



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA  
INGENIERIA DE PROCESOS PARA REDUCIR LA  
INCERTIDUMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS DEL AREA DE GERENCIA  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILLIMO.  
CHICLAYO 2017.**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autora:**

**Bah. Sandoval Acosta Nélica**

**Asesor:**

**Dra. Cubas Carranza Janet Isabel**

**Línea de investigación:**

**Gestión empresarial y emprendimiento**

**Pimentel - Perú**

**2020**

**PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA INGENIERIA DE  
PROCESOS PARA REDUCIR LA INCERTIDUMBRE DE LOS  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL AREA DE  
GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILLIMO.  
CHICLAYO 2017.**

Aprobación de Tesis

---

Asesor

---

Presidente del Jurado de Tesis

---

Secretario del Jurado de tesis

---

Vocal del Jurado de Tesis

**DEDICATORIA**

*A mi Dios y Papás.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi familia por estar conmigo en los estudios*

## RESUMEN

En nuestros días la mayoría de las empresas occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Por su lado, los japoneses han aplicado su experiencia en el mercado por muchos años, mejorando y evaluando sus procesos continuamente, manos de todo el personal de la empresa desde el nivel más alto hasta el más sencillo de los puestos de trabajo.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos, el mercado se volvió demandante y competitivo, empresas que no se han ajustado a una nueva forma de organización han atravesado por crisis complejas.

Ante la globalización comercial ha surgido la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en empresas industriales y de servicio para lograr avances rápidos y radicales en el mercado, lo anterior no es una opción se ha convertido en una necesidad que se ha traducido en ganancias o pérdidas, en permanecer o cerrar.

En otras palabras las empresas han reestructurado su administración para el logro de objetivos.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Procedimientos Administrativos.

## ABSTRACT

Nowadays most Western companies remain process oriented in a tactical sense, improving their own operations. On the other hand, the Japanese have applied their experience in the market for many years, improving and evaluating their processes continuously, hands of all the personnel of the company from the highest level to the most simple of the jobs.

Regardless of the area of operation of a company, any leading organization around the world has been forced to rethink its business and directing them towards processes, the market has become demanding and competitive, companies that have not adjusted to a new form of organization have gone through complex crises.

Before commercial globalization has arisen the necessity of the development and the use of new ways of thinking of the improvements of the value chain in industrial companies and of service to obtain rapid and radical advances in the market, the previous thing is not an option has been become a necessity that has resulted in gains or losses, in staying or closing. In other words companies have restructured their management to achieve objectives.

**Key words:** Strategic Plan, Administrative Procedures.

# Índice

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>09</b>
1.1.	<b>Realidad Problemática.....</b>	<b>09</b>
1.2.	<b>Antecedentes de Estudio. ....</b>	<b>12</b>
1.2.1.	<b>Nivel Internacional.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.12</b>
1.2.2.	<b>Nivel Nacional. ....</b>	<b>15</b>
1.2.3.	<b>Nivel Local.....</b>	<b>18</b>
1.3.	<b>Teoría relacionada con el tema.....</b>	<b>20</b>
1.3.1.	<b>Teorías Científicas.....</b>	<b>20</b>
1.3.2.	<b>Enfoques Conceptuales. ....</b>	<b>26</b>
1.3.3.	<b>Definición de Términos. ....</b>	<b>37</b>
1.4.	<b>Formulación del problema .....</b>	<b>39</b>
1.5.	<b>Justificación e Importancia del estudio. ....</b>	<b>39</b>
1.5.1.	<b>Justificación de la Investigación. ....</b>	<b>39</b>
1.5.2.	<b>Importancia de la Investigación. ....</b>	<b>39</b>
1.6.	<b>Hipótesis.....</b>	<b>40</b>
1.7.	<b>Objetivos .....</b>	<b>40</b>
1.7.1.	<b>Objetivo General.....</b>	<b>40</b>
1.7.2.	<b>Objetivos Específicos. ....</b>	<b>40</b>
<b>II.</b>	<b>MATERIAL Y MÉTODO .....</b>	<b>41</b>
2.1.	<b>Tipo y Diseño de Investigación .....</b>	<b>41</b>
2.1.1.	<b>Tipo de Investigación. ....</b>	<b>41</b>
2.1.2.	<b>Diseño de la investigación. ....</b>	<b>41</b>
2.2.	<b>Población y Muestra .....</b>	<b>42</b>
2.2.1.	<b>Población.....</b>	<b>42</b>
2.2.2.	<b>Muestra. ....</b>	<b>42</b>
2.3.	<b>Variables, Operacionalización.....</b>	<b>43</b>
2.3.1.	<b>Variables de estudio.....</b>	<b>43</b>
2.3.2.	<b>Definición de las Variables.....</b>	<b>44</b>
2.4.	<b>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....</b>	<b>45</b>
2.4.1.	<b>Técnicas e Instrumentos. ....</b>	<b>45</b>
2.4.2.	<b>Validez y Confiabilidad.....</b>	<b>46</b>
2.5.	<b>Procedimientos de análisis de datos.....</b>	<b>46</b>
2.6.	<b>Criterios Éticos .....</b>	<b>46</b>

2.7. Criterios de Rigor Científico.....	46
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
3.1. Resultados en tablas y figuras.....	47
3.2. Discusión de Resultados. ....	64
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>



## **I.- INTRODUCCION**

### **1. Realidad Problemática.**

La estructura departamentalizada de la Municipalidad de Illimo ofrece un panorama fragmentado de las mismas, ya que de esta forma no se tiene una visión completa de los procesos que en ellas tienen lugar. Es decir, cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que "fluya" el trabajo, se ha intentado implementar procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final.

Si se requiere responder en forma flexible a las variaciones de la demanda, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen. Para lograrlo se requiere abandonar muchas de las ideas y supuestos fundamentales sobre las que se han estructurado los negocios, se requiere "repensar y reinventar los procedimientos para reducir la incertidumbre.

Lo anteriormente descrito, se evidencia en el área de la Gerencia de la Municipalidad de Illimo; lugar en el que, se llevan a cabo la transformación decisional, en el que, para lograrlo, La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma. Esto se evidencia de manera notable en las áreas de gestión de dicha municipalidad y por la que iniciamos la presente investigación denominada "La ingeniería de procesos como herramienta de gestión para reducir la incertidumbre de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la municipalidad distrital de Illimo"

### **1.1.1. Trabajos previos.**

Dentro del ámbito de nombre de la X y la Y, se han hecho una serie de investigaciones y publicaciones, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

#### **1.2.1. A nivel internacional.-**

En la tesis Gestión de instituciones educativas inteligentes, elaborada por Evaristo Martín Fernández, de la Universidad Complutense de Madrid, concluye que a lo largo de la misma se instrumenta como adaptar continuamente una institución educativa a la realidad y como mantener una organización flexible, siendo en todo momento el punto central el factor humano, es decir el alumno y el personal de la institución. Para ello se desarrollan diferentes sistemas y técnicas, como la planificación estratégica, la investigación comercial, el benchmarking, la reingeniería de procesos, el análisis de problemas; la toma de decisiones; las herramientas de la calidad, la creatividad en la gestión, la gestión del conocimiento, la gestión de cambio, la inteligencia emocional, la programación neurolingüística, la dirección por objetivos, los planes de formación, la comunicación, y la autoevaluación EFQM.

#### **1.2.2. A nivel nacional.-**

En la tesis Cambio en la función financiera el rediseño de los procesos de gestión de tesorería, el autor José María González González, de la Universidad de Lima concluyó que, durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX, la investigación de Contabilidad para la Gestión (en adelante, CG) ha estado muy influida por la Contabilidad de Costes, constituyendo el cálculo del coste de los productos y su planificación y control una cuestión de estudio prioritaria. No obstante, a partir de los años 80 y, sobre todo, en los 90, la investigación en CG ha conocido un impulso renovado que la ha llevado a superar esta concepción estricta, como podemos apreciar en ~a ampliación de las cuestiones que estudian los investigadores de esta disciplina, así como en la utilización de nuevos enfoques teóricos y diferentes métodos de investigación (Escobar y Lobo, 2001 a). De este modo, la CG ha evolucionado hasta conceptualizarse en la actualidad de forma amplia como un sistema de información que suministra información para la gestión empresarial.

Los importantes cambios que se están produciendo en el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones han contribuido en gran medida a impulsar esta evolución de la CG. Entre estos cambios destacamos dos: la globalización de la competencia que ha aumentado la incertidumbre en la que

se desarrolla la gestión empresarial, demandando a la CG el suministro de una información lo más oportuna y relevante posible; y el avance de las nuevas tecnologías de información y comunicación que posibilitan la introducción de nuevas técnicas de gestión en las organizaciones y facilitan la satisfacción de esta demanda de información. Éstos y otros cambios han atraído la atención de los investigadores, interesados en conocer con mayor profundidad cómo responde la CG ante los desafíos que plantea el desarrollo de la gestión empresarial en el entorno actual.

Dentro de la investigación de CG, el estudio de los procesos de cambio organizativo (en adelante, CO) se ha convertido en una cuestión de gran interés, dado que estos procesos, por un lado, suelen afectar de forma considerable al sistema de CG y, por otro, pueden ser afectados por los roles que pueda desempeñar la CG durante el mismo. En este sentido, la CG forma parte de la realidad organizativa y si ésta emprende un CO para afrontar las condiciones dinámicas del entorno, la CG también cambia y, además, puede contribuir al cambio. Así sucede, por ejemplo, cuando las organizaciones realizan una fusión o una adquisición empresarial, se privatizan o implantan nuevas tecnologías de la información (en adelante, TI), los cuales se corresponden con los tres inductores de CO más comunes en el entorno actual. Dadas las importantes repercusiones que pueden conllevar para la CG, cada vez son más los trabajos que reconocen la necesidad de su estudio desde nuestra disciplina, desarrollando la investigación al respecto.

No podemos decir lo mismo para la Reingeniería de Procesos de Negocio (Business Process Reengineering, BPR), entendida como una práctica empresarial consistente en la consecución de mejoras radicales del rendimiento organizativo mediante el rediseño de los procesos de negocio, utilizando para ello las nuevas TI. Este inductor de CO que ha generado una extensa literatura en poco más de una década, ha recibido una escasa consideración desde la perspectiva de la CG, menor aun si consideramos la investigación en nuestro país. Este hecho, sin embargo, no se corresponde con la amplia difusión de que goza esta práctica empresarial, como se pone de manifiesto, entre otros, en el trabajo de Andreu et al. (1996a), quienes al realizar una encuesta a las seiscientas mayores compañías del mundo, confirmaron que el 75% de las europeas y el 69% de las americanas habían implantado al menos una iniciativa de BPR. De mayor importancia si cabe, es el dato que sitúa el porcentaje de fracaso de estos proyectos entre el 50% y el 70% (Mumford, 1994; Kim y Kim, 1998; Mayer y DeWitte, 1999). A este respecto, como investigadores de CG, creemos necesario desarrollar la investigación sobre BPR por dos razones, fundamentalmente. En primer lugar, porque se corresponde con una práctica empresarial muy extendida en las empresas que conlleva cambios radicales para las organizaciones y sus sistemas de información, entre ellos el de CG. En este sentido, sería conveniente conocer con mayor profundidad por qué y cómo se implanta un proyecto de BPR y qué repercusiones tiene sobre la CG y la realidad organizativa de la que ésta forma parte. En segundo lugar, porque con ello podríamos aumentar los conocimientos sobre éste y contribuir así, en una lógica de mejora, a reducir el considerable porcentaje de fracaso de este tipo de proyectos y las consecuencias negativas que puede llevar aparejadas.

Así pues, estamos interesados en el estudio de los procesos de CO y sus repercusiones sobre la CG, preferentemente por los

inducidos por la implantación del BPR. Ahora bien, la CG no se corresponde con un departamento estanco dentro de la organización, con unos límites estrictamente definidos y una atribución de roles independientes de los de otras funciones. Por el contrario, entendemos la CG como un sistema de información que se extiende a través de toda la organización, llegando a las distintas áreas y niveles organizativos, a los que suministra información para sus tareas de planificación y control, es decir, les proporciona información para la toma de decisiones que implica la gestión empresarial.

