

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



28. No 84

**“EL DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS EN COMPAÑIAS DE SEGUROS
DENTRO DEL RAMO DE VIDA”**

Seminario de Investigación

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**Espinosa Cuevas José Salvador
Gutiérrez Muciño Carlos
Soto García Andres
Torres Galván Salvador**

Director del Seminario: Lic Fernando Campos Garduño



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	1
I.- PRINCIPALES ASPECTOS DEL SEGURO DE VIDA.	4
II.- PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	13
III.- LOS SISTEMAS.	34
1. TEORIA DE LOS SISTEMAS EN GENERAL.	34
2. TEORIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	40
IV.- EL PROCESO DEL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	55
V.- CASO PRACTICO.	78
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	135
VII.- GLOSARIO DE TERMINOS.	142
VIII.- BIBLIOGRAFIA.	158

I N T R O D U C C I O N :

En toda Organización el Proceso Administrativo opera con datos e información que es utilizada por Ejecutivos, Administradores, Supervisores y Personal Operativo. Estas personas actúan o reaccionan según los datos proporcionados; el trabajo continúa, se detiene o cambia según los datos que cada persona obtenga. Para que cada Empleado de la Organización pueda realizar su trabajo, necesita de información específica dentro del Sistema Administrativo en que participe, como pueden ser: El de Compras, Ventas, Producción, Diseño, Transporte, etc., los cuales proporcionan nexos entre las personas que intervienen en el mismo, a fin de que el esfuerzo de trabajo esté coordinado por un proceso que recibe el nombre de Sistema.

La necesidad de contar con Sistemas Administrativos diseñados e implantados en las Organizaciones, se ha vuelto imperativa a causa de la inminente necesidad de eficientar las operaciones y el creciente volumen de las mismas, lo cual hace imprescindible el uso de Sistemas Administrativos que faciliten el cumplimiento de: Funciones, Políticas y Normas, participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos.

Como elementos de aportación para cubrir esta necesidad, el presente Seminario de Investigación señala los aspectos del Trayecto Clásico de Sistemas y proporciona Información Metodológica, a fin de que sirva como una herramienta más para mejorar la elaboración de los mismos.

El caso de las Compañías de Seguros de Vida no ha sido la excepción, por lo que se hace presente la necesidad de eficientar el Flujo de las Actividades en sus Mecanismos Administrativos que le proporcionen como resultado la consecución de sus objetivos en los tiempos establecidos.

Con el correcto diseño e implantación de Sistemas Administrativos en las Compañías de Seguros, se podrá seguir impulsando el desarrollo del Ramo de Vida, que en un principio fué lento y tuvo que vencer supersticiones, prejuicios y complicaciones legales, ya que en su inicio fué una aventura experimental, antes de establecerse sobre bases científicas.

El Seguro de Vida fué puesto en práctica por vez primera en Inglaterra, se le conceptuaba como "El Seguro que se hace sobre la vida del hombre para que en caso de su muerte sea entregada una Pensión o Renta a sus Herederos!" La primera póliza de Seguro de Vida sobre la cual se tienen datos, fué expedida en junio de 1583, por la London Royal Exchange a favor de Richard Martín, sobre la vida de William Bibbons, a un plazo de seis meses. La vida de este último fué asegurada por trece personas, quienes garantizaron sumas desde 125 hasta 250 libras cada una, haciendo un total de 2,000 libras. Se especificó que si la muerte ocurría dentro del lapso contratado (seis meses), cada Asegurador pagaría la cantidad por él suscrito, en este caso, el Asegurado vivió doce meses. Los aseguradores fueron requeridos para el pago, al cual rehusaron, por haber vivido un tiempo mayor al que deberían pagar. Es así como tenemos datos sobre la primera póliza de

vida y del primer juicio seguido para refutar el daño de muerte.

Posteriormente surgieron varias Compañías que inician el desarrollo del seguro de vida, el cual ha sido tan rápido, que se ha convertido en un elemento indispensable en la Estructura Económica de varios países. Tal desarrollo trae consigo una serie de problemas como el señalado anteriormente, al carecer de una administración adecuada y de una definición de los procedimientos capaces de cumplir eficientemente con las funciones de la Organización.

	PAG.
1. PRINCIPALES ASPECTOS DEL SEGURO DE VIDA.	4
1. DEFINICION.	4
2. DESARROLLO HISTORICO DEL SEGURO DE VIDA.	5
3. BREVE HISTORIA DEL SEGURO DE VIDA EN MEXICO.	7
4. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO.	8
5. CLASIFICACION DEL SEGURO DE VIDA.	10
5.1 LOS SEGUROS SOCIALES.	10
5.2 LOS SEGUROS PARTICULARES O COMERCIALES.	11
6. BASES TECNICAS DEL SEGURO.	11

I. PRINCIPALES ASPECTOS DEL SEGURO DE VIDA.

El Seguro de Vida es uno de los factores esenciales de la Previsión Social, cuya importancia trasciende al interés del individuo para asumir el carácter de una exigencia de la colectividad de la cual forma parte.

Al Estado le corresponde una función ineludible en esta rama de la Previsión, por constituir ella un servicio de interés general, cuya eficiencia y extensión a todos los sectores sociales deben ser afianzadas por los Poderes Públicos.

Como forma evolucionada del ahorro, el Seguro de Vida fortifica la economía de la familia e influye en la economía general, y considerándolo como Institución Pública, supera el concepto del Seguro-Contrato para elevarse al carácter de Seguro-Función.

Surge de todo ello la obligación por parte del Estado de fomentar este seguro que, además de constituir un esencial factor económico, tiene un alto valor educativo, por cuanto desarrolla el espíritu altruista del individuo, le crea con el ahorro una norma metódica de vida y le afirma la conciencia de su responsabilidad para con su familia y la sociedad en que vive.

1.- DEFINICION.- El Seguro es un Sistema que permite convertir una remota posibilidad de pérdida total valorada en dinero, en una pérdida-

segura pero tan pequeña que no afecta considerablemente el patrimonio de los Asegurados.

2. DESARROLLO HISTORICO DEL SEGURO DE VIDA.- Los Seguros de Vida tuvieron su origen más tarde que los diversos tipos de seguros y vinieron a tener verdadera importancia hace menos de 100 años. Los primeros inicios de seguros asociados de vida fueron hechos en Gran Bretaña. De 1699 a 1760 se organizaron y establecieron varias sociedades de seguros de vida, sin que tuvieran éxito, ya que sus planes eran muy defectuosos, es hasta 1762 cuando se estableció una Compañía Americana ("EQUITABLE ASSURANCE OF LONDON"), que usó el sistema moderno de seguros, puesto que sus pólizas se emitían por una suma fija y sus primas se graduaban a base de edad.

Si bien es cierto que el origen y estudio del Seguro de Vida se efectuó en Gran Bretaña, el mayor desarrollo se ha llevado a cabo en Estados Unidos de Norte América, especialmente después de la Guerra Civil, donde se produjo como resultado el Seguro Marítimo (La suscripción era para viajeros y comerciantes.)

En los primeros 40 años del siglo XIX se organizaron diversas Compañías Americanas por acciones, entre unas de las cuales se encuentra "La Compañía Pensilvania", la cual manejaba el Seguro de Vida sobre bases científicas, requiriendo de una solicitud, un exámen médico y cobrando primas a base de edad. Otra Compañía por acciones fué "La

Compañía Nueva York de Seguros de Vida y Fideicomiso", la cual está considerada como la primera en establecer un sistema de agencias.

Durante la década de 1840-1850, surgen gran número de Compañías que en su mayoría fracasaron debido a la falta o incorrecta definición y aplicación de normas de seguridad. Los negocios mejoraron a partir de la Guerra Civil, y para 1905, período en el cual se inicia la práctica de pagar comisiones de primer año de vigencia y renovaciones.

En la primera década del siglo XIX, se notó una reducción en los -- nuevos negocios de Seguros de Vida, debido a la "Investigación Armstrong", la cual se llevó a cabo por las protestas públicas con referencia a extravagancias innecesarias, inversiones especulativas en bancos y acciones industriales, ganancias excesivas y dividendos -- inadecuados a los tenedores de pólizas, para lo cual se creó la --- "Ley de Seguros de 1906 en Nueva York", en la que se elimina todo - negocio o inversión especulativa, incluyendo acciones comunes y preferidas y la suspensión de dividendos diferidos.

A partir de 1933, los Seguros de Vida a nivel mundial, han aumentado de manera impresionante, llegando a tener una aportación al ingreso nacional bruto de las Naciones Latinoamericanas de .2% en promedio y en Inglaterra y Estados Unidos de Norte América en 1.42%.

3. BREVE HISTORIA DEL SEGURO EN MEXICO.- Para 1916 operaban en el mercado dos Compañías de Seguros de Vida: "La Nacional" fundada el 21 de noviembre de 1901 y "La Latinoamericana" fundada el 30 de abril de 1906, ambas con carácter de mutualistas.

El 25 de mayo de 1926 el General Plutarco Elías Calles expidió la Ley General de Sociedades de Seguros, a la que se sujetaron tanto las sociedades mexicanas como extranjeras que practicaban operaciones de seguros.

En 1935 el General Lázaro Cárdenas legisla en materia de seguros: El Estado se reserva la facultad de modificar las tarifas, y se establecen los aspectos básicos para que una Compañía de Seguros pueda declararse en Estado de Disolución.

El 26 de agosto de 1935 se publica la Nueva Ley General de Instituciones de Seguros, en la cual se regula todo tipo de operación de seguro y reaseguro, esta Ley hizo que gran parte de las Compañías de Seguros extranjeras abandonaran el País.

De 1935 a 1978 se han emitido decretos y leyes que han servido para modificar y adicionar la Ley de Seguros. Durante el lapso indicado se emitieron tres importantes reglamentos:

- Del Seguro de Grupo.
- De la Comisión Nacional de Seguros.

- De Agentes de las Instituciones de Seguros.

Actualmente la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, es el Organismo Oficial con facultades necesarias para vigilar y regular la actuación de las Compañías de Seguros.

4. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO.- En forma sencilla y prescindiendo de los múltiples aspectos técnico-administrativos y para referirnos exclusivamente a la esencia de la naturaleza y los orígenes del seguro, lo haremos a través de un ejemplo que facilite el mejor entendimiento de los principios del Seguro.

EJEMPLO:

Supongamos la existencia de una comunidad de mil casas exactamente iguales (La identidad de riesgos es condición indispensable para la existencia del seguro). Supongamos que cada casa vale \$ 100,000.00, una de estas casas en un momento determinado se incendia y su propietario sufre la pérdida total e irreparable de su propiedad, en tanto que los restantes 999 no han sufrido pérdida alguna.

Al año siguiente ocurre otro tanto y así año con año vá repitiéndose el fenómeno por virtud del cual, en ese lapso, una casa desaparece (La periodicidad de los siniestros es, como la identidad de los riesgos, condición necesaria en el seguro). Por verdadera intranquilidad entre los propietarios fundada en la evidencia de estos dos hechos:

Primero.- La seguridad de que cada año una de las casas habrá de -- quemarse.

Segundo.- La inseguridad de quién de los propietarios habrá de ser el afectado por el siniestro.

Es necesario, se dicen preocupados por esta incertidumbre, encontrar una fórmula que si no conduce a la eliminación del riesgo, pueda al menos mitigar las pérdidas que, para cada uno de los afectados, se derivan del siniestro. Esta fórmula existe y es sencilla, - bastará que cada uno de los mil propietarios aporte a un fondo común y al principio de cada año, la cantidad de \$ 100.00 que multiplicados por los mil ciudadanos harán un total de \$ 100,000.00, que se entregarán al ocurrir el incendio al dueño. El costo de mortalidad en el ramo de vida sería en el presente ejemplo, la cantidad de los \$ 100.00 que cada uno de los asegurados ha pagado y con la que ha comprado la tranquilidad, mejor aún la seguridad de que su patrimonio está a salvo de pérdidas gravísimas que se derivan del siniestro ya que, el propietario víctima del mismo será debidamente indemnizado con el total de las aportaciones de cada uno de los asegurados.

Todo lo dicho en el ejemplo anterior es aplicable al Seguro de Vida ya que en el último término, toda persona con obligaciones económicas es el patrimonio de sus familias y así como el incendio destruye la propiedad del Asegurado, la muerte prematura destruye -----

utilizando el mismo término, los ingresos con los cuales la familia hacía frente a sus necesidades.

EJEMPLO DE UNA TABLA DE MORTALIDAD.

Edad	No. de vivos al - principio de año.	No. de muertos durante el año	Probabilidad anual de muertos o índice de mortalidad por -- mil personas.
15	10,000,000	17,810	1,781
20	9,909,271	18,158	1,893
25	9,812,521	20,410	2,080
30	9,705,398	23,244	2,395
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
95	961	961	1,000,000

5. CLASIFICACION DEL SEGURO DE VIDA.- Los Seguros de Vida se dividen en Seguros Sociales o Estatales y Seguros Comerciales o Particulares.

Los Seguros Sociales los instituye el Estado que participa en el aspecto económico de ellos, en tanto que los Seguros Individuales tienen el carácter de una defensa que el interesado se costea voluntariamente como medida de previsión personal o para proteger a los seres que de él dependen.

5.1 Los Seguros Sociales no tienen por finalidad constituir un ---

motivo de enriquecimiento para el individuo, sino proporcionarle la compensación justa para una vida decorosa, conforme al nivel correspondiente a la posición alcanzada por su esfuerzo y a la necesidad de resguardar a los seres que ha designado como beneficiarios.

5.2 Los Seguros Particulares o Comerciales constituyen un complemento eficaz de los Seguros Sociales, ya que por tal medio, en forma individual o colectiva, se extiende y consolida la previsión en los sectores más numerosos de la colectividad. A su vez la acción educativa y de fomento de los seguros voluntarios particulares estimulará la formación de una conciencia previsoras en el pueblo.

6. BASES TECNICAS DEL SEGURO.- Dada la importancia que tienen las bases técnicas del seguro de vida, deben los organismos fiscalizadores estudiar detenidamente esos elementos, ya que ellos constituyen los cimientos sobre los que descansa el sistema.

Las bases técnicas no deben ser factores que cubran en unos casos con exceso, las necesidades del seguro y que en otros sean insuficientes para ello, por lo cual es menester calcularlas adecuadamente para garantizar el fin previsor de la Institución.

Prácticamente en la actualidad son las tablas de mortalidad las que

están produciendo el mayor beneficio en el seguro de vida, puesto - que prevén una mortalidad superior a la real.

TABLA DE MORTALIDAD.

Un factor importante para la determinación de las primas, son las Tasas - de Interés que producen las inversiones que de sus fondos efectúan las En - tidades Aseguradoras. Dichas Tasas de Interés deberán responder a una -- realidad económica y no reducirse a simples porcentajes que no guardan re - lación con las inversiones realizadas.

Es sabido que a mayor Tasa de Interés, corresponde una menor cuantía de - la prima en seguros de vida. Esto demuestra por sí solo la importancia - del aumento de la tasa como factor esencial para reducir el costo del se - guro y como consecuencia acercarlo a las clases sociales con menores re - cursos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO -
EN EL DISEÑO E IMPLANTACION
DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

II.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	PAG.
1.	ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	13
2.	DIFERENTES CRITERIOS SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	14
3.	FASES DEL DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	29
4.	INTERRELACION; PROCESO ADMINISTRATIVO, FASES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	31

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.- Con el fin de manejar una Empresa a satisfacción, la Administración debe especificar - sus objetivos, establecer los planes y el sistema de procedimientos para ejecutarlos; delegar responsabilidades y compartir autoridades, aplicar una actitud científica y evaluar los resultados.

La tarea de la Administración de dirigir, coordinar y controlar las numerosas funciones de un negocio, no es una tarea fácil, debido a - que su propósito es que las cosas se hagan de la manera más eficiente, controlando la Empresa y conduciéndola a una operación productiva, a través de una serie de elementos que conforman un proceso administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO.- Se puede definir como "La Administración en Marcha", considerándola como "El Conjunto Sistemático de Reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de Estructurar y Manejar - un Organismo Social".

El Proceso Administrativo representa funciones básicas para las actividades de la Administración en todos sus niveles, desde el Supervisor Inmediato hasta el Ejecutivo Principal. Son fundamentales en todos los tipos de esfuerzo colectivo, incluyendo a las Empresas, Dependencias Gubernamentales e Instituciones de Beneficiencia.

Dentro de la Empresa, forman un Centro de Actividades en varias fases de operación, tales como Ventas, Producción, Finanzas, etc.

Distintos Autores asignan diferentes nombres a las funciones claves de la Administración; sin embargo, existe un acuerdo general en la mayoría de las obligaciones del Administrador. Tales obligaciones están fuertemente interrelacionadas; sin embargo, es útil el tratar a cada una como un sistema separado con el propósito de establecer los conceptos detallados, importantes para el trabajo combinado del Administrador. En ocasiones puede ser deseable considerar varias funciones conjuntamente con el fin de mostrar su gran interrelación.

Un Proceso Administrativo no es otra cosa que el útil recurso analítico para acentuar los elementos básicos inherentes al trabajo de la Gerencia.

A continuación se plantean algunos criterios en cuanto al Proceso Administrativo.

2. DIFERENTES CRITERIOS SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- Las formulaciones iniciales sobre Proceso Administrativo provinieron de Henry Fayol en la segunda década de este siglo. Un conjunto de distinguidos Teóricos de la Administración han revisado y ampliado estas formulaciones en los años subsecuentes.

2.1 PROCESO
ADMINISTRATIVO.

Según
Henry Fayol

PLANEAR
ORGANIZAR
ORDENAR
COORDINAR
CONTROLAR

PLANEAR.- La primera función del Administrador es Planear, formular pronósticos mediante el diseño de un plan de acción.

ORGANIZAR.- La segunda función es Organizar. En este tópico - sus observaciones incluyen la estructura y composición de la - corporación a través de Organigramas, Selección, Educación y - Evaluación de los Administradores.

ORDENAR.- La tercera función es Ordenar, que consiste en poner en movimiento la Organización. El objetivo pretendido es obtener el rendimiento óptimo de los Empleados.

COORDINAR.- En cuarto lugar viene la Coordinación, definida como un proceso armonizador que integra las diversas partes de la corporación.

CONTROLAR.- Al final viene el Control, el cual consiste en verificar si las cosas han ocurrido de acuerdo con el plan original.

2.2 PROCESO
ADMINISTRATIVO.

Según
H. N. Broom

PLANEACION,
ORGANIZACION Y DOTACION
DE PERSONAL.
ACTUACION PARA EL DESARROLLO
DEL TRABAJO.
CONTROL.

PLANEACION.- Es una decisión por anticipado con relación al futuro curso de acción y a la sistematización de éste, es responsabilidad del Gerente más que del Trabajador. Esto no quiere decir que los Trabajadores nunca tomen decisiones con relación a sus propias tareas diarias, sino más bien significa que su necesidad de tomar decisiones queda minimizada por una buena Planeación Administrativa. Esta función general administrativa, está interesada en asuntos tales como:

- Determinación de los Objetivos de la Empresa.
- Formulación de Políticas, Programas y Procedimientos, diseñados para alcanzar los Objetivos de la Compañía.
- Designación de Estándares de Desempeño y de Costo y su incorporación a un Presupuesto. Esto sirve como un plan de operación a corto plazo y como base para el control de las operaciones durante el período presupuestado.
- Planeación a Largo Plazo, el cual gobernará el desarrollo de la línea de productos, servicios y procesos de la Compañía.

ORGANIZACION Y DOTACION DE PERSONAL.- La Organización y Dotación de Personal, se refiere a la asignación de funciones y trabajos a los componentes organizacionales y a los Empleados individuales, incluye la delegación de autoridad a los Gerentes, Subordinados y Empleados Operativos, de manera que puedan cumplir adecuadamente con sus obligaciones. La fase de organizar culmina con una formal declaración de la Estructura de la Empresa.

El Objetivo de la Organización es formar un grupo de trabajo - que pueda funcionar eficiente y provechosamente. Para lograr - esto, deben estipularse con claridad los canales de flujo de - autoridad y de las comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y - deberá obtenerse un grupo de trabajo equilibrado en términos - del personal real utilizado.

La dotación de personal, debe incluir la selección y desarro- llo del personal; el entrenamiento de personal está dirigido a proporcionar un mejor desempeño del trabajo, menos accidentes, mejor comprensión de las políticas, prácticas y productos de - la Compañía y lograr empleados capaces de ser promovidos a --- puestos de supervisión.

ACTUACION PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.- Consiste en:

- Impartir órdenes.
- Supervisión.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.

