

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**" El departamento de Organización & Métodos
y la Reingeniería, dentro de las instituciones bancarias."**



LICENCIADO

Guatemala, agosto de 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1651)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL 1o. Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL 2o. Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o. Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
VOCAL 4o. Br. Carlos Luna Rivera
VOCAL 5o. P.C. Carla MacNott Ramos

**TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

PRESIDENTE: Lic. Miguel Ángel García Reyes
SECRETARIO: Lic. Julio César Duarte Cordón
EXAMINADOR: Lic. César Augusto Marroquín
EXAMINADOR: Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
EXAMINADOR: Lic. Edmundo Gereda

Guatemala, 5 de julio de 1,995

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por la Facultad de Ciencias Económicas en fecha 10 de noviembre de 1,994, para asesorar al Maestro de Educación Primaria Urbana, **Haroldo Eduardo Herrera Monterroso**, en el trabajo de investigación denominado: " **El departamento de Organización & Métodos y la Reingeniería, dentro de las instituciones bancarias** " ; tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo.

En ese sentido, he de señalar que el Maestro de Educación Primaria Urbana, **Haroldo Eduardo Herrera Monterroso**, en gran parte del contenido de la investigación aplicó las experiencias personales que posee en este campo, derivado del trabajo que desarrolla en un departamento de Organización y Métodos dentro de una Institución Bancaria.

Por lo anteriormente expuesto, manifiesto al señor Decano mi aprobación al trabajo desarrollado por el sustentante, en virtud de que en él se establecen muchos conocimientos en una materia totalmente nueva en nuestro país, por lo que en mi opinión reúne los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo su discusión en el Examen General Público de Tesis, previo a optar el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Con especial consideración y deferencia,


Lic. **Edgar Enrique Gordillo Valenzuela**
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Colegiado activo número 3202

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, DIEZ DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CINCO**

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Edgar Enrique Gordillo Valenzuela, quien
fuera designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Administración de Empresas,
se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS Y LA
REINGENIERIA, DENTRO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS",
que para su graduación profesional presentó el
estudiante HAROLDO EDUARDO HERRERA MONTEROSO,
autorizándose su impresión.

"ID Y ENERJAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LECUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por permitirme llegar a este momento.

DEDICATORIA

A mis padres:

Romeo Orlando Herrera Galindo
Flory Monterroso de Herrera

Por haberme dado la oportunidad de emprender el camino de la superación y motivarme a lo largo del recorrido.

A Banco del Café S.A.

Por el apoyo proporcionado para el desarrollo de este trabajo, en especial a:

Dr. Alejandro Eduardo Giammattei Falla
y al Departamento de Organización y Métodos

INDICE

- Introducción.....	1
---------------------	---

Capitulo 1 REINGENIERIA

1.1 Concepto.....	3
1.2 Naturaleza y Características.....	4
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Beneficios.....	8
1.5 Obstáculos.....	8

Capitulo 2 ORGANIZACION Y METODOS

2.1 Concepto, Naturaleza y alcances.....	9
2.2 Objetivos.....	13
2.3 Funciones.....	14
2.4 Ubicación.....	18
2.5 Estructura.....	18
2.5.1 Recurso Humano que lo conforma.....	19
2.5.1.1 Requisitos mínimos del personal de Organización y Métodos.....	19
2.5.2 Normas, políticas y forma de trabajar.....	21
2.5.3 Instrumentos administrativos que se utilizan.....	23
2.5.4 Mobiliario y equipo adecuado para trabajar.....	26
2.6 Limitantes.....	27

DEPOSITADO EN LA BIBLIOTECA DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Biblioteca Central

Capítulo 3 REINGENIERIA DENTRO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

3.1	Análisis de los procedimientos que actualmente utilizan las Instituciones Bancarias.....	28
3.2	El objetivo del cambio, dentro de las Instituciones Bancarias.....	29
3.2.1	Qué se debe reducir o eliminar ?.....	30
3.3	La Reingeniería como herramienta para lograr el cambio.....	31
3.3.1	Quién debe realizarla ?.....	33
3.4	El apoyo que brindan los departamentos internos del Banco a la labor de Reingeniería.....	34
3.4.1	El papel que juega la automatización.....	34
3.4.2	La regulación del control.....	36
3.5	Relación existente entre Reingeniería y Organización & Métodos.....	36
3.6	Beneficios.....	39
3.7	Obstáculos.....	40

Capítulo 4 PRESENTACION DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO

4.1	Metodología a seguir para su aplicación.....	41
4.1.1	Consideraciones Generales.....	41
4.1.2	Evaluación y cambio de procedimientos.....	42
4.1.3	Evaluación y cambio de estructuras.....	44
4.1.4	Aspectos a considerar.....	46
4.2	Metodología a seguir cuando existe departamento de Organización y Métodos dentro del Banco.....	49
4.3	Formas de evaluación de resultados.....	50
	- Conclusiones.....	51
	- Recomendaciones.....	53
	- Anexos	
	- Bibliografía	

INTRODUCCION

La elaboración de este trabajo, surgió como una respuesta a la necesidad de demostrar que las instituciones bancarias de nuestro país, necesitan cambiar los procedimientos y sistemas que actualmente se utilizan, para proporcionar los servicios a los clientes y para competir eficientemente en nuevos mercados

Es indudable que el sistema bancario de nuestro país, se encuentra regido por leyes cuya vigencia se originan en la década de los años cuarenta y que a lo largo de todo este tiempo, han sufrido muy pocas modificaciones.

Por lo anterior es necesario evaluar si el modelo bancario del país, tal y como está estructurado, puede dar una respuesta lo suficientemente ágil a las necesidades monetarias, cambiarias y crediticias de los usuarios del servicio y si el sistema en general podrá acoplarse a los avances de la ciencia y la tecnología, e implementar procedimientos similares ó iguales a los que los agentes privados bancarios internacionales pudiesen implantar en nuestro país, en estos momentos que la apertura de fronteras lo permite.

La futura creación, desarrollo y participación de instituciones bancarias internacionales en Guatemala, obliga a realizar cambios trascendentales, en los procedimientos utilizados por los bancos nacionales, a fin de no tener que fucionarse o retirarse del mercado a muy corto plazo.

Recientemente, en la administración moderna, ha surgido el término Reingeniería, el cual sabiéndose utilizar, puede llegar a ser la herramienta apropiada para lograr estos cambios y tomando en cuenta que dentro de algunas instituciones bancarias ya existe un departamento denominado Organización y Métodos, que dentro de sus funciones contempla la evaluación y elaboración de procedimientos, será más fácil adecuarlo a la labor de Reingeniería, para que conjuntamente logren concretar el cambio.

Para realizar este trabajo, fue necesario evaluar las características de los procedimientos utilizados por el sistema bancario en general, además se investigó la aceptación que tienen los términos Reingeniería y Organización & Métodos dentro del mismo, pudiendo observar que; Aunque en la actualidad el término Reingeniería se encuentra de moda, en nuestro medio es muy poca la documentación y personal con conocimientos sobre el tema

Por otra parte, las funciones de Organización y Métodos son conocidas en la mayoría de Bancos en una forma empírica, ya que muy pocos tienen conformado este departamento dentro de su estructura y muchas de estas funciones son realizadas por otros departamentos, sin especialización y con muy poco apoyo.

La falta de conocimiento y poca preparación de estos temas dentro de las instituciones bancarias, demuestra que es necesario informar y capacitar a las mismas para lograr su aplicación eficientemente dentro del Sistema Bancario Nacional y por ende mejorar la prestación y venta de servicios financieros en nuestro país.

CAPITULO I

REINGENIERIA

1.1 CONCEPTOS.

REINGENIERIA:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez.(1)

PROCESO:

Serie de actividades, que tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente. (2)

REINGENIERIA DE PROCESOS:

Análisis de flujos operativos para identificar las tareas que añaden valor al proceso, para simplificar y/o eliminar las demás y así lograr procesos ágiles y eficientes al prestar los servicios, a través de optimización de recursos, reducción de costos y estandarización de tareas.(3)

(1) Hammer Michael, James Champy. REINGENIERIA.

(2) Morris Daniel, Joel Brandon. REINGENIERIA, " Cómo aplicarla con éxito en los negocios. "

(3) Galvez Reyero, Alfredo. SEMINARIO " REINGENIERIA DE PROCESOS." IGCPA

1.2 NATURALEZA Y CARACTERISTICAS.

En la actualidad dentro del medio empresarial, industrial y comercial, el número de competidores con innovación de productos y/o servicios iguales o similares se incrementa en el mercado, con procedimientos más sencillos y menos complicados para el cliente.

En lo que respecta a competencia, existen muchos productos o servicios, en los que el precio y la calidad no tienen importancia para el consumidor final, ya que su interés es la rapidez y facilidad con la que los pueda obtener.

Existe diversidad de bienes y/o servicios similares o sustitutos que el cliente puede adquirir para satisfacer sus necesidades, por lo que se hace necesario identificar las necesidades reales de los clientes y vender productos y/o servicios que las satisfagan, en menor tiempo, con mejor calidad y a precio competitivo.

La diferencia para los clientes será el tiempo en el que se les pueda entregar el bien o servicio, y se verá reflejada en procedimientos sencillos, rápidos y efectivos, que para ellos deberán ser transparentes.

La labor de la Reingeniería, está encaminada hacia esos procedimientos que hacen la diferencia para los clientes, ya que, al existir varios oferentes del mismo servicio o producto con características iguales o similares, tiene la libertad de buscar y elegir a la empresa que cubra sus necesidades con efectividad y lógicamente se inclinará por la que le ofrezca algo más: " MEJOR SERVICIO."

Reingeniería significa CAMBIO; esto no es más que dejar de hacer las cosas como se han venido haciendo y hacerlas en función de un objetivo definido al que se le denomina CLIENTE.

Para mejorar los servicios que se ofrecen a los clientes, es recomendable realizar evaluaciones y análisis permanentes de los sistemas y procedimientos, que se utilizan para llevar a cabo las funciones.

Los sistemas y procedimientos sin revisión y análisis durante mucho tiempo, llegan a ser obsoletos y es casi seguro que no se adecuarán a las necesidades de los consumidores, que en su mayoría se ven condicionados por las exigencias que caracterizan a las sociedades actuales. En este momento es cuando se hace efectiva la labor de Reingeniería, haciendo a un lado esos procedimientos e implementando otros que produzcan los mismos o mejores resultados en menor tiempo.

Para llevar a cabo estos nuevos procedimientos, se debe tomar en cuenta cuál es la misión u objetivo de la empresa, dejando a un lado todos aquellos pasos, etapas o sub-sistemas que se han creado como soporte o control a los procesos centrales, pero que el omitirlos, no afecta la calidad del producto o servicio final, los cuales en su mayoría son impuestos sin pensar en los inconvenientes que se le ocasionan al cliente.

El tiempo innecesario que se utiliza al realizar estos pasos o etapas es facturado al cliente, quien lo espera y lo paga al momento de adquirir el producto o servicio.

