



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ejem.
125

**METODOLOGIA PARA DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL ORIENTADO A
BANCA MULTIPLE**

yobi

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
MIGUEL ANGEL MARTINEZ GUTIERREZ**

S.P.

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JESUS ARTURO MARTINELLI ARANZUBIA**

AÑO DE TERMINACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: 1979

9224



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

METODOLOGIA PARA DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

ORIENTADO A BANCA MULTIPLE

**Seminario de Investigación Administrativa, que para
obtener el Título de Licenciado en Administración
presenta:**

Miguel Angel Martínez Gutiérrez

Director del Seminario

Lic. Jesús Arturo Martinelli Aranzubie

Año de terminación del Trabajo de Investigación: 1979

I N D I C E .

PAGINA

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE: LABORES PREVIAS AL DIAGNOSTICO

CAPITULO I

DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO	1-1
1.1. Conocimiento de las necesidades del usuario	1-2
1.1.1. Solicitud del usuario	1-2
1.1.2. Análisis de la solicitud del usuario	1-3
1.1.3. Precisión de las necesidades del usuario	1-4
1.2. Estrategias Generales	1-5
1.2.1. Conclusiones	1-5
1.3. Plan para el diagnóstico	1-6
1.3.1. Fases	1-6
1.3.2. Esquema para la planeación	1-8
1.4. Orientaciones para la Asesoría	1-10
1.4.1. Evaluación de la solicitud	1-10
CAPITULO II	
CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO	2-1
2.1. Alcances del diagnóstico	2-2

	PAGINA
2.1.1. Formalización de Servicios	2-2
2.1.2. Objetivo del Diagnóstico	2-3
2.1.3. Estructura del Diagnóstico	2-4
2.2. Tiempo y costo estimado	2-6
2.2.1. Bases para estimar el tiempo	2-6
2.2.2. Bases para estimar el costo	2-8
2.3. Responsabilidades y facultades del usuario	2-9
2.3.1. Responsabilidades del usuario	2-9
2.3.2. Facultades del usuario	2-10
2.4. Responsabilidades y facultades del Asesor	2-11
2.4.1. Responsabilidades del Asesor	2-11
2.4.2. Facultades del Asesor	2-13
2.5. Participación de Areas Especializadas	2-14
2.5.1. Oportunidad en la intervención	2-14
2.5.2. En Recursos Humanos	2-15
2.5.3. En Sistemas de Información	2-16
CAPITULO III	
CONOCIMIENTO DEL AREA	3-1
3.1. Objetivo y finalidades del área	3-2
3.1.1. Marco de referencia del Area en estudio	3-2
3.2. Políticas generales	3-3

	PAGINA
3.2.1. Principios normativos	3-3
3.3. Objetivos y Servicios del Area	3-5
3.3.1. Análisis de los objetivos	3-5
3.3.2. Ejemplos	3-6
3.3.3. Análisis de los servicios	3-8
3.4. Orientaciones para la Asesorfa	3-9
3.4.1. Evaluación de los objetivos y estructura	3-9

SEGUNDA PARTE: LABORES PROPIAS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

CAPITULO IV

VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES	4-1
4.1. Definir las funciones y la ejecución	4-2
4.1.1. Funciones generales	4-2
4.2. Verificar que las funciones sean congruentes con los objetivos	4-4
4.2.1. Evaluación de la estructura de cada servicio	4-4
4.3. Determinar funciones improcedentes	4-6
4.3.1. Funciones que no corresponden a los -- servicios	4-6

	PAGINA
4.4. Determinar funciones necesarias no realizadas	4-8
4.4.1. Servicios y funciones adicionales	4-8
4.4.1.1. Servicios necesarios	4-8
4.4.1.2. Funciones necesarias	4-10
4.5. Informe parcial	4-11
4.5.1. Contenido del informe	4-11
4.6. Plan para corregir deficiencias	4-13
4.6.1. Características generales	4-13
4.7. Orientaciones para la Asesoría	4-14
4.7.1. Evaluación de las funciones	4-14
CAPITULO V	
EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS	5-1
5.1. Marco de referencia	5-2
5.1.1. División del Marco de Referencia	5-2
5.2. Marco de referencia para el elemento humano	5-3
5.2.1. Conceptos básicos	5-3
5.2.2. Número de empleados requeridos por función	5-4
5.2.2.1. Parámetro general	5-4
5.2.2.2. Parámetro específico	5-12

	PAGINA
5.2.3. Conocimientos para desarrollar las funciones	5-19
5.2.4. Comportamiento del personal	5-20
5.2.4.1. Conceptos básicos	5-20
5.2.4.2. Comportamiento requerido	5-23
5.3. Marco de Referencia para los recursos materiales	5-27
5.3.1. Conceptos básicos	5-27
5.4. Marco de referencia para los recursos técnicos	5-30
5.4.1. Conceptos básicos	5-30
5.4.2. Elementos para definir el marco de referencia	5-35
5.5. Orientaciones para la evaluación	5-40
5.5.1. Evaluaciones relacionadas con el elemento humano	5-40
5.5.2. Evaluación de los recursos materiales	5-41
5.5.3. Evaluación general de los recursos técnicos	5-42
5.6. Determinar las deficiencias en los recursos	5-43
5.6.1. Deficiencias en el comportamiento del personal	5-43
5.6.2. Deficiencias en los recursos materiales	5-46
5.6.3. Deficiencias en los recursos técnicos	5-48

	PAGINA
5.7. Informe parcial	5-53
5.7.1. Contenido del informe	5-53
5.8. Plan para corregir las deficiencias	5-55
5.8.1. Características generales	5-55
5.8.2. Formato para describir cada una de las deficiencias	5-56
5.9. Orientaciones para la Asesoría	5-57
5.9.1. Cuestionamientos para evaluar los recursos utilizados	5-57
CAPITULO VI	
EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	6-1
6.1. Marco de referencia	6-2
6.1.1. Conceptos básicos	6-2
6.1.2. Conceptos básicos para las funciones gerenciales	6-5
6.1.3. Conceptos básicos para las funciones departamentales	6-8
6.1.4. Marco de referencia para la planeación	6-11
6.1.5. Marco de referencia para la organización	6-17
6.1.6. Marco de referencia para la formación de personal	6-24
6.1.7. Marco de referencia para la función de Dirección	6-26
6.1.8. Marco de referencia para el control interno	6-30

	PAGINA
6.2. Orientaciones para la Evaluación	6-35
6.2.1. Evaluación de la planeación	6-35
6.2.2. Evaluación de la organización	6-37
6.2.3. Evaluación de la formación del personal	6-39
6.2.4. Evaluación de la función directiva	6-40
6.2.5. Evaluación de la función control	6-43
6.3. Informe parcial	6-45
6.3.1. Contenido del informe	6-45
6.4. Plan para corregir las deficiencias	6-47
6.4.1. Características generales	6-47
6.4.2. Formato para describir cada una de las deficiencias	6-48
6.5. Orientaciones para la Asesoría	6-49
6.5.1. Análisis del proceso administrativo	6-49

TERCERA PARTE: LABORES POSTERIORES AL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

CAPITULO VII

ELABORACION DEL INFORME GENERAL **7-1**

7.1. Análisis realizado	7-2
7.1.1. Descripción del análisis realizado en los tres módulos	7-2

	PAGINA
7.2. Conclusiones	7-3
7.2.1. Integración de las conclusiones	7-3
7.3. Soluciones implantadas	7-4
7.3.1. Cohesión de las soluciones implantadas	7-4
7.4. Soluciones propuestas	7-5
7.4.1. Resumen de todas las soluciones propuestas	7-5
 CUARTA PARTE: CONCEPTOS BASICOS Y CONCLUSIONES	
 CAPITULO VIII	
CONCEPTOS BASICOS	8-1
8.1. Proceso Organizacional	8-2
8.2. Evaluación del proceso organizacional	8-3
8.3. Objetivo	8-4
8.4. Servicios	8-5
8.5. Políticas	8-7
8.6. Funciones	8-8
 CAPITULO IX	
CONCLUSIONES	9-1
9.1. Marco de referencia	9-2

	PAGINA
9.2. Grado de abstracción	9-4
9.3. La abstracción en si	9-6
9.4. La metodología administrativa	9-8
9.5. La eficiencia en las soluciones	9-10

BIBLIOGRAFIA.

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

INTRODUCCION

Las ciencias sociales, en las que está incluida la Administración de Empresas, enfrentan un problema común, conocer periódicamente los requerimientos de los grupos sociales, mediante el análisis de sus necesidades de sus expectativas y de la evaluación del entorno socio-económico en el que se desarrolla cada grupo.

El problema entraña facetas interesantes, como es la que todo grupo social implica una realidad cambiante, tanto más dinámica como mayor sea su progreso. De ahí que los medios que se utilicen para conocer tales hechos, deben proporcionar en primer lugar resultados a corto plazo, so pena de aplicar soluciones extemporáneas y por lo tanto deficientes.

Los resultados a mediano y largo plazo son importantes también, pero existe tiempo de mayores y profundas reflexiones, que permiten evaluar las soluciones con el detenimiento requerido por su trascendencia.

En este sentido nuevas técnicas y ciencias están aportando valiosos instrumentos al administrador, como lo son el desarrollo organizacional y la dirección social, el primero con su enfoque sistemático cuyo punto central es el diagnóstico y la segunda con la aplicación de los fundamentos de la eficacia, que en forma coincidente se inicia con el conocimiento profundo de la realidad del grupo social objeto de estudio.

Ya sea que se aplique la metodología de una o de otra, el análisis requiere la definición previa de todos los objetivos, tanto los operativos, como los del proceso de evaluación, pero además es necesario precisar el deber ser del grupo social, es decir, aplicar cierta filosofía administrativa cuyo múltiple contenido permita abstraer desde el comportamiento del personal, hasta las técnicas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos que a la empresa

**APARTIR DE
ESTA PAG.**

**FALLA DE
ORIGEN.**

le corresponden, tanto en lo humano y en lo social, como en lo económico y financiero.

Este deber ser constituye el marco de referencia más amplio, cuyo grado de abstracción debe garantizar el máximo de objetividad, para precisar la calidad y la cantidad de los elementos que -- realmente están interviniendo en el proceso organizacional. Esta comparación no pretende reducir a la administración de empresas a una serie de estándares o de situaciones predeterminadas, lo que se desea, es conocer lo que debe lograrse y que tan distante se está de los objetivos establecidos.

Enfatizando sobre lo anterior, no será posible una eficaz toma - de decisiones, si se carece del conocimiento apropiado de la realidad; William H. Newman dice al respecto: (1).

"La necesidad de tomar una decisión nace a menudo de una vaga inquietud. Algo parece que anda mal y que requiere corregirse, o - bien quizá se está desperdiciando una oportunidad, si no se toma una decisión acertada. El primer objetivo de un diagnóstico acertado es aguzar este sentido para encontrar el hueco o la laguna - que media entre lo que se desea, que acontezca y lo que probablemente ocurrirá si no se pone remedio. El segundo es que el diagnóstico acertado debe ayudar a localizar la causa de esa laguna - y/o de todo obstáculo que impida alcanzar las metas propuestas, - finalmente el diagnóstico acertado deberá situar el problema específico que examinamos, dentro del contexto de metas más generales y de nivel más elevado en la organización. Al hacerlo podremos - conocer cuáles son sus limitaciones en el aspecto de tiempo, de - inversión o de personal que debemos tomar en consideración en nuestra búsqueda posterior de resolver el problema inmediato".

La experiencia en un Departamento de Organización y Sistemas en -- una Institución Bancaria, me ha demostrado que la eficiencia - - -

(1) Newman H. William. La Dinámica Administrativa. Edición Par-cial, Editorial Diana, México 1972; Pág. 381.

de las soluciones dependen de ese conocimiento exacto de la realidad, de la comprensión apropiada de las necesidades específicas, que en principio deban orientar al proceso organizacional y no solo del tiempo y talento que se inviertan en estas actividades.

Por otra parte como los requerimientos tienen que aludir concretamente a las deficiencias en los elementos humanos, técnicos y materiales; surge el problema relativo al método de evaluación -- (diagnóstico) que garantice que el objetivo propuesto sea costeable y oportuno en sus resultados.

La experiencia profesional me ha demostrado que la carencia de parámetros eficientes en un Sistema de Evaluación, impide el conocimiento objetivo de las deficiencias organizacionales, este problema entre los Licenciados en Administración, es de relevante -- importancia, ya que origina objetivos imprecisos y resultados ineficaces, independientemente de dificultar los procesos de comunicación, entre los involucrados, es decir que al no contar con un marco de referencia común, ante un mismo estímulo cada uno reacciona de acuerdo a su grado de madurez y experiencia profesional.

Las expectativas anteriores, comunes en la especialidad del medio bancario, la heterogeneidad con que el Licenciado en Administración, en general ataca los problemas de diagnóstico y la necesidad de contar con un documento que oriente hacia el buen logro -- de un diagnóstico organizacional, han despertado en mi la inquietud de trabajar en una metodología de evaluación (diagnóstico) -- que oriente en forma eficaz las soluciones en los procesos de -- Organización.

A continuación se describen los objetivos que debe alcanzar un diagnóstico general de organización:

1. Conocer la magnitud de los problemas, describiendo las necesidades en su contexto más amplio, respecto a los objetivos, estructuras, sistemas de información, clima motivacional y la interrelación que tienen las áreas de cada empresa.
2. Bosquejar un plan de trabajo que permita aproximar tiempo, costo y participación de las áreas especializadas con las que cuenta la Institución, áreas que tienen una participación específica dentro del proceso organizacional; como lo son las de Sistemas, Informática, Personal, Contraloría, etc.
3. Derivar las estrategias para implantar las soluciones, así como el tipo de servicios requeridos, comprende ésta la definición de prioridades que nos permita orientar tanto la coordinación de las áreas especializadas como el establecimiento de las infraestructuras, así como la implantación de soluciones sucesivas con la utilización del método deductivo, lo cual solo es posible con un diagnóstico modular y que dé a conocer los problemas de lo general a lo particular y que además enlace el diagnóstico organizacional con los diagnósticos particulares de las áreas especializadas.

De los objetivos anteriores se deriva que el diagnóstico del proceso organizacional se complementará con los diagnósticos que realicen las áreas especializadas, considerando dentro de ellas a las encargadas de los Sistemas de Información (conocidas como Sistemas).

Así mismo, aunque este trabajo puede tener una aplicación general las limitaciones con que fué elaborado son las propias de mi experiencia las cuales se reducen al medio bancario y al concepto de Asesoría Interna, y es conveniente señalar que mientras en la asesoría interna se establece una relación entre asesor y usuario

ambos de la misma Institución, en la externa la conexión se realiza entre el asesor y el cliente cada uno de diferente empresa; aspectos que matizan de manera importante las estrategias y metodología de trabajo, aplicables a cada situación.