Las órdenes pueden darse personalmente o por escrito, éstas úl- timas pueden asumir la forma de avisos en los tableros, sobre- normas, políticas, reglas, presupuestos, etc.

La supervisión es la actividad administrativa relacionada con- el entrenamiento y disciplina de la fuerza de trabajo.

El liderazgo es la habilidad para influir e inspirar a otros - para que rindan su máximo esfuerzo y cooperación voluntariamente y así lograr los objetivos del grupo.

Para la motivación de los Trabajadores, el Jefe tendrá cuidado de crear un buen clima de trabajo, el buen ambiente produce -- lealtad, trabajo eficiente de grupo y buenas relaciones interpersonales. Proporcionar buenas condiciones de trabajo e instalaciones adecuadas para el Empleado, es dar el primer paso - en la creación de un buen clima de trabajo.

La comunicación con los trabajadores, es el aspecto final para el desarrollo efectivo del trabajo, depende de los canales de comunicación formalmente establecidos, depende también de admitir que existen las vías clandestinas de comunicación, y posiblemente hacer uso de ellas para diseminar hechos. Depende -- más que todo, de la transmisión rápida de todos los hechos pertinentes que puedan ser relevados y de saber escuchar bien al subordinado que tiene un resentimiento o una sugestión.

CONTROL.- El Control implica el establecimiento de estándares - y la valuación de los resultados de las operaciones, seguido - por una pronta acción correctiva de parte de la administración, cuando los resultados son significativamente bajos por la Evaluación de las Operaciones, implica, entre otras cosas, la eva

luación del desempeño administrativo, auditorías de políticas y relaciones con los Empleados, revisión de costos y de los reportes de control de desempeño y el análisis de las transacciones financieras.

2.3	PROCESO ADMINISTRATIVO.	Según Koontz y O'donell	PLANEACION ORGANIZACION DOTACION DE PERSONAL (STAFFING) DIRECCION CONTROL
-----	-------------------------	-------------------------	---

PLANEACION.- La Planeación establece los Objetivos para todo el esfuerzo del grupo, la Planeación y el Control son inseparables, ya que la acción no planeada, no puede controlarse, porque el Control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales.

Los Planes comprenden la adopción de objetivos para la Empresa, las metas de los diferentes Departamentos y las formas de alcanzarlos. También establecen formas racionales para aproximarse a objetivos previamente seleccionados.(1)

Se puede decir que es importante la Planeación, ya que elimina la incertidumbre y enfoca la atención hacia los objetivos, haciendo una operación más económica y facilitando el control.

. / .

1 Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Análisis de las funciones de la administración, quinta edición.- Libros McGraw-Hill, Pág. 119.

ORGANIZACION.- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un Administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal, toda la estructura de la Empresa. Así una Estructura de Organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la Empresa.

Con objeto de llevar a cabo una Organización óptima, es conveniente que al organizar se tenga presente que existen algunos errores tan obvios y tan perjudiciales para el buen logro de las metas empresariales y personales, como:

- La falta de planear adecuadamente.
- La falta de clarificar las relaciones dentro de la Organización.
- La falta de delegar autoridad.
- La falta de equilibrar la delegación de autoridad.
- Confusión entre las líneas de autoridad y de información.
- Autoridad sin responsabilidad.
- Responsabilidad sin autoridad.
- Empleo negligente del recurso staff.
- El abuso de la autoridad funcional.
- Subordinación múltiple.
- Abusos de los Departamentos de Servicios Generales.
- Sobre-organización.

DOTACION DE PERSONAL (STAFFING).- Esta función se ocupa de la asignación del personal a toda la Estructura Organizacional a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar puestos dentro de la misma. (2)

De acuerdo con esta función, se considera que todo Administrador tiene a su cargo la dotación de personal (staffing), la Junta Directiva desempeña esta función, escogiendo, ayudando a desarrollar y evaluando al Presidente, el Vicepresidente de Manufactura lo hace al escoger un Gerente de planta y otro Subalterno; y éste realiza otro tanto al escoger, adiestrar y evaluar al superintendente. Aún los Capataces o Supervisores de primera línea, tienen a su cargo la Dotación de Personal.

Para la elaboración de un Plan Organizacional, deben tenerse en cuenta los requisitos del futuro, considerando que las posiciones se llenan no sólo del presente, sino también para el mañana.

Al desarrollar éste plan con su identificación de posiciones disponibles para el futuro, se ponen de manifiesto los recursos humanos que se han de necesitar. El siguiente paso lógico es hacer el inventario y la evaluación de los recursos humanos

. / .

2 Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Análisis de las funciones de la administración, quinta edición.- Libros McGraw-Hill, Pág. 437.

con potencial administrativo, así como los existentes y compararlos con las necesidades previstas para el futuro.

DIRECCION.- La Dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados deben comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la Empresa.(3)

CONTROL.- La función administrativa de Control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la Empresa - diseñados para conseguirlo, se están llevando a cabo. Puesto que el Control implica la existencia de metas y de planes, ningún Administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada, a menos que tenga un plan. Naturalmente, mientras más claros, - completos y coordinados sean los planes y más largo el período que ellos comprenden, más complejo podrá ser el Control.(4)

El Proceso de Control involucra tres pasos:

- Establecimiento de Normas.
- Medidas del Desempeño contra estas Normas.
- Corrección de las Desviaciones de las Normas y los Planes.

. / .

3 Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Análisis de las funciones de la administración, quinta edición.- Libros McGraw-Hill, Pág. 524.

4 Misma Obra, Pág. 614.

2.4	PROCESO ADMINISTRATIVO.	Según José Antonio Fernández Arena.	PLANEACION IMPLEMENTACION CONTROL
-----	----------------------------	---	---

PLANEACION.- Consiste en el establecimiento de objetivos y la forma de conseguirlos. Dentro de esta etapa se contemplan tres subfases que son:

- a) Investigación (Definición del problema).
- b) Bocetos (Derivados del Análisis).
- c) Innovación.

IMPLEMENTACION.- La Implementación es una etapa eminentemente ejecutiva, ya que es en donde el resultado de la Planeación en contrará su aplicación concreta.

Se incluyen tres subfases:

- a) Decisión.
- b) Motivación.
- c) Comunicación.

CONTROL.- Representa un carácter evaluador y retroalimentador que implica un gran valor como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y como forma de capitalizar experiencias y superación administrativa.

Le asigna cuatro subfases:

- a) Revisión de resultados (Contra lo planeado).
- b) Determinación de diferencias.
- c) Análisis de diferencias.
- d) Corrección (Para futuros planes).

2.5	PROCESO ADMINISTRATIVO.	Según Gilberto Valenzuela de la Concha.	FASE MECANICA	PREVISION PLANEACION ORGANIZACION INTEGRACION
			FASE DINAMICA	DIRECCION MANDO O AUTORIDAD COORDINACION CONTROL

PREVISION.- Es la parte del Proceso Administrativo donde se definen los objetivos que servirán para ayudar a que la Planeación sea bien dirigida.

Objetivos.- Los Objetivos que se buscan deben ser específicos para cada área de la Empresa y se expresan:

- Mediante pensamientos.
- En cantidades absolutas (Presupuestos, plazos, cuotas, metas, normas, calidad, cantidad, costo).

En qué contribuyen los Objetivos:

- Evitando dualidad de funciones.
- Reduciendo las consultas.
- Propiciando la iniciativa, persuasión y motivación.
- Facilitando la coordinación de las áreas.

Políticas.- Son normas que regulan el funcionamiento y forman directrices de solución de problemas.

- Precisan caminos a seguir.
- Norman la actuación.
- Ayudan a tomar decisiones.

- Se sigue el análisis de cumplimiento sobre leyes.
- No es norma concreta; es un principio general de acción-a seguir.

PLANEACION.- Es la determinación de una acción concreta a seguir, ya que el objetivo de la Planeación es fijar con anticipación el servicio correcto de acción mediante: Principios, Se cuencia de operaciones, tiempos y unidades.⁽⁵⁾

Importancia de la Planeación:

- Se logra mayor eficiencia en la operación.
- Se logra la coordinación.
- Se precisan y definen objetivos.
- Se alcanza un pleno control.

Pasos para Planear:

- Determinar necesidad de Planear.
- Formular planes precisos para cumplir con objetivos.
- Hacer análisis de requerimientos de dinero.
- Justificar los planes con razones bien definidas.
- Determinar el mejor camino para llevar a cabo la acción.
- Coordinar cada programa con el programa general.
- Poner en ejecución el plan.

Principios de la Planeación:

- **Precisión:** Registrán acciones.
- **Flexibilidad:** Márgen o variaciones de las advertencias previstas.

Proyectos.- Son los planes en que se estudian las especificaciones de cada uno de los elementos correspondientes a cada -

. / .

5 Gilberto Valenzuela de la Concha. El Proceso Administrativo en las Areas Funcionales de la Empresa, Síntesis Teórico-Práctica. Textos Universitarios, S.A. Pág. 32.

uno de los elementos correspondientes a cada área de la Empresa para lograr su máximo y óptimo funcionamiento.

Programas.- Son los planes donde no tan solo se fijan objetivos y secuencia de operaciones, sino que además se determina el tiempo requerido para cada parte del mismo. Existen programas generales, particulares y a corto y largo plazo.

Procedimientos.- Son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener máximos y mejores resultados.

ORGANIZACION.- Estudia los órganos que debe tener una Empresa, las funciones que debe desarrollar y la técnica para llevar a cabo las relaciones que deben existir entre las funciones, actividades materiales y elemento humano.

INTEGRACION.- Es la culminación de un prolongado estudio de la Investigación a través del cual se seleccionan los diferentes elementos, tanto materiales como humanos.

DIRECCION.- Permite guiar a la Empresa a través de las decisiones de los Ejecutivos, después de captar problemas trascendentales y hace tomar caminos necesarios para el desarrollo de la misma.

EL MANDO O AUTORIDAD.- La responsabilidad que se deposita en cada Directivo de la Empresa, hace que le competa al mismo una recíproca autoridad en su puesto, a efecto de gobernar los elementos bajo su cuidado.

Todo mandato se ejerce a través de emisiones de órdenes y deben de reunir las siguientes características:

- Ser precisa.
- Ser breve.
- Ser oportuna.
- Ser completa.

Mediante la orden no se transmite la responsabilidad del trabajo, solamente su ejecución, el Ejecutivo no deberá evadir la responsabilidad, deberá vigilar su cumplimiento.

Toda orden debe tener las siguientes características:

- Debe ser razonable.
- Debe ser completa.
- Debe ser clara.
- Instrucciones por escrito.
- La importancia de la orden no deberá malinterpretarse.

LA COORDINACION.- Es la habilidad que debe poseer todo Ejecutivo a efecto de lograr una labor de conjunto eficiente de todos los órganos de la Empresa.

Cuando la coordinación ocupa un lugar especial en la atención del Ejecutivo, se logra un funcionamiento armónico de la Empresa y cuando no es así, los resultados son insuficientes.

En el estudio de la Coordinación, el Administrador debe considerar los siguientes pasos:

- Simplificación de la Organización.
- Programas y Políticas Armoniosas.
- Método y Comunicación bien diseñados.
- Coordinación voluntaria.
- Coordinación a través de la supervisión.

CONTROL.- Es el conjunto de medios que se vale el Ejecutivo para verificar que el trabajo que se ha desarrollado se ajuste a:

- Planeación efectiva.
- Ordenes impartidas.
- Asignación de funciones a cada órgano.
- Eficacia y legalidad del trabajo de los Ejecutivos y Empleados.

Las labores de control deben ser estrictamente sistemáticas, - para lo cual se requieren disciplinas y técnicas que deben poseer los Ejecutivos especializados en Control. El Control, a pesar de ser la última de las fases tiene tanta importancia como las anteriores, ya que del buen control depende:

- La calidad de los Ejecutivos.
- Políticas definidas.
- Proyectos adecuados.
- Programas precisos.
- Supervisión eficiente de los trabajos que se efectúan.
- Comunicación fluida entre los Organos de la Empresa.

3. FASES DEL DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.- Cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los Sistemas y Procedimientos que emplean él y sus subordinados.

Por lo tanto, los Sistemas y Procedimientos corresponden a un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la Administración.

El Administrador tiene ante sí una o más consideraciones básicas que se pueden ubicar dentro de los siguientes grupos:

- . Consideraciones anteriores al hecho - Decidir lo que vá a ejecutarse.
 - Qué vá a hacerse: Planeación, formulación de objetivos y políticas expresados en cantidades, especificaciones de los productos, servicio, etc.
 - Cuándo debe hacerse: Prioridad, secuencia y programación de la producción, etc.
 - Quién vá a ejecutarlo: Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.
 - Como vá a ejecutarse: Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación.
 - Disponibilidad de los recursos necesarios, con qué hacerlos: Adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y financiera.
- . Consideración Inmediata (Ejecución).
 - Ejecución de lo que vá a hacerse en la forma planeada, - en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto.

Consideraciones posteriores al hecho.

- Valorización de lo realizado.
- Qué se ha hecho: Las evidencias de los resultados obtenidos: Informes y Estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectados.
- Qué tan bien se hizo: Revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, estudios, auditorías, y demás.
- Debe continuarse haciendo: Revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.
- Como podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar el producto; Reorientación del servicio y mejoramiento de la Estructura de la Organización y de los Sistemas y Procedimientos involucrados en la producción, manejo de personal, manejo de abastecimientos, administración financiera y los Procedimientos usados para plantear y programar las actividades futuras de la Empresa.

De lo anterior se desprenden las 16 fases comunes para el Diseño e Implantación de Sistemas Administrativos:

- 1.- Acuerdo del Area de Organización y Sistemas con el Area de línea (Area Operativa).
- 2.- Asignación del personal responsable para dar cumplimiento al Proyecto.
- 3.- Determinación del Objetivo del Sistema por el Analista.
- 4.- Determinación de recursos y tiempo necesarios para llevar a cabo el Proyecto (Programación).
- 5.- Investigación preliminar.
- 6.- Recopilación de Información.

- 7.- Análisis de la Información.
- 8.- Determinación de Criterios de Solución.
- 9.- Objetivo que se pretende alcanzar con el Sistema.
- 10.- Presentación de Alternativas.
- 11.- Negociación de Alternativas con los Usuarios del Sistema.
- 12.- Determinación de Alternativa Solucionada.
- 13.- Desarrollo de la Alternativa Solucionada (Definición de Procedimientos, Estructura Orgánica, Políticas, Normas, etc.).
- 14.- Implantación del Sistema (Capacitación de Personal, Adies tramiento, etc.).
- 15.- Supervisión del Funcionamiento del Sistema.
- 16.- Evaluación del Funcionamiento del Sistema (Auditoría del Sistema).

4.- INTERRELACION; PROCESO ADMINISTRATIVO - FASES DEL DISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	FASES DEL DISEÑO E IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
Previsión.	1 al 8
Planeación.	9 al 12
Organización.	13
Integración.	14
Dirección.	15
Control.	16

C O N C L U S I O N

Se observa que la Administración, a través de su proceso, contempla desde decidir lo que vá a hacerse, cómo vá a hacerse, hacerlo y valorizar lo que se ha hecho.

Los Sistemas Administrativos corresponden a un conjunto de Procedimientos tendientes a lograr un objetivo perfectamente definido como puede ser, --- accionar los planes de una Empresa, analizar esos planes a corto, mediano y largo plazo, con el fin de simplificar o estandarizar los métodos de trabajo.

Lo anterior nos conduce a manifestar que el funcionamiento de los Sistemas Administrativos se dá en un Proceso Administrativo, ya que los Objetivos - de un trabajo determinado se obtienen sujetando los recursos básicos, (Recursos Humanos y Materiales, Maquinaria y Equipo, Mercado, Capitales, etc) a las Funciones Administrativas de Previsión - Planeación - Organización - Integración - Dirección - Control.

En una Empresa la Administración de la Información (Datos con significado que transfieren conocimientos utilizables), es muy dinámica, obligando a - que los Sistemas empleados se mantengan al día o ser, por lo menos, compatibles con los últimos requerimientos y demandas de la propia Organización. Por esto, y siempre basados en el Proceso Administrativo, se deberán diseñar los mejores Sistemas posibles de acuerdo con conocimientos y experiencias actuales apropiadas al caso de que se trate.

Los Sistemas Administrativos siempre están sujetos a una revisión futura, - ya sea por nuevas ideas, cambio de responsabilidades, necesidad de información, nueva maquinaria, ampliación del mercado, nuevos productos, cambio - de estrategias, mayor competencia, aumento o disminución de personal, etc.

Esa revisión o análisis buscará el mejoramiento, o bien, el diseño de nuevos Sistemas al amparo de las funciones básicas de la Administración.

LOS SISTEMAS

III. LOS SISTEMAS.	PAG.
1. Teoría de Sistemas en General.	34
1.1 ¿Qué es un Sistema?	36
1.2 Tipos de Sistemas.	39
2. Teoría de los Sistemas Administrativos.	40
2.1 Definición de Sistemas Administrativos.	40
2.2 Componentes básicos de todo Sistema.	41
2.3 El Control del Sistema.	43
2.4 Características de los Sistemas Efectivos.	45
2.5 Enfoque General de la Teoría de Sistemas Administrativos.	46

1. TEORIA DE SISTEMAS EN GENERAL

En varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales y semejantes. Mientras que antes la ciencia -- trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de -- unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la -- ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto -- vagamente se llama "TOTALIDAD", en una palabra, "SISTEMAS" de varias órde -- nes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas. Concepciones y problemas de tal naturaleza han aparecido en todas las ra -- mas de la ciencia, sin importar que el objeto de estudio sean cosas inani -- madas, organismos vivientes o fenómenos sociales.

No sólo se parecen aspectos y puntos de vista generales en diferentes cien -- cias; con frecuencia hallamos leyes formalmente idénticas o de la misma -- forma en diferentes campos. En muchos casos, las mismas leyes valen para -- determinadas clases o subclases de sistemas, sin importar la naturaleza de las entidades envueltas. Parece que existen leyes generales de sistemas -- aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar propieda -- des particulares del sistema ni de los elementos participantes.

Todo esto conduce a la proposición de una nueva disciplina llamada "Teoría General de los Sistemas", que comprende la formulación de principios válidos para sistemas en general, sin importar la naturaleza de sus elementos -- componentes ni las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos, de tal mane

ra que la teoría general de sistemas, es una Ciencia General de la totalidad, concepto que hasta hace poco era vago, nebuloso y semimetafísico.

En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma, pero aplicable a las ciencias empíricas. Para las ciencias que se ocupan de "Todos Organizados", tendría significación semejante a la que tuvo la teoría de probabilidades para ciencias que se enfrentan a acontecimientos aleatorios como la termodinámica, la experimentación biológica y médica, la genética, las estadísticas para seguros de vida, etc.

Esto pone de manifiesto las metas principales de la teoría general de los Sistemas:

Hay una tendencia general hacia la integración en las diversas ciencias, - naturales y sociales.

Dicha integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas, ésta pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia. Esto puede conducir a una integración que hace mucha falta en la instrucción científica.

Un Sistema Total comprende todos los objetos, atributos y relaciones neces-

sarios para cumplir con un objetivo dentro de ciertas limitaciones, que --
marcan su campo de acción.

Los sistemas presentan parámetros, tales como el insumo, el proceso, el --
producto, el control de la retroalimentación y una restricción, los cuales
se manifiestan en la operación del sistema.

- Insumo: Es la fuerza de arranque que proporciona al sistema su -
material de operación.
- Proceso: Es la asociación de subsistemas para realizar un produc-
to final.
- Producto: Es el propósito para el cual los objetos, los atributos-
y las relaciones del sistema se han reunido.
- Control de Retroalimentación: Consiste en tomar informes de lo que-
se está produciendo y comparar con un criterio presta--
blecido para tomar inmediatamente una acción correctiva,
según el resultado de la comparación.
- Restricción: Esta función se dá en base al objetivo y a la urgencia-
del sistema establecido por quienes han motivado su rea-
lización.

1.1 ¿Qué es un Sistema?

Es la reunión de objetos con un conjunto determinado de rela-
ciones entre los mismos y sus atributos.

Los Objetos: Son los parámetros de los sistemas, tales como el
insumo, el proceso, el resultado, el control de la retroalimen-
tación y la restricción. Cada uno de estos parámetros puede -
tomar varios valores para describir un estado del sistema.

Los Atributos: Son las propiedades de los parámetros del objeto. Una propiedad es la manifestación externa de la forma en que un objeto es conocido, observado o introducido en un proceso. Los atributos caracterizan los parámetros de los sistemas, haciendo posible la asignación de un valor y de una descripción dimensional. Los atributos de los objetos pueden ser alterados como resultado de la operación del sistema.