Conscientes del carácter difuso de los límites de la CG, hemos delimitado nuestro objeto de estudio enfocándonos sobre una parte específica de ésta, la que se refiere a la Gestión de Tesorería, enmarcada dentro de la Función Financiera. Así, pretendemos analizar el proceso de cambio en el sistema de tesorería, sin ceñirnos a sus aspectos tecnológicos exclusivamente, sino considerando también el contexto social y organizativo más amplio en el que sucede (Pettigrew, 1997). En este sentido, destacamos aquí la necesidad de contextualizar los procesos de cambio de la CG desde la perspectiva social para lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, lo que supone considerar diversos factores, como la cultura organizativa, las relaciones de poder, los conflictos entre los empleados, sus comportamientos, sus actitudes, etc.

La razón principal por la que nos hemos centrado en la Función Financiera es su afinidad a la CG, como demuestran los trabajos realizados por Russell et al. (1999), Siegel (1999) y Pierce (2001) sobre la evaluación de la profesión de los contables de gestión, en los identificaron los cambios en la Función Financiera como la causa principal de los cambios en la CG. En efecto, la Función Financiera ha sido una de las más afectadas por los cambios del entorno, evolucionando en la actualidad desde su consideración como una función de apoyo, implicada fundamentalmente en el

procesamiento de transacciones y en la realización de tareas de control, hacia una función con una participación más elevada en el diseño de la estrategia a seguir por la empresa, una mayor implicación en el negocio y proporcionando un apoyo esencial a la toma de decisiones de la Alta Dirección y de las áreas funcionales de la organización (Lewis y McFaden, 1993; Freeman, 1997; Morgan, 2001).

Dentro de la Función Financiera, la Gestión de Tesorería es quizá la función que ha experimentado el avance más importante en las dos últimas décadas (Greifer, 2001), facilitado en gran parte por la introducción de las nuevas TI, tales como las redes de información, el software específico de Tesorería, la banca electrónica, EDI (Electronic Data Inter.change), Internet, etc., que han posibilitado la evolución desde una Tesorería Operativa, orientada principalmente al registro y procesamiento de transacciones, hacia una Tesorería de Gestión (Torre et al., 1998), en la que predomina la toma de decisiones y las tareas de gestión de los flujos monetarios, de los riesgos financieros, de las relaciones con las entidades financieras, etc. (Teigen, 2001).

Así pues, nuestro trabajo se va a desarrollar siguiendo el marco teórico general que nos proporciona la investigación de los procesos de CO desde la perspectiva de la CG. El objetivo principal consiste en analizar las repercusiones sobre la CG de los procesos de CO inducidos por el rediseño basado en las TI de los procesos financieros y, más en particular, de la Gestión de Tesorería, lo que nos llevará a identificar no solo los distintos aspectos tecnológicos integrados en estos procesos de cambio, sino también los organizativos y sociales, así como las interacciones que se producen entre ellos durante su implantación. Asimismo, la realización de este trabajo nos proporcionará la posibilidad de profundizar en los fundamentos teóricos del BPR y de considerar la contribución de su implantación al desarrollo de la Función

Financiera y la Gestión de Tesorería practicada por las organizaciones en el entorno empresarial actual.

Para alcanzar nuestro objetivo hemos empleado como método de investigación el estudio de caso, considerado en la literatura sobre CG, así como de otras disciplinas afines, tales como Sistemas de Información y Organización, el más adecuado para el estudio del CO (Escobar y Lobo, 2002). En nuestro caso, nos ha permitido captar la forma en la que se ha desarrollado la reingeniería de procesos en su contexto histórico, social, económico y organizativo, lo que ha contribuido a clarificar las dinámicas implícitas de este proceso de cambio, con la consiguiente consideración de los aspectos organizativos y sociales implicados. Con respecto a esto último, la perspectiva holística que hemos adoptado ha hecho posible la consideración de diversos factores intangibles, tales como la cultura organizativa, las relaciones de poder, los comportamientos y las actitudes de las personas, etc., que en conjunto nos han permitido comprender mejor el fenómeno estudiado.

Como características básicas del estudio de caso que hemos llevado a cabo, podemos señalar que es único, lo que posibilita estudiar más profundamente la realidad organizativa considerada; longitudinal, puesto que estamos interesados en conocer su evolución antes, durante y después del CO; y principalmente descriptivo y explicativo, dado que pretendemos explicar por qué y cómo se ha producido el BPR y sus repercusiones sobre la CG. Asimismo, para el desarrollo de este estudio de caso hemos empleado el enfoque de procesos (Pettigrew, 1997), lo que se ha traducido en la introducción de diferentes niveles de análisis- (sector industrial, grupo empresarial, empresa filial, función financiera y departamento de tesorería y sus componentes), la consideración de las interconexiones temporales y las interrelaciones entre contexto y acción que se han producido, y la adopción de una perspectiva holística del proceso de CO investigado.

Durante el transcurso del trabajo de campo hemos utilizado diversas técnicas para la recogida de información: observación participante, entrevistas semiestructuradas, observación directa, análisis de documentos, conversaciones informales, análisis de los sistemas informáticos junto con los empleados, acceso a la Intranet de la organización e información difundida en páginas VWeb. Estas técnicas nos han proporcionado la información necesaria para nuestro estudio, si bien tenemos que destacar de entre ellas, la observación participante porque su empleo nos ha permitido conocer la empresa objeto de estudio con profundidad, además de tener un efecto sinérgico en la utilización de otras técnicas, fundamentalmente las entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos.

Precisamente, la posibilidad de acceder a una extensa información sobre la empresa estudiada fue uno de los criterios considerados para la selección del caso. El otro, como no podía ser de otra forma, lo constituye su adecuación al objetivo de nuestra investigación. En este sentido, hemos tenido la posibilidad de analizar el proceso de CO experimentado por el Departamento de Tesorería de una de las mayores empresas españolas que operaba en el sector eléctrico. Como aspectos más destacados, podemos señalar que el Sector Eléctrico Español inició formalmente su proceso de desregulación y liberalización a partir de la entrada en vigor de la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico, cuyo propósito era incrementar la competencia, de acuerdo con las directivas de la Unión Europea. Por otro lado, la empresa seleccionada fue absorbida a mediados de los 90 por uno de los mayores grupos eléctricos a nivel mundial, de nacionalidad española. Este grupo empresarial finalizó su proceso de privatización en la segunda mitad de los 90, afrontando a partir de entonces un importante proceso de reordenación societaria para su integración y reorganización por líneas de negocio, de importantes repercusiones para sus filiales. Estos cambios en conjunto afectaron de forma más que considerable al Departamento de Tesorería objeto de estudio y a la Gestión de Tesorería que venía desarrollando éste. Así, en un período de seis años aproximadamente, el sistema de tesorería fue cambiado en tres ocasiones. El último se produjo en 1998, cuando la matriz del grupo empresarial decidió llevar a cabo el primer proyecto corporativo denominado SIE-2000,



cuyo objetivo era implantar un sistema para la planificación de los recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) para los procesos financieros de todas las filiales basado en la plataforma tecnológica SAP R/3, donde se incluye el módulo de Tesorería. Esto provocó el rediseño de los procesos de Tesorería, con las consiguientes repercusiones sobre las dimensiones tecnológica, organizativa y humana que hemos considerado.

### 1.2.3. A nivel regional.-

El resumen de una metodología para la ingeniería y reingeniería de sistemas de información basada en patrones, antipatrones y marcos, elaborada por Yover García Chancafe, consiste en definir el objetivo fundamental de la tesis es aportar una metodología para la ingeniería y reingeniería de sistemas que empleen tecnologías de la información, utilizable en diversos ámbitos si bien está especialmente orientada a resolver los problemas que plantea la complejidad de los sistemas de información empresarial, debida al dinamismo creciente que exige la adaptación al cambio continuo del mundo de los negocios, De esta propuesta metodológica se derivan una serie de síntesis obtenidas a partir del estudio detallado de metodologías y patrones, que si bien por separado presentan soluciones generales, no se adaptan a las necesidades específicas de sistemas concretos, entre otras razones, porque se definen de modo inconexo y sobre todo, no se orientan a la reingeniería de los sistemas de información, lo que las hace muchas veces inútiles, pues es evidente, que en el momento actual no se puede pensar en la evolución de los sistemas prescindiendo del "Legacy".Esta

tesis aporta fundamentalmente la solución a la singularización de la pauta metodológica para adaptarla a los problemas característicos de la una casuística concreta, para lo que se han investigado y propuesto nuevos antipatrones y patrones que modestamente, se someten a la consideración de la comunidad académica y profesional, después de haberlos utilizado con éxito en diversos proyectos. El trabajo contempla también una nueva taxonomía de patrones más acorde con un uso sistemático, de la que resulta un catálogo que resalta los que se consideran más relevantes a efectos de este trabajo e incorpora, además, antipatrones y patrones de definición propia. El propósito final de la tesis es la resolución de dos limitaciones tradicionales para el análisis, diseño e implantación de sistemas, cuales son el excesivo generalismo metodológico, por una parte, y por otra la paradójica situación a la que conduce la dualidad entre el exceso y el defecto.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿De qué manera la propuesta de un plan basado en la ingeniería de procesos es determinante como herramienta de gestión para reducir la incertidumbre de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la municipalidad distrital de Illimo?

## **1.3. Justificación.**

El estudio en curso facilita una revisión crítica y adecuada del desempeño funcional de los procesos administrativos en el contexto de la gestión administrativa basada en las Normas Técnicas de Control Interno del Sector Público municipal, definido como una herramienta para mejorar los procesos de control en la Municipalidad Provincial de Utcuyacu. Dicha propuesta, depende de un análisis sistémico en un ciclo gerencial que consta de cinco funciones básicas: La planeación, La organización, La integración de personal, la dirección y el control y evaluación; las cuales permiten alinear las prácticas de planeamiento, de organización, de integración de personal y de dirección; lo que mejoraría sustantivamente la gestión local.

#### **1.4. Hipótesis.**

La propuesta de un plan basado en ingeniería de procesos es determinante como herramienta de gestión para reducir la incertidumbre de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la Municipalidad distrital de Illimo.

#### **1.5. Objetivos.**

##### **General.**

Proponer un plan basado en la ingeniería de procesos como herramienta de gestión metodológica para reducir la incertidumbre de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la municipalidad distrital de Illimo.

##### **Específicos.**

Identificar los criterios normativos vigentes que se utilizan para la elaboración de los procedimientos internos del área de la gerencia a de la de la Municipalidad distrital de Illimo.

Elaborar instrumentos topológicos basados en los aspectos funcionales y reglamentarios de la municipalidad Distrital de Illimo, orientados a la normalización de los procedimientos internos vigentes entre los años 2011 - 2014.

Elaborar un Modelo de gestión de procedimientos y un marco teórico de soporte explicativo

## **2.1. Teorías relacionadas al tema.**

### **2.1.1. Mecánica administrativa**

#### **2.1.1.1. Elementos**

#### **2.1.2. Previsión**

Es el acto de examinar el futuro, fija objetivos, toma decisiones y establece planes. Es definir técnicamente lo que se desea lograr por medio de una empresa, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones duras en que dicha empresa habrá de encontrarse hasta los diversos cursos de acción.

#### **- Etapas de la Previsión**

1. Objetivos: Se proponen fines
2. Investigaciones: El descubrimiento y análisis de los medios con que se cuenta en cada situación.
3. Cursos Alternativos: Adaptación genérica de los medios encontrados a fines propuestos.

#### **2.1.1.1. Planeación**

Fija tiempos de las determinaciones de las unidades que se plantean los objetivos. La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Principios:

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

1. Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.
2. Objetividad y cuantificación: establece la necesidad de utilizar datos objetivos • tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

3. Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. Intercambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- a. Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
    - Inmediatos: hasta seis meses.
    - Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.
  - b. Mediano Plazo: de uno a tres años.
  - c. Largo Plazo: mayor a tres años.
- Etapas de la Planeación

Está integrada por las siguientes etapas:

**o Premisas:** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan. Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- 1.- Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
- 2.- Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser:
  - a. De carácter político.
  - b. De carácter legal. c. Económicas.
  - d. Sociales. e. Técnicas.
  - f. Otros factores.

**Investigación:**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos. La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

**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 qué debe hacerse y que no debe hacerse.-Las 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.