En muchas ocasiones los procesos son sencillos en su inicio, pero al transcurrir el tiempo se van llenando de nuevos pasos, los cuales surgen como medidas de control interno, pero que para efectos de servicio, se convierten en pasos innecesarios que se han ido agregando, con el afán de minimizar los riesgos internos de la empresa, sin tomar en cuenta que para el cliente se convierten en tiempos de espera y aumento de requisitos para obtener los productos o servicios.

La importancia de la Reingeniería es que si se utiliza adecuadamente, permitirá seguir compitiendo dentro de los mercados actuales y prepara para competir en otros que surjan.

La Reingeniería de procesos debe ser radical⁽⁴⁾ y su función primordial es ingeniar e implementar nuevos procedimientos, que busquen la satisfacción total del cliente, en el menor tiempo posible, con la calidad y eficiencia que espera recibir a cambio del precio que paga por adquirir los productos y/o servicios.

Cuando se elaboran procedimientos, en aquellas empresas ya establecidas, se trata de adaptarlos a las características internas de la Organización, con el agravante de que se le da importancia a factores internos que inducen a la elaboración de procedimientos, bajo características poco adecuadas.⁽⁵⁾

La base para poner en práctica la Reingeniería es la evaluación y análisis de procesos y sistemas; entendiéndose por Procesos, a la secuencia de actividades que se realizan con el fin de entregar un resultado valioso para el cliente, y por Sistemas al conjunto de varios procesos.⁽⁶⁾

Partiendo de la evaluación y análisis del proceso, es necesario revisar cada una de las actividades que lo conforman, e identificar todas aquellas que son necesarias e imprescindibles, evaluando en las sobrantes la forma de simplificarlas o eliminarlas, a efecto de reducir el número de tareas dentro de los sistemas existentes en la Organización.

Las actividades o tareas (pasos) que conforman el proceso, representan los peldaños que se tienen que subir para llegar al final de la operación. Sin embargo, algunos de ellos podrían unirse y otros eliminarse, ya que si se reduce el número de peldaños, dejando solamente aquellos que son estrictamente necesarios y de los cuales no se puede prescindir, se logrará estar en menor tiempo, más cerca de los objetivos y metas que se desean alcanzar.

(4) Hammer Michael, James Champy, REINGENIERIA

(5) Ver Anexo No. 1

(6) Abularach, Rita Miriam, SEMINARIO SOBRE REINGENIERIA, Asociación de Gerentes de Guatemala.

Lo anterior es hacer Reingeniería, a través de la cual se identifican las actividades que no se pueden descartar, para invertir en ellas el tiempo y esfuerzo necesario para mejorarlas; las demás pierden importancia debiendo eliminarlas por completo. De esta manera, se reducen en tiempo y espacio los procedimientos actuales, para implementar nuevos, encaminados hacia el mismo objetivo, pero con mayor eficiencia y agilidad, menor número de pasos, mejor calidad, y mayor aceptación dentro de los consumidores.

1.3 OBJETIVOS.

Identificación de los principales procesos de valor para el negocio.

Es la identificación de los procesos claves dentro de la Empresa, para cambiarlos drásticamente, con la finalidad de mejorar los servicios que se prestan a los clientes. Es un cambio radical que significa partir de cero y olvidar los sistemas y procedimientos que se han venido utilizando a través del tiempo.(7)

Identificación y abandono de reglas anticuadas.

Dentro de las empresas, muchas tareas se ejecutan simplemente, para satisfacer exigencias internas de la misma organización, en las cuales existe inversión de tiempo y recursos, pero que al quitarlas o sustituirlas por otras, no alteran los resultados finales de producción de bienes o servicios.(8)

(7) Hammer Michael, James Champy. REINGENIERIA.

(8) Ibid.

1.4 BENEFICIOS

Los beneficios están enmarcados dentro de los objetivos antes descritos, que por sí solos son elocuentes, los cuales se traducen en:

- **Satisfacción del cliente**, ya que necesitará menos tiempo, requisitos y esfuerzos para adquirir los productos y/o servicios que desee.
- **Menor inversión de tiempo y esfuerzo**, por parte del personal de la empresa para realizar su trabajo.
- **Incremento de las utilidades de la empresa**, al ofrecer los productos y/o servicios a un mayor mercado satisfecho.
- **Hacer frente a la competencia**, al ofrecer los productos y/o servicios, con las herramientas adecuadas.

1.5 OBSTACULOS

- **El costo del cambio de estructuras y sistemas**, al implementar nuevos procesos es alto, ya que deberá invertirse tiempo, esfuerzos y recursos para lograr determinarlos e implantarlos.
- **Son muy pocas las personas que se dedican a realizar esta labor**, por lo que el costo de su contratación es alto.
- **El término Reingeniería** está siendo relacionado con el término reestructuración, lo cual no es más que adecuar los procesos existentes a las necesidades de los clientes, y esto no es Reingeniería.

CAPITULO II

ORGANIZACION Y METODOS.

2.1 CONCEPTO, NATURALEZA Y ALCANCES:

Organización y Métodos es un servicio gerencial, cuyo objetivo es incrementar la eficiencia administrativa de las empresas, mediante el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, así como las comunicaciones, controles y estructura orgánica interna.(9)

Constituye un instrumento de cambio y mejoramiento de las operaciones.(10)

Comprende el análisis de las estructuras y de los sistemas de trabajo de la institución, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan, y lograr así eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

La función de Organización y Métodos puede darse empírica o técnicamente, siendo estas de la siguiente manera:

EMPIRICAMENTE:

Esta función se ha venido realizando históricamente, desde el inicio de las actividades productivas, cuando se busca simplificar y mejorar los métodos de trabajo existentes.

Para realizar esta función no importa el puesto que se ocupe, ni la labor que se realice, ya que para llevar a cabo las tareas casi siempre se busca utilizar procedimientos sencillos, rápidos, efectivos y seguros que faciliten las labores.

(9) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

(10) Ibid.

TECNICAMENTE:

Esta función se da a través de un departamento o área de la empresa, que tiene como finalidad específica, *buscar la simplificación del trabajo a través del estudio, análisis e innovación de métodos mejorados*, en el cual se encuentran personas especializadas en la materia.

En la actualidad, son muy pocas las empresas que tienen contemplado dentro de su estructura un departamento específico para realizar esta labor, por lo que la misma se ha venido realizando de la siguiente forma:

- a) Dentro de algunas empresas que no tienen conformado un departamento de Organización y Métodos, esta función está encomendada a algún otro departamento de la misma, entre los cuales destacan:

- Departamento de Auditoría Interna:

Es el encargado de velar que se cumplan las normas y procedimientos de la institución.

La relación de este departamento con Organización y Métodos, se da al momento de poner controles a los procedimientos y velar porque se cumplan.

La desventaja es que como ente controlador, normalmente tiene un punto de vista poco flexible, debido a que su función es establecer y velar por el cumplimiento de los controles.

- Departamento de Recursos Humanos:

Es el encargado de administrar y proveer de recurso humano a todas las áreas de la institución.

La relación de este departamento con Organización y Métodos, se da en la elaboración de descripciones de puestos y todo lo relacionado con atribuciones y funciones del personal.

La desventaja es que este departamento, puede ayudar a elaborar y controlar las descripciones de puestos, pero difícilmente llega a conocer los procedimientos que se utilizan en cada una de las áreas de la empresa.

Departamento de Procesamiento electrónico de datos o Centro de Cómputo:

Es el encargado del desarrollo de sistemas y del procesamiento electrónico de datos.

La relación de este departamento con Organización y Métodos se da en lo que respecta a la automatización de los sistemas y procedimientos de operaciones o procesos.

La desventaja es que los procesos se ven desde un punto de vista técnico, y muchas veces no se pone interés a aquellos aspectos que no se puedan automatizar.

- b) En otras empresas, esta función es encomendada a los Jefes y/o encargados de cada área o departamento de trabajo.

La ventaja es que se da libertad, para que cada Jefe o encargado de departamento, desarrolle sus propios procedimientos con la ayuda de su personal, ya que son quienes conocen los aspectos más relevantes de los pasos que se llevan a cabo dentro de ellos.

Las desventajas son **la falta de tiempo**, que es un factor imprescindible para realizar la labor de evaluación de procedimientos, del cual en la mayoría de ocasiones no se puede disponer; además, **la falta de interés** afecta esta labor, ya que muchas veces es vista por los empleados como trabajo extra. No permite una evaluación adecuada de los posibles errores en los que se está incurriendo, por la familiaridad que tienen con los procesos.

- c) En otras empresas, esta labor se realiza directamente en el nivel Gerencial.

La desventaja es que en este nivel, solamente se toman en cuenta los aspectos generales de los procesos, no se evalúan a detalle los específicos de los mismos, ya que la disponibilidad de tiempo para realizar estas funciones es mínima.

2.2 OBJETIVOS:

En términos generales, el objetivo de Organización y Métodos es *buscar la simplificación del trabajo a través de la optimización de los recursos disponibles y por adquirir, así como minimizar tiempos y actividades innecesarias en los procedimientos que se utilizan dentro de las empresas.*

La primera parte del concepto, está encaminada hacia la utilización adecuada de los recursos con los que cuenta la empresa y de aquellos que piensa adquirir, lo cual hace que sea válido para todo tipo de recurso que pueda conformar a la misma, entre los que destacan:

RECURSOS HUMANOS: Optimizar el recurso humano, significa aprovechar las características, aptitudes, capacidades y cualidades de las personas que laboran dentro de la empresa y de las que se van a contratar. En base a los requisitos de los puestos, ubicarlas adecuadamente, para el mejor desempeño de sus funciones.

RECURSOS TECNOLOGICOS: Optimizar los recursos tecnológicos, significa conocer las características del equipo que se posee o se piensa adquirir, para aprovechar al máximo su capacidad instalada, lo cual ayudará a simplificar las tareas dentro de los procedimientos internos y como consecuencia de ello, se obtiene un mejor control sobre los mismos.

RECURSOS FISICOS: Optimizar los recursos físicos, significa aprovechar la capacidad de espacio que se posee, lo cual se traduce a la distribución de espacios adecuados para cada puesto de trabajo, con el mobiliario y equipo acorde a sus funciones y atribuciones.

La segunda parte del concepto, se refiere a minimizar tiempos y actividades innecesarias en los procedimientos que se utilizan, con lo cual se busca la eficiencia en las labores que se realizan dentro de la empresa, ya que al reducir los tiempos que se necesitan para llevarlas a cabo, omitiendo todos aquellos pasos que no son necesarios dentro de los procesos y que solamente los vuelven engorrosos y sofisticados, se pueden hacer las labores en menor tiempo y con menor inversión de recursos.

