

14
2es.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

"EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE UN BANCO NACIONAL, SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO"

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas

presenta

MARIA DE LOS ANGELES CORONA AGUILAR

Director del Seminario
Lic. Gilberto Díaz Castro



Ciudad Universitaria

1988



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 está 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.

I N D I C E

"EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE UN BANCO NACIONAL, SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO".

I. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

1. Generalidades	3
2. Principios de Organización y Administración	8
3. Estructura y Proceso Organizacional	26

II. FUNDAMENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Definición de Auditoría Administrativa	73
2. Partes que integran la Auditoría Administrativa	76
3. Definición de Diagnóstico	82
4. Necesidades del Diagnóstico Administrativo	85
5. Objetivos que se pretenden en el Diagnóstico Administrativo	85

III. ORGANIZACION DE UN BANCO NACIONAL, SU ORIGEN Y DESARROLLO

1. La Nacionalización de la Banca	99
2. Estructura de La Banca Nacionalizada	102
3. Estructura de una Sociedad Nacional de Crédito	103
4. La División Funcional o Especialización	104
5. Centralización Funcional	113
6. Organigrama de una Sociedad Nacional de Crédito	115
7. Esquema Conceptual y Marco Legal	116

IV. EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1. Problemática	123
2. Hipótesis	126
3. Programación y Procedimientos de Trabajo	127
3.1 Carpeta de Trabajo	128
3.2 Secciones de Trabajo	131
10. Generales de la Empresa	132
20. Planeación	137
30. Examen	146
40. Evaluación	165
50. Informe	175

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 198 |

BIBLIOGRAFIA 204 |

P R O L O G O

El presente trabajo tiene como objetivo compenetrarse en - el área de Auditoría Administrativa, evaluando la eficiencia de un Departamento de Capacitación y Adiestramiento de un Banco Nacional, Institución, que a partir del 1o. de agosto de 1985, se convierte en Sociedad Nacional de Crédito y Desarrollo.

En el primer capítulo se analizan los principios fundamentales de la administración y organización donde se conforma el cuadro - teórico de la Administración Moderna, y la repercusión de los di - versos procesos que sufren las organizaciones a consecuencia de - las fuerzas internas y externas del medio ambiente.

En el segundo capítulo, me compenetro en el estudio de los fun - damentos de Auditoría Administrativa, partes que la integran, defi - nición y necesidades del diagnóstico administrativo, comparativa - mente como lo realiza un médico, y finalmente la metodología o pro - ceso para lograr la evaluación correspondiente.

El tercer capítulo se estudia el origen, proceso y desarrollo - estructural de un Banco Nacional, teniendo como modelo a un Banco - Nacional, Sociedad Nacional de Crédito, así como el fundamento le - gal que le da vigencia.

Por último, en el capítulo quinto se lleva a la práctica la - evaluación del Departamento de Capacitación y Adiestramiento del - Banco a través de papeles de trabajo, analizando el aspecto actual y proponiendo cambios observados en el presente estudio.

CAPITULO I

I. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

	Pag.
I. 1 Generalidades	3
I. 2 Principios de Organización y Administración	8
I. 3 Estructura y Proceso Orga- nizacional.	26

CAPITULO I

I. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

I GENERALIDADES

En el plan general del universo todo tiene un orden, un curso o camino, así por ejemplo en nuestro Sistema Solar cada planeta conforma un equilibrio de fuerzas que se ejerce en un conjunto y que de ser lo contrario, esas fuerzas actuarían desencadenando la ecatombe y destrucción de nuestro Sistema Solar. Esto se presenta comparativamente de manera similar cuando, cada unidad administrativa no realiza su función específica o bien reacciona de manera contraria a lo esperado. Entonces surge la necesidad de administrar, y ¿Qué es Administrar?:

"Etimológicamente prefijo "ad" hacia y "ministrativo" - de este vocablo se deriva de "minus" comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación; por tanto, administración da la idea, del que se desarrolla bajo el mando de otro, o bien de un servicio que presta". (1)

(1) Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera Parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa-Wiley, S.A. México 1969. p. 16

OTRAS DEFINICIONES:

George R. Terry "La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de la gente y recursos" (2).

Koonty y O'Donnell. "La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa".

F. Tannenbaum dice que el "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa" (4)

Henry Fayol dice "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" (5).

- (2) Principios de Administración. Nueva Edición, George R. Terry, C.E.C.S.A. 1978, p. 20
- (3) Cursos de Administración Moderna.-Koonty y O'Donnell.- McGraw Hill.- 1972. p. 524
- (4) (5) (6) Administración de Empresas Teoría y Práctica p. 16 Agustín Reyes Ponce. Edit. Limusa. México 1969.

Agustín Reyes Ponce "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social", o bien su concepto - técnico, "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (6)

¿LA ADMINISTRACION UNA CIENCIA O UN ARTE?

Arte es "Saber hacer las cosas" para lograr resultados concretos (7), arte es la forma más creativa de la actividad humana. La forma más productiva del arte es la que se respalda en el conocimiento de la ciencia.

La ciencia explica los fenómenos, y permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación del método científico. Este método consiste en la determinación de los hechos por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de los hechos con base en observaciones continuas, posteriormente se analizan y clasifican, buscando relaciones causales explicándose con la hipótesis cuya corrección deba comprobarse. Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican-

(6) Ob. Cit.

(7) Curso de Administración Moderna.-Koonty y O'Donnell p. 7 MacGraw-Hill. México 1977.

la realidad en condiciones similares, pudiendo predecir se lo que debe ocurrir.

Por tanto la ciencia y el arte no son excluyentes, sino que son mutuamente complementarias.

¿COMO SURGIO LA ADMINISTRACION?

En la historia de la humanidad existen antecedentes de la administración, pero es evidente que desde la aparición de la máquina, se gestó un cambio importante produciéndose la Revolución Industrial. Posteriormente se basó en la práctica o en el aspecto empírico.

LA TEORIA CLASICA

¿Qué es Teoría? Es la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí, y su función consiste en agrupar y darle estructura al conocimiento para poder interpretarlo y poder dar una explicación.

La Teoría Clásica se fundamentó en los principios sustentados por F.W. Taylor (1856 - 1915) y Henry Fayol (1841 - 1925). Taylor fue el principal exponente de la administración moderna, su estudio y teorías la llevaron al logro de la mayor eficiencia del trabajo humano, de la mejor

utilización del tiempo y de los materiales empleados.- Su objetivo se fijó en el trabajo del empleado; en las relaciones entre éste y su supervisor inmediato; en la descomposición de una labor compleja en sus elementos más sencillos. En la medición del tiempo de cada operación, en la articulación lógica de las actividades - para su mayor rapidez. En la elección científica, - del adiestramiento de los trabajadores y la planeación, dirección y organización del trabajo de los supervisores funcionales, generando la División del Trabajo y - su Especialización según su función.

1.2 Principios de Organización y Administración

Las cualidades de preparación de los administradores lo comprenden las actividades físicas, mentales, morales, culturales, técnicas y de experiencia en el trabajo.

Los principios generales de administración están contenidos en 14 puntos, que son:

1. División del Trabajo:

Principio de especialización aplicable a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2. Autoridades y Responsabilidad:

Es la correlativa entre autoridad y responsabilidad, señalando que una se deriva de la otra.

3. Disciplina

Respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr - obediencia señales exteriores de respeto.

4. Unidad de Mando:

Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un -- superior.

5. Unidad de Dirección.

Tener un sólo jefe y un sólo plan para lograr el objetivo, este punto se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal.

6. Subordinación del Interés Individual al Interés General.

Es función de la administración conciliar intereses en caso de haber discrepancia y dirigirlos al logro del objetivo.

7. Remuneración.

Es la forma de pago, debiendo de ser justa y permitir la máxima satisfacción de los empleados y de los patrones.

8. Centralización:

Fayol analiza el grado en que la autoridad deba concentrarse o dispersarse, las circunstancias individuales - determinarán el grado que dé los mejores resultados finales.

9. Línea de Autoridad.

Fayol la concibe, como una "cadena de superiores, en la cual se debe seguir el conducto regular de los niveles. Desde el más alto hasta lo más bajo, pero que tal conducto puede modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesario.

10. Orden:

Fayol lo divide en orden material y orden social. - Esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y personas.

11. Equidad:

Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el trabajo:

Fayol señala los peligros y costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de ma la administración.

13. **Iniciativa:**

Es la creación y ejecución de un plan. Viéndola como "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar. Fayol aconseja a los administradores - que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de - permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14. **Espíritu de Grupo:**

Este principio que Fayol sintetiza como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de unidad - de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en - equipo y en la importancia de buenas comunicaciones pa - ra obtenerlo.

Los elementos de Administración, según Fayol, los de - signa como funciones de la administración, y son: pla - neación, organización, mando, coordinación y control - (9). Gran parte de su obra se dedica al estudio de es - tas funciones y sus observaciones, después de 50 años de estudio y experiencia de otros interesados en este campo, aún son válidas. Fayol señala que los princi - pios son aplicables de manera universal, tanto a empre - sas comerciales, de carácter político, religioso, fi -

(9). Ob, cit. Capítulo 5

lantrópico, militar, etc.

Las Principales Funciones de la Administración son:

1. **Planeación.** Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es una labor de previsión. (10)
2. **Organización.** Consiste en distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos de la organización sobre quienes se ejerce la función de mando. (11).
3. **Integración y Dirección.** La primera consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización. La segunda consiste en dirigir a los subordinados a la realización concreta de los planes o los programas de trabajo (12).
4. **Control.** Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer

(10) Principios Fundamentales de la Administración Lic. Samuel Romero Betancourt. IEESA 1977. México pag 16

(11) Ob, cit.

(12) Ob. cit.

obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas. (13).

La serie de conclusiones que con más frecuencia se exponen al observar el proceso administrativo, es la relación al costo de funcionamiento de la firma. Las operaciones ineficientes afectan directa o indirectamente los márgenes de utilidad de la empresa. El empleo de métodos caducos o ineficaces reduce la calidad del desempeño operativo y consecuentemente el producto de la empresa.

El objetivo de evaluar la eficiencia administrativa, consiste en medir el desempeño de la empresa con relación a normas establecidas por la alta dirección y al mismo tiempo determinar la eficacia de dichas normas y políticas.

La eficiencia consiste en obtener los resultados óptimos y al menor costo posible, y la eficacia consiste en obtener los resultados en el menor tiempo posible, sin considerar los costos.

La técnica utilizada para la evaluación de la eficiencia administrativa, de una empresa o un departamento de la misma, se llama auditoría administrativa.

(13) Ob. cit.

ELEMENTOS DE ORGANIZACION

CUADRO No. 1

1 La responsabilidad de la autoridad superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

7 La organización debe ser simple como sea posible.

2 La responsabilidad y la autoridad de cada supervisor, deben definirse claramente por escrito.

8 La organización deberá ser flexible, con el fin de que pueda ausentarse a las condiciones variables

3 El número de niveles de autoridad debe mantenerse al mínimo.

9 Las funciones de línea deben separarse de las del staff, enfatizando las actividades relevantes del staff adecuadamente.

4 La responsabilidad es compartida con la autoridad superior.

10 La responsabilidad debe ir acompañada siempre de la autoridad correspondiente.

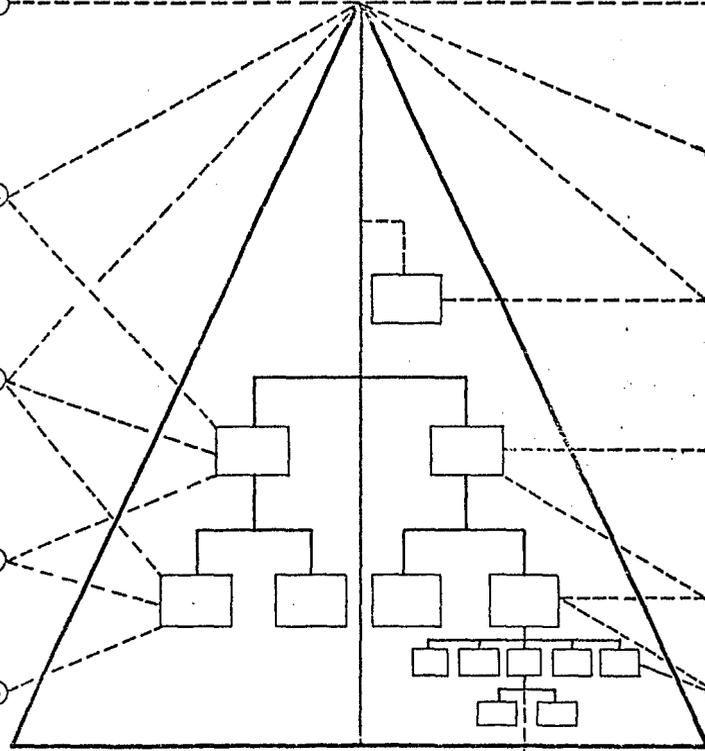
5 El trabajo de cada persona, debe limitarse hasta donde sea posible a la realización de una simple función de dirección. (Especialización)

11 Nadie debe presentar sus informes a más de un supervisor de línea, todos deben saber a quien presentar sus informes y quienes les informan a ellos.

12 Hay un límite para el número de puestos que puede coordinar un solo ejecutivo (tramo de control)

6 Líneas claras de autoridad que vayan desde la cima hasta el fondo de la organización.

13 La autoridad debe delegarse, tan abajo de la línea como sea posible.



1.2 PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACION

Siguiendo el Orden en las Fases del Proceso Administrativo, analizaremos algunos Principios Básicos en los que descanza la Eficiencia de la Administración.

PROCESO	PRINCIPIOS
1. Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos deben ser claros y precisos. 2. Los objetivos departamentales deben ser congruentes con los objetivos de la empresa. 3. Los Objetivos deben ser flexibles a fin de adaptarse a circunstancias imprevistas. 4. Los objetivos deben determinarse con la cooperación de las personas que intervienen en su realización. 5. Las políticas deben ser claras y precisas para todos los niveles -

PROCESOS

PRINCIPIOS

de la organización.

6. Fijar políticas para cada objetivo, a fin de normar y orientar - el criterio en la toma de deci - siones.
7. Los procedimientos deben tender a la eficiencia, a la especiali - ción y a la realización oportuna de los trámites y procesos.
8. Coordinar las operaciones de con junto a través de los procedimien - tos.
9. Determinar la secuencia de activi - dades con la elaboración de pro - gramas, estimando resultados, lu - gar y fechas.
10. Los programas deben seccionarse, a fin de circunscribir funciones y responsabilidades.
11. Adaptar los programas con elasti - cidad en base a circunstancias es

PROCESO

PRINCIPIOS

peciales.

12. Encauzar el trabajo hasta donde - sea posible, según el seguimiento.

- . Planteamiento del Problema
- . Investigación y Evaluación de antecedentes.
- . Fijación de Objetivos.
- . Análisis de alternativa
- . Elección.

2. Organización

1. Encauzar las actividades al logro de los objetivos con esfuerzos mí nimos y máxima eficiencia.
2. Debe precisarse la línea de autoridad desde los niveles superiores a los inferiores.
3. Debe delegarse la autoridad necesaria al precisar responsabilidades, debiendo ser recíprocas.