Las Relaciones: Son los nexos que encadenan los objetos y atributos en el proceso del sistema, las relaciones son enunciadas entre todos los elementos del sistema entre sistema y subsistema y entre dos o más subsistemas.

Las relaciones pueden ser:

- a) De primer orden, cuando son funcionalmente necesarias entre sí.
- b) De segundo orden, si son complementarias, ayudan sustancialmente a la ejecución del sistema cuando se presentan, pero no son esenciales funcionalmente.
- c) Son de tercer orden cuando son redundantes o contradictorias.

Un sistema se establece para describir un conjunto de objetos, atributos y relaciones, de lo anteriormente expuesto, se genera el postulado de un mal funcionamiento de un sistema, el cual se define como un cambio en las relaciones de primero, segundo o tercer orden de los objetos y atributos, de tal manera, que el sistema pase su punto crítico. Al pasar el punto crítico,-

uno o más de los objetos del sistema se alteran, estableciendo nuevas relaciones y por lo tanto, nuevos resultados. El término crítico se define como el cambio en el parámetro del sistema, los niveles críticos resultan de amplias variaciones en las propiedades de los parámetros (Objeto del Sistema) fuera del rango dado en el diseño del sistema. El concepto de mal funcionamiento de un sistema se pretende para proporcionar un término general que describa una variedad de fallas que ocurren cuando se requiere que el mismo opere fuera de sus límites de diseño.

El término proceso, empleado repetidamente al definir el estado de movimiento de los sistemas, queda descrito como la totalidad de los componentes rodeados por todos los objetos, atributos y relaciones para producir un resultado determinado. Los procesos pueden ser mentales (pensar, planear, aprender), mentales motores (probar, escribir, construir) o mecánicos (operar, funcionar).

Los procesos se aplican a los hombres o a las máquinas y a sus actividades combinadas.

Los sistemas pueden ser identificados por sus procesos o por quienes los llevan a cabo.

De todo lo hasta aquí mencionado, se establece que ningún sistema puede existir sin un proceso, y ese proceso o procesos necesarios para la operación de un sistema total, se conoce como subsistema.

1.2 Tipos de Sistemas:

Sistema Abierto.- Es aquel en el que existen relaciones entre el sistema y el suprasistema (medio circundante), de tal manera que recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir también sobre él de alguna manera. Ej.: La mayoría de las actividades mercantiles se conducen en este Sistema.

Sistema Cerrado.- Es aquel que tiene poco intercambio en el medio, ya que tiene objetivos, atributos, insumos, productos y relaciones claramente determinadas.

Sistema Físico.- Es aquel que puede ser descrito en términos cuantitativos, o sea, que existen físicamente.

Sistema Abstracto.- Es aquel que solo existe en forma conceptual, y no es fácilmente definible en términos finitos.

Sistema Centralizado.- Es aquel en el que un elemento o un subsistema principal juegan un papel dominante que puede sobrepasar a los otros componentes del sistema, siendo ese subsistema principal básico para la operación.

Sistema Descentralizado.- Es aquel cuyos subsistemas principales son aproximadamente de valor igual, y en lugar de disponer

se al rededor de un subsistema central, son acomodados seriadamente.

Los sistemas por su origen pueden ser: naturales y elaborados.

Sistema Natural.- Es aquel que se desarrolla en un proceso natural. Ej.: El clima, el ambiente, etc.

Sistema Elaborado.- Es aquel en el cual el hombre ha contribuído al proceso en marcha, ya sea a través de objetos, atributos o relaciones. Ej.: La máquina.

Ambos pueden ser también físicos o abstractos.

Sistema de Hombres y Máquinas.- En este tipo de sistema, el papel de cada componenete está definido, tanto el hombre como la máquina pueden ser centrales para la operación, que puede tener por objeto transformar algo, producir algún producto o servicio tendiente a satisfacer una necesidad.

2.-

TEORÍA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

2.1 Definición de Sistema Administrativo:

Existen muchas definiciones de lo que es un sistema administrativo, entre los cuales podemos citar las siguientes:

a) Es un proceso del que se valen todas las personas para -

desempeñar el trabajo de su organización, dicho sistema es un todo que está formado por muchas partes (componentes o subsistemas).⁽⁶⁾

b) Es un conjunto de componentes destinados a lograr un objeto particular de acuerdo a un plan.⁽⁷⁾ Los puntos significativos de esta definición son los siguientes:

- Debe existir un propósito u objetivo para el cual ha sido diseñado el sistema.
- Los componentes del sistema deben responder a un arreglo establecido previamente.
- Las entradas de información, la energía y los materiales deben estar distribuidos de acuerdo a un plan.

c) Es un grupo de elementos interconectados.

Los elementos del sistema incluyen recursos tales como materiales, equipo, persona, información, etc., para comprender mejor este concepto es necesario definir las fronteras o límites del sistema y así conocer su medio ambiente, el cual puede tener características físicas, sociales, políticas, económicas, etc.

2.2 Componentes Básicos de Todo Sistema:

Al igual que en la definición de sistema administrativo, existen varios criterios para determinar los componentes del sistema.

6 Leslie H. Matthies. Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos. Editorial Limusa, México 1979. Págs. 11 y 29.

7 Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig.- Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa, México 1980. Págs. 111 y 112.

tema y así tenemos:

- a) "El Sistema está integrado por información, energía y materiales.

INFORMACION.- En un sentido amplio significa, forma, modelo, arreglo (estático) o instrucciones (dinámico) que asociada con la energía a los materiales generan el inicio de un proceso.

ENERGIA.- Es el elemento de apoyo que se requiere para que un proceso funcione y proporcione resultados.

MATERIALES.- Son los elementos necesarios para que el -- proceso obtenga los resultados planeados; los materiales que utiliza cualquier tipo de sistema pueden ser de tipo humano o tecnológico, o ambos. (8)

- b) Los componentes del sistema son el medio ambiente, el -- objetivo del sistema, los recursos, las medidas de actuación y la administración del sistema.

MEDIO AMBIENTE.- Incluye el estudio de todos aquellos -- factores exógenos que están fuera del control del Sistema.

OBJETIVO DEL SISTEMA.- La determinación del objetivo es -- imprescindible para saber hacia donde se quiere dirigir el sistema, así como los resultados que se espera obte--

8 Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig.- Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa, México 1980. Pág. 112.

ner del mismo, estos objetivos deben ser claros y precisos.

RECURSOS DEL SISTEMA.- Son los elementos materiales, económicos y humanos que deben encontrarse interrelacionados para lograr el objetivo del sistema.

MEDIDAS DE ACTUACION.- Es el desglose racional de todas las actividades que se realizan en el sistema y la definición clara de los objetivos, sub-objetivos y actividades.

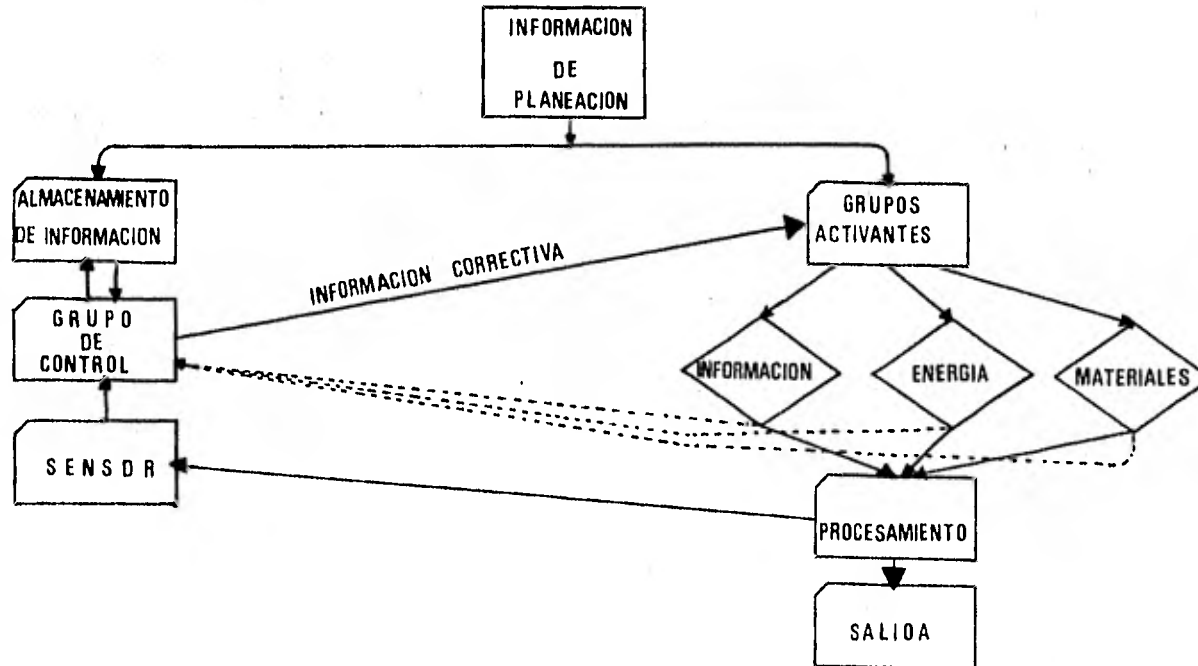
ADMINISTRACION DEL SISTEMA.- Tiene por objeto identificar aquellas actividades cuyas medidas de actuación dentro del sistema están íntimamente relacionadas con la medida de actuación del sistema en general. Con esto se quiere hacer énfasis en la importancia que tiene identificar aquellas actividades cuya ejecución dentro del sistema contribuyen verdaderamente al logro del objetivo general. (9)

- 2.3 El Control del Sistema: En forma más avanzada un Sistema incluirá algunos medios de control; esto es un censor para medir las salidas o características relacionadas, un medio de comparar la medida con una norma y un grupo activador para ajustar las entradas con el fin de corregir las desviaciones detectadas.

. / .

9 Miguel A. Cárdenas. Aplicaciones del Análisis de Sistemas. Métodos, modelos y resultados. Compañía Editorial Continental, México 1970. Págs. 445 a 447.

A continuación se muestra gráficamente la figura de un Sistema completo, incluyendo su control.



En esta figura se muestra el Flujo de Información de Planeación, que proporciona Recursos de Materiales, Energía e Información de Proceso.

Un registro del plan se archiva para que pueda ser usado como una norma para propósitos de control. Los recursos son suministrados por un grupo activador. La combinación de estas entradas dentro del sistema resultan en la ejecución de una tarea (Proceso), y se produce una salida o resultado. Los dispositivos sensores se colocan en puntos estratégicos del flujo del sistema para medir la actuación o salida. Estas medidas son retroalimentadas a un grupo de control y ésta información se compara con la norma. Conforme se reconocen las desviaciones importantes del plan, la información para corregir la situación es proporcionada al grupo activador, el cual a su vez cambiará la entrada de Recursos de Información, Energía o Materiales. (10)

2.4 Características de los Sistemas Efectivos:

¿Por qué un Sistema es efectivo y otro inefectivo?

En general la efectividad de los Sistemas es un factor de DISEÑO Y OPERACION.

Primero el Sistema debe estar diseñado con ciertas características, y segundo, debe ser aceptado por la gente que lo operará. Las características asociadas con la operación del sistema incluyen:

- LA FLEXIBILIDAD.- El Sistema debe contemplar la posibilidad de cambios.

. / .

10 Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa, México 1980. Págs. 114 y 115.

- LA CONFIABILIDAD.- El sistema debe proporcionar seguridad de funcionamiento.
- LA ECONOMIA.- El sistema es efectivo cuando su costo no excede a los beneficios o resultados obtenidos.
- LA ACEPTABILIDAD.- El sistema debe ser aceptado por la gente, para garantizar así la consecución del objetivo.

2.5 Enfoque General de la Teoría de Sistemas Administrativos.

- a) El enfoque de Sistemas.- Es una técnica nueva que combina en forma efectiva la aplicación de conocimientos de otras disciplinas a la solución de problemas que envuelven relaciones complejas entre diversos componentes. Un aspecto importante del enfoque de sistemas es su aplicación al desarrollo y empleo de nuevas tecnologías, tan pronto como consideraciones técnicas y económicas lo permitan. Mientras que la investigación de operaciones --- aplica una metodología muy similar a la usada en el enfoque de sistemas, la primera estudia el empleo óptimo de facilidades o equipo existentes y la optimización de la operación de organizaciones establecidas, mientras que el enfoque de sistemas tiene como funciones principales las del diseño y planeación. El análisis de sistemas es

una técnica importante que se emplea en las fases del diseño o proyecto, ejecución puesta en marcha y operación de proyectos de beneficio social, industrial y de servicios.

Dada la complejidad de esos sistemas que presentan interacciones entre muchas variables, es necesario contar -- con una metodología especializada para la solución de -- problemas relacionados con dichos sistemas, además de lo anterior, es necesario integrar grupos de trabajo de carácter interdisciplinario, ya que resulta prácticamente imposible que un profesional (Analista), cuente con todos los conocimientos necesarios para atacar los diversos problemas que se presentan en el análisis de sistemas de esta magnitud y complejidad.

- b) Descripción del Sistema.- La mayoría de los grandes sistemas de interés para el Analista, están constituidos -- por una gran variedad de materiales y además son operados durante algún tiempo y bajo muy diversas condiciones por muchas personas.

El análisis de sistemas en cualquier fase, se inicia con la descripción del mismo, tiene que basarse en la información que se puede obtener acerca del sistema, el cual puede estar inadecuadamente descrito cuando se conocen -

sus partes o subsistemas, pero se desconoce la interacción entre ellas. También es factible que se haya entendido el funcionamiento del sistema para un período de terminado, pero se ignoren los cambios que sus características sufren con el tiempo, por lo que se considera que los requerimientos básicos para definir un sistema son los siguientes:⁽¹¹⁾

- Estructura.
- Características distintivas.
- Magnitud.
- Probabilidad y tiempo

Estructura.- Puede definirse como Estructura de un Sistema a la relación de sus partes entre sí; éstas relaciones pueden ser: espacio, tiempo, jerarquía, propiedades lógicas o de toma de decisiones. Al determinar la Estructura, es necesario también determinar el objetivo del sistema, ya que la estructura del mismo depende del objeto del análisis.

Fronteras.- Otra fase inicial importante en el análisis de un sistema, es la determinación de las fronteras del mismo. Como ningún sistema es totalmente aislado, mientras no se fijan sus fronteras o límites se corre el riesgo de definir uno demasiado grande, o demasiado costoso de analizar en comparación con los beneficios que -

11 Víctor Geréz y Manuel Grijalva. El Enfoque de Sistemas. Editorial Limusa, México 1980. Pág. 36.

debe obtener del análisis.

La frontera del sistema separa los elementos cuya estructura se desea conocer de aquéllos que no se tomarán en cuenta en el estudio.

Una vez fijada la frontera del sistema, puede procederse a analizar la estructura del mismo, conviene empezar por entender cuáles son sus partes principales y sus interacciones más importantes. Para mostrar la estructura se recurre en general a representaciones gráficas, en este paso del análisis se evita entrar en detalles y se pone énfasis en las interacciones de las diversas partes o subsistemas del mismo y no en variables específicas, en sus relaciones funcionales o en características de parámetros. Durante esta etapa, en general, puede obtenerse una visión global del sistema muy útil para el análisis posterior.

c) Diagramas Utilizados Para Describir Sistemas.- Los Diagramas utilizados comunmente, son los siguientes:

- De Cajas Negras.
- De Flujo.
- De Bloques.

Toda característica de sistemas es la retroalimentación y se dice que ésta existe, si la salida actúa sobre la entrada.

- d) **Diferencia Entre Sistemas y Procedimientos.**- Con frecuencia se considera que sistemas y procedimientos són lo mismo, debido a que los dos términos están íntimamente relacionados. Sin embargo, los procedimientos no son sino un recurso de información relacionado al diseño del sistema.

El procedimiento (o método), dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto al trabajo. El procedimiento es orientado hacia las tareas, normalmente está escrito en un documento formal; segmentando las tareas que deben ser ejecutadas, siendo su principal propósito el dar instrucción, y no se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento, con aquellas que la preceden o la siguen.

En cambio, el sistema es: a) Un conjunto de elementos relacionados recíprocamente con un fin. b) Un conjunto de procedimientos, procesos, métodos, rutinas, técnicas o máquinas y equipos, unidos por alguna forma de interacción regulada para constituir un todo organizado. (12)

. / .

12 Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa, México 1980. Pág. 114.

Dada la importancia que revisten estos conceptos en la integración del presente trabajo, se presenta la siguiente

C O N C L U S I O N

En toda Organización existen Sistemas con diferentes características, sin embargo, dado el origen de los mismos, pueden ser naturales y elaborados, - los primeros son aquellos que se desarrollan mediante un proceso natural y los segundos, cuando el hombre ha efectuado alguna contribución al proceso, éstos conceptos aplicados a los Sistemas Administrativos en la Organización, se presentan como Sistemas Naturales cuando el desarrollo de actividades y procedimientos se efectúan en forma empírica, es decir, no se analiza la efectividad del Sistema y este se desarrolla porque así lo dijo alguna persona o porque así se trabaja en alguna otra Empresa, y en cambio, - los Sistemas Administrativos elaborados, son aquellos cuyas actividades, - procedimientos, objetivos, políticas, etc., se encuentran escritos en un Manual (Manual de Procedimientos), y en muchos casos auxiliados por el apoyo de una Computadora o algún otro Instrumento mecánico que agilice la operación y garantice la consecución del Objetivo del Sistema. Por lo tanto, al hablar de Sistemas Administrativos elaborados y naturales, queremos decir que ambos poseen un conjunto de elementos interrelacionados, que arreglados en un orden, persiguen el logro de un objetivo con la diferencia de que los elaborados alcanzan el objetivo con mayor eficiencia, es decir, en menor tiempo y con mejores resultados.

Los componentes que todo sistema debe tener son:

1. RECURSOS:
 - 1.1 Recursos Materiales.- Se refiere básicamente a la papelería, - máquinas, mobiliario y equipo, energía, etc.
 - 1.2 Recursos Humanos.- Se refiere a las personas que habrán de desarrollar las funciones y actividades establecidas en el sistema.
2. MEDIO AMBIENTE.- Se refiere básicamente al medio externo del sistema, esto nos delimita el tamaño del sistema y su ámbito de acción.
3. OBJETIVO.- Todo sistema debe tener un objetivo al cual pretenda llegar.
4. MECANISMO DE CONTROL.- Para garantizar la consecución del objetivo - del sistema, debe tener un mecanismo que detecte las desviaciones, - señale las medidas correctivas y las aplique.

Para que un Sistema Administrativo funcione eficaz y eficientemente, además de contar con todos sus recursos íntimamente relacionados, deberá contar con las siguientes características:

- 1.- Flexibilidad.
- 2.- Confiabilidad.
- 3.- Economía.
- 4.- Aceptabilidad.

Estas cuatro características son importantes para el correcto desarrollo del sistema, sin embargo, existe una de ellas que resalta entre las demás, y es aquella que se refiere a la aceptabilidad, ya que el sistema puede reunir todos los requisitos técnicos, funcionales, económicos, etc., pero si no es aceptado por los usuarios, el sistema fracasará.

El estudio de sistemas es una técnica nueva que en los últimos años ha tenido gran reputación en los distintos tipos de organizaciones existentes, ya que por medio del análisis, diagnóstico, pronóstico y diseño de nuevos procesos de operación, se ha logrado eficientar la función de las organizaciones, garantizando así la consecución de sus objetivos. Dada la complejidad del diseño de nuevos sistemas eficientes y eficaces, es necesario contar con la correcta coordinación de los grupos de trabajo (Usuarios Técnicos), y los responsables del Estudio (Analista de Sistemas Administrativos), ya que de esta manera se podrán atacar a los diversos problemas con los conocimientos de ambos grupos, así también como el contar con una metodología especializada en el diseño e implantación de sistemas, misma que se describe a nivel de detalles en el siguiente capítulo.

Ejemplo de la teoría de sistemas administrativos aplicada al Sistema Único de Pago de Siniestros:

El sistema usado por una Compañía de Seguros para pagar reclamaciones por siniestros, debe diseñarse de acuerdo a los siguientes puntos:

1. PLANEACION DEL SISTEMA.- Sería aquella política concerniente al tipo de protección y plan de pagos.

2. OBJETIVO DEL SISTEMA.- Asegurar que las reclamaciones válidas (Que reúnen todos los requisitos), sean pagadas pronta y exactamente.
3. ASIGNACION DE RECURSOS.-
 - 3.1 Materiales.- La aplicación de formatos, controles, hojas en blanco, luz, energía, máquinas de escribir, etc.
 - 3.2 Humanos.- Asignación de Empleados para recibir y tramitar las reclamaciones.
4. MECANISMO DE CONTROL.- El pago de las reclamaciones se medirán contra el tiempo en trámite y contra las normas o criterios para juzgar si están correctos los pagos.
5. MEDIO AMBIENTE.- Serían todas aquellas disposiciones dictadas por los Organismos del Estado que afecten al sistema, como lo son Decretos de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc.

