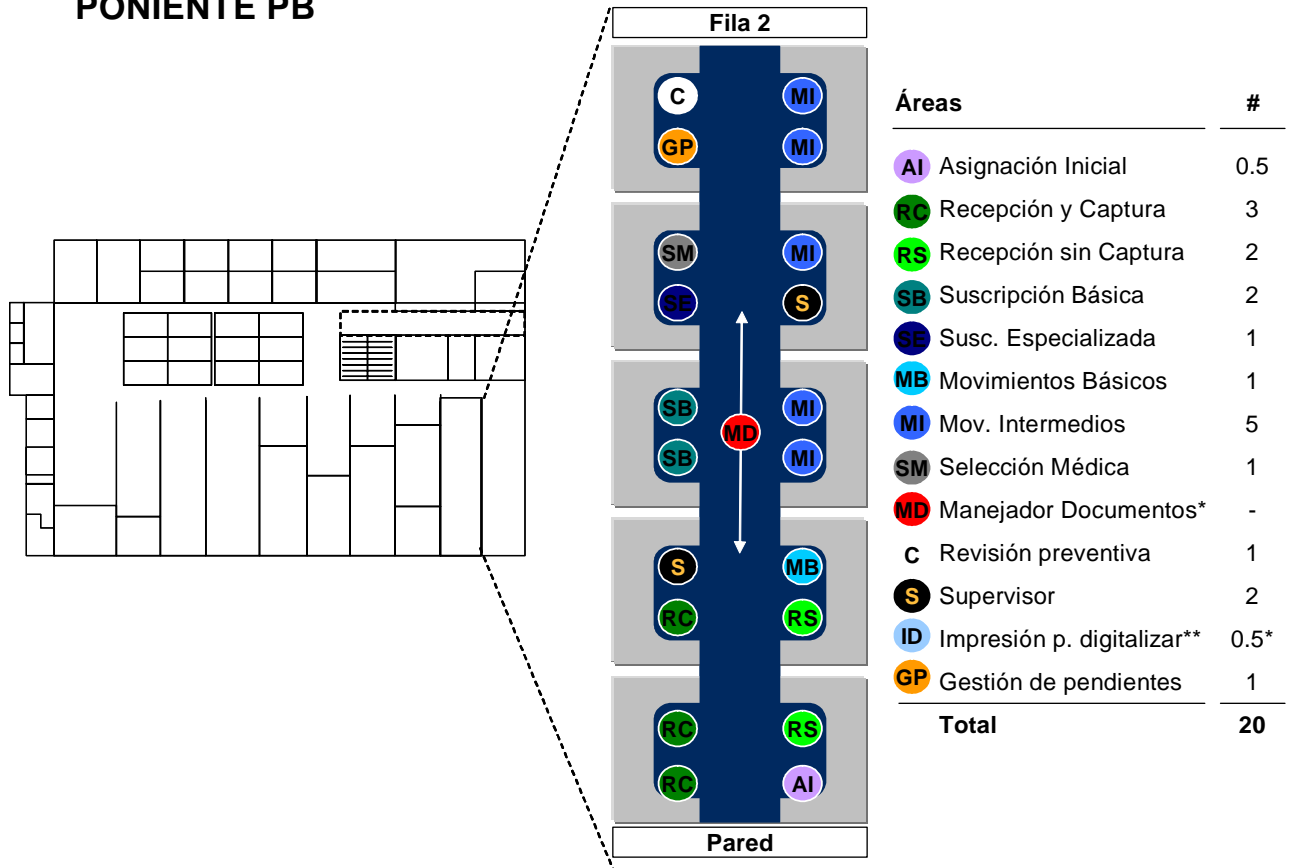
<u>Estación de Trabajo</u>	<u>No. Personas</u>	<u>Experiencia relevante</u>
• Supervisor	2	<ul style="list-style-type: none">• Supervisor Captura, Suscriptor• Supervisor Regular
• Asignación Inicial	1	<ul style="list-style-type: none">• No necesaria
• Recepción y Captura	3	<ul style="list-style-type: none">• Recepción y Control• Captura GMA• Captura GMA
• Recepción sin Captura	2	<ul style="list-style-type: none">• Recepción y Control• Recepción y Control
• Suscripción Especializada	1	<ul style="list-style-type: none">• Suscripción Especializada
• Suscripción Básica	2	<ul style="list-style-type: none">• Suscripción Básica• Suscripción Básica
• Movimientos Intermedios	5	<ul style="list-style-type: none">• Regular• Regular• Regular• Regular• Regular
• Movimientos Básicos	1	<ul style="list-style-type: none">• Regular
• Revisión preventiva	1	<ul style="list-style-type: none">• Calidad
• Gestión de Pendientes	1	<ul style="list-style-type: none">• Asignadora de Suscripción
• Selección Médica	1	<ul style="list-style-type: none">• Selección Médica

Fuente: Análisis equipo de trabajo

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama muestra la ubicación física de 20 lugares considerados para 18 personas.