PROCESO

PRINCIPIOS

4. La organización debe ser flexible y adaptarse a situaciones - impervistas.
5. Deberá precisarse en forma clara que los jefes superiores son responsables de las actividades de sus subordinados.
6. Todo subordinado debe ser responsable únicamente ante su Jefe inmediato superior.
7. Los funcionarios y supervisores no deberán tener más subordinados que los que puedan supervisar y coordinar.
8. Procurar la continuidad de la organización substituyéndose en los puestos, con gente calificada.
9. Encauzar el trabajo hasta donde sea posible con la siguiente secuencia:

PROCESO

PRINCIPIOS

- . Estudio amplio de los objetivos de la empresa.
- . Determinación de las actividades que se consideran necesarias.
- . Clasificación de las actividades de acuerdo con su función en unidades funcionales.
- . Asignación de actividades y - obligaciones para cada grupo.
- . Nombrar al personal que debe atender las actividades y delegar la autoridad necesaria.
- . Elaborar organigramas, manuales de organización, diagramas, etc.

3. Dirección.

1. Los Ejecutivos deben: Desarrollar actividades con rapidez y eficiencia cuando no descentralizan.
2. Conocer las labores que se reali-

PROCESO

PRINCIPIOS

zan en el departamento a su cargo, entendiendo su razón de ser y su relación con otras organizaciones.

3. Ajustarse fielmente a las instrucciones de los jefes superiores, de dedicarse a sus labores de su puesto y mantenerlas al corriente.
4. Tener iniciativa y resolver situaciones imprevistas y con oportunidad.
5. Procurar descubrir las aptitudes - de sus subordinados a fin de que éstos las apliquen en el trabajo - hasta convertirlos en habilidades que los hagan competentes para el desempeño de puestos superiores.
6. Tener capacidad para motivar adecuadamente a los subordinados en el desempeño de sus tareas, con espíritu de cooperación para obtener mejores resultados.
7. Tener habilidad y ser eficaz en -

PROCESO

PRINCIPIOS

la planeación del trabajo a su -
cargo.

8. Ejercer control de costos del per
sonal, equipo y aquellos factores
que son importantes en la unidad
de trabajo donde es responsable.

4. Control

1. Para establecer un buen sistema -
de control, considerar la función
controlada y además.

- . Detectar desviaciones.
- . Ser flexible para adaptarse
a condiciones cambiantes.
- . Justificar la utilidad en fun
ción a su costo.
- . Contribuir a la realización -
de objetivos.
- . Preveer.
- . Basarse en normas cuantitati-
vas y cualitativas.
- . Observar aquellas actividades
que arrojan desaj^Ustes.*

PROCESO

PRINCIPIOS

- . Tener un patrón de comparación.
- . Ser preventivo en los resultados no satisfactorios.
- . Ser el medio para conocer los resultados que permitan la fácil interpretación y evaluación de los mismos.
- . Estar acorde con las circunstancias de las actividades que se controlan.

1.2. APLICACION DE LOS PRINCIPIOS EN EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

El Diagnóstico Administrativo como estudio preliminar que de una revisión de conjunto, nos permite detectar la problemática de administración que la empresa tiene y poder informar de sus deficiencias y medidas correctivas aplicables.

El examen y evaluación que se efectúa, es sobre la administración de la empresa de donde es importante ver qué es la administración:

1. Es un órgano económico; que como tal, agrega valor a los bienes y servicios con el fin de:
 - 1.1. Satisfacer necesidades colectivas, y
 - 1.2. Crear riqueza.

Y ¿qué es lo que hace?.

1. Conduce a la empresa como una unidad hacia su fin, para lo cual encauza, coordina y auna los esfuerzos y recursos para hacerlos productivos.
2. Selecciona, forma y desarrolla ejecutivos, que - constituyen la base del futuro.
3. Dirige al trabajador y su trabajo.

Ahora que sabemos lo que es la Administración, estamos en condiciones de dividirla en sus partes para analizarla compararla y terminar las desviaciones a los principios de administración.

Siguiendo el Proceso Administrativo en nuestro análisis de las - fases del mismo, podemos determinar los elementos que lo integran:

		Objetivos
		Políticas
	Planeación	Procedimientos
		Programas
		Presupuestos
		Organigrama
		Relaciones Interdepartamentales
		Cuadros Ocupacionales
	Organización	Necesidades del Puesto
Diagnóstico		Manual de Organización
Administrativo		Instructivos Especiales
(Comprende		Delegación de Autoridad
el Examen		Motivación
de la Admi-	Dirección	Coordinación
nistración)		Armonía
		Innovación
		Toma de Decisiones
		Fijación de Sistemas de Información
		Desarrollo de Normas de Actuación
	Control	Medir Resultados
		Tomar Medidas Correctivas

De donde derivamos que en el Diagnóstico Administrativo se revisarán y evaluarán los elementos que integran cada fase del Proceso Administrativo.

El Diagnóstico persigue descubrir deficiencias e irregularidades referentes a:

1. La Estructura Organizacional
2. Objetivos

3. Políticas
4. Reglamentos
5. Sistemas
6. Controles Operativos

Así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos, definiendo las alternativas de solución permanentes.

Los Principios de Organización y Administración son aplicables a los elementos del Proceso Administrativo que acabamos de enumerar y de su comparación con la situación empresarial que se examina, surgen las deficiencias e irregularidades que frenan el logro de los objetivos y que al hacérsenos patentes, mediante el estudio o diagnóstico, podemos definir las medidas correctivas aplicables.

1.3. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

1.3.1.	Definición de Organización	27
1.3.2.	Clasificación de Organizaciones.	33
1.3.3.	Metas y Efectividad	42
1.3.4.	Tamaño, Complejidad y Formaliza ción de la Estructura	45
1.3.5.	Procesos Organizacionales Inter nos	52
1.3.6.	Consultoría de Procesos	72

CAPITULO I

1.3.1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Existen diversas definiciones acerca de su conceptualización, - según Max Weber distingue el "grupo corporado". El grupo corporado es una "relación social cerrada que limita por medio de normas la admisión de extraño... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea esta, con un jefe o cabeza y, por lo general, también, con un personal administrativo. (1) además agrega, "que las organizaciones llevan a cabo actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica. (2)

La definición de Weber ha servido de base para muchas otras en parte porque está cerca de la realidad. Su enfoque se centra en modelos de interacción legítimos entre los miembros de la organización al perseguir objetivos y ocuparse en actividades.

Chester Barnard define a la organización como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinados de dos o más personas (3), Barnard enfatiza principalmente el papel del individuo, quien debe estar en comunicación y motivado.

(1) Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traducción A.M. Henderson Z. Talcott Persons (N.Y. The Free Press, 1947, pags. 145-46.

Según Richard H. Hall establece que "una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, de alistamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines.(4)

Los enfoques que pueden tener las organizaciones, se clasifican en dos categorías:

1. Como Sistema Abierto y 2. Como Sistema Cerrado.

1. El Sistema Cerrado, considera a las organizaciones como instrumentos diseñados para la consecución de metas claramente especificadas. Las decisiones y movimientos organizacionales están encaminados a la obtención de fines dirigidos a lograr que la organización sea más racional en el logro de su meta. Esta perspectiva se halla tradicionalmente ligada a los escritos de Max Weber sobre burocracia donde los fines y los propósitos son claros y explícitos, las tareas son encaminadas a la consecución de metas, realizadas por los miembros cuya actividad se encuentra de manera jerárquica limitada en base a sus actividades y sus propias capacidades.

(2) Max Weber, op. cit., pags. 136-39

(3) Richard H. Hall, Organizaciones Estructura y Proceso, Ed. Prentice Hall Intern. España 1973. pag. 9

(4) Ob. Cit.

Los miembros participan en la organización por medio de acuerdos contractuales y la participación se apoya en la remuneración, tomando forma de salario o sueldo. La toma de decisiones se basa en las normas y criterios establecidos oficialmente y vinculados a la posición; y si no correspondiera una decisión, se remitiría al siguiente nivel.

2. La organización como sistema abierto según Katz y Kahn tienen nueve características comunes compartidas por los sistemas abiertos y que podemos resumir en lo siguiente:

Las organizaciones se ven afectadas por lo que llega a ellas en forma de entradas, por lo que ocurre dentro de la organización y por la clase de aceptación que el medio brinda a la organización y a sus productos.

La organización de sistema abierto está basado en la obra de Albin Walgouldner y que denominó sistema "natural" cuyo concepto es como sigue:

"El Sistema Natural o Abierto, considera a la organización como un todo natural o sistema". La realización de los fines del sistema como un todo, es sólo una de -

las muchas necesidades importantes hacia las cuales, se orienta la organización. Una de estas necesidades importantes es la supervivencia misma, que puede llevar a la negligencia o distorsión del comportamiento encaminado a la obtención del fin.

Los cambios organizacionales se consideran como respuestas adaptadas y relativamente no planificadas a las amenazas contra el equilibrio organizacional.

El enfoque del sistema abierto, hace énfasis también en la interdependencia de las partes de la organización anotando que un cambio planeado en una parte, tendría repercusiones importantes, por lo general no anticipadas, en el resto del sistema.

La supervivencia se basa, entonces, en la adaptación tanto a las fuerzas internas como a las fuerzas externas.

El sistema abierto ha sido desarrollado por Katz y Kahn, mismos que señalan las características comunes de un sistema abierto y que a continuación se enumeran:

1. La importación de energía. Esto se refiere a la adquisición de personas y materiales llamados para

tal efecto suministros de energía que entran a la organización.

2. El aporte intermedio. Este es simplemente el - trabajo que se hace en la organización.
3. Las salidas son: cualquier cosa que provengan de una organización es utilizada, consumida, rechazada, etc., por el medio.
4. Sistemas como ciclos de eventos: los productos que se envían al medio son la base para la fuente de energía que permite referir la acción. Cada ciclo puede estar compuesto de Subsistemas o ser parte de un sistema mayor. Al mismo tiempo los ciclos en sí, son afectados por los cambios en el sistema total (Compra - Venta - Efectivo; esto sería el ejemplo de un ciclo).
5. Entropía Negativa.- Esto se refiere a las organizaciones cuando tienden a importar más ener - gía de la que consumen.
6. Entradas de información retroalimentación nega - tiva y proceso de codificación. La información

que entra a la organización es codificada y seleccionada de manera que la organización no rebase con más de lo que requiere.

La información proporciona señales provenientes del medio, la retroalimentación negativa indica desviaciones con relación a lo que el medio desea. (Este es un mecanismo de control).

7. Estado constante y homeóstasis dinámica.

Los sistemas tienden a mantener su carácter básico, tratando de controlar los factores externos amenazantes, (Estado constante). Bajo condiciones de crecimiento o expansión externas puede desarrollarse una nueva característica que sirva como base homeostática.

8. Diferenciación. Existe una tendencia a la descripción de funciones y a la especialización de oficios.

9. Equifinalidad. En las organizaciones existen múltiples medios para los mismos fines. Siempre habrá más de una forma de llegar a los objetivos.

Estas características nos demuestran la esencia del sistema abierto a pesar de que alguna terminología y ciertos conceptos son obviamente difficiles de manejar y de emplear.

Definitivamente, las organizaciones intentan - ser racionales controlando sus operaciones y su medio interno hasta el mayor grado posible pero nunca alcanzan el sistema racional totalmente.

El grado hasta el cual la organización tiene - éxito en alcanzar la racionalidad depende de la fuerza de las presiones internas y externas; y de la capacidad de control de la organización.

1.3.2. CLASIFICACION DE ORGANIZACIONES

En el afan de lograr una clasificación de las organizaciones - por diferentes autorires, hemos logrado sintetizar las siguientes clasificaciones basadas en algunos factores comunes que se dan en todas las organizaciones:

1. Por metas o funciones. (autor Talcott Pearson)

- 1.1. Organización de producción. (Elaboración - de productos).
 - 1.2. Metas Políticas. (logro de los objetivos).
 - 1.3. Organización Integrativa. (Solución de conflictos)
 - 1.4. Organización para el Mantenimiento de patrones. (Asegurar la continuidad de las actividades)
2. Por funciones Principales (autores Katz y Khan).
- 2.1. Organización de Producción o Económica (Integración del capital, producción y venta)
 - 2.2. Organización de Mantenimiento. (Integración normativo es la Universidad).
 - 2.4. Organización Administrativa o Política. (La asignación coordinación y control de recursos en el Gobierno).

3. Por Diferenciación. (Katz y Khan).

3.1. La organización de transformación.

3.1.1. Transformación de personas.

3.1.2. Transformación de objetivos.

3.2. La orientación de los miembros de la organización.

3.2.1. Orientación expresiva:

Está representada por organizaciones cuyos miembros se agrupan con el sólo objeto de realizar una actividad comúnmente disfrutada.

3.2.2. Orientación instrumental:

Se caracteriza por un simple deseo de recibir un cheque de pago al final de la semana.

3.3. La Estructura Organizacional.

Las organizaciones varían según el grado -

de apertura y permeabilidad de sus límites:

- 3.3.1. El grado de elaboración de la estructura tanto vertical como horizontalmente.
- 3.3.2. En subunidades de niveles jerárquicos.
- 3.3.3. El sistema de asignaciones dentro de la organización. (grado de distribución equitativa de las recompensas entre los miembros de la organización). (Directivos-Empleados)

3.4. Utilización de Recursos.

Esta visión abarca desde aquellas organizaciones que intentan mantener en equilibrio hasta aquellas que buscan maximizar la utilización de sus recursos, de tal manera que la organización retenga más recursos de los que gasta.

4. Por la Adaptación (autorres-Etzioni y Blan-Scott).

La adaptación es la manera como los participantes menores de una organización responden al sistema de autoridad de la misma.

4.1. La coerción como base de la autoridad, la adaptación es alienante.

4.2. La remuneración es la base de la autoridad, la adaptación toma forma de una orientación utilitaria hacia la organización.

4.3. La moral es base de la autoridad expresada por medio de la persuasión, la adaptación es de tipo moral.

5. Por el Beneficiario.

5.1. Organización de mutuo beneficio. (Los miembros beneficiados).

5.2. Organización mercantil. (Los propietarios y beneficiados).

5.3. Organización de servicio. (Los clientes beneficiados).

5.4. Organización de bien común. (El público beneficiado).

Las anteriores clasificaciones no reúnen características perfectamente diferenciables entre una organización y otra, pero son de utilidad; sin embargo posteriores estudios nos dan una clasificación de factores críticos de los tipos de organizaciones entre sí.

6. Por factores críticos.

6.1. La Tecnología.

6.1.1. Tecnología de Pequeña Hornada. -
(Sistema de Producción por unidad)

6.1.2. Tecnología de Gran Hornada. (Producción en Masa).

6.1.3. Tecnología Industrial. (Producción Continua).

Estas Tecnologías afectan fundamentalmente las estructuras de administración de las firmas, el número de niveles jerárquicos, el tramo de control de los supervisores

de primera línea, y la proporción de administradores y supervisores, y podemos concluir que la naturaleza de la tecnología utilizada en una organización es base de mayor diferenciación entre las organizaciones.

6.2. El Medio

El factor crucial en este caso es el medio tecnológico en que operan las organizaciones.

6.2.1. Medio Tecnológico rápidamente cambiante. (Las computadoras).

6.2.2. Medio Tecnológico Constante. (Firmas manufactureras de Equipo de Oficinas).

Estas condiciones cambiantes alteran las operaciones de la organización.

Toda su estructura organizacional y sus operaciones se hallan afectadas por la clase de medio externo confrontado y por la tecnología empleada.