**Políticas.**

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

**Objetivos.**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados \_ para realizarse transcurrido un tiempo específico. Clasificación de los objetivos:

1. Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
3. Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

**Presupuestos:**

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 cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.

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.

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

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

### **Programas:**

Los 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 de 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. Los programas 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.

### **Estrategias:**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

### **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. Los procedimientos son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se dan en los niveles más altos. Un procedimiento es: la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuando 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.

### **Métodos:**

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 (eliminación de los movimientos innecesarios para hacer un 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, etc.

### **Propósitos.**

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social.

Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

### **2. 1.1.2. Organización**

Es la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- **Elementos de la Organización**

- **Estructura.**

- La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

- **Sistematización.**

- Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

#### **- Jerárquica.**

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Fijar a la autoridad y responsabilidad de los correspondientes a cada nivel.

#### **- Simplificación de funciones**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Define como deben dirigirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general que se propuso.

#### **- Importancia de la Organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
  2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
  3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
  4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
  5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Tipos de organización

### **- Organización Formal:**

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

### **- Organización Informal:**

El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos., así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez. Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz. Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

### **- El propósito de la organización**

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional. Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la

empresa. Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación. Representar la estructura oficial de la empresa.

#### **- La causa de la organización**

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente. Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

#### **- Estructura organizativa**

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales. Es importante estructura

organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

## **- Principios de organización:**

**Unidad de mando** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas. **Especialización** Consiste en agrupar, las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

**Paridad de autoridad y responsabilidad** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad. **Equilibrio de Dirección-Control** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

**Definición de puestos.** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## **- Pasos básicos para organizar puestos**

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

#### División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

#### Departmentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departmentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

#### Jerarquía:



Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo 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 quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier .organigrama para representar la jerarquía que es plan que específica quien controla a quien en una organización.

Coordinación:

Consiste en 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 espesa 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.

#### • Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de-control (el número de empleados que reportan a un supervisor).

3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

• **Factores externos**

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

## **2.2. Reingeniería**

### **2.2.1. Enfoque histórico**

Seguramente hemos escuchado o leído sobre la reingeniería y la aplicación de ésta en un amplio campo de actividades, podemos encontrarla en la administración de: negocios, cultura, política, deportes entre otros. Las organizaciones han utilizado con gran éxito a ésta herramienta para optimizar el trabajo y mejorar la competitividad.

La reingeniería se ha convertido en una herramienta muy importante para el trabajo administrativo; sin embargo, su metodología de aplicación sin ser conocida se descarta o bien se usa desconociéndola, produciendo resultados no esperados y por lo tanto generando un especie de rechazo a esta técnica.

La reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras. por un lado "Ingeniería", la cual tiene que llevar a cabo del ingeniero; 2) es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora; 3) es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial; 4) es el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado; 5) es la aplicación de la para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza y por último 6) es el conjunto de conocimientos y de utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre. (Morris y Brandon, 1994) y por otro lado la palabra "re" puede indicar el, replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Reingeniería hacerlos mucho más efectivos, es hacer más con menos recursos. (Peppard, y Rowland, 1998) A Michael Hammer se le atribuye la creación fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio radical que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán de la organización más productiva, se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona. (Hammer y Champy, 1994)

Al revisar la historia de la reingeniería, ésta tiene sus orígenes en los principios de la administración, en los primeros años del siglo XIX, no se llamaba reingeniería. El objetivo de la reingeniería es hacer de "todos nuestros procesos los mejores de su clase".

Frederick Taylor sugirió, en 1880, que los directivos usaran los métodos a su alcance para optimizar la productividad (se refería a la reingeniería de procesos)

(Peppard, y Phillip, 1998).

La Reingeniería de procesos (Business Process Reengineering BPR), toma la creencia clásica de que hay una mejor forma de hacer las cosas. En los tiempos de Taylor, la tecnología no permitió a las grandes compañías diseñar sus procesos de una manera funcional o departamental (Hammer y Champy, 1994).

Henr: Fayol! también contribuyó al origen del concepto de reingeniería. mediante la especialización inicio de los objetivos de la reingeniería que es el aprovechamiento óptimo de todas las fuentes de recursos posibles de la empresa. Aunque los recursos tecnológicos de nuestra era han cambiado, el concepto todavía se mantiene. Se debe aclarar que Fayol no acuñó el término de reingeniería pero se le menciona como uno de los precursores (Peppard, y Phillip, 1998).

Una de las ideas centrales del proceso de la reingeniería es que el trabajador debe tener el poder necesario para tomar decisiones. La reingeniería de procesos fue presentada al mundo académico por Hammer y Champy en el año 1993. Ambos autores presentan SLL experiencia acumulada principalmente durante la década de los años 80's del siglo anterior.

A partir de sus aportaciones se desata una verdadera aplicación de estos conceptos (Hammer y Champy, 1994).

Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994 ). Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las

organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar y de competencia despiadada, en donde al menor error una compañía puede perder su presencia en el medio.

Por lo tanto, si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento de la empresa, es decir la dirección y rumbo que se desea ocupar, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas, de lo contrario solo traería una simulación, ocasionando pérdidas y malestar.

La reingeniería es un enfoque que analiza y organizaciones. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez en las tareas, mayor cantidad en la producción, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias (Peppard, y Rowland 1998).

Según Hammer y Champú (1994); Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en anterior encontramos cuatro palabras claves:

1. Fundamental: la reingeniería determina primero qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
2. Radical: la base de esta palabra viene radicalmente es llegar hasta la raíz de las sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
3. Proceso: es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Esta es un concepto difícil de comprender por los gerentes corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona.
4. Espectacular: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento de toda la organización.

Después de la segunda Guerra Mundial, las estrategias de abastecimiento llevaron a la administración a pensar en estrategias de producción con el objetivo de asegurar el abasto, se debe recordar que diversas áreas de

producción en el mundo estaban devastadas y otras más estaban impregnadas de minas. Al equilibrarse la oferta y la demanda, la mercadotecnia se volvió vital. El estilo de la administración era autocrático. El mundo estaba arruinado, era necesario administrar de mejor manera los recursos con los que contaban los países, en los Estados Unidos de Norteamérica se creó el programa de trabajo temporal para mexicanos que deseaban trabajar como jornaleros en esa nación, es el punto de partida de muchos compatriotas que ya no regresaron e hicieron su vida en ese lugar (Alarcón, 1998).

Algunas compañías japonesas se encaminaron hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir los costes. Mientras esto sucedía, en el Occidente. los estrategias se esforzaban por analizar, segmentar y en cómo mejorar los productos, menos en la calidad.

Algunas compañías Japonesas aprendieron los conceptos orientados hacia los procesos y comenzaron a aplicarlo en la producción. El Occidente seguía empeñado en la mercadotecnia. Además Japón comenzó a incursionar en los mercados de Occidente.

Es importante recordar que ese país llevó a cabo un gran esfuerzo por salir de las ruinas en donde se encontraba y gracias a la decisión de su gobierno y sobre todo de su gente emergió como una gran potencia comercial, logrando el reconocimiento internacional-siguieron con su visión hacer bien las cosas o menor costo, esto los volvió sumamente competitivos (Alarcón, 1998).

Las compañías Japonesas se expandieron alrededor del mundo, llegando a controlar gran parte de los mercados internacionales, Japón fue reconocido como el país de la calidad en sus productos, más tarde su modelo fue copiado por muchos países.

Entre los años comprendidos de 1980 a 1990, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al aplicar muchas de las habían utilizado por más de 20 años. Se establecieron alianzas y muchas corporaciones pasaron a manos de inversionistas nipones (Alarcón, 1998).

A mediados de los años 80's del siglo pasado las empresas occidentales iniciaron la reestructuración de sus procesos, conocieron a detalle la forma de trabajar de los japoneses y decidieron que era el momento de volverse competitivos o sucumbir ante la creciente incursión en los mercados internacionales por parte de ese país occidental, hoy en día hay sectores del comercio mundial que siguen siendo dominados por empresas niponas debido a la calidad de sus productos (Alarcón, 1998).

En nuestros días la mayoría - de las empresas occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Por su lado, los japoneses han aplicado su experiencia en el mercado por muchos años, mejorando y evaluando sus procesos continuamente, manos.de.todo el personal de la empresa desde el nivel más alto hasta el más sencillo de los puestos de trabajo.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos, el mercado se volvió demandante y competitivo, empresas que no se han ajustado a una nueva forma de organización han atravesado por crisis complejas.

Ante la globalización comercial ha surgido la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en empresas industriales y de servicio para- lograr avances .rápidos y radicales en el mercado, lo anterior no es una opción se ha convertido en una necesidad que se ha traducido en ganancias o pérdidas, en permanecer o cerrar. En otras palabras las empresas han reestructurado su administración para el logro de objetivos.

Por lo anterior se ha vuelto complejo contaron un ciclo previsible de los negocios como ocurría años atrás. En los mercados globales no hay nada constante ni previsible, todo puede cambiar de un día a otro. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión. Esas fuerzas son las llamadas tres C: Clientes, Competencia y Cambio, estas tres palabras no son nuevas pero sus características fecha, es importante reconocer que durante muchos años no hubo grandes cambios en la forma y manera de hacer negocios, pero como se ha mencionado a lo largo de este trabajo con la globalización hubo un

fuerte replanteamiento en los procesos de las empresas (Alarcón, 1998). Es interesante observar lo que se mencionó en el párrafo anterior, ante la llegada de la globalización, básicamente las empresas alrededor del mundo han cambiado su forma de administración, la competitividad se volvió el gran objetivo de cada organización.

Años atrás en la relación vendedor - cliente, el que mandaba o ponía condiciones era el vendedor y en muchas ocasiones sin previo aviso cambiaba radicalmente esas condiciones. Hoy esta situación ha cambiado, quienes mandan o ponen condiciones son los clientes, exigen productos y servicios diseñados si el vendedor cumple con esa exigencias, el comprador mira hacía la competencia.

La segunda C corresponde a la competencia, anteriormente las organizaciones no tenían mayor complicación por este concepto, las empresas que lanzaba al mercado un producto o servicio con aceptación por parte del cliente y al mejor precio era la que más vendía. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios, inclusive hay empresas que rompen con toda ética comercial, violando tratados comerciales, con la bajo (Alarcón; 1998).

La otra fuerza importante es el cambio, sin naturaleza del mismo ha cambiado. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Los competitiva para crear nuevos productos aumenta constantemente, el cambio en la distribución de los productos, el cambio en el uso de los recursos, entre otros cambios.

El principal objetivo de la actividad empresarial debe ser el cliente, razón por la cual, los productos y servicios sólo tienen sentido si satisfacen sus necesidades, si el cliente reconoce que el producto tiene las características que necesita, la empresa habrá cubierto una necesidad en el mercado. La competitividad de las empresas no está en sí en esos productos y servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u



ofrecerlos, es decir, en los procesos que los generan o producen (Champy. 1996).

Por lo anterior, es importante que la administración deje de estar orientada a cumplir las funciones y pase a tener una orientación a los procesos. Hoy más que nunca el gerente o dueño debe incluir en su plan de acciones el concepto de mejora continua, como objetivo para mantenerse competitivo en un mercado cambiante y que afecta la competitividad.

Como se mencionó anteriormente el nuevo orden administrativo debe involucrar diferentes aspectos para el logro de sus metas, destacando lo siguiente: como primer objetivo su visión debe estar dirigido al cliente; segundo como eje de la gestión administrativa, debe orientarse a los procesos; tercero como elemento de, la investigación competitiva, debe involucrar al benchmarking; cuarto debe tomar a la información como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo; quinto como herramientas de trabajo, debe tener presente a las nuevas tecnologías de información y como sexto y último factor al análisis del valor agregado como (Champy, 1996).

Desde la aparición del concepto de reingeniería, han surgido distintos modelos cada uno con sus fortalezas y sus limitaciones, a continuación se mencionan algunos de ellos y se describen brevemente sus ventajas y limitaciones.

El primer gran modelo de reingeniería es el de Michael Hammer, después encontramos el - de Daniel Mortis, - también existe el de Raynond L.Manganelli, el del Institute of Industrial Engineers y el de A.W. Scheer, existen algunos otros, los anteriores fueron los primeros en aparecer, en este artículo solo se analizan algunos de ellos.

