



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA FORTALECER LA
ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DEL ÁREA DE GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
CHICLAYO. CHICLAYO 2015

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Br. JESÚS ALBERTO BARRETO PAICO

ASESOR

Dr. MARTÍN WILSON LOZANO RIVERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CHICLAYO - PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. CARLOS ALBERTO CENTURIÓN CABANILLAS

Presidente

Dr. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

Secretario

Dr. MARTÍN WILSON LOZANO RIVERA

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Barreto Paico Jesús Alberto egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 47506121.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA FORTALECER LA ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO. CHICLAYO 2015.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 25 de Abril de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Jesús Alberto Barreto Paico

DNI: 47506121

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre, mi madre y hermanos por su apoyo, motivación constante y confianza que me brindan día a día.

A mis maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Jesús Alberto.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por guiarme por el camino correcto y de la felicidad; a cada uno de los miembros de mi familia por haber estado junto a mí dándome fortaleza y su apoyo incondicional que me ha ayudado a estar hasta donde estoy ahora. A mis compañeros de la maestría porque en armonía conseguimos llegar hasta aquí, a mi asesor de tesis quién me ayudó en todo momento, Dr. Wilson Martín Lozano Rivera y finalmente un eterno agradecimiento a la universidad César Vallejo, la cual nos abre sus puertas preparándonos para un futuro competitivo y formándonos con valores.

El autor.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Calificador:

Presento la Tesis Titulada “Perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la municipalidad provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015” se enfoca en las estrategias, que 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. Todo ello con la finalidad de obtener el Grado Académico de MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA de la Universidad Privada César Vallejo – Filial Chiclayo, y en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos y demás normas establecidas de la Universidad Privada César Vallejo – Chiclayo.

El trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos, a saber:

Capítulo I, Planteamiento del problema, contiene la realidad problemática, antecedentes o trabajos previos, las teorías que sustentan la investigación, la formulación del problema, la justificación y objetivos.

Capítulo II, denominado el Marco teórico a las teorías relacionadas con las variables de investigación

Capítulo III, Denominado Marco metodológico: referente a cada uno de los procedimientos, métodos y técnicas de investigación desarrolladas durante el proceso de investigación.

Capítulo IV, titulado resultado, contiene los resultados presentados en tablas y figuras. Así como la discusión de los resultados, se presenta en función a los resultados hallados, los objetivos investigados, los antecedentes de estudio o trabajos previos y en función a las teorías utilizadas.

Capítulo V, titulado conclusiones y recomendaciones.

Esperando su aceptación y conformidad a esta investigación, con el grado de conocimiento y seriedad que los caracteriza.

ÍNDICE

PAGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1.Descripción del Problema	15
1.2. Formulación del Problema	16
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación	16
1.5. Limitaciones del Estudio	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Mecánica Administrativa	19
2.1.1. Elementos	19
2.2. Reingeniería.....	35
2.2.1. Enfoque Histórico	35
2.2.2. Criterios Fundamentales	43
2.2.3. No La Reingeniería.....	44
2.2.4. Secuencia Lógica	45
2.2.5. Casuística:.....	46
2.2.6. Cambios Radicales.....	47
2.2.7. Inicio Práctico	49
2.2.8. Casuística: <i>Medidas para el Área de Tesorería:</i>	50
2.2.9. Beneficios de la Reingeniería	51
2.2.10. ¿Reingeniería o Calidad Total?	52

2.2.11. Modelo de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy.....	53
2.2.12. Modelo de Reingeniería de Daniel Morris y Joel Brandon.....	54
2.2.13. Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein.....	56
2.2.14. Modelo de August W. Scheer.....	57
2.2.15. Reingeniería de Procesos en Nuestro País.....	59
2.3. Marco Conceptual.....	63
2.4. Antecedentes del Problema.....	69
2.5. Hipótesis.....	76
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Enfoque Metodológico.....	78
3.2. Técnica e Instrumentos de Recolección de Información.....	78
3.2. Grupo de Estudio.....	79
3.3. Técnicas de Análisis.....	79
3.4. Método de Investigación.....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Presentación de Resultados.....	82
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	92
5.2. Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	
CUESTIONARIO DE OPINIÓN	
SESIONES DE ENTREVISTA	

RESUMEN

La tesis denominada *“Perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la municipalidad provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015”* se enfoca en 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:

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

El tipo de investigación fue no experimental, con diseño transeccional, transversal, descriptivo propositivo. La muestra fue de los funcionarios públicos que están vinculados con el tema a los que se les aplicó una encuesta de opinión, y el resultado obtenido en relación es que la herramienta de gestión del conocimientos nos permitirá mejorar los procedimientos administrativos en la gerencia municipal permitiendo el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la confianza de la comunidad laboral y poblacional. Dirección, sensibilizar al personal en el correcto uso de los mismos, así como capacitar a los servidores en normatividad vigente y gestión por procesos, por la que iniciamos la presente investigación denominada *“Perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del Área de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015”*.

Palabras claves: perspectivas teóricas, gestión del conocimiento, herramienta metodológica, procesos administrativos.