En términos generales podemos dividir las actividades conducentes al diagnóstico en tres grandes grupos:

- 1o. Las actividades previas al diagnóstico
- 2o. El diagnóstico propiamente dicho
- 3o. Las labores posteriores al diagnóstico

La descripción de las actividades previas al diagnóstico es la siguiente:

1. Conocimiento de las necesidades del usuario: Es necesario contar con una solicitud de servicio por parte del usuario, que además de datos generales aporte las impresiones y expectativas del director y gerencia media, esta solicitud debe ser analizada por el asesor para dimensionar en forma general el problema.

La solicitud, el análisis y la retroalimentación implícita de estas actividades son elementos importantes para que el usuario y el asesor unifiquen criterios y expectativas, respecto a los alcances del estudio.

Con los elementos anteriores y como parte de las estrategias generales, se hacen algunas conclusiones que aproximan la dimensión del problema, y ya con ellos se elabora el plan para el diagnóstico que implicará tiempo y costo estimado, así como las fases o módulos del diagnóstico que se llevarán a cabo, y en que medida serán involucradas las áreas especializadas.

2. Contrato para el diagnóstico. Con los resultados de las investigaciones previas al diagnóstico, el asesor y el usuario preceden a la formalización de servicios mediante la celebración de un contrato, cuyo contenido general será:

- Alcances del diagnóstico
- Tiempo y costo estimado
- Responsabilidades y facultades del usuario
- Responsabilidades y facultades del asesor
- Participación de áreas especializadas

La importancia de este documento es extrema pues es el primer tramo sobre el que se desplazará el diagnóstico, independientemente de ser un marco de referencia para determinar si el trabajo del diagnóstico se está llevando a cabo de acuerdo -- a lo previsto o no.

3. Conocimiento del Area. Como última fase antes del diagnóstico se procede a conocer el área objeto de estudio, lo cual se realizará analizando su objetivo, sus políticas generales y los servicios que constituyen su razón de ser.

Descripción de las labores propias del diagnóstico organizacional.

1. Verificación de la congruencia de las funciones.

El propósito de esta fase es determinar si existe una adecuada correlación entre los objetivos y las funciones de cada -- área, es decir, la cohesión de los fines con las responsabilidades específicamente asignadas.

Los resultados de este análisis podrán indicar en todo caso si dentro de las funciones encomendadas, algunas no corresponden a sus objetivos o existen otras que es necesario incorporar al área.

En cualquiera de estos casos, no debe considerarse como definitivo el juicio, ya que pueden existir motivos que justifiquen la decisión, tales como la centralización por seguridad y costeabilidad en la operación o bien la descentralización para darle mayor elasticidad a las operaciones. En estos casos los problemas pueden ser otros, como por ejemplo deficiencias en la supervisión y falta de coordinación.

El proceso de evaluación se desarrolla con el siguiente orden:

- Verificar que las funciones sean congruentes con los objetivos.
- Determinar funciones improcedentes
- Definir que funciones corresponden al área y están asignadas a otras unidades administrativas.

2. Evaluación de los recursos empleados.

La finalidad de esta parte del estudio, es verificar si cada una de las funciones generales del área, se desarrolla con los recursos adecuados ya sean: Humanos, técnicos o materiales.

El procedimiento consiste en precisar: Los recursos empleados por cada función, las deficiencias existentes, tanto en los aspectos cuantitativos como en los cualitativos y por último la oportuna definición de soluciones para los problemas detectados.

Previa a la evaluación anterior se establecerán para cada tipo de recursos los parámetros o estándares generales que permitan comparar la situación real con la que en teoría debiera existir.

3. Evaluación del Proceso Administrativo.

Para concluir el diagnóstico se evaluará como se está desarrollando el proceso administrativo, mediante el análisis de las siguientes funciones:

- Planeación
- Organización
- Formación del personal
- Dirección
- Control

Descripción de las labores posteriores al diagnóstico.

1. Informe General.

La comunicación formal a los usuarios de la conclusión del diagnóstico, se realizará por medio de un informe que contendrá los siguientes puntos:

- Análisis realizado
- Conclusiones
- Soluciones implantadas durante el proceso del diagnóstico y
- Soluciones propuestas no implantadas.

Por último es importante aclarar que el esquema general de la metodología del diagnóstico es la siguiente:

- 1o. Se definió un marco de referencia general, basado en los -- elementos organizacionales con respecto a los objetivos
- 2o. Se orienta en forma también general, cómo efectuar el análisis de la realidad.
- 3o. Se presentan una serie de cuestionamientos de carácter inductivo que tienen el propósito de gestar un proceso reflexivo.
- 4o. Se ofrecen algunos ejemplos para ilustrar con mayor objetividad el procedimiento de evaluación.

No se elaboraron los cuestionarios específicos, que son usuales -- utilizar en el diagnóstico, porque un asesor debe ser creativo -- por excelencia y en todo caso a partir de un esquema general él -- debe realizar sus inferencias particulares.

PRIMERA PARTE

LABORES PREVIAS AL DIAGNOSTICO

**1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
PARA EL DIAGNOSTICO**

0. TITULO

1

DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

PARA EL DIAGNOSTICO

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO
1. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO.

1.1.1. SOLICITUD DEL USUARIO

CONTENIDO

La solicitud escrita del usuario, debe reunir los siguientes datos:

1. Objetivo del estudio
2. Responsable máximo del usuario
3. Deficiencias observadas
4. Interrelación con otras áreas
5. Relación con otros proyectos
6. Firma del Director del área

DATOS COMPLEMENTARIOS:

El contenido de la solicitud deberá complementarse, con las impresiones y expectativas del Director y la Gerencia Media; para lo cual es necesario realizar una o varias en entrevistas.

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
PARA EL DIAGNOSTICO

1. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO

1.1.2. ANALISIS DE LA SOLICITUD DEL USUARIO

PROPOSITO

El examen de la solicitud presentada por el usuario y los datos complementarios obtenidos, tienen la finalidad de precisar los recursos necesarios, el módulo o módulos de diagnóstico aplicables y el tipo de estudio a realizar.

CARACTERISTICAS DEL ANALISIS

La característica sobresaliente del análisis, radica en la confirmación del objetivo de la solicitud, respecto a las necesidades detectadas en las entrevistas, así como a la interrelación que se guarda con otros proyectos.

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO
1. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO.

1.1.3. PRECISION DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO

MODIFICACION DEL OBJETIVO

Si las necesidades detectadas superan o son inferiores al objetivo de la solicitud, éste tendrá que modificarse para que su contenido exprese fielmente los requerimientos del Usuario.

REQUERIMIENTOS GENERALES

Las necesidades precisadas, corresponden a los aspectos más evidentes, ya que las causas que las originan son objeto de estudios más profundos, realizados a través del diagnóstico, tanto en las fases genéricas como en las específicas.

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO
2. ESTRATEGIAS GENERALES

1.2.1. CONCLUSIONES

DIMENSION DEL PROBLEMA

De acuerdo a las características de las necesidades detectadas en su concepto más amplio, deberá precisarse la magnitud del problema y si es necesario la participación de las áreas especializadas, para efectos de los diagnósticos particulares que a ellas compete.

DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

Al concluirse este análisis, puede precisarse el modo de afrontar inicialmente los problemas, el cual a pesar de que varía, presenta puntos de aplicación general, como las técnicas de incentivación, para propiciar el cambio de actitudes que es necesario en cada empleado y los métodos para evaluar las condiciones de trabajo (diagnóstico modular)

**1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
PARA EL DIAGNOSTICO**

3. PLAN PARA EL DIAGNOSTICO

1.3.1. FASES

TIEMPO Y COSTO ESTIMADO

De acuerdo a los puntos críticos y a los demás requerimientos del Usuario se estima el tiempo y costo, que se rá necesario para realizar el diagnóstico modular

DIAGNOSTICO MODULAR

En ésta fase se precisará la estructuración del diagnóstico, indicandose que módulos lo integrarán y en su caso, se describirán las áreas especializadas que participarán, si la magnitud y características de las deficiencias así lo requieren. (Ver apartado 2.1.3. Estructura del Diagnóstico página 2-4).

**1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
PARA EL DIAGNOSTICO**

3. PLAN PARA EL DIAGNOSTICO

1.3.1. FASES

ELEMENTOS DE PLANEACION

Para los efectos de los puntos anteriores, se utilizarán como elementos de planeación las gráficas de Gantt y si es necesario la Ruta de camino crítico, así como el esquema anexo, cuyo propósito es detallar las actividades, personal participante y el tiempo y costo estimado para cada evento.

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO

3. PLAN PARA EL DIAGNOSTICO.

1.3.2. ESQUEMA PARA LA PLANEACION

ACTIVIDADES	ASESOR	ANALISTA	ESTIMACION	
			TIEMPO	COSTO
(1)		(2)	(3)	(4)

OBSERVACIONES:

- (1) El detalle de las actividades corresponde a la Metodología descrita, en cada uno de sus apartados e incisos, en el presente trabajo.
- (2) En las columnas de asesor y analistas se indicará las horas-hombre que habrán de emplearse para concluir cada evento.
- (3) La columna de tiempo, es el total que integran las horas-hombre del asesor más las del analista.

**1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
PARA EL DIAGNOSTICO**

3. PLAN PARA EL DIAGNOSTICO

1.3.2. ESQUEMA PARA LA PLANEACION

- (4) El costo se determinará multiplicando el precio promedio unitario (sueldo más prestaciones) por el total de horas estimadas.

1. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA EL DIAGNOSTICO
4. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA.

1.4.1. EVALUACION DE LA SOLICITUD

1. ¿El contenido de la solicitud expresa claramente la dimensión del problema del usuario?
2. ¿Si es necesaria información adicional, están definidos los medios más adecuados para obtenerla?
3. ¿Están considerados dentro de los medios para obtener información adicional, las entrevistas, los cuestionarios y la observación directa?
4. ¿Las expectativas y estrategias del nivel directivo, -- corresponden a las necesidades detectadas?
5. ¿Se ha precisado la relación de la solicitud con otros - estudios o solicitudes?
6. ¿Se requiere modificar el objetivo de la solicitud, -- - porque este no es congruente con las necesidades detectadas y con las premisas establecidas?
7. ¿El plan para el diagnóstico comprende todas las actividades que se requieren, para llevarlo a cabo?

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

0. TITULO

2

CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

1. ALCANCES DEL DIAGNOSTICO

2.1.1. FORMALIZACION DE SERVICIOS

DELIMITACION DE FACULTADES Y RESPONSABILIDADES.

El asesor interno de una Institución debe proceder - en forma similar a un asesor externo, respecto a la delimitación de facultades y responsabilidades, tanto las que a él le corresponden, como las que son -- adjudicables al usuario; mediante la documentación - formal a través de un contrato de prestación de servicios.

ESQUEMA GENERAL:

Este documento indicará los antecedentes, las premisas y estrategias del estudio, así como el método de trabajo, las responsabilidades de los participantes, así como el tiempo y costo estimado para su conclusión.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

1. ALCANCES DEL DIAGNOSTICO

2.1.2. OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

NECESIDADES DETECTADAS

Las necesidades detectadas en sus aspectos más generales, orientarán el desarrollo del diagnóstico, por lo que es importante describirlas en primer término.

DESCRIPCION DEL OBJETIVO

El objetivo del diagnóstico, no es más que la síntesis de las necesidades detectadas, por lo que la redacción del mismo deberá contenerlas en forma general.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

1. ALCANCES DEL DIAGNOSTICO

2.1.3. ESTRUCTURA DEL DIAGNOSTICO

La estructura del diagnóstico esta constituido por el número de módulos que se requieran para detectar con mayor precisión las necesidades del usuario.

Dichos módulos son los siguientes:

1er. MODULO DEL DIAGNOSTICO

El primer módulo del diagnóstico tiene como propósito - verificar la congruencia de las funciones realizadas -- por el área, con respecto a los objetivos que a ésta corresponden.

2º MODULO DEL DIAGNOSTICO

El segundo módulo tiene como finalidad, evaluar los re- cursos humanos técnicos y materiales que se estan utilizando, en cada una de las funciones realizadas en el -- área.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

1. ALCANCES DEL DIAGNOSTICO

2.1.3. ESTRUCTURA DEL DIAGNOSTICO

3er. MODULO DEL DIAGNOSTICO

El objetivo de este módulo, es el de evaluar los términos en los que se esta aplicando el Proceso Administrativo.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

2, TIEMPO Y COSTO ESTIMADO

2.2.1. BASES PARA ESTIMAR EL TIEMPO

CONOCIMIENTO DEL AREA

El estudio de los objetivos de la Dirección, las políticas generales (legales, fiscales y de control interno) y el objetivo y servicios de un área; requieren un tiempo mínimo de una semana y máximo de dos. Los plazos anteriores van de acuerdo a las características de cada caso en particular.

1er. MODULO

El primer módulo del diagnóstico requiere de una semana aproximadamente para su conclusión.

2o. MODULO

Para concluir el segundo módulo se requieren de cuatro a cinco semanas, dependiendo el plazo del tipo de área en estudio.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

2. TIEMPO Y COSTO ESTIMADO

2.2.1. BASES PARA ESTIMAR EL TIEMPO

3er. MODULO

El tiempo necesario para concluir el último módulo es de tres a cuatro semanas.

ESTIMACION GLOBAL

De acuerdo a los tiempos estimados para concluir un diagnóstico, mínimo se requieren nueve semanas y máximo doce. (Estos tiempos son dados en función de la experiencia).

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

2. TIEMPO Y COSTOS ESTIMADOS

2.2.2. BASES PARA ESTIMAR EL COSTO

COSTOS DIRECTOS

Se considera para efectos de los estudios de Organización como costos directos el sueldo mensual del participante (Asesor, Analista, etc)., más la parte proporcional de la gratificación anual y además los gastos de viaje y viáticos si el estudio corresponde al interior de la República.

PARTICIPANTES

Se determina el sueldo unitario por cada participante Asesor o Analista, se multiplica por el número de meses-hombre requeridos en cada caso.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

3. RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL USUARIO.

2.3.1. RESPONSABILIDADES DEL USUARIO

PARTICIPACION DEL PERSONAL

Para realizar el diagnóstico, es necesario contar con el compromiso y la participación del personal del área en estudio, en los horarios y días que de común acuerdo establezcan el usuario y el asesor.

RESPONSABLE MAXIMO DEL USUARIO

Se señalará al funcionario que, con el Asesor de Proceso, sea corresponsable del desarrollo del diagnóstico, desde la definición del plan hasta su conclusión.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

3. RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL USUARIO

2.3.2. FACULTADES DEL USUARIO

ALCANCES DEL DIAGNOSTICO

El usuario tiene la facultad para indicar el diagnóstico específico que desea y en su caso rectificar con base en la orientación del Asesor de Proceso.