EL PROCESO DEL DISEÑO DE
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

	PAG.
IV. EL PROCESO DEL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	55
1. Solicitud del Servicio.	56
2. Análisis Preliminar.	56
2.1 Definición del Problema.	57
2.2 Definición del Objetivo.	58
2.3 Beneficios Esperados.	58
2.4 Identificación del Area Afectada.	59
2.5 Aspectos Técnicos del Estudio.	59
3. Programa de Actividades.	59
4. Recopilación de Datos.	60
4.1 Datos Básicos.	60
4.2 Requisitos de los Datos.	61
4.3 Registro de los Datos.	61
4.4 Técnicas de Recopilación de Datos.	62
5. Análisis de Datos.	62
5.1 Naturaleza o Propósito del Análisis.	62
5.2 Procedimiento de Análisis.	63
5.3 Técnicas e Instrumentos de Análisis.	63
6. Establecimiento de Alternativas.	64
6.1 Tipos de Alternativa.	65
6.2 Diseño de Alternativas.	66
6.3 Selección de Alternativas.	66
6.4 Análisis Costo-Beneficio.	67

	PAG.
7. Propuesta de Alternativas.	68
7.1 Preparación de la Propuesta.	68
7.2 Presentación de la Propuesta.	68
7.3 Elección de Alternativas.	69
8. Diseño del Nuevo Sistema.	69
8.1 Contenido del Sistema.	69
9. Implantación.	73
9.1 Programa de Implantación.	73
9.2 Métodos de Implantación.	74
10. Evaluación del Sistema.	76
10.1 Técnicas de Control para la Revisión de Manuales.	76

IV. EL PROCESO DEL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Para que los servicios solicitados al área encargada de realizar el diseño e implantación de Sistemas Administrativos, den como resultado los mayores beneficios, es necesario que los estudios se realicen con una calidad y -- profesionalismo excepcional en su ANALISIS, DESARROLLO, PRESENTACION E IMPLANTACION. Es decir, que el producto final emanado del área mencionada, sea una herramienta que la Organización utilice para lograr sus objetivos con eficiencia, esto señala además la gran responsabilidad que representa el hacer un trabajo efectivo; para lograrlo, el Analista deberá intervenir y participar con entusiasmo y efectividad en el desarrollo del mismo.

Cada Proyecto de Sistemas, tiene sus particularidades y como tal, deberá ser analizado dentro de ciertos lineamientos que aseguren su desarrollo; - los conocimientos y habilidades de cada Analista juegan un papel primordial y de ninguna manera se pretende señalar el COMO debe trabajar, sino por el contrario, se establece el QUE hacer, respetando su criterio, iniciativa y creatividad.

Con el presente estudio, se pretende exclusivamente establecer una guía para hacer mejor el trabajo, obtener los mejores beneficios para el personal que requiere de estos servicios y colaborar en la obtención de los objetivos de la Organización.

INICIACION DEL ESTUDIO.

1. **Solicitud del Servicio.**- Para establecer la formalidad del requerimiento del estudio de los Departamentos Solicitantes al Area encargada de realizar el Diseño e Implantación de Sistemas Administrativos, se hace necesario contar con la SOLICITUD DEL SERVICIO; la información contenida en la solicitud es importante, pues debe transmitir la necesidad y motivos del estudio, es deseable, pero no estrictamente necesario que el problema sea perfectamente definido por el solicitante. Pero es tarea del Analista el conjuntar todos los elementos y estructurar el problema de tal manera que permita fijar objetivos, alternativas y soluciones reales, de tal forma, que si el planteamiento original es redundante, contradictorio o insuficiente, puede modificarse y establecer correctamente la tarea del que buscará la solución al problema.

2. **Análisis Preliminar.**- Consiste en determinar la Situación actual del Sistema, esto implica tanto la revisión de la documentación relacionada con el problema, como el contacto directo y estrecho con la realidad que se vaya a estudiar.

La solicitud del servicio representa la necesidad de efectuar un estudio, pero su factibilidad será definida la mayoría de las veces -- por el Analista de Sistemas asignado, y con base en la información - que recabe durante el desarrollo del Sistema, será la que proporcione

mayor detalle y conocimiento de sus alcances y necesidades.

Para que el Analista desarrolle su trabajo sobre bases más firmes, - deberá efectuar un análisis preliminar que le permita confirmar con el usuario el problema, los objetivos, beneficios y el plan de actividades.

Las fases que comprende el análisis preliminar son:

- Definición del Problema.
- Definición del Objetivo.
- Beneficios Esperados.
- Identificación del Area Afectada.
- Aspectos Técnicos del Estudio.

La investigación preliminar puede provocar una formulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud del trabajo, indicar problemas a considerar durante el desarrollo del sistema o proporcionar nuevos aspectos dentro del problema presentado.

2.1 Definición del Problema.- El primer paso en la preparación del estudio a realizar, será el definir la naturaleza de la problemática, el Analista deberá establecer comunicación con el Usuario para profundizar sobre el tema hasta que esté perfectamente claro y pueda definirlo por escrito.

Un buen análisis del problema simplifica todas las actividades posteriores del estudio; esta fase está encaminada a separar los factores del problema, no a descubrir soluciones. Para lograr una idea definida de lo que puede ser el problema, deberán considerarse los siguientes puntos:

- Síntomas.
- Problema Real.
- Aspectos Cuantitativos y Cualitativos.
- Importancia del Problema.
- Areas Relacionadas.
- Sistema o Subsistema.
- Dimensión del Estudio.
- Participación del Area y
- Revisión de Antecedentes.

2.2 Definición del Objetivo.- Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, para evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo y después señalar qué tan útil o valioso será el resultado, es decir, se debe evaluar el objetivo.

El Analista deberá obtener estos elementos del solicitante, estudiarlos hasta que esté de acuerdo en que son razonables y ameritan el estudio, además de que le servirán como META en el Sistema que establecerá. La idea permanente de cómo mejorar el objetivo, encaminará al Analista hacia respuestas más efectivas. Los objetivos no deberán ser complejos ni difíciles de interpretar, ya que la mayoría de los casos son determinantes de una acción, por ejemplo: Informar, Controlar, Planear, Registrar, Pagar, etc.

2.3 Beneficios Esperados.- Deberá procurarse señalar qué se espera del Sistema, tratando de valorar aquellos beneficios que sean posibles, dado que este será uno de los puntos más importantes para determinar la redituabilidad o conveniencia del Sistema;-

además significará el reto al Analista para obtener más beneficios al finalizar el estudio que los señalados en esta fase -- preliminar.

2.4 Identificación del Area Afectada.- Para ubicar mejor un ANALISIS dentro de un marco de referencia, el Analista visualizará la zona en que se encuentra el Area afectada dentro de la estructura organizacional, esto ayudará a identificar cuál será el alcance del estudio.

2.5 Aspectos Técnicos del Estudio.- Es conveniente que durante esta fase preliminar se detecten los aspectos técnicos que deba estudiar el Analista para que sean considerados dentro del --- tiempo que requerirá el estudio. Se recomienda que estos aspectos técnicos no sean investigados en forma individual, sino con la participación o asesoría del personal especializado del Area, ya que su experiencia en forma más específica dentro de la Empresa, puede aportar mayores beneficios.

3. Programa de Actividades.- En el Programa de Trabajo, se deberá especificar con claridad qué es lo que se vá a hacer, porqué, dónde, cómo y cuando, quiénes lo harán y cuánto costará el hacerlo; con todos los elementos reunidos en el Análisis Preliminar, se está en posibilidad de establecer el Programa de Actividades del Estudio a Desarrollar.

Deberán presentarse las actividades que comprenden el desarrollo del estudio, es decir, hasta la presentación de alternativas, ya que después de presentar éstas, se hará una propuesta al solicitante para elaborar un sistema definido con un nuevo programa de actividades. El programa deberá ser firmado por el solicitante para establecer la formalidad y conocimiento del trabajo y el tiempo que se llevará el estudio; así también se hace partícipe en la confirmación de las bases del trabajo futuro, evitando que el Analista desarrolle un esfuerzo sobre objetivos interpretados por él, pero que no comprenden a los del usuario.

4. Recopilación de Datos.- En esta etapa, el Analista de Sistemas entra de lleno al estudio del SISTEMA ACTUAL y al medio en que se desarrolla, reuniendo todos los datos necesarios para cubrir las fases de: Análisis del Area Afectada, Investigación del Sistema Actual y Análisis del mismo.

Para esto deberá dirigirse al registro de los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la Unidad o Sistema que se estudia, de lo contrario, se tendrá una imagen deformada de la realidad, incurriendo en Sistemas y Soluciones que al aplicarse resultarían inoperantes.

- 4.1 Datos Básicos.- El punto de partida de todo análisis, es la reunión de todos los documentos que informan y señalan la ac--

tuación del Area de Estudio, esta información se puede localizar en los documentos siguientes: Formas, Manuales, Correspondencia, Reportes, Catálogos y Antecedentes de Estudios, Planes de Trabajo, Propuestas, Objetivos, Políticas, Procedimientos, Organogramas y Descripción de Puestos.

4.2 Requisitos de los Datos.- Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales: REALES, COMPLETOS Y PROPIOS. Al obtener los datos, deberá aplicarse un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio y proceder continuamente a su revisión y evaluación, con el fin de asegurarse de que los datos se refieran al problema, ver si de ellos se desprende la existencia de nuevos problemas o se derivan posibles cambios o mejoras.

4.3 Registro de los Datos.- Es recomendable que la labor de recopilación de datos quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, debido a que proporciona grandes ventajas en el sistema, como son:

- Disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y evaluar el trabajo del Analista de Sistemas, así como compararlo con los planes y programas respectivos.
- Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio, lo que se está haciendo y lo que se ha hecho, y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para enriquecerlo.

- El Archivo de Informes o Estudios constituye una buena - fuente de información para trabajos similares o futuros, evita duplicidad de esfuerzos y se puede utilizar en el mantenimiento del Sistema.

4.4 Técnicas de Recopilación de Datos.- La evaluación de las diversas técnicas o instrumentos para la recopilación de datos, estarán en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse.

Las técnicas generales de que dispone el Analista para la recopilación de datos son: LA INVESTIGACION DOCUMENTAL, LA ENTREVISTA, EL CUESTIONARIO Y LA OBSERVACION DIRECTA; y en cuanto a las técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos estan: LOS ORGANIGRAMAS, DIAGRAMAS DE FLUJO, CUADROS DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO, ESTADISTICAS, etc.

5. Análisis de Datos.- Terminando la fase de recopilación y registro de los datos, éstos deberán someterse al proceso de análisis o examen crítico que permita descubrir las causas que impiden la operación normal de un Sistema, un Procedimiento o un Método de trabajo generado, deficiencias, errores, retrasos, duplicidades, gastos excesivos, etc.

5.1 Naturaleza o Propósito del Análisis.- El análisis de una situa

ción o de un problema administrativo, consiste en dividir sus elementos hasta conocer la naturaleza, características y causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia o interacción de las partes con el todo y de éste con el medio ambiente. El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar operaciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de -mejoramiento administrativo.

- 5.2 Procedimiento de Análisis.- El análisis provee una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un exámen que a -su vez permita conocer en todos sus aspectos y detalles, el ob- jeto al cual se aplica el estudio del sistema y conduzca este- esfuerzo de racionalización a diagnosticar los problemas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos, consiste en adoptar una actitud interrogativa y de formular de manera sistemática una serie de preguntas que resumen los as- pectos de una situación administrativa.

- 5.3 Técnicas e Instrumentos de Análisis.- La elección de las técni- cas e instrumentos de análisis, obedecen al tipo de estudios - que se esten efectuando o a la disponibilidad de tiempo, pero- sobre todo, el grado de preparación del Analista de Sistemas. Entre las técnicas o instrumentos que generalmente se utili--

zan para realizar o auxiliar en el análisis de problemas administrativos, se encuentran los siguientes:

- Organigramas.
- Cuadros de Distribución del Trabajo.
- Diagramas de Flujo.
- Diagrama de Distribución de Espacio.
- Cuadros Estadísticos.
- Arbol de Decisiones.
- Redes para el Análisis Lógico de Problemas.
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

Resumiendo, en esta fase del trabajo del Analista, los datos reunidos se someten a un proceso de análisis o examen crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de un sistema.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como también para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

6. Establecimiento de Alternativas.- Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que realizó el Analista, se encontrará en posibilidad de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolos a manera de sugerencias o recomendaciones.

En el desarrollo de alternativas y opciones para el Diseño de un Nue

vo Sistema de Trabajo, será necesario, de acuerdo a lo anterior, cambiar los requerimientos de información, el flujo de información, su proceso y su resultado final, el uso de formas, los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio y los controles del sistema.

6.1 Tipos de Alternativas.- Las alternativas que resulten de un estudio de sistemas, podrán ser de alguno de los siguientes tipos:

6.1.1 Recomendaciones de Eliminación.- Son aquellas de supresión de procedimientos, de pasos dentro de un procedimiento, reemplazo de formas, registros e informes, disminución de plazas dentro de un puesto, etc.

6.1.2 Recomendaciones de Adición.- Son aquellas de introducción de procedimientos adicionales, nuevas unidades administrativas dentro de la Estructura Organizacional, aumento de plazas, etc.

6.1.3 Recomendaciones de Modificación.- Son aquellas que se refieren a los cambios en procedimientos, funciones, espacio de trabajo, formas, controles, informes, etc.

6.1.4 Recomendaciones de Simplificación.- Son aquellas que se refieren a la introducción de mejoras en los métodos de-

trabajo, simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión, coordinación, etc.

6.2 Diseño de Alternativa.- Para proceder al diseño de alternativa, conviene considerar los siguientes aspectos:

- No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio.
- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad.
- Dar preferencia a las recomendaciones prácticas y viables.
- Considerar las limitaciones que puedan establecer políticas administrativas.
- Descartar soluciones que requieran de complejos Esquemas de Operación.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados.

El Diseño de cada Alternativa, será soportada con los siguientes puntos:

- Diagramas de Flujo.
- Recursos.
- Requerimientos.
- Responsabilidades.
- Formas y Reportes.
- Controles.
- Volúmenes y Frecuencias.
- Ventajas y Desventajas.

6.3 Selección de Alternativa.- El siguiente paso, es convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en Alternativas. Al llegar a este punto del estudio, se-

deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer término, el Analista de Sistemas deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa, y tomar en cuenta todas las soluciones posibles.

En segundo término, deberá proceder a solucionar las sugerencias más viables, evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Para hacer la mejor selección, debe considerarse que todo Sistema debe contener ciertas características que garantizarán el éxito de su funcionamiento y aceptación, siendo las siguientes:

- Oportunidad.
- Coordinación.
- Responsabilidad.
- Control.
- Costo y
- Flexibilidad.

La mejor alternativa será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos.

6.4 Análisis Costo-Beneficio.- Cualquier sistema representa un consumo de recursos para la Empresa, por lo tanto, resulta fundamental determinar que el valor o beneficio del sistema propuesto justifique su costo, ya que éste nunca deberá ser mayor que los beneficios que reporte.

7. Propuesta de Alternativas.-

7.1 Preparación de la Propuesta.- Las diferentes opciones que surjan de la investigación de un problema para mejorarlo o resolverlo serán presentados por escrito al solicitante, elaborando una Propuesta del Sistema, cuyo contenido exponga las razones que la fundamentan y proporcione la información adecuada para la toma de decisiones al respecto.

Dependiendo del nivel directivo al que se presente, será la forma y contenido de la propuesta. El Funcionario de alto nivel requiere información específica que le permita tomar decisiones correctas y oportunas, conviene que la propuesta sea presentada en forma condensada en sus puntos sobresalientes, usando un lenguaje sencillo, exento de tecnicismos y detalles. La información técnica y detallada debe reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos o que se verán incluidas en la implantación y operación del nuevo Sistema.

7.2 Presentación de la Propuesta.- Antes de presentar la propuesta al Usuario, el Analista deberá preparar y efectuar una presentación previa a un grupo seleccionado ajeno al desarrollo del estudio (Prueba Técnica), para que sea criticado en el objeto y contenido de su trabajo. En este punto, deberá incluir aquellas personas que se considere pueden emitir una opinión válida y objetiva sobre su presentación.

7.3 Elección de Alternativas.- Es determinante la habilidad del Analista para señalar los puntos importantes y sobresalientes, tanto en las ventajas como en las desventajas de cada alternativa, para crear mejores bases de criterios es el responsable de autorizar la mejor opción. Una vez obtenida la autorización del solicitante, se estará en condiciones de diseñar el nuevo sistema.

8. Diseño del Nuevo Sistema.- El diseño del nuevo sistema deberá limitarse al grado en que permita demostrar su eficiencia, sin recargo de detalles, pero deberá ser lo suficientemente amplio para proporcionar una base que sirva para la determinación realista de requerimientos, recursos, tiempos y costos.

En el diseño del nuevo sistema se deberán tomar en consideración todos los componentes del mismo, la asignación óptima de recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral. El diseño y flujo de información para lograr los objetivos de la unidad estudiada. El desarrollo deberá basarse en el programa de actividades que fué presentado en la propuesta.

8.1 El Nuevo Sistema Plasmado en un Manual de Procedimientos, deberá contener los siguientes puntos:

8.1.1 Carátula.- Es la cubierta o cara exterior del documento y tiene como objetivo la identificación del mismo, a través de los siguientes puntos:

- Nombre del Sistema con relación a su contenido.
- Nombre del Area o Institución responsable de su aplicación.
- Logotipo del Area o Institución.

8.1.2 Portada.- Es la primera hoja de un estudio que contiene de manera ordenada los elementos que lo identifican:

- Nombre de la Institución.
- Nombre genérico del Manual con relación a su contenido.
- Nombre de la Institución responsable de la elaboración, integración, distribución y actualización.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Lugar y fecha de revisión en su caso.

8.1.3 Índice General o Contenido.- Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del sistema o los títulos principales que comprenden el mismo.

8.1.4 Introducción.- Es la parte en que deben explicarse en forma clara los objetivos del Manual, cómo se usará y quién, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones; así también contendrá una breve exposición relativa a la estructura del documento.

8.1.5 Objetivo del Sistema.- No obstante que el Objetivo del Sistema fué definido desde las primeras etapas, durante el desarrollo puede haber sufrido algunos ajustes y en esta fase, es necesario presentarla como premisa principal, ya que con el se expresará el propósito que se pretende cumplir con el nuevo sistema.

8.1.6 Areas de Aplicación.- Este apartado contiene una relación de las Unidades Administrativas, que intervienen en el sistema y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es conveniente que la presentación de dichas unidades se lleve a cabo en el orden en que intervienen dentro del sistema.

8.1.7 Políticas o Normas de Operación.- A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo del Sistema, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

8.1.8 Descripción de las Operaciones.- En este capítulo se deben presentar por escrito en forma narrativa y secuen---

cial, cada una de las operaciones que hay que realizar - dentro de cada procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo y dónde se hacen, señalando además los órganos responsables de su ejecución.

8.1.9 Formularios o Impresos.- Las formas impresas que se utilizan dentro del sistema, deben también formar parte del Manual, ya sea intercalándolas en el momento en que se originan, o incluyéndolas como apéndices del mismo.

8.1.10 Diagrama de Flujo.- Los Diagramas de Flujo representan - en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones del procedimiento y/o el recorrido de las formas o materiales; muestran las unidades administrativas y los puestos que intervienen para cada operación descrita y pueden, además, indicar el equipo que se utiliza en cada caso. Los Diagramas se utilizan principalmente en el análisis de procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el Manual proporcionan una descripción sintética del conjunto que facilita la comprensión de los mismos.

Para facilitar la comprensión de los procedimientos del sistema, se utilizarán símbolos simplificados, tales como el Diagrama de Bloques, o Diagramas con Siluetas Re-

representativas de personas, formas, materiales, recorridos, operaciones y ubicación física de los implementos de trabajo. Para efecto de nuestro caso práctico, utilizaremos el Diagrama de Bloques.

9. Implantación.- La implantación del nuevo sistema, es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento propuestas, deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

9.1 Programa de Implantación.- Aquí se determinan las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. El siguiente paso será la Coordinación en cuanto a: Personal (entrenamiento), instalaciones, mobiliario y equipo, formas, manuales e instructivos de trabajo y recursos que serán necesarios para cumplir con el programa de implantación. Deberá proveerse la resistencia al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, y para ello será necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza y propósito de las medidas que habrán de introducirse.