ABSTRACT

The thesis entitled "Theoretical perspectives of knowledge management as a methodological tool to strengthen the elaboration of administrative procedures of the area of management of the provincial municipality of Chiclayo. Chiclayo 2015" focuses on strategies, are general or alternative courses of action, showing the direction and general use of resources and efforts to achieve the objectives under the most advantageous conditions. Strategies in the company are born as a response to meet the challenges of competition, and the life of the company itself.

When establishing strategies it is convenient to follow three stages:

- Determination of the courses or alternatives: it is to look for the greatest number of alternatives to achieve each one of the objectives.
- Evaluation: analyze and evaluate each of the alternatives taking into consideration the advantages and disadvantages of each one of them.
- Selection of alternatives: consider the most suitable alternatives in terms of feasibility and advantages.

The type of research was non - experimental, with a transectional, transverse, descriptive and propositional design. The sample was of the public officials who are linked to the subject to whom an opinion survey was applied, and the result obtained in relation is that the knowledge management tool will not allow to improve the administrative procedures in the municipal management allowed the Institutional development and the strengthening of the confidence of the labor and population community. Management, sensitizing the staff in the correct use of them, as well as training the servers in current regulations and management by processes, for which we started the present research called "Theoretical perspectives of knowledge management as a methodological tool to strengthen the elaboration Of the administrative procedures of the Management Area of the Provincial Municipality of Chiclayo. Chiclayo 2015 ".

Key words: theoretical perspectives, knowledge management, methodological tool, administrative processes.

INTRODUCCIÓN

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.

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.

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.

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.

Es por ello que se fundamenta de manera analítica nuestro estudio y su pertinencia.

El trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos, a saber:

Capítulo I, Planteamiento del problema, contiene la realidad problemática, antecedentes o trabajos previos, las teorías que sustentan la investigación, la formulación del problema, la justificación y objetivos.

Capítulo II, denominado el Marco teórico a las teorías relacionadas con las variables de investigación.

Capítulo III, Denominado Macro metodológico: referente a cada uno de los procedimientos, métodos y técnicas de investigación desarrolladas durante el proceso de investigación.

Capítulo IV, titulado resultado, contiene los resultados presentados en tablas y figuras. Así como la discusión de los resultados, se presenta en función a los resultados hallados, los objetivos investigados, los antecedentes de estudio o trabajos previos y en función a las teorías utilizadas.

Capítulo V, titulado conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

Monterroso (2002) indica que:

La estructura departamentalizada de la Municipalidad Provincial de Chiclayo ofrece un panorama fragmentado de la misma, 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 Provincial de Chiclayo; lugar en el que, se lleva 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 “*Perspectivas teóricas de la Gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos de Área de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015*”. (p.52)

1.2. Formulación del Problema

Perez (2006) indica que:

¿De qué manera la propuesta de perspectivas teóricas de la Gestión del conocimiento como herramienta metodológica es significativa para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos de Área de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo? (p.8)

1.3. Objetivos de la Investigación

Pérez (2006) sostiene que:

1.3.1. Objetivo General

Proponer perspectivas teóricas de la Gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del Área de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Explorar la magnitud organizacional y conductual referente a los procedimientos de gestión pública municipal y la contundencia de la aplicación de los mismos.
- Identificar los aspectos de gestión basados en los procedimientos municipales vigentes entre los años 2011 – 2016.
- Definir las metas incluyentes que dinamizan la optimización de la calidad, reducción de costos y aumento de competitividad.

1.4. Justificación

Luque (2002) sostiene que:

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 Chiclayo. 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. (p.110)

1.5. Limitaciones del Estudio

Barreda (2006) indica que:

Como en muchas investigaciones, los recursos de consulta, las evidencias basadas en la observación, y las diversas estructuras del pensamiento dentro del marco situacional de cada estudio se ven limitadas por diversos factores *técnicos, tecnológicos, metodológicos* y de *contexto*; que, en caso de no ser estratégicamente previstos, cada investigación podría no alcanzar la contundencia de los objetivos planteados. (p.10)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Mecánica Administrativa

2.1.1. Elementos

2.1.1.1. Previsión

Aguilar, (1996) infiere que:

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 será las condiciones duras en que dicha empresa habrá de encontrarse hasta los diversos cursos de acción. (p.20)

Etapas de la Previsión

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

2.1.1.2. Planeación

Bedggood, (1999) nos sostiene que:

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.

- Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.
- 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.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

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:

- 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.
- Mediano Plazo: de uno a tres años.
- Largo Plazo: mayor a tres años.

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:

- *Internas*: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.

- *Externas*: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades.

Están premisas externas pueden ser:

- De carácter político.

- De carácter legal.

- Económicas.

- Sociales.

- Técnicas.

- Otros factores.

- **Investigación:**

Bauman, (1997) nos refiere que:

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. (p.4)

- **Reglas:**

Arboix, (2003) nos indica que:

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. (p.1)

- **Políticas:**

Bartolomé, (1990) nos sustenta que:

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:**

Arreola, (2000).nos sustenta que:

“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:

- Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

- Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

- Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

- **Presupuestos:**

Arboix, (2003) nos infiere que:

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:

- *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.