2.3 FUNCIONES:

Las funciones del Departamento de Organización y Métodos, las determinan las características específicas de cada empresa. Sin embargo, las más generales son las siguientes:

2.3.1 SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

Es un plan organizado que sirve para la aplicación de mejores técnicas y métodos que faciliten la ejecución de las tareas, a través de la reducción de esfuerzos físicos y mentales.⁽¹¹⁾

Para lograrla se utiliza la evaluación de las actividades que se realizan dentro de una empresa, con el afán de mejorarlas y reducir las en tiempo y en elementos que las integran, lo cual es básico para el desarrollo de procedimientos más efectivos.

(11) Toledo, Julio Roberto, SEMINARIO ORGANIZACION Y METODOS, Asociación de Gerentes de Guatemala.

2.3.2 ESTANDARIZACION DE ACTIVIDADES Y RECURSOS.

La estandarización busca hacer homogéneas las actividades de las empresas, ya que muchas de las tareas y recursos que se necesitan para ofrecer servicios o producir bienes, tienen factores comunes, los cuales pueden unificarse.

Existen muchos aspectos que forman parte de los procesos, que pueden ser objeto de estandarización, entre los que sobresalen: funciones, formularios, tecnología, materiales de oficina, mobiliario y equipo, etc.

2.3.3 ELABORACION Y ACTUALIZACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Los Manuales Administrativos dentro de las Empresas, son documentos que contienen información detallada de los *antecedentes, legislación, funciones, estructura, procedimientos, normas, políticas, atribuciones, características, etc.* de la Institución y de las unidades administrativas que la conforman.

Dentro de la empresa, estos documentos deben ser elaborados técnicamente, con características similares y en formatos específicos que faciliten su utilización e interpretación.

La actualización de los mismos debe ser una labor constante y sistemática.

2.3.4 ELABORACION Y ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS E INSTRUCTIVOS.

Los Reglamentos e Instructivos dentro de las Empresas, son documentos que orientan al personal sobre la forma de realizar algunas de las actividades.

Estos documentos también deben ser elaborados técnicamente, con características similares y en formatos específicos que faciliten su utilización e interpretación, al igual que los manuales administrativos, deben mantenerse actualizados.

2.3.5 EVALUACION DE FORMAS Y FORMULARIOS, PARA IMPRESION.

La evaluación de formas y formularios, se realiza, cuando se hace necesario enviar a impresión los formularios que se utilizan, o a solicitud de otras dependencias cuando se necesitan crear formularios nuevos, para uso del personal o para uso de los clientes.

Esta función está básicamente orientada hacia dos aspectos:

- a) Analizar y evaluar los formularios existentes, y
- b) Crear formularios nuevos, con la finalidad de:
 - Unificar las características de todos los formularios de la Institución, en cuanto a diseño, color y tamaño.
 - Crear formularios atractivos, de fácil manejo y utilización para el personal de la institución y los clientes.

2.3.6 EVALUACION Y DISTRIBUCION DE AREAS FISICAS.

Tiene como objeto buscar la optimización de las áreas de trabajo manteniendo las relaciones de comunicación adecuadas entre los puestos, utilizando el espacio disponible en forma conveniente, para lograr los objetivos de cada oficina.

Para lograr lo anterior es necesario buscar la distribución adecuada del mobiliario, equipo y personal, de acuerdo a los objetivos que se buscan y a los flujos de trabajo dentro de la oficina, con el afán de lograr comodidad, lo que se traducirá en eficiencia y agilidad en cada una de las etapas productivas.

La evaluación y distribución de áreas físicas, busca crear ambientes apropiados que ayuden a simplificar las labores, facilitando la comunicación entre los puestos de trabajo o entre las diferentes dependencias que conforman la empresa; además, busca facilitar al cliente la secuencia que deberán llevar sus operaciones.

2.3.7 ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

Comprenden la evaluación y análisis de todos los movimientos que son necesarios realizar, al llevar a cabo las actividades en cada puesto de trabajo, con el objeto de disminuir esfuerzos y crear para ellos las condiciones propicias, reduciendo tiempos ociosos e innecesarios, así como cuellos de botella y flujos de trabajo con recorridos lentos e inadecuados.⁽¹²⁾

(12) Hauwel, C. CALCULO Y REDUCCION DE TIEMPOS EN TRABAJOS DE ADMINISTRACION.

2.4 UBICACION.

La función y/o departamento de Organización y Métodos, es un servicio eminentemente de asesoría y asistencia al nivel gerencial de las empresas, cuyo objetivo primordial es incrementar la eficiencia administrativa, por lo que su ubicación dentro de las estructuras de las empresas requiere atención, existiendo muchas razones para ubicarla en el nivel más alto de las mismas, ya que por el tipo de trabajo que se realiza es necesario apoyarlo y revisarlo de cerca, con lo que se logra: (13)

- Reducir las resistencias a los cambios propuestos.
- Obtener un conocimiento **amplio de la organización**, especialmente en términos de la **coordinación**, que deben tener los departamentos y las actividades, lo cual ayudará a definir las áreas adecuadas de **desenvolvimiento y ejecución**.

Por lo anterior, es recomendable que el departamento de Organización y Métodos esté ubicado a nivel **staff**, con línea directa hacia el nivel Gerencial de la institución, (14) **sin jerarquía** ante las demás áreas o dependencias de la empresa, **pero sí con disponibilidad** para brindar asesoría, asistencia y apoyo a cualquier nivel de la misma, para lograr el mejor desarrollo en las funciones.

2.5 ESTRUCTURA:

Está integrada por el recurso humano que lo conforma, y por las herramientas y métodos de trabajo que utiliza, para llevar a cabo sus atribuciones.

(13) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

(14) Ver anexo No. 2

2.5.1 RECURSO HUMANO QUE LO CONFORMA.

Las personas que realizan la función de Organización y Métodos reciben el nombre de Analistas, cuyo nombre se deriva de la función que desarrollan.

Además es importante contar con personal de soporte para los Analistas, entre los que se encuentra:

- Secretarias
- Auxiliares
- Dibujantes

El Jefe del departamento será el coordinador de las actividades, quien distribuirá el trabajo y evaluará el rendimiento del personal, la factibilidad de realizar los estudios propuestos y los resultados que se obtengan de los que se lleven a cabo. (15)

2.5.1.1 REQUISITOS MINIMOS DEL PERSONAL DE ORGANIZACION Y METODOS. (16)

a) Conocimientos técnicos, sobre utilización de instrumentos y herramientas administrativas.

Los instrumentos administrativos son de mucha utilidad para los Analistas, al momento de realizar sus labores, ya que les ayudan a simplificar su trabajo y proporcionan datos más exactos sobre los temas objeto de estudio.

(15) Ver anexo No. 3

(16) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

b) Experiencia y conocimientos generales, sobre el área de trabajo, misión de la empresa y características de sus principales funciones.

Es importante que el personal del departamento de Organización y Métodos conozca los aspectos relevantes internos y externos del negocio, con el afán de: Trabajar bajo lineamientos y objetivos reales que sean acordes a la misión de la empresa y colaboren con el cumplimiento de los mismos.

c) Espiritu analítico, iniciativa y creatividad.

Estas cualidades son imprescindibles para poder realizar estudios de Organización y Métodos, ya que a través de ellas se pueden mejorar muchas de las condiciones de la empresa.

Espiritu Analítico: Significa entrar a detalle en el estudio de los procesos, con la finalidad de evaluar todos los aspectos intrínsecos y extrínsecos de los mismos.

Iniciativa: Significa estar a la expectativa de todo aquello que pueda ayudar a mejorar a las dependencias de la institución y no esperar a que se le solicite que haga las cosas.

Creatividad: Significa hacer las cosas de una forma más atractiva.

d) Seriedad, personalidad agradable y buenas relaciones humanas.

La imagen y personalidad de los Analistas debe ser estable y agradable para los demás, pues la comunicación con otras personas es parte del trabajo, ya que es necesario que todos los empleados de la empresa proporcionen información sobre las tareas que realizan y la forma en que las hacen.

2.5.2 NORMAS, POLITICAS Y FORMA DE TRABAJAR. (17)

El departamento de Organización y Métodos por encontrarse a nivel de staff, trabaja en función de asesoría y asistencia al nivel gerencial de la institución.

Esta actividad se realiza a través de propuestas que elabora el personal de Organización y Métodos después de haber realizado los estudios respectivos a los procedimientos que utiliza la empresa, tratando de buscar hacerlos más sencillos y efectivos, para reducir costos y esfuerzos innecesarios.

Las etapas del proceso de Investigación para realizar este tipo de estudios, son las siguientes:

GENERACION DE LA IDEA O DETERMINACION DEL PROBLEMA:

Es encontrar aspectos o procesos de la empresa que pueden o deben mejorar. En términos generales, no es más que proponer un proyecto.

ESTUDIO PRELIMINAR:

Tiene como objetivo buscar y analizar la factibilidad del proyecto.

RECOPIACION DE LA INFORMACION:

Provee al analista de los elementos que pueden facilitarle la labor de investigación, a través de investigaciones de campo, bibliográficas y/o documentales.

(17) Escobar A. Julio R. MANUAL DE ORGANIZACION Y METODOS, Banco del Café S.A.

REGISTRO DE LA SITUACION ACTUAL:

Tiene como objeto recolectar información sobre los procedimientos que se utilizan actualmente, así como los métodos de trabajo ya establecidos.

ESTUDIO Y ANALISIS DE LOS DATOS RECOPIADOS:

Su objetivo radica en estudiar, analizar, interpretar, evaluar y comparar la información recopilada.

REDACCION DE INFORMES Y RECOMENDACIONES:

Por medio de ellos se dan a conocer los resultados de las evaluaciones realizadas, así como la conveniencia de hacer cambios a los procedimientos actuales.

PRESENTACION DE METODOS MEJORADOS Y NUEVAS PROPUESTAS:

En ellos se dan a conocer los métodos y procedimientos que se podrían implantar, así como todos aquellos cambios, sugerencias e innovaciones que se consideren necesarios.

Las propuestas son presentadas al nivel gerencial de la empresa y es allí donde se analizan y se decide si se implementan o son denegadas.

IMPLANTACION:

Significa; oficializar, capacitar al personal, poner en práctica los nuevos procedimientos y darles seguimiento.

2.5.3 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE UTILIZAN.

Son Instrumentos Administrativos, todas aquellas herramientas necesarias para realizar una labor.

Sin importar el tipo de empresa, el puesto de trabajo, ni las funciones que se desempeñen, es necesario que toda persona cuente con las herramientas necesarias que le faciliten el trabajo. De igual forma, el Analista de Organización y Métodos debe tener a su disposición las herramientas o medios que le ayuden a efectuar un mejor trabajo, en el menor tiempo posible, con la finalidad de presentar en forma clara y lógica la información de los hechos objeto de estudio.

Existe diversidad de Instrumentos Administrativos utilizados por Organización y Métodos, los cuales pueden ser desde un simple reloj para la toma de tiempos en los procesos, hasta un libro o manual administrativo técnico y completo. Por lo que no existen Instrumentos específicos que se tengan que utilizar, sino que es parte de la iniciativa y creatividad del Analista buscarlos, adecuarlos y utilizarlos en su trabajo.