SOLUCIONES

Concluido el diagnóstico el usuario y el Asesor de Proceso determinarán las posibles soluciones, pero es facultad exclusiva del usuario elegir las que a su juicio satisfagan eficazmente sus requerimientos.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

4. RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL ASESOR

2.4.1. RESPONSABILIDADES DEL ASESOR

COBERTURA DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo a lo solicitado por el usuario, el Asesor de proceso realizará el módulo o módulos del diagnóstico, pero es responsable de orientar a dicho usuario cuando los servicios prestados no satisfagan plenamente las necesidades reales del caso. Por escrito fundamentará su opinión, con todas las aclaraciones pertinentes respecto a los requerimientos adicionalmente observados.

PLAN PARA DESARROLLAR EL DIAGNOSTICO

El asesor de proceso y el responsable máximo del usuario definirán el plan para desarrollar el diagnóstico, de acuerdo a cada una de las fases y elementos requeridos.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

4. RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL ASESOR.

2.4.1. RESPONSABILIDADES DEL ASESOR

AVANCE Y CONCLUSION DEL DIAGNOSTICO

El asesor de proceso presentará por escrito, con la periodicidad acordada, el avance del diagnóstico, así mismo la conclusión del mismo y en su caso obtendrá la firma de conformidad del usuario o del usuario principal - cuando existen varias áreas usuarias involucradas en el estudio.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

4. RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL ASESOR

2.4.2 FACULTADES DEL ASESOR

PARTICIPACION DE AREAS ESPECIALIZADAS

El asesor de proceso deberá solicitar la intervención de las áreas especializadas, que a su juicio permitan realizar con mayor eficacia el diagnóstico integral de las deficiencias en los aspectos humanos, técnicos y materiales.

SUSPENSION DEL DIAGNOSTICO

El asesor de proceso deberá suspender el diagnóstico, - - cuando el grado de involucración del usuario sea deficiente o si la cooperación recibida de éste no satisface los requerimientos del proceso.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

5. PARTICIPACION DE AREAS ESPECIALIZADAS

2.5.1. OPORTUNIDAD EN LA INTERVENCION

DURANTE EL DIAGNOSTICO MODULAR

La primera opción es que de acuerdo a la urgencia del caso y a las estrategias dictadas en su oportunidad, el diagnóstico deberá integrarse con la participación de las áreas especializadas, para que la intervención de cada una complemente sucesivamente cada uno de los módulos, tanto en su contenido como en el tiempo y costo respectivo.

AL FINALIZAR EL DIAGNOSTICO MODULAR

Esta opción permite formalizar el proceso Organizacional, con el inicio de orientaciones básicas, proporcionadas por el diagnóstico modular realizado únicamente por el Asesor de proceso.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

5. PARTICIPACION DE AREAS ESPECIALIZADAS

2.5.2. EN RECURSOS HUMANOS

INCENTIVOS ECONOMICOS Y PRESTACIONES

Si las características especiales del caso requieren la detección de las deficiencias relacionadas con incentivos económicos y prestaciones, lo más apropiado es recurrir a la orientación y asesoría de las áreas especializadas en personal, quienes determinarán las causas que originan los problemas en estudio.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Respecto a los orígenes del comportamiento deficiente -- del personal el área más autorizada para detectarlo es el área de Personal a través de sus especialistas en conducta, quienes complementarán el diagnóstico del clima Organizacional, en los aspectos específicos de las percepciones que cada empleado tiene del ambiente de trabajo que priva en su Departamento. Como lo es el tipo liderazgo, la motivación y la formación del personal.

2. CONTRATO PARA EL DIAGNOSTICO

5. PARTICIPACION DE AREAS ESPECIALIZADAS

2.5.3. EN SISTEMAS DE INFORMACION

Las deficiencias de los sistemas de información en su mínimo detalle es responsabilidad de las Areas de Sistemas, quienes evaluarán las características de los informes vigentes, respecto a su eficiencia, oportunidad y costo para que con base en estos datos efectúe los diseños correspondientes.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

0. TITULO

3

CONOCIMIENTO DEL AREA

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

1. OBJETIVO Y FINALIDADES DEL AREA.

3.1.1. MARCO DE REFERENCIA DEL AREA EN ESTUDIO

A PRIMER NIVEL

El marco de referencia del área en estudio a primer nivel, lo constituye la esencia de las actividades del segmento del Banco al que pertenece.

DIVISION FUNCIONAL

El marco de referencia originado por la división funcional del segmento del Banco al que pertenece, establece las funciones asignadas al área en estudio, cuyo complemento operativo lo son las otras áreas pertenecientes al mismo segmento. Por ejemplo la eficiente relación entre la Dirección de Crédito y la Dirección de Finanzas, permite el oportuno otorgamiento de los préstamos correspondientes.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

2. POLITICAS GENERALES

3.2.1. PRINCIPIOS NORMATIVOS

DE CARACTER LEGAL

El análisis de las leyes de las instituciones de crédito y la de títulos y operaciones de crédito, por lo general, proporcionan las bases que sustentan legalmente las actividades de cada una de las áreas de la Institución, existen otras disposiciones legales contenidas en códigos, oficios, etc. en cuyo caso la orientación inicial se obtiene del propio usuario, respecto a qué leyes norman las actividades del área.

DE CARACTER FISCAL

Las leyes del impuesto sobre la renta, del timbre, ingresos mercantiles, etc., establecen las prestaciones fiscales de las que se es deudor o responsable solidario.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

2. POLITICAS GENERALES

3.2.1. PRINCIPIOS NORMATIVOS

DE CONTROL INTERNO

Son las normas que rigen las actividades relacionadas con el manejo de efectivo y valores.

OTRAS DISPOSICIONES INTERNAS

Las políticas y reglas de servicios, escritas o las aceptadas por la costumbre, se refieren a los términos en los que se proporcionan los servicios a las demás áreas de la Institución.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

3. OBJETIVOS Y SERVICIOS DEL AREA

3.3.1. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

1. Verificar si los objetivos obtenidos están en concordancia con la definición del Area.
2. Cotejar que los objetivos de la Subdirección y Gerencias, guarden una relación de inferencia, con las unidades organizacionales superiores a las que pertenecen.
3. Analizar que los objetivos de cada nivel jerárquico, sean la expresión general del nivel inmediato inferior y la expresión particular del nivel inmediato superior.
4. Evaluar por pruebas selectivas, qué conocimiento tiene el personal de los objetivos de las áreas a las que pertenecen.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

3. OBJETIVOS Y SERVICIOS DEL AREA

3.3.2. EJEMPLOS

1. Dirección central de crédito.

OBJETIVO:

Garantizar la seguridad en la operación crediticia, para obtener los mayores beneficios de la inversión, mediante su oportuna recuperación.

El objetivo anterior, está en concordancia con la - definición del área (Dirección Central de Crédito), porque no solamente tiene como finalidad el otorgamiento de créditos, sino además, garantizar la se - guridad de este tipo de actividades.

2. Gerencia Divisional de Crédito a Particulares.

OBJETIVO:

Vigilar que el otorgamiento del crédito sea el - -

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

3. OBJETIVOS Y SERVICIOS DEL AREA

3.3.2. EJEMPLOS

apropiado, para ocasionar los costos mínimos de recuperación, mediante la investigación de cada caso en particular.

En este caso el objetivo se deriva del de la Dirección, ya que la obtención de los máximos benefi-cios de la inversión, se logra en parte al reali-zar costos mínimos de recuperación.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

3. OBJETIVOS Y SERVICIOS DEL AREA

3.3.3. ANALISIS DE LOS SERVICIOS

1. Verificar que los servicios esten en concordancia con los objetivos del área.
2. Analizar si las políticas y reglas de servicio estan definidas formalmente.
3. Observar que medidas de difusión tienen las políticas y reglas de los servicios.
4. Evaluar por pruebas selectivas, qué conocimiento tiene el personal tanto de los servicios que prestan, como de las políticas y reglas que los norman.
5. Analizar como están divididas las funciones, para realizar los objetivos y servicios; mediante la --revisión del Organigrama funcional que se encuentre vigente.

3. CONOCIMIENTO DEL AREA
4. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA.

3.4.1. EVALUACION DE LOS OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

1. ¿Se ha esquematizado la información obtenida, en el organigrama o carta de organización, tomando como base:
 - Funciones?
 - Secciones del área establecida?
 - Descripciones del puesto?
 - Número de empleados en cada puesto?
2. ¿El esquema obtenido refleja la organización real del área?
3. ¿Las líneas de mando y de comunicación son claras?
4. ¿Quedaron expresados los niveles jerárquicos básicos: Dirección, Gerencia, Supervisión, Operativos?
5. ¿No existen unidades con mayor peso administrativo?
6. ¿Los organigramas definitivos están autorizados?
7. ¿Están definidos los objetivos de las áreas?
8. ¿Los objetivos tienen tal nivel de abstracción, que no son afectados por cambios secundarios y circunstanciales?

3. CONOCIMIENTO DEL AREA

**4. ORIENTACION PARA LA -
ASESORIA.**

3.4.1. EVALUACION DE LOS OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

9. ¿Existen actividades o servicios que no están comprendidos en el objetivo establecido?
10. ¿El objetivo expresa un resultado que concluirá - en cierto periodo? (Metas).
11. ¿Qué circunstancias modificarán al objetivo?

SEGUNDA PARTE

LABORES PROPIAS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

**4. VERIFICACION DE LA CONGRU-
ENCIA DE LAS FUNCIONES**

0. TITULO

4

**VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS
FUNCIONES**

**4. VERIFICACION DE LA CONGRUEN-
CIA DE LAS FUNCIONES**

**1. DEFINIR LAS FUNCIONES EN EJE
CUCION.**

4.1.1. FUNCIONES GENERALES

FUNCIONES DERIVADAS DE CADA SERVICIO

Si están definidos los servicios, el análisis siguiente, consiste en determinar las funciones que actualmente se realizan, por cada uno de los servicios.

Ejemplo:

Servicio:

Préstamos Personales:

FUNCIONES

1. Orientar al solicitante respecto a los trámites para conceder el préstamo.
2. Analizar las solicitudes de préstamo
3. Solicitar información a la Central de Crédito.

**4. VERIFICACION DE LA CONGRUEN-
CIA DE LAS FUNCIONES**

**1. DEFINIR LAS FUNCIONES EN EJE
CUCION.**

4.1.1. FUNCIONES GENERALES

- 4. Elaborar informe de crédito por solicitud**
- 5. Autorizar los créditos**
- 6. Entregar los cheques por préstamos autorizados.**

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
2. VERIFICAR QUE LAS FUNCIONES SEAN CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS

4.2.1. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CADA SERVICIO

COHESION DE LOS SERVICIOS

Al concluirse el análisis de las funciones realizadas por cada servicio, se evaluará si la estructura está lógicamente constituida, es decir, cada función debe correlacionarse con el servicio, tanto por los aspectos que evidentemente se observan necesarios, como por los principios de control interno que deben cumplirse.

En el ejemplo del punto anterior es evidente la necesidad de entregar los cheques por préstamos autorizados, pero ésta función asignada al mismo grupo de personas que realiza los trámites del crédito hasta su concesión, es una seria deficiencia de control interno;

**4. VERIFICACION DE LA CONGRUEN-
CIA DE LAS FUNCIONES**

**2. VERIFICAR QUE LAS FUNCIONES SEAN
CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS**

4.2.1. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CADA SERVICIO

por todos los malos manejos que se pueden derivar.

Así, este tipo de evaluación debe realizarse con profundidad y criterio, para determinar no solamente si cada función es necesaria al servicio respectivo, sino además qué margen de seguridad significa respecto a la protección de los bienes y valores de la Institución.

CONGRUENCIA CON LOS OBJETIVOS

En forma similar a la evaluación de las funciones respecto a los servicios, cada uno de éstos deberá verificarse con los objetivos que supuestamente le dieron origen, atendiendo tanto a la necesidad de su prestación, como a las normas de control interno.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
3. DETERMINAR FUNCIONES IMPROCEDENTES

4.3.1. FUNCIONES QUE NO CORRESPONDEN A LOS SERVICIOS

FUNCIONES IMPROCEDENTES

Determinadas las funciones improcedentes tanto porque no son necesarias o porque siéndolo, no deben realizarse en el área por motivos de control interno, se fundamentará a suficiencia en el informe correspondiente, - las razones para excluirlas y además que Departamento deberá realizarlas en lo futuro.

SERVICIOS IMPROCEDENTES

En forma similar a las funciones improcedentes, si un servicio tiene que realizarse en otra unidad Administrativa, se explicarán los pormenores de esta decisión, pero a diferencia del punto anterior no sólo se trata de la transferencia de una función, sino de un conjunto

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
3. DETERMINAR FUNCIONES IMPROCEDENTES

4.3.1. FUNCIONES QUE NO CORRESPONDEN A LOS SERVICIOS

to, que implica un grupo de personas, instalaciones, etc. decisión, que, como se observa, requiere mayor reflexión.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
4. DETERMINAR FUNCIONES NECESARIAS NO REALIZADAS

4.4.1. SERVICIOS Y FUNCIONES ADICIONALES

4.4.1.1. SERVICIOS NECESARIOS

Un proceso similar al anterior se realizará en este apartado; se determina inicialmente que servicios deben prestarse para cumplir eficazmente los objetivos establecidos y se comparan con los que se están proporcionando en realidad y si de esta comparación se determina alguno o algunos no ejecutados, se definirán todos los elementos humanos que se requieran, así como los recursos técnicos y materiales necesarios.

EJEMPLO:

Los servicios que debe proporcionar la Gerencia Divisional de Organización, de acuerdo a sus objetivos son:

1. Realizar los diagnósticos generales de Organización.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES.
4. DETERMINAR FUNCIONES NECESARIAS NO REALIZADAS

4.4.1. SERVICIOS Y FUNCIONES ADICIONALES

4.4.1.1. SERVICIOS NECESARIOS

2. Establecimiento de infraestructuras
3. Elaboración de Manuales de Organización

**4. VERIFICACION DE LA CONGRUEN-
CIA DE LAS FUNCIONES**

**4. DETERMINAR FUNCIONES NECESA-
RIAS NO REALIZADAS**

.4.1. SERVICIOS Y FUNCIONES ADICIONALES

4.4.1.2. FUNCIONES NECESARIAS

Para completar el estudio se infieren las funcio-
nes requeridas por cada servicio y se comparan --
con las que realmente se están ejecutando y en ca
so de requerirse funciones adicionales, se defi-
nen los elementos y recursos necesarios para rea-
lizarlas.