### **2.2.2. Criterios fundamentales**

La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez."

La Reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo. Se dice que la Reingeniería es "voltear la página anterior e iniciar una en blanco."

La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

El proceso de reingeniería cambia las preguntas "¿cómo, cuándo, - dónde y con quién?" y antepone la pregunta "¿Por qué?" Aquí se cambia radicalmente la pregunta "¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?" por "Lo que estamos haciendo, ¿es lo correcto?" Hacer estas preguntas obliga a las empresas a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. La reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo. Se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse. Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

### **2.2.3. NO LA REINGENIERIA**

- Reingeniería NO es downsizing. Esto significa reducir trabajo, recursos y gente para obtener una mejor posición financiera en el corto plazo.
- Reingeniería NO es una mera reestructuración o reorganización. Éstas se basan en la reducción de niveles jerárquicos y en la modificación de ciertas áreas de la empresa, pero aun cuando algunas de éstas desaparezcan y otras nuevas se formen, se siguen conservando las viejas estructuras fragmentadas.

- Reingeniería NO es automatización. La tecnología informática juega un importante papel en el rediseño de procesos, pero no como un nuevo mecanismo para ejecutar un viejo proceso -en cuyo caso, se estaría sub-utilizando esta herramienta-.
- Reingeniería NO es una "reingeniería de software". No es una reconstrucción de sistemas informáticos obsoletos en otros más modernos y efectivos.
- Reingeniería NO es mejora continua. Esta filosofía se basa en mejorar día a día un proceso establecido aplicando una filosofía de Calidad Total que se transmite a toda la organización. La reingeniería no implica realizar mejoras marginales, sino que pretende un "shock de cambio".

#### **2.2.4. SECUENCIA LÓGICA**

El rediseño organizacional con base en procesos busca orientar las actividades de una empresa siguiendo una secuencia lógica. Anteriormente, la mayoría de los esfuerzos de optimización de procesos se referían a eliminar o reducir todas las tareas que no agregaban valor•

para el cliente. Sin embargo, muchas de estas tareas podían estar haciéndolo pero no en una secuencia natural o lógica. El proceso de reingeniería busca primero cuál es el mejor camino para llegar al cliente y después busca optimizarlo.

#### **2.2.5. CASUÍSTICA: Diversidad en la gestión de las áreas de contabilidad y logística**

Analicemos los siguientes casos de reingeniería:

- Para poder pagarle una factura de menos de 500\$ a un proveedor, una municipalidad necesitaba un proceso de 21 pasos -entre manejo de información, captura, autorizaciones, firmas y análisis- y 30 días, con un costo de emisión superior a los 550\$. En muchos casos, un cheque menor de 500\$ podía costar más de 1100\$.

El equipo de reingeniería preguntó: ¿Cuál es la secuencia lógica del proceso de emisión de un cheque?

La respuesta consistió en un proceso de tres pasos, que podía realizar una sola persona en 5 min. Al revisar el proceso anterior se dieron cuenta que había 19 pasos que no agregaban valor, la mayoría eran controles, y algunos controles sobre los controles. El problema no radicaba ni en las tareas ni en las personas que las realizaban, sino en la estructura del proceso en sí.

Al presentar el proceso rediseñado ante el gerente la primera pregunta fue: "Si le doy poder a una sola persona para emitir el cheque, no abusará de él?" La respuesta surgió del manejo de la información de los consumos. La mayoría de ellos se solicitan directamente de producción, y tienen estimaciones semanales. Además, se cuenta con información histórica de los consumos de cada uno de ellos. Como resultado final, el proceso de emisión de un cheque menor a 500\$ se redujo a 1 día, con un costo inferior a los 100\$, y con posibilidades de reducir el 75% de los costos del Opto. de Compras.

- o Uno de los factores críticos para una solicitud de crédito, no son la tasa de interés, ni las garantías, sino el tiempo de respuesta. Muchos de los clientes que solicitan un crédito hipotecario en una institución bancaria cuentan con una buena oportunidad de adquirir

Un inmueble a un precio razonable. Sin embargo, la mayoría de este tipo de solicitudes tardan en resolverse entre 2 y 3 meses.

Cualquier buena oportunidad se diluye en el tiempo. Un banco muy importante se dio cuenta de ello y redujo el tiempo de respuesta para una solicitud de crédito hipotecario de 90 días a tan sólo 1 día errados. Un proceso de reingeniería fue la solución. El proceso original suponía que la mayoría de las solicitudes de crédito eran muy complejas, únicas en su clase y difíciles de tramitar, por lo que se necesitaba de la intervención de un especialista para cada etapa del proceso. La realidad era muy diferente, la mayoría de las solicitudes eran sencillas y claras, no necesitaban de ningún especialista. El trabajo era rutinario y repetitivo. Cuando se analizó la cadena de valor, menos del 1 % del trabajo agregaba valor. El 99% restante era tiempo de espera.

Se rediseñó el trabajo, de manera que una sola persona, con el apoyo de un sistema de información adecuado, pudiera resolver la mayoría de las solicitudes de crédito hipotecario. Si la solicitud era normal, en 1 día se resolvía, en situaciones difíciles, esta persona podía acceder a los especialistas necesarios.

#### **2.2.6. CAMBIOS RADICALES**

Al rediseñar la empresa en base a los procesos, se realizan cambios radicales dentro de su estructura, roles, responsabilidades, valores, relaciones internas y forma de ejercer el liderazgo. Dentro de los cambios más significativos se pueden mencionar:

- Varios oficios se combinan en uno: las tareas se integran y se comprimen, horizontal y verticalmente, provocando una reducción del tiempo de ciclo, disminución de errores y de costos.
- Se modifica la estructura organizacional: se cambian los departamentos funcionales por equipos de procesos.
- Se pasa de un sistema de jerarquías a una organización más plana: se transfieren las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo.
- Los líderes deben acercarse a las personas que realizan el trabajo, deben ser capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.
- De gerentes supervisores se pasa a gerentes facilitadores, entrenadores y desarrolladores de habilidades.
- Los pasos del proceso se ejecutan en un orden natural: se establece una secuencia de trabajos en función de lo que es necesario hacerse antes y después -cuando el proceso se diseña sin una secuencia lineal, muchas tareas pueden realizarse en forma simultánea, reduciendo tiempos y evitando la necesidad de armonizar distintos pasos del proceso que no tienen por qué ser compatibles o secuenciales con el anterior-.
- Hay un solo responsable de todo el proceso: se consolida la responsabilidad de los distintos pasos del proceso en una

sola persona, eliminando así gran parte de la burocracia y procesos administrativos, y, como consecuencia lógica; se aumenta la flexibilidad, se reduce el tiempo del proceso y se mejora el control.

- Cuando el proceso lo realizan varias personas, cada trabajador es responsable de todo el proceso, aunque solamente trabaje en alguna parte de éste.
- Los procesos tienen múltiples versiones, cada una sintonizada con los requisitos de diferentes mercados, situaciones o insumos: esto implica
- asumir que no habrá un proceso estandarizado o tradicional para todas las situaciones. El trabajo en serie, repetitivo y fragmentado desaparece.
- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales y trabajadores con multihabilidades. La mayoría de los pasos de un proceso, con sistemas de apoyo eficientes, los puede desarrollar una sola persona. Cuando no es posible estructurar los procesos de esa manera, varias personas ejecutan las diferentes etapas del proceso, pero no se aíslan en tareas individuales. Por otra parte, se eliminan los trabajadores "ponepiezas" y se desarrollan trabajadores con multihabilidades, capaces de desempeñar varias labores e inclusive intercambiar puestos con la misma habilidad.(Para ello se requiere capacitación y entrenamiento)
- Se fomenta la visión global y el trabajo en equipo: cada trabajador asociado a un proceso integrado está consciente de que su labor no se mide por su esfuerzo individual, sino por los resultados de todas las personas que trabajan en el mismo.
- Se modifica el enfoque de medición de desempeño, de actividades a resultados: las contribuciones y el rendimiento son las bases

principales de remuneración; las remuneraciones no se establecen en función de la posición de la persona en la organización, sino por el valor creado. El criterio para las promociones no es la antigüedad, las horas que pasan en oficina, sino la capacidad, habilidades desarrolladas y orientación a resultados.

- La tecnología de la información es una herramienta esencial, ya que permite rediseñar los procesos. El poder de la tecnología reside en que permite romper reglas y crear nuevas maneras de trabajar.
- Se combina centralización y descentralización: Las unidades actúan como si fueran autónomas, pero, al mismo tiempo, la tecnología y las redes tienen la capacidad de centralizar la información y, en muchos casos, también aprovechar economías de escala.

#### **2.2.7. INICIO PRÁCTICO**

- Comprender las necesidades del cliente externo muchas veces, las necesidades de los clientes parecen obvias, pero, en la mayoría de los casos no se comprenden en forma acabada. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones bancarias estudian de qué forma reducir el tiempo de espera en las filas. Se introducen entonces programas que premian la velocidad de atención y/o se instalan televisores para reducir en forma aparente el tiempo de cola. Un análisis más profundo de la cuestión puede revelar, por ejemplo, que la mayoría de los clientes más importantes para una municipalidad no acuden al área respectiva, sino que envían a un empleado, gestor o mensajero, por lo que el tiempo de permanencia en fila es importante, pero no determinante. Por otra parte, casi el 80% de la gente que va a realizar pagos de arbitrios, como impuestos o servicios municipales. Estas operaciones son las menos redituables para la municipalidad.

Estos, a la larga, ahuyentan a los clientes.

La pregunta que se formula para mejorar el proceso de atención no debería ser ¿cómo podemos disminuir el tiempo de permanencia del cliente?, sino: ¿por qué el cliente tiene que ir a la municipalidad?

- Determinar el nuevo papel del negocio en el mercado La dinámica de los mercados imprimen mayores exigencias de adaptación y respuestas flexibles.

El negocio debe rediseñarse de tal forma que permita obtener procesos robustos con mayor probabilidad de éxito. Si el negocio, está mal enfocado, todas las acciones emprendidas estarán, por definición, equivocadas ¿Nuestra atención tendrá posibilidades de competir en el futuro? ¿Qué podría hacer la municipalidad para cambiar las reglas de juego, aunque éste fuera muy difícil?

- Comprometerse con el cambio requerido

La Administración debe estar comprometida realmente con el cambio requerido, de otra forma, se irá directo al fracaso, sea que se aplique reingeniería o cualquier otro tipo de herramienta.

- Rediseñar los procesos clave, no los subprocesos

Un proceso-clave o proceso principal es un conjunto de actividades que fluyen a lo largo de la organización y que une varias divisiones, departamentos o funciones en apoyo del macroproceso administrativo. Estos procesos-clave son parte vital de la estrategia administrativa y generan la capacidad de proporcionar productos o servicios a los clientes externos y, por lo tanto, impactan directamente en los resultados municipales.

En cambio, los subprocesos o procesos de apoyo están subordinados a un proceso-clave, que fluye por medio de cadenas cliente-proveedor. Estos subprocesos no son estratégicos y pueden darse dentro de una unidad de negocio, departamento y, en algunos casos, llegar a cruzar las fronteras funcionales de un área determinada. Por lo general, estos negocios no trascienden al mercase.

Si el proyecto de reingeniería se ubica en un proceso clave, todas las áreas de la empresa se ven afectadas y participan en el rediseño. Esto impacta directamente en los resultados para el cliente externo. Cuando se rediseña solamente un subproceso, el resultado puede tener efectos neutros o negativos en un proceso-clave o en otros subprocesos y tener



no tener ningún impacto con el cliente final o tener resultados indeseables para el mismo.