Entre estos Instrumentos destacan los siguientes:

Encuestas y cuestionarios:

Serie de preguntas impresas, para la recolección de información.

La elaboración de los mismos es un aspecto muy importante que se debe considerar, ya que la redacción y terminología que se utilice en las preguntas que lo conformen, deberá ser clara para el encuestado, pues solamente de esta forma se logrará obtener la información real de los temas objetos de estudio.

Cronograma:

Plan escrito, que demuestra la secuencia y programa de tiempos necesarios para la realización de actividades.

Su utilización ayuda a distribuir adecuadamente los tiempos a las actividades que conforman el proceso. Por medio de él se puede observar si se están cumpliendo conforme lo planificado

Organigrama:

Gráfica de la estructura organizacional de la empresa, que indica como los departamentos o puestos se relacionan a lo largo de las líneas de autoridad.(18)

Los Organigramas tienen la característica de ser una radiografía del esqueleto de la empresa y demuestran claramente los diferentes niveles jerárquicos que la integran, así como la forma estructural de su organización.

Diagrama:

Diseño o gráfica en forma de síntesis, en el que se representan gráficamente las variaciones de un fenómeno, poniendo de manifiesto las relaciones o pasos de una actividad dentro de cualquier proceso.(19)

Los diagramas más conocidos y utilizados para esta labor son los siguientes:

- De Operaciones de Proceso
- De Curso o Flujo de Proceso
- De Interpelación Hombre-Máquina
- De Viajes de Material
- Pert. CPM Y Gantt

(18) Albers, Henry H. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION

(19) Schein. CONSULTORIA DE PROCESOS

Cuadro de distribución del trabajo:

Nos indica la distribución del trabajo que se ejecuta en una oficina; qué empleados desempeñan las diversas actividades, así como el tiempo necesario para su ejecución. Permite hacer una redistribución más eficaz del trabajo.

Este cuadro responde a las siguientes preguntas:

- a) Qué es lo que se hace en la oficina ?
- b) Quién lo lleva a cabo ?
- c) Cuánto tiempo se necesita para hacerlo ?
- d) Cómo se hace ?, etc.

Descripciones de procedimientos o procesos:

Las descripciones de procedimientos, ayudan a los investigadores a comprender en su totalidad los trámites actuales de una dependencia u oficina,⁽²⁰⁾ también nos demuestran, la secuencia lógica que siguen las diferentes actividades que conforman el proceso.⁽²¹⁾

El cuadro de distribución del trabajo señala, qué es lo que se está haciendo en una oficina, así como la distribución de las tareas entre los empleados; mientras que las descripciones de procesos nos enseñan, cómo se hace el trabajo en una oficina.⁽²²⁾

Descripcion de puestos y departamentos:

Estas descripciones indican a los investigadores los objetivos, características, requisitos y atribuciones de cada puesto o departamento de trabajo, ayudan a conocer a los responsables de llevar a cabo cada una de las actividades de los procesos, así como la organización interna de cada uno de ellos.⁽²³⁾

(20) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

(21) Ver anexo No. 4

(22) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

(23) Ver anexos No. 5 y 6

Cuadro de distribución física de la oficina:

Pretende la optimización del círculo de trabajo, distribuyendo los puestos, para cada una de las actividades que han de realizarse, utilizando la mejor combinación posible y al mismo tiempo utilizar el espacio de la manera más adecuada, para lograr los objetivos de la oficina. (24)

Busca la distribución racional del mobiliario, equipo y personal dentro de la oficina, para lograr eficiencia y utilización del espacio disponible.

2.5.4 MOBILIARIO Y EQUIPO ADECUADO PARA TRABAJAR:

Dentro de la distribución física del departamento de Organización y Métodos, deberán existir áreas de trabajo cerradas, para que los analistas puedan desarrollar su labor de análisis sin interrupciones y áreas de trabajo abiertas y espaciosas en donde puedan reunirse varias personas.

Además, es necesario contar con equipo de trabajo que ayude a facilitar las labores que se realizan, entre los que destacan:

- Computador personal e impresora
- Sumadora
- Mesa de dibujo
- Teléfono
- Reglas, escuadras, compás y escalímetro
- Cronómetro y cinta métrica

(24) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

2.6 LIMITANTES:⁽²⁵⁾

El departamento de Organización y Métodos, enfrenta en la actualidad muchas limitantes, las cuales se originan por el desconocimiento del mismo a nivel empresarial, entre las que destacan:

a) Insuficiencia de personal calificado e idoneo en el área.

Debido a su desarrollo insipiente, en nuestro medio no existe formación técnica especializada en el área, lo cual se traduce a muy poca experiencia práctica.

b) Falta de colaboración y apoyo de otros departamentos o áreas de la empresa.

Se debe a la resistencia al cambio y al tipo de cultura organizacional que identifica a las empresas en nuestro medio, incluyendo a la alta dirección.

c) Realización de funciones impropias a la actividad.

Por la falta de conocimiento sobre el tema y sus características, es muy común observar que al departamento de Organización y Métodos se le atribuyan responsabilidades que no le corresponden, que se alejan de los objetivos reales de su razón de ser.

(25) Sabagal Prieto, Gustavo CURSO BASICO DE ORGANIZACION Y METODOS

CAPITULO III

REINGENIERIA DENTRO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

3.1 ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE ACTUALMENTE UTILIZAN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

En los últimos años, el Sistema Bancario Nacional en Guatemala ha crecido considerablemente, pero casi todas las instituciones bancarias que lo conforman trabajan bajo el mismo esquema y los procedimientos que utilizan en la actualidad son muy similares.

Estos procedimientos son lentos, complicados y engorrosos para el cliente, ya que internamente se encuentran llenos de pasos innecesarios y controles excesivos, como consecuencia de la gran cantidad de riesgos que corre este tipo de negocio en nuestro país.

Son muy pocos los bancos que utilizan procedimientos fuera de los estándares del sistema en general, pero aunque salen de lo tradicional muchas veces vuelven a caer en las mismas características, con cierto grado de deficiencia y complejidad, en los que se castiga al cliente por involucrarse dentro de ellos.

Para este tipo de instituciones, el presente se rige por las reglas del pasado, cuando debe regirse por las reglas del futuro. Es indiscutible que todos los bancos necesitan cambiar, unos con emergencia y otros previendo el futuro, ya que los éxitos del pasado no garantizan el futuro de aquellos que hasta hoy han logrado sobresalir.⁽²⁶⁾

(26) Abularach, Rita Miriam. SEMINARIO SOBRE REINGENIERIA. Asociación de Gerentes de Guatemala.

3.2 EL OBJETIVO DEL CAMBIO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

La apertura de fronteras a nivel mundial, con la finalidad de crear mercados más grandes y competitivos, es un tema de actualidad, que para muchos es visto positivamente, pero que en otros ha empezado a crear temores.

La globalización es una realidad que a muy corto plazo hay que enfrentar, por lo que es necesario crear instituciones bancarias, que abandonen los principios organizacionales tradicionales y que desplacen al poder de la tradición y la costumbre, creando un nuevo modelo del negocio, apoyado en principios con orientación hacia el futuro, que ante la realidad permitan competir eficientemente.

El cambio es un desafío de lo viejo a lo actual, que permite crear la estructura adecuada para anticiparse al futuro; está motivado por las nuevas circunstancias y tendencias empresariales a nivel mundial.

Es necesario que quienes se encargan de la evaluación y elaboración de procesos dentro de las instituciones bancarias, con valentía y confianza infrinjan las reglas, rompiendo con la tradición y las creencias personales, logrando crear instituciones bancarias con identidad propia, ambiciosas, pioneras en el servicio y por consiguiente empresas de éxito.

Para lograrlo hay que tener independencia mental y estar seguro de que como en la actualidad hacemos las cosas, no es la única manera de hacerlo; existen más; lo que hoy parece imposible puede llegar a ser la norma del mañana.

Las preferencias y gustos del consumidor deben ser tomadas en cuenta para generar satisfacción, por lo que se deben lograr cambios impresionantes para no ser desplazados, tomando en cuenta que perder un mercado da como resultado favorecer a la competencia.

La orientación de los nuevos procesos hacia la misión del banco, es el punto de partida para realizar el cambio, el cual debe tener como objetivo crear instituciones bancarias ágiles, competitivas e innovadoras, que generen satisfacción a los clientes antes, durante y después del proceso. No debe ser un cambio parcial que por excepción busque eficiencia parcial, sino que por el contrario busque eficiencia total.

3.2.1 QUE SE DEBE REDUCIR O ELIMINAR ?

- *Pasos o actividades:*

La eliminación de pasos o actividades dentro de los procesos, es el elemento relevante dentro de la labor de cambio, ya que el mismo no se podrá apreciar si los nuevos procedimientos a utilizar siguen siendo largos, complicados y engorrosos para el cliente.

- *Formularios:*

La utilización de formularios es necesaria para llevar registro de las actividades que se realizan dentro de los procesos, los mismos facilitan la recolección de información de los datos relacionados con los clientes que demandan los productos y/o servicios, así como de todos aquellos datos relevantes que forman parte de los sistemas.

Sin embargo, es necesario administrar adecuadamente estos recursos, con el afán de no tener diversidad de formas y no hacer complicada su utilización.

- *Tiempos:*

La evaluación del tiempo efectivo que se necesita para adquirir un producto ó servicio, es un aspecto medular dentro del proceso de

cambio, ya que es importante que el cliente espere solamente el tiempo justo y estrictamente necesario.

- Espacios Físicos:

La adecuación de los espacios físicos y el mobiliario, a la secuencia de los flujos de trabajo, es un factor determinante para la reducción de tiempos y pasos innecesarios, así como para lograr la satisfacción del cliente y de los empleados.

- Controles:

La utilización adecuada de controles, es un aspecto que merece atención con la finalidad de no afectar, ni aumentar los pasos dentro de los procesos.

3.3 LA REINGENIERIA COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR EL CAMBIO.

Para las instituciones bancarias de nuestro país, la Reingeniería es la herramienta adecuada que se debe utilizar, para lograr un cambio y no seguir desarrollando servicios bajo el esquema y las características de los servicios bancarios tradicionales, que hasta hoy suelen ser lentos, complicados y que en muy pocas ocasiones buscan la satisfacción del cliente.

La implantación de programas de Reingeniería es importante y empieza a ser imprescindible, para crear una nueva imagen al Sistema Bancario Nacional, logrando con ello, prestar el servicio con mayor entusiasmo, dedicación e iniciativa; pero también, para estar preparados y tener la capacidad de competir contra instituciones bancarias internacionales de gran prestigio, con mayor experiencia, infraestructura, deseo de prestar un mejor servicio y que a muy corto plazo se instalarán en nuestro país.