- *Fijos*: Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.

- *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:

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

- *Presupuesto de capital*: demuestra la planeación de los cambios en los activos fijos

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

- **Programas:**

Benedito, (1996) nos indica que:

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. (p.52)

- **Estrategias:**

Brown, (1996) nos refiere que:

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:

- *Determinación de los cursos o alternativas:* consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

- *Evaluación:* analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

- *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. (p.41)

- **Procedimientos:**

Berman, (1996) nos indica que:

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. (p.2)

- **Métodos:**

Berstein (2001) infiere que:

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 (Berstein).

- **Propósitos:**

Berman, (1996) nos indica que:

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:

- Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

- Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

- Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.

- Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado. (p.33)

2.1.1.3. Organización

Blaxter, (1998) nos infiere que:

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.

(Breen 2001) nos infiere que: *“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.

Carrera, (1998) nos indica que:

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. (p.33)

Jerárquica.

Cambridge, (1996) nos indica que: *“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

Cavanagh, (1996) nos sostiene que:

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 (p.52)

Importancia de la Organización

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

- 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 (De Miguel).

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

•Tipos de organización

➤ Organización Formal:

De Angels, (1998) nos sustenta que:

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. (p.11)

➤ **Organización Informal:**

Darling, (2001) nos sustenta que:

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.

El Propósito de la Organización

Dakar, (2000) indica que:

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 (Freud, 1973).

- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

La causa de la organización

Pratt, (1997) nos indica que:

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

Pratt, (1997) indica que:

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 una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. (p.44)

Principios de organización:

Rodríguez y Quijano, (1989) informa que:

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.

La definición de puestos se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos. (p.4)

Pasos básicos para organizar puestos

Jonhson, (1996). Nos infiere que:

- 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.

- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departa mentalización.

Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

- 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. (p.23)

Sinnott y Jonhson, (1996) nos muestra que:

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.

Departamentalización: 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 Departamentalización 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 ha 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.

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 espensa de las metas de la organización.

• Factores que Influyen en la Estructura Organizacional

Jonhson, (1996) nos muestra que:

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

➤ Factores internos:

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.

- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).

- Diversidad de productos y clase de operación.

- Tamaño de la organización.

- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

➤ Factores externos:

-Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).

-Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).

-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

Peppard, y Rowland, (1998) nos indica que.

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; es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora; es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial; 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; es la aplicación de la para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza y por último 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.

Hammer y Champy, (1994) infiere que:

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.

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).

Henri 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. (p.122)

(Peppard, y Phillip, 1998). Indica que:

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 su 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.

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:

- *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.

- *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.

- *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.

- *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 (p.33)

(Alarcón, 1998). Indica que:

Algunas compañías japonesas se encaminaron hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir los costos. Mientras esto sucedía, en el Occidente, los estrategas 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 restructuración 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. (p.66)

(Alarcón, 1998). Sostiene que:

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 contar con 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: *Cientes, Competencia y Cambio*, estas tres palabras no son nuevas pero sus características actuales, 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) infiere que:

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 no cumple con esas exigencias, el comprador mira hacia 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

La otra fuerza importante es el cambio, sin naturaleza del mismo ha cambiado. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. La competitividad 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) nos indica que:

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 dirigida al cliente; segundo como eje de la gestión administrativa, debe orientarse a los procesos; tercero como elemento de 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 Morris, también existe el de Raymond 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. (p.9)

2.2.2. Criterios Fundamentales

Smith y Webster, (1997) nos informa que:

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 “voltar 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. (p.23)

2.2.3. No La Reingeniería

Smith y Webster, (1997) infiere que:

- 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

Sprott, (1975) infiere que:

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. (p23)

2.2.5. Casuística:

Sprott, (1975) infiere que.

- 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 Dpto. de Compras.

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.

- Los supuestos en que se basaba el proceso anterior estaban 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

Sprott, (1975) infiere que:

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.

- 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.

- 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. (p.96)

2.2.7. Inicio Práctico

(Stage, 1993) indica que:

- *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.

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.

2.2.8. Casuística: Medidas para el Área de Tesorería:

Hammer y Champy, (1994) nos informa que:

- 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. 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 la 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. (p.23)

2.2.9. Beneficios de la Reingeniería

Hammer y Champy, (1994) nos indica que:

- 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?

Champy, (1994) sugiere que:

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 (p.63)

(ver cuadro 1).

	Calidad Total	Reingeniería
Conceptualización	<i>Estrategia</i>	<i>Herramienta</i>
Estructura empresarial	<i>Pirámide con pocos niveles</i>	<i>Procesos completos</i>
Estructura del cambio	<i>Paulatino y constante (cambios graduales)</i>	<i>Abrupto y discontinuo (cambios radicales)</i>
Tipo de Administración	<i>Adm. vertical y procesos horizontales</i>	<i>Adm. horizontal y procesos horizontales</i>
Enfoque	<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>
Proceso	<i>Bajo control y en mejora continua</i>	<i>Rediseñado</i>
Efecto en los sistemas de trabajo	<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>
Flujo de la información	<i>Importante</i>	<i>Fundamental</i>
Costos	<i>Se mejoran paulatinamente</i>	<i>Se mejoran dramáticamente</i>
Riesgos	<i>Bajos a moderados</i>	<i>Altos</i>
Resultados esperados	<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

(Stage, 1993) indica que:

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.