NOTA:

Aún cuando se dividió para efectos didácticos el
análisis de las funciones y los servicios, que no
son necesarios y los que adicionalmente se requie-
ren; ambas situaciones por sus caracterfsticas si
milares, pueden derivarse del mismo estudio.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
5. INFORME PARCIAL

4.5.1. CONTENIDO DEL INFORME

1. Análisis realizado

Se listarán todos los servicios determinados de acuerdo a los objetivos establecidos para el Departamento, así mismo, las funciones analizadas por cada uno de los servicios.

2. Conclusiones

Detalle de los servicios que se consideraron improcedentes y los servicios que adicionalmente se requieren. Además que funciones se eliminan en ciertos servicios y cuales se agregan, para efectos de la cohesión pretendida y la aplicación de las normas de control interno.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUEN-
CIA DE LAS FUNCIONES
5. INFORME PARCIAL

4.5.1. CONTENIDO DEL INFORME

3. Soluciones implantadas

Se indicarán las soluciones que pudieron implantar se, los términos en los que se ejecutaron y el Fun cionario o Funcionarios que las autorizaron.

Soluciones Propuestas

Que soluciones están pendientes de autorizarse y - que elementos y recursos son necesarias para su -- ejecución.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA DE LAS FUNCIONES
6. PLAN PARA CORREGIR DEFICIENCIAS.

4.6.1. CARACTERISTICAS GENERALES

El plan comprende todas las soluciones propuestas autorizadas por los Funcionarios correspondientes, Directores de las áreas involucradas, y cuya implantación requiere de un plazo de varios meses (de tres en adelante).

FASES

Este plan comprenderá cada una de las fases requeridas el tiempo y costo estimado de cada una, los objetivos que se pretenden alcanzar y la intervención que pueda requerirse de las áreas especializadas.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION

El plan además comprenderá los medios de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIA
DE LAS FUNCIONES.

7. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA

1. EVALUACION DE LAS FUNCIONES

1. ¿Los servicios corresponden a los objetivos del área?
2. ¿El servicio requiere una presentación objetiva, como producto final?
3. ¿El producto final del servicio se concreta en objetos materiales o en documentos informativos?
4. ¿Se han definido las necesidades que debe cubrir el producto final del servicio?
5. ¿La clasificación de servicios internos y externos, se ha realizado con base en las necesidades del que recibe y del que presta el servicio?
6. ¿Es posible presentar en forma homogénea grupos de productos?
7. ¿El título de cada servicio es breve y significa su contenido?
8. ¿Se han definido claramente los servicios?
9. ¿Qué ventajas tiene cada servicio, para el que lo recibe y para el que lo presta?
10. ¿Qué normas deben cumplir para que el servicio sea prestado en forma adecuada?
11. ¿Qué documentación es necesaria para realizar cada servicio?
12. ¿Los servicios han sido autorizados?

4. VERIFICACION DE LA CONGRUENCIAS DE LAS FUNCIONES
7. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA

4.7.1. EVALUACION DE LAS FUNCIONES

13. ¿Los servicios han sido adecuadamente difundidos en su descripción, ventajas y principios normativos?
14. ¿Qué funciones son necesarias para realizar los servicios que presta la Dirección, la Subdirección, las Gerencias y los Departamentos?
15. ¿Existen funciones que no corresponden al objetivo y servicios del área?
16. ¿Están inferidas las funciones directivas de los servicios -- del área?
17. ¿Están inferidas las funciones de las subdirecciones de las directivas?
18. ¿Están inferidas las funciones gerenciales de las subdirectivas?
19. ¿Están inferidas las funciones departamentales de las gerenciales?
20. ¿Para cada función cuáles son las facultades y responsabilidades?
21. ¿Para controlar la verificación de funciones, no existe duplicidad en las mismas?
22. ¿Qué representación gráfica (organigrama) deben tener la agrupación de funciones del área?

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

0. TITULO

5

EVALUACION DE LOS RECURSOS

UTILIZADOS

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS

1. MARCO DE REFERENCIA

5.1.1. DIVISION DEL MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia de los recursos utilizados es conveniente clasificarlo en los siguientes apartados:

1. Marco de referencia para el elemento humano.
2. Marco de referencia para los recursos materiales.
3. Marco de referencia para los recursos técnicos.

La división anterior permitirá manejar con mayor elasticidad los parámetros establecidos, las comparaciones respectivas y las conclusiones que de tales verificaciones se deriven.

Si la definición del marco de referencia es en extremo particular, se solicitará la intervención de las áreas de soporte especializado, que sean necesarias para tales efectos.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS

2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.1. CONCEPTOS BASICOS

El marco de referencia para el elemento humano, se definirá de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Número de empleados requeridos por función
2. Conocimientos necesarios para desarrollar las funciones.
3. Comportamiento del personal.

El número de empleados por función puede determinarse aplicando las técnicas de análisis de eficiencia (tiempos estándar) o bien por medio de la observación y conclusiones personales.

Los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones en la mayoría de los casos la pueden definir el Asesor y el Usuario. En relación al comportamiento del personal el marco de referencia deberá definirse en sus aspectos generales y particulares.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO.

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

El marco de referencia correspondiente al número de empleados por función, puede definirse en forma general y de modo específico; la realización de cada uno es --casuístico, depende de las circunstancias particulares que se presenten, en cuanto a la urgencia del caso y a la oportunidad para satisfacer los requerimientos co - rrespondientes.

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

1. El contenido cuantitativo de cada área, - lo constituye el número de operaciones que se procesan, respecto a cada servicio - - (grupo de funciones).
2. Los volúmenes de operación para que sean representativos deben clasificarse en grupos homogéneos.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO.

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

3. De entre los diversos grupos homogéneos de operaciones que son procesados en la misma área, deben seleccionarse los que sean más significativos.
4. Las operaciones más significativas, son las que para su proceso requieren del mayor número de horas-hombre.
5. La selección de las operaciones más significativas, es para analizar las características del proceso a que se sujetan.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS.
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

6. Si el proceso es manual, y el volumen lo justifica, es indudable que la computadora puede simplificar considerablemente las actividades.
7. Si el proceso está respaldado por la computadora, es probable que los informes generados, no se estén utilizando adecuadamente o bien existen necesidades no satisfechas.
8. Si existe duplicidad de funciones de un puesto a otro, es posible eliminar las que realiza uno de ellos, substituyendolas por medios de control más efectivos.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

9. Obtener del usuario los volúmenes de operación, que requieren mayor número de horas-hombre.
10. Analizar las características del proceso a que se sujetan las principales operaciones.
11. Especificar qué elementos favorecen y cuales dificultan los procesos.
12. Evaluar los atrasos originados en el Departamento y cuales son sus repercusiones.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
ELEMENTO HUMANO**

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

EJEMPLO PARA EL PARAMETRO GENERAL

Departamento de Análisis y Autorizaciones:

1. Servicios y Volúmenes característicos (en %)	(*)
Solicitudes de Préstamos Personales	(40%)
Solicitudes de Consumo Duradero	(25%)
Solicitudes de Tarjetas de Crédito	(20%)
Solicitudes de Aerocréditos	(10%)
Solicitudes de Compra de Cartera	(5%)

2. Determinar el Número total de Horas-Hombre.

Suponiendo que el Departamento tenga 5 empleados, -
esta cifra se multiplicaría por 168 (número promedio
de horas trabajadas mensualmente: 8 horas por 21 --
días hábiles), dará un total de 840 horas-hombre.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

3. Proporción de horas-hombre empleadas.

Si los empleados dedican su tiempo, de acuerdo a los porcentos anotados en el punto núm. 1, puede precisarse el número de horas hombre empleadas para cada grupo de actividades.

4. Operaciones seleccionadas.

Los tres primeros grupos de operaciones serían objeto de estudio, para efectos de simplificación. Las posibles simplificaciones deben cuantificarse estimativamente, respecto al número de horas-hombre que habrán de ahorrar.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

CONCLUSIONES:

Departamento de Análisis y Autorizaciones;

Este departamento actualmente está utilizando a su personal, en las operaciones y proporciones siguientes:

<u>O P E R A C I O N E S</u>	HORAS	%
Solicitudes de Préstamos Personales	336	40
Solicitudes de Préstamos de Consumo		
Duradero	210	25
Solicitudes de Tarjetas de Crédito	168	20
Solicitudes de Aerocréditos	84	10
Solicitudes de Compra de Cartera	42	5
	840	100
TOTALES		

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
ELEMENTO HUMANO**

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.1. PARAMETRO GENERAL

El personal que actualmente está revisando las investigaciones de Crédito, es insuficiente para el volumen de solicitudes de Préstamos Personales y de Consumo duradero, ya que las mismas se han incrementado en un 55% respecto al año anterior, suponiendo que contamos con datos históricos.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

Si el área cuenta con un estudio de eficiencia reciente, tiempos estándar, que es el marco de referencia más exacto, este parámetro podrá actualizarse con facilidad para -- compararlo con el número de personas que actualmente se utilizan; en caso contrario, deberá procederse a una estimación, considerando los siguientes elementos:

1. Definir los servicios o productos que procesa y genera el Departamento.
2. Determinar el número de personas empleadas semanalmente por cada servicio.
3. Estimar el rendimiento de acuerdo al tiempo empleado semanalmente por cada servicio.
4. Aplicar la siguiente tabla al rendimiento estimado.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
ELEMENTO HUMANO**

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

<u>Estimación del Rendimiento</u>	<u>(*) Factor de Eficiencia</u>
20 %	0.267
30 %	0.400
40 %	0.534
50 %	0.667
60 %	0.800
70 %	0.934
80 %	1.067
90 %	1.200
100 %	1.334
110 %	1.467
120 %	1.600

* NOTA: El factor incluye el margen para des-
cansos (16.67) y el relativo a los au-
sentismos (14.3 %), estos dos últimos -
factores determinados científicamente-
por Paul B. Mulligan & Co.

Ejemplo para el primer factor (0.267):

$$\begin{aligned} 20\% \times 1.1667 &= 23.33 \\ 23.33 \times 0.011433 &= 0.267 \end{aligned}$$

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

5. Multiplicar el factor correspondiente por número de empleados utilizados semanalmente en cada servicio.
6. La cifra obtenida es el número de empleados por semana.
7. Sumar el número de personas utilizadas, correspondientes a las semanas observadas
8. Dividir el total anterior entre las semanas observadas
9. El cociente anterior es el parámetro o marco de referencia estimado.
10. El anterior marco de referencia deberá utilizarse a criterio, porque es el resultado de observaciones más subjetivas que reales.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

EJEMPLO PARA EL PARAMETRO ESPECIFICO

Departamento de Análisis y Autorizaciones:

1. Servicios característicos y número de empleados utilizados: (*)
 - Solicitudes de Préstamos Personales (10)
 - Solicitudes de Consumo duradero (5)
 - Solicitudes de tarjetas de crédito (4)
 - Solicitudes de Aerocréditos (2)
 - Solicitudes de compra de cartera (1)

2. Estimación del rendimiento (para efectos del ejemplo se utilizará las funciones -- relacionadas con las solicitudes de préstamos personales)
 - 1^o Semanas observadas: Tres

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS

2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

2º Rendimiento por Semana

Primera Semana

Tiempo empleado por solicitud	5 Hrs.
Total de solicitudes	100
Tiempo requerido	500 Hrs.
Horas-Hombre empleados por semana	40 Hrs.
Empleados requeridos	$\frac{500}{40} = 13$
Rendimiento	$\frac{13 \times 100}{10} = 130\%$

Segunda Semana

Total de Solicitudes	80
Tiempo requerido	400 Hrs.
Empleados requeridos	$\frac{400}{40} = 10$
Rendimiento	$\frac{10 \times 100}{10} = 100\%$

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
 UTILIZADOS
 2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
 ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

Tercera Semana

Total de solicitudes	90
Tiempo requerido	450 Hrs.
Empleados requeridos	<u>450</u> 11
	40
Rendimiento	<u>11 X 100</u> 110%
	10

3º Promedio del Rendimiento

Primera Semana	130%
Segunda Semana	100%
Tercera Semana	<u>110%</u>
	<u>340%</u>

$$340 \div 3 = 114\%$$

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
 UTILIZADOS
 2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
 ELEMENTO HUMANO

5.2.2. NUMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS POR FUNCION

5.2.2.2. PARAMETRO ESPECIFICO

3. Aplicacion de la tabla:

A 120 † — 1.600

A 110 † — 1.467

0.133

0.133 ÷ 10 Unidades = 0.0133

0.0133 X 4 = 0.0532

A 110 — 1.467

Más: .053

A 114 — 1.520

4. Número de Empleados necesarios.

10 empleados por 1.52 = 15 empleados

5. Personal faltante

Necesarios 15

Empleados 10

Faltante 5

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS.

2. MARCO DE REFERENCIA PARA -
EL ELEMENTO HUMANO.

5.2.3. CONOCIMIENTOS PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES

La afirmación de que este parámetro puede desarrollarse, en la mayoría de los casos, por el Asesor de Proceso y el Usuario, se basa en la amplia experiencia que deben poseer los Gerentes y Supervisores respecto a los conocimientos que se requieren para ejercer las funciones asignadas a cada grupo de personas. Esta reflexión se facilitará mediante el empleo de los cuestionarios para describir puestos, en la sección de "Naturaleza y Alcances", específicamente "el puesto exige conocimiento de:" (1)

Es conveniente solicitar la orientación del Departamento de Personal en su aspecto de Análisis y Valuación de Puestos, respecto a los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones, tanto por lo que se refiere a los puestos que tienen tiempo de ejercerse, como a los de nueva creación.

(1) Técnica del Despacho HAY y Asociados.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.1. CONCEPTOS BASICOS

1. El comportamiento del personal esta intimamente ligado con el intercambio de valores de trabajo que se producen en las relaciones de unos individuos con otros.
2. Las relaciones entre el personal originan ambientes cordiales, agresivos, indiferentes, hostiles, etc.
3. Esta ambientación influye en las actitudes, estados de ánimo y en la productividad de cada individuo.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS.
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO.