La Reingeniería va a situar a las instituciones bancarias en donde quieran estar dentro de tres o cuatro años, a través de la evaluación y cambio de procesos, personas y tecnología de las mismas, resaltando las ventajas y reduciendo las desventajas ante los clientes y la competencia.(27)

Dentro del sistema bancario, el concepto " Reingeniería " se ha convertido en sinónimo de necesidad, el cual se empieza a conocer y en algunos casos a utilizar para lograr el rediseño fundamental y radical de los procesos del negocio, lo cual significa cambiar las estructuras internas de los bancos, para aumentar la eficiencia y la competitividad en la prestación de servicios financieros

El liderazgo del mercado quedará en manos de quien rediseñe sus operaciones ante los nuevos retos y oportunidades que se les brinda en la actualidad, tomando en cuenta las modificaciones que en él se esperan, a muy corto plazo.

Los bancos deben realizar estudios de Reingeniería, para lograr hacer rentables a aquellos que aún no lo son y más rentables a aquellos que ya se encuentran posicionados satisfactoriamente, dentro de un mercado que constantemente tiene cambios, en donde la competencia se intensifica y los cuentahabientes tienen libertad de elegir, entre muchas opciones que les presentan iguales o similares beneficios.

Es por ello que en este momento, la banca privada nacional se encuentra en una lucha de procesos, en la que a futuro tendrá más oportunidad de ser buscado, el banco que facilite la prestación de sus servicios, a través de la utilización de procedimientos internos adecuados a las necesidades reales de sus clientes; entre las que destacan: agilidad, rapidez, exactitud y comodidad. Por el contrario, aquellos bancos que buscan la seguridad interna antes que la satisfacción del cliente y que para lograrlo llenan los procedimientos de pasos engorrosos e innecesarios, quedarán al margen.

(27) Morris Daniel, Joel Brandon. REINGENIERIA "Como aplicarla con éxito en los negocios"

Es necesario dejar a un lado lo existente y diseñar nuevos procedimientos que busquen prestar los mismos servicios al cliente, con mejores características; sin dejar a un lado los aspectos referentes a controles y basados en la realidad de los bancos, que incluye conocer todos aquellos aspectos técnicos, operativos e infraestructurales muy particulares de la institución en general y de cada una de sus áreas componentes.

3.3.1 QUIEN DEBE REALIZARLA ?

La labor de Reingeniería puede realizarse desde cualquier nivel del Banco ya que todos los integrantes del mismo conocen aquellos pasos que están de más y que sólo logran obstaculizar el desempeño rápido y efectivo de los procesos.

- Desde el punto de vista del empleado, se conocen los obstáculos, limitantes y cuellos de botella que impiden realizar las tareas con mayor prontitud.

- Desde el punto de vista del cliente, se conocen todas las limitantes que los procedimientos dejan apreciar, que para él hacen de la operación algo lento y defectuoso.

Ambos puntos de vista son válidos, pero no imparciales, puesto que en el primero de los casos, quizá la rapidez del servicio conlleva riesgos, al quitar unos pasos del proceso ó puede implicar agregar otras tareas a las funciones actuales. " Entonces al empleado no le conviene decir, cuáles son los obstáculos o cuellos de botella. "

En el segundo de los casos, al cliente le interesa ser atendido rápidamente, por lo que evalúa y desarrolla los procedimientos a su conveniencia, sin tomar en cuenta los aspectos inherentes a seguridad y control de la empresa.

Lo anterior demuestra que mientras el ente evaluador sea parte del proceso, buscará un beneficio particular, sin imparcialidad.

Para no tener este problema es necesario apoyarse en personas ajenas al proceso, las cuales tendrán como función la evaluación de los procedimientos actuales y la implementación de nuevos, que no le quiten seguridad interna al banco, pero que busquen efectividad y satisfacción para el cliente.

Estas personas ajenas al proceso, se convierten en asesores de las empresas, cuya finalidad es realizar trabajos de Reingeniería en los procesos que actualmente se utilizan. Pueden ser empleados de otras áreas de la empresa o asesores externos de la misma.

3.4 EL APOYO QUE BRINDAN LOS DEPARTAMENTOS INTERNOS DEL BANCO A LA LABOR DE REINGENIERIA.

Para realizar completa la labor de Reingeniería, es necesario apoyarse dentro de la empresa, en todas aquellas áreas o personas que conocen y son parte de los procesos que se están evaluando, entre los que destacan: clientes, jefes de dependencias, empleados, competencia, etc

Además, es importante tomar en cuenta la opinión de otras áreas dentro de las empresas, entre las que destacan el departamento encargado del procesamiento de datos y el encargado de proponer controles.

3.4.1 EL PAPEL QUE JUEGA LA AUTOMATIZACION

La automatización, ayuda a agilizar los sistemas y procesos que se utilizan dentro de las instituciones bancarias, brindando a los usuarios y a los empresarios, seguridad y soporte en el procesamiento electrónico de datos, con lo que se logra la disminución de riesgos y la actualización rápida y constante de los mismos; con ella, obtenemos resultados precisos en el momento necesario, reduciendo tiempos y esfuerzos, operativa y

administrativamente; lo que se traduce en prestación de servicios más ágiles y efectivos para el cliente.

Sin embargo, el reto actual de la competitividad no solo consiste en la selección de tecnologías, sino también en la administración adecuada de las mismas.

" NO HAY TECNOLOGIAS MILAGROSAS QUE PUEDAN SALVAR A UNA GERENCIA OBSOLETA "

No basta con poseer la más moderna tecnología, ni con saber desarrollarla y producirla, hay que saber utilizarla a través de estrategias gerenciales modernas y organizaciones ágiles, participativas y dinámicas. (28)

Los sistemas tecnológicos por sí solos no producen ningún resultado, por lo que es importante administrar adecuadamente aquellos con los que se cuenta, para aprovechar al máximo la capacidad de los mismos, mejorando a través de ellos los procesos internos de los bancos.

Así mismo, es importante conocer las características de las nuevas aplicaciones y adquirir en base a ellas las nuevas herramientas que la informática nos pueda proporcionar.

La evolución de la automatización se está dando aceleradamente, y en los últimos años, se ha convertido en un elemento de competencia muy poderoso, por medio de la cual se logran mejoras significativas dentro de los procedimientos. (29)

Los aspectos tecnológicos a considerar son los siguientes:

- Hardware = Equipo
- Software = Programas
- Networks = Redes de telecomunicaciones

(28) Incae. ECONOMIA Y RECONVERSION INDUSTRIAL

(29) Ibid.

3.4.2 LA REGULACION DEL CONTROL

Es diferente poner controles a los procedimientos, a hacer procedimientos para los controles, que es lo que generalmente se hace.

El costo de los controles que se le agregan a los procedimientos, muchas veces es más alto que el beneficio que se obtiene con ellos.

Los controles deben ser acciones paralelas, que ayuden a minimizar riesgos dentro de los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las operaciones financieras; no deben ser parte de los procedimientos centrales.

Al ser acciones paralelas, se tiene la libertad de cambiarlos cuando se considere necesario, en base a los riesgos que se encuentren de moda en ese momento, sin necesidad de cambiar los procesos medulares del negocio financiero.

3.5 RELACION EXISTENTE ENTRE REINGENIERIA Y ORGANIZACION & METODOS.

Algunos bancos han invertido tiempo y esfuerzos en la evaluación de los procedimientos, mediante la elaboración, análisis y actualización de Manuales Administrativos, a través de un Departamento de Organización y Métodos; que como tal, busca *la optimización de los recursos disponibles o por adquirir, así como la minimización de los tiempos y actividades innecesarias dentro de los procedimientos que se utilizan.*

Se debe recordar que, la función de Organización y Métodos es un servicio gerencial, cuyo objetivo es incrementar la eficiencia administrativa de una organización, mediante el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, así como las comunicaciones, controles y estructura orgánica interna; por lo que constituye un instrumento de cambio y mejora de las operaciones de la institución, lo cual se puede resumir como labor de Reingeniería.

Entre estos dos conceptos existe un factor común, el cual se puede reducir a una sola palabra que es " PROCESOS ". Ambos, el primero como función y el segundo como departamento, evalúan los procedimientos e implementan otros, buscando optimización de recursos, estandarización de actividades y reducción de costos.

Esto quiere decir que, si la Reingeniería es una función encaminada hacia el cambio de procesos, y Organización y Métodos es el departamento que evalúa los procedimientos internos que se utilizan dentro de la organización, el departamento de Organización y Métodos utiliza a la Reingeniería para realizar su función.

Por lo cual, es indiscutible la relación que existe entre ambos términos.

La asistencia y asesoría de Organización y Métodos a la dirección de la empresa, puede darse a nivel externo y a nivel interno de la misma, siendo de esta forma:

EXTERNAMENTE:

Existen oficinas de consultoría externa, cuya labor fundamental es realizar estudios de Organización y Métodos en las empresas, las cuales muestran la siguiente característica:

Poseen personal calificado en el ramo, con experiencia en diferentes tipos de empresas y con conocimiento de muchos problemas organizacionales. Por lo que al momento de realizar un estudio de Organización y Métodos, pueden plantear diversidad de soluciones de acuerdo a los problemas existentes, en base a conocimientos teóricos o experiencias en otras empresas del ramo.

Sin embargo, pueden alejarse de la realidad de la empresa, ya que en algunas ocasiones es difícil llegar a conocer la Cultura Organizacional, problemas históricos y el sentir general del personal, puesto que por ser personas extrañas a ellos, la confianza y sinceridad pueden ser limitadas.

INTERNAMENTE:

El departamento de Organización y Métodos, realiza permanentemente estudios de simplificación del trabajo, bajo las siguientes características:

Posee personal propio, con experiencia y conocimiento de diferentes áreas del banco y con tiempo completo para dedicarse a buscar mejoras en los procedimientos internos. Además, puede llegar a conocer a profundidad las características internas elementales de cada área, así como la forma de pensar de las personas en relación a los antecedentes históricos de los procedimientos que se utilizan y de la empresa en general.

Sin embargo, la poca experiencia externa con otros tipos de empresas, puede llegar a limitar las posibles alternativas de solución a los problemas que sean objeto de estudio, puesto que no existen puntos de comparación.

Se puede observar que ambas opciones presentan ventajas y desventajas; entonces, ¿Cuál de las dos opciones es la más adecuada ?

La primera opción muestra grandes ventajas, pudiendo ser la adecuada cuando se quiere hacer una única labor de Reingeniería, la cual indicará el camino que se debe seguir de hoy en adelante, pero vuelve a dejar solas a las empresas, ante los cambios del mañana y dependientes de ellos en cualquier momento.

La segunda opción también tiene ventajas y es la adecuada cuando se quiere hacer la labor de Reingeniería permanentemente, pudiendo evaluar constantemente los procedimientos, cambiarlos conforme surjan necesidades, y proponer medidas preventivas ante los cambios que vayan surgiendo a través del tiempo.