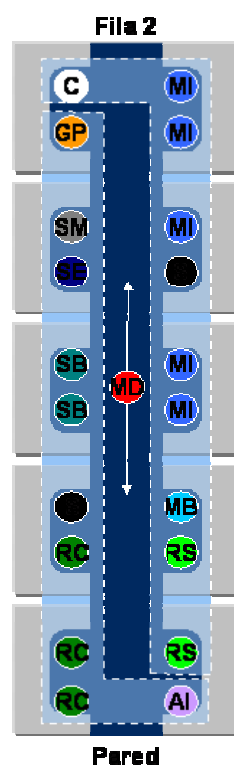
LOGÍSTICA – UBICACIÓN DE LA OPERACIÓN ES EN EL CNO PONIENTE PB



Reingeniería en G.M.M.L.P

La siguiente imagen nos muestra dónde estarán ubicados los supervisores para tener la facilidad de visualizar a los operativos sin necesidad de que estos se levanten de su lugar con la utilización del kit de banderas.

MODELO DE SUPERVISIÓN – LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR DIVIDIDOS POR TIPO DE TRÁMITE



- Permite la visión de toda la línea de producción para los tipos de trámite
- Los supervisores estarán encargados de operadores de las mismas áreas
- Debe haber una coordinación de los supervisores para aprovechar las sinergias entre Recepción y Captura y Recepción sin Captura
- Para algunas funciones el supervisor ejercerá una supervisión administrativa, pero deberán apoyarse en supervisores externos al piloto para aclaraciones técnicas

El siguiente diagrama muestra los procesos y las métricas propuestas de lo que se espera encaminado a la satisfacción del cliente.

LAS MÉTRICAS DEL CNO COMBINAN LA MEDICIÓN DEL PROCESO CON LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL CNO

	Definición	Métricas propuestas
Métricas del Proceso Normal	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones “claras” basadas en el <i>WorkFlow</i> y en otras mediciones de la operación 	<ul style="list-style-type: none"> ① Índice de oportunidad ② Índice de calidad ③ Índice de eficiencia
Métricas de efectividad de atención de aclaraciones y quejas operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Pretenden caracterizar la efectividad con la que el CNO atiende inconformidades operativas de sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ④ Efectividad del proceso de atención de aclaraciones y quejas operativas (incluye índice de oportunidad, calidad y eficiencia) ⑤ Factor de tiempo real al cierre con el cliente ⑥ Efectividad del esfuerzo para evitar recurrencia
Métricas de satisfacción de los clientes del CNO	<ul style="list-style-type: none"> • Pretenden caracterizar la percepción de servicio del CNO • Proveen un “espejo de realidad” para evaluar las métricas del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ Encuestas de satisfacción del servicio del CNO* ⑧ Comité de servicio (reunión tipo <i>focus group</i> con clientes del CNO)

* Incluye percepción sobre efectividad del proceso normal, atención a aclaraciones y quejas operativas, así como percepción de actitud del personal.

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama da una visión de los objetivos esperados con el nuevo proceso.

MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO Y METAS – MÉTRICAS SIMPLIFICADAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA PRUEBA PILOTO INICIAL

A ser medidas a nivel individual

	Métricas propuestas	Objetivos
Métricas oportunidad	• Tiempo promedio de ciclo de OTs*	• 12 hrs**
	• Tiempo de ciclo del 80% de OTs	• 24 hrs**
	• OTs procesadas, recibidas y pendientes en el día	• Depende del operario
Métricas de calidad	• Porcentaje de errores	• 0%
	• Porcentaje de rechazos	• Sólo es indicador
	• Porcentaje de OTs mal turnadas	• 0%
Métricas de eficiencia	• Tiempo muerto por operario	• 20%
	• Tiempo promedio de espera de OTs por estación	• 30 min.*
	• Tiempo promedio por OT en cada estación	• Depende del operario

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama indica el comportamiento de las órdenes de trabajo contra el número de personas y la capacidad instalada por día.

MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO Y METAS – VOLUMEN DIARIO POR OPERADOR

Número de OTs

Área	Total OTs por área al mes	Número de personas	Por persona			Capacidad instalada por día ⁽³⁾
			Total OTs al mes	Total OTs al día ⁽¹⁾	Total OTs por hora ⁽²⁾	
Asignación Inicial	3,289	1	3,289	150	21-22	400
Recepción y Captura	1,163	3	388	18	3	20-30
Recepción sin Captura	2,125	2	1,063	49	7	65-100
Suscripción Básica	1,050	2	525	24	3-4	30-35
Suscripción Especializado	185	1	185	9	1-2	10-20
Mov. Básicos	775	1	775	36	5-6	40-50
Mov. Intermedios	1,000	5	200	10	1-2	15-25
Sel. Médica	423	1	423	20	3	25-30
Revisión preventiva ⁽⁴⁾	1,526	1	1,526	70	10	100-120
Gestión de Pendientes ⁽⁵⁾	671	1	671	31	4-5	-
Total OTs procesadas	3,051					

1 Asume 22 días hábiles en el mes

2 Asume 7 horas de trabajo por día

3 Tomando en cuenta la capacidad instalada actualmente

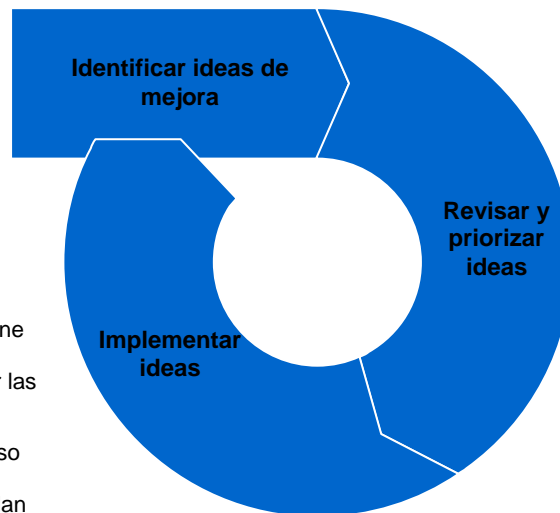
4 Asume que revisa el 50% de las OTs procesadas

5 Asume que el 14% de las OTs pasan por Activación y que el 8% son rechazadas.

3 PRÁCTICAS DE TRABAJO – PROCESO DE MEJORA CONTINUA INVOLUCRA A TODO EL EQUIPO DEL PILOTO



- Tableros de ideas en el lugar de operación con ideas generadas por el equipo donde cada miembro escribe sus ideas
 - Ayudan a fomentar y enfocar sesiones de generación de ideas y a reiterar cuándo se conducen las sesiones



- Una vez seleccionadas las ideas a implementar se define el plan de acción y los requisitos para implementar las ideas
- Tableros de ideas en proceso de implementación para hacerles seguimiento (Ayudan a dar seguimiento a las ideas que han sido implementadas)

- Sesiones semanales de 2-3 hrs. para discutir las ideas de mejora y priorizarlas, en estas juntas participan todos los miembros del equipo y giran en torno a los tableros de idea

La siguiente gráfica nos describe el significado de cada color de bandera

3 PRÁCTICAS DE TRABAJO – BANDERAS PARA IDENTIFICAR ACTIVIDAD DEL OPERADOR

Color	Descripción
Operando Verde	<ul style="list-style-type: none">● Operador trabajando en una OT
Descansando Amarillo	<ul style="list-style-type: none">● Operador descansando (p.ej., almorzando, fumando,...)
Necesita ayuda Rojo	<ul style="list-style-type: none">● Operador tiene un problema y necesita soporte para poder continuar
Ausencia justificada Blanca	<ul style="list-style-type: none">● Operador en junta o entrenamiento

Las banderas permiten:

- Identificar rápidamente el estado de cada operador
- Facilitar el control de las actividades del operador
- Acudir con el operador en caso de que necesite ayuda sin que éste interrumpa su trabajo

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos muestra las herramientas, el área y el propósito para mejorar la operación diaria.