#### **2.2.8. CASUÍSTICA: medidas para el área de tesorería:**

- Procesos-clave de contacto

Ingresos por servicio, con los subprocesos de facturación y cobranzas

Obtención de clientes, con los subprocesos de marketing, ventas, investigación de mercados

Servicio al cliente, con los subprocesos de atención y servicio al cliente, servicio técnico

Procesos-clave de infraestructura

- Operaciones, con los subprocesos de planeación y mantenimiento de la red Administración y Finanzas, con los subprocesos de ingresos, tesorería y control
- Comunicar los cambios requeridos y sus beneficios. Brindar capacitación y entrenamiento

El rediseño de los procesos es un cambio radical y estructural, y por lo tanto afecta directamente la .cultura .de la empresa. Los procesos y Ja tecnología pueden cambiar más rápido que la adaptación de la gente a los cambios. Si no se trata de igualar esta velocidad, la empresa tendrá que enfrentar una alta resistencia, tanto por parte de los empleados como de los mismos ejecutivos. La reingeniería necesita, por lo tanto, de un proceso paralelo que administre el cambio cultural. Esto ayudará a reducir los riesgos de la implementación, a mejorar la administración de los aspectos humanos del cambio y a aumentar la probabilidad de obtener resultados en tiempo y dentro del presupuesto asignado.

#### **2.2.9. BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA**

- Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar.
- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor, retrabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos.

- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio.
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado.
- Oportunidades de aumentar ventas.
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo

### **2.2.10. ¿REINGENIERÍA O CALIDAD TOTAL?**

La Calidad Total es una estrategia de negocios que busca el mejoramiento integral de la empresa mediante la creación continua de valor para el cliente, la optimización y mejora de los procesos productivos y el desarrollo del potencial humano de la empresa. Un programa de Calidad Total observa la empresa como un todo, mientras que la Reingeniería se enfoca básicamente en los procesos productivos. Esta última es una herramienta de apoyo dentro de la estrategia de negocios, pero puede fracasar si se las utiliza como estrategia de negocios.

La reingeniería de procesos se busca aplicar cuando la mejora continua de la calidad no es suficiente y se necesita un incremento radical y dramático en los resultados. Sin embargo, ambas pueden trabajar juntas, no son excluyentes sino totalmente compatibles. De hecho, muchos de los pasos para su aplicación son similares, lo que marca la diferencia es el objetivo que la empresa busca en términos de la magnitud de la mejora a implementar y de los resultados esperados.

Cuando la reingeniería es bien aplicada junto a una estrategia de mejoramiento global, ésta se convierte en una herramienta con posibilidades de aumentar la competitividad de la empresa en forma

radical (ver cuadro 1 ).

	<b>Calidad Total</b>	<b>Reingeniería</b>
<b>Conceptualización</b>	<i>Estrategia</i>	<i>Herramienta</i>
<b>Estructura empresarial</b>	<i>Pirámide con pocos niveles</i>	<i>Procesos completos</i>
<b>Estructura del cambio</b>	<i>Paulatino y constante (cambios graduales)</i>	<i>Abrupto y discontinuo (cambios radicales)</i>
<b>Tipo de Administración</b>	<i>Adm. vertical y procesos horizontales</i>	<i>Adm. horizontal y procesos horizontales</i>
<b>Enfoque</b>	<i>Creación continua de valor para el cliente Optimización de procesos Desarrollo del potencial humano de la empresa</i>	<i>Rediseño de procesos (Directo) Cliente y desarrollo humano (Indirecto)</i>
<b>Proceso</b>	<i>Bajo control y en mejora continua</i>	<i>Rediseñado</i>
<b>Efecto en los sistemas de trabajo</b>	<i>Se mantienen los sistemas de trabajo y se mejoran continuamente Estructuras constantes</i>	<i>Cambio completo en los sistemas de trabajo y del ordenamiento de las tareas hacia procesos completos</i>
<b>Flujo de la información</b>	<i>Importante</i>	<i>Fundamental</i>
<b>Costos</b>	<i>Se mejoran paulatinamente</i>	<i>Se mejoran dramáticamente</i>
<b>Riesgos</b>	<i>Bajos a moderados</i>	<i>Altos</i>
<b>Resultados esperados</b>	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>

Cuadro 1: Calidad Total o Reingeniería

### 2.2.11. Modelo de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy

Estos dos autores han ejercido gran influencia en las organizaciones a nivel mundial, ya que fueron los pioneros dentro de los conceptos de Reingeniería que se dieron a conocer. El modelo se basa en el concepto de cambio de paradigmas y necesidades de los negocios ante una era más competitiva y de mayor avance tecnológico, no proporcionan una metodología definida para emprender o hacer proyectos. Hammer y Champy hacen mención de la obsolescencia de los modelos organizacionales y proponen una nueva dirección de cambio radical, en vez de mejoras no sustanciales.(Hammer y Champy, 1994)

Este modelo se caracteriza por enfatizar la necesidad de hacer los cambios radicales en la empresa pensando siempre en el Cliente, buscando la reducción de los costos, no ofrece una metodología fundamentales para llevar a cabo la reingeniería: 1) la revisión fundamental, determina primero que debe hacer una compañía y luego como lo debe hacer; las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo; 3) mejoras

rendimiento y no a mejoras marginales; 4) proceso, recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente.

- Ventajas del Modelo
  - Las comparaciones de estilos de trabajo de la antigua administración de Smith y Taylor contra los conceptos de integración y sinergia del mundo actual.
  - Los conceptos primarios sobre la utilización de la tecnología y lo que ahora conocemos como benchmarking.
  - El enfoque hacía procesos, aunque no menciona las técnicas para llevarlo a cabo y utiliza términos proceso, pero no proporciona una metodología.
  - Reingeniería, aunque no contempla la consultoría externa
- Limitaciones del modelo.
  - No proveen una metodología para emprender un proyecto de Reingeniería, sólo sugieren una lista de acciones a seguir.
  - No proporcionan una lista de herramientas tecnológicas para llevar a cabo la Reingeniería.
  - No mencionan a la consultoría externa dentro de los proyectos de Reingeniería,
  - No existe una descripción detallada de los procesos y de sus tipos. Utiliza los términos "procesos estratégicos" y "de valor agregado", como iguales.

#### **2.2.12. Modelo de reingeniería de Daniel Morris y Joel Brandon**

Este modelo es uno de los más completos. Los autores muestran tanto los conceptos más modernos relacionados con la reingeniería, como las últimas herramientas tecnológicas y empresariales para llevar a cabo el proceso en

un concepto denominado reingeniería dinámica de los negocios. En este modelo se aprecia la evolución de la reingeniería, que tipo de cambios de pensamiento se requiere, que conceptos incorpora, el proceso lo encamina en dos vertientes una es el posicionamiento y la otra a la de aplicación del proyecto. (Morris y Brandon, 1994)

En este modelo encontramos al posicionamiento, formación de equipos de trabajo, recopilación de datos, y se establece la acción para cambiar de un paradigma actual a uno que pueda ser continuo.

Una vez logrado el posicionamiento se lleva a cabo el proceso de reingeniería, utilizando una metodología tradicional de proyectos de nueve pasos, incorporando técnicas y herramientas tecnológicas que pueden utilizarse.

- **Ventajas del modelo**

- La utilización de técnicas modernas mapeo de procesos, abandonando el enfoque tradicional de flujogramas.
- La visualización del desafío del negocio en una integración de toda la empresa, no solamente en ciertas áreas.
- La incorporación del elemento humano como parte clave del éxito en el proyecto.
- El uso de la tecnología como facilitadora del proyecto, no como automatización de la misma forma tradicional de trabajo

- **Limitaciones del modelo**

- No habla de cambios radicales, sino de cambios continuos.
- Los procesos son mejorados en vez de rediseñarlos
- No desglosa los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de reingeniería
- No incluye soluciones integrales como Enterprise Resource Planning ERP'S (Planeación de Recursos Empresariales) e Internet dentro de las herramientas de apoyo para los proyectos de Reingeniería modernos, pero no los más actuales para diseñar a la compañía

### **2.2.13. Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein**

Este modelo proporciona una guía metodológica completa sobre reingeniería. Explica paso a paso los detalles del modelo, resumiéndolo en 5 etapas y 54 tareas a seguir. Estos autores se enfocan hacia una reingeniería rápida llamada "Rápida RE", que consiste en obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La duración que persiguen los proyectos va de 6 meses a un año, considerando que los altos ejecutivos esperan resultados a corto plazo. (Manganelli y Klein, 1995) de cambio en la estructura organizacional, hasta la constitución del modelo de procesos y su análisis actual, para que en la siguiente fase se visualicen los nuevos procesos capaces de generar rendimiento con la dimensión técnica del proyecto

del nuevo proceso en materia de planes, controles y sistemas, al mismo tiempo que dimensiona el diseño social en materia de personal, planes de carrera e interacción entre elementos técnicos y sociales.

Finalmente, en la etapa de transformación produce versiones piloto y de puesta en marcha de los procesos rediseñados, al mismo tiempo que acciona los mecanismos de cambio continuo.

- Provee una guía detallada de la metodología a seguir
- Proporciona una guía descriptiva de las herramientas tecnológicas en el mercado.
- Provee recomendaciones del uso de la tecnología, de acuerdo con los roles que desempeñan los involucrados en el proyecto
- Realiza una comparación de su metodología con respecto a las demás en el mercado, enfatizando el enfoque de rápida RE hacia el tiempo, y la descripción detallada de tareas

- **Limitaciones del modelo**

- Utiliza flujogramas como representaciones de los procesos, siendo éstos una técnica obsoleta e incompatible con las soluciones tecnológicas en el mercado actual ERP's y Workflow para el desarrollo del proyecto.
- No menciona a la administración del cambio como parte dentro de todo el proyecto, sino como parte de la penúltima etapa en el diseño social.
- No existe etapa de retroalimentación sino de mejora continua en la última fase, que no especifica las mediciones de los resultados.

#### **2.2.14. Modelo de August W Scheer**

Este modelo es de enfoque práctico y directo de la reingeniería, a través del uso de la tecnología. Presenta el concepto de ARIS siglas en inglés que significa ARchitecture of Integrated Systems en español Arquitectura de Sistemas de información Integrados, que desarrolla los proyectos de mejora de sistemas (Sheer, 1999).

El enfoque de este modelo es eminentemente de sistemas y del uso de la tecnología más alta, moderna para facilitar la aplicación de la reingeniería. Comienza su enfoque explicando las fases que lleva todo proyecto de información tecnológica, y cómo el uso del análisis de datos antes de la implementación facilita el logro de los objetivos. Introduce tres fases entre la definición del negocio y la implementación tecnológica, que son: definición de requerimientos, especificaciones del diseño y descripción de la implementación.

Dentro de los tipos de ingeniería de procesos que maneja, se especializa además en proyectos de reingeniería; proyectos de desarrollo de nuevos productos; modelos de referencia; benchmarking, knowledge management, simulación de procesos, aseguramiento de calidad y process warehouse. Utiliza preparatorias, planeación estratégica, estudio AS-6 (cómo se hace en papel o hacerlo en papel), concepto monitoreo del desempeño regular.

- **Ventajas del modelo**

- Es compatible con las herramientas tecnológicas en el mercado
- Utiliza un concepto total de integración que no deja desfragmentados los procesos dentro de la organización
- Agrupa las vistas de información en un todo congruente y en parcelas individuales, donde se da respuesta al qué, cómo, cuándo, quién y con qué.
- La metodología es enfocada a sistemas pero con una formulación sencilla que permite ser entendida por personas sin una formación técnica, como son la mayor parte de los altos ejecutivos y los usuarios finales.

- **Limitaciones del modelo**



- La mayor parte de los beneficios de la metodología no se obtienen si no se cuenta con la herramienta ARIS.
- El costo del proyecto es alto, debido a que debe efectuarse una fuerte inversión en adquisición de tecnología, consultoría externa y capacitación cambio y entrenamiento
- La duración del proyecto es mayor debido al tiempo que consume la curva de aprendizaje sobre el uso de la nueva herramienta.

No contempla los aspectos de administración del cambio enfoque hacia los recursos humanos a través del uso de la herramienta.

Cada uno de los modelos anteriores muestra su aporte a la administración, su uso depende de las necesidades de la organización.

### **2.2.15. REINGENIERÍA DE PROCESOS EN NUESTRO PAÍS**

La reingeniería de procesos es un enfoque administrativo relativamente joven; de hecho, a principios de la década de los 90's se comenzaron a emprender esfuerzos internacionales por lograr mejoras en las organizaciones, aunque los primeros proyectos formales en nuestro país se dieron a partir de 1995.

Dentro del ámbito de la consultoría de empresas las inversiones que comienzan a realizar las organizaciones en esta materia se centran principalmente en las tecnologías de información, comunicaciones, automatización, maquinaria y equipo entre otros, lo cual lleva a la obtención de mejoras en el servicio a los clientes, reducción de costos de administración, distribución, producción, tiempo de respuesta y calidad de productos (Hernández, 2001).