Si la inclinación es hacia el cambio constante, lo mejor es realizar una inversión para mucho tiempo, la cual se traduce en la creación de un departamento de Organización y Métodos, que evalúe los procedimientos de la institución y que proponga cambios a los mismos, al que se le deberá exigir imparcialidad en las propuestas, o sea, no buscar respaldar al empleado antes de brindar un servicio eficiente al cliente, pero sí, proporcionarle las herramientas necesarias para desarrollar sus nuevas funciones, con el mayor grado de seguridad y control ante los riesgos que se corren actualmente.

3.6 BENEFICIOS:

- Estandarización y Unificación de actividades:

Existen muchas actividades similares en la empresa, las que para realizarse utilizan caminos, recursos y sistemas diferentes que pueden estandarizarse y unificarse, lo cual reduce el tiempo efectivo que se necesita para llevarlas a cabo.

- *Optimización de recursos y reducción de costos:*

Optimizar los recursos significa, aprovechar al máximo la capacidad instalada y potencial de los mismos.

Al reducir el número de pasos y tiempos, dentro de los procedimientos, se reduce el número de recursos a utilizar, lo cual trae como consecuencia reducir los costos.

3.7 OBSTACULOS:

- *Resistencia al cambio:*

Aunque es una característica muy humana, en nuestro medio se observa más. Dentro de las instituciones de tipo financiero se da a todo nivel.

Las consecuencias que puede traer son muy variadas, hasta el punto que pueden hacer fracasar la labor de Reingeniería, por lo que es necesario saber administrarla para reducirla, y en el mejor de los casos eliminarla.

- *Negocio Riesgoso en nuestro medio:*

Las empresas que se dedican a la venta de servicios financieros, se inclinan cada vez más hacia la utilización excesiva de controles, debido al número de fraudes y estafas que en los últimos años se ha incrementado considerablemente en este tipo de negocio, por lo que para ellas representa un alto riesgo cambiar procedimientos y omitir controles.

CAPITULO IV

PRESENTACION DE PROPUESTAS DE IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO

4.1 METODOLOGIA A SEGUIR PARA SU APLICACION.

Es difícil crear un estándar de aplicación e implementación para utilizar la Reingeniería,⁽³⁰⁾ ya que dependerá mucho del tipo de empresa objeto de estudio y aún más, de las características específicas y particulares de cada una de ellas.

A continuación, se presenta una propuesta que puede ser aplicable a aquellas instituciones bancarias que quieran realizar esta labor, la cual ha sido elaborada tomando en cuenta que:

Reingeniería es adecuar constantemente las labores a las condiciones cambiantes de los mercados en los que los bancos se desenvuelven, a través de la elaboración de procesos que se acoplen a las exigencias de los clientes, aprovechando al máximo todos aquellos recursos y herramientas que se encuentren al alcance.

4.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES:

- a) Tener presente que el tipo de empresa en el que se está trabajando es de servicio y enfocar las metas u objetivos, hacia la búsqueda de la satisfacción total en el cliente.
- b) Conocer " *Qué se hace y para qué se hace* ", lo que quiere decir que hay que tener presente cuál es la misión y los objetivos de la institución.

(30) Morris Daniel, Joel Brandon. REINGENIERIA "Cómo aplicarla con éxito en los negocios"

- c) Cuantificar la inversión real que la empresa está dispuesta a invertir en el rediseño de sus procesos.
- d) Tomar en cuenta los aspectos externos e internos de la empresa. tales como:

Aspectos externos: Mercados meta, competencia, marco legal, etc.

Aspectos internos: Recurso Humano (número), tecnología (capacidad),
Infraestructura, etc.

4.1.2 EVALUACION Y CAMBIO DE PROCEDIMIENTOS.

- a) Al tomar en cuenta la capacidad de inversión, así como los aspectos internos y externos más relevantes de la empresa, se identifican los procesos de valor para el negocio, elaborando para ellos los procedimientos que pueden ser los idóneos para el desarrollo efectivo, rápido y seguro de cada una de las actividades. Estos procedimientos deberán ser escritos en forma clara y sencilla, sin entrar a detalles muy específicos de lo propuesto, tomando en cuenta:

- El objetivo del proceso.
- Los requerimientos mínimos necesarios para llegar a cumplir con el objetivo, ejemplos:
 - Datos personales o de la empresa
 - Documentos
- Los posibles riesgos que se deben contemplar.
- Los requerimientos legales (externos) que se deben contemplar.
- Todos aquellos aspectos que puedan ser automatizados.

- b) Describir los procedimientos existentes dentro de la empresa (situación actual), los cuales deberán ser escritos en forma detallada, y específica, tratando de incluir en ellos, todos aquellos aspectos que por insignificantes que parezcan son parte de los mismos.

NOTA: En aquellas empresas, que cuenten con Manuales Administrativos ya elaborados, solamente será necesario confirmar si los mismos se encuentran al 100% actualizados.

Analizar a detalle los procedimientos actuales, evaluando cada uno de los pasos que lo conforman

- c) Realizar comparaciones entre los procedimientos,⁽³¹⁾ para determinar:

- Los resultados que se pueden obtener con los procedimientos propuestos, contra los resultados que se están obteniendo con los actuales.

- El tiempo efectivo que se necesitará para poner en práctica los nuevos procesos, contra el tiempo que se utiliza actualmente para llevarlos a cabo.

- Los recursos que se necesitaría para llevar a cabo los nuevos procedimientos, en comparación a los recursos que se necesita para llevarlos a cabo actualmente.

- d) Enumerar los factores comunes, entre los procedimientos propuestos, en relación a los actuales.

Estos factores comunes son aspectos relevantes, por lo que es necesario ponerles mucha atención, ya que llegan a convertirse en los elementos medulares dentro del negocio.

(31) Ver anexo No. 7

4.1.3 EVALUACION Y CAMBIO DE ESTRUCTURAS

Para que el cambio de procesos tenga un efecto positivo dentro de la empresa, es necesario brindarle soporte a través de un cambio en la estructura organizacional, que se acople a los requerimientos y a las características de los nuevos procedimientos.

Este cambio acelerado de los aspectos internos de la empresa, para cumplir con los nuevos requerimientos competitivos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, se da en puestos, funciones, estructura, recursos y procedimientos.

La integración de funciones y departamentos es una consecuencia de la integración de sistemas ó procesos productivos, para lo cual es necesario realizar un ajuste estructural que conlleve cambios de reglas y relaciones, a través de la creación de la estructura organizacional adecuada que proporcione soporte a la aplicación de los nuevos procesos, por lo que es importante tomar en cuenta, que hay que adecuar las personas a los puestos, no los puestos a las personas.

Para lograr lo anterior podemos utilizar el siguiente esquema de reestructuración, el cual se debe aplicar en su inicio para la creación del nuevo organigrama de la empresa; posteriormente, para la creación de las nuevas dependencias o departamentos que la conformarán; y por último, para la creación de las nuevas descripciones de puestos y distribución de funciones dentro de cada uno de ellos.

PRIMER PASO:

Elaborar un Organigrama, ubicando los departamentos y/o puestos de la mejor forma que pudieran llevar a cabo sus funciones, cumpliendo con la misión y objetivos para los que fueron creados.

SEGUNDO PASO:

Elaborar un listado general de todas las actividades que se realizan ó deberían realizarse en los departamentos y/o puestos, tomando en cuenta la misión u objetivo para el que fueron creados. Así mismo, hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

- a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.
- b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben realizar.
- c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.

TERCER PASO:

Asignar cada una de las actividades al departamento y/o al puesto que le corresponde dentro de la nueva estructura, " Sin importar quién la realiza actualmente, ni por qué. "

4.1.4 ASPECTOS A CONSIDERAR.

a - Agilizar la toma de decisiones.

No hay que separar físicamente a los delegados de ejecutar las labores, de los encargados de la toma de decisiones. ya que cuando es necesario realizar consultas se retrasa el proceso y es el cliente quien resulta afectado por el tiempo de espera, para lo cual la mejor forma es delegar la toma de decisión en el mismo ente ejecutor.

b - Identificar desde el inicio los procesos que tienen valor para el negocio y evaluarlos.

Estos procesos no necesariamente tienen que estar mal, es posible que estén funcionando bien pero podrían estar mejor.

c - Evaluar y substituir los procesos que al cliente no le gusten, pero no cambiar aquellos que por lentos y engorrosos que sean pudiesen ser atractivos para él, a menos de que se puedan volver más atractivos.

Existen clientes que prefieren la lentitud, el papeleo o un gran número de pasos dentro de los procesos, porque lo consideran más seguro. Trate de mantener la imagen de seguridad en el cliente, no le cree desconfianzas.

Ejemplo: La tecnología crea desconfianzas.

d - Retroalimentación en base a los comentarios externos.

Es importante tomar en cuenta la opinión de las personas, que conocen los procesos solamente desde afuera y que no conocen las interioridades de los mismos, ya que la opinión es válida para lograr percibir la imagen que da la empresa.

e - Comunicar oficialmente los cambios a todas las personas que estarán involucradas dentro de los nuevos procesos.

Mantener comunicados a todos los miembros de la empresa, sobre los cambios que se dan dentro de la misma, será un buen soporte para que ellos comuniquen los cambios a los clientes y usuarios de los servicios ó productos, lo que traerá como consecuencia realizar las modificaciones y evaluar los resultados rápidamente.

f - Adecuar las personas a los puestos, los puestos a las funciones y las funciones a los procesos.

No hay que adecuar los procesos, ni las funciones a las personas que laboran dentro de la empresa, sino por el contrario, deberán asignarse las personas a los puestos, para que cumplan con las funciones previamente establecidas para cada uno de ellos.

g - Administrar adecuadamente la papelería.

Es necesario determinar cuáles son los datos que nos interesan, para prestar el servicio y recopilarlos una sola vez.

Además conocer la procedencia, recorrido y archivo final de la papelería que ingresa a la empresa, ayudará a requerir de los clientes la información solamente una vez y además facilita la búsqueda de información por parte del personal.

h - Definir y respetar las funciones de las áreas de la Empresa.

Es importante definir claramente la misión y propósito de cada dependencia de la Empresa, lo que significa tener funciones claras, objetivas y específicas, las cuales no deberán duplicarse y deben respetarse a todo nivel, a través de una buena coordinación y comunicación.

i - Buscar las causas de los desajustes en procesos y estructuras.

Basados en los objetivos y en la misión de la empresa es necesario realizar un ajuste estructural de la Organización, lo que traerá como consecuencia, reformar las estructuras y los procesos a través del cambio de reglas y relaciones.

j - Elaborar Documentos administrativos de soporte.

Es necesario elaborar y mantener actualizados todos los documentos administrativos, que puedan servir de soporte para realizar adecuadamente, cada uno de los pasos o etapas que conforman los procesos.

Entre los mas importantes destacan manuales, reglamentos e instructivos

k - Adquirir y/o adecuar la infraestructura a los cambios.

Para que los cambios propuestos tengan el impacto esperado, es necesario que antes de ponerlos en práctica se cuente con la infraestructura necesaria, ya que de nada servirá implementar los nuevos procesos, sin los recursos y las herramientas apropiadas para llevarlos a cabo.