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: 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; mejoras rendimiento y no a mejoras marginales; 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

Morris y Brandon, (1994) indica que:

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.

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. (p.63)

2.2.13. Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein

Manganelli y Klein, (1995) nos sigue que:

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.

Su metodología va desde la preparación del proyecto a través del mandato 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.
(p.85)

2.2.14. Modelo de August W. Scheer

Sheer, (1999) sostiene que:

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 empresarial a través del uso de modelos de negocios y de datos en materia de sistemas.

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.

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

Hernández, (2001) indica que:

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.

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 del 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.

Hernández, (2001) indica que:

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.

Hernández, (2001) indica que:

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.

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) menciona que:

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.

Algunas empresas que han aplicado a la reingeniería en la década de los años 90’s del siglo anterior son: Petro-Perú, 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).

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. (p.57)

2.3. Marco Conceptual

Sheer, (1999) sostiene que:

- **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 instaure 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.

Sheer, (1999) sostiene que:

- **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 o 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.

- **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 del 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. (p.96)

Sheer, (1999) sostiene que:

- **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 que 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; c) 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.

2.4. Antecedentes del Problema

Morgan, (2001) indica que:

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 e.f.q.m.

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.

Torre (1998) indica que:

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.

Morgan, (2001).nos deduce que:

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 que 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 Interchange), Internet, etc., que han posibilitado la evolución desde una Tesorería Operativa, orientada principalmente al registro y procesamiento de transacciones, hacia una Tesorería de Gestión, 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). Infiere que:

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 distinción 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.

Escobar y Lobo,(2001) sugiere que:

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 Web. 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. (p.96)

Escobar y Lobo, (2001) indica que:

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. (p.7)

2.5. Hipótesis

Escobar y Lobo, (2001) nos indica que:

La propuesta de perspectivas teóricas de la Gestión del conocimiento como herramienta metodológica son significativas para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos de Área de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque Metodológico

El enfoque de la investigación es cualitativo. Se basa en el análisis no estadístico de datos para luego formular propuestas de interpretación, el análisis parte de los juicios, ideas y opiniones del investigador e investigados.

La investigación cualitativa tiende más hacia la expansión y la generalización del conocimiento y la recolección de los datos al ser documental es mucho más abierta, pues el investigador puede utilizar escritos, entrevistas, material gráfico o audiovisual, siempre que se establezca la pertinencia.

3.2. Técnica e Instrumentos de Recolección de Información

Sabino (1996) deduce que:

Para el desarrollo del presente proyecto, el grupo ha efectuado la búsqueda de información a través la recolección de datos bibliográficos, estadísticos, informativos, virtuales, etc. Éstos han servido para que el grupo evalúe y sustente la presente investigación. (p.85)

Según Sabino (1996, pp. 9): *“un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”*.

Arias (2004, pp. 53) señala que las técnicas de recolección de datos *“son las distintas formas o maneras de obtener información”*.

En tal sentido, el grupo investigador consideró conveniente para la recopilación de datos teóricos, la utilización de las siguientes técnicas de recopilación de información:

-Fichas bibliográficas: En estas fichas se registrarán los datos suficientes de los libros consultados.

-Fichas textuales: Estas fichas se utilizarán para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo de la investigación.

-Fichas de comentario: en estas fichas se utilizarán para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo de la investigación.

3.2. Grupo de Estudio

López, (1984). Indica que:

El grupo de estudio estuvo conformado por 12 funcionarios.

Se utilizó como herramienta de trabajo la técnica *“brainstorm”* 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 Imagination”* (p.8).

3.3. Técnicas de Análisis

López, (1984). Nos utiliza que:

La técnica utilizada es la Exploratoria, es de tipo cualitativa, 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. (p.85)

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”*.

Arias (2004) manifiesta que:

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. (p.85)

3.4. Método de Investigación

López, (1984) deduce que:

Se hizo uso del método analítico. 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.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados.

Para la presentación de resultados se realizaron 10 sesiones orientadas al análisis de los procesos reales identificados en el área de GERENCIA, mostrados en el cuadro DR1, a partir de la elaboración de instrumentos de validación tecno – procedimental, desde la perspectiva matemática de Brooks.

Cada proceso consta de otros subprocesos señalados en el manual de organización y funciones – MOF.