3 PRÁCTICAS DE TRABAJO – HACEN FALTA ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LA OPERACIÓN

Herramienta	Área a utilizar	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> Macro de Excel de Ordenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación Inicial 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenar las OTs del Work Flow por fecha/hora de alta y poder procesarlas por orden de llegada
<ul style="list-style-type: none"> Formato de flujo 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación Inicial y todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la asignación directamente a operadores / asesores. Incluye el número de OT, tipo de movimiento y área responsable
<ul style="list-style-type: none"> Checklist por tipo de movimiento para revisar los documentos y datos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción y Captura 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir la rápida y consistente identificación de los datos y documentos faltantes para poder procesar el requerimiento
<ul style="list-style-type: none"> Checklist para asignar a Suscripción Básica y Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción sin Captura 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir la rápida y consistente identificación del área a la cual las OTs deben ser turnadas
<ul style="list-style-type: none"> Checklist para asignar a Movimientos Básicos, Movimientos Intermedios y Suscripción Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción y Captura 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir la rápida y consistente identificación del área a la cual las OTs deben ser turnadas
<ul style="list-style-type: none"> Listado de padecimientos comunes que no necesitan ser vistos por los médicos 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción sin Captura Suscripción Básica Suscripción Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el número de OTs que son turnadas a los médicos ya que el padecimiento no requiere mayor análisis
<ul style="list-style-type: none"> Tabla para comparación de tallas y pesos de niños por edad 	<ul style="list-style-type: none"> Suscripción Básica Suscripción Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el número de OTs que son turnadas a los médicos para verificar que la talla y peso de los niños esté bien
<ul style="list-style-type: none"> Registro de decisiones para Selección Médica y Suscripción Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Suscripción Especializada Selección Médica 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar decisiones para llegar a una estandarización
<ul style="list-style-type: none"> Herramienta para hacer seguimiento a actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Todas 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener estadística del tiempo de valor agregado y las actividades en las que los operadores están tomando más tiempo Medir el tiempo de las actividades para mejorar estimación de recursos necesarios para el roll-out
<ul style="list-style-type: none"> Registro de OTs procesadas 	<ul style="list-style-type: none"> Todas 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un registro de las OTs procesadas por cada operador

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Asignador.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE ASIGNACIÓN INICIAL

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades
Asignación de trámites	<ul style="list-style-type: none">● Accesa al WF en la estación de Recepción y Control● Accesa a la vista de Alta de OTs y ordena por número de orden de trabajo● Exporta la información de esa vista a una hoja de cálculo de Excel*● Utiliza macro para ordenar los trámites por hora de llegada y separar la producción que se utilizará en la prueba piloto utilizando el archivo que se exportó del WF● Abrir las OT en el WF por hora de llegada, verificando si el trámite tiene solicitud cuestionario médico o no tiene solicitud cuestionario médico● Llena formato de flujo con los datos necesarios (número de OT, fecha, en caso de que el trámite contenga solicitud cuestionario médico, marca la opción de Recepción y captura, en caso contrario Recepción sin captura)
Alimentar tablero de seguimiento	<ul style="list-style-type: none">● Deposita los formatos en la charola de Salida de Documentos
Métricas de desempeño	Metas
<ul style="list-style-type: none">● Número de OTs procesadas por día● Porcentaje de OTs mal turnadas	<ul style="list-style-type: none">● 150**● <5%
* Repetir la misma actividad en cortes de cada hora	** Basado en tiempos estimados

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Recepción y Captura.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE RECEPCIÓN Y CAPTURA

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades
Validación de trámites	<ul style="list-style-type: none">• Valida que el trámite cumpla con las normas y políticas del negocio• Valida y recopila información de los sistemas Azul, Cobranza, OII y Reclamaciones• En caso de Rechazo turna trámite a Gestión de Pendientes
Captura hojas de cliente	<ul style="list-style-type: none">• En caso de Activación marca el formato de flujo de OTs y continua con el proceso• Captura información en el sistema Emisor de GMA
Identificación del cliente	<ul style="list-style-type: none">• En caso necesario captura información en el WF GMA• Valida si el contratante se encuentra identificado según Art. 140 en el sistema de INFO
Asignación del trámite	<ul style="list-style-type: none">• En caso de no estar identificado captura datos en el sistema de INFO• Turna la OT a Suscripción Básica o Especializada en el WF
Consulta o dudas de trámites	<ul style="list-style-type: none">• Deposita formato de flujo de trabajo en la charola de salida de documentos• En caso de existir alguna duda o consulta de algún trámite deberá de poner la bandera en color rojo para que un superior acuda a su lugar de trabajo
Métricas de desempeño	Metas
<ul style="list-style-type: none">• Número de OTs procesadas por día• Porcentaje de OTs mal turnadas• Porcentaje de OTs con errores	<ul style="list-style-type: none">• 18*• <5%
* Basado en tiempos estimados	

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Recepción sin captura.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE RECEPCIÓN SIN CAPTURA