4.2 METODOLOGIA A SEGUIR, CUANDO EXISTA DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS DENTRO DEL BANCO.

- La evaluación, estudio y análisis de los procedimientos que actualmente se utilizan dentro de la institución se conoce como: **ANALISIS PROCEDIMENTAL**⁽³²⁾ y tiene como objetivos primordiales:

Este tipo de evaluaciones se realiza al momento de ser solicitado formal o informalmente al departamento de Organización y Métodos, o cuando personal de éste considera la posibilidad de mejorar alguno de los procedimientos actuales.

- a) Cuando la evaluación sea solicitada formalmente, el Analista de O&M, se pondrá de acuerdo con el (los) solicitante (s) y realizará un trabajo, cuyo resultado se presentará en forma escrita al nivel Gerencial de la institución.
- b) Cuando la evaluación sea solicitada informalmente, el Analista de O&M, se pondrá de acuerdo con el (los) solicitante (s) y realizarán un trabajo en conjunto, cuyo resultado se presentará en forma escrita al solicitante.
- c) Cuando la evaluación se realice por iniciativa o consideración del Personal del departamento de Organización y Métodos, se realizarán estudios preliminares con la aprobación de la Jefatura del departamento y del Jefe superior de la dependencia involucrada.

El resultado de dicha evaluación se presentará en forma escrita a el Jefe de la dependencia objeto de estudio y al nivel Gerencial como ante-proyecto, con la finalidad que se evalúe su implementación, para realizar un estudio de carácter formal que permita la consecución de los objetivos propuestos.

(33) Beaugonin, F. LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

4.3 FORMAS DE EVALUACION DE RESULTADOS.

- Tomar en cuenta la opinión de los clientes y/o usuarios, que se vean involucrados dentro de los procesos anteriores y nuevos.
- Comparar la diferencia de tiempos, número de pasos y recursos utilizados, entre los procedimientos anteriores y los nuevos.
- Cuantificar el Incremento de utilidades, en relación a los costos necesarios para la prestación de los servicios.

CONCLUSIONES

- 1- A los bancos nacionales no les será fácil competir contra instituciones bancarias internacionales, si los procedimientos que utilizan para brindar los servicios siguen siendo los tradicionales, por lo que la implementación de programas de Reingeniería en este momento es vital.
- 2- Las características de los procedimientos que actualmente utilizan las instituciones bancarias del país, son similares, siendo muy pocas las que salen de los estándares ya establecidos.
- 3- Para lograr obtener cambios significativos dentro de los procesos, es necesario anteponer a los requerimientos internos de la institución, las necesidades de los clientes y las normas que internacionalmente rigen los mercados, es aquí en donde la Reingeniería se convierte en la herramienta adecuada para realizar cambios trascendentales.
- 4- No existen modelos o patrones que indiquen como realizar la Reingeniería, solamente existen conceptos y apreciaciones particulares sobre el tema.
- 5- Dentro de algunas instituciones financieras de nuestro país, no se conocen las ventajas que ofrece el departamento de Organización y Métodos a la labor administrativa.

- 6- El cambio de procesos es una consecuencia de las exigencias que caracterizan a las sociedades actuales, y son muy pocas las instituciones financieras que lo fomentan en nuestro medio.
- 7- La excesiva utilización de controles dentro de los procedimientos, es un factor que dificulta la prestación de los servicios financieros.
- 8- El cambio de procesos trae como consecuencia el de la empresa, por lo que no podemos pretender cambiar a la empresa, si no evaluamos y mejoramos los procesos que se utilizan dentro de ella.
- 9- Para la Reingeniería, no existe diferencia en lo tamaños, tipos y características de las empresas, ya que puede ser aplicable a cualquiera de ellas.
- 10- La Reingeniería se debe aplicar e implementar en forma gradual, no es necesario interrumpir las labores de la empresa, ni se debe dejar de ofrecer los servicios financieros a los clientes.

RECOMENDACIONES

- 1- Al crear un departamento de Organización y Métodos, realizar una evaluación previa del personal existente dentro de la institución, que pudiese tener capacidad y habilidad para desarrollar éste tipo de trabajo.
- 2- Aprovechar la experiencia del personal a todo nivel, al momento de realizar trabajos de Reingeniería.
- 3- Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes y público usuario, sobre los procedimientos que utilizan los bancos para ofrecer sus servicios, y conocer lo que esperan de ellos en la actualidad y a futuro.
- 4- Utilizar al máximo la tecnología dentro de los procedimientos que se implementen, sin olvidar que la automatización por si sola, no es Reingeniería.
- 5- Es necesario que las personas que se encarguen de realizar la Reingeniería, centren su atención totalmente en ella y no se dejen influenciar por los vicios del pasado, además deberán estar actualizados de los cambios e innovaciones que a nivel mundial se están dando, para elaborar nuevos procedimientos con visión futurista.

- 6- No permitir que la influencia negativa de las personas que dicen que las cosas no se pueden cambiar, se interponga entre los que lo estén haciendo.

- 7- Las personas que realicen la labor de Reingeniería, deberán tener independencia mental, iniciativa, creatividad, visión futurista y conciencia de servicio.

- 8- La labor de Reingeniería debe iniciarse en aquellas áreas o procesos en los que se involucra al cliente, y concluirse en aquellos que para él son transparentes.

- 9- El nivel gerencial de la institución, deberá apoyar al departamento de Organización y Métodos en los trabajos de Reingeniería, para que se puedan obtener mejores resultados con ella.

- 10- Tomar como base el concepto de Reingeniería y los documentos sobre el tema que existen en nuestro medio, pero crear un modelo propio de aplicación a la empresa en donde se realice.

ANEXOS

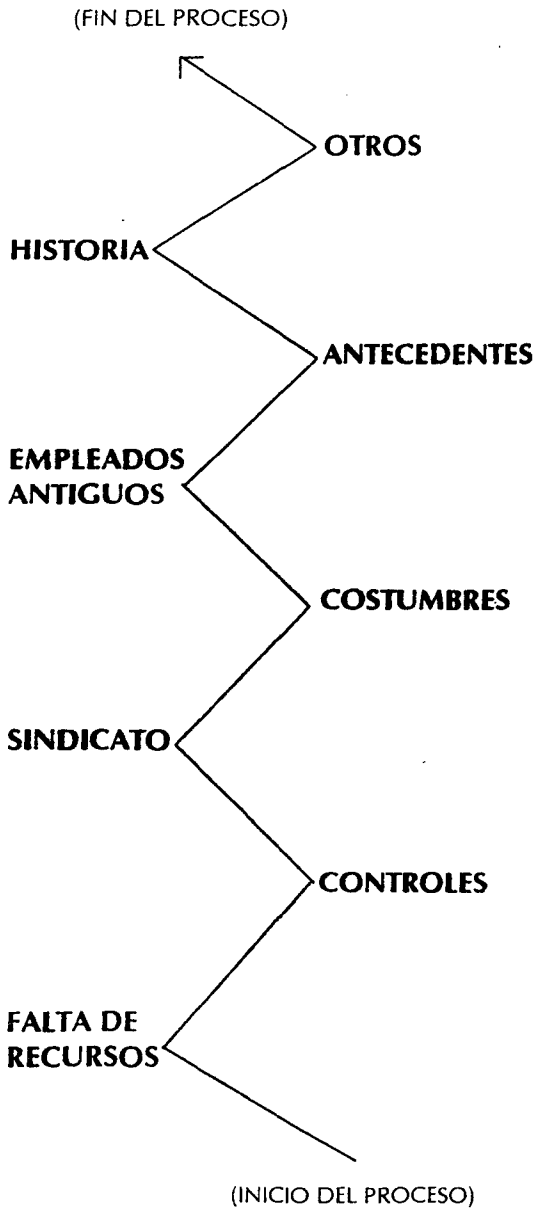
DESCRIPCION DE ANEXOS

- ANEXO No. 1** Gráfica comparativa de elaboración de procedimientos bajo las características tradicionales y bajo el concepto de Reingeniería.
- ANEXO No. 2** Organigrama General de un Banco, demuestra la ubicación del departamento de Organización y Métodos dentro de la estructura interna.
- ANEXO No. 3** Organigrama propuesto para un departamento de Organización y Métodos.
- ANEXO No. 4** Formato propuesto para descripción de procedimientos.
- ANEXO No. 5** Formato propuesto para descripción de puestos.
- ANEXO No. 6** Formato propuesto para descripción de departamentos.
- ANEXO No. 7** Formato propuesto para comparar procedimientos actuales y nuevos elaborados bajo el concepto de Reingeniería.

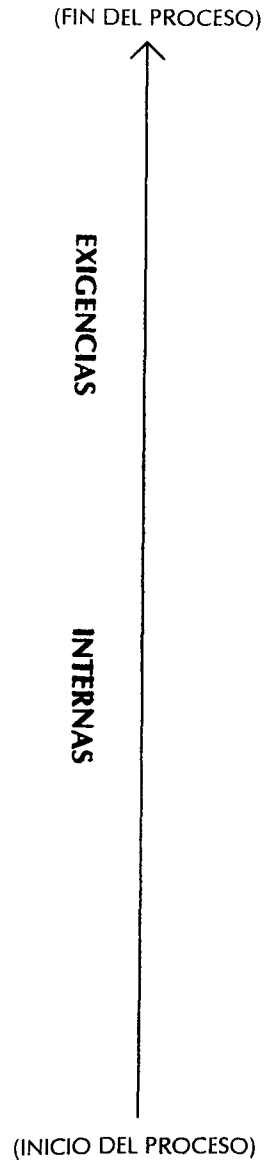
ANEXO No. 1

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

SERVICIO AL CLIENTE (objetivo final)