De manera concreta se presenta un cuadro de valoración o integración procedente de múltiples fuentes, respecto a la consulta realizada a los funcionarios del área de GERENCIA de la municipalidad PROVINCIAL DE CHICLAYO

Procesos	Actividades de gestión del conocimiento
1. Proponer y modificar el sistema administrativo de personal.	1,2
2. Diagnosticar los procesos, método de operación y los sistemas de información.	2,5
3. Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento.	1,3,4,
4. Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.	3,4,8
5. Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos.	5
6. Asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.	1,8

Los ítems mostrados en el rubro de *Actividades de gestión del conocimiento*, se representan del siguiente modo:

1. Analiza los procesos y las tareas incluidas en ellos.

2. Analiza los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas.
3. Entrevista a los implicados en los procesos.
4. Consulta a los expedientes del personal, currículum de los mismos y similares.
5. Promueven entrevistas con los responsables de cada área.
6. Tienen acceso a las memorias institucionales.
7. Revisa los resultados marginales de actividades e investigación y desarrollo (I+D).
8. Se contacta con quien tienen relación con agentes del entorno.

Habiendo realizado las actividades de entrevista a cada funcionario en las fechas señaladas en el cuadro DR1 se analiza lo siguiente:

- En la primera sesión realizada el 2 de mayo del 2016, se evidenció que los encargados A y B, para proponer y modificar el sistema administrativo de personal gestionan el conocimiento a través del análisis de los procesos y las tareas incluidas en ellos, además de analizar los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas.

- En la segunda y tercera sesión realizada los días 9 y 16 de mayo del 2016, los funcionarios C y D, responsables de diagnosticar los procesos, métodos de operación y los sistemas de información analizan los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas, además de promover entrevistas con los responsables de cada área.

- Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento, es la actividad de los funcionarios E y F, los cuales, durante las sesiones realizadas los días 9 y 16 de mayo del 2016, realizaron actividades de gestión del conocimiento con enfoque al análisis los procesos y tareas incluidas en ellos, entrevistan a los implicados en los procesos y consultan a los expedientes del personal, currículum de los mismos y similares.

- Para los funcionarios G y H, encargados de Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento, gestionan el conocimiento a partir de la entrevista a los implicados en los procesos, Consulta a los expedientes del personal, currículo de los mismos y similares y se contacta con quien tienen relación con agentes del entorno. Esta evidencia se levantaron el día 23 de mayo del 2016.

- El día 23 de mayo del 2016, los funcionarios encargados del proceso de Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos, gestionan el conocimiento promoviendo entrevistas con los responsables de cada área.

- Los funcionarios encargados de asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, a través de la consulta de campo los días 30 de mayo y 1 de noviembre del 2016, fundamentaron que en su gestión utilizan el conocimiento analizando los procesos y las tareas incluidas en ellas contactándose con los agentes que tienen relación con entorno.

Tomaremos de manera proporcional la propuesta de ecuaciones de aprendizaje de Brooks en función a las actividades de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

Sin embargo se especifica la “diferencia” abstracta como un proceso de transformación que resulta en la siguiente ecuación:

$$K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$$

Donde:

$K[S]$, Es equivalente a la estructura del conocimiento.

ΔI , es equivalente a la cantidad de información.

Finalmente,

$K[S + \Delta S]$, es equivalente la estructura del conocimiento modificado.

Para estos casos, identificaremos a continuación la estructura del conocimiento útil para los procesos que se realizan en el área de GERENCIA, teniéndose en cuenta el aspecto medular de del decreto legislativo 728; del cual se han tomado 10 objetivos de la presente Ley para dinamizar el modelo de la ecuación propuesta.

K (conocimiento)	S (estructura)
Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral.	CAPITULO I: Objetivos de Ley: artículo 1
Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo	
Unificar las normas sobre contratación	
laboral y consolidar los beneficios sociales existentes	CAPITULO I: Artículo 13: Son obligaciones de la empresa
Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio.	
Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias.	
Otorgar el respectivo Certificado de Capacitación Laboral.	
Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante.	CAPÍTULO II: De las prácticas pre - profesionales
Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas.	
Emitir los informes que requiera el Centro de Estudios en relación a las prácticas del estudiante;	
No cobrar suma alguna por la formación pre-profesional	

Por lo tanto tenemos que en esta parte de la ecuación, dentro del contexto de la gestión del conocimiento, estaría valorada como sigue a continuación:

K[1], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral.

K[2], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

K[3], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes

K[4], Corresponde al artículo 13 del Capítulo II, Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio.

K[5], Corresponde al artículo 13 del Capítulo II, Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias.

K[6], Corresponde al artículo 13 del capítulo II, Otorgar el respectivo significado de capacitación laboral.

K[7], Corresponde al Capítulo II, Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante.

K[8], Corresponde al Capítulo II, Emitir los informes que requiere el Centro de estudios en relación a las prácticas del estudiante.

K[9], Corresponde al Capítulo II, No cobrar suma alguna por la formación profesional.

K[10], Corresponde al Capítulo II, Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas.