Una vez que la consultoría ha proporcionado beneficios a la empresa, ésta de enfrenta a diversas variables, como la competitividad, la aceptación del producto, pero la más importante es la permanencia en el tiempo, para ello se deben tomar en cuenta las condiciones particulares de cada empresa, región y clase de producto de! que se esté hablando.

Por otra en la década de los años noventa del siglo pasado, México sustituyó drásticamente su antiguo modelo autónomo hacia uno de apertura, donde la adopción de esquemas internacionales de mejora

empresarial creció con gran vertiginosidad provocando fracasos masivos, • ya que la copia de modelos no siempre resulta exitoso, es decir el molde no necesariamente encaja en todas las regiones y se modifica dramáticamente sobre la base de las condiciones a las cuales se enfrenta, es por ello que copiar esquemas o modelos (que frecuentemente es lo más observado) no es lo recomendable (Hernández, 2001 ).

No se debe olvidar que ante la llegada del modelo económico "neoliberal" muchas empresas en México-cerraron sus operaciones o fueron vendidas, la libre competencia y la caída de fronteras comerciales.

- **Ventajas del modelo**

- Es compatible con las herramientas tecnológicas en el mercado.
- Utiliza un concepto total de integración que no deja desfragmentados los procesos dentro de la organización.
- Agrupa las vistas de información en un todo congruente y en parcelas individuales, donde se da respuesta al qué, cómo, cuándo, quién y con qué.
- La metodología es enfocada a sistemas pero con una formulación sencilla que permite ser entendida por personas sin una formación técnica, como son la mayor parte de los altos ejecutivos y los usuarios finales.

- **Limitaciones del modelo**

- La mayor parte de los beneficios de la metodología no se obtienen si no se cuenta con la herramienta ARIS.
- El costo del proyecto es alto, debido a que debe efectuarse una fuerte inversión en adquisición de tecnología, consultoría externa y capacitación cambio y entrenamiento.
- La duración del proyecto es mayor debido al tiempo que consume la curva de aprendizaje sobre el uso de la nueva herramienta.
- No contempla los aspectos de administración del cambio enfoque hacia los recursos humanos a través del uso de la herramienta-

- Cada uno de los modelos anteriores muestra su aporte a la administración, su uso depende de las necesidades de la organización.

La reingeniería de procesos es un enfoque administrativo relativamente joven; de hecho, a principios de la década de los 90's se comenzaron a emprender esfuerzos internacionales por lograr mejoras en las organizaciones, aunque los primeros proyectos formales en nuestro país se dieron a partir de 1995.

Dentro del ámbito de la consultoría de empresas las inversiones que comienzan a realizar las organizaciones en esta materia se centran principalmente en -las -tecnologías-de =información, comunicaciones, automatización, maquinaria y equipo entre otros, lo cual lleva a la obtención de mejoras en el servicio a los clientes, \_ reducción de costos de administración, distribución, producción, tiempo de respuesta y calidad de productos (Hernández, 2001 ).

Una vez que la consultoría ha proporcionado beneficios a la empresa, ésta se enfrenta a diversas variables, como la competitividad, la aceptación del producto, pero la más importante es la permanencia en el tiempo, para ello se deben tomar en cuenta las condiciones particulares de cada empresa, región y clase de producto del que se esté hablando.

Por otra parte, en la década de los años noventa del siglo pasado, Perú sustituyó drásticamente su antiguo modelo autónomo hacia uno de apertura, donde la adopción de esquemas internacionales de mejora empresarial creció con gran vertiginosidad provocando fracasos masivos, ya que la copia de modelos no siempre resulta exitoso, es decir el molde no necesariamente encaja en todas las regiones y se modifica dramáticamente sobre la base de condiciones a las cuales se enfrenta, es por ello que copiar esquemas o modelos (que frecuentemente es lo más observado) no es lo recomendable (Hernández, 2001 ).

No se debe olvidar que ante la llegada del modelo económico "neoliberal"

muchas empresas en México cerraron sus operaciones o fueron vendidas, la libre competencia y la caída de fronteras comerciales ocasionó que muchas organizaciones vivieran por primera vez una gran realidad, no estaban listas o preparadas-para competir con otras extranjeras de su mismo tipo.

Por lo anterior, la empresa mexicana se encuentra en una condición clara de desventaja ante organizaciones extranjeras ya que muchas de las empresas en nuestro país no poseen tecnología ni un desarrollo integral de la administración, por lo que se han visto obligadas a adoptar una dinámica de cambio organizacional con esquemas de otros países, a los que la mayoría de las empresas mexicanas no están acostumbradas. Esto ha ocasionado aparte de confusión en los procesos, pérdida de competitividad, otro factor a considerar es el cultural, la empresa mexicana tiene una cultura distinta y le ha costado trabajo adaptarse al entorno actual de competencia ,(Hernández, 2001 ).

Cómo se había mencionado, se define a la Reingeniería-de-Procesos como un enfoque "equilibrado" que contiene elementos de los programas más tradicionales de mejoras, aunque no es un programa "más" de mejora, ya que la reingeniería es mucho más. Busca avances decisivos en medidas importantes que afectan el rendimiento. Busca metas multifacéticas, tanto en calidad, costos, rapidez, flexibilidad, satisfacción del cliente, precisión. La Reingeniería toma como punto de vista los "procesos" y se centra en ellos para re- diseñarlos y por tanto su perspectiva no es funcional ni organizacional.

En nuestro país no se cuenta con una amplia lista de casos de reingeniería documentados adecuadamente, que puedan servir de ejemplo para los estudiosos de la materia puedan enriquecer a sus investigaciones con datos de análisis reales. Además, los casos de éxito que se han dado a conocer abiertamente muestran sólo un panorama general del proyecto, sin dar un énfasis en particular a estrategias desarrolladas o barreras encontradas por políticas de confidencialidad.

Algunas empresas que han aplicado a la reingeniería en la década de los años 90's del siglo anterior son: PetroPerú, Glaxo, Coca Cola Femsa, Conservas La Costeña, Grupo Maseca, Grupo Pecuario San Antonio, Grupo Jumex, Industrias Vinícolas Pedro Domeq, Cementos

Apasco, Grupo Elektra, Integradora de Activos, TELMEX y Fernández Editores, otras más ya desaparecidas como: Gaseosas Casinelli, embotelladora Rivera, (Hernández, 2001) .

A lo largo de los últimos 10 años empresas y gobierno han puesto su mirada en la reingeniería, lamentablemente no siempre se documentan los casos, siempre ha existido una resistencia a mostrar o dar a conocer la técnica utilizada en la mejora de la empresa.

Dentro de los ejemplos de aplicación en Lima encontramos que en la administración 2004-2010, de desarrollo el Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal, enmarcado dentro del Plan de Desarrollo municipal, el objetivo de este proyecto fue llevar a cabo un profundo proceso de reingeniería administrativa para atender mejor los compromisos fundamentales que tiene el Gobierno del Estado en materia de educación, salud, seguridad y justicia y bienestar social, además tener la posibilidad de invertir crecientes recursos públicos en la modernización de la infraestructura veracruzana, que se ha rezagado con respecto a la del resto del país.

### 1.3.1. Conceptos

- **Agente de cambio:** Persona o grupo de personas que son responsables de la implantación de los cambios. El equipo de reingeniería es el agente de cambio por excelencia.
- **Alcance de ameba:** Técnica orientada por procesos que se emplea para definir el ámbito de aplicación del esfuerzo de Reingeniería, cuya silueta se irá configurando sin respetar las fronteras organizacionales e irá expandiéndose en forma irregular siguiendo la evolución fortuita del negocio.
- **Ambiente Externo:** Está conformado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan a las transacciones entre la organización y el mercado. Este se puede dividir en fuerzas directas y fuerzas indirectas.
- **Análisis de oleaje:** Método de identificación y análisis que considera la Historia como una sucesión de encrespadas olas de cambio y que pregunta adónde nos lleva la línea de avance de cada ola. Centra la atención no tanto en las continuidades de la Historia (importantes como son) cuanto en las discontinuidades, las innovaciones y puntos de ruptura.
- **Argumento pro-acción:** Mensaje mediante el cual una organización trata de persuadir a sus empleados de que rediseñar (esto es, emprender la Reingeniería del negocio) es indispensable para la supervivencia de la compañía.
- **Balanced Score Card:** Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
- **Benchmarking:** Procedimiento sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representativas de las mejores prácticas, con la finalidad de implementar mejoras organizacionales. Proceso de verificación y medición de productos, servicios y las mejores prácticas contra los más firmes competidores o aquellos reconocidos como los mejores de su clase. El cartabón más comúnmente usado incluye a los

sistemas operacionales, financieros y organizacionales, y la satisfacción del cliente. Suele traducirse al castellano como referenciamiento.

- **Cambio:** Es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro.
- **Cambio institucionalizado:** Es aquel que puede servir de motivación o coacción para ejecutar las tareas diarias, puesto que son políticas que insta la empresa para todos sus integrantes permitiendo que tengan esa motivación intrínseca para mejorar constantemente.
- **Cambio paradigmático:** Modificación significativa en las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida para desarrollar una actividad.
- **Cambio proactivo:** Son participes todos los integrantes de la empresa y en forma participativa-constante.
- **Cambio reactivo:** Son aquellos en los cuales se ven las diferencias en la empresa y la influencia que tiene en los ingresos y ganancias de la misma.  
Cliente: Una persona u organización (interna o externa) que recibe el output (i.e. producto 'J servicio) de un proceso.
- **Comité directivo:** Cuerpo formulador de políticas, donde opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular. "ZAR" .
- **Competencia:** Hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo, también se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo.
- **Comunicación:** Es la herramienta más poderosa que tiene la administración (y su agente, el equipo de reingeniería).
- **Consumidor final:** En economía y comercio, consumidor final se define como la persona que realmente utiliza un producto.
- **Costeo basado en actividades (CBA):** Técnica contable que acumula costos basándose en las actividades ejecutadas y luego hace uso de "direccionadores" para asignar dichos costos a los productos u otras bases tales como clientes, mercados, proyectos, etc. Es un intento para distribuir los gastos indirectos de acuerdo a una base más realista que la mano de obra directa o las horas-máquina. 2. Técnica contable que identifica todos los costos asociados con las actividades individuales

constitutivas de un proceso independientemente de su lugar dentro de la organización.

- **Creatividad:** Habilidad que tiene una persona para generar ideas. Cultura: Conjunto de supuestos y creencias básicas que son compartidas por los miembros de una organización; opera conscientemente y define por sí misma una visión organizacional y su entorno. 2. Valores y actitudes aceptados y sostenidos por los miembros de una organización que determina su comportamiento.
- **Data Mining:** Técnica computarizada que valiéndose de herramientas estadísticas e inteligencia artificial, ayuda a descubrir patrones de comportamiento que frecuentemente permanecen ocultos cuando se manejan bases de datos de grandes dimensiones.
- **Declaración de misión:** Es el medio que la administración emplea para comunicar la idea de tipo de organización que ésta debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados se desea obtener.
- **Desarrollo organizacional:** Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio.
- **Descomposición:** Técnica para identificar y separar los sub-procesos dentro de un proceso, o las actividades dentro de un sub-proceso.
- **Deseconomía de escala:** Fenómeno de incremento de los costos que se da en una organización estructurada por departamentos, como consecuencia de un aumento en su nivel de producción.
- **Diagrama de Causa y Efecto:** Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico.  
Diagrama de Procesos: Es la representación gráfica de los procesos y una herramienta de gran valor para analizar los mismos y ver en qué aspectos se pueden introducir mejoras. Lo más importante para representar gráficamente un proceso es identificar el inicio y el Fin del proceso.
- **Diamante del sistema de negocios:** Modelo gráfico ideado por Hammer and Company, para describir la forma en que las organizaciones realizan su trabajo, el cual debe ser cambiado por la Reingeniería en cada uno de



sus cuatro elementos: a) procesos; b) oficios y estructuras; e) sistemas de administración y medición; y d) valores y creencias.