6.3. El Personal.

Si la organización desea utilizar óptima mente a sus profesionales debe estructurarse de manera diferente en aquéllos segmentos organizacionales donde están pre -
sentes.

6.4. Estructura y Proceso.

Las organizaciones varían en términos de su estructura y procesos y algunos elementos estructurales como:

6.4.1. La formalización.

6.4.2. La complejidad.

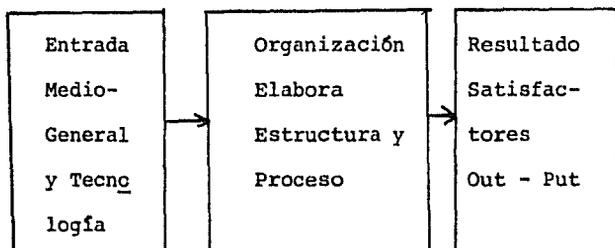
6.4.3. La centralización.

La tecnología de una organización y su medio general están vinculados a su estructura y procesos.

Tipos diferentes de tecnología y de medio dan por resultado tipos diferentes de estructura y procesos.

6.5. El Resultado Final, (Out Put).

La naturaleza e impacto del resultado de una organización.



6.5.1. El poder de la organización en relación con los receptores de sus acciones. (Organización-Cliente).

6.5.2. La presencia de otras organizaciones que producen el mismo resultado. (Organización-Competencia).

6.5.3. La aceptación general por parte de los clientes y de la sociedad del producto o servicio. (Organización-Producto-Cliente).

6.5.4. La congruencia entre las demandas -

del medio y lo que la organización produce (Clientes-capacidad productiva).

1.3.3. METAS Y EFECTIVIDAD

"Una meta organizacional es una situación deseada que la Organización intenta alcanzar" (1).

Meta en su acepción genérica, se entiende como la expresión cuantificada de los objetivos a alcanzar en tiempo y en lugar específicos, asociándolos a un responsable. (2).

La meta organizacional como valores abstractos están guiadas por algo más que los caprichos de varios de los miembros individuales, debiendo ser transformados en pautas específicas para las operaciones reales de una organización, convirtiéndose en Metas Operativas (3), "señalan los fines perseguidos a través de la política operativa real de la organización, estos nos dicen lo que la organización realmente trata de hacer, no importa lo que las metas oficiales señalen como sus pretenciones".

(1) Amitai Etzioni, Modern Organizations (Englewood Cliffs M.J.; Prentice - Hall, Inc., 1974) pag. 6

(2)

(3) Charles Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations", American Sociological Review, Vol. 26 No. 6 (Dic.-1961), 855

Las metas no permanecen estáticas sino que interactúan con el me di o interno o externo de la organización, son capaces de ser medibles y producir variaciones en relación con el modelo abstracto que señala el rumbo de la organización, pero continúan sirviendo como guías del acontecer de la entidad y cuando se realiza la consecución de la meta o bien el logro del propósito se produce la Efectividad.

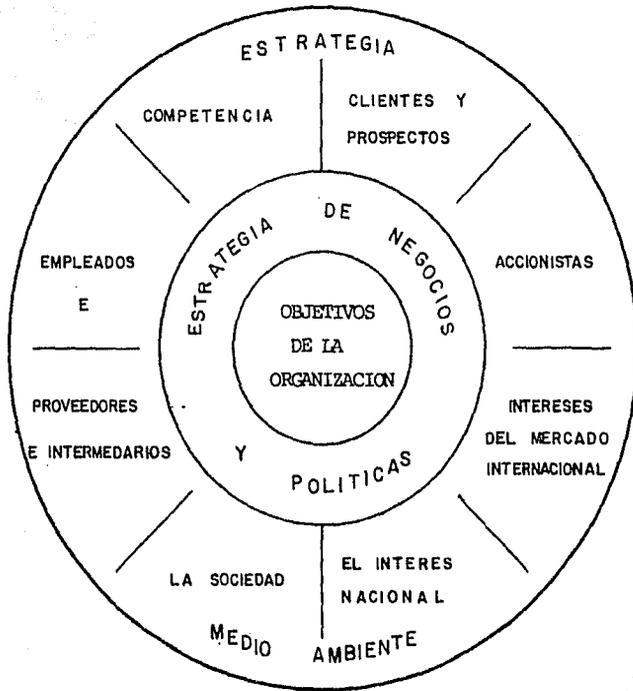
Etzioni define la eficiencia como la "Cantidad de recursos empleados para producir una unidad de resultado", según Basil Georgopoulos y Arnolds Tannenbaum sostienen que las mediciones de la efectividad deben apoyarse en el medios y fines organizacionales y no en los criterios derivados externamente. (4)

Ellos encontraron que la productividad, la flexibilidad y la ausencia de tensión y conflicto estaban interrelacionados y asociados con valoraciones independientes de la efectividad. A su vez estos indicadores de efectividad estaban relacionadas íntimamente con las metas de las organizaciones estudiadas.

La efectividad no puede divisarse desde una perspectiva que exija todo o nada ya que la complejidad de las organizaciones por la diversidad de metas operativas pueden cambiar como resultado de factores internos y externos. (cuadro No. 2).

RELACIONES BASICAS DE LA ESTRATEGIA DE METAS Y EL MEDIO AMBIENTE

CUADRO No. 2



1.3.4. TAMAÑO, COMPLEJIDAD Y FORMALIZACION DE LA ESTRUCTURA

La estructura y funciones de una organización son el punto de partida de cualquier analista, ya que si se tiene el diagrama de organización con líneas de autoridad y comunicación. El manual de procedimientos y normas, donde se predeterminan las funciones y posiciones de los ocupantes; al efectuar la comparación de estos con la realidad que vive la organización inevitablemente se presentarán desviaciones.

El grado de desviaciones con respecto a estos elementos puede variar en un organización, desde aquella que no tiene tales elementos hasta aquella que los tiene a un alto grado de sofisticación.

Este grado de carencia o exceso de estos elementos varía de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización y requiere un mayor o menor grado de coordinación en función de estas variables.

1.3.4.1. TAMAÑO

Es la variable representada por el número y no asalaría - dos, según investigaciones han indicado que el tamaño grande se relaciona con un aumento en la complejidad, en términos de especialización y de diferenciación horizontal y -

vertical, así como el aumento en la formalización.

Resulta importante el tamaño general de una organización en cuanto al número de personal requerido para el control, en las comunicaciones y la coordinación.

El tamaño grande ejerce un impacto sobre los individuos de la organización. Existe más stress y el proceso de despersonalización puede llevar a una dosis de descontento entre los miembros. Estas consecuencias negativas están aliviadas, por la presencia de grupos informales de amistad encontrados en todas las organizaciones.

Puede afectar el tamaño grande, en problemas de control, coordinación y comunicaciones; pero no es tan primordial como otros factores, para emprender la forma que toman las organizaciones. Cuando el tamaño (y el crecimiento) se toman junto con los factores tecnológicos y del medio, pueden establecer predicciones sobre las estructuras y procesos organizacionales (5)

1.3.4.2. COMPLEJIDAD

¿En qué consisten las organizaciones complejas, cuáles

- (5) Richard H. Hall, Organizaciones Estructura y Procesos, Ed. Psentico Hall Intern. España 1973, 128-129.

son sus fuentes y cuáles sus consecuencias?.

Una organización es compleja en el comportamiento de sus miembros, condiciones estructurales, los procesos dentro de la organización y las relaciones entre la organización y el medio.

La premisa será nuevamente que las condiciones externas y los procesos internos son los factores dominantes para determinar la forma de una organización (1).

Los tres elementos comúnmente identificados son diferenciación horizontal y vertical o jerárquica y dispersión espacial.

Según James Price, afirma "La complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requerido para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el grado de preparación de sus miembros. A mayor preparación, mayor complejidad" (2).

Se adiciona además que la especialización profesional requiere de coordinación para evitar propósitos cruzados y que las tareas sean realizadas.

- (1) H. Hall Richard, Organizaciones- Estructura y Proceso, pag 130
- (2) James L. Price, Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions (Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc. 1968) pag.26

La diferenciación vertical es menos compleja ya que está representada por la profundidad de la organización, es decir el nivel jerárquico o de la autoridad de los miembros de la organización.

Tanto la diferenciación horizontal como vertical presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación. Las subunidades que se encuentran a lo largo de cualquiera de los ejes, son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes, y de la organización total de acuerdo a los factores horizontales y verticales. A mayor diferenciación, mayor potencialidad de dificultades en control, coordinación y comunicación (3).

Anderson y Warksov, consideraron el factor de dispersión espacial "el tamaño relativo del componente administrativo aumenta a medida que aumenta el número de lugares en que se realiza el trabajo" (4).

¿Qué efectos se tienen en la complejidad sobre una organización?.

Lawrence y Lorsch definen: "la calidad del clima de colaboración que existe entre los departamentos a los que las demandas del medio externo exigen lograr unidad de -

(3) Ibid pag. 136

(4) Theodore Anderson y Seymour Rarkov, *Organizational Size and Functional Complexity*, *American Sociological Review*, Vol. 26 No. 1 Feb, 1961, 27

esfuerzo" (5).

Lo que representa posteriormente esa unidad de esfuerzo, es - una relación directa con Efectividad que sólo se mantiene cuando la tecnología y el medio externo exigen complejidad.

(5) Paul R. Lawrence y Jay Lorsch, Organization and Environment. Differentiation and Integration Cambridge: Harvard Graduate School of Business Adm. 1967) pag. 47.

1.3.4.3. FORMALIZACION

Organizaciones no formalizadas son aquéllas que enfrentan constantemente situaciones nuevas sobre las cuales no existen precedentes. Generalmente se encuentran organizaciones en áreas de investigación científica.

La formalización, según Hage y Aiken afirman "representa el uso de normas en una organización. La codificación de los cargos - es una medida de la cantidad de normas que definen las funciones de los ocupantes de los cargos, en tanto que la observancia de las normas es una medida de su empleo". (1)

Pugh define "el grado en que las normas, los procedimientos, - las instrucciones y las comunicaciones están escritas". (2).

Se observa que el trabajo rutinario es más susceptible de formalizarse. así como los avances tecnológicos, es decir las técnicas empleadas en las actividades, tanto en la aplicación de conocimientos como en materiales empleados.

La formalización es necesaria para precisar las capacidades de autoconducción del individuo y una medida correctiva en la orga

- (1) J. Hage y M. Aiken "Relationship y Centralization to other Structural Properties" Administrative Science Quarterly, Vo. 12, No. 1 (Jun, 1967), 79
- (2) D.S. Pugh "Dimensions of Organizational Sturcture" Administrative Sciencia Quarterly Vol. 13 No. 1 (Junio 1968), 75

zación, Para el analista organizacional es importante el grado de formalización para evaluar el desempeño de sus miembros; es un instrumento útil para conectar niveles organizacionales e individua - les en el análisis de sus funciones.

1.3.5. PROCESOS ORGANIZACIONALES INTERNOS

El proceso organizacional; son las formas principales en que la organización pasa de un estado a otro y la estructura organizacional sienta las bases para que estos procesos ocurran y son:

- 3.5.1. Poder
- 3.5.2. Conflicto
- 3.5.3. Liderazgo
- 3.5.4. Decisión
- 3.5.5. Comunicación

3.5.1. Poder

Robert Dahl define el poder como A tiene poder - sobre B en cuanto puede lograr que B haga algo - que no haría de otra manera. (1)

Tipos de Poder

- a) Autoridad Legal. Se basa en el derecho de poder que tiene sobre los subalternos, aquéllos que - tienen los cargos más altos.
- b) Autoridad Carismática. Surge de la devoción por algún portador de poder en base a sus características personales.
- c) Autoridad Tradicional. Se basa en el orden tradicional establecido y se ejemplifica con las monarquías actuantes.

(1) Roberto Dahl, The Concept of Power, Behavioral Science, 2 (julio 1957) 202-3

Existen otras clasificaciones en base al poder interpersonal:

- a) El poder de recompensa. Es la habilidad para recompensar.
- b) El poder coersitivo. Basado en el portador de poder para dar castigos.
- c) Poder legítimo. El reconocimiento que el portador tiene derecho de influenciarle y él la obligación de aclararle.
- d) Poder experto. Se basa en el conocimiento especial que el recipiente atribuye al portador. (2)

3.5.2. Conflicto

El conflicto se da en la vida de la organización como proceso vital, el psicólogo Daniel Katz ha identificado tres bases organizacionales de conflicto:

- 1.- "El conflicto funcional provocado por varios subsistemas dentro de las organizaciones". (3)
- 2.- "Rivalidad hostil o competencia bien intencionada". (4)
- 3.- "El conflicto jerárquico resultante de las luchas entre los grupos de intereses por las recompensas en status, prestigio o dinero". (5)

- (2) John R.P. French y Beltram Raven, The Bases of Social Power, en Group Dynamics, 3a. ed. de Darwin Cartwyht y Alvin Zander ed. (N.Y. Harper an Row).
- (3) Daniel Kátz "Approaches To Managing Conflict, En Kahan y Bouldings", pag. 105
- (4) Ibid., pag. 105-106
- (5) Ibid., pag. 106

Aunque estas situaciones son parte del cuadro, - el individuo forma parte del mismo juego, bien sea en luchas individuales contra otros, o en su participación en las luchas de grupos. En ocasiones puede presentarse el conflicto basado en la organización y en realidad es un resultado de desviaciones individuales, o bien lo que parecerse conflicto entre individuos realmente tiene su origen organizacional.

Según Keneth Boulding, ofrece un marco en el proceso total del conflicto.

C O N F L I C T O

PARTES INVOLUCRADAS	TERRENO DE CONFLICTO	DINAMICA SITUACIONAL DEL CONFLICTO	ADMINISTRACION, CONTROL Y RESOLUCION
1. Individuos 2. Grupos 3. Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles estados del Sistema Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de Posición con el Oponente 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociables • No negociables • Apacibilidad

3.5.3. Liderazgo

Albin Goulder asevera que líder es "cualquier individuo cuyo comportamiento estimula el patrón del comportamiento de un grupo".

Liderazgo es una forma de poder, y se relaciona-

con el poder "referente", la habilidad, basada - en las cualidades personales del líder, para lograr por parte de los seguidores el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en que la influencia es un elemento necesario, vgr., cambiar las preferencias de los sujetos, en tanto que el poder sólo presupone que las preferencias de los sujetos quedan suspendidas.

Las tareas importantes del liderazgo según Selznick se dividen en cuatro:

- Primera: Misión y función institucional
- Segunda: Conformación institucional del propósito
- Tercera: Defender la integridad de la organización
- Cuarta: Ordenación del Conflicto Interno (2)

Estas funciones pueden operar en todos los núcleos organizacionales y en cualquier situación de grupo.

Cada organización tiene un individuo en el nivel decisorio máximo, el cual puede ejercer el poder por medio de órdenes o de decisiones.

Este es simplemente poder de posición y no incluye liderazgo, puesto que nuestra concepción de liderazgo comprende lo que una persona hace por encima y más allá de las exigencias básicas de su posición.

(2) Phillip Selznick Leadership en Administración (N.Y. Harper&Row, Publishers, 1957) pag. 29

La persuasión de los individuos y la innovación-ideológica y decisoria distinguen al liderazgo - de la simple posición del poder.

El liderazgo organizacional, desde nuestro punto de vista, es una combinación de factores o fuerzas que influyen para que éste se dé; y estas - son:

1. Fuerzas en el líder
2. Fuerzas en el subordinado
3. Fuerzas en la situación

1. Las fuerzas que influyen en el líder son:

- 1.1. Su sistema de valores
- 1.2. La confianza en sus subordinados
- 1.3. Sus inclinaciones al liderazgo
- 1.4. Sus sentimientos de seguridad ante si tuación incierta.