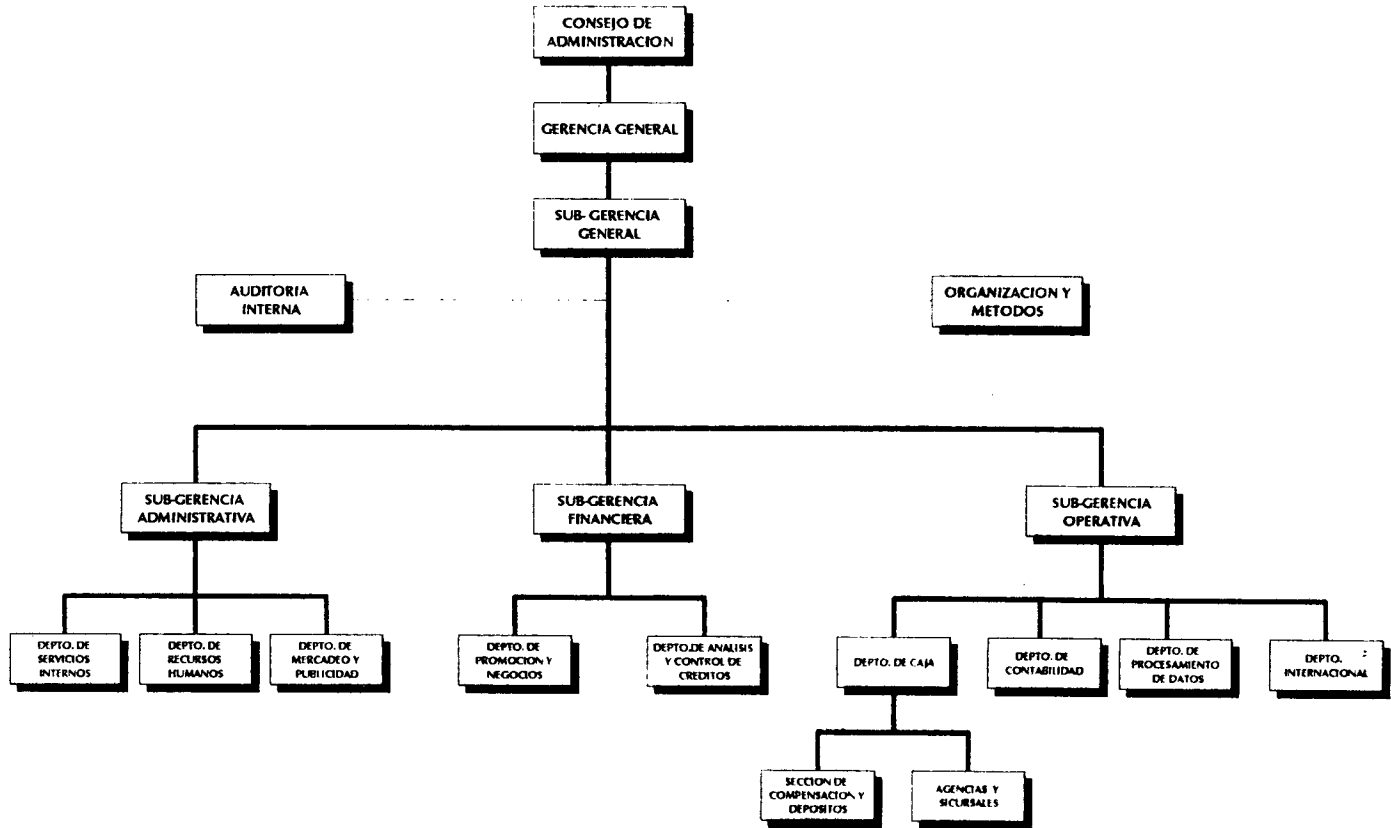
a) Elaboración de procedimientos bajo las características tradicionales



b) Elaboración de procedimientos bajo el concepto de Reingeniería

ANEXO No. 2

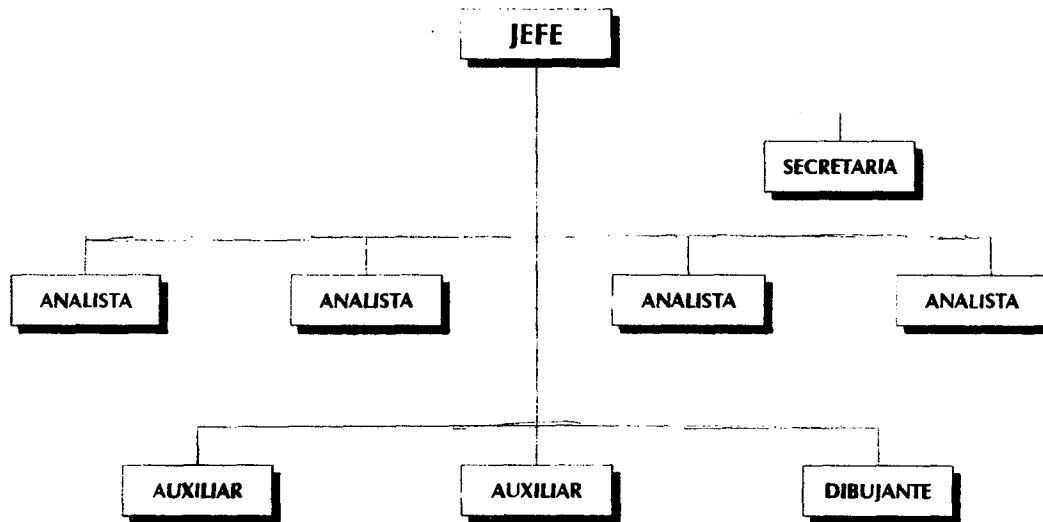
ORGANIGRAMA GENERAL DE UN BANCO



* --- STAFF

ANEXO No. 3

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS



ANEXO No. 4

ANEXO No. 5

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DESCRIPCION DE PUESTOS

Empresa:	_____
Nombre del Departamento:	_____
Título del Puesto:	_____
Hecho por:	_____
Autorizado por:	_____
Fecha:	_____

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Descripción Genérica:	_____					

1.2 Categoría del Puesto:	Empleado Regular	<input type="checkbox"/>	Funcionario	<input type="checkbox"/>		
	Autoridad	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		
1.3 Recibe Supervisión:	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>		
-Nombre de los Puestos:	_____					

1.4 Personal a su Cargo:	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>		
-Nombre de los puestos:	_____					

1.5 Tiene atención al público	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>	eventualmente	<input type="checkbox"/>
1.6 Tiempo de Operaciones:	Horario de _____ a _____					
	Los días _____					
1.7 Beneficios y Prestaciones:	_____					

1.8 Recursos Necesarios para Trabajar:

a) Físicos: _____

b) Materiales: _____

c) Tecnológicos: _____

d) Otros: _____

2. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

2.1 Diarias y Frecuentes: _____

2.2 Semanales: _____

2.3 Quincenales: _____

2.4 Mensuales: _____

2.5 Semestrales: _____

2.6 Anuales: _____

2.7 Ocasionales: _____

ANEXO No. 6

DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS

Empresa:	_____
Nombre del Departamento:	_____
Hecho por:	_____
Autorizado por:	_____
Fecha:	_____

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Descripción Genérica:	_____					

1.2 Categoría del Departamento:	Administrativo de Servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Operativo Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
1.3 Recibe Supervisión:	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>		
-Nombre de los Deptos.:	_____					

1.4 Departamentos a su Cargo:	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>		
-Nombre de los Deptos.:	_____					

1.5 Tiene atención al público	si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>	eventualmente	<input type="checkbox"/>
1.6 Tiempo de Operaciones:	Horario de _____ a _____					
	Los días _____					
1.7 Recursos Necesarios para Trabajar:	a) Humanos:					
Nombre de los Puestos	_____					

b) Físicos: _____

c) Materiales: _____

d) Tecnológicos: _____

e) Otros: _____

2. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

2.1 Diarias y Frecuentes: _____

2.2 Semanales: _____

2.3 Quincenales: _____

2.4 Mensuales: _____

2.5 Semestrales: _____

2.6 Anuales: _____

2.7 Ocasionales: _____

ANEXO No. 7

FORMULARIO COMPARATIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre de la Empresa: _____

Departamento ó Dependencia: _____

Procedimiento para: _____

Código: _____

Fecha: _____

1 RECURSOS

ACTUALES

PROPUESTOS

MATERIALES

TECNOLOGICOS

HUMANOS

FORMULARIOS

ESPACIOS FISICOS

2 TIEMPOS PROMEDIOS

ACTUAL	PROPUESTO

3 BENEFICIOS Y LIMITANTES

3.1 PROCEDIMIENTO ACTUAL	BENEFICIOS	LIMITANTES

3.1 PROCEDIMIENTO PROPUESTO	BENEFICIOS

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANALISTA

REVISADO

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Thompson Philip C, 1982, **CIRCULOS DE CALIDAD**, " **Cómo hacer que funcionen** " sexta edición, Bogota Colombia, Grupo Editorial Norma, 204 pags.

Koontz Harold, Heinz Wehrich, 1994, **ADMINISTRACION**, " **Una perspectiva global** " decima edición, México, Mc Graw Hill, 745 pags.

Albers, Henry H. 1978, **Principios de Organización y Dirección**, segunda reimpression, México, Limusa, 750 pags.

Valenzuela Godoy, María Luisa. 1993, **Organización y Métodos**, primera edición, Guatemala, Profasr - URL, 150 pags.

Morris Daniel, Joel Brandon. 1994, **REINGENIERIA**, " **Cómo aplicarla con éxito en los negocios**" primera edición, Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 282 pags.

Hammer Michael, James Champy. 1994, **REINGENIERIA**, primera edición, Colombia, Norma, 226 pags.

Hauwel, C. 1984, **Cálculo y reducción de tiempos en trabajos de Administración**. Madrid, editorial Torres S.A.

Toledo, J. 1988, **Organización y Métodos**, Guatemala, Asociación de Gerentes de Guatemala.

Schein. 1970, **Consultoría de Procesos**. México, Editorial Ins, S.A.

Sabugal P, Gustavo y Carvajal, Gustavo, 1989, **Curso Básico de Organización y Métodos**, Bogotá, Escuela de Administración Pública, ESAP.

Lazzaro, V. 1989, **Sistemas y Procedimientos**, México, Editorial Diana.

Navas, C. 1973, **La Mejora de Métodos en el Trabajo**, Madrid, editorial Index.

Optner, S. 1976, **Análisis de Sistemas para Empresas y Solución de Problemas Industriales**, México, Editorial Diana.

Amado Avila, Armando, Junio 1,994, **La Reingeniería y Guatemala en 1994-1995**, Revista Gerencia, Guatemala.

Amado Avila, Armando, Agosto 1,994, **El análisis de los procesos**, Revista Gerencia, Guatemala.

Amado Avila, Armando, Octubre 1,994, **Apliquemos la Reingeniería**, Revista Gerencia, Guatemala.

Dobles Roberto, Febrero 1,994, **Revolución Empresarial**, Panorama Internacional, Guatemala.

Dobles Roberto, Febrero 1,994, **Para profundizar en la Reingeniería**, Panorama Internacional, Guatemala.

Piloña Ortiz, Gabriel A. 1,994, **Reingeniería Un nuevo enfoque Organizacional**, Enfoques económicos, Guatemala.

Incae, 1,993, **La gran transformación**, Economía y Reconversión Industrial, Costa Rica.

Sabagal Prieto, Gustavo. **Curso Básico de Organización y Métodos**. Guatemala 1,993.

Escobar A, Julio R. 1,994 **Manual de Organización y Métodos**, Guatemala, Banco del Café S.A.

Beaugonin, F. 1969, **La Simplificación Administrativa**, Barcelona, editorial Sagitario S.A.

Kubr, M, 1989, **La Consultoría de Empresas**, Ginebra. OIT.

Reyes Ponce, Agustín, 1992, **Administración Moderna**, Primera Reimpresión, México, Limusa, 480 pags.

Terry, George R. 1961, **Principios de Administración**, novena impresión, México, C.E.C.S.A. 879 pags.