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.1. CONCEPTOS BASICOS

4. Evaluar las características, orígenes y efectos de esta situación ambiental, y en su caso solucionar los problemas detectados, requiere de la participación de expertos en conducta (Área de Recursos Humanos).
5. La participación del área respectiva de Recursos Humanos, requiere inicialmente las orientaciones generales detectadas por el organizador.
6. Estas orientaciones generales deben sistematizarse con el área respectiva de Recursos Humanos.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL
ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.1. CONCEPTOS BASICOS

7. Otros aspectos que influyen poderosamente en el comportamiento del personal -- son la comunicación, la motivación, el ejercicio de la autoridad y la supervisión.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.2. COMPORTAMIENTO REQUERIDO

Adicionalmente a las conductas generales del personal, relativas a la responsabilidad, -- discreción, honestidad, puntualidad, solidaridad, etc., las actividades que realiza cada grupo de trabajo, requiere comportamientos sui generis, cuyas características son elementos distintivos, que pueden precisarse si se atiende a los siguientes puntos básicos:

Clasificación del área:

Operación (Red de Sucursales)

Actividades principales:

Relaciones públicas

Promoción

Distribución

Ventas.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.2. COMPORTAMIENTO REQUERIDO

Comportamientos requeridos

El trato al público no sólo exige las conductas tradicionales de cortesía y respeto, sino además se precisa de otros comportamientos, cuyas características de apertura, confianza y seguridad facilitan la comunicación y el conocimiento de las necesidades de la clientela y por consecuencia la definición de las mejores soluciones, que deben equilibrar por una parte las expectativas del solicitante y por otra los márgenes adecuados de seguridad en las operaciones.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS.
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.2. COMPORTAMIENTO REQUERIDO

Clasificación del Area

Servicios

Actividades Principales

Crear

Proveer

Controlar

Comportamientos requeridos

El personal que se desempeña en las áreas de servicio, precisa de un comportamiento especialmente enfocado a la detección de las necesidades de aquellos a los que sirve, por lo que se requiere el desarrollo de una sensibilidad que le permita comprender la dimensión real de los problemas y las soluciones eficaces de los mismos, en las que se compren

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ELEMENTO HUMANO

5.2.4. COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

5.2.4.2. COMPORTAMIENTO REQUERIDO

de las medidas de seguridad y el abastecimiento de los Recursos que las garanticen.

En síntesis el comportamiento para estas actividades, se distingue tanto por la percepción de los hechos mencionados anteriormente, como por la discreción respecto a los datos e informes que se manejan.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**3. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS MATERIALES**

5.3.1. CONCEPTOS BASICOS

1. Los recursos materiales constituyen la ambiente -
ción física del trabajo, que está compuesta por -
el equipo, instalaciones, distribución de espa --
cios, etc. Todos estos elementos físicos favore-
cen las actividades si son proporcionados eficaz-
mente.
2. Cuando el personal dispone del equipo e instala--
ciones y distribución adecuada de espacios, se --
posibilita el incremento de la producción y se -
evitan desplazamientos inútiles.
3. En términos generales un espacio adecuado es de -
diez a doce metros cuadrados por persona; en este
espacio se incluye las áreas para circulación.(1)

(1) El parámetro de diez a doce metros cuadrados por persona es el que aplican prácticamente los arquitectos, cuando realizan la planeación de distribución de espacios.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
3. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS RECURSOS MATERIALES

5.3.1. CONCEPTOS BASICOS

4. Si el área es reducida y no existen posibilidades de adiciones o cambios, deben utilizarse los colores claros, que sugieren la idea de espacios mayores.
5. Otros aspectos que favorecen las actividades son: La ventilación, el aire acondicionado, la música-especialmente seleccionada para ambientar las oficinas, funcionamiento de elevadores, servicios de cafetería, percheros y sitios especiales para la guarda de objetos personales.
6. Además de analizar la medida en la que el área carece de los elementos anteriores, es necesario observar si existen ruidos excesivos que dificulten las comunicaciones y actividades que requieran concentración.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
3. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS RECURSOS MATERIALES

5.3.1. CONCEPTOS BASICOS

7. El marco de referencia para los recursos materiales, tanto en su aspecto cualitativo como cuantitativo, depende de las características de cada área, por lo que su definición es casuística, es decir de acuerdo a las condiciones que se presenten.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.1. CONCEPTOS BASICOS

1. Para efectos del diagnóstico modular, dentro de los recursos técnicos se considerarán los sistemas de información y los procedimientos correspondientes.
2. Para los funcionarios, el conocimiento de la realidad es posible a través de informes fidedignos, oportunos y eficientes.
3. La información tiene valor para los directivos si contribuye a reducir la incertidumbre respecto al futuro.
4. La información carece de valor si sólo confunde y no se utiliza por los funcionarios

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS RECURSOS TECNICOS

5.4.1. CONCEPTOS BASICOS

5. La información debe contribuir a modificar efectivamente las decisiones tomadas
6. En los niveles directivos y gerenciales se prefiere la calidad, sobre la simple abundancia de información.
7. La aplicación de las matemáticas y de la estadística, modifica significativamente a los informes.
8. Los informes son básicos en las decisiones de los ejecutivos, determinan la intensidad de la producción.
9. De la información recibida por los funcionarios, se pueden derivar modificaciones a estrategias, políticas y procedimientos.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.1. CONCEPTOS BASICOS

10. De los informes dirigidos a niveles de Supervisión y operativos, se derivan acciones concretas a través de métodos y procedimientos de trabajo, relacionados, en primer término, con las funciones asignadas y de modo accesorio mediante sugerencias para modificar políticas y procedimientos.
11. Cada área tiene una doble relación con otros departamentos de la Institución: Dota y recibe informes. En algunos casos ésta acción recíproca se efectúa con dependencias oficiales.
12. Si los informes están relacionados con el detalle de partidas contables, las actividades que

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS

4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS

5.4.1. CONCEPTOS BASICOS

generalmente proceden, son las de verificar y corregir, así como las de aplicación contable a - - otras cuentas, por cálculos especiales, como intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones, etc.

13. Es común que de la información contable se des- - prendan datos estadísticos, realizándose su ordenamiento y clasificación en forma manual.
14. La duplicidad de trabajo indicada en el punto anterior, además de la pérdida de tiempo, pueden -- evitarse si los sistemas de información satisfacen las necesidades de orden estadístico.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.1. CONCEPTOS BASICOS

15. La información dirigida al personal de cobranzas, les permite realizar las funciones de cobro de -- las partidas normales y vencidas, así como los intereses moratorios y cargos por trámites judiciales, etc.

16. Al personal que vende los servicios, la informa - ción les define los términos en los que deben realizarse las transacciones.

17. Al personal de crédito los informes indican los - límites y características con las que deberán -- otorgarse los préstamos.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

1. La información dirigida a los niveles Directivos-
y Gerenciales.

Debe reunir los siguientes requisitos:

1. Sintetizar los datos proporcionados a los ni-
veles de supervisión y a los operativos.
2. La síntesis anterior no debe afectar la cali-
dad informativa.
3. Debe contener los detalles más significativos
(discriminación informativa).
4. Debe incluir elementos estadísticos, tales -
como:
 1. Relación significativa de los datos

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

2. Comparación tanto de cifras del mismo período como de ejercicios anteriores.
3. Elementos de análisis, (cifras absolutas y relativas, de los totales y de las diferencias.
4. Proyecciones, tendencias y pronósticos, cuando así se requieran).

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

2. Comparación tanto de cifras del mismo período como de ejercicios anteriores.
3. Elementos de análisis, (cifras absolutas y relativas, de los totales y de las diferencias.
4. Proyecciones, tendencias y pronósticos, cuando así se requieran).

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

2. La información destinada a los niveles de supervisión y operativos debe reunir los siguientes requisitos:

1. Máximo detalle de las operaciones que efectúa el área.
2. Evitar duplicidad de información, es decir, si un informe puede contener los datos de otro, es posible compactar los reportes.
3. Al compactar los datos no debe afectarse la claridad informativa.
4. Los totales de las cifras que contenga el informe, en lo posible deben corresponder a las partidas de aplicación contable y a las cifras de control de la contabilidad analítica y la sintética.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

5. Respecto a los informes que debe proporcionarse a otras áreas, es necesario definir:
 1. Areas o dependencias oficiales a las que se les dota de información
 2. Nombre de los informes
 3. Objeto de los informes
 4. Periodicidad y horarios
 5. Número exácto de ejemplares
6. Existe información que se recibe de otras - - - áreas y de las dependencias oficiales, tanto - para continuar procesos, como para iniciarlos y concluirlos, por lo que es necesario definir:
 1. Areas o dependencias oficiales de las que - se recibe información.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**4. MARCO DE REFERENCIA PARA LOS
RECURSOS TECNICOS**

5.4.2. ELEMENTOS PARA DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA

- 2. Nombre de los informes**
- 3. Objeto de los informes**
- 4. Periodicidad y horarios**
- 5. Número exacto de ejemplares**

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**5. ORIENTACIONES PARA LA EVA-
LUACION**

5.5.1. EVALUACIONES RELACIONADAS CON EL ELEMENTO HUMANO

1. Determinar en forma estimativa si el personal asignado es suficiente para ejecutar las funciones -- asignadas, aplicando para ello los parámetros definidos.
2. Verificar si los conocimientos del personal actual, corresponden a los precisados para cada servicio - (grupo de funciones)
3. Analizar las relaciones entre el personal de acuerdo a los puntos acordados con los expertos en conducta (Recursos Humanos).
4. Evaluar los comportamientos que específicamente se requieren, de acuerdo a las funciones asignadas.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**5. ORIENTACIONES PARA LA EVA-
LUACION.**

5.5.2. EVALUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES

1. Determinar si el área cuenta con el espacio, instalaciones y ambientación apropiada a las tareas que en ella se realizan.
2. Estudiar si el Departamento requiere de instalaciones especiales.
3. Definir si el equipo empleado esta en condiciones de uso.
4. Analizar que equipo especial requiere el Departamento, para realizar con mayor eficiencia sus labores..

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**5. ORIENTACIONES PARA LA EVA-
LUACION**

5.5.3. EVALUACION GENERAL DE LOS RECURSOS TECNICOS

1. Verificar que la información recibida sea la que realmente necesita el área, tanto para los niveles Directivos y Gerenciales como para los niveles de supervisión y operativos.
2. Revisar si, los informes son oportunos, fidedignos y eficientes, de acuerdo a los marcos de referencia definidos
3. Evaluar si es posible que los informes elaborados manualmente, se procesen por computadora.
4. Analizar si los informes automatizados requieren adicionalmente de actividades manuales, que significan duplicidad de esfuerzo, tiempo y costo.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS

5.6.1. DEFICIENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

EJEMPLO:

Deficiencias en las relaciones del Personal:

El personal carece de una adecuada motivación, para - trabajar en equipo, ya que se observa un apoyo mínimo- entre los empleados, por lo siguiente:

1. Cuando las cargas de trabajo se acumulan en unas - secciones, las que tienen holgura no dan su coope- ración.
2. La localización de errores que requieren de la ac- tividad coordinada de varias personas, es realiza- da por uno o dos empleados ya que los demás eluden su responsabilidad.
3. Los empleados de nuevo ingreso, solicitan la orien

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.1. DEFICIENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

tación de parte del personal experimentado, la cual les es negada y solamente pueden obtenerla del supervisor, cuando sus tareas así se lo permiten.

4. Las ausencias por vacaciones, enfermedad, permisos, etc., se suplen en forma deficiente; los informes proporcionados, en esas condiciones, son erróneos y el trabajo sufre atrasos considerables.

La opinión generalizada del personal es que se carece de espíritu de cooperación y equipo.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS

5.6.1. DEFICIENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

DEFICIENCIAS EN LOS COMPORTAMIENTOS ESPECIFICOS

El personal de crédito no ha sido instruido respecto a los comportamientos específicos que las actividades requieren, por las razones que se citan a continuación:

1. El trato al público es sumamente agresivo, sobre todo en los días que solicitan su saldo para liquidar la mensualidad correspondiente.
2. Se han proporcionado informes confidenciales al Departamento de Ventas, sobre operaciones que están autorizadas pero que requieren de trámites oficiales.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.2. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS MATERIALES

EJEMPLO:

1. El personal carece del siguiente equipo:

1. Dos Divisumas Olivetti.

Actualmente en el Area de Crédito a Particulares, existen 7 auxiliares de recuperación y -- cuentan únicamente con dos Divisumas Olivetti, que resultan insuficientes para la obtención de saldos y cálculo de intereses, ocasionando con ello atrasos considerables en la recuperación de créditos.

2. Un archivero de 5 cajones, tamaño oficio.

El archivamiento de los documentos se está -- realizando en cajas de cartón, que dificultan la consulta de los expedientes, y además resul

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS

UTILIZADOS

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.2. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS MATERIALES

tan estorbosas por el espacio que ocupan. El archivero resolvería los dos problemas anteriores.

3. Un tarjetero Kardex para índices de archivero.

El Departamento carece de índices de archivo, por lo que la localización de expedientes se realiza con lentitud.

2. La distribución de espacios es inadecuado y los desplazamientos están originando tiempos perdidos de 40 horas al mes (el cálculo se determinó con el estudio particular de desplazamientos, empleando el manual de tiempos estandar de Paul B. Mulligan & Co.).

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS.**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.3. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS TECNICOS

EJEMPLOS:

1. Información a los niveles directivos

Los actuales reportes de la Cartera Vencida, son los mismos que se les proporcionan a los niveles de Supervisión y Operativos. Por lo que resultan sumamente voluminosos, dificultando el estudio y análisis realizado por los funcionarios, es conveniente que para estos efectos se realicen cuadros sintéticos y con elementos estadísticos para facilitar la toma de decisiones.

Los directivos necesitan que los informes sobre la Cartera Vencida, estén adecuadamente clasificados. Para analizar el monto de adeudos por antigüedad: 30, 60 y 90 días y dentro de cada grupo cuales son

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS

6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS

5.6.3. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS TECNICOS

los adeudos superiores a \$20,000.00. Por último -
requiere un estado comparativo con los tres meses
anteriores.

El propósito de la información anterior, es la de
evaluar qué eficacia tienen los Departamentos de
Crédito y el de Recuperaciones. El de Crédito por
que se estudiará el tipo de investigaciones que --
realiza, previo al otorgamiento de los préstamos,
y el segundo por la eficacia en la recuperación de
la Cartera Vencida.

Las decisiones que pueden tomarse son:

- Modificar el sistema de Investigaciones.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.3. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS TECNICOS

- Solicitar Garantías más satisfactorias
- Agilizar los procedimientos de Cobranzas.
- Intensificar la actuación del Departamento Legal
- Aumentar o reducir el número de empleados

**2. Información a los niveles de Supervisión y Operati-
vos.**

El propósito de la información respecto a la cartera vencida, para el nivel de Supervisión, es el de verificar si la reducción de la Cartera Vencida alcanzó las metas establecidas. Mientras que para -- los niveles Operativos, tendría como objeto selec - cionar a los clientes que tienen más de dos pagos - vencidos y enviarles el recordatorio correspondien-

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.3. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS TECNICOS

te. Además se requiere que los adeudos vencidos se clasifiquen de acuerdo a la zona en las que se autorizó el crédito, para facilitar las gestiones de -- cobro.

Las decisiones que pueden tomarse son:

1. Para el nivel de Supervisión:

- Reorganizar las actividades de recuperación.
- Turnar los casos al Departamento Legal
- Sugerir modificaciones a los sistemas de investigación.