Por otro lado delta de I , corresponde a la forma ΔI , equivalente a la cantidad de información, es decir:

Δ	I
Seguridad en el empleo	Revistas
Capacitación y formación laboral	Libros
Beneficios sociales	Monografías
Formación laboral	Artículos científicos
Análisis de contingencias	Tesis
Monitoreo laboral	Vademécum
Prácticas de contexto	Noticias de interés
Formación pre – profesional.	Resúmenes científicos

Por lo tanto tenemos que en esta parte de la ecuación, dentro del contexto de la gestión del conocimiento, estaría valorada como sigue a continuación:

- ΔI_1 , corresponde a la relación de temas encontrados en revistas de seguridad en el empleo.
- ΔI_2 , corresponde a la relación de temas encontrados en libros acerca de capacitación y formación laboral.
- ΔI_3 , corresponde a la relación de temas encontrados en monografías acerca de beneficios sociales.
- ΔI_4 , corresponde a la relación de temas encontrados en artículos científicos acerca de formación laboral.
- ΔI_5 , corresponde a la relación de temas encontrados en tesis acerca de análisis de contingencias.
- ΔI_6 , corresponde a la relación de temas encontrados en vademécum acerca de monitoreo laboral.
- ΔI_7 , corresponde a la relación de temas encontrados en noticias de interés acerca de prácticas de contexto.
- ΔI_8 , corresponde a la relación de temas encontrados en resúmenes científicos acerca de formación pre - profesional.

Las modificaciones concernientes a la implantación del conocimiento se debe a diversos hechos fortuitos, de la forma $K[S + \Delta S]$ tal y como se aprecia en el siguiente cuadro:

S
Judiciales
Políticos
Omisión a la norma
Desconocimiento de la norma

Donde, la interpretación total del modelo es:

Si, $K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$, entonces para cada caso se tendría la siguiente interpretación:

López, (1984) deduce que:

La garantía sobre seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en revistas de seguridad en el empleo, son determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto legislativo 728; sin embargo, también son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

La actividad de fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en libros acerca de capacitación y formación laboral, son determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

La unificación de las normas sobre contratación laboral y consolidación de los beneficios sociales existentes, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en monografías acerca de beneficios sociales, son

determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en artículos científicos acerca de formación laboral. Son determinados por el artículo 13 del Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias, **además** de corresponder otorgamiento al significado de capacitación laboral. Son determinados por el artículo 13 del Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en vademécum acerca de monitoreo laboral, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

Emitir los informes que requiere el Centro de estudios en relación a las prácticas del estudiante, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en noticias de interés acerca de prácticas de contexto, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

No cobrar suma alguna por la formación profesional, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en resúmenes científicos acerca de formación pre – profesional, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La magnitud organizacional y conductual referente a los procedimientos de gestión pública municipal y la contundencia de la aplicación de los mismos está definida por la práctica de los procesos de gestión local.

- Los aspectos de gestión basados en los procedimientos municipales vigentes entre los años 2011 – 2016, direccionan otros procesos que no están considerados en los documentos de gestión local.

- Las metas incluyentes que dinamizan la optimización de la calidad, reducción de costos y aumento de competitividad, se relacionan no solo con los planes de gestión local sino que también se articulan con los planes regionales y nacionales.

5.2.Recomendaciones

- La municipalidad Provincial de Chiclayo debe tomar la decisión política de aplicar la re – ingeniería como un modelo de gestión exitosa y poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración, que le permita afrontar con éxito los nuevos desafíos que impone el presente siglo, convirtiéndose en un municipio moderno y eficiente.

- La municipalidad Provincial de Chiclayo debe compartir información a través de una red de Intranet Municipal como una aplicación ordenada de una Sistema de Información Gerencial que permita tomar decisiones óptimas en el proceso de resolver los graves problemas de su comunidad. Deben promover una transformación de la cultura organizacional de los trabajadores municipales, mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, y racionalizar los procesos, integrando las diferentes áreas funcionales vía sistemas de información gerencial.

- La municipalidad Provincial de Chiclayo debería hacer uso del modelo de gestión municipal democrática, que propone un cambio en la dinámica del gobierno – gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa, que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y actores, como disidencia y confrontación de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- ARBOIX, E. (2003): "L'avaluació docent del professorat a Catalunya". *El Butlletí, Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya (A.Q.U.)* n° 18, 2-3.
- ARDILA R. (1993): *Síntesis experimental del comportamiento*. Bogotá: Planeta.
- 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.
- BANCO MUNDIAL (1996): *Liberalización y Economía de Libre Mercado. Informe mundial*. Washington: World Bank.
- 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.
- BAUMAN, Z. (1997): "Universities: Old, New and Different", en SMITH, A. & WEBSTER, F. (Eds.): *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society*. Buckingham: SRHE, pp. 17-26.
- BEDGGOOD, R.E. & POLLARD, R.J. (1999): "Uses and misuses of student opinion surveys in eight Australian universities". *Australian Journal of Education*, n° 2, v 43, 129-141.