- **Diseño Radical:** Procura el cambio de la actitud de las personas para así modelar el ambiente que los rodea, generando diseños que respondan las necesidades del momento que comienza a influenciar la forma de abordar el diseño y pensamiento.
- **Dueño de proceso:** Es un gerente de alto nivel a quien se le ha asignado la responsabilidad de rediseñar un proceso específico. Es un líder "en lo pequeño". Deberá contar con autoridad, prestigio y poder dentro de la organización, toda vez que también deberá motivar y asesorar a sus equipos.
- **Eliminación de la Burocracia:** Es eliminar esos obstáculos que da la burocracia a la organización en el momento de la implementación de conceptos y métodos de mejoramiento del proceso administrativo de la empresa.
- **Equipo de función cruzada:** Es un equipo de trabajo que está formado por representantes de las diferentes funciones dentro de la organización relevante a un proyecto dado, en oposición a un equipo natural de trabajo el cual está constituido por empleados de la misma función.
- **Equipo de reingeniería:** Grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico.
- **Equipo de reingeniería:** Es el conjunto de personas encargado del "trabajo pesado" de rediseñar la organización. Normalmente está formado por dos tipos de miembros: "los de adentro" y "los de afuera". Los primeros conocen la función a fondo, por lo que pueden seccionarla en actividades lógicas; los segundos aportan objetividad y buena dosis de perspectiva de cliente. Las canteras en donde hay que ir a buscar a los miembros de este equipo, normalmente son los departamentos de Mercadeo, Ingeniería y Sistemas de Información.
- **Estandarización de procesos:** Es una herramienta que genera una ventaja competitiva, se implementa para fortalecer la habilidad de la organización y agregar valor, con el enfoque básico de empezar el proceso tal y como se realiza en el presente, crear una manera de compartirlo, documentarlo y utilizar lo aprendido.

- **Estrategia:** Enfoque conceptual que una organización usará para lograr los objetivos de sus esfuerzos de Reingeniería.

### **3.1. Tipo de Investigación**

El estudio en curso es de tipo Cuantitativa. El objetivo, nos permitirá conocer la realidad de manera deductiva.

### **3.2. Diseño de Investigación.**

Para los fines del presente estudio, el diseño de la investigación es la Teoría fundamentada en un marco descriptivo - propositivo. La cual, trata de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes (Herrera, 2008).

### **3.3. Población y muestra.**

El grupo de estudio utilizó como herramienta de trabajo la técnica "breinstorm" o "lluvia de ideas", la cual facilitó el surgimiento de nuevas ideas y/o conceptos sobre el tema en discusión o problema identificado.

Esta técnica fue desarrollada por Alex Osborn (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 y publicada en 1963 en el libro 'Applied Imejineior)'.  
(Nota: El texto original contiene un error de escritura en el título del libro, que se ha corregido a 'Applied Imejineior)' en esta transcripción).

### 3.4. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<i>Var. Ind:</i> Plan basado en la ingeniería de procesos	Planeamiento estratégico	Elaboración de propuesta	Entrevista
		Propuestas de gestión	
	Propuesta técnica		
Ingeniería de procesos	Proyectos, planes actividades		
	Planificación		
	Ejecución		
Gestión del conocimiento	Control		
	Cultura		
	Procesos		
	Personas		
<i>Var dep:</i> Procedimientos administrativos	Procesos administrativos	Tecnología	
		Planeación	
		Organización	
		Dirección	
		Control	Entrevista

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

La técnica utilizada es la Exploratoria / Cuantitativa, cuya finalidad del presente trabajo fue generar ideas, desarrollar teorías e hipótesis a partir de la información recolectada.

Para ello, se identificó el problema potencial y se generaron nuevos puntos de vista como alternativas de solución, planteados como oportunidades y/o enfoques innovadores.

Arias (2004, pp. 3) señala que un proyecto factible "está orientado a dar respuesta o posibles soluciones a problemas conocidos en una realidad de índole: institucional, social, educativa, económica, entre otras".

Por otro lado, las técnicas de campo, se utilizarán para interactuar con el objeto de estudio y construir por sí mismo la realidad estudiada. En consecuencia en la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas de análisis:

- La observación: dicha técnica permite tener la percepción del objeto de investigación, por lo que se realizará cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad, con la finalidad de obtener información relevante sobre la Ley municipal, utilizada como instrumento de gestión para la mejora de la gobernabilidad.
- La entrevista : Permitirá obtener información primaria respecto al conocimiento y cumplimiento de la Ley municipal, utilizada como instrumento de gestión para la mejora de la gobernabilidad, a partir de la muestra representativa, para proyectar los resultados sobre la población final.

### **3.6. Métodos de análisis de datos.**

Se hizo uso del método analítico (López, 1984). Ante la existencia de un problema, luego de analizar ordenadamente y aplicar las características del conocimiento científico sobre el mismo, se planteó la existencia de una posible solución.

### **3.7. Aspectos éticos.-**

Como estudio de la moral, la ética es, ante todo, filosofía práctica cuya tarea no es precisamente resolver conflictos, pero sí plantearlos. Ni la teoría de la justicia ni la ética comunicativa indican un camino seguro hacia la sociedad bien ordenada o la comunidad ideal del diálogo que postulan. Y es precisamente ese largo trecho que queda por recorrer y en el que estamos el que demanda una urgente y constante reflexión ética.

## ***PROPUESTA***

El Sistema de Control Interno propuesto, mejorara las estructura Administrativa y funciones de cada promotor de servicio, por lo tanto es de vital importancia para el correcto accionar de la empresa ya que le permite contar con un mecanismo de gestión sólido para la consecución de sus objetivos.

Este sistema de Control Interno está integrado por manuales, reglamentos coordinados y ciertos elementos que a su vez se convierten en medidas a adoptar con la finalidad de que la Gestión Administrativa de en el área de ventanilla se lleve a cabo en base normas, reglas, procedimientos correctos y establecidos, de manera que las actividades tengan el espacio adecuado, el momento oportuno y los recursos necesarios, evitando la improvisación y por ende el desperdicio de recursos.

El sistema de control interno a realizarse comprende un importante punto como es la Administración de las operaciones. El control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones establecidas, por lo tanto éste sistema tiene la finalidad de guiar al Banco a mejorar la forma de llevar a cabo las actividades mediante una adecuada estructura organizacional para que cada promotor de servicio conozca en forma clara y precisa que obligaciones y responsabilidades le han sido asignadas.

Como lo hemos señalado y en base a la investigación es necesaria la elaboración y aplicación del Sistema de Control Interno el cual se encuentra detallado a continuación y para ello es preciso tomar en consideración la Estructura Organizacional de la empresa.

## **5.2 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PROPUESTA**

### **5.2.1 Misión**

La misión de una empresa expresa su razón de ser, el porqué de su existencia; además es fundamental que la misión sea comunicada a toda la organización, es decir clientes, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver, que de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

#### **La misión propuesta es:**

“Aumentar la competitividad de los promotores de servicios, poniendo a su disposición los manuales y códigos de ética que tiene la municipalidad. Siempre enmarcados dentro de los más altos parámetros éticos y profesionales, además buscamos la satisfacción y desarrollo de nuestros colaboradores y de la comunidad en general”

### **5.2.2 Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la Empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

## **5.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO**

El Sistema de Control Interno detallado a continuación es un mecanismo básico realizado para por la municipalidad de ILLIMO, en el cual se plasmará claramente las funciones, autoridad y responsabilidad del área de ventanilla que compone la



estructura organizacional de la empresa, logrando así que las actividades a realizarse sean las procedentes.

Este Sistema permitirá una mejor integración y orientación para el personal que se reclute en la empresa, facilitando así su adaptación y rápido rendimiento ya que instruye a los miembros de la compañía sobre los distintos aspectos que implican el desarrollo de su puesto de trabajo minimizando la duplicidad de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias.

## SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### INTRODUCCIÓN

El presente SISTEMA DE CONTROL INTERNO, fue planteado conforme a Principios y Normas de Gestión operativa, cuyo propósito es definir las relaciones, responsabilidades y funciones.

Un Sistema de Gestión es aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina.

El SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad. El Sistema fue elaborado en base a principios y normas, basado en la necesidad de contar con una organización capaz de cubrir todos los aspectos relacionales con los objetivos de la empresa.

La organización propuesta establece claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las responsabilidades de los departamentos, áreas y puestos de trabajo. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas.

## EVALUACION DE DESEMPEÑO

TRABAJADOR:		
AREA:		
EVALUADOR:		
Instrucciones: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación. Después sume los puntos y saque un promedio que representara la calificación total.		
IDENTIFICACION DE LAS ESTIMACIONES		
5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno		2: Regular 1: Malo
Nº	ACTIVIDADES	EVALUACION
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		
1	Responsabilidad	
2	Calidad de trabajo	
3	Productividad	
4	Documentación que genera	
5	Reporta avances de tareas	
6	Grado de conocimiento	
<b>FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL</b>		
7	Actitud hacia la empresa	
8	Actitud hacia los empleados	
9	Actitud hacia el ciudadano	
10	Cooperación con el cliente	
11	Capacidad de aceptar criticas	
12	Presentación personal	
13	Puntualidad	
<b>HABILIDADES</b>		
14	Iniciativa	
15	Creatividad	
16	Adaptabilidad	
17	Respuesta bajo presión	
18	Coordinación y liderazgo	

19	Capacidad de aprendizaje	
TOTAL		
PROMEDIO		

FUENTE: Elaboración propia

## PROCEDIMIENTOS

- El encargado de Supervisor de Procesos Operativos verifica la asistencia del personal y registra novedades en el formulario “Registro de observaciones del Personal”. Para luego determinar acciones correctivas e informa al Gerente sobre las mismas.
- El Gerente General aplica acciones correctivas y supervisa que se apliquen. Si existen errores aplica medidas inmediatas para la solución, caso contrario evalúa el desempeño de cada Promotor de Servicios en el formulario “Evaluación del desempeño”
- El Supervisor archiva dicho formulario y realiza un informe sobre los resultados obtenidos en la evaluación, para determinar acciones sobre la competencia de cada Promotor de Servicio.

### **5.5.3. CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA**

#### **CONCEPTO**

El procedimiento está orientado a regular la asistencia y permanencia de los Promotores de Servicios en el área de ventanilla de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos.

#### **OBJETIVOS**

- Establecer las normas y procesos de control de asistencia y puntualidad de los promotores de servicios del Banco de Crédito de la Agencia Jaén.

- Supervisar la permanencia y realizar reportes en base a las marcaciones registradas a través de un reloj biométrico para el control de asistencias y horas extras de personal.

## **POLÍTICAS**

- El sistema de control de asistencia y puntualidad en el trabajo será a través de un reloj biométrico. Los trabajadores deberán registrar personalmente su hora de entrada y salida en el sistema de asistencia.
- Los Promotores de Servicios deberán permanecer en su lugar de trabajo durante el horario de labores.
- El gerente supervisara la permanencia del personal, una vez por semana o cada vez que lo crea necesario.

## **PROCEDIMIENTOS**

- Cada trabajador registrara la hora de ingreso a la empresa, en el reloj biométrico.
- El Supervisor de Procesos Operativos informa al gerente sobre las observaciones registradas en el sistema de control de asistencia.
- El gerente revisa las observaciones y supervisa la permanencia del personal.
- Registra la hora de salida de la empresa, en el reloj biométrico.
- Prepara un reporte que proporciona el sistema de control de asistencia.

### **5.6. DIAGRAMA PROPUESTO**

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos

mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza. Los diagramas son importantes porque nos facilita la manera de representar visualmente el flujo de las actividades, por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un determinado proceso o definición de las actividades que se deben desarrollar para lograr el objetivo.