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades
Validación de trámites	<ul style="list-style-type: none">• Valida que el trámite cumpla con las normas y políticas del negocio• Valida y recopila información de los sistemas Azul, Cobranza, OII y Reclamaciones• En caso de Rechazo turna trámite a Gestión de Pendientes• En caso de Activación marca el formato de flujo de OTs y continua con el proceso• Valida si el contratante se encuentra identificado según Art. 140 en el sistema de INFO• En caso de no estar identificado captura datos en el sistema de INFO• Turna la OT a Suscripción Especializada o Movimientos Intermedios o Movimientos Básicos en el WF• Deposita formato de flujo de trabajo en la charola de salida de documentos• En caso de existir alguna duda o consulta de algún trámite deberá de poner la bandera en color rojo para que un superior acuda a su lugar de trabajo
Identificación del cliente	
Asignación del trámite	
Consulta o dudas de trámites	
Métricas de desempeño	Metas
<ul style="list-style-type: none">• Número de OTs procesadas por día• Porcentaje de OTs mal turnadas• Porcentaje de OTs con errores	<ul style="list-style-type: none">• 49*• <5%
* Basado en tiempos estimados	

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Suscriptor.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE SUSCRIPTOR BÁSICO/ ESPECIALIZADO

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades	
Validación hoja de suscripción	<ul style="list-style-type: none">● Realiza análisis administrativo y dictamina hoja de suscripción del trámite de acuerdo a las Políticas de Suscripción● En caso de Rechazo marca el formato de flujo y turna trámite a Gestión de Pendientes● En caso de Activación marca el formato de flujo y continua con el proceso	
Asignación de trámites		<ul style="list-style-type: none">● En caso de requerir un dictamen médico turna trámite a Selección Médica● Si el trámite tiene marcado una Activación (y no tiene que ir a Selección Médica) turna a trámite a Gestión de Pendientes
Consulta o dudas de trámites		<ul style="list-style-type: none">● En caso contrario turna trámite a la estación correspondiente● Deposita formato de flujo de trabajo en la charola de salida de documentos● En caso de existir alguna duda o consulta de algún trámite deberá de poner la bandera en color rojo para que un superior acuda a su lugar de trabajo
Métricas de desempeño	Metas	
<ul style="list-style-type: none">● Número de OTs procesadas por día● Porcentaje de OTs con error	<ul style="list-style-type: none">● 24* (Básico) / 9* (Especializado)● <5%	

* Basado en tiempos estimados

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Asesor movimientos.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE ASESOR MOV. BÁSICOS/ INTERMEDIOS

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades
Realización del movimiento a la póliza	<ul style="list-style-type: none">● Realizar el movimiento o renovación o rehabilitación de la póliza en el sistema Emisor● En caso de rechazo turna trámite a Gestión de Pendientes● En caso de activación marca el formato de flujo de OTs y continua con el proceso
Asignación del trámite	
Consulta o dudas de trámite	
	<ul style="list-style-type: none">● Turna las OT a Suscripción Especializada o termina la OT y turna al Área de Armado● Deposita formato de flujo de trabajo en la charola de salida de documentos● En caso de existir duda o consulta de algún trámite deberá de poner la bandera en color rojo para que un superior acuda a su lugar de trabajo
Métricas de desempeño	Metas
Número de OTs procesadas por día Porcentaje de OTs con errores	<ul style="list-style-type: none">● <5%

* Basado en tiempos estimados

Reingeniería en G.M.M.L.P

El siguiente diagrama nos indica las funciones y actividades del puesto – Calidad preventiva.

DESCRIPCIÓN DEL ROL DE REVISIÓN PREVENTIVA

Línea de Negocio: Gastos Médicos LP

Funciones	Actividades
Revisión preventiva	<ul style="list-style-type: none">● Recibe trámites procesados● Revisa el tramite emitido en el sistema Azul vs. la petición de trámite (en <i>WorkFlow</i> o solicitud original física)● Registra trámite revisado en hoja de cálculo de Excel● En caso de encontrar alguna incongruencia turna trámite al personal que realizó el trámite para su corrección
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none">● Realiza estadística de trámites revisados durante el día y trámites con errores
Métricas de desempeño	
Número de OTs revisados por día	

* Basado en tiempos estimados

Finalmente se puede decir que algunos de los beneficios que se tendrán son: Eliminación de papel, disminución de personal, reducción en los tiempos contemplados desde que ingresa la orden de trabajo (OT) hasta que llega a las manos del cliente, esto es una reducción de 8 días a solo 3 días.