Por último, el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar de acuerdo con las características del nuevo sistema.

9.2 Métodos de Implantación, los más usuales son:

9.2.1 El Método Instantáneo.- Se trata de una forma sencilla - de implantación del nuevo sistema y se dá cuando este es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas.

9.2.2 El Proyecto Piloto.- Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la organización con la finalidad de medir su eficacia. Debe entenderse que esto sólo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la Organización, como en el caso de las PLANTAS O SUCURSALES. Su principal utilidad radica en que permita introducir los cambios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

9.2.3 Implantación en Paralelo.- Es recomendable este método - cuando se trata de la implantación de proyectos que implican procesos complejos; y consiste en la operación simultánea por un período determinado, tanto del Sistema -

Tradicional, como del que se vá a implantar, esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves -- problemas, al tiempo que permite que el Nuevo Sistema es té funcionando normalmente, antes de que se suspenda la operación del anterior. Este método garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse -- sin precipitaciones. También permite que el personal -- que se encargará del nuevo sistema, pueda irse familiarizan do con su operación, sin la previsión que significa -- estar trabajando 'EN VIVO' con el riesgo de causar efectos irreversibles.

9.2.4 Método de Implantación Parcial o de Aproximaciones Sucesivas.- Este método es el más adecuado para implantar -- sistemas de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarla con éxito. Con siste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones, y avanzar al siguiente paso sólo -- hasta que se haya consolidado el anterior. Se trata de un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo -- que en ocasiones requerirá más tiempo que el previsto -- inicialmente, sin embargo, esta aparente desventaja se --

compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

10. Evaluación del Sistema.- Implantando el nuevo sistema administrativo, es indispensable que el Analista se mantenga informado de su aplicación para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas y en su caso, sugerir las medidas correctivas que procedan.

Es conveniente conocer los resultados del nuevo sistema antes de intentar introducir medidas correctivas de manera precipitada, en el momento y lugar en que se presenten o detecten. Es importante destacar que la función del Analista no concluye con la IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS, ya que éstos no deben permanecer estáticos, sino por el contrario, deben ser adaptados constantemente, de acuerdo con las Necesidades Cambiantes de la Organización.

La experiencia ha mostrado la necesidad de poner especial atención a la Revisión Periódica de los Sistemas, lo cual permite evitar la obsolescencia de los mismos, además de permitir:

- Solucionar problemas existentes (medidas de tipo correctivo).
- Prever posibles fallas (medidas de tipo preventivo).
- Obtener mayor eficiencia (optimización de los sistemas establecidos).

10.1 Técnicas de Control Para la Revisión de Manuales (Hendrick).

10.1.1 Ordenar que los procedimientos escritos se observen es--

crupulosamente y hacer responsables a los usuarios de --
los manuales para que señalen la necesidad de revisión -
cuando la Experiencia en la Operación indique que las --
instrucciones vigentes no son practicables.

10.1.2 Establecer programas de auditoría de sistemas para deter-
minar si las prácticas actuales coinciden con los proce-
dimientos escritos.

10.1.3 Designar a una persona del área encargada del desarrollo
de sistemas, para aclarar y publicar las revisiones que-
se le hagan al Manual.

10.1.4 Hacer que la Unidad de Control de Formas señale los cam-
bios en los procedimientos que resulten de formas nuevas
o revisadas.

CASO PRACTICO.

I N D I C E

PAG.

1.	SITUACION DEL SISTEMA ANTES DEL DISEÑO PROPUESTO EN EL CASO PRACTICO.	78
2.	INTRODUCCION.	80
3.	OBJETIVO.	81
4.	AREAS DE APLICACION.	82
5.	ASPECTOS NORMATIVOS.	83
	5.1 POLITICAS.	83
	5.2 NORMAS DE OPERACION.	84
	5.3 NORMAS GENERALES DE TIEMPO.	87
6.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO.	90
	6.1 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CONTROL.	90
7.	FORMATOS IMPRESOS.	102
8.	DIAGRAMA DE FLUJO.	128
9.	CUADRO DEL TIEMPO DE PROCESO DE PAGO DE SUMA ASEGURADA PARA EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.	132
10.	CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO.	133

SITUACION DEL SISTEMA UNICO DE PAGO DE
SINIESTROS, ANTES DEL DISEÑO PROPUESTO
EN EL CASO PRACTICO.

El sistema utilizado para efectuar el pago de las sumas aseguradas antes de efectuar nuestro caso práctico, se desarrollaba en forma natural, es decir, por que algunas personas en algún momento determinaron ese funcionamiento y nunca se les había cuestionado, lo cual ocasionaba una serie de problemas a las Compañías que redundaban en UNA MALA IMAGEN, al no efectuar el pago de las sumas aseguradas con eficiencia y eficacia (En el menor tiempo posible y con calidad), siendo que la Ley sobre el Contrato del Seguro estipula que el Asegurador deberá efectuar el pago de la suma contratada en un plazo máximo de 30 días hábiles, después de haber recibido las pruebas fehacientes de la ocurrencia del siniestro.

Entre los problemas más grandes y comunes a que se enfrenta toda Compañía de Seguros con las características mencionadas anteriormente, están las siguientes:

1. Falta de Control de Expedientes de las Reclamaciones.
2. Excesiva participación de puestos sin que exista una verdadera justificación.
3. Pago de Sumas Aseguradas en 45 días hábiles promedio.
4. Excesivas quejas de los Beneficiarios, por información errónea sobre la situación de la reclamación.
5. Excesiva cantidad de actividades para efectuar el pago.
6. Centralización de funciones en los puestos que participan en el proceso del pago de la suma asegurada.

7. Desorden de los Beneficiarios al efectuar las Reclamaciones (a los últimos en llegar, en algunos casos se les atiende primero).
8. Constantes consultas de Beneficiarios a diferentes puestos, para informarse sobre la situación de la reclamación.
9. Recepción de Reclamaciones, sin que se reúnan los requisitos mínimos para efectuar el trámite de Pago de la Suma Asegurada.

Mediante la teoría y metodología del proceso del diseño de Sistemas Administrativos aplicados a nuestro caso práctico, se eliminaron las anomalías antes mencionadas, obteniéndose las conclusiones que se indican al final del caso.

1. INTRODUCCION.

El presente Manual de Procedimientos, es un Documento que contiene en forma ordenada e interrelacionadas secuencialmente, la descripción de las actividades necesarias que cada puesto dentro del Sistema de Pago de Siniestros, deberá efectuar para cumplir eficaz y eficientemente con este servicio y pueda garantizarse así que las reclamaciones de Sumas Aseguradas presentadas por los Beneficiarios se reciban, operen y paguen en el tiempo establecido en el Objetivo del Sistema. Como material de apoyo para lograr tal objetivo, se cuenta también con los formatos, controles y reportes que aseguran la concentración y transmisión de información por las áreas y canales adecuados, asimismo, se tienen las políticas y normas de operación - que son otro instrumento de apoyo que permiten establecer los parámetros - de su funcionamiento, y por último un Diagrama de Bloques que muestre gráficamente el Flujo de Información y principales funciones en cada uno de los puestos que participan en el Sistema.

2. OBJETIVO

Recibir, Operar y Pagar las Reclamaciones de Sumas Aseguradas de Siniestros ocurridos a los Asegurados, en un plazo no mayor a -- diez días hábiles.

PUESTO O UNIDAD ADMINISTRATIVA.	RESPONSABILIDAD:	PUESTO O UNIDAD ADMINISTRATIVA.	RESPONSABILIDAD:
1. Orientador.	<p>.Proporcionar Información y Orientación a los Beneficiarios sobre los Documentos necesarios para el Trámite.</p> <p>.No permitir la entrada a Beneficiarios que no presenten la documentación completa.</p>	8. Auxiliar de Ordenes de Pago.	.Elaborar las Ordenes de Pago y Finiquitos con rapidéz y sin errores mecanográficos.
2. Buscador de Antecedentes.	.Proporcionar las designaciones de Beneficiarios e informar sobre asegurabilidad a las Receptoristas solicitantes en los tiempos establecidos.	9. Secretaria de -- Subgerente de -- Siniestros.	.Mecanografiar e Informar a la Gerencia de Contabilidad sobre los Siniestros que se deberán pagar.
3. Integrador.	<p>.Mantener los documentos del expediente en el orden establecido.</p> <p>.Asignar a todos los expedientes de siniestros su respectivo número.</p> <p>.Verificar que la numeración asignada a los expedientes de siniestros sea consecutiva.</p> <p>.Enviar las bajas por siniestros al Área de Información.</p> <p>.Integrar todos los finiquitos de las reclamaciones en los expedientes respectivos.</p>	10. Gerente de Finanzas.	.Autorizar todos los cheques u órdenes de pago por concepto de suma asegurada, cuando reúnan los requisitos de calidad.
4. Receptorista.	<p>.Atender a los Beneficiarios en forma cortés y amable.</p> <p>.Recibir y enviar a Trámite únicamente aquellas reclamaciones que reúnan la documentación básica necesaria.</p>	11. Dirección Jurídica. (Asesoría Jurídica)	.Proporcionar asesoría en el trámite de pago de sumas aseguradas, cuando el área de línea encargada de dictaminar tenga problemas y esté limitada en su capacidad.
5. Auxiliar de Archivo.	.Proporcionar oportunamente a los Buscadores de Antecedentes los documentos necesarios solicitados.	12. Subgerente de Siniestros.	.Vigilar que todos los Dictámenes de aceptación o rechazo del pago de la suma asegurada de ----- \$100,000.00 hasta ----- \$300,000.00, sean correctos.
6. Auxiliar de Contabilidad.	.Mantener registrados los datos de apertura de reserva y finiquitación del siniestro.	13. Dirección de Informática.	.Supervisar que toda Dictaminación esté realizada de acuerdo a las normas Jurídicas establecidas.
7. Dictaminador.	.Dictaminar la aceptación o rechazo del pago de la suma asegurada eficientemente.	14. Cajero.	.Operar oportunamente en el Sistema todas las bajas por siniestros y mantener actualizado el Archivo Maestro.
			.Proporcionar los cheques por concepto de Pagos de Sumas Aseguradas a los Beneficiarios cuando presenten los documentos que los acrediten como tales.
			.Entregar las órdenes para el pago de la suma asegurada al Banco en un plazo no mayor a un día hábil después de haberlas recibido.

4. ASPECTOS NORMATIVOS.

4.1 Políticas:

- 4.1.1 Ninguna reclamación de pago de suma asegurada podrá iniciar el trámite si no reúne la documentación establecida.
- 4.1.2 El cobro de las sumas aseguradas podrá efectuarse en la Compañía Aseguradora o en los Bancos designados; por medio de cheque en el primer caso y en efectivo en el segundo.
- 4.1.3 La entrega del cheque a los Beneficiarios, la efectuará el Cajero de la Compañía únicamente cuando éstos presenten los documentos legales establecidos que los acrediten como tales.
- 4.1.4 Toda asesoría jurídica que preste el personal de la Compañía asignado para ello, será proporcionada en forma gratuita.
- 4.1.5 Aquellas reclamaciones de sumas aseguradas que por su carácter especial o de urgencia tengan que ser pagadas en un plazo menor al establecido, deberán ser autorizadas por el Director General de la Compañía.

4.2 Normas de Operación:

4.2.1 Orientador.- En aquellos casos en que los Beneficiarios no presenten la documentación básica necesaria, no se -- permitirá la entrada a la Compañía, a menos que se re--- quiera asesoría para la obtención de documentos faltantes.

Es responsabilidad del Orientador entregar la tarjeta de servicio a los Recepcionistas.

4.2.2 Recepcionista.- Es requisito indispensable contar con la tarjeta de servicio para la recepción de documentos en - el trámite de siniestros.

Unicamente se iniciará el trámite para el pago de sinies tros en aquellas reclamaciones que cuenten con los docu- mentos establecidos.

4.2.3 Buscador de Antecedentes.- Se deberá dar prioridad a las reclamaciones que realicen en forma directa en la Compañía los Beneficiarios.

La Tarjeta de Búsqueda de Antecedentes, siempre se debe- rá regresar al Recepcionista que haya solicitado este -- servicio.

4.2.4 Auxiliar de Archivo.- Las solicitudes presentadas por -- los Buscadores de Antecedentes sobre Designación de Beneficiarios, deberán ser atendidas con prioridad sobre --- cualquier otra solicitud que realice un área diferente.

Todo expediente finiquitado, deberá ser enviado al Archivo Muerto.

4.2.5 Integrador.- Los documentos que se encuentren en el folder, deberán estar de acuerdo al orden establecido.

La numeración asignada a los expedientes de siniestros, - deberá seguir la continuidad, sin que ésta pueda ser saltteada.

Se deberán mantener los expedientes de siniestros paga-- dos hasta no haber recibido el finiquito.

4.2.6 Dictaminador.- El dictamen deberá efectuarse de acuerdo a las normas establecidas.

Las consultas de carácter técnico o jurídico deberán presentarse únicamente al Jefe Inmediato Superior.

4.2.7 Dirección Jurídica.- Emitirá los criterios u opiniones -

que permitan dictaminar aquellos casos especiales o los que salgan de las normas establecidas.

4.2.8 Auxiliar de Ordenes de Pago.- Será responsable de elaborar correctamente la Orden de Pago o Solicitud de Cheque, de acuerdo a los datos establecidos por el Dictaminador.

4.2.9 Subgerente.- Revisará y autorizará la dictaminación de expedientes con suma asegurada, mayor a \$100,000.00 y hasta \$300,000.00.

Resolverá las dudas de los Dictaminadores, únicamente cuando sean de fondo.

4.2.10 Secretaria del Subgerente de Siniestros.- Será su responsabilidad el turnar al Auxiliar de Contabilidad las órdenes de pago o cheques que hayan sido autorizadas por el Subgerente.

4.2.11 Informática.- Será responsable de tener actualizado su Banco de Datos, registrando oportunamente Bajas por Siniestros.

4.2.12 Gerente de Finanzas.- Se encargará de autorizar los pagos por concepto de sumas aseguradas.

4.2.13 Cajero.- Se encargará de entregar los cheques por concepto de pago de sumas aseguradas a los Beneficiarios que - presentando la documentación correspondiente se acrediten como tales.

4.3 Normas Generales de Tiempo:

4.3.1 Las solicitudes de búsqueda de antecedentes, deberán ser canalizadas a los Buscadores de Antecedentes, inmediatamente después de haber recibido la documentación.

4.3.2 Los Buscadores de Antecedentes, deberán proporcionar la designación de beneficiarios y asegurabilidad, el mismo día en que se recibe la tarjeta de servicio.

4.3.3 La Recepcionista turnará el expediente al Integrador a más tardar a las 9.00 horas del día hábil siguiente, después de integrar la designación de beneficiarios.

4.3.4 El Integrador deberá realizar todos los trámites requeridos en un plazo máximo de un día y turnar a Dictaminación a más tardar a las 9.00 horas del día hábil siguiente.

4.3.5 El Dictaminador recibirá expedientes con documentación -

completa, hasta las 9.00 horas para dictaminar en el ---
transcurso del día y hasta las 13.00 horas del día hábil
siguiente, para turnar a elaboración de orden de pago o
solicitud de cheque a más tardar a las 17.00 horas.

4.3.6 El Dictaminador contará con un lapso de 2.00 horas des--
pués de la recepción de expedientes (9.00 horas), para -
realizar el envío a la Dirección Jurídica a aquellos cu-
ya suma asegurada sea mayor a \$300,000.00.

4.3.7 La Dirección Jurídica emitirá su dictamen en el transcur-
so del día para turnar el expediente al Dictaminador a -
más tardar a las 11.00 horas del día hábil siguiente.

4.3.8 El Auxiliar de Ordenes de Pago, recibirá expedientes de-
los Dictaminadores, de las 13.00 horas hasta las 17.00 -
horas, para elaborar la orden de pago o solicitud de che-
que en el transcurso del día hábil siguiente y turnar a-
más tardar a las 9.00 horas del siguiente día el expedien-
te con orden de pago o solicitud de cheque a revisión.

4.3.9 El Subgerente de Siniestros, recibirá expedientes dicta-
minados con órdenes de pago o solicitudes de cheque has-
ta las 9.00 horas y los turnará a la Secretaría a más --
tardar a las 9.00 horas del día hábil siguiente.

4.3.10 La Secretaria de Siniestros recibirá expedientes con solicitudes de cheque u órdenes de pago hasta las 9.00 horas, para elaborar hasta las 13.00 horas las relaciones de siniestros y turnar al Auxiliar de Contabilidad a más tardar a las 17.00 horas de ese mismo día.

4.3.11 El Auxiliar de Contabilidad recibirá solicitudes de cheque u órdenes de pago hasta las 17.00 horas, para elaborar al día hábil siguiente los cheques solicitados, efectuar sus registros y turnarlos a la Gerencia de Finanzas antes de las 9.00 horas del día hábil siguiente.

4.3.12 El Gerente de Finanzas recibirá órdenes de pago o cheque hasta las 9.00 horas, para autorizar y turnar a más tardar a las 17.00 horas de ese mismo día.

4.3.13 La Caja recibirá cheques u órdenes de pago hasta las 17.00 horas, para enviar a los Bancos o pagar la suma asegurada al siguiente día hábil al Beneficiario.

5. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

5.1 Funciones de la Unidad de Control:

Es aquella Unidad que efectúa un estrecho seguimiento en cada una de las fases de Proceso de Operación, vigilando que el pago de la suma asegurada se realice dentro del tiempo establecido en el objetivo del sistema y proporcionando información sobre la fase de operación en lo que se encuentra cada uno de los trámites.