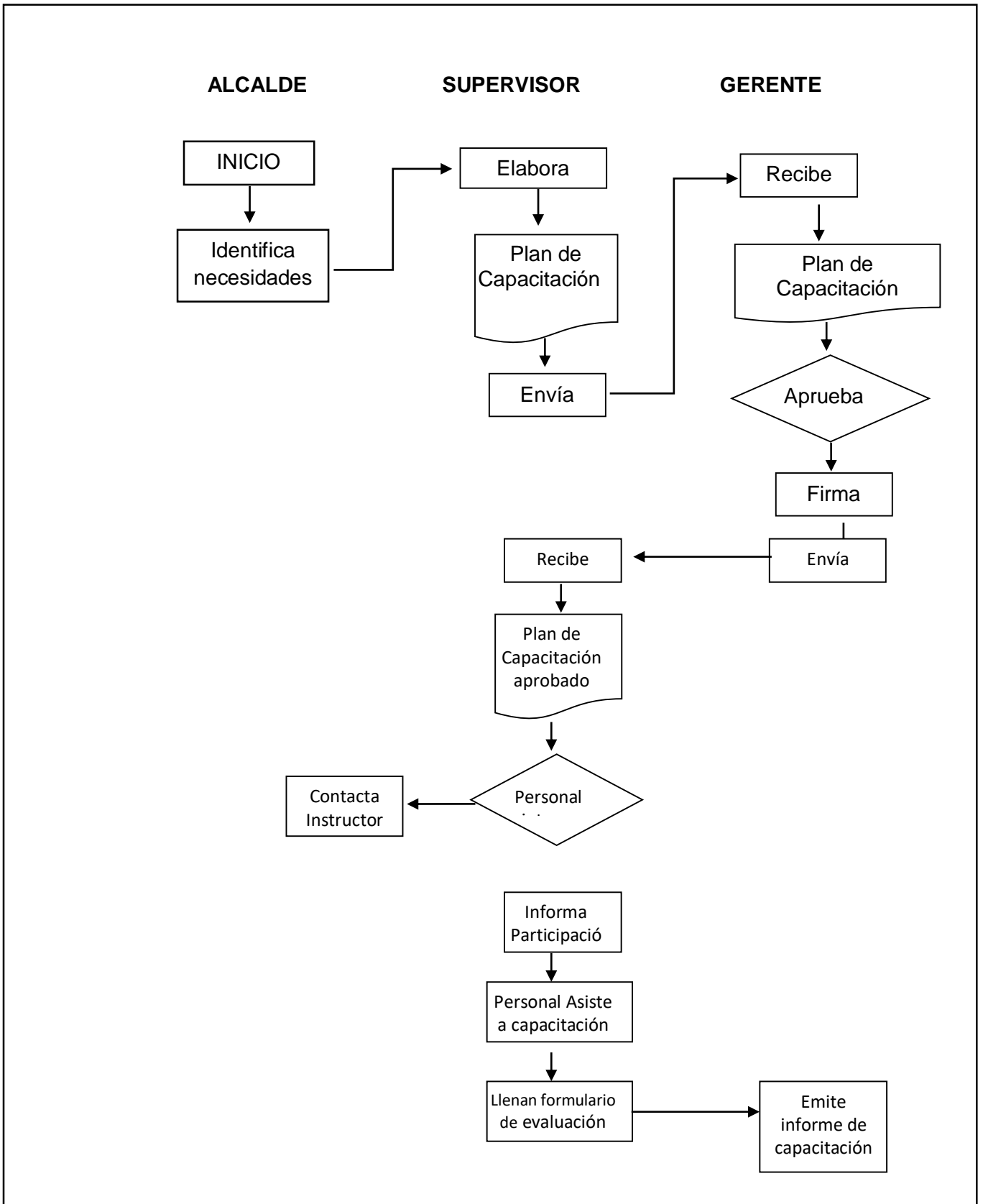
Los flujogramas propuestos para la Municipalidad de Illimo, están diseñados de acuerdo a los principales procesos internos que se lograron precisar con el método de observación de actividades realizadas y que están de acuerdo con el sistema de control interno que se propone, de esta forma se tiene una mejor comprensión de toda la empresa y su flujo de información.

#### ***5.6.1. Objetivos que persiguen los flujogramas propuestos***

Los objetivos que se desean alcanzar con el diagrama propuesto para la empresa son:

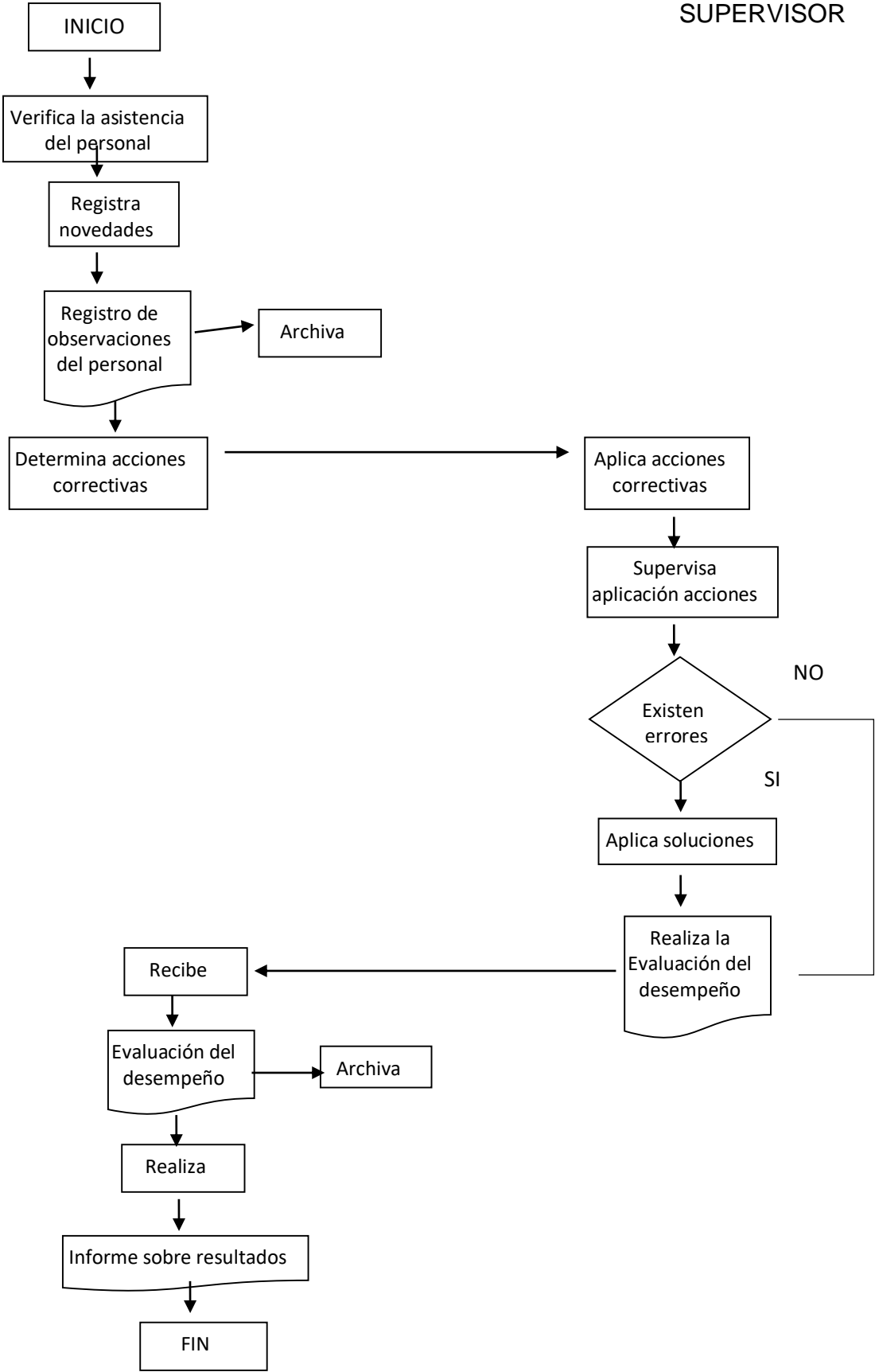
- Dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos de las actividades de la empresa.
- Estudiar las fases del proceso en forma sistemática, con el fin de estudiar las operaciones y realizar los reajustes pertinentes.
- Finalmente, estudiar las operaciones y las inspecciones en relación, unas con otras, dentro de un mismo proceso.

**CUADRO N° 1: Capacitación del personal**



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO Nº 2: Supervisión**





## **V. CONCLUSIONES**

1. La municipalidad de Illimo, no cuenta un adecuado plan estratégico en lo referente a los procesos internos, esto ocasiona que las operaciones que se realizan no sean efectivas y no se logre cumplir las metas que se ha propuesto la empresa.
2. La tecnología que posee no es la adecuada, deben innovar las computadoras que son la principal herramienta de trabajo de todos los días de esta manera permitirá el mejor manejo y control de las operaciones.
3. Las autoridades será el responsable directo que este sistema de control interno sea difundido entre los empleados, para que conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades asignadas, y que éstas sean cumplidas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el Sistema de Control Interno ya que constituye la base fundamental para su desarrollo en la mejorar de los procesos.
2. Se recomienda que la gerencia debe hacer conocer por todas las políticas, normas y códigos de ética para obtener eficiencia en el desempeño del recurso humano.
3. La empresa debe asignar un presupuesto para poder cumplir con todos los requerimientos de un buen plan, y este pueda aplicarse correctamente dando como resultado beneficios para la empresa.
4. Se debe considerar al ser humano el principal recurso que tiene la empresa para lograr sus objetivos. Por lo tanto se le debe capacitar permanentemente en relación al desarrollo personal, y la motivación.

#### IV. REFERENCIAS.

1. AGUILAR, V.L.F. (1996): "Estudio Introdutorio", en AGUILAR, V.L.F (Comp.): Problemas públicos y agenda de Sede del Gobierno. Colección Antologías de Política Pública, Tercera Antología, tomo 3. México: Porrúa. pp. 5-17.
2. Agencia para la Qualitat del Sistema Universitaria Catalunya (A. Q. U) nº 18, 2-3.
3. ARDILA R. (1993): Síntesis experimental del comportamiento. Bogotá: Planeta.
4. ARREOLA, R.A. (2000): "Determining the Faculty Role Model", en Arreola, R.A. (Ed.): Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System. Bolton, MA: Anker Publishing Co. Inc., pp.1-40.
5. A.O.U. (2001): Marc general de l'avaluació del professorat. Barcelona. Ed. Agencia para la Qualitat del Sistema Universitaria Catalunya (A.O.U).
6. A.O.U. (2003a): "La creació de l' Espai Europeu d' Ensenyament Superior. Comunicat de Berlín 2003". El Butlletí, Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitaria Catalunya (A. Q. U.) nº 18.
7. A.O.U. (2003b): "Que en diu la LUC?: l'avaluació del professorat universitari". El Butlletí, Agencia para la Qualitat del Sistema Universitaria Catalunya (A. Q. U) nº18,pp.8.
8. BANCO MUNDIAL (1996): Liberalización y Economía de Libre Mercado. Informe mundial. Washington: World Bank.
9. BARTOLOMÉ, P.M. (1990): "El compromiso social de la Universidad en el marco de sus funciones básicas", en FRANCO, L.E., FERNÁNDEZ, O.C., FLECHA, C. Y TORRES, I. (Eds.): La función social de la Universidad. Jornadas Universidad para los 90. Madrid: Narcea, pp. 27-46.

10. BAUMAN, Z. (1997): "Universities: Old, New and Different", en SMITH, A. & WEBSTER, F. (Eds.): *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in the 1990s*. Buckingham: SQJ 1E, pp. 17-26
11. BEDGOOD, R.E. & POLLARD, R.J. (1999): "Uses and misuses of student opinion surveys in eight Australian universities". *Australian Journal of Education*, nº 2, v 43, 129-141.
12. BENEDITO, V. (1996): "Formación para la Docencia Universitaria", en RODRÍGUEZ, S., ROTGER, J.M., MARTÍNEZ, F. (Eds.): *Formación y Desarrollo para la Docencia y Gestión Universitaria*. Barcelona: Cedecs Temas Universitarios, pp. 95-99.
13. BERMAN, E.H. (1998): "The Entrepreneurial University. Macro and Micro Perspectives from the United States", en CURRIE, J. & NEWSON, J. (Eds.): *Universities and Globalization. Critical Perspectives*. California: SAGE, pp. 213-233.
14. BERNSTEIN, D.J. (1996): "A Departmental System for Balancing the Development and Evaluation of College Teaching: A Commentary on Cavanagh". *Innovative Higher Education*, nº 4, v 20, 241-247.
15. BLAXTER, L. HUGHES, C. & TIGHT, M. (1998): "Writing on Academic Careers". *Studies in Higher Education*, nº 3, v 23, pp. 203-285.