2. Para los niveles operativos:

- Efectuar recordatorio por teléfono

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**6. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS
EN LOS RECURSOS**

5.6.3. DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS TECNICOS

- Enviar recordatorio por correo o por telé -
grafo.
- Cargar en cuenta de cheques, según instruc -
ciones.
- Turnar al Jefe de Departamento las cuentas -
vencidas, de las que se agotó los procedi -
mientos de recuperación.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

7. INFORME PARCIAL

5.7.1. CONTENIDO DEL INFORME

1. Análisis realizado.

Se detallarán que aspectos del elemento humano se estudiaron, cual fue el propósito y hasta que profundidad se realizaron. Además se indicará cuales fueron los recursos materiales y técnicos, que se analizaron.

2. Conclusiones:

Se describirá el pormenor de las deficiencias observadas en todos los recursos utilizados por el área, con la aclaración de que estas conclusiones serán confirmadas o modificadas, según el caso, -- por los diagnósticos que ya en forma particular -- realizarán las áreas de soporte especializado.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

7. INFORME PARCIAL

5.7.1. CONTENIDO DEL INFORME

3. Soluciones implantadas:

Se precisará que soluciones se implantaron, los términos en las que se realizaron y que funcionario o funcionarios las autorizaron.

4. Soluciones Propuestas:

Al final se describirán las soluciones que no han sido autorizadas y además que elementos y recursos son necesarios para su ejecución.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS
8. PLAN PARA CORREGIR LAS -- DEFICIENCIAS

5.8.1. CARACTERISTICAS GENERALES

El plan comprende todas las soluciones propuestas autorizadas por los funcionarios responsables, y cuya implantación necesita de varios meses (tres en adelante).

FASES:

Este plan comprenderá cada una de las fases requeridas, para corregir las deficiencias en los Recursos Humanos, Materiales y técnicos, el tiempo y costo estimado de cada fase, los objetivos que se pretenden alcanzar y la intervención requerida de las áreas especializadas.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION

El plan además comprenderá los medios de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, así como el tiempo para llevarlos oportunamente a la práctica.

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS**

**8. PLAN PARA CORREGIR LAS
DEFICIENCIAS**

5.8.2. FORMATO PARA DESCRIBIR CADA UNA DE LAS DEFICIENCIAS.

DEFICIFNCIA OBSERVADA	SOLUCIONES AUTORIZADAS	PARTICIPACION DE LAS AREAS ESPECIALIZADAS.

5. EVALUACION DE LOS RECURSOS UTILIZADOS.

9. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA.

5.9.1. CUESTIONAMIENTOS PARA EVALUAR LOS RECURSOS UTILIZADOS

1. ¿Es confiable la determinación del número de empleados, para ejecutar las funciones encomendadas?
2. ¿La capacitación del personal corresponde a las actividades que actualmente están realizando?
3. ¿Se han definido los comportamientos y actitudes que requiere el personal, respecto a las finalidades del área?
4. ¿El equipo contribuye o dificulta la eficiencia operativa?
5. ¿Están claramente definidas las necesidades informativas, de todos los niveles jerárquicos?
6. ¿Es confiable, oportuna y eficiente la información generada por el sistema actual?
7. ¿Se han destacado todos los procedimientos manuales que requieren un mayor número de horas-hombre?
8. ¿Qué actividades requieren procedimientos sofisticados o complejos?
9. ¿Existe papelería excesiva que ocasione trámites administrativos dilatados?

**5. EVALUACION DE LOS RECURSOS
UTILIZADOS.**

9. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA.

5.9.1. CUESTIONAMIENTOS PARA EVALUAR LOS RECURSOS UTILIZADOS

10. ¿Se ha definido el crecimiento futuro del área en cuanto a su volumen de operaciones?
11. ¿Qué planes existen respecto a la ampliación de espacios, formación del personal, perfiles generados de nuevos puestos, aumentos probables en la plantilla, bosquejo de sistemas de información; que deben ser consecuentes al crecimiento esperado del área?

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

0. TITULO

6

EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.1. CONCEPTOS BASICOS

1. Las funciones administrativas consideradas en su aspecto más general son las siguientes:
 1. Planeación
 2. Organización
 3. Formación de Personal
 4. Dirección
 5. Control

2. Estas funciones realmente pertenecen a un todo que es el proceso administrativo, dividido para efectos de estudio y por razones de especialización; pero aún en este caso, en el que prevalece una función, las otras deben complementar las actividades. Si-

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.1. CONCEPTOS BASICOS

así se procede, cinco esquemas básicos pueden aplicarse a cualquier nivel jerárquico:

1. La Planeación de:

- 1. La organización**
- 2. La formación del personal**
- 3. La dirección**
- 4. El control**

2. La organización de:

- 1. La planeación**
- 2. La formación del personal**
- 3. La dirección**
- 4. El control**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.1. CONCEPTOS BASICOS

3. La formación del personal para:

- 1. La planeación**
- 2. La organización**
- 3. La dirección**
- 4. El control**

4. La dirección de:

- 1. La planeación**
- 2. La organización**
- 3. La formación del personal**
- 4. El control**

5. El control de:

- 1. La planeación**
- 2. La organización**
- 3. La formación del personal**
- 4. La dirección.**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.2. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES GERENCIALES

1. Funciones de Planeación

- 1. Establecer los planes y programas que definan - objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo.**
- 2. Participar en el desarrollo de sistemas de in - formación para la gerencia.**
- 3. Definir las políticas internas para la coordinación departamental.**

2. Funciones de Organización

- 1. Asignar funciones a cada Departamento**
- 2. Lograr la integración del personal de la Gerencia.**
- 3. Coordinar las actividades departamentales.**

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.2. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES GERENCIALES

3. Funciones de formación del personal

1. Solicitar la capacitación y programas de desarrollo del personal.
2. Incentivar al personal aplicando las políticas sobre administración de personal.
3. Promover al personal en lo humano como en lo técnico, administrando el cambio requerido.

4. Funciones de Dirección

1. Orientar los criterios departamentales para la adecuada interpretación de los principios normativos.
2. Mantener las relaciones internas y externas necesarias para una adecuada comunicación.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.2. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES GERENCIALES

5. Funciones de Control

- 1. Vigilar que se cumplan las polfticas que norman el área.**
- 2. Proporcionar los informes requeridos por:
El nivel directivo, otras áreas y dependencias-
oficiales.**
- 3. Supervisar las actividades departamentales.**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.3. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES

1. Funciones de planeación

- 1. Establecer los objetivos y metas a corto y mediano plazo.**
- 2. Desarrollar estándares de productividad y de calidad.**
- 3. Planear las cargas pico y definir el personal necesario.**

2. Funciones de organización

- 1. Distribuir las labores y cargas de trabajo.**
- 2. Coordinar las actividades del personal operativo.**

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.3. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES

3. Funciones de Formación del personal

1. Capacitar al personal operativo de nuevo ingreso.
2. Solicitar la formación y capacitación en técnicas complementarias, a las ejecutadas en los procedimientos.
3. Promover al personal en lo humano como en lo técnico, administrando el cambio requerido.

4. Funciones de Dirección

1. Orientar los criterios del personal para la aplicación de las políticas, reglas y procedimientos.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.3. CONCEPTOS BASICOS PARA LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES

2. Mantener las relaciones internas y externas necesarias para una adecuada comunicaci3n.

5. Funciones de control

- 1. Aplicar los est3ndares de productividad y calidad.**
- 2. Proporcionar los informes requeridos por el nivel directivo otras 3reas y dependencias oficiales.**
- 3. Supervisar las labores operativas.**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

La planeación comprende la selección de los objetivos de la empresa, así como también de las metas y programas de los Departamentos y la precisión de los medios para alcanzarlos; por lo que la esencia de la planeación es el futuro, ya sea a corto, mediano o largo --plazo.

El marco de referencia para la planeación puede tener la siguiente estructura: (Etapas de la Planeación)

1. Conocimiento de la realidad

El conocimiento de la realidad, se obtiene a través del diagnóstico que define:

- Lo que no se tiene

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

- Lo que no se puede realizar
- Lo que no se conoce
- Lo que no se comprende
- Lo que no se desea

2. Establecimiento de los Objetivos

Las necesidades orientan las actividades, por lo que una vez determinadas puede efectuarse la planeación de los fines, en el siguiente orden:

- Objetivos
- Metas.

Los objetivos deben controlar todos los planes inportantes de la Institución y de cada uno de sus Departamentos.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

3. Definición de Premisas:

Las premisas son los supuestos que constituyen el marco de referencia más general de la planeación y se refieren entre otras situaciones a: la clase de mercado, el monto de ventas, a los precios, al tipo de productos, a los costos, a los salarios, a las políticas fiscales, a las políticas financieras internas y externas, a las estrategias de expansión, etc.

Para realizar la planeación es necesario un número adecuado de premisas y un extenso y suficiente estudio de las más importantes.(1).

4. Definición de Alternativas

La palabra alternativa quiere decir "optar entre

(1) Harold Koontz-Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, 6a. Edición, Editorial Mc Graw -Hill, México 1979, Capitulo 6.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

dos cosas o dos soluciones" y esta opción será eficaz si se definen varias soluciones y si todas ellas son aptas a las necesidades detectadas, a los objetivos establecidos y a las premisas definidas.

Si es posible reducir el número de alternativas disponibles, a aquellas que prometen los mejores resultados y en lo posible pueden cuantificarse matemáticamente.

Para la definición de alternativas se sugiere el procedimiento de "Tormenta de ideas".

5. Evaluación de alternativas:

La evaluación de las alternativas se realiza me-

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

diante la definición del tiempo y costo de cada una de las soluciones propuestas.

6. Selección de alternativas

En este punto se decide cuales son las soluciones que se van a implantar, para lo cual es necesario efectuar una planeación de los medios requeridos, tales como:

- Políticas
- Programas y proyectos
- Procedimientos
- Estrategias o caminos de acción.

7. Definición de planes derivados y recursos necesarios.

De acuerdo a la magnitud de un problema y las so-

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PLANEACION

luciones elegidas, es necesario realizar una serie de planes que afectan a diversas áreas, además los recursos que son necesarios, es decir se realiza una planeación de recursos, en los términos citados a continuación:

- Areas que intervendrán
- Personal requerido
- Estructuras
- Información
- Instalaciones y equipo

Es necesario definir en ésta etapa el tipo de re cursos, cuando obtenerlos, y como aprovecharlos.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

Chester Barnad, considera que la esencia de la Organización formal, es un propósito común consciente y que la Organización formal tiene lugar cuando las personas

- Son capaces de comunicarse entre si
- Están dispuestas a actuar
- Participan de un propósito común

Otros autores perciben la Organización como agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de planes y metas, la asignación de estas actividades y la delegación y coordinación de la autoridad, o bien como la coordinación eficaz de un grupo más o menos número de personas que persiguen un objetivo común (1).

Con apoyo en las ideas anteriores y en los fundamentos generales de administración, pueden derivarse los si -

(1) Guzmán Valdivia Isaac, la Ciencia de la Administración, 1a. Edición, Editorial LIMUSA, México 1974.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

güentes principios para la Organización:

1. Principio de la Eficacia

La eficacia es la pluralidad de medios todos ellos aptos para alcanzar el fin propuesto, además esta pluralidad de medios implica la libertad para elegir el que se considere más adecuado.

La eficacia se apoya en el conocimiento de la realidad, en la dignidad del individuo, (en cuanto a -- que tiene la virtud y capacidad de crear utilizando su inteligencia y voluntad), en el bien común, -- o la aportación responsable. al grupo al que se -- pertenece y por último en la unidad de objetivos -- establecidos por el derecho, la economía, la administración, la ética social y la didáctica empresarial.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

2. Principio de la eficiencia

La palabra eficiencia se refiere a la facultad para lograr cierto efecto (causa eficiente) y puede expresarse como: lograr el pleno efecto que cierta causa produce.

Administrativamente la eficiencia son todos los -- principios científicos y técnicos que se utilizan para realizar las actividades del grupo o equipo - de trabajo.

3. Principio de la transición

Las actividades de todos los grupos están sujetas a cambios dinámicos y constantes, por lo que se -- requiere tanto la apertura de mente, para encon -- trar los beneficios de las modificaciones; como el

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

equilibrio de juicio que permite observar las posibles deficiencias; para evitar con ello las actitudes permisibles de que todo es positivo por el sólo hecho de ser una transformación.

4. Principio de la Cohesión de Objetivos

La división de actividades, originada por la magnitud de la Empresa, debe observarse como un todo, - ya que cada uno de los grupos de trabajo, debe contribuir a los objetivos institucionales.

De ahí la importancia de que los objetivos particulares, sean coincidentes con los generales, en una subordinación jerárquica.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

5. Principio de la Flexibilidad

Para hacer posible las modificaciones todo grupo tiene la facilidad de modificar sus objetivos, políticas y sistemas. Esta flexibilidad está originada en el medio cambiante, tanto en el ámbito interno como en lo externo.

6. Principio de la facilitación del Liderazgo

La estructura y la delegación de autoridad deben diseñarse de tal forma que faciliten el ejercicio eficaz del liderato, ya que la Administración depende de la calidad y ética de los dirigentes.

Así la Organización es el campo en la que superiores y subordinados son promovidos en lo humano como en lo técnico, a través de un excelente liderazgo.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

7. Principio de Solidaridad Extrínseca

Este principio se refiere a la adhesión circunstancial a la causa y objetivos de la Institución, obligación que se adquiere tácitamente cuando se pertenece a cierto grupo social.

Es la unidad que el grupo social tiene cuando sus componentes, conocen, aceptan y quieren realizar -- un fin común.

8. Principio del orden Jerárquico

Es la coordinación entre quienes ejercen la autoridad y quienes están sometidos a ella y además es la unidad o correlación entre todos los que ejercen el mando.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ORGANIZACION

9. Principio de la integridad o de la solidaridad interna.

Es hacer consciente a cada individuo de la importancia de su participación en la actividad del grupo.

10. Principio de Subsidiaridad

Es el apoyo que se da a otro, por medio de acciones que robustecen su incapacidad mientras ésta dure. Por decirlo en otra forma, en la medida en que una de las partes no puede realizar su cometido debe ayudársele y en la medida en que puede cumplir con sus responsabilidades debe dejársele actuar.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.6. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FORMACION DEL PERSONAL

La formación del personal tiene la especial importancia, de contribuir en forma eficaz, a que la Institución se incorpore, tanto a los cambios constantes en la Organización, y en los sistemas, como a la actualización tecnológica.