El tiempo de procesamiento de movimientos que antes eran de hasta 3 días se reduce a un solo día. Es importante mencionar que la nueva ubicación del personal es para que exista un control por parte del supervisor y así saber exactamente si se pudieran tener tiempos muertos.

Con todo esto se espera dar al cliente el mejor servicio en el menor tiempo y así estar a la vanguardia con el resto de las aseguradoras que venden seguros de gastos médicos mayores líneas personales.

Glosario de Términos

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. ADMINISTRADOR:

Profesional que aplica el proceso administrativo de manera ordenada, precisa, sistematizada, congruente para lograr las metas de los organismos sociales, utilizando los recursos y trabajando por medio de las personas.

2. ASIDUIDAD:

Constancia, tenacidad, intensidad e involucramiento de cada uno de nosotros para no ser causa de tiempos muertos e ineficiencias y para minimizar los causados por otros en nuestro equipo.

3. AUTOMATIZACIÓN:

Es la que provee caminos más eficientes de hacer la clase de cosas que están mal

4. BENCHMARKING

Es un modelo para mejorar el desempeño.

5. CALIDAD TOTAL::

El valor cualitativo de nuestros productos, servicios, procesos y funciones diversas debe medirse también en términos de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

6. CONGRUENCIA.

Relaciona el decir con el hacer, el pensar con el actuar.

7. CONSISTENCIA

Significa que todo el personal de la empresa debe de ser sistémico y suficiente:

8. DESARROLLO

CONCLUSIONES

- Al existir un esquema de estudio apropiado se efectuó el análisis e investigación de la empresa que nos involucra, dándole énfasis a los procesos que se observan
- Se consideró necesario un diagnóstico debido a que la empresa necesita tener fundamentos para poder actuar con técnicas actuales.
- Los resultados que las empresas fijan en un proyecto de reingeniería de procesos, siempre irán a la tendencia de la innovación.
- Cuando un lector concluya la interacción con un proyecto, este deberá de evaluar logró lo que planeo en un principio o si llegó a lo que se pensó.
- La evaluación de cada proyecto deberá ser siempre minuciosa con el fin de identificar si todos los pasos metodológicos se cumplen como marca la regla en reingeniería.
- Las secuencias de una mala aplicación en la metodología siempre se reflejaran en los resultados principalmente en los finales.
- Hay que pensar como planeación en la conclusión, qué es lo que sigue después de concluida la reingeniería de procesos en toda la empresa, dando a entender que la reingeniería de procesos no es únicamente una herramienta que busca el cambio y el equilibrio radical en todo el entorno organizacional, logrando resultados nunca antes imaginados, sino que también se debe convertir en una forma de cumplir con las funciones cotidianas.
- El líder de proyecto debe de buscar que la reingeniería sea un objetivo voluntario e incondicional hacia todos aquellos que laboran en la empresa integrando a los socios, buscando un nuevo estancamiento de procesos.
- Fomentar la mejora continua, lo que dará una fluidez y certeza a los procesos rediseñados de la empresa en relación a la competencia.

- La empresa debe de tener continuidad entre sus proyectos para que los resultados sean congruentes, y comparativos entre los procesos del organismo social.

Conclusiones

- Como visualizamos la reingeniería de procesos sirve para superar toda situación de crisis que se vive en una empresa, y que suscita que esta avance de manera eficaz con resultados precisos que le permiten actuar a la par con la competencia.
- Una vez hecha la propuesta de la reingeniería se pide a los responsables de la conducción de la empresa no volver a caer en vicios anteriores que fue el resultado de un trabajo obsoleto, sino que es ir siempre hacia la innovación, continuidad, seguridad, mejorando sus sistemas y procedimientos evitando todo error, omisión desviación o desatención a las funciones.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- Que todo empresario o representante legal de la empresa desarrolle un diagnóstico, para que identifique en el sus principales problemas, tales como el mercado, la economía, los recursos financieros, ingeniería, comunicación, resultados, calidad, etc.
- El escenario económico, político y social que se vive en el país es muy cambiante, por lo que el ejecutivo de las empresas que nos involucra requiere del conocimiento de las técnicas innovadoras como la reingeniería, la reorganización para ser más competitivo y firme en los objetivos de la empresa.
- Hoy por hoy los emprendedores de los tres sectores económicos exigen el dominio teórico y la aplicación práctica de todos los sistemas y procedimientos existentes que les permita constatar los resultados a través de modelos, que les facilitarán el desarrollo de las habilidades en el manejo y por consecuencia su aplicación correcta.
- La empresa tiene una antigüedad de años, esto ha ocasionado que perdiera el piso y sus fortalezas se debilitarán ya que sus directivos se confiaron, se quedaron en el pasado y dejaron que se les acercara o desplazara la competencia.
- Es preciso que existe realmente en la empresa un área de investigación de mercados conducido por un experto en la materia y que mejor que un Licenciado en Administración que vigile a la competencia y visualice quien entra a nivel mundial para que no nos desplace con sus técnicas y estrategias y sigamos siendo el líderes en el mercado además de mostrar siempre nuestra competitividad.