- 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.
- 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.
- BERNSTEIN, D.J. (1996): "A Departmental System for Balancing the Development and Evaluation of Collage Teaching: A Commentary on Cavanagh". *Innovative Higher Education*, n° 4, v 20, 241-247.
- BLAXTER, L. HUGHES, C. & TIGHT, M. (1998): "Writing on Academic Careers". *Studies in Higher Education*, n° 3, v 23, pp. 283-295.
- BREEN, R., LINDSAY, R., JENKINS, A. & SMITH, P. (2001): "The Role of Information and Communication Technologies in a University Learning Environment". *Studies in Higher Education*, n° 1, v 26, 95-114.
- BROOKS, J.H. & DUBOIS, D.L. (1995): "Individual Predictors of Adjustment During the First Year of Collage". *Journal of College Student Development*, n° 4, v 36, 347-360.
- BROWN, R. (1996): "Teaching Profiles: The Quality Context", en AYLETT, R. & GREGORY, K. (Eds.): *Evaluating Teacher Quality in Higher Education*. London-Washington, D.C.: Falmer Press, pp. 28-32.
- CABRERA, F.A. (1998): *GUIA D' AVALUACIÓ DE MÁSTERS I POSTGRAUS DIVISIÓ DE CIENCIES DE L'EDUCACIÓ*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

- CAMBRIDGE, B. (1996): "The Paradigm Shifts: Examining Quality of Teaching through Assessment of Student Learning". *Innovative Higher Education*, n° 4, v 20, 287-297.
- CAVANAGH, R.R. (1996): "Formative and Summative Evaluation in the Faculty Peer Review of Teaching". *Innovative Higher Education*, n° 4, v. 20, 225-240.
- DAKAR (2000): *Educación para todos: cumplir nuestros compromisos colectivos. Marco de acción de Dakar*. Dakar: Foro Mundial de Educación.
- DARLING, H.L., BERRY, B. & THORESON, A. (2001): "Does Teacher Certification Matter? Evaluating the Evidence". *Educational Evaluation and Policy Analysis*, n° 1, v 23, 57-77.
- DARLING, H.L. (2001): "Teacher Testing and the Improvement of Practice". *Teaching Education*, n° 1, v 12, pp. 11-34.
- DE ANGELIS, R. (1998): "The Last Decade of Higher Education Reform in Australia and France: Constraints, Differing choices in higher Education Politics and Policies", en CURRIE, J. & NEWSON, J. (Eds.): *Universities and Globalization. Critical Perspectives*. California: SAGE, pp. 123-139.
- DE MIGUEL, M. (1989): *Criterios para la Evaluación del Profesorado Universitario*. Informe de Investigación (Inédito). Universidad de Oviedo.
- DE MIGUEL, M. (1995): "La evaluación de la función docente del profesorado universitario", en *Seminario sobre Formación y Evaluación del Profesorado Universitario*. Huelva, ICE Universidad de Huelva, pp.123-138.
- DE MIGUEL, M. (1998): "La Evaluación del Profesorado Universitario. Criterios y Propuestas para mejorar la Función Docente". *Revista de Educación*, n° 315, pp. 67-83.

- FREUD, S. (1973c): "El malestar en la cultura", en FREUD, S. (Ed.): *Obras Completas*, 3ª Edición. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 3017-3067.
- PIAGET, J. (1986): *Psicología de la Inteligencia*. Buenos Aires: Paidós. PINDYCK, S.R. & RUBINFELD, L.D. (1998): *Microeconomía*. Cuarta Edición. Madrid: Prentice Hall-Iberia.
- PNUD (1995): *Informe de Desarrollo Humano. Informe Mundial*. Washington: ONU.
- PRATT, D.D. (1997): "Reconceptualizing the evaluation of teaching in higher education". *Higher Education*, nº 34, pp. 23-44.
- RODRÍGUEZ, S y otros. (1987): *La Evaluación del Profesorado Universitario. Análisis de la opinión de los profesores de la Universidad de Barcelona*. Informe de Investigación (inédito).
- RODRÍGUEZ, S. (1989): "La Evaluación del Profesorado Universitario. Análisis de la Opinión del Profesorado de la Universidad de Barcelona", en *Consideraciones Metodológicas sobre Evaluación y Mejora de la Docencia Universitaria. Informes de Investigación Evaluativa*, nº 1. Valencia: Universitat de Valencia, pp. 211-235.
- RODRÍGUEZ, S. y QUIJANO, S. (1989): *Informe sobre Evaluación del Profesorado Universitario*. Universidad de Barcelona (Documento policopiado).
- RODRÍGUEZ, S. (1993): "Experiencias Españolas de Evaluación de la Enseñanza Universitaria y Nuevas Perspectivas: otro Punto de Vista", en *III Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria. Evaluación y Desarrollo Profesional. Ponencias y Réplicas*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, pp. 113-132.