2. Las fuerzas que influyen en el subordinado - son:

- 2.1. Las expectativas respecto al jefe
- 2.2. El nivel de interdependencia
- 2.3. Su tolerancia relativa a la ambigüedad
- 2.4. Disposición para asumir responsabilidad
- 2.5. Predisposición a participar en la toma de decisiones

3. Las fuerzas que influyen en la situación son:

- 3.1. Las presiones de la organización

- 3.2. Las presiones de la naturaleza del problema
- 3.3. Las presiones del trabajo de grupo - (efectividad)
- 3.4. Las presiones del tiempo

Las variables ambientales tienen los siguientes componentes:

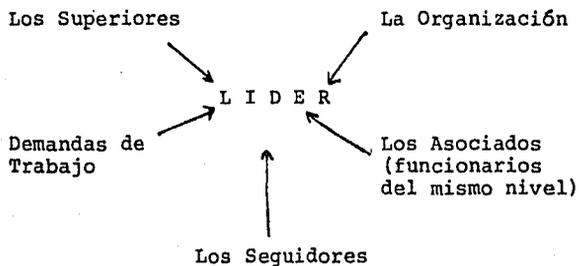
1. La personalidad del líder:

Que es el patrón de comportamiento de un individuo, como es percibido por otros.

2. Las expectativas:

Que son las percepciones de la conducta apropiada para un rol o posición y/o unas percepciones de los roles de otros en la organización.

El cuadro de las fuerzas que influyen en el líder quedaría de la siguiente manera:



Estas fuerzas influyen determinadamente en el líder. Asimismo, en la efectividad de su liderazgo.

Para que sea efectivo un líder, es necesario que se presenten los siguientes factores:

1. Efectividad:

Cuando el estilo del líder es apropiado a la situación.

2. Efectividad de la situación:

Cuando el grado en que la situación capacita al líder para ejercer su influencia sobre el grupo.

El grado en que el líder será eficaz o ineficaz, depende de su estilo de liderazgo y la congruencia con su grupo de trabajo.

La teoría de liderazgo, según Firley y House, encuentran y resumen en dos estilos contrastantes - las funciones del liderazgo:

1. Estilo autoritario (tarea)
2. Estilo de apoyo (socio-emocional o de relaciones humanas).

1. El líder autoritario está caracterizado:

- 1.1. Está inclinado a confiar en el poder -

de su posición y a concentrarse alrededor del castigo.

2. El líder de apoyo está caracterizado:

- 2.1. Está orientado hacia el empleado
- 2.2. Comportamiento democrático
- 2.3. Uso de la supervisión general y consideración con sus subalternos

Estos estilos difieren en la forma de tomar decisiones:

1. Consideración con los subalternos
2. Toma de decisión consultiva
3. Supervisión general.

1.1. El estilo autoritario

- 1.1. Se centra en el trabajo

1.2. Es punitivo

1.2. El estilo de apoyo

- 2.1. Considera las necesidades y preferencias de sus subordinados

2.2. Trata con dignidad y gentileza

Cuando en las organizaciones tienen decisiones rutinarias, información estandarizada, el liderazgo efectivo se inclina por la forma autocrática, ya que los aportes individuales no requieren tiempo de algún proceso decisorio, según

lo plantea Fred Fiedler sobre el proceso de liderazgo (2) encuentra que las situaciones estructuradas estables, la forma de liderazgo autocrático más estricto tiende a tener éxito, mientras que en situaciones de cambio, de amenaza externa o de ambigüedad la forma de supervisión participativa y menos severa funciona mejor.

En cuanto a las organizaciones menos formalizadas que deben apoyarse en las aportaciones de sus miembros, en busca de nueva tecnología e ideas renovadoras la efectividad tiende a ser menos probable.

(2) Fred E. Fiedler, a. Theory of. Leadership. Efecpiveness (N.Y.M.C. Graw-Hill. Book, Co. 1967).

3.5.4. Decisión

Objeto.- Se ha dicho que la esencia de la administración es la dirección y ésta lleva como parte esencial para ejercerla, la toma de decisiones, por esto se concluye que de la facultad de tomar decisiones depende una buena administración.

En todas las empresas existe la necesidad de tomar decisiones, y éstas son tomadas por sus miembros directivos como reflejo de su responsabilidad.

Estos funcionarios son los que tienen a su cargo las funciones de planear, organizar, controlar, etc. y para ejercerlas es necesario que tomen decisiones.

Bases para tomar una Decisión.

Regularmente para tomar una decisión, se selecciona la mejor de varias alternativas escogidas para poder decidir.

Para llevar a cabo esta selección, el funcionario deberá poder en juego ciertas bases; algunas de carácter personal con el objeto de seleccionar dentro de lo posible la mejor.

BASES:

- a) La Intuición
- b) Los Hechos

c) La Experiencia

d) La Autoridad

a) La Intuición

La toma de una decisión con base en la intuición es lo mismo que conducirse por medio de corazonadas y tiene por origen dos motivos:

- 1o. La ignorancia de tomarla en otra forma
- 2o. La imposibilidad de tomarla de otra manera, cuando la información es deficiente.

Este tipo de decisiones son de tipo subjetivo y aún cuando existen personas con cierta habilidad para tomarlas, no son aconsejables por ser incorrectas en ocasiones y por no tener bases para apoyarlas.

b) Los Hechos

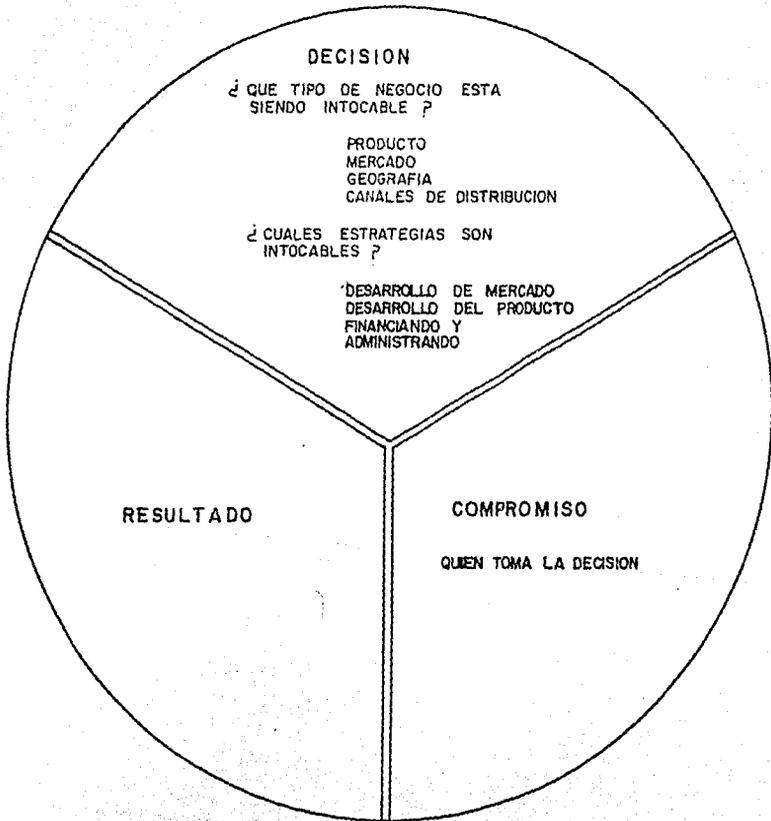
Si es tomada exclusivamente con base en los hechos, se puede dar el caso que sea posible lograr información completa y oportuna acerca de los resultados obtenidos o bien que éstos no puedan interpretarse en la forma debida, por lo que la decisión en unos casos sería inoportuna y en otras incorrecta.

c) La Experiencia

Quando las decisiones tienen como fundamento

ELEMENTOS DE LA ACCION
DIRECCIONAL DE LA DECISION

CUADRO No. 3



la experiencia, existe el peligro de aplicar experiencias pasadas en hechos actuales sin tomar en cuenta el progreso, es decir, que estas experiencias pasadas resulten obsoletas en la actualidad.

d) La Autoridad

La autoridad está íntimamente ligada a la de ci si ón por el hecho de que al aceptar una de ci si ón existe la subordinación pero no debe ser éste el único fundamento para tomar una de ci si ón, porque los subordinados llegarían a tomarla como una orden de tipo dictatorial y no sería bien aceptada.

El hecho de tomar decisiones con base en uno solo de los fundamentos anteriores de ciertas ventajas a quien las toma, entre ellas podemos citar: una mayor rapidez para tomarlas; la toma de una de ci si ón ya probada con anterioridad en un caso similar; prontitud en las decisiones de rutina.

La toma de una de ci si ón buena debe tener como fundamento una combinación de la intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad, para que las desventajas de alguno de estos fundamentos sean cubiertos con las ventajas que proporcionan los otros.

Proceso

La toma de decisiones tiene un proceso que se compone de los siguientes pasos:

- 1o. Definir el problema
- 2o. Definir las soluciones alternas más probables
- 3o. Evaluar las consecuencias cuantitativas de cada alternativa y considerar las consecuencias que no pueden expresarse en términos cuantitativos para comparar las primeras con tra las segundas.
- 4o. Tomar una decisión
- 5o. Ver que la decisión se cumpla, y en su caso, modificarla para el futuro de acuerdo con los resultados obtenidos.

1o. Definir el problema

Este primer paso para la toma de una decisión, consiste en exponer el problema y sus objetivos en términos precisos para conocerla con exactitud.

2o. Definir las soluciones alternas más probables.

Quando las alternativas probables están bien definidas, el problema se encontrará resuelto en una gran parte, al definir las alternas

tivas nos permitirá conocerlas, evaluarlas y en un momento dado ayudar a quien tomó la de cisión, a explicar los motivos para hacerlo.

- 3o. Evaluar las consecuencias cuantitativas de cada alternativa y considerar las consecuencias que no pueden expresarse en términos cuantitativos, para comparar las primeras contra las segundas.

En este paso es donde debe conjugarse, el criterio, los hechos y la experiencia, para comparar y evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las diferentes alternativas, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo.

Toda decisión tiene en común, que debe ser elegida de entre varias alternativas y que tales decisiones pueden tomarse más adecuadamente si están basadas en la medición de sus consecuencias; es aquí donde de un modo pa tente el departamento de contabilidad puede influir en la toma de una decisión, en virtud de que por la información que proporciona, en muchos casos es el factor determinante para elegirla.

- 4o. Tomar una decisión

La toma de una decisión es la conclusión de todos los factores que se ponen en juego, enumerados en el punto anterior, e indudable

mente, éste es uno de los principales pasos que deben dar los ejecutivos. En virtud, de que esta decisión influirá en la marcha de la empresa, pudiendo decirse que es una empresa que cuente con una buena administración, no se toman decisiones de importancia si no se consultan las cifras que presenta la contabilidad.

56. Ver que la decisión se cumpla y en su caso modificarla para el futuro de acuerdo con los resultados obtenidos.

Una vez que se ha tomado una decisión, debe llevarse a cabo por medio de la acción, empezando por comunicarla en forma clara a quienes incumbe, pues el elemento humano es un factor importante para ejecutarla. Una decisión es un medio para alcanzar un fin, por esto sus efectos o consecuencias deben ser objeto de control, mediante su comparación con la evaluación de la información obtenida.

En esta evaluación, la información contable, por ser el reflejo de las operaciones de una empresa, ayuda a ejercer el control administrativo, proporcionando a los directivos: estados financieros, y toda aquella información que contenga datos que permita medir la eficiencia, poniendo el toque de alarma en caso de incumplimiento, además sirve para calificar el desempeño del personal subordinado.

3.5.5. Comunicación

El poder, el liderazgo y la toma de decisión se apoyan en el proceso de comunicación, ya que representa la relación entre el medio externo e interno de los organismos, asimismo, para todos sus segmentos.

En la comunicación intervienen el emisor y por otra el receptor quienes deben de suministrar la información exacta que necesiten de contenido, es decir que no posea demasiadas ni poca información.

Para la organización existen dos componentes en un sistema de comunicación que son:

a) Comunicaciones verticales, con flujos descendentes y ascendentes.

b) Comunicación horizontales

a) Comunicaciones verticales descendentes comprenden:

- Instrucción de trabajo
- Lo racional de la tarea y sus relaciones con el resto de la organización
- Información sobre procedimientos y prácticas dentro de la organización
- Retroalimentación del individuo en relación con su desempeño.
- Ideología de la organización

En este inciso la cantidad de comunicación - que se da depende del grado en que la dirección desea delinear metas y objetivos a los diferentes niveles organizacionales.

Las comunicaciones verticales ascendentes - comprenden lo que la persona dice

- Acerca de sí misma, su realización y sus problemas
- Acerca de otros y sus problemas
- Acerca de los usos y políticas organizacionales
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho (Katz y Kahn). (5)

El contenido del mensaje abarca desde opi - nión personal y sugerencias para mejoras organizacionales, conllevando consecuencias positivas o negativas que sean promoción o despido.

Hay otro aspecto en las comunicaciones ascen - dentes, aquellas que van en sentido opuesto - deben condensarse y resumirse debido a que - la comunicación que llega a la cima es selecta y concreta.

b) Comunicaciones horizontales

Son aquéllas del mismo nivel que tienden a -

compartir características comunes, haciendo más probable la comunicación entre grupos - del mismo nivel. Además es de vital importancia las interacciones entre los semejantes, porque se satisfacen las aspiraciones - socio-económicas de los mismos.

Problemas de las Comunicaciones

Los mensajes al paso de un punto a otro van perdiendo el fin original destruyendo la intención del proceso de comunicación, los más generalizados son

- Omisión, supresión de mensaje
- Distorsión, alteración del sentido del - mensaje
- Sobrecarga, aumento de comunicación

Es conveniente el sistema de comunicación - tan despejado como sea posible para evitar - los posibles problemas de comunicación.

1.3.6. CONSULTORIA DE PROCESOS

Cuando algo aqueja a un paciente, el doctor da el diagnóstico y su probable remedio. En las organizaciones el "cliente" solicita las soluciones a sus problemas y el "consultor" diagnostica y da los posibles remedios a los mismos.

La Consultoría de Procesos que nos define Edgar H. Shein "es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente". (1)

De manera dinámica en la consultoría de procesos consiste en la elaboración del diagnóstico de colaboración con el cliente y en la transmisión a este de la capacidad para diagnosticar.

El consultor de procesos debe ser experto en el arte de diagnosticar y de establecer una relación de ayuda, sin ser experto en las áreas funcionales de la empresa.

Los procesos humanos que el consultor requiere; consulta, observar, revisar y evaluar

1. La comunicación
2. Papeles y funciones de los miembros del grupo
3. Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo
4. Liderazgo y autoridad
5. Cooperación y competencia entre grupos

(1) Edgar H. Shein, Consultoría de Procesos; su papel en el desarrollo organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973, pag. 9

CAPITULO II**II.1 FUNDAMENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

II.1.1.	Definición de Auditoria Administrativa	73
II.1.2.	Partes que integran el Examen de Auditoria Administrativa	76
II.1.3.	Definición del Diagnóstico	82
II.1.4.	Necesidad del Diagnóstico Administrativo	85
II.1.5.	Objetivos que se pretenden con el Diagnóstico Administrativo	85

CAPITULO II

II.1.1. Definición de Auditoría Administrativa

Henry Fayol desde 1925, publicó que el mejor método para examinar una Organización u determinar las mejoras necesarias era "Estudiar el mecanismo administrativo, para determinar si la Planeación, la Organización, el Mando, la Coordinación y el Control están adecuadamente atendidos, esto es, bien administrada".