Los puntos que constituyen la naturaleza de la formación del personal, son los que se citan a continuación:

1. Entrenamiento

Es incrementar la destreza del personal en las actividades manuales, tales como la operación de máquinas, manejo de efectivo, etc.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.6. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FORMACION DEL PERSONAL

2. Capacitación

Las funciones asignadas a cada grupo de personas - requieren de conocimientos básicos y de especializados y por lo general estos últimos son objeto de una actualización permanente para asegurar la eficiente ejecución de los sistemas

3. Desarrollo

El desarrollo del personal se lleva a cabo, mediante programas que facilitan el crecimiento de las facultades y habilidades de cada empleado, con el propósito de que éste pueda aprovechar su potencial tanto en satisfacciones íntimas como en la sucesión Gerencial.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.7. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNCION DE DIRECCION

La función directiva es la que practicamente orienta a las demás, es la acción continua que establece estrategias caminos de acción, políticas y reglas, es la función moderadora por excelencia.

Los principios que sustentan a ésta función, son:

1. Principio de la Integridad.

Todas las comunicaciones deben transmitirse de tal forma de que apoyan integralmente a la Organización formal.

2. Principio del uso estratégico de la Organización informal

Los ejecutivos deben utilizar la Organización in -

6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO
1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.7. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNCION DE DIRECCION

formal cuando es ventajoso hacerlo

Los principios de integridad y uso estratégico de la Organización informal, se refieren a la transmisión de las comunicaciones dentro de un grupo - organizado, para apoyar la consecución de los objetivos.

La Organización informal es un fenómeno que funciona sobre bases diferentes a las de la Organización formal, pero es siempre parte de ella. La información verdadera y la falsa, fluye rápidamente en las organizaciones informales. Esta característica debe utilizarse sólo como mecanismo para corregir la comunicación deformada.

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.7. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNCION DE DIRECCION

3. Principio de la Unidad de Mando

La Dirección se facilita cuando los subordinados -
son responsables sólo ante un superior.

4. Principio de la Supervisión Directa

La Dirección efectiva requiere que los ejecutivos-
complementen los métodos de supervisión por medio-
de contactos personales.

5. Principio de la Selección Técnica

El superior debe seleccionar la técnica de Direc -
ción más apropiada, en relación con la persona su-
pervisada y la tarea a realizar.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.7. MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNCION DE DIRECCION

6. Principio del Equilibrio

El complejo sistema social requiere de la aplicación equilibrada de principios y técnicas. La situación de la empresa es la que indicará la intensidad y oportunidad de cada procedimiento, en relación con los demás que esten operando o que vayan a operar. Por ejemplo el Director tiene que decidir el grado de centralización y el de descentralización.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.8. MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL INTERNO

1. El control interno es el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos; para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como propiciar la eficiencia de las operaciones, de acuerdo a las políticas administrativas.
2. De acuerdo a la definición anterior, el control interno tiene los siguientes propósitos:
 1. Comprobar la veracidad de los informes y estados contables.
 2. Prevenir fraudes y establecer medios para descubrirlos.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.8. MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL INTERNO

- 3. Localizar errores y evitar desperdicios innecesarios.**
 - 4. Proteger los bienes del negocio.**
 - 5. Establecer los medios de vigilancia efectivos, sobre todos los aspectos vitales de la empresa.**
- 3. El control interno para que sea eficiente, requiere de las siguientes bases:**
- 1. Planeación adecuada**
 - 2. Organización.**
 - 1. Asignación de funciones**
 - 2. Determinación de responsabilidades**
 - 3. Manuales e Instructivos**
 - 4. Gráficas de Organización.**

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.8. MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL INTERNO

3. Personal experto en control interno

**4. Los elementos constitutivos más importantes del -
control interno son:**

1. La contabilidad.

**1. Catálogo de cuentas e Instructivos de Pro
cedimientos.**

2. Comprobantes, formas y registros

3. Informes y estados contables

2. Los presupuestos.

3. Las estadísticas.

4. Equipo

5. Políticas de control interno.

1. Facultades

2. Responsabilidades

3. Medios de vigilancia

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.8. MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL INTERNO

5. Los sistemas adecuados de control interno (facultades, responsabilidades, procedimientos y políticas) deben reunir entre otras las siguientes características:

1. Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad (los controles difieren en su forma de acuerdo al área que lo utiliza).
2. Los controles deben indicar rápidamente las desviaciones (los informes oportunos de las deficiencias, permiten decisiones más acertadas).
3. Los controles deben ser objetivos y flexibles señalando la realidad y adaptándose a ella).
4. Los controles deben reflejar el modelo de organización (la forma como se funciona, es la misma para aplicar el control interno).
5. Los controles deben ser económicos (justificando su costo).
6. Los controles deben ser comprensibles (evitando el uso de fórmulas y procedimientos complicados).

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

1. MARCO DE REFERENCIA

6.1.8. MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL INTERNO

- 7. Los controles deben indicar una acción correctiva (respecto a la falla, su responsable y qué debe hacerse).**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
2. ORIENTACIONES PARA LA-EVALUACION

6.2.1. EVALUACION DE LA PLANEACION

1. Definir si los planes del área se realizan con base en diagnósticos y a las premisas correspondientes.
2. Analizar si el área tiene determinadas sus finalidades, objetivos y metas, desde el nivel de Dirección.
3. Observar como se definen, evalúan y seleccionan las alternativas
4. Evaluar si el área cuenta con los recursos necesarios para la planeación.
5. Describir si los planes del área comprenden:
 1. Las áreas que intervendrán
 2. El personal requerido
 3. Las estructuras, políticas y sistemas
 4. Los informes necesarios
 5. Las instalaciones y equipo que habrá de requerirse.

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

**2. ORIENTACIONES PARA LA-
EVALUACION**

6.2.1. EVALUACION DE LA PLANEACION

- 6. Los programas y proyectos**
- 7. Las estrategias generales**
- 8. Procedimiento para evaluar la planeación**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
2. ORIENTACIONES PARA LA-EVALUACION

6.2.2. EVALUACION DE LA ORGANIZACION

1. Evaluar si las decisiones son apoyadas en un conocimiento razonable de los hechos y estimulando la participación del personal. Así mismo el grado en que éstas decisiones contribuyen a los objetivos-establecidos.
2. Verificar si los sistemas de información, técnicas y equipo son utilizados eficientemente.
3. Analizar si el grupo está abierto a los beneficios de los cambios y contrarresta favorablemente los aspectos negativos.
4. Estudiar si la división de actividades no lesiona la cohesión de objetivos.
5. Describir si el área modifica con flexibilidad -- sus objetivos, políticas y sistemas cuando así se requiere.

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

2. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION

6.2.2. EVALUACION DE LA ORGANIZACION

6. Evaluar si el desarrollo del liderazgo es apoyado por los Directivos y Gerentes
7. Definir si el personal acepta su compromiso como miembro del grupo de trabajo.
8. Verificar si existe una adecuada coordinación entre los que ejercen el mando y los subordinados
9. Analizar si a cada empleado se le enfatiza la importancia de su participación en las actividades del grupo de trabajo.
10. Determinar si existe el apoyo preciso al personal de nuevo ingreso y si se permite la suficiente libertad para actuar al personal experimentado.

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

**2. ORIENTACIONES PARA LA-
EVALUACION**

6.2.3. EVALUACION DE LA FORMACION DEL PERSONAL

1. Verificar si existen los cursos de adiestramiento, tanto para el personal de nuevo ingreso, como para el personal experimentado cuando se adquiere nuevo equipo.
2. Analizar que tipo de capacitación se proporciona al personal, tanto al ingresar al área, como cuando existen nuevos sistemas y procedimientos.
3. Evaluar los programas de desarrollo de mandos intermedios, para observar si su contenido permite la sucesión Gerencial y la de Supervisores.

- 6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 2. ORIENTACIONES PARA LA-EVALUACION**

6.2.4. EVALUACION DE LA FUNCION DIRECTIVA

- 1. Analizar si las comunicaciones apoyan la Organización formal.**
- 2. Definir la aplicación que se le da a la Organización informal.**
- 3. Evaluar si no existe duplicidad de mando.**
- 4. Determinar si existe supervisión por medio de contactos personales**
- 5. Detallar si las técnicas Directivas son apropiadas al personal y a las tareas que realizan.**
- 6. Evaluar en que forma equilibran los superiores, los principios, políticas y procedimientos. De acuerdo a las condiciones que se presenten.**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION

6.2.4. EVALUACION DE LA FUNCION DIRECTIVA

7. Determinar qué grado de correlación existe en el Organigrama y el ejercicio real de los mandos.
8. Analizar la densidad de Coordinación y mandos, empleando los siguientes parámetros:

Nivel	<u>Coordinación</u>		<u>Parámetro</u>	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Director	2 Sub	6 Sub	0.50	0.17
Subdirector	4 Ger	8 Ger	0.25	0.125
Gerente	5 Jefes	10 Jefes	0.20	0.10
Jefe Depto.	6 Empls	12 Empls	0.17	0.08

NOTA: Los parámetros anteriores se refieren a situaciones generales y su propósito es orientar el diagnóstico respecto a la densidad de coordina-

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2. ORIENTACIONES PARA LA-EVALUACION

6.2.4. EVALUACION DE LA FUNCION DIRECTIVA

ción y mando. Cada caso en particular puede -
contemplar diferencias significativas que es im
portante tomar en cuenta.

9. Interpretar si la coordinación y los mandos se diluyen demasiado, hacia unidades administrativas inferiores, propiciando la pérdida de control, comunicación lenta y acuerdos distantes.
10. Concluir si la coordinación y los mandos están demasiado concentrados, obstaculizando la toma de decisiones en las unidades administrativas inferiores originando dependencias anormales.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION

6.2.5. EVALUACION DE LA FUNCION CONTROL

1. Recopilar todas las polfticas y procedimientos de control, con las que cuenta el área, ya sea que se encuentren por escrito o transmitidas - en forma verbal.
2. Evaluar si las polfticas y procedimientos de - control satisfacen las necesidades actuales.
3. Verificar si existen estándares para medir los resultados obtenidos.
4. Analizar si la documentación especialmente diseñada para efectos de control, es la adecuada en volumen, costo y calidad informativa.
5. Precisar si se cuenta con personal calificado para verificar el cumplimiento de las polfticas y procedimientos de control.

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

**2. ORIENTACIONES PARA LA-
EVALUACION**

6.2.5. EVALUACION DE LA FUNCION CONTROL

- 6. Analizar los procedimientos que requieren sistemas de control interno.**
- 7. Determinar los medios utilizados para detectar y corregir errores y desviaciones.**
- 8. Señalar las deficiencias del sistema actual de control interno, tales como medios inadecuados de información, personal insuficiente, costo excesivo, funciones duplicadas, etc.**

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
3. INFORME PARCIAL

6.3.1. CONTENIDO DEL INFORME

1. Análisis realizado.

Se describirán los elementos que se evaluaron de cada una de las funciones del Proceso Administrativo.

2. Conclusiones.

Se detallarán las deficiencias observadas en la aplicación del proceso administrativo, con la aclaración de que los resultados obtenidos en esta fase del diagnóstico, constituyen tanto elementos de rectificación de los módulos anteriores, como los antecedentes del Proceso Organizacional.

3. Soluciones implantadas

Se indicarán las soluciones que fue posible implantar los términos en los que se realizaron y que --

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

3. INFORME PARCIAL

6.3.1. CONTENIDO DEL INFORME

Funcionario o Funcionarios las autorizaron

4. Soluciones Propuestas

Al final se describirán las soluciones que no han sido autorizadas y además qué elementos y recursos son necesarios para su ejecución.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
4. PLAN PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS

6.4.1. CARACTERISTICAS GENERALES

El plan comprende todas las soluciones propuestas autorizadas por los Funcionarios responsables, y cuya implantación necesita de varios meses (tres en adelante)

FASES

Este plan comprenderá cada una de las fases requeridas, para corregir las deficiencias observadas en cada una de las fases del Proceso Administrativo, además el tiempo y costo estimado de cada fase, los objetivos que se pretenden alcanzar y la intervención requerida de las áreas especializadas. (Se anexa formato)

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION

El plan además comprenderá los medios de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, así como el tiempo para llevarlos oportunamente a la práctica.

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4. PLAN PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS

6.4.2. FORMATO PARA DESCRIBIR CADA UNA DE LAS DEFICIENCIAS.

DEFICIENCIA OBSERVADA	SOLUCIONES AUTORIZADAS	PARTICIPACION DE LAS AREAS ESPECIALIZADAS
1. En Planeación - - -		
2. En Organización - - -		
3. En Formación del Personal. - - -		
4. Dirección - - -		
5. Control - - -		

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

**5. ORIENTACIONES PARA LA
ASESORIA**

6.5.1. ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. ¿Se ha precisado la realidad del área, mediante la definición de sus necesidades y carencias?
2. ¿El área cuenta con ideales, objetivos, metas - claramente definidos?
3. ¿Se ha establecido el marco general de la planeación, mediante las premisas más generales?
4. ¿Las soluciones que se adoptan en el área, se derivaron de un procedimiento deductivo de alternativas?
5. ¿Las soluciones fueron sistemáticamente evaluadas respecto al tiempo, costo, beneficios y deficiencias?
6. ¿Cuáles principios básicos de organización están aplicados prácticamente?
 - Principio de la eficacia
 - Principio de la eficiencia
 - Principio de la transición
 - Principio de la cohesión de objetivos
 - Principio de la flexibilidad
 - Principio de la facilitación del liderazgo

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
5. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA

6.5.1. ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- Principio de la solidaridad extrínseca
 - Principio del orden jerárquico
 - Principio de la integridad o de la solidaridad interna.
 - Principio de subsidiaridad
7. ¿Los planes de formación del personal corresponden realmente a las necesidades del área?
 8. ¿Existen programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo?
 9. ¿La periodicidad de los programas de formación son adecuadas, tanto para el desarrollo del personal como para la eficiencia requerida por las actividades del área?
 10. ¿Qué principios se están aplicando en la Dirección de los grupos de trabajo?
 - Principio de la integridad
 - Principio del uso estratégico de la comunicación informal
 - Principio de la unidad de mando
 - Principio de la supervisión directa

6. EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
5. ORIENTACIONES PARA LA ASESORIA.

6.5.1. ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- Principio de la selección técnica
 - Principio del equilibrio
11. ¿En el área existe dualidad de mando?
 12. ¿Los procedimientos de comunicación y motivación han dado resultados eficientes?
 13. ¿Existen programas o estrategias para mejorar la comunicación y motivación?
 14. ¿La densidad de mando están dentro de los márgenes aceptables?
 15. ¿El factor de dispersión de mando es razonable?
 16. ¿Se han establecido los estándares que permitan un adecuado control de?
 - Costos
 - Capital
 - Ingresos
 - Programas
 - Situaciones imponderables
 17. ¿El área está dotada de presupuestos eficientes en los siguientes renglones?