- RODRÍGUEZ, S. (2002): “Peer Review en la evaluación de la docencia universitaria”. Ponencia presentada en el *II Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación*.
- RODRÍGUEZ, S. (2003a): “Nuevos retos y enfoques en la formación del profesorado universitario”. *Revista de Educación*, nº 331, pp. 67-99.
- RODRÍGUEZ, S. (2003b): “Evaluación comprensiva del profesorado universitario”. *Educación Médica*, v 6, nº 3, pp. 25-30.
- RODRÍGUEZ, S. (2004): “Una apuesta institucional por la evaluación contextualizada de la actividad docente del profesorado”. Contribución a la mesa redonda: *Prácticas de Evaluación de la Docencia en la Universidad: Lecciones aprendidas y nuevas perspectivas. III Symposium Iberoamericano de Didáctica Universitaria*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ROTGER, J.M. (1996): “Opinión del profesorado sobre políticas de desarrollo profesional en los ámbitos docente y de gestión en la universidad española”, en RODRÍGUEZ, S., ROTGER, J.M., MARTÍNEZ, F. (EDS.): *Formación y Desarrollo para la Docencia y Gestión Universitaria*. Barcelona: Cedecs Temas Universitarios, pp. 15-52.
- SINNOTT, J. & JONHSON, L. (1996d): “Why do We Need a New Model for the University?”, en SINNOTT, J. & JONHSON, L. (Eds.): *Reinventing the University. A Radical Proposal for a Problem-Focused University*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation, pp. 9-30.
- SINNOTT, J. & JONHSON, L. (1996e): “Summary”, en SINNOTT, J. & JONHSON, L. (Eds.): *Reinventing the University. A Radical Proposal for a Problem-Focused University*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation, pp. 169-174.

- SLAUGHTER, S. (1998): "National Higher Education Policies in a Global Economy", en CURRIE, J. & NEWSON, J. (Eds.): *Universities and Globalization. Critical Perspectives*. California: SAGE, pp. 45-70.
- SMITH, D. (1999): "The Changing Idea of a University", en SMITH, D. & LANGSLOW, A.K. (Eds.): *The Idea of a University. Higher Education Policy*, n° 51. London and Philadelphia: J.K.P., pp. 148-174.
- SMITH, K. & SIMPSON, R. (1995): "Validating Teaching Competences for Faculty Members in Higher Education: a National Study Using the Delphy Method". *Innovative Higher Education*, v 19, n° 3, pp. 223-234.
- SMITH, A. & WEBSTER, F. (1997): "Changing Ideas of the University", en SMITH & WEBSTER (Eds.): *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society*. Buckingham: SRHE, pp. 1-14.
- SPROTT, W.J.H. (1975): *Introducción a la Psicología Social*. Buenos Aires: Paidós.
- SOLIMAN, I. & SOLIMAN, H. (1997): "Academic Workload and Quality". *Assessment and Evaluation in Higher Education*, v 22, n° 2, pp. 135-149.
- SORCINELLI, M. D. (1999): "Post-tenure Review Through Post-tenure Development: What Linking Senior Faculty and Technology Taught Us". *Innovative Higher Education*, v 24, n° 1, pp. 61-72.
- STAGE, F.K. & RUSHIN, P.W. (1993): "A combined Model of Student Predisposition to College and Persistence in College". *Journal of College Student Development*, n° 34, pp. 276-281.
- STUFFLEBEAM, D. L. & SHINKFIELD, A. J. (1995): "Introducción a la evaluación", en STUFFLEBEAM, D. L. & SHINKFIELD, A. J. (Comps.):

Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/M.E.C., pp. 17-63.

SWITKES, E. (1999): "University of California Peer Review System and Posttenure Evaluation". *Innovative Higher Education*, v 24, n° 1, pp. 39-48.

TAYLOR, J. W. (1999): "Lessons Learned About Post-tenure Review from the AAHE Peer Review of Teaching Project". *Innovative Higher Education*, v 24, n° 1, pp. 73-80.

TEDESCO, J. C. (1990): "La situación educativa de América Latina y sus perspectivas futuras", en *Participación de las organizaciones de docentes en la Calidad de la Educación*. Santiago: UNESCO-OREALC.

TEICHLER, U. (1996): "The Conditions of the Academia Profession. An international comparative analysis of the academic profession in Western Europe, Japan and the USA", en MAASSEN, P.A.M & VAN VUGHT, A.F. (Eds.): *Inside Academia. New Challenges for the academic profession.* Management and Policy in Higher Education, Netherlands: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), pp. 15-65.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Datos del funcionario:

Nombre:		Cargo:	
Número de reuniones:		Fechas:	

1. ¿De qué manera podría proponer y modificar el sistema administrativo de personal?

2. ¿Cómo enfocaría el diagnóstico de los procesos, método de operación y los sistemas de información?

3. ¿Cómo se llevaría a cabo el diseño de sistemas que incluyan el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento?

4. ¿De qué manera podría adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos?

5. ¿De qué manera considera que se llevaría a cabo el asesoramiento de las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas?

SESIONES DE ENTREVISTA

Número de reuniones	Funcionarios	Análisis de Procesos	Fechas
1	A,B	1. Proponer y modificar el sistema administrativo de personal.	2/05/2016
2	C,D	2. Diagnosticar los procesos, método de operación y los sistemas de información.	9/05/2016
2	E,F	3. Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento	16/05/2016
2	G,H	4. Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.	23/05/2016
2	I,J	5. Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos.	30/05/2016
1	K,L	6. Asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.	6/11/2016

Cuadro: DR1

Se les llamará A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K y L a las personas vinculadas al área de Gerencia, que por reserva y confidencialidad se les hace esa equivalencia, pero la objetividad de lo real se evidencia en los procesos que se realizan.