Funciones Principales:

- Recibir de los puestos que integran el Sistema, los formatos establecidos en el mismo.
- Registrar en el control la fase del proceso que se está reportando.
- Revisar que el proceso se está llevando conforme a las normas establecidas.
- Detectar las desviaciones presentadas en el transcurso del proceso.
- Informar al Subgerente de Sinistros sobre las desviaciones detectadas.
- Proporcionar Información a los Beneficiarios y Areas de la Organización sobre la situación del trámite.
- Evaluar en forma quincenal los resultados del proceso de pago de siniestros y elaborar informes de los mismos.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE/1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS		
NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.		
PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
BENEFICIARIO	1	-Presenta Documentación y solicita el pago de la suma asegurada.
ORIENTADOR	2	-Proporciona orientación a los Beneficiarios para el trámite del pago de suma asegurada.
	3	-Verifica si el Beneficiario trae los documentos completos y necesarios para el trámite de Siniestros. SI LA DOCUMENTACION ESTA INCOMPLETA:
	4	-Regresa la Documentación a los Beneficiarios e indica la forma de obtener los faltantes.
	5	-Llena la Tarjeta de Siniestros no Integrados.
	6	-Turna al final del día las Tarjetas a la Unidad de Control. SI LA DOCUMENTACION ESTA COMPLETA:
	7	-Llena los datos contenidos en la Tarjeta de Servicio.
	8	-Entrega la Tarjeta de Servicio a la Recepcionista, de acuerdo al orden en que hayan llegado los Beneficiarios.
	RECEPCIONISTA	9
10		-Llama al Beneficiario por su nombre en forma cortés y amable, de acuerdo al orden en que hayan llegado.
11		-Solicita la Documentación requerida.
12		-Consulta catálogo de pólizas de Seguro de Grupo para verificar si el Asegurado tenía derecho a éste tipo de seguro.
13		-Revisa que la documentación esté completa y correcta.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE/1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.		
NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.		
PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		SI LA DDCUMENTACION NO ESTÁ COMPLETA Y CORRECTA:
	14	-Regresa la documentación al Beneficiario e indica la forma de obtener faltantes.
	15	-Registra en el Control de Siniestros no Integrados - los datos del Beneficiario.
		SI LA DOCUMENTACION ESTA COMPLETA:
	16	-Llena la Solicitud Unica de Pago de Siniestros.
	17	-Elabora Acuse de Recibo por la documentación recibida.
	18	-Integra la Documentación en el Folder, de acuerdo al orden establecido.
	19	-Turna Tarjeta de Servicio al Buscador de Antecedentes.
BUSCADDR DE ANTECEDENTES	20	-Recibe del Recepcionista la Tarjeta de Servicios.
	21	-Verifica que no exista reclamación anterior en el Archivo de Tarjetas de Siniestros Reclamados y turna - Solicitud de Informes al Auxiliar de Archivo.
AUXILIAR DE ARCHIVO	22	-Recibe del Buscador de Antecedentes, Solicitud de Informes sobre Designación de Beneficiarios.
	23	-Proporciona a los Buscadores de Antecedentes, las -- fuentes necesarias para obtención de la información solicitada.
		EN CASO DE EXISTIR DESIGNACION DE BENEFICIARIO:
BUSCADOR DE ANTECEDENTES	24	-Obtiene todas las Designaciones de Beneficiarios que existan en el Archivo (Dependiendo del tipo de Seguro reclamado).
	25	-Anota en la Tarjeta de Servicio que sí existe designación de beneficiarios y la firma
	26	-Turna Tarjeta de Servicio y Designaciones de Beneficiario al Recepcionista.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE/1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
RECEPCIONISTA		EN CASO DE NO EXISTIR LA DESIGNACION DE BENEFICIARIOS:
	27	-Anota que no existe designación de beneficiario y - turna la tarjeta al Receptorista que lo haya solici- tado.
	28	-Obtiene del Buscador de Antecedentes la Designación- de Beneficiarios y la Tarjeta de Servicio.
		EN CASO DE FALTA DE BENEFICIARIOS:
INTEGRADOR	29	-Indica al Beneficiario que presente testimoniales.
	30	-Registra datos en el Control de Sinistros no Inte- grados y archiva la documentación en espera de test- moniales.
		EN CASO DE EXISTIR DESIGNACION DE BENEFICIARIOS:
	31	-Integra la Designación de Beneficiarios al folder.
	32	-Comunica a los Beneficiarios que tendrán noticias de su pago en 10 días hábiles.
	33	-Turna al final del día las Tarjetas de Servicio a la Unidad de Control y el folder con documentación com- pleta al Integrador.
	34	-Recibe del Receptorista el folder con la documenta- ción y verifica que esté Integrada en el orden esta- blecido.
	35	-Asigna Número de Sinistro.
	36	-Elabora Tarjeta de Sinistros Reclamados.
	37	-Archiva Tarjeta de Sinistros Reclamados por orden - Alfabético.
38	-Elabora Formato Fuente en Original y cinco Copias.	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE/1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
DICTAMINADOR	39	-Distribuye el Formato Fuente de la siguiente manera: . Original y Copia-Contabilidad. . 1 Copia a Mesa de Seguro de Grupo. . 1 Copia a Dirección de Informática. . 1 Copia a la Unidad de Control.
	40	-Registra los datos del Siniestro en libros.
	41	-Turna expediente integrado al Dictaminador de Siniestros.
	42	-Recibe del Integrador los expedientes con la documentación completa.
DIRECCION JURIDICA	43	-Dictamina el Siniestro en base al Manual Técnico de Dictaminación y Normas Establecidas.
	44	-Turna a la Dirección Jurídica para su Análisis y Opinión los expedientes con Suma Asegurada mayor a ---- \$300,000.00.
	45	-Recibe de los Dictaminadores los expedientes de Siniestros con suma mayor a \$300,000.00.
DICTAMINADOR	46	-Emite opinión por cada uno de los siniestros recibidos dentro de los tiempos establecidos.
	47	-Turna expedientes con la respectiva opinión o criterio a los Dictaminadores.
	48	-Recibe de la Dirección Jurídica expedientes con opinión por escrito.
	49	-Verifica si hay expedientes rechazados y procede conforme a actividades (50 a 52 ó 78,79), según sea el caso.
	50	-Elabora borrador de Carta de Rechazo.
	51	-Rubrica Dictamen y Carta de Rechazo.
	52	-Turna al Subgerente de Siniestros, expediente y borrador de Carta de Rechazo.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE/1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SUBGERENTE DE SINIESTROS.	53	-Elabora Tarjeta Reporte y la turna a la Unidad de - Control.
	54	-Recibe del Dictaminador expedientes rechazados y borrador de Carta de Rechazo.
	55	-Verifica que el Dictámen venga rubricado por la persona que dictaminó y que se haya efectuado de acuerdo a los lineamientos establecidos.
	56	-Rubrica el dictámen.
	57	-Turna el Expediente y Carta de Rechazo a la Secretaria de Siniestros.
	58	-Elabora Tarjeta Reporte y la turna a la Unidad de -- Control.
SECRETARIA	59	-Recibe del Subgerente de Siniestros Expediente y Borrador de Carta de Rechazo con indicación de que se mecanograffe borrador.
	60	-Mecanografía Carta de Rechazo.
	61	-Turna Carta de Rechazo al Area de Correspondencia.
	62	-Turna Expedientes Rechazados al Integrador.
INTEGRADOR DE SINIESTROS	63	-Recibe Expedientes Rechazados de la Secretaria del - Subgerente de Siniestros.
	64	-Elabora Reportes de Bajas, en original y dos copias.
	65	-Turna Reportes de Bajas a Informática de acuerdo al calendario establecido para tal efecto, para Actualización de Archivo Maestro de Siniestros.
DIRECCION DE INFORMATICA	66	-Obtiene acuse de recibo en la primera copia de Reporte de Bajas.
	67	-Recibe del Integrador el Reporte de Bajas por Siniestros.
	68	-Acusa Recibo en la copia de Reporte de Bajas.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA:

ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA

SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
INTEGRADOR DE SINIESTROS ARCHIVO	69	-Procede conforme al Sistema de Actualización al Archivo Maestro.
	70	-Registra en libros los Datos del Seguro Reclamado.
	71	-Turna al Archivo el Expediente.
	72	-Recibe del Integrador Expedientes Rechazados.
	73	-Revisa que todos los documentos estén archivados.
	74	-Folía las hojas que componen el expediente.
SUBGERENTE DE SINIESTROS DICTAMINADDR	75	-Elabora una lista por los expedientes rechazados.
	76	-Turna los expedientes al Archivo Muerto, concluye el procedimiento.
	EN CASO DE PROCEDER EL PAGO:	
AUXILIAR DE ORDEN DE PAGO	77	-Autoriza el pago y turna el expediente al Dictaminador.
	78	-Calcula y anota cantidad y condiciones de pago en el folder.
	79	-Turna el expediente al Auxiliar de Orden de Pago.
	80	-Recibe del Dictaminador el expediente dictaminado, - especificando cantidad y condiciones de pago.
	81	-Consulta guía para ubicación bancaria.
	82	-Elabora solicitud de cheque u orden de pago de acuerdo a los datos y condiciones establecidos en el expediente.
	83	-Elabora el finiquito correspondiente, anotando cantidad recibida, número de siniestro, el carácter con el que se recibe el pago, la póliza y certificado al amparo de lo que se paga, el contratante, nombre del Asegurado y el nombre de quien lo recibe.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SUBGERENTE DE SINIESTROS	84	-Turna expediente, orden de pago o solicitud de cheque y finiquito al Subgerente de Siniestros.
	85	-Elabora Tarjeta de Reporte, Finiquitos y turna a la Unidad de Control.
	86	-Verifica que el Dictámen se haya efectuado de acuerdo a las normas establecidas.
	87	-Verifica que la orden de pago y solicitud de cheque coincidan con las del dictámen.
	88	-Autoriza la orden de pago o solicitud de cheque.
SECRETARIA DE SINIESTROS	89	-Turna el expediente, orden de pago o solicitud de cheque y finiquito a la Secretaria.
	90	-Recibe del Subgerente de Siniestros el expediente, orden de pago, o solicitud de cheque y finiquito autorizado.
	91	-Elabora relación diaria de siniestros en original y dos copias.
	92	-Separa del expediente la solicitud de cheque u orden de pago y finiquito.
	93	-Turna original de la relación diaria de siniestros, órdenes de pago o solicitudes de cheque y finiquito al Auxiliar de Contabilidad.
INTEGRADOR	94	-Turna copia de la relación a la Unidad de Control.
	95	-Obtiene acuse de recibo en la segunda copia de la relación.
	96	-Turna expediente al Integrador.
	97	-Recibe de la Secretaria de Siniestros el expediente.
	98	-Archiva temporalmente el expediente en espera del finiquito.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA:
ORGANIZACION Y SISTEMAS.NOMBRE DEL SISTEMA
SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	99	-Recibe de la Secretaria del Subgerente de Siniestros, original de la relación diaria de siniestros, orden de pago o solicitud de cheque y finiquito.
	100	-Acusa recibo en la copia de la relación.
	101	-Realiza la cancelación de reserva.
	102	-Elabora cheque.
	103	-Elabora relación de órdenes de pago o cheques, turna para firma original y cuatro copias.
GERENTE DE FINANZAS	104	-Envía relación de órdenes de pago o cheques turnados para firma al Gerente de Finanzas.
	105	-Obtiene acuse de recibo en la cuarta copia de la relación de cheques u órdenes de pago.
	106	-Recibe del Auxiliar de Contabilidad, relación de órdenes de pago o cheque, original y tres copias, orden de pago o cheque y finiquito.
	107	-Acusa recibo en la cuarta copia de la relación.
	108	-Firma las órdenes de pago o cheques.
CAJERO	109	-Turna a la Caja (antes de las 11.00 a.m.), relación de órdenes de pago o cheque, (original y dos copias), orden de pago o cheque y finiquito.
	110	-Obtiene acuse de recibo en la tercera copia de la relación.
	111	-Recibe del Gerente de Finanzas los cheques u órdenes de pago y finiquito por concepto de Siniestros.
	112	-Acusa recibo en la tercera copia de la relación de cheques u órdenes de pago turnadas para firma.
	113	-Separa los cheques de las órdenes de pago.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
BENEFICIARIOS		EN CASO DE CHEQUES PARA COBRAR EN CAJA:
	114	-Recibe a los Beneficiarios.
	115	-Solicita identificación, de acuerdo a las normas establecidas.
	116	-Entrega cheque a los Beneficiarios.
	117	-Presenta identificación conforme a lo establecido.
	118	-Recibe de la Caja de la Compañía el cheque de la suma asegurada.
	119	-Firma los finiquitos correspondientes.
CAJERO	120	-Entrega los finiquitos en la Caja de la Compañía.
	121	-Recaba firmas de Beneficiarios en el finiquito.
	122	-Turna el original del finiquito al Integrador y copia al Auxiliar de Contabilidad.
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	123	-Recibe del Cajero copia del finiquito y original de la póliza-cheque, en caso de que haya sido pagado por medio de cheque.
	124	-Verifica que el finiquito contenga: .Número de Sinistro. .Número de Póliza. .Monto de la Suma Asegurada (Normal o Doble indemnización). .Nombre del Fallecido.
	125	-Procede a integrar el finiquito al expediente contable.
INTEGRADOR	126	-Recibe del Cajero, original del finiquito.
	127	-Verifica que esté firmado el finiquito, por los Beneficiarios.
	128	-Integra el finiquito al expediente.
	129	-Turna el expediente finiquitado al Archivo.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO**

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS.

NOMBRE DEL SISTEMA SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
AUXILIAR DE ARCHIVO	130	-Elabora Tarjeta de Trabajo.
	131	-Turna Tarjeta de Trabajo a la Unidad de Control.
	132	-Recibe del Integrador el expediente finiquitado.
	133	-Revisa que todos los documentos estén archivados.
	134	-Folia las hojas que componen el expediente.
	135	-Elabora una lista por los expedientes concluidos con finiquito.
	136	-Turna los expedientes al Archivo Muerto.
	137	-Archiva la relación de expedientes, por orden ascendente de fechas y concluye Sistema Unico de Pago de Sinistros.
CAJERO	EN CASO DE SER ORDENES DE PAGO:	
	138	-Separa el original de orden de pago y original y copia del finiquito.
	139	-Envía al Banco dos copias de la orden de pago y el finiquito en original y copia.
BANCO	140	-Recibe de la Compañía las dos copias de la orden de pago y el finiquito en original y copia.
	141	-Recibe a los Beneficiarios.
	142	-Solicita identificación a los Beneficiarios.
	143	-Paga la suma asegurada.
BENEFICIARIO	144	-Obtiene las firmas en los finiquitos.
	145	-Presenta identificación conforme a lo establecido por el Banco.
	146	-Recibe del Banco el efectivo correspondiente a la suma asegurada.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
DEL PROCEDIMIENTO

EN VIGOR

FECHA SEPTIEMBRE / 1981.

AREA:
ORGANIZACION Y SISTEMAS.NOMBRE DEL SISTEMA
SISTEMA UNICO DE PAGO DE SINIESTROS.

PUESTO o U. RESPONSABLE	ACTIV. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
	147	-Firma los finiquitos correspondientes y los entrega al Banco.
BANCO	148	-Envía los finiquitos al Cajero de la Compañía.
CAJERO	149	-Recibe del Banco original y copia del finiquito.
	150	-Procede conforme actividad No. 122 a 137.

FORMATOS IMPRESOS

**SOLICITUD DE
PAGO POR SINIESTRO**

FECHA

DATOS DEL FALLECIDO		
NOMBRE COMPLETO (Como aparece en el acta de defunción)		
ORGANISMO DONDE TRABAJABA		
OCCUPACION (Como aparece en el volante de boleta)		
ULTIMO SALARIO	EDAD	ESTADO CIVIL (Si está casado con quien)
CAUSA DE LA MUERTE (Como aparece en el acta de defunción)		
LUGAR Y FECHA DE MUERTE		
NOMBRES DE LOS HIJOS (es) (Como aparecen en el acta de nacimiento)		
NOMBRE DEL PAURE		
NOMBRE DE LA MADRE		

DATOS DE LOS BENEFICIARIOS		
NOMBRE COMPLETO	EDAD (Años)	PARENTESCO
1		
2		
3		
4		
5		
DOMICILIOS	TELEFONOS	FIRMAS
1		
2		
3		
4		
5		

SOLICITUD DE PAGO DE SINIESTROS.

El presente formato es utilizado para dar inicio al trámite del pago de la suma asegurada y formalizar la operación del mismo entre los Beneficiarios y la Compañía. El formato es llenado por el Recepcionista.

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado de la Solicitud de Pago de Siniestros:

1. Tome el dato del Acta de Defunción y registre el nombre completo de la persona fallecida o asegurada.
2. Anote el nombre de la Institución donde laboraba el Trabajador antes de fallecer, este dato lo puede tomar del volante de baja.
3. Registre el puesto que desempeñaba el fallecido, este dato puede tomarlo del volante de baja.
4. Anote el último sueldo que recibía el fallecido.
5. Anote el número de años cumplidos que tenía el Asegurado hasta el día de su fallecimiento.

6. Registre su estado civil, en caso de haber sido casado anotar el nombre del cónyuge.
7. Anote la causa que originó la muerte del Asegurado, este dato puede-tomarlo del Acta de Defunción.
8. Registre el lugar y fecha de la muerte del Asegurado como aparece en el Acta de Defunción.
9. En caso de tener hijos, anote el nombre completo como aparecen en las Actas de Nacimiento, iniciando del mayor al menor.
10. Registre el nombre completo, tanto de la madre como del padre del fallecido.
11. Anote el nombre completo de las personas designadas como Beneficiarios por el Asegurado.
12. Registre la edad en años cumplidos de los Beneficiarios.
13. Anote cuál es el grado de parentesco de los Beneficiarios con el Fallecido.
14. Anote los domicilios de cada uno de los Beneficiarios.

15. Recabe las firmas de los Beneficiarios en el espacio correspondiente.
16. Anote el teléfono propio de cada Beneficiario, en caso de no tener, - anote el número donde se le pueda localizar o dejar recado.
17. Anote la fecha de elaboración de la solicitud.

TARJETA DE SERVICIO Y BUSQUEDA DE ANTECEDENTES

106

RECEPCION	_____	_____	_____
	DIA	MESES	AÑO
FOLIO No. _____			

NOMBRE DEL FALLECIDO _____			
FECHA DEL FALLECIMIENTO _____		R. F. C. _____	
TIPO DE SEGURO	GRUPO <input type="radio"/>	INDIVIDUAL <input type="radio"/>	
DEPENDENCIA	ENTIDAD	No. DE POLIZA IND.	GRUPO
_____	_____	_____	_____
NOMBRE DEL SOLICITANTE _____			
DIRECCION _____		TELEFONO _____	

PARA SER LLENADO POR EL RECEPCIONISTA			
ATENDIDO POR : _____		FIRMA : _____	
DOCUMENTACION :	COMPLETA <input type="radio"/>	INCOMPLETA <input type="radio"/>	ENVIO A INTEGRACION <input type="radio"/>
FECHA : _____	HORA DE RECEP. : _____	HORA DE SALIDA : _____	

PARA SER LLENADO POR EL BUSCADOR DE ANTECEDENTES			
DESIGNACION DE BENEFICIARIOS	<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO	
ASEGURADO	<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO	
INFORMACION DE COBRANZAS	FALTA PAGO DE PRIMA <input type="radio"/>		
	ESTA AL CORRIENTE <input type="radio"/>		
FECHA DE RECEPCION: _____	FECHA DE ENVIO: _____		
NOMBRE: _____			

FIRMA			

TARJETA DE SERVICIO Y BUSQUEDA DE ANTECEDENTES.
(Este formato es llenado por el Orientador).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado de la Tarjeta de Servicio y Búsqueda de Antecedentes.

ANVERSO:

1. FECHA DE RECEPCION.- Registre la fecha en que se recibe la Tarjeta - de Servicio.
2. NUMERO DE FOLIO.- Asigne el número de folio que le corresponda a la Tarjeta de Servicio en el momento de recibirla.
3. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Registre el nombre completo, tal como aparece en el Acta de Defunción.
4. FECHA DE FALLECIMIENTO.- Tome el dato del Acta y anote el día, mes y año de fallecimiento del Asegurado.
5. REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.- Anote el Registro Federal de Causantes completo del fallecido.
6. TIPO DE SEGURO.- Cruce el paréntesis que le corresponda al tipo de - seguro contratado por la persona fallecida.

7. DEPENDENCIA.- Registre el nombre completo de la Dependencia donde -- trabajaba el Asegurado.
8. ENTIDAD FEDERATIVA.- Anote la Entidad Federativa donde se localiza - la Dependencia en la cual laboraba el Asegurado.
9. NUMERO DE POLIZA INDIVIDUAL.- Anote el número que trae impreso la póliza, si se contrató un Seguro Individual.
10. GRUPO.- Si se contrató un Seguro de Grupo, anote el número que le co rresponda a la póliza contratada.
11. NOMBRE DEL SOLICITANTE.- Registre el nombre de la persona que está - solicitando el pago de la Suma Asegurada.
12. DIRECCION.- Anote el domicilio completo de la persona que está soli- citando el pago de la Suma Asegurada.
13. TELEFONO.- Registre el número telefónico del solicitante.

(DATOS PARA SER LLENADOS POR LA RECEPCIONISTA).

14. ATENDIDO POR: Anote el nombre completo y la firma de la persona que- está atendiendo al solicitante de la Suma Asegurada.

15. DOCUMENTACION COMPLETA O INCOMPLETA.- Cruce el paréntesis correspondiente, según haya presentado o no la documentación.
16. ENVIO A INTEGRACION.- Cruce el paréntesis si los documentos ya se enviaron con el Integrador y la fecha de envío.
17. HORA DE RECEPCION/HORA DE SALIDA.- Anote la hora en que se está recibiendo la documentación y la hora de salida de los mismos.

(DATOS PARA SER LLENADOS POR EL BUSCADOR DE ANTECEDENTES).

18. Cruce el paréntesis correspondiente si el fallecido:
 - Tenía designación de Beneficiarios.
 - Estaba asegurado o no.
 - Faltó por hacer algún pago de prima.
 - Si está al corriente en el pago de primas.
19. FECHA DE RECEPCION Y DE ENVIO: Registre la fecha en que el Buscador de Antecedentes recibe la Tarjeta, así como la fecha en que la turna a la Receptorista.
20. NOMBRE.- Anote el nombre completo del Buscador de Antecedentes.
21. FIRMA.- Firme en el espacio correspondiente, como garantía de los datos que están impresos en la Tarjeta.

TARJETA DE SINIESTROS NO RECIBIDOS

FECHA: _____

No. DE FOLIO: _____

NOMBRE DEL BENEFICIARIO: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO : _____

PARA . CORRESPONDENCIA TELEFONO

FECHA ESTIMADA DE PRESENTACION DE DOCUMENTACION: _____

TARJETA DE SINIESTROS NO RECIBIDOS.

(Este formato es llenado por el Orientador y Recepcionista).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado de la Tarjeta de Sinie-
stros no Recibidos.