- Es posible que la empresa haya agotado todos sus recursos y sea necesario aliarse con otros socios o competidores para permanecer y tener mayor participación en el ramo generando principalmente la diversificación de productos.

Recomendaciones

- Debe de cuidar a sus clientes y recuperar a los ausentes ya que esto puso en riesgo la estabilidad de la empresa y la limitación de las utilidades.
- Deberá de implementar de manera inmediata los sistemas y procedimientos de reingeniería en toda la empresa, desde los niveles directivos hasta los de apoyo, previo conocimiento a través de la capacitación y el adiestramiento.
- Comprometer a los vendedores a que desarrollen nuevos clientes.
- Efectuar un sistema de calidad que le reconozca el servicio que ofrece y le facilite créditos para recapitalizarse.
- Se recomienda la lectura y análisis de libros técnicos inherentes a la administración, el método científico, la economía con el objeto de que se profundice más con la temática, y así se pueda conocer y analizar con mayor detalle más ejemplos de otros entes económicos.
- Se sugiere que se analicen casos prácticos para ser discutidos y tomados en cuenta en cualquier contingencia.
- Si se desea contratar un asesor o consultor no olvide que debe de ser un profesional de administración, que garantiza: calidad, oportunidad, congruencia, facilidad, precisión, actualización.

↓

Con todo esto se espera dar al cliente el mejor servicio en el menor tiempo y así estar a la vanguardia con el resto de las aseguradoras que venden seguros de gastos médicos mayores líneas personales.

Glosario de Términos

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. ADMINISTRADOR:

Profesional que aplica el proceso administrativo de manera ordenada, precisa, sistematizada, congruente para lograr las metas de los organismos sociales, utilizando los recursos y trabajando por medio de las personas.

2. ASIDUIDAD:

Constancia, tenacidad, intensidad e involucramiento de cada uno de nosotros para no ser causa de tiempos muertos e ineficiencias y para minimizar los causados por otros en nuestro equipo.

3. AUTOMATIZACIÓN:

Es la que provee caminos más eficientes de hacer la clase de cosas que están mal

4. BENCHMARKING

Es un modelo para mejorar el desempeño.

5. CALIDAD TOTAL::

El valor cualitativo de nuestros productos, servicios, procesos y funciones diversas debe medirse también en términos de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

6. CONGRUENCIA.

Relaciona el decir con el hacer, el pensar con el actuar.

7. CONSISTENCIA

Significa que todo el personal de la empresa debe de ser sistémico y suficiente:

8. DESARROLLO

El progreso cualitativo y duradero de la economía o de una empresa, crecimiento, aumento, progreso, desarrollar una idea, conocer gradualmente algo...

Glosario de Términos

9. EFFECTIVIDAD.

Capacidad para alcanzar metas.

10. EMPRENDEDOR:

Implica partir de iniciativas que son un reto personal y que encierran un riesgo e involucra descubrir y enfrentar problemas y áreas de oportunidad con una visión empresarial y tener un sentido de compromiso y responsabilidad social.

11. EQUIPO:

Es el conjunto de personas involucradas o participantes dedicados a la reingeniería de un proceso en particular, que diagnostica el proceso actual, lo rediseña e implementa.

12. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA:

Valoración de los factores del organismo social, evaluando los factores internos y externos que interactúen con ella.

13. INTEGRIDAD:

Significa transparencia, es la cualidad que hace que los demás tengan fe en uno mismo.

14. MEDICIÓN DE PROCESOS:

Son una serie de formatos que detallan paso a paso una actividad o parte de un proceso y mediante los cuales podemos contar el tiempo que existe entre cada uno de ellos. En estos formatos no se debe perder la característica del detalle, es decir se debe de especificar la actividad más pequeña, aunque parezca insignificante.

15. OBJETIVO:

Es el que permite hacer operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables

16. PROCESO:

Es una serie de actividades que generan valor agregado o costo que reciben entradas o insumos y que proporcionaran las salidas (productos o servicios) a un cliente interno o externo. En la mayoría de los procesos,

Glosario de Términos

alguna de las actividades no agregan valor, son, por lo tanto, áreas de oportunidad.