El Dr. James M.C. Kinsey por 1940 llegó a la conclusión de que en la empresa debe hacerse periódicamente una "autoauditoria", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

Actualmente nos encontramos con una serie de definiciones, de las cuales se mencionan las más importantes:

El Dr. Billy E.. Goetz, menciona a la Auditoría Administrativa como " El análisis y evaluación de la situación de una empresa con el propósito de precisar en dónde está y a dónde va con la administración actual y si es necesario revisarla y modificarla".

Como podemos observar el Dr. Goetz enfoca la Auditoría Administrativa hacia la evaluación de la empresa comprendiendo todas sus áreas.

Esta evaluación se ve justificada por la fase de desarrollo empresarial en la que se encuentre. En virtud de que los objetivos varían de acuerdo a la complejidad organizacional, de la empresa que se trate, grande mediana o pequeña.

La empresa tiene la necesidad de ser revisada en el Proceso Administrativo para conocer o determinar con mayor eficacia el desarrollo de sus actividades en congruencia con sus objetivos.

El Dr. y C.P. Roberto Macías Pineda, dice: "La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando." Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se realiza la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de las partes que integran un negocio.(1)

L.A.E. Víctor M. Rubio Ragazzoni sostiene que, "El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

El mismo enfoca la Auditoría Administrativa como apoyo a los niveles de supervisión con la finalidad de lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías."

Williams P. Leonard define la Auditoría Administrativa como : " el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."

El enfoque de Leonard nos lleva a la necesidad de revisar y evaluar planes y objetivos, estructuras organizacionales, políticas, sistemas, procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos, normas de desempeño y medición de resultados.

Como se observa, Williams P. Leonard ha aportado concreta y dinámicamente elementos fundamentales para el estudio administrativo y los procedimientos para su ejecución o realización dentro del ámbito empresarial.

Las definiciones analizadas en este capítulo como se puede observar son semejantes en su contenido, pero diferentes en su forma de abordar los procedimientos.

Resumiendo las diferentes definiciones nos muestran a la Auditoría Administrativa, como un conjunto de procedimientos sistemáticos que tienen como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

(1) Dr. C.P. Roberto Macías Pineda- Auditoría Administrativa. "El sentido contable actual".Jul 1964.

La revisión puede comprender áreas parciales o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

En una auditoría completa se examinan todas las funciones y su interrelación; siendo el propósito primordial el de mejorar la planeación y los controles administrativos.

II.1.2 Partes que integran el Examen de Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa comprende las siguientes Etapas de ejecución del trabajo:

1. Planeación
2. Examen
3. Evaluación y
4. Presentación

La evaluación de la empresa se fundamenta en los cuatro elementos del Proceso Administrativo a nivel de resultados, mismos que a su vez se encuentran clasificados en doce subelementos, determinados como resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, las cuales son: (1)

1.2.1 Planeación

1. Planes de Trabajo
2. Objetivos
3. Políticas

1.2.2 Organización

1. Estructura orgánica y funcional
2. Manual de Organización
3. Aprovechamiento de recursos humanos
4. Utilización y racionalización de recursos materiales

1.2.3 Dirección

1. Sistemas y procedimientos administrativos
2. Manual de Operación
3. Medición de Resultados

(1) Guía Práctica de Auditoría Administrativa - C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Rogazzoni. Edit. PAC. 1981.

1.2.1 Planeación de la Auditoría

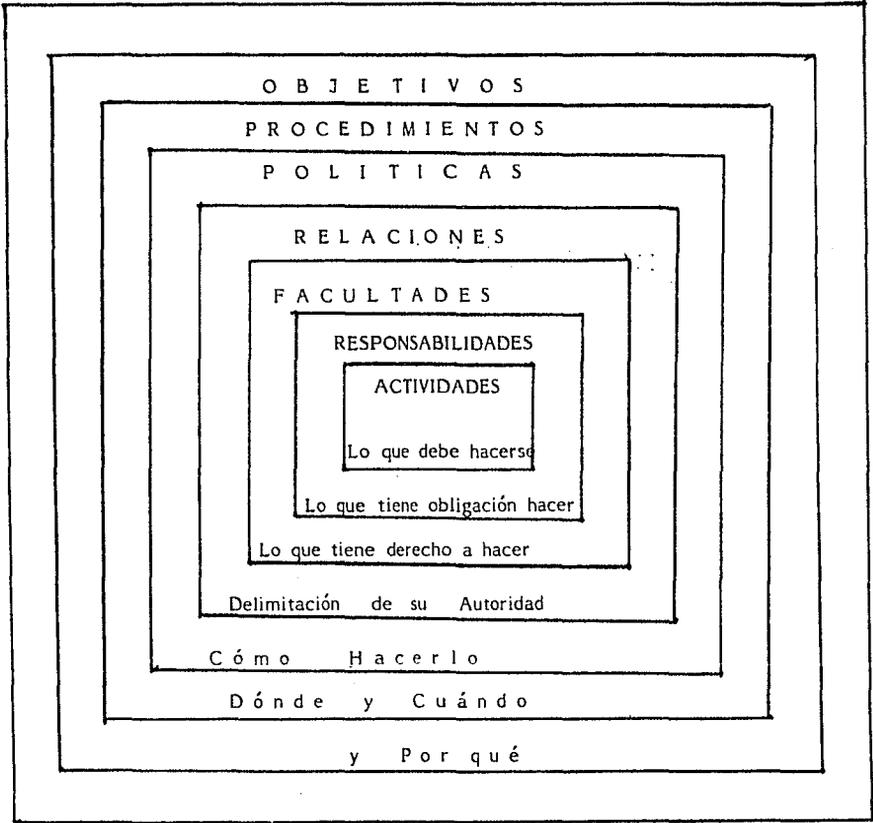
Planeación es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

Planear la auditoría, es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto al trabajo a desarrollar.

El trabajo a desarrollar requiere de:

- a) Cuestionarios generales
- b) Comentarios y sugerencias
- c) Hojas de análisis y papelería

El auditor administrativo en la planeación de su trabajo debe tener presente para ejecutar bien su labor, los seis amigos de Rudyard Kipling y que describiremos en el cuadro adjunto con sus elementos (Cuadro 4).



La Planeación de la Auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

El auditor deberá considerar las características de la empresa, a fin de que la planeación de sus trabajos se ajuste a ella y pueda tener resultados satisfactorios.

La planeación se debe iniciar con un Diagnóstico o Estudio Preliminar que cubra los siguientes puntos:

1. Determinación de las áreas que requieran de una revisión más detallada y profunda.
2. Programa Específico
3. Determinación de personal necesario
4. Técnicas y medios a utilizar
5. Tiempo para su realización

II.1.2.2; Examen

Es la etapa en donde da comienzo la Auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

Es esta fase es donde se aplican las técnicas de investigación:

1. Encuentas de opinión
2. Cuestionarios
3. Observación directa
4. Captación y análisis de la información
5. Documentación
6. Formas y aspectos operativos.

II.1.2.3 Evaluación

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

1. Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
2. Clasificación de los datos.
3. Evaluación de resultados
4. Determinación de la solución

Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.

La parte medular del trabajo del auditor son las observaciones y recomendaciones, por lo que debe tenerse presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que éstas pueden repercutir positiva o negativamente, según el caso, en las operaciones de la empresa, así como a todos los organismos y grupos sociales que tienen relación con la misma.

II.1.2.4. Presentación

Presentar un informe es la narración escrita o verbal de los resultados que se tienen de un trabajo.

Por lo que concierne al auditor éste deberá hacerlo por escrito, ya que es una prueba de su labor, acuerdos, sugerencias y resultados obtenidos en el mismo.

Es de vital importancia la calidad, confianza, contenido y profesionalismo del Informe presentado por el auditor, ya que será la directriz a seguir por los ejecutivos de la empresa.

El Informe, es el documento derivado del estudio de Auditoría Administrativa realizado y que debe reflejar la calidad profesional de quienes lo realizaron. Así mismo debe cubrir ciertos requisitos de presentación del mismo, aceptados generalmente por la profesión:

II.1.2.4.1 Características y requisitos del Informe

1. Debe ser redactado de manera clara, sencilla y precisa.
2. Las conclusiones deberán estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
3. El informe, deberá acompañarse de apoyos documentales, como resultado de los trabajos realizados, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

II.1.2.4.2 Clasificación de los informes en función de necesidades:

1. Ordinarios.- Son los que se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente.

Estos pueden ser periódicos o finales:

- Periódicos.- Son aquellos trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la Dirección periódicamente, de la situación que guardan los trabajos a determinada fecha.
- Los Informes finales, son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos, conteniendo las sugerencias de solución al caso encontrado.

2. Circunstanciales.- Se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

II.1.2.4.3 Por la forma de presentación se pueden clasificar en tres grupos:

1. Narrativo.- Es aquel que de manera cronológica detalla el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias.

2. Importancia.- En este informe se detallan según el grado de prioridad de los trabajos efectuados, a manera de interpretar fácilmente su contenido y consecuentemente la dirección se encuentre en posibilidad de conocerlo fácilmente.

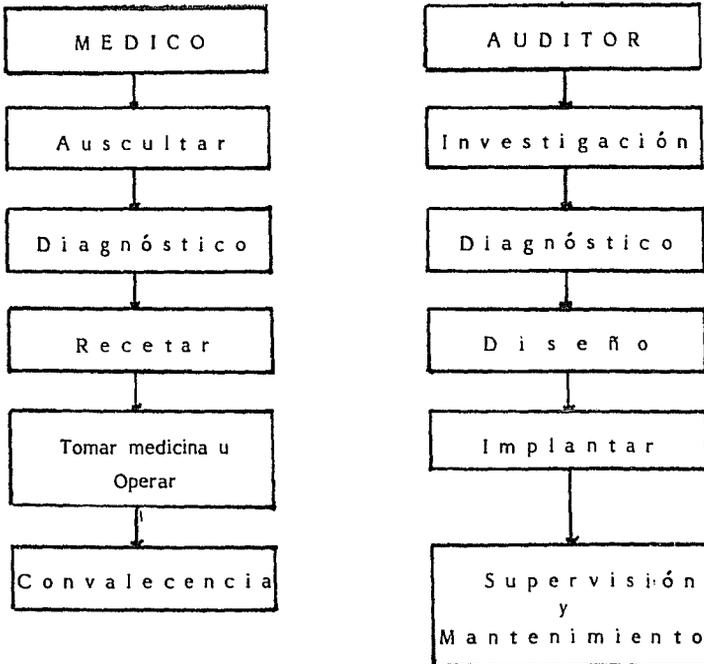
3. Extractado.- Este informe se caracteriza en la presentación sintética del contenido a manera de dar idea genérica de lo tratado.

II.1.3 Definición del Diagnóstico

El Diagnóstico Administrativo lo enfocamos como sinónimo de "Informe Preliminar" pero con un toque más profundo, mediante el cual vamos a detectar y concretar las deficiencias de la organización y administración de la empresa, sin ahondar mucho en cada fase de la auditoría. Considerando los síntomas que presenta la organización, estar en condiciones de determinar sus deficiencias y emitir un juicio respecto a ella.

Obviamente que necesitamos fundamentar nuestra investigación y seguir el procedimiento en forma semejante a como realiza un médico, y cuya similitud la podemos observar a continuación, en el Cuadro Nº 5

Paralelismo de la Medicina y la Auditoria Administrativa



De lo anterior podemos derivar la definición de Diagnóstico Administrativo "Como el Informe del Estudio realizado para conocer detalladamente la empresa y determinar qué, dónde y cómo, cuándo, quién y por qué de cada cosa, identificando las áreas problemas y por consecuencia la necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Otra definición del Diagnóstico Administrativo nos la da Víctor M. R. Ragazzoni, quien destaca la diferencia entre Diagnóstico y Auditoría, como podremos verlo a continuación:

1. El Diagnóstico Administrativo; es determinar las áreas afectadas del organismo que requieren de una revisión detallada; para dar prioridad a la problemática de mayor relevancia a nivel de resultados.

1.1 Alcance: Abarca todas las áreas que estructuran el organismo.

2. La Auditoría Administrativa es profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructiva de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración. Planteando las alternativas de solución por cada observación detectada.

2.1 Alcance: Solamente las áreas que como resultado del diagnóstico presentan problemática de trascendencia.

De acuerdo a lo anterior, podemos deducir que el Diagnóstico Administrativo "Es el estudio preliminar que de una revisión de conjunto nos permite detectar la problemática de la empresa y poder informar de sus deficiencias y posibles medidas correctivas".

El estudio preliminar o diagnóstico, es con el fin de tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa, así como también evaluar las áreas que puedan ser causa o efecto de una revisión posterior, seleccionando por muestreos o pruebas de mayor o menor importancia la estructura empresarial.

II.1.4 Necesidad del Diagnóstico Administrativo

La necesidad del Diagnóstico Administrativo, nace de la idea de que si un médico atiende a su paciente porque presenta síntomas de deficiencia funcionales, y aplica un procedimiento (ver Cuadro Nº 5), De (Auscultación-Diagnóstico-Receta).

Se pensó que dicho procedimiento se podía aplicar a los organismos administrativos mediante el procedimiento de (investigación-diagnóstico-informe).

Lo anterior nos lleva a sentir la necesidad de revisar lo que se está haciendo y cómo está funcionando todo con respecto a cómo debe funcionar; para lograr los objetivos deseados y aplicar las medidas correctivas oportunamente para corregir posibles o demostradas desviaciones.

El Diagnóstico Administrativo se vuelve necesario para la alta dirección en virtud de que le informa del grado de apego o desviación de las políticas dictadas por la misma, a fin de lograr los objetivos.

El Diagnóstico nace como un auxiliar de la dirección empresarial, en la labor de conocimiento general de aquellos aspectos claves de la empresa y en la determinación de las deficiencias que afectan su funcionamiento, permitiendo, con los conocimientos y experiencias adquiridas, la comprensión de las ramificaciones (y hasta cierto punto las causas) de esos problemas para llegar a medidas correctivas efectivas.

II.1.5 Objetivos que se pretenden con el Diagnóstico Administrativo

El Diagnóstico Administrativo tiene como finalidad y objetivos básicos:

1. Evaluar la efectividad de la Administración
2. Descubrir áreas en las que existan problemas
3. Proponer en su caso las medidas correctivas

El estudio o diagnóstico se debe iniciar con el plan o programa que cubra los siguientes puntos:

1. Determinación de áreas que requieran de una revisión más detallada y profunda.
2. Programa específico.
3. Determinación de personal.
4. Técnicas y medios a utilizar
5. Tiempo estimado.

En la aplicación de las etapas del Diagnóstico Administrativo, podemos observar el flujo de los factores o elementos que intervienen en cada una de ellas, como se presenta en el Cuadro Nº 6.

II.1.5 Descripción del Procedimiento de Auditoría Administrativa.

Se elabora el programa de auditoría.

Determinando las áreas que han sido sujetas a diagnóstico administrativo.

Se revisa y autoriza el programa.

Asignando intervenciones de acuerdo a las prioridades de la empresa, se giran instrucciones al jefe del departamento a auditarse.

Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo.

Solicitándole al coordinador que los realice, considerando la información captada durante los diagnósticos administrativos practicados.

Se elabora el o los programas de trabajo.

Describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de la auditoría, así como el tiempo de duración y los recursos necesarios. Una vez terminado lo turna al jefe del departamento para su aprobación.

Se aprueba el programa.

Revisándolo por cada una de sus etapas.

Se revisa el programa y autoriza la intervención.

Verificando la secuencia de actividades a desarrollar.

Se giran instrucciones para que proceda la intervención.

Comunicándole al coordinador las instrucciones y el programa.

Se presentan con el responsable de la unidad a auditar.

Explicándole el propósito constructivo del estudio, de acuerdo a las etapas del proceso de la auditoría. Posteriormente presenta al personal de auditoría a intervenir

Se establecen las bases que regirán la auditoría.

Fijando prioridades en la distribución de las áreas a estudiar, y explicando todas aquellas consideraciones atribuibles a la auditoría.

Se elabora el control de entrevistas.

Basándose en todos los puestos tipo que estructuran la organización de la unidad.

Se aplica el cuestionario general de auditoría.

Entrevistando al personal que ocupa los niveles de supervisión. Paso seguido se analiza la información captada y se determinan las principales observaciones, con el objeto de orientar, sobre una base, el desarrollo de la auditoría.

Se practica análisis funcional.

Determinando las funciones diarias, periódicas y eventuales de los supuestos tipo correspondan con las que realiza el personal. Paso seguido calculan la frecuencia de cada actividad por el tiempo que dura. Con el resultado obtenido se comprueba el equilibrio de las cargas de trabajo y se obtienen las holguras de tiempo ocioso entre una actividad y otra. Por otra parte, se verifica que cada actividad cumpla con una finalidad definida. Determinando así aquellas actividades que incurren en duplicidad y multiplicidad de funciones. Finalmente verifican que la estructura orgánica establecida coincida en la práctica.

Se practica análisis operacional.

Aplicando los cuestionarios de análisis de formas y hoja de diagramación. Con los resultados obtenidos se determina: cuellos de botella, fugas de responsabilidad, puntos de control e inspección, demoras, flujo de las actividades, etc. Con el objeto de corroborar si los procedimientos con que cuenta la unidad son lo suficiente expeditos.

Se practica análisis de la productividad del trabajo.

Basándose en los reportes de labores e incidencias del personal de la unidad, relacionando de esta forma las cantidades físicas de trabajo contra el número de horas aplicadas.

Se practica análisis de la demanda de los servicios que presta la unidad.

Prosticando, mediante un diagrama de dispersión, el tiempo contra el trabajo efectuado, según las estadísticas de la unidad, verificando mediante este método si la capacidad instalada es acorde al volumen de demanda real y potencial.

Se practica análisis de las condiciones de trabajo.

Encuestando al personal de la unidad mediante el cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo. Con los resultados obtenidos se determinan los indicadores más sobresalientes en dos grandes rubros: higiene y seguridad en el trabajo.

Se practica análisis de la actitud del personal hacia el trabajo.

Por medio de la aplicación del cuestionario de técnica proyectiva, se recaba la opinión del personal en forma aleatoria, determinando así las inquietudes del mismo.

Se revisa el avance obtenido a la fecha de los programas de trabajo.

Verificando que los objetivos y metas calendarizadas se hayan cubierto total o parcialmente.

Se revisa el marco normativo.

Corroborando el cumplimiento de las disposiciones, y fundamento legal que regule las actividades de la unidad.

Se integran las carpetas de papeles de trabajo.

Considerando la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada, y de la observación directa. Posteriormente se diseñan las recomendaciones sugeridas por cada observación.

Se formula relación de las observaciones más relevantes.

Basándose en la información contenida en las carpetas de papeles de trabajo.

Se coordinan los trabajos tendientes a evaluar la información captada en la etapa de examen.

Reuniendo al personal de auditoría en mesa redonda, para analizar y evaluar cada una de las observaciones detectadas.

Se comenta la relación de observaciones con el responsable de la unidad.

Explicándoles el problema, el origen, las consecuencias, algunos ejemplos y el área en que se localiza. Cubriendo así la parte de asuntos tratados con los responsables.

Se elaboran las hojas de evaluación.

Basándose en las observaciones detectadas, y de acuerdo a las funciones de la administración, por cada una de las áreas auditadas y el resumen global de la unidad. Posteriormente, se anexarán al informe de auditoría, dando así por concluida la etapa de evaluación.

Se elabora el informe de auditoría.

Describiendo el propósito y amplitud de la auditoría, los aspectos de mayor importancia, los aspectos por área, las recomendaciones, los asuntos tratados con los responsables, los comentarios de los auditores y los anexos (pruebas documentales y recomendaciones)

Se revisa el informe.

Corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

Se aprueba el informe.

Revisándolo y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador.

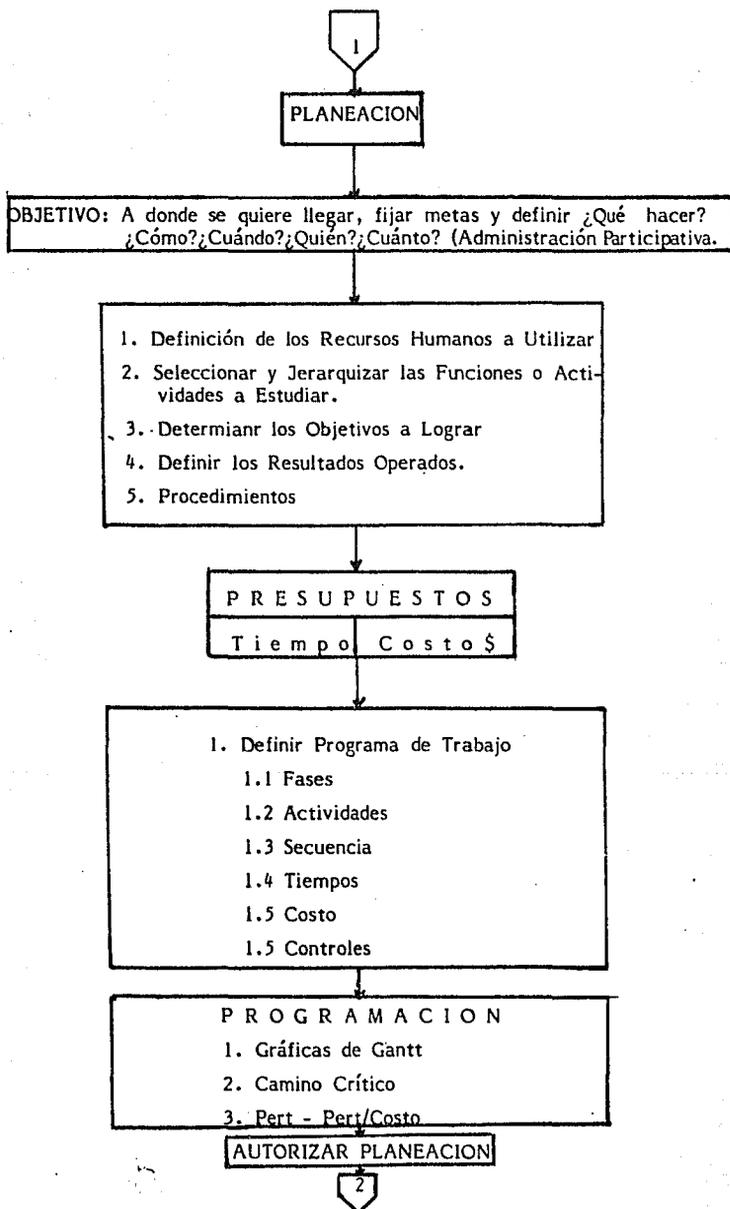
Se revisa y autoriza a comentar el informe con el responsable de la unidad auditada.

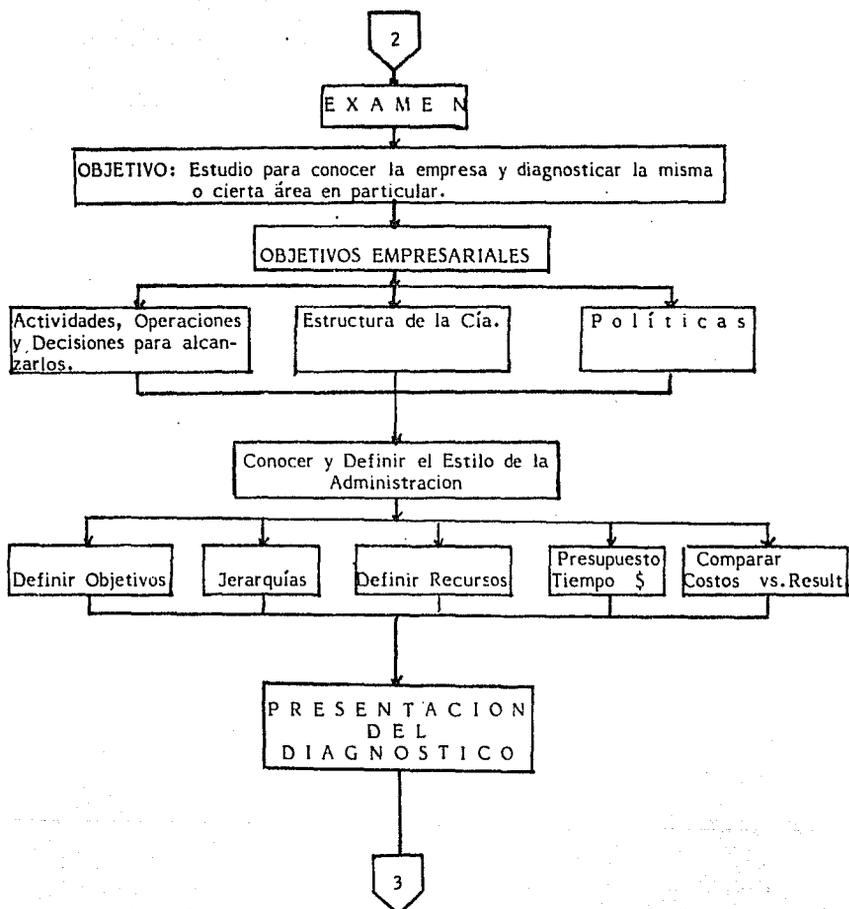
Verificando y comentando con el jefe del departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la auditoría.

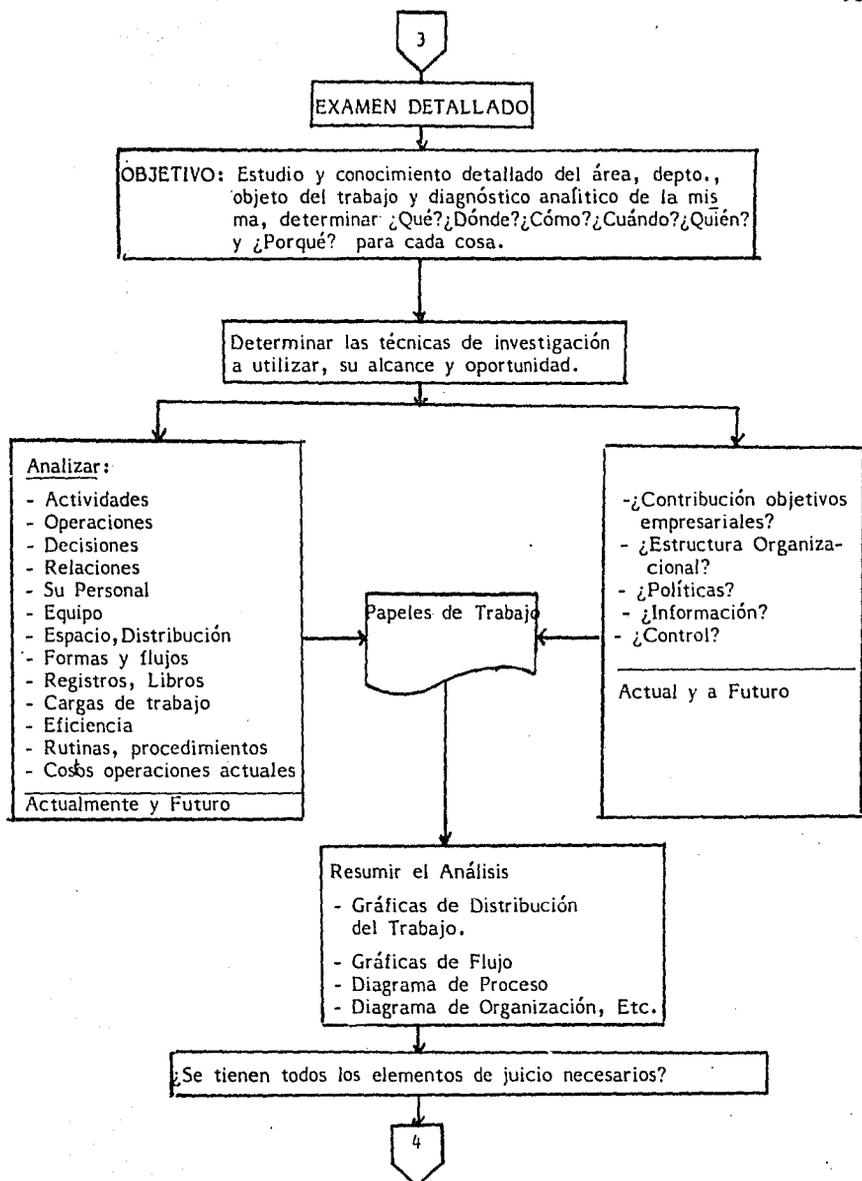
Se comenta el informe con el responsable de la unidad.

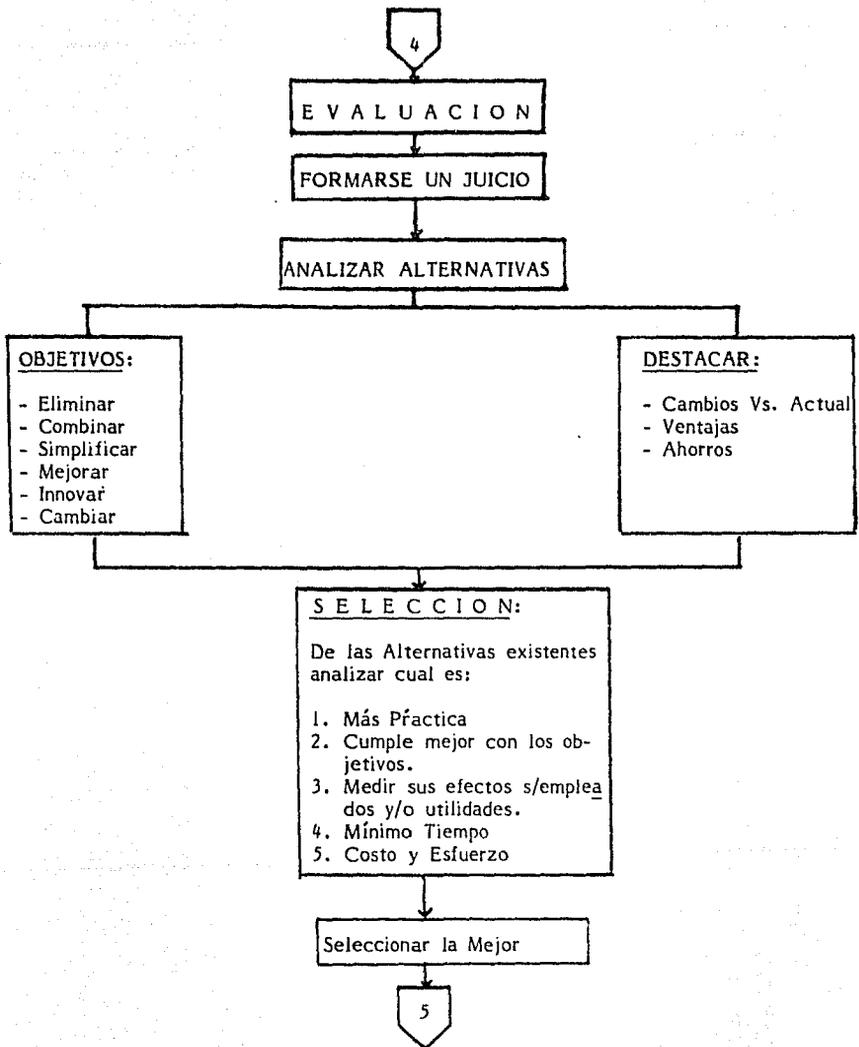
Analizando los resultados del informe por cada uno de los aspectos.