**6. EVALUACION DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

**5. ORIENTACIONES PARA LA
ASESORIA**

6.5.1. ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- . **Tiempo y espacio**
- . **Materiales y productos**
- . **Capital**
- . **Disponibilidades**
- . **Equipo**
- . **Obtención de recursos económicos**

18. ¿Qué herramientas se utilizan para el control presupuestal?

TERCERA PARTE

LABORES POSTERIORES AL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

**7. ELABORACION DEL INFORME
GENERAL**

0. *TITULO

7

ELABORACION DEL INFORME GENERAL

7. ELABORACION DEL INFORME GENERAL

1. ANALISIS REALIZADO

7.1.1. DESCRIPCION DEL ANALISIS REALIZADO EN LOS TRES MODULOS

1. Primer Módulo

Se describe el estudio que permitió verificar la -
congruencia de las funciones, con respecto a los -
objetivos.

2. Segundo Módulo

Se indica las actividades realizadas para evaluar
los recursos humanos materiales y técnicos, empleados
por cada función.

3. Tercer Módulo

El detalle de este punto comprende la evaluación-
de las funciones del Proceso Administrativo.

7. ELABORACION DEL INFORME

GENERAL

2. CONCLUSIONES

7.2.1. INTEGRACION DE LAS CONCLUSIONES

1. Primer Módulo

Se describen los servicios y función que se consideraron improcedentes, así mismo, se mencionan los servicios y funciones que adicionalmente se requieren.

2. Segundo Módulo

Se indican las deficiencias observadas en los recursos humanos, materiales y técnicos, así mismo se confirman las conclusiones del módulo anterior.

3. Tercer Módulo

La descripción de las conclusiones de éste módulo, comprenden tanto las deficiencias del Proceso Administrativo como la confirmación de los puntos definidos en los módulos anteriores.

**7. ELABORACION DEL INFORME
GENERAL**

3. SOLUCIONES IMPLANTADAS

7.3.1. COHESION DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS

1. Primer Módulo

Se indican las soluciones implantadas y las posibles modificaciones originadas por los módulos siguientes.

2. Segundo Módulo

Las soluciones implantadas al concluir éste módulo pueden adicionarse con el mayor contenido de las conclusiones de la evaluación del proceso administrativo.

3. Tercer Módulo

Se describen las soluciones implantadas y los términos en los que se realizarón, así mismo se indica el Funcionario o Funcionarios que las autorizarón.

**7. ELABORACION DEL INFORME
GENERAL**

4. SOLUCIONES PROPUESTAS

7.4.1. RESUMEN DE TODAS LAS SOLUCIONES PROPUESTAS

Por cada módulo se describen tanto las soluciones que están pendientes de autorizarse, como los elementos necesarios para su ejecución.

CUARTA PARTE

CONCEPTOS BASICOS Y CONCLUSIONES

8. CONCEPTOS BASICOS

0. TITULO

3

CONCEPTOS BASICOS

8. CONCEPTOS BASICOS

1. PROCESO ORGANIZACIONAL

- 8.1.1. El proceso organizacional, comprende el comportamiento de cada grupo de trabajo, respecto a los objetivos que tiene que alcanzar la tecnología y recursos materiales utilizados, así como la interrelación que tiene con otros grupos.
- 8.1.2. La eficacia y productividad del proceso organizacional, se logrará hasta sus niveles óptimos, con el desarrollo armónico de los valores personales y con la utilización de los recursos técnicos y materiales adecuados. En consecuencia, este equilibrio impacta en forma directa y positiva los resultados correspondientes.
- 8.1.3. La importancia de este equilibrio, obliga a que metodicamente se analicen y evalúen los elementos que intervienen en el proceso organizacional, para que en los casos de desviaciones se dicten las medidas correctivas que sean necesarias.

8. CONCEPTOS BASICOS

2. EVALUACION DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

- 8.2.1. La evaluación del proceso organizacional se inicia con el análisis de los objetivos y principios normativos que integran los marcos de referencia, aplicables tanto al elemento humano como a los recursos - técnicos y materiales.
- 8.2.2. Si los marcos de referencia no están establecidos - formalmente, es necesario definirlos antes de ini--ciar la evaluación del proceso organizacional.
- 8.2.3. Al concluirse el análisis se evalúa la situación en la que se encuentra el proceso organizacional, comparándolo contra los marcos de referencia. Las desviaciones observadas al realizar esta verificación se conocen con el nombre de Diagnóstico organanizacional, el cual tendrá entre otros propósitos realizar un plan de trabajo para corregir las desviaciones detectadas.

8. CONCEPTOS BASICOS

3. OBJETIVOS

- 8.3.1. Objetivo es el resultado por alcanzar dentro de un área determianda, que no se agota y que le da sentido a la actividad de una persona o grupo de personas.
- 8.3.2. El logro del objetivo, en su esencia cualitativa, se alcanza con la realización de Servicios.
- 8.3.3. El logro del objetivo, en su naturaleza cuantitativa, se alcanza con la realización de metas.
- 8.3.4. Meta es un resultado por alcanzar, en determinado tiempo, en circunstancias preestablecidas y en consecuencia, es agotable.
- 8.3.5. El objetivo es el resultado final esperado que debe producir una determinada área.
- 8.3.6. El objetivo es de accion perenne hasta que cambie el motivo por el que fué establecido.

8. CONCEPTOS BASICOS

4. SERVICIOS

8.4.1. Los servicios se entienden como los productos finales que proporciona el área en estudio, a sus usuarios, internos y externos, y que de acuerdo a sus características pueden ser:

8.4.1.1. Servicios que por su esencia implican la reunión de varias funciones.

8.4.1.2. Servicios que por su naturaleza representan un producto acabado.

8.4.2. Los servicios son la expresión concreta del objetivo por tanto existe una relación de inferencia entre objetivo y servicio.

8.4.3. Los servicios para ser prestados adecuadamente, requieren de principios normativos, los cuales pueden referirse en forma particular hacia un servicio; o en forma general, comprendiendo varios servicios:

8.4.3.1. Cuando el principio normativo esté orientado hacia un servicio, se denominará regla.

8.4.3.2. Cuando el principio normativo esté orientado en forma general comprendiendo varios servicios, se denominará política.

8. CONCEPTOS BASICOS

4. SERVICIOS

8.4.4. El logro de los servicios se consigue con la realización funcional y operativa de las áreas.

8. CONCEPTOS BASICOS

5. POLITICAS

- 8.5.1. Las políticas son principios normativos de carácter general que expresan decisiones estables, preferentemente por escrito, a través de las cuales una Organización guía las acciones de sus integrantes.**
- 8.5.2. Las políticas eliminan, en casos repetitivos, las consultas constantes, a los niveles jerárquicos más altos de decisión.**
- 8.5.3. Definen las facultades y responsabilidades generales.**
- 8.5.4. Son la expresión concreta de la previsión y decisión sobre los medios.**
- 8.5.5. Establecen el marco referencial de un área.**
- 8.5.6. Las políticas son la base que sustenta el funcionamiento de la Organización.**

8. CONCEPTOS BASICOS

6. FUNCIONES

- 8.6.1. Las funciones son el conjunto de facultades y responsabilidades del personal, que pueden expresarse desde su forma general por área o hasta en forma específica por puesto.
- 8.6.2. El propósito de definir funciones es determinar los alcances, limitaciones e interrelaciones departamentales y por puestos.
- 8.6.3. Las funciones son la expresión analítica de los servicios.
- 8.6.4. Las funciones son la expresión sintética de los procedimientos.
- 8.6.5. Las funciones definen qué debe realizarse para prestar los servicios y así alcanzar los objetivos.
- 8.6.6. Las funciones tienen su marco referencial en las políticas.

9. CONCLUSIONES

0. TITULO

9

CONCLUSIONES

9. CONCLUSIONES

1. MARCO DE REFERENCIA

ENUNCIADO

Todo organismo social como producto del hombre, es el resultado de poderosos motivos intelectuales y volitivos, que como tales, tienen un objetivo: La satisfacción de ciertas necesidades lógicas, de las que se deriva el deber ser del Grupo. Deber ser que encuentra su expresión práctica en un marco de referencia, estructurado con principios, conceptos, reglas y por sobre todo con finalidades.

ANALISIS DE ELEMENTOS

- DE LOS PRINCIPIOS:

Los principios que modulan al marco de referencia corresponden tanto al eficaz comportamiento humano, como a la eficiente obtención y uso de los recursos técnicos y materiales.

- DE LOS CONCEPTOS:

Los conceptos son las expresiones abstractas de los hechos observados y que permiten establecer enunciados sintéticos o generalidades que abrevian y simplifican el conocimiento de la realidad, que se presenta en múltiples formas. Son por decirlo de otro modo, una perspectiva a escala que facilita la observación de todas las dimensiones de cierto conocimiento de las reglas.

9. CONCLUSIONES

1. MARCO DE REFERENCIA

Existen parámetros rígidos que por su esencia reglamentaria, deben expresarse como normas específicas, sobre todo cuando corresponden a situaciones que pueden calificarse y cuantificarse.

- DE LAS FINALIDADES:

Un marco de referencia quedará incompleto si no contiene un 'para qué', ya que la finalidad acompaña toda acción humana, - dándole orientación, sentido y significación.

9. CONCLUSIONES

2. GRADO DE ABSTRACCION

ENUNCIADO

Es fundamental que la determinación del marco de referencia se efectúe con el mayor grado de abstracción posible, para garantizar la objetividad de su estructura, es decir, debe desligarse en su primera fase de definición, de los hechos y expresiones - múltiples y disímbolas que el ente por definir tenga, para realmente precisar la esencia de su contenido. Por último debe expresar con propiedad el género y la generalidad de tales hechos.

ANALISIS DE ELEMENTOS

- EL GRADO DE ABSTRACCION:

Como el tercer grado de abstracción se refiere al ser en cuanto ser, es el que permite la mayor pureza en la precisión del marco de referencia, ya que precinde de los hechos casuísticos y hasta accidentales, para profundizar en la esencia de -- fenómenos, esencia que no está limitada por los casos particulares, sino que obedece a elementos universales.

9. CONCLUSIONES

2. GRADO DE ABSTRACCION

- LA OBJETIVIDAD:

La abstracción garantiza la objetividad en la definición de los parámetros, en la medida que sustrae de los hechos particulares los elementos verdaderamente significativos y de orden común.

- GENERO Y GENERALIDAD:

Todo hecho pertenece a un grupo, cuya integración se realiza no con las particularidades de cada elemento, las cuales difieren substancialmente entre si; su ordenamiento está dado por los elementos coincidentes que hermanan a todos en la universalidad de los conceptos: La esencia del género, resultado de la clasificación y la generalidad como el producto más amplio de la expresión.

9. CONCLUSIONES

3. LA ABSTRACCION EN SI

ENUNCIADO

Debe existir un proceso sistemático y permanente de abstracción, para establecer el marco de referencia, como una pluralidad de - medios y caminos de acción, que deben expresarse concretamente - en parámetros o estándares como consecuencia inmediata de los -- objetivos particulares que deben alcanzarse mediante la organiza- ción.

ANALISIS DE LOS ELEMENTOS

- EL PROCESO SISTEMATICO DE LA ABSTRACCION:

La metodología de la abstracción se inicia al seleccionar -- los elementos más significativos y de mayor trascendencia del proceso organizacional, el cual por su carácter dinámico obliga a una acción continua en este sentido y además a precisar los criterios para calificar y a cuantificar a cada elemento.

- PARAMETROS O ESTANDARES:

Son las expresiones concretas de las abstracciones como unidades que permiten establecer las comparaciones específicas, de acuerdo a los criterios definidos.

9. CONCLUSIONES

3. LA ABSTRACCION EN SI

- LOS ESTANDARES Y SU RELACION CON LOS OBJETIVOS:

Como los estándares o parámetros son la generalización de un conjunto de experiencias, es posible a través de su aplicación, determinar la medida y calidad en el logro de los objetivos.

9. CONCLUSIONES

4. LA METODOLOGIA ADMINISTRATIVA

ENUNCIADO

La administración de empresas se vale de los estándares para -- simplificar las actividades de evaluación o diagnóstico, pero -- esto no quiere decir que su metodología está limitada a una serie de parámetros, porque se negaría la esencia administrativa significada por su adaptabilidad. Además tales estándares están sujetos a lo casufstico y a su constante actualización.

ANALISIS DE LOS ELEMENTOS

- LA EXPLICACION DEL ESTANDAR:

Para aplicar un estándar se requieren criterios lo suficientemente elásticos y equilibrados, tanto para apreciar en que medida es necesario adaptarse a las especificaciones de cada caso, como para ajustar las particularidades observadas al patrón establecido.

- LA ACTUALIZACION DE LOS ESTANDARES:

La dinámica del ente social encuentra su mejor expresión en la transformación de sus requerimientos; las necesidades de -- ayer son distintas a las actuales y éstas diferirán de las -- futuras. La actualización de estándares no es más que adaptarse este proceso de cambio permanente.

9. CONCLUSIONES

4. LA METODOLOGIA ADMINISTRATIVA

- LA VALIDEZ DE UN ESTANDAR:

Los estándares para tener una validez general deben estar basados en los principios y prácticas más aceptadas de la administración de empresas.

9. CONCLUSIONES

5. LA EFICACIA EN LAS SOLUCIONES

ENUNCIADO

La eficacia de las soluciones es directamente proporcional al -- conocimiento de la realidad.

ANALISIS DE ELEMENTOS

- PUNTO BASICO EN LA EFICACIA

El conocimiento profundo y objetivo de la realidad es la plataforma que sustenta la eficacia.

- EL FUNDAMENTO DE LOS OBJETIVOS:

La realidad expresada en necesidades, orienta a las actividades y por consecuencia al establecimiento o fijación de objetivos.

- LA REALIDAD Y SU EXPRESION NEGATIVA:

Es más expresiva la realidad o las necesidades a través de -- elementos negativos.

- Lo que no se conoce
- Lo que no se comprende
- Lo que no se tiene
- Lo que no se puede
- Lo que no se quiere

9. CONCLUSIONES

5. LA EFICACIA EN LAS SOLUCIONES

- EL DIAGNOSTICO:

El diagnóstico es una herramienta práctica para presentar -- con objetividad a la realidad, no como un proceso único de - percepción, sino que además, con el importante complemento - de la reflexión.

BIBLIOGRAFIA:

Harold Koontz-Cyril O'Donnell
Curso de Administración Moderna
6a. Edición
Editorial Mc Graw Hill
México 1979

La Ciencia de la Administración
Guzmán Valdivia Isaac
1a. Edición
Editorial LIMUSA
México 1974

Newman H. William
La Dinámica Administrativa
Edición Parcial para la
Facultad de Comercio y Administración
de la Universidad Nacional Autónoma de
México
Editorial Diana
México 1972

Organization and Management
A Systems Approach
Second Edition
Editorial Mc Graw Hill
Tokyo Japan 1974