17. PRODUCTIVIDAD:

Son entidades relativamente autónomas dentro de la empresa; su existencia y capacidad de responder por resultados debe poder cuestionarse de manera independiente.

18. RECOPIACIÓN DE DATOS.

Es hecha por el equipo del proyecto, entrevistando a la administración y el personal relacionado con el proceso que se esta revisando y mediante la observación y medición. Los siguientes son los datos que requiere cada actividad dentro de cada proceso particular y cada subproceso.

19. REINGENIERÍA:

Es un método que busca la revisión fundamental y el diseño radical de los procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

20. UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL NEGOCIO:

Es la que esta basada en la innovación cuyo objetivo debe de ser la reducción de tiempos, de costos y por consecuencia, el incremento en localidad y en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA:

1.- Alcaraz Rodríguez, Rafael

“El Empresario Emprendedor: Guía de planes de negocios”

Edit Mc Graw3 Hill, México, 2005, págs. 316

2.- Becerril Reséndiz, Roberto

“Reingeniería en procesos de una industrial SIPSA, S.A. DE C.V.”

Seminario impartido el 17 de marzo de 2007, edificio de PEMEX. págs.150

3.- Camp. Randholp

“ Benhamarking. The seach for industry best practices, that lead to superior performance”

White Plains, N.Y., Quality Resourses (1995) Págs. 167

4.- Colunga Davila, Carlos

“ La administración del tercer milenio “ diccionario temático”

Edit. Panorama, México, 2005. Págs. 297.

5.- Chiavenato, Idalberto

“ Administración: Teoría, proceso y práctica”

Edit. Mc Graw Hill, Mèxico, 2005 págs 250.

6.- Franklin Finkovsky, Enrique Benjamin

“Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura”

Edit. Mc Graw Hill, México, 2000, pags. 341

7.- Fresco, Juan Carlos.

“Organización & estructura: Para la pequeña y mediana empresa”

Edit. Macchi Ediciones, México, 1995, págs.191

Bibliografía

- 8.- Garza Treviño Juan Gerardo.
“Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana”
Ed.Alhambra México 1998 pags. 970
- 9.- Giral, José
“Cultura de Efectividad”
Edit. Instituto De Efectividad Xabre IDEX. Págs. 130
- 10.- Hammer, Michael, James Champy.
“Reingeniería. Ed. Norma”.
Santafé de Bogotá 1994. págs 120
- 11.- Hanna, David P.
“Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño”
Edit. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V., México, 2005, págs.219
- 12.- INSTITUTO PANBAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA
(IPADE)
“Reingeniería y Análisis de procesos de dirección por procesos, no por funciones”
Diplomado de la Dirección de Operaciones, México, 2005. Págs 120
- 13.- Johannsen C.G.,
“Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. In: Encyclopedia of Library and Information Science”
New York, M. Dekker, 1995, v. 56, nº 19, págs 370.
- 14.- Karlof, Bengt
“Manual de trabajo de Benchmarking con ejemplos y formas”
Edit. Panorama, México, 2005, págs. 122

Bibliografía

- 15.- Koontz, Harol/ Wehrich .
“Administración - una perspectiva global”.
México: McGraw Hill, 1994. Págs 230.
- 16.- Laplane, Mariano,
“Estudio sobre Competitividad de la Industria Brasileira, numeral 2, en
Productividad, Competitividad e Internacionalización de la Economía, DANE”
Santafé de Bogotá, septiembre de 1995. págs. 380.
- 17.- Mcnarir, C.J./ Kathaleen H.J.
“Benchamarking: A Toll For Continuos Improvement”
Edit. Harpert Bussines, 2000, págs. 254.
- 18.- Munch Galindo, Lourdes.
“Fundamentos de Administración”
Edit. Trillas, México, 2004, págs. 204
- 19.- Schein, E. H.
“Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional”
Edit. SITESA. México, 1995, págs. 169
- 20.- Stoner, James A.F. “ Administración Moderna ,
Ed, Printice Hall, págs 297.
- 21.- Spendolini, Michael J. Spendolini.
“Benchmarking”.
Ed. Norma. Santafé de Bogotá 1994. págs 250.
- 22.- Terry, George R
“Principios de administración”
Buenos Aires: El Ateneo,1973.págs.230

Bibliografía

23.- Tijerina Limòn, Serafìn

“Competitividad”

Edit. Castillo ediciones, Mèxico2000, págs. 161