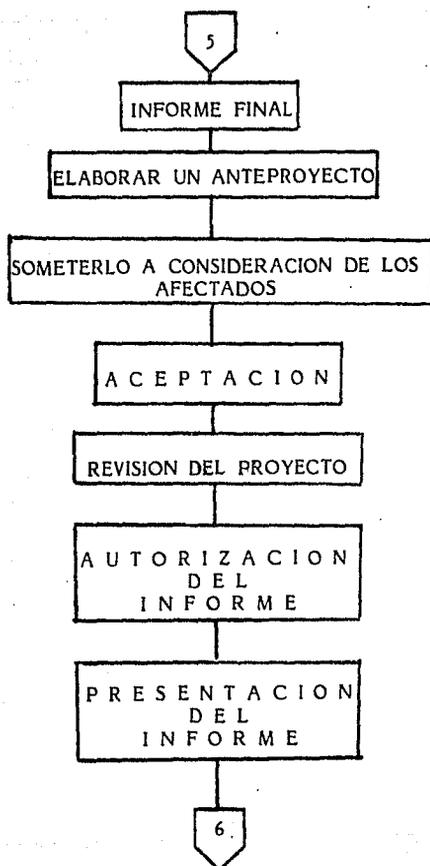
FASES ANALITICAS DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

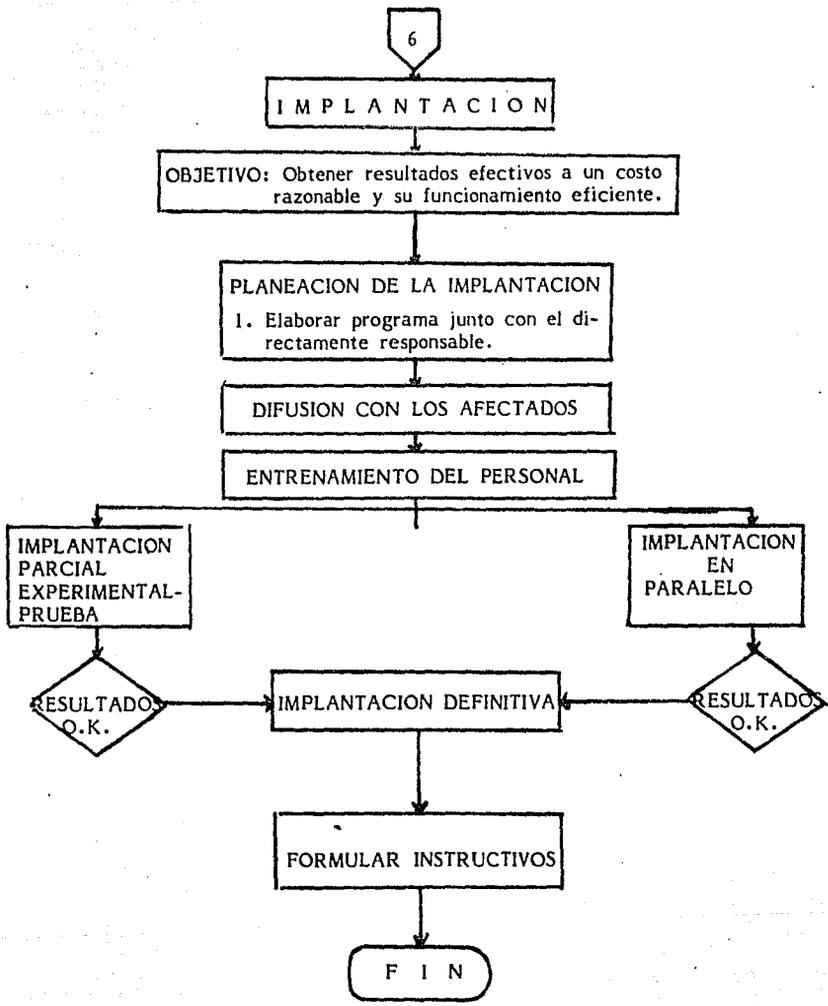






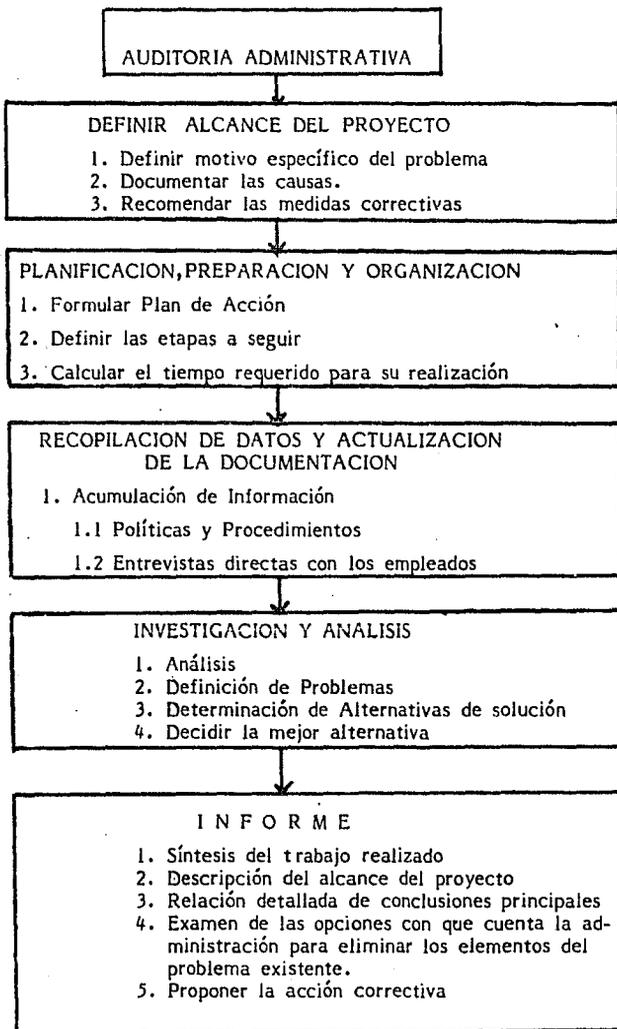






El procedimiento o metodología de auditoría administrativa debe seguir ciertas etapas básicas en cada misión. Las conclusiones deben estar basadas en hechos y pruebas documentales. Cada auditoría administrativa debe incluir los razgos siguientes:

CUADRO Nº 7



III. ORGANIZACION DE UN BANCO NACIONAL,
SU ORIGEN Y DESARROLLO

III. 1. La Nacionalización de la Banca	99
III. 2. Estructura de la Banca Nacionalizada	102
III. 3. Estructura de una Sociedad Nacional de Crédito	103
III. 4. La división Funcional o Especialización	104
III. 5. Centralización Funcional	113
III. 6. Organigrama de una Sociedad Nacional de Crédito	115
III. 7. Esquema Conceptual y Marco Legal	116

III. 1 La Nacionalización de la Banca

Al iniciarse la década de los ochentas se agudizan las crisis económicas en países en desarrollo, debido a factores adversos en los que sobresalen; la carencia de estructuras internas adecuadas para el desarrollo eficaz de sus actividades productivas, la deficiencia en la administración pública, y los sistemas de crédito, la explosión demográfica inusitada, y problemas políticos internos y una notoria y escasez de recursos financieros a nivel internacional.

En México la escasez de recursos y la elevada demanda de recursos financieros en el ámbito internacional, origina el alza de tasas de rendimientos para los inversionistas, a base de sobretasas exentas de impuesto sobre la renta, con el fin de retener las inversiones, y no sólo para lograr una mayor captación, sino para retener la ya existente.

El alto costo financiero de la captación de recursos, dentro del sistema bancario, se repercute en el costo del crédito a la clientela de los bancos, esta situación afecta factores que contribuyen a elevar el índice inflacionario.

En 1982, la alta inflación interna, provoca en febrero de ese año, que se devaluara nuestra moneda con respecto al dólar americano, cambiando el tipo de \$27.00 a 47.50 por dólar. En agosto del mismo año, se establece el Control de cambios, debido a la grave escasez de divisas, el tipo preferencial se fijó en \$ 50 por dólar y el tipo libre se dejó a la libre oferta y demanda.

En seguida, de ese mismo mes, se cierra el mercado de cambios, prohibiendo el traslado de dólares al extranjero y -

las cuentas en dólares tanto a la vista como en inversiones, y solamente permiténdose retirar el equivalente, en moneda nacional. Todo esto conlleva una crisis económica y financiera nunca antes vista, elevándose la tasa a más del 100% de inflación y el adeudamiento externo se multiplicó. Ante esta situación el Presidente de la República Lic. José López Portillo expide 2 decretos el 10. de septiembre de 1982:

1.- "La Nacionalización de la Banca Privada"

2.- "El Control Generalizado de Cambios"

No siendo objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito la banca mixta, el Banco Obrero, el Firts National City Bank ni las oficinas de representación de entidades financieras externas, ni sucursales de bancos extranjeros - de primer orden.

La Banca Mixta:

Este tipo de banca no se encuentra comprendido dentro de la Ley Bancaria, son instituciones de crédito que fueron bancos privados, intervenidos por las autoridades hacendarias, que al rehabilitarse estas el Gobierno Federal quedó como accionista mayoritario.

Los bancos mixtos serán asimilados en la modalidad de Sociedades Nacionales de Crédito.

Las Sociedades Nacionales de Crédito.

A partir de la Nacionalización de la Banca publicada el -

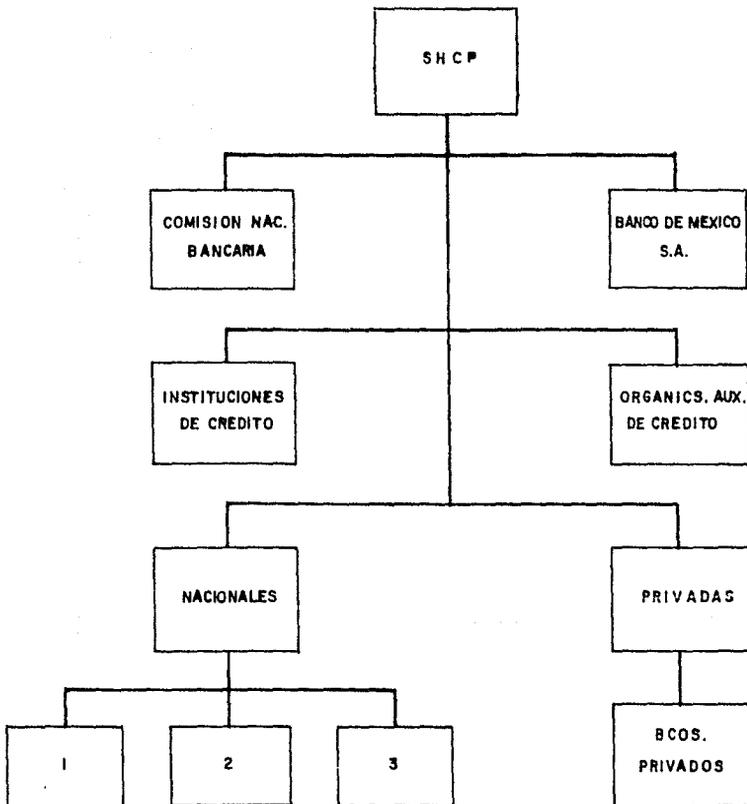
31 de diciembre de 1982, se decretó la creación de sociedades nacionales de crédito bajo la Ley reglamentaria del Servicio Público de la Banca y Crédito.

Constituyéndolas con capital participativo del 66%, el Gobierno Federal y del 34% de los usuarios.

A partir del 1o. de enero de 1983, bajo el marco legal correspondiente, se creó una nueva personalidad jurídica de derecho público y las sociedades nacionales de crédito -- con objeto de garantizar al público y proporcionar a estas la solvencia financiera. Requeridas para contribuir con los planes nacionales de desarrollo.

ESTRUCTURA DE LA BANCA
(SISTEMA BANCARIO MEXICANO.)

CUADRO N.º 8



1. 66 % DE LAS ACCIONES

2. NOMBRAR CONSEJO DE ADMINISTRACION

3. VETAR ACUERDOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

III. 2 Estructura de la Banca Nacionalizada

En el mes de agosto de 1984, se anunció a través de la -- prensa, que se sometería ante el Congreso de la Unión un anteproyecto de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca de Crédito.

Uno de los aspectos relevantes del anteproyecto es que el servicio público de banca de crédito sólo podrá ser prestado por las sociedades nacionales de crédito, con participación en su capital de los sectores social y privado, así como por las instituciones "Nacionales" de crédito en sustitución de la actual "banca de desarrollo" de capital gubernamental exclusivamente, especializada en la promoción y financiamiento de actividades y sectores estratégicos de la economía como son: agropecuario, industrial, - obras y servicios públicos, pesquero y portuario, comercio interior y abasto, comercio exterior y turismo. (Cuadro No. 8).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar a las paraestatales, gobiernos estatales y municipales para adquirir certificados de la serie "B" en una proporción mayor al uno por ciento correspondiendo a un total del treinta y cuatro por ciento. En este mismo anteproyecto de "Ley Bancaria", establece que las instituciones bancarias se considerarán de "acreditada solvencia", por tanto no están obligadas a contituir depósitos o - fianzas legales y señala que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros dictarán las medidas necesarias para el servicio público de banca y crédito, y se realice dentro de los lineamientos formulados con el Plan Nacional de Desarrollo.

III. 3 Estructura de una Sociedad Nacional de Crédito

LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO

TITULO PRIMERO:

Art. 2o. El Servicio público de banca de crédito será pres
tado exclusivamente por instituciones de Crédito constitui
das con el carácter de sociedad nacional de crédito, en --
los términos de la presente ley. Las sociedades naciona--
les de crédito serán:

I. Instituciones de banca múltiple; y

II. Instituciones de banca de desarrollo

Art. 3o. Este punto especifica que en todo momento se debe
buscar el logro de los objetivos específicos de cada tipo
de Institución, así como los de carácter general, siendo -
éstos:

I. Fomentar el ahorro nacional

II. Facilitar al público el acceso a los benefi--
cios del servicio público de banca de crédito

III. Canalizar eficientemente los recursos finan--
cieros;

IV. Promover la adecuada participación de la ban-
ca mexicana en los mercados financieros inter
nacionales;

V. Procurar un desarrollo equilibrado del siste-

ma bancario nacional y una competencia sana - entre las instituciones de banca múltiple; y generales de gastos e inversiones, y las estimaciones de ingresos, mismo que deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para los efectos legales correspondientes. Trátandose de instituciones de banca de desarrollo se establecerán modalidades en función a la asignación de recursos fiscales.