1. FECHA.- Anote la fecha en que se recibió la documentación incompleta.
2. NUMERO DE FOLIO.- Asigne el número consecutivo que le corresponde a-
la Tarjeta.
3. NOMBRE DEL BENEFICIARIO.- Anote el nombre completo de la(s) persona(s)
que solicita(n) el Pago de la Suma Asegurada.
4. DIRECCION.- Anote el domicilio completo de la(s) persona(s) que soli-
cita(n) el Pago de la Suma Asegurada.
5. TELEFONO.- Anote el número telefónico de los Beneficiarios.
6. PARA CORRESPONDENCIA O TELEFONO.- Cruce el paréntesis que correspon-
da, según el medio que se utilizará para mantener comunicación con -
el Beneficiario.
7. FECHA ESTIMADA DE PRESENTACION DE DOCUMENTACION.- Anote la fecha pro-
bable en que el Beneficiario presentará la documentación completa.

CONTROL DE SINIESTROS NO INTEGRADOS.

(Este formato es llenado por el Orientador y Recepcionista).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado del Control de Siniestros no Integrados.

1. **NUMERO DE TARJETA.-** Anote el número de folio asignado a la Tarjeta - de Servicios.
2. **FECHA.-** Registre la fecha de recepción de la Tarjeta de Servicios.
3. **NOMBRE DEL SOLICITANTE O BENEFICIARIO.-** Anote el nombre completo de los Beneficiarios.
4. **DIRECCION.-** Registre el domicilio del Beneficiario.
5. **TELEFONO.-** Anote el teléfono del Beneficiario, en caso de no tener, - anote el número telefónico en el cual se le puede llamar o dejar recado.
6. **NOMBRE DEL FALLECIDO.-** Anote el nombre completo del fallecido.
7. **SEGURO RECLAMADO.-** Anote el tipo del seguro contratado, el cual puede ser: Individual o de Grupo.

8. CLAVES DE LA DOCUMENTACION PRESENTADA.- Registre la clave que corresponda, de acuerdo a los documentos presentados.
9. CLAVES DE DOCUMENTACION SOLICITADA.- Registre las claves correspon--dientes.
10. FECHA DE ENTREGA DE DOCUMENTOS SOLICITADOS.- Registre la fecha esti-mada y la fecha real en que se entregan los documentos solicitados.
11. OBSERVACIONES.- En caso de existir alguna observación especial para-este Beneficiario, anotarla en el área correspondiente.

CONTROL DE TARJETAS EN BUSQUEDA DE ANTECEDENTES.
(Este formato es llenado por la Recepcionista).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado del Control de Tarjetas en Búsqueda de Antecedentes.

1. NUMERO PROGRESIVO.- Anote el número consecutivo que le corresponda - al momento de llegar la Tarjeta al Puesto de Búsqueda de Antecedentes.
2. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Anote el nombre completo de la persona fallecida.
3. FECHA Y HORA EN QUE SE TURNA EL EXPEDIENTE AL PUESTO DE BUSCADOR DE ANTECEDENTES.- Registre el día, mes y año, así como la hora en que se turna el expediente.
- 4.- NOMBRE DEL BUSCADOR DE ANTECEDENTES.- Anote el nombre de la persona responsable del puesto de Búsqueda de Antecedentes.
5. FECHA Y HORA DE TARJETA DE BUSQUEDA DE ANTECEDENTES.- Anote el día, mes y año, así como la hora en que recibe la Tarjeta el Buscador de Antecedentes.

6. OBSERVACIONES.- Anote en el espacio si existe alguna observación especial en los datos señalados anteriormente.

TARJETA DE SINIESTROS RECLAMADOS

NOMBRE DEL FALLECIDO

PATERNO	MATERNO	NOMBRE

No. DE POLIZA

SEG. IND.

GRUPO

GRUPO ASEGURADO

No. DE SINIESTRO

TARJETA DE SINIESTROS RECLAMADOS.
(Este formato es llenado por el Integrador).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado de la Tarjeta de Sinie-
stros Reclamados.

1. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Registre el nombre completo de la persona ase-
gurada, iniciando por el apellido paterno, después el materno y por-
último el nombre.
2. NUMERO DE POLIZA.- Anote el número de folio que trae asignada la pó-
liza del Asegurado.
3. Cruce el espacio correspondiente si es que el seguro contratado es:
 - Individual.
 - Grupo.
4. Registre el nombre con el que se identifica el grupo asegurado.
5. NUMERO DE SINIESTRO.- Anote el número que le corresponda al sinies-
tro en el momento de estar registrando la Tarjeta.

**TARJETA REPORTE
(DICT. REV. SUBG.)**

PUESTO: _____

NOMBRE: _____

RECEPCION		
DIA	MES	AÑO

ENVIO		
DIA	MES	AÑO

No. DE SINIESTRO	NOMBRE DEL FALLECIDO	TIPO DE SEGURO

TARJETA DE REPORTE.

(Este formato es llenado por el Dictaminador y el Subgerente de Siniestros)

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado de la Tarjeta de Reporte.

1. PUESTO.- Anote el nombre con el que se identifica el Puesto dentro - de la Estructura Orgánica.
2. FECHA DE RECEPCION.- Anote la fecha en que está recibiendo el expediente.
3. NOMBRE: Registre el nombre de la persona que está ocupando el puesto y que es responsable de las funciones desempeñadas en el mismo.
4. FECHA DE ENVIO.- Anote la fecha con la cual se está enviando el expediente.
5. NUMERO DE SINIESTRO.- En esta columna, anotar los números correspondientes a los siniestros que está reportando.
6. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Anote los nombres de las personas fallecidas- y que corresponden a los siniestros que están reportando.
7. TIPO DE SEGURO.- Registre en esta columna si los siniestros corres--

ponden a seguros contratados en:

- Individual
- Grupo.

TARJETA REPORTE FINIQUITOS

PUESTO : _____

NOMBRE : _____

RECEPCION		
DIA	MES	AÑO

ENVIO		
DIA	MES	AÑO

FECHA DE RECEP. SIN.	No. DE SINIESTRO	NOMBRE DEL FALLECIDO	TIPO DE SEGURO

TARJETA REPORTE FINIQUITOS.

(Este formato es llenado por el Auxiliar de Orden de Pago).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para la elaboración de la Tarjeta Reporte Finiquitos.

1. PUESTO.- Anote el nombre completo del puesto con el cual se identifica dentro de la Estructura Orgánica.
2. FECHA DE RECEPCION.- Registre el día, mes y año en que se está recibiendo el Expediente.
3. NOMBRE.- Registre el nombre de la persona responsable de realizar -- las actividades en este puesto.
4. FECHA DE ENVIO.- Anote la fecha de envío.
5. FECHA DE RECEPCION SINIESTRO.- Registre la fecha en que se está recibiendo el siniestro.
6. NUMERO DE SINIESTRO.- Asigne el número que le corresponda al siniestro, al momento de elaborar esta tarjeta.
7. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Registre el nombre completo de la persona asegurada y que corresponda al número de siniestro.

8. TIPO DE SEGURO.- Anote el tipo de seguro contratado por el fallecido el cual podrá ser:

- Individual
- Grupo.

CONTROL DE EXPEDIENTES TURNADOS A LA DIRECCION JURIDICA

NUMERO DE SINIESTRO.	NOMBRE DEL FALLECIDO	FECHA EN QUE SE TURNA EL EXPEDIENTE	FECHA DE RECEPCION DEL EXP.		FIRMA DE RECIBIDO EN LA DIERCCION JURIDICA
			ESTIMADA	REAL	

CONTROL DE EXPEDIENTES TURNADOS A LA DIRECCION JURIDICA.
(Este formato es llenado por el Dictaminador).

INSTRUCCIONES:

Siga las siguientes instrucciones para el llenado del Control de Expedientes Turnados a la Dirección Jurídica.

1. NUMERO DE SINIESTRO.- Anote el número que corresponda al Siniestro reclamado.
2. NOMBRE DEL FALLECIDO.- Registre el nombre completo de la persona asegurada (Fallecido).
3. FECHA EN QUE SE TURNA EL EXPEDIENTE.- Registre la fecha en que se está turnando el expediente para continuar el trámite.
4. FECHA DE RECEPCION DEL EXPEDIENTE.-
 ESTIMADA.- Anote la fecha en que se está estimando, de acuerdo a las normas de operación para que se regrese el expediente.
 REAL.- Registre la fecha en la cual están devolviendo el expediente de la Dirección Jurídica al Dictaminador.
5. FIRMA DE RECIBIDO EN LA DIRECCION JURIDICA.- En esta columna recabe el acuse de recibo de los expedientes que se están turnando a la Dirección Jurídica.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

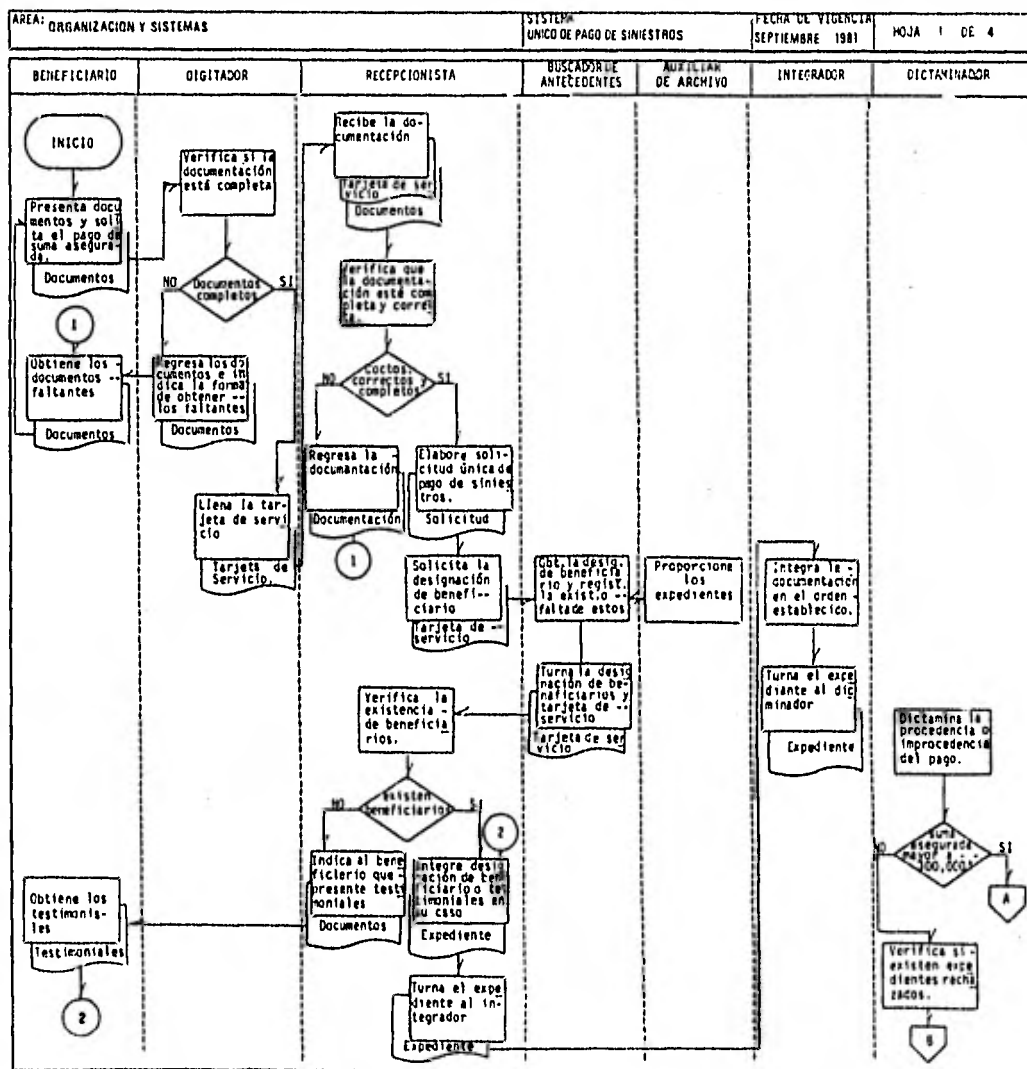


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

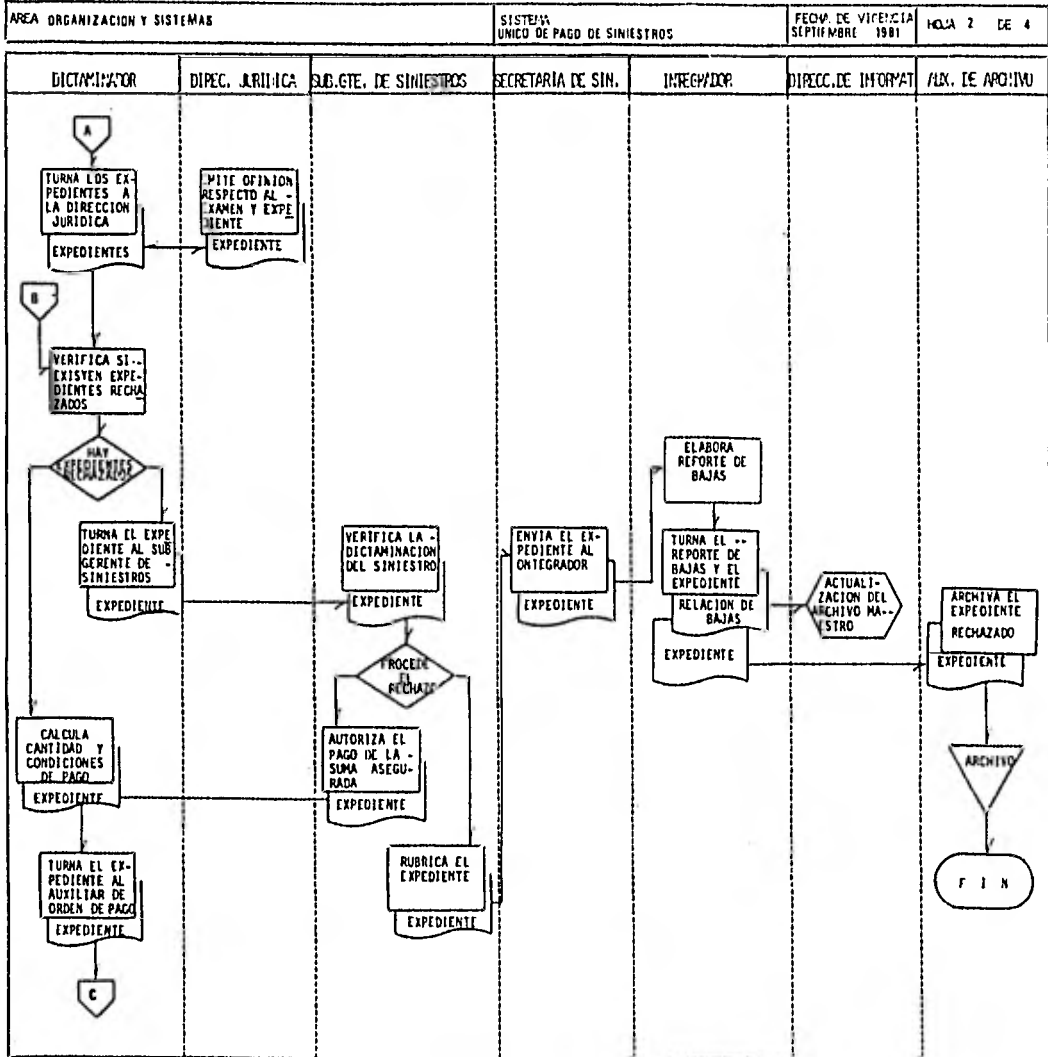
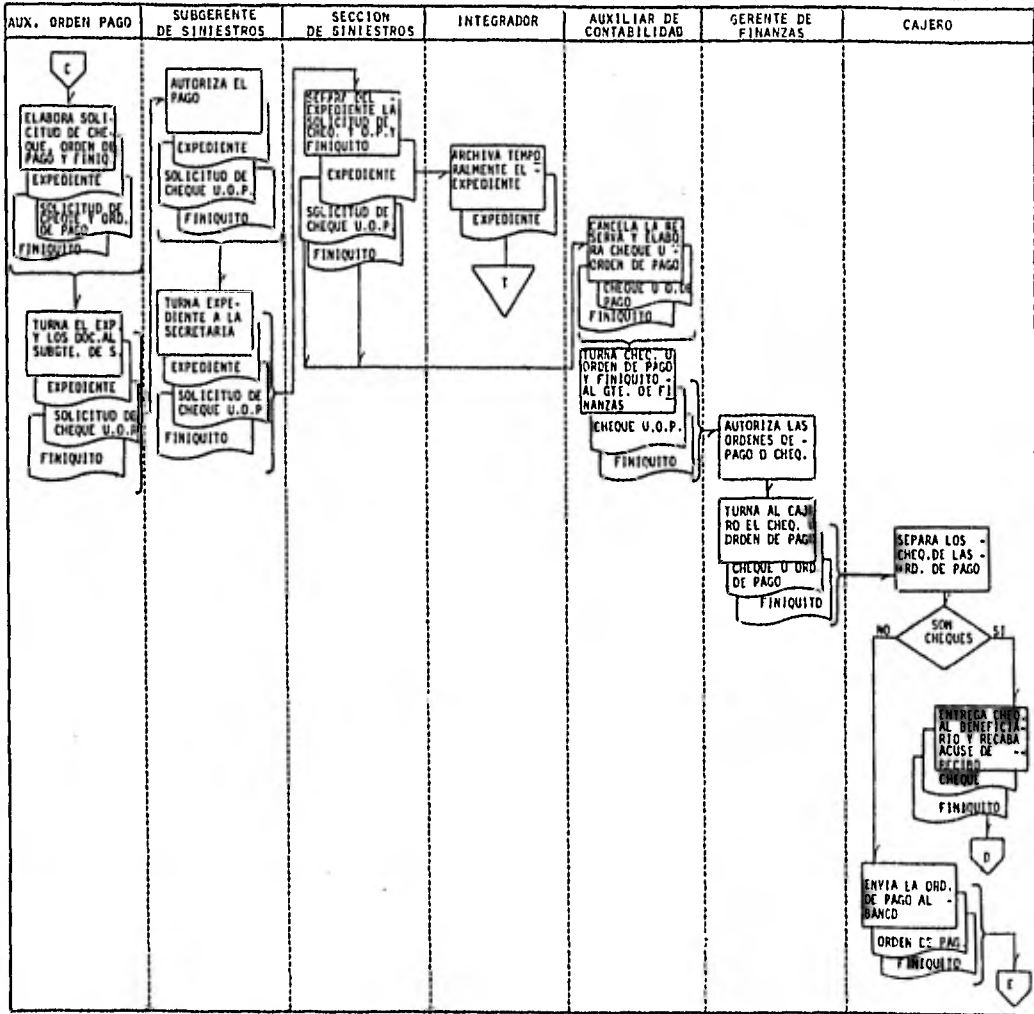


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

AREA: ORGANIZACION Y SISTEMAS	SISTEMA: UNICO DE PAGO DE SINIESTROS	FECHA DE VICENCIA: SEPTIEMBRE 1981	HOJA 3 DE 4
----------------------------------	---	---------------------------------------	-------------



No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	PUESTO RESPONSABLE	TIEMPO DE PROCESO DEL PAGO DE SUMA ASEGURADA PARA EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO (DIAS HABLES)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	SOLICITAR BUSQUEDA DE ANTECEDENTES	RECEPCIONISTA	█											
2	PROPORCIONAR INFORMACION O DESIGNACION DE BENEFICIARIOS	BUSCADOR DE ANTECEDENTES	█											
3	TURNAR EXPEDIENTE AL INTEGRADOR	RECEPCIONISTA		█										
4	INTEGRAR EXPEDIENTE	INTEGRADOR		█										
5	TURNAR EXPEDIENTE AL DICTAMINADOR	INTEGRADOR			█									
6	DICTAMINAR EXPEDIENTE	DICTAMINADOR			█	█								
7	TURNAR EXPEDIENTE AL AUXILIAR DE ORDENES DE PAGO	DICTAMINADOR				█								
8	TURNAR EXPEDIENTES A LA DIRECCION JURIDICA (DE SUMA ASEGURADA MAYOR A \$ 300,000 ⁰⁰)	DICTAMINADOR				█								
9	EMITIR OPINION SOBRE LA DICTAMINACION DEL SINIESTRO	DIRECCION JURIDICA				█								
10	TURNAR EXPEDIENTE AL DICTAMINADOR	DIRECCION JURIDICA				█								
11	ELABORAR ORDEN DE PAGO O SOLICITUD DE CHEQUE	AUXILIAR DE ORDEN DE PAGO					█							
12	TURNAR EXPEDIENTE Y ORDEN DE PAGO O SOLICITUD DE CHEQUE AL SUBGERENTE	AUXILIAR DE ORDEN DE PAGO						█						
13	REVISAR DICTAMINACION	SUBGERENTE DE SINIESTROS							█					
14	TURNAR EXPEDIENTE REVISADO A SU SECRETARIA	SUBGERENTE DE SINIESTROS								█				
15	ELABORAR RELACION DE SINIESTROS	SECRETARIA DE SINIESTROS									█			
16	TURNAR EXPEDIENTE AL INTEGRADOR Y SOLICITUDES DE CHEQUE U ORDEN DE PAGO AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD	SECRETARIA DE SINIESTROS										█		
17	ELABORAR CHEQUE U ORDEN DE PAGO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD											█	
18	TURNAR A FIRMA LA ORDEN DE PAGO Y/O EL CHEQUE AL GERENTE DE FINANZAS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD												█
19	AUTORIZAR ORDENES DE PAGO Y/O CHEQUES POR CONCEPTO DE PAGO DE SUMAS ASEGURADAS	GERENTE DE FINANZAS												█
20	TURNAR ORDENES DE PAGO Y/O CHEQUES AUTORIZADOS A LA CAJA	GERENTE DE FINANZAS												█
21	ENVIAR AL BANCO LAS ORDENES DE PAGO O EFECTUAR EL PAGO DE LA SUMA ASEGURADA A LOS BENEFICIARIOS	CAJERO												█

NOTA: Los tiempos impresos en esta grafica se encuentran respaldados por las normas de tiempo consideradas en el caso práctico.

CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO.

- Existencia de Control, ya que se cuenta con una Area que se encargará básicamente de efectuar el seguimiento e informar sobre la situación de las reclamaciones en cada fase del proceso.
- Reducción del tiempo promedio de operación del pago de la suma asegurada al Beneficiario, de 45 a 10 días hábiles.
- Delimitación precisa de funciones, autoridad y responsabilidad a cada uno de los puestos que intervienen en el Sistema.
- Determinación de los puestos cuya participación es necesaria para -- efectuar el pago de la suma asegurada.
- Las reclamaciones de los Beneficiarios se efectúan con orden, ya que desde su inicio es controlada mediante formatos y comunicación a través de los puestos y áreas adecuadas.
- Orientación e información oportuna y confiable a los Beneficiarios - con respecto a requisitos para el pago y situación de la reclamación en las diferentes fases del proceso.
- La comunicación interna en la Organización fluye a través de los canales establecidos en la Estructura del Sistema.

- Establecimiento de políticas y normas que regulan el funcionamiento del Sistema y permite efectuar el trámite sin constantes consultas a los niveles jerárquicos superiores disminuyendo con ello la posibilidad de error.

- Se genera información confiable y oportuna para tomar decisiones tanto las correctivas del propio sistema, como las que permiten mejorar el funcionamiento de la Organización.

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION

1. Las Fases del Proceso de Diseño de Sistemas, se adaptan o relacionan con cualquier criterio de diferentes Autores mencionados sobre el -- Proceso Administrativo.

2. La Aplicación de la Teoría de Sistemas, es una Técnica nueva, cuyo - uso actualmente ha aumentado, debido a la necesidad de ordenar y efi- cientar los Mecanismos Administrativos de las Organizaciones, delimi- tando la autoridad y responsabilidad de sus Unidades Administrativas, estableciendo Políticas que Normen su Operación, estableciendo Es--- tructuras que den Soporte a su Funcionamiento y la Creación de Ins-- trucciones para realizar las Actividades y conseguir el objetivo de- seado.

3. La Labor de Diseño e Implantación de Sistemas, es un trabajo de Equi- po en el cual intervienen: En el Aspecto Técnico, El Analista de Sis- temas y en la Parte Operativa, los Usuarios, es así como se puede ga- rantizar el correcto funcionamiento del Nuevo Sistema.

4. El Elemento Humano es un recurso de primordial importancia para que- la Organización pueda conseguir sus objetivos y garantizar al mismo- tiempo la satisfacción de sus Trabajadores; por lo cual se deberá ob- servar las ventajas de hacer que la gente se identifique y esté de - acuerdo con el trabajo a realizar.

5. Se pueden elaborar Sistemas Administrativos sin ajustarse a ciertos Lineamientos Técnicos; sin embargo, para estar en posibilidad de garantizar un óptimo resultado, es necesario que sea desarrollado de acuerdo a una Metodología Establecida.
6. Los Sistemas Administrativos sirven para llevar a cabo una Administración que permita garantizar la Consecución de Objetivos, tanto los de la Organización como los del Trabajador.
7. La Aplicación del Estudio de Sistemas Administrativos, puede realizarse en cualquier tipo de Organización, el hecho de que nuestro Caso Práctico se refiera a Seguros de Vida, se debe a que en ésta Organización nos brindaron las facilidades de información necesarias para elaborarlo.
8. La calidad del Estudio de Sistemas Administrativos, lleva implícito el Grado de Aumento de Productividad en la Organización.

RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACION

1. Es conveniente que las Compañías cuenten con Estudios Técnicos sobre Sistemas Administrativos, a fin de que sean utilizados para eficientar la operación de la misma.

2. Dada la importancia del Estudio de Sistemas Administrativos, es necesario que las Compañías cuenten con el Personal Capacitado para el desarrollo de los mismos, ya sea manteniendo una Area Interna de Sistemas y Procedimientos, o bien, contratando los Servicios de Consultoría Externa, la cual estará en función de las siguientes características:
 - Magnitud de la Organización.
 - Importancia Económica.
 - Complejidad de Funciones.

3. Vigilar que el Area encargada de los Estudios de Sistemas y Procedimientos realice sus funciones dentro del ámbito de su competencia, - con esto se evitan las fugas de responsabilidad y se garantiza la calidad de los trabajos realizados.

4. Solicitar el Estudio de Sistemas cuando se presenten algunas de las siguientes situaciones:
 - Quejas de los Clientes y/o Proveedores.
 - Existencia de retrasos en la Producción.
 - Exceso de Productos y/o Servicios Defectuosos.
 - Injustificada reducción de Utilidades.

- Conflictos Departamentales.
- Retrasos al proporcionar los Productos o Servicios.
- Excesivo Índice de Rotación de Personal.
- Cualquier situación que provoque un Desequilibrio en la Operación.

5. Ventajas de utilizar los Sistemas y Procedimientos en la Organización:

- Eficiencia en la Operación.
- Establecer Medidas de Control.
- Satisfacción del Trabajador.
- Mantenimiento de la Organización.
- Reducción de Costos y Tiempo en la Operación.
- Ubicación de Trabajadores en los puestos adecuados.
- Consecución de Objetivos, etc.

6. Una vez que el Sistema ha sido implantado, deberá ser revisado y evaluado con una periodicidad aproximada a un mes después de su implantación y posteriormente cada cuatro o cinco meses, dependiendo de la complejidad del mismo.

RECOMENDACIONES PARA EL ANALISTA DE SISTEMAS

1. El Diseño de un Nuevo Sistema, no debe de ser complejo en su comprensión para que pueda ser entendido y aceptado por los Usuarios.
2. Planee el tiempo que le llevará el Desarrollo del Nuevo Sistema, este no debe ser excesivo, ya que de ser así, el Sistema se intentará-implantar cuando ya sea obsoleto.
3. Considere como necesidad del Sistema uno o varios puntos de control-que puedan proporcionar información de lo que se está haciendo y de-retroalimentar dentro del proceso los errores o rechazos de la opera-ción.
4. Cuando el Analista se encuentre confuso mentalmente en el funciona--miento del Sistema Actual, es conveniente pasar por alto el Sistema--Presente y crear mentalmente un Sistema Ideal, describirlo y partir--de este punto de eficiencia máxima, hasta el logro de un Sistema que sea funcional.
5. Durante el transcurso del Desarrollo del Estudio, mantenga a los U--suarios de su parte para gozar realmente de los beneficios de un ---buen Sistema.
6. Considere a la gente como el Elemento esencial, la participación de-

las personas que trabajan dentro del Sistema y que lo llevan diariamente, son el único elemento vital.

7. Las dos condiciones para el mejoramiento de un Sistema y su éxito dependerá de los factores siguientes:
 - El Diseño del Sistema.
 - La aceptación de las personas que lo usan.

8. El Hombre que aplica en forma Operativa el Sistema, tiene ciertas necesidades psicológicas; el Sistema puede ayudar a satisfacerlos dependiendo de la participación que tenga en el mismo.

9. El Analista al recabar la Información deberá:
 - Respetar al Trabajador y lo que hace.
 - Tener conocimiento del Papel del Entrevistador.
 - Tener conocimiento del Papel del Trabajador.
 - Ser sincero con el Trabajador.
 - No criticar o hacer juicios sobre el Desempeño de su Trabajo.

10. Para lograr un verdadero mejoramiento del Sistema, cuide que su visión sea panorámica (Perciba la interrelación que existe entre las diversas actividades de la Organización).

11. Al diseñar un Nuevo Sistema, rompa las barreras mentales por las cuales podría estar limitado, como son:
 - Hábitos.
 - Rutinas.
 - Formas convencionales de hacer las cosas.

12. Obtenga un panorama general del Sistema antes de empezar a recopilar los hechos en forma detallada.
13. Al diseñar Formas, Controles y Reportes, identifique cuáles son las necesidades de información de cada uno de los puestos que toman parte en el Sistema, para que este sea funcional.
14. Vigile que el Costo del Proyecto no exceda a los beneficios esperados del mismo (Analice Costo-Beneficio).
15. No diseñe los Sistemas a través de los Departamentos, Introdúzcase - en ellos, ya que el Sistema traspasa Muros Departamentales.
16. La mentalidad del Analista deberá considerar que:
 - Si se diseña un Buen Sistema y la gente que lo maneja no lo acepta, el Sistema FALLARA.
 - Si se diseña un Sistema bueno y la gente que lo maneja lo acepta, este FUNCIONARA.
 - Si se diseña un Sistema Excelente y la gente lo acepta, tendrá un Sistema que REALMENTE SERVIRA.

GLOSARIO DE TERMINOS.

ACCION	División mínima del trabajo administrativo.
ACTIVIDAD	Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un Procedimiento Ejecutado por una misma persona o una misma Unidad Administrativa.
ADMINISTRACION	Ciencia Social que persigue la satisfacción de Objetivos Organizacionales por medio de una Estructura, a través del esfuerzo humano, coordinando la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
ADSCRIPCION	Acción de estar al servicio o bajo dependencia de algún Organismo o Unidad Administrativa.
ALTERNATIVA	Oportunidad de escoger entre distintas opciones.
ANALISIS	Examen exhaustivo de hechos complejos para distinguir sus partes constitutivas, la relación recíproca en ellas y la relación de cada parte con el todo.

APODERADO

Persona que tiene los poderes de otra para representarla.

ARCHIVAR

Guardar clasificar y controlar documentos que se encuentran a disposición de Funcionarios y Empleados dentro de una Organización.

ARCHIVO

Colección organizada de información dirigida hacia algún fin. Los registros de un Archivo pueden o no colocarse en secuencia, de acuerdo con una clave establecida en cada registro.

ASESORIA

Suministrar a una Autoridad de Línea, información técnica o conocimientos especializados, en calidad de proposiciones y recomendaciones para efecto de facilitar la toma de decisiones.

ATRIBUCION

Cada una de las funciones, actividades o tareas que se designan a una Unidad Administrativa como de su competencia, mediante un Instrumento Jurídico o Administrativo.

AUTORIDAD

El poder correspondiente a una tarea o función que permite a quien la desempeña, tomar decisiones por sí mismo, o bien, designar sus deberes y responsabilidades en --- otras personas.

CADENA DE MANDO

Todas las comunicaciones y decisiones oficiales, deben pasar a través de las Líneas de Autoridad que la base a la cúspide forman la Pirámide Organizacional.

CATEGORIA

Unidad impersonal de trabajo, identificada en el Catálogo de Empleos con una clave y una denominación que puede comprender una o más posiciones individuales o plazas ubicadas en una misma subclase y que tiene -- asignado el mismo sueldo, aunque no recibe las mismas tareas.

COMUNICACION

Es la manera por la cual un Miembro de una Organización comparte con otros significado y comprensión.

- CONTROL** Proceso cuyo objetivo es producir resultados que permitan la evaluación en la ejecución de programas.
- COORDINACION** Proceso por medio del cual se integran y ajustan las diferentes acciones que realizan organismos o personas, a fin de cumplir con las funciones asignadas en la elaboración y/o la ejecución de los programas o proyectos en los cuales participan
- COORDINAR** Actividad que constituye la esencia de la administración, siendo su propósito armonizar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales para lograr metas establecidas.
- CORRESPONDENCIA** Conjunto de documentos y comunicaciones -- que expide y/o recibe una Dependencia o -- institución.
- COSTO** Conjunto de esfuerzos y de recursos que se invierten para obtener un bien o servicio, dentro de un tiempo establecido.

CUESTIONARIO

Conjunto de preguntas escritas predefinidas y secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para una investigación.

DELEGACION
ADMINISTRATIVA

Acto bilateral, mediante el cual un Superior Jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos, le dá la autoridad que necesita para el desempeño de sus funciones.

DESCRIPCION
DE PUESTOS

Relación escrita de las diversas operaciones y deberes, equipo, sistemas y condiciones de trabajo, responsabilidades y demás factores esenciales incluidos en un cargo o puesto, incluyendo el esfuerzo y la responsabilidad, así como su relación con los demás cargos.

DIRIGIR

Función de administración, que comprende la guía y supervisión de los subordinados.

DISTRIBUCION

Disposición conforme a criterios establecidos de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una Organización.

EFICACIA	Relación que existe entre la capacidad de realización y los efectos o resultados obtenidos.
EFICIENCIA	Relación que existe entre el esfuerzo y el resultado, o bien, entre el costo y el valor obtenido.
ENCUESTA	Técnica para la recopilación de datos mediante la entrevista y el cuestionario.
ENTREVISTA	Comunicación oral y personal, entre el Entrevistador y el o los Entrevistados, para cuestionarlos orientadamente, con objeto de obtener información para una investigación.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	Preceptos que forman un modelo que permite regular y evaluar las actividades que se desarrollan.
ESTRUCTURA ORGANICA	Relación ordenada y sistemática de los órganos que integran un Area Administrativa, ordenados y codificados en tal forma que -

sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

EVALUACION

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido cumplidos los objetivos previstos.

FORMA

Pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina y que puede constar de varias copias, pudiendo tener destinos o usos diversos.

FUNCION

Grupo de actividades afines y coordinadas-necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un Organó o Unidad Administrativa.

GLOSARIO

Catálogo o listado de conceptos referente a una o varias materias afines, con la anotación del significado de las mismas.

GUIA	Texto que contiene información e instrucciones que son esenciales para la mejor -- realización de las tareas, que conciernen al trabajador y deben ser utilizadas para orientar sus esfuerzos en una Dependencia.
IMPLANTAR	Es el establecimiento o instauración de - nuevas estructuras o sistemas.
INDUCCION	Proceso a través del cual el elemento humano que toma posesión de un puesto determinado, se le informa sobre el objetivo de - aquel, sus características y actividades - que tendrá que desarrollar.
INSTITUCION	Organo legalmente constituido para la consecución de un objetivo o la prestación de bienes y servicios.
INTEGRACION	Reunión de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograr - los objetivos dentro del marco de la es--- tructura de los programas.

INSTRUCTIVO

Representación gráfica y la descripción na
rrativa del conjunto de instrucciones espe
cíficas para realizar un determinado tipo-
de trabajo, así como los formularios.

INVESTIGACION

Es una inquisición seria y diligente, con-
un propósito claro.

**INVESTIGACION
DOCUMENTAL**

Técnica de recopilación de datos que con--
siste en la selección y análisis de docu--
mentos que contengan información relativa-
al objetivo de una investigación.

JERARQUIA

Relación de subordinación que existe entre
las personas que trabajan en una Institu--
ción, así como entre los órganos que la --
componen.

LINEAMIENTOS

Conjunto de preceptos, normas y políticas-
que regulan los actos y los hechos y persi-
guen un fin determinado.

LOGOTIPO

Siglas de identificación de una Dependen--
cia.

MANUAL	Documento de fácil manejo que de una manera ordenada y sistemática establece una serie de elementos administrativos, con la finalidad de orientar y uniformar la conducta de los Integrantes de la Organización.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Instructivos de procedimientos relacionados entre sí que constituyen un sistema, a través de los cuales se señalan las actividades a seguir en el desempeño de una función específica.
MANUAL DE PUESTOS	Documento en que se establecen las características generales y específicas de los puestos, así como los requisitos necesarios que deben cubrir las personas asignadas a éstos dentro de una Organización.
META	Representación cuantitativa de los resultados a alcanzar pudiendo ser intermedios y finales.
METODO	Modo o manera prescrita de ejecutar o rea-

lizar un trabajo determinado, respetando - el objetivo establecido y aprovechando al- máximo los recursos existentes.

METODOLOGIA

Disposición lógica de pasos tendientes a - conocer y resolver problemas administrati- vos por medio de un análisis ordenado.

NIVEL JERARQUICO

Estrato de la Estructura Orgánica Adminis- trativa, que comprende todas las unidades- que tienen un rango o autoridad y responsa- bilidad similares, independientemente de - la clase de función que tenga encomendada.

NORMA

Lineamiento imperativo y específico de ac- ción que persigue un fin determinado, con- la característica de ser rígido en su apli- cación.

OBJETIVO

Fin que se pretende alcanzar, ya sea con - la realización de una sola actividad con- creta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de -- una Organización.

- OPERACION** Cada una de las acciones físicas y mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad. Es la división mínima del trabajo administrativo.
- ORGANIZACION** Función de administración que tiene por objeto la agrupación de actividades y el establecimiento de relaciones de autoridad.
- ORGANO ADMINISTRATIVO** Grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrado por uno o varios puestos.
- ORGANOGRAMA** Representación gráfica de la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.
- PLANEACION** Fijación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de actividades para realizarlo y la determinación de tiempos necesarios para su ejecución.

- PLANEAR** Función de Administración que tiende a determinar los objetivos de la Institución y los medios para alcanzarlos.
- PLAZA** Conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas de manera permanente a un trabajador en particular, en determinada adscripción.
- POLITICA** Norma de carácter general que guía la actuación de los Integrantes de un Organismo sobre una función determinada para alcanzar los propósitos o fines establecidos.
- PROCEDIMIENTO** Es la sucesión cronológica y de secuencia de actividades concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.
- PROGRAMA** Agrupación de actividades que llevan implícita la asignación de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, destinados a consecución de los objetivos señalados a una función dentro del Marco de la Planeación.

PROGRAMACION	Fijación de Metas y Asignación de Recursos Humanos, Financieros y Materiales para alcanzar dichas metas dentro del lapso programado.
PROYECTO	Conjunto estructurado de medios financieros, humanos, técnicos y administrativos - para lograr la realización de un objetivo preestablecido.
PUESTO	Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de actividades que deben realizarse y aptitudes que debe asumir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.
REGISTRO	Actividad que consiste en ordenar la información recopilada de cualquier investigación que se realice, ya sea asignando un número o cualquier otro símbolo, para la identificación de documentos, mercancías o artículos en la secuela de su trámite.
REMUNERACION	Retribución en términos monetarios o en especie, por una labor desempeñada.

REPORTE	Comunicación escrita de la situación que ofrece una labor determinada.
RESPONSABILIDAD	Deber que comparte toda la autoridad, debe de dar cuenta de las acciones propias y de los subordinados.
SISTEMA	Conjunto de Procedimientos, Procesos, Métodos, Rutinas o Técnicas Unidas por alguna forma de interacción regulada, para constituir un todo organizado.
SUBORDINADO	Situado o perteneciente a un rango inferior sujeto a la autoridad de un superior, o estando bajo la misma.
SUPERVISAR	Verificar y comprobar las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático, acordes con planes previamente formulados.
TAREA	Es una subdivisión de trabajo para concretar una actividad.

TRAMITAR	Camino, medio o paso de un lugar a otro -- por cada una de las diligencias que exige la realización de un asunto, hasta su conclusión.
TRAMO DE CONTROL	Se refiere al número de subordinados que un Jefe puede supervisar efectivamente.
TRANSFERENCIA	Movimiento de un puesto a otro del mismo nivel jerárquico y que no representa un -- ascenso.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	Son cada una de las partes que componen una Institución, indistintamente de su nivel jerárquico, es decir, pueden ser Direcciones, etc.
USUARIO	Persona o Dependencia que utiliza los servicios que prestan los organismos y mecanismos con regularidad o periodicidad.
VALIOAR INFORMACION	Asegurar la veracidad e integridad de un determinado conjunto de datos, como también el de proporcionar un medio para detectar y corregir aquellos datos del conjunto que presentan aparentes errores e inexactitudes.