Los programas deberán formularse conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, en especial del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, cuidando la necesaria autonomía de gestión que las instituciones requieren para su eficaz funcionamiento.

Art. 11. Aquí se estipula la forma de crear el capital de las sociedades nacionales de crédito.

Art. 12. Señala que en el caso de las instituciones de banca de desarrollo, las disposiciones de formar el capital tanto en los certificados de serie "A" como "B", se sujetarán a las modalidades que señalen las respectivas leyes orgánicas, considerando la especialidad sectorial y regional de cada institución.

Art. 15. Salvo el Gobierno Federal, ninguna persona física o moral podrá adquirir, mediante una o varias operaciones de cualquier naturaleza, simultáneas o sucesivas, el control de certificados de aportación patrimonial, de la serie "B" por más del 1% del capital pagado de una sociedad nacional de crédito.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante reglas de carácter general, podrá autorizar qué entidades de la administración pública federal y los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, pueda adquirir certificados de la citada serie "B", en una proporción mayor a la establecida en este artículo.

Art. 16. El capital mínimo de las sociedades nacionales de crédito, será el que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante disposiciones de carácter general, el cual estará íntegramente pagado. Cuando el capital social exceda del mínimo, deberá estar pagado por lo menos en un 50%, siempre que este porcentaje no sea menor del mínimo establecido.

Art. 17. El capital social de las sociedades nacionales de crédito podrá ser aumentado o reducido, a propuesta del consejo directivo, por acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que modifique el reglamento orgánico respectivo, debiendo escuchar la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Art. 19. La administración de las sociedades nacionales de crédito estará encomendada a un consejo directivo y a un director general, en sus respectivas esferas de competencia.

Art. 20. El consejo dirigirá la sociedad con base en las políticas, lineamientos y prioridades que conforme a lo dispuesto por esta Ley establezca el Ejecutivo Federal -- por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para el logro de los objetivos y metas de sus programas e instruirá al respecto al director general para la ejecución y realización de los mismos.

El Consejo directivo en representación de la sociedad podrá acordar la realización en todas las operaciones inherentes a su objeto y delegar discrecionalmente sus facultades en el director general, así como constituir apoderados y nombrar dentro de su seno delegados para actos o funciones específicos.

Serán facultades indelegables del consejo:

- I' Nombrar y remover, a propuesta del director general a los servidores públicos de la institución que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél, a los delegados fiduciarios y a los demás que señale el reglamento orgánico, así como concederles licencias;
- II. Nombrar y remover al secretario y al prosecretario del consejo.
- III. Aprobar los programas sobre el establecimiento, reubicación y clausura de sucursales, agencias y oficinas.
- IV. Acordar la creación de comités regionales consultivos y de crédito, así como los de su seno;
- V. Determinar las facultades de los distintos órganos y de los servidores públicos de la sociedad, para el otorgamiento de créditos.
- VI. Aprobar, en su caso, previo dictamen de los comisarios, el balance general anual de la sociedad.
- VII. Aprobar, en su caso la constitución de reservas y la aplicación de utilidades, así como la forma y términos en que deberán realizarse.
- VIII. Autorizar, conforme a las disposiciones aplicables, la publicación de los estados financieros.

- IX. Aprobar los proyectos de los programas financieros, de operación anual e institucionales, los presupuestos de gastos e inversiones y la estimación de ingresos anuales, para los efectos legales correspondientes.
- X. Aprobar, conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables, la adquisición de los inmuebles que la sociedad requiera para la prestación de sus servicios y la enajenación de los mismos cuando corresponda;
- XI. Proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las modificaciones al reglamento orgánico y, en su caso, aprobar el convenio de fusión de la sociedad así como la cesión de activos y pasivos.
- XII. Aprobar la emisión de certificados de aportación patrimonial, provisionales o definitivos;
- XIII. Proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el aumento o reducción del capital social.
- IV. Acordar los aumentos de capital pagado de la sociedad, así como fijar las primas que en su caso deban pagar los suscriptores de certificados de aportación patrimonial;
- XVI. Las que establezca con este carácter la respectiva ley orgánica, en el caso de instituciones de banca de desarrollo, y el reglamento orgánico de la sociedad.

Artículo 21. El consejo directivo estará integrado por no menos de nueve ni más de quince consejeros propietarios y sus respectivos suplentes. Será presidido por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por la persona que éste designe de entre los consejeros de la serie "A"

Los consejeros que representen a la serie "A" de certificados de aportación patrimonial serán designados por el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, deberán constituir en todo

tiempo las dos terceras partes del consejo, y serán servidores públicos de la administración pública federal o profesionales independientes de reconocida calidad moral, experiencia y prestigio en materias económicas y financieras.

Tratándose de instituciones de banca de desarrollo, se estará a las modalidades que en su caso señale la respectiva ley orgánica, para adecuar la integración del consejo directivo a las características, funciones y objetivos de su operación

El cargo de consejero es personal y no podrá desempeñarse por medio de representantes.

Artículo 22. En ningún caso podrán ser consejeros:

- I. El director general y los servidores públicos de la sociedad que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél.
- II. Los cónyuges y las personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado, o civil, con el director general.
- III. Las personas que tengan litigio pendiente con la institución de que se trate:
- IV. Las personas inhabilitadas para ejercer el comercio por cualquier causa; y
- V. Los servidores públicos que realicen funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de crédito.

Artículo 24. El director general tendrá a su cargo la administración de la institución, la representación legal de ésta y el ejercicio de sus funciones incluyendo las de delegado fiduciario ge-

neral, sin perjuicio de las facultades que correspondan al consejo directivo. Podrá delegar sus facultades y constituir apoderados. Será designado por el Ejecutivo Federal, a través del Secretario de Hacienda y Crédito Público, debiendo recaer tal nombramiento en persona que reúna los requisitos siguientes:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- II. Tener notorios conocimientos y reconocida experiencia en materia bancaria y crediticia;
- III. Haber prestado por lo menos cinco años de sus servicios en puestos de alto nivel decisorio, cuyo desempeño requiera conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa, con preferencia en instituciones del sistema financiero mexicano o en las dependencias encargadas de la regulación de sus operaciones; y
- IV. No tener alguno de los impedimentos que, para ser consejero, señala la presente Ley en las fracciones III y IV del artículo 22.

Los mismos requisitos deberán reunir los servidores públicos de la institución que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la del director general y los que para estos efectos determine el reglamento orgánico.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros podrá acordar que se proceda a la remoción o suspensión de los delegados fiduciarios y servidores públicos que puedan obligar con su firma a la institución, con excepción del director general, cuando considere que tales personas no cuentan con la suficiente

calidad técnica o moral para el desempeño de sus funciones, oyendo previamente al interesado. Las resoluciones de remoción o suspensión podrán ser recurridas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro de los quince días que sigan a la fecha en que la misma se hubiere notificado.

Artículo 25. Para acreditar en forma fehaciente la personalidad y facultades de los servidores públicos de las sociedades nacionales de crédito, bastará exhibir una certificación de su nombramiento inscrito en el Registro Público de Comercio, expedida por el secretario o por el prosecretario del consejo directivo.

Artículo 26. El órgano de vigilancia de las sociedades nacionales de crédito, estará integrado por dos comisarios, nombrados, uno por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y otro por los consejeros de la serie "B".

III,4 DIVISION FUNCIONAL O ESPECIALIZACION

La Banca Privada o Especializada son instituciones de crédito dedicadas a una rama bancaria determinada:

- Banca de Depósito
- Las Sociedades Financieras
- Los Bancos Hipotecarios
- Los Bancos de Capitalización
- Los Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda

La legislación que protegía al público esta expresa en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; la cual es vigente. Estas cinco -- clases de bancos se consideraron incompatibles entre sí, y teniendo que obtener concesión para operar en una sola rama bancaria. Solo las ramas bancarias de "ahorro" y "fiduciaria" podían ser compatibles con las cinco ramas mencionadas.

Estas entidades participan de manera coordinada en el desarrollo económico y financiero del país, y que a través de los instrumentos que integran el sistema se capta el ahorro del público y se orienta hacia el fomento de las actividades productivas.

El Banco de México controla y regula la política monetaria y crediticia del país.

Es competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en representación del Gobierno Federal Coordinar el ejercicio de la banca y el crédito, escuchando las opiniones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros así como del Banco de México, S.A.

Por lo que se refiere a las Organizaciones Auxiliares de Crédito, en los casos de los Almacenes Generales de Depósito e Instituciones de Fianzas es necesaria la concesión por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; cuando se trate de Uniones de Crédito, la autorización la realizará la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

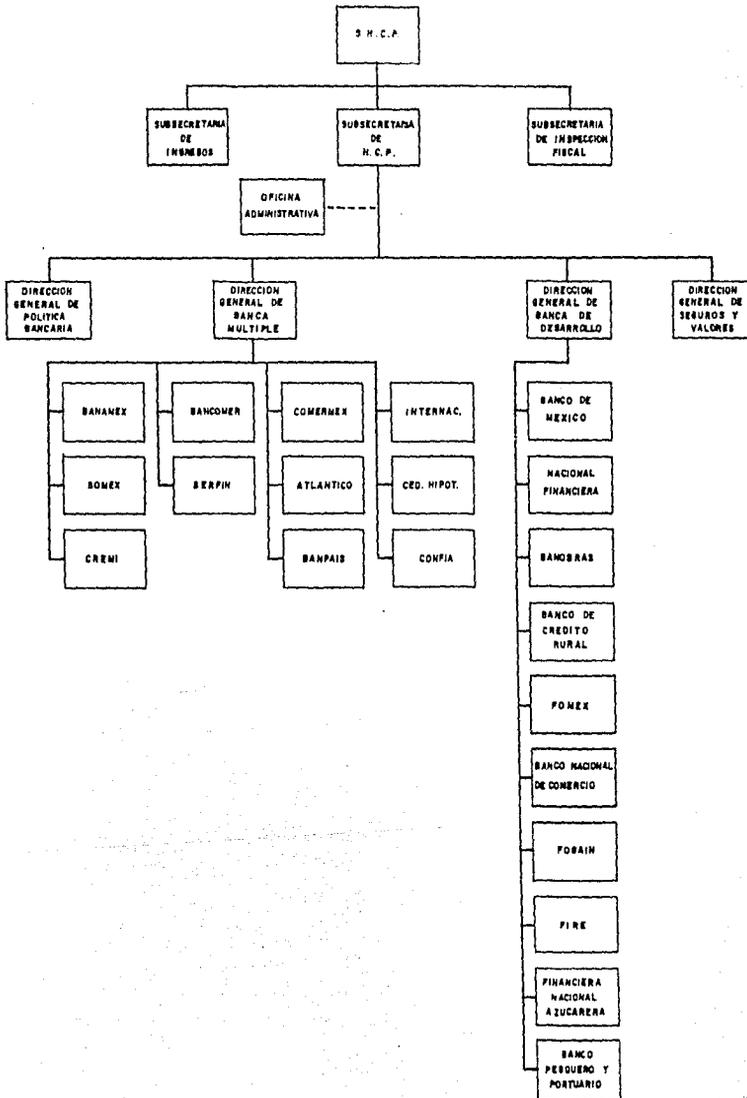
III.5 CENTRALIZACION FUNCIONAL

La diferenciación operativa de la Banca; fue necesario, integrarla en un solo concepto bancario en relación con la atención de los servicios a clientes; y a esta nueva modalidad se le denominó "Banca Múltiple", La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, decretó y publicó en el Diario Oficial del 16 de marzo de 1976, y posteriormente una reforma a la Ley Bancaria que entró en vigor el 10 de enero de 1979, donde se incorporan a dicho Ordenamiento legal; las actividades de Depósito, Financieras, Hipotecarias, Ahorro y Fiduciaria, en forma integral y así surge un nuevo tipo de institución de crédito. El Sistema Bancario Mexicano, permitió lograr a la banca privada su más alto grado de desarrollo. Bajo la Denominación de Banca Múltiple. Esta Banca Múltiple tuvo su origen en la fusión de los grupos financieros, mismos que agrupaban la operación de las cinco ramas bancarias.

La Obsolescencia de la Banca Especializada da origen a innovadora idea de integrar o centralizar las cinco funciones bancarias en una sola institución, mediante el otorgamiento de la concesión de Banca Múltiple.

5.1 ORGANIGRAMA DEL SECTOR HACENDARIO

CUADRO No 9



FUENTE: INFORME PRESIDENCIAL 1986

III. 6. Organigrama del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito

El origen del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito fue en el año de 1933. Acorde con la dinámica del país, quien ha sufrido una serie de cambios desde su autorización a su actual vigencia. Se caracteriza por realizar actividades de interés social y programas de fomento, destacando el financiamiento al sector público; gobiernos de Estados y Municipios, transportes, contratistas de obras públicas y programas de banca comercial en menor escala; a los sectores industrial y comercial. En base a sus actividades que realiza, tiene una estructura funcional de cuya Dirección General surge el siguiente cuadro directivo:

Dirección de Finanzas
 Dirección del Desarrollo
 Dirección de Planeación
 Dirección Adjunta de Administración
 Dirección Adjunta Jurídica y Fiduciaria y,
 Contraloría General

Se encuentra como staff la Gerencia de Comunicación Social y la Coordinación de Delegaciones Estatales. (cuadro No. 11).

6.1. Ubicación de Capacitación y Adiestramiento

El Departamento de Capacitación y Adiestramiento se localiza dependiendo de la Subgerencia de Administración del Personal, y asimismo, esta Subgerencia, de la Gerencia adjunta de Administración.

III. 7 ESQUEMA CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL.

ESQUEMA CONCEPTUAL.

La decisiva participación del Estado en el desarrollo económico, político y social del País, requiere niveles cada vez más elevados de eficiencia, eficacia y congruencia en la ejecución de las actividades encomendadas al sector público.

Con la Ley de Planeación se establecen las normas y principios conforme a las cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar en función de éstas, las actividades de la Administración Pública.

Con el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, se establece la correspondencia entre los grandes objetivos nacionales y las estrategias para alcanzarlos, se da congruencia a los planes sectoriales y se fijan las líneas generales de acción de las dependencias y entidades públicas.

MARCO LEGAL

A partir de la Reforma Administrativa se han establecido diversas disposiciones de carácter jurídico, que tienen como propósito fortalecer los procesos de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación de la Administración Pública Federal. Con base en ellos, tanto dependencias como entidades deberán organizarse y conducirse, a fin de mejorar sus sistemas y procedimientos internos, así como cumplir adecuadamente con la normatividad vigente.

Del conjunto de disposiciones legales mencionadas, destacan por su importancia en materia de Evaluación las siguientes:

Ley de Planeación.

Artículo 17.- Las entidades paraestatales deberán:

Fracción VI. Verificar periódicamente la relación que guardan sus actividades, así como los resultados de su ejecución con los objetivos y prioridades del programa institucional.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Artículo 31.- A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción VII. Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema monetario del País que comprende el banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y a las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito.

Artículo 32.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción VIII.- Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos de egresos.

Fracción XVI.- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

Artículo 32 Bis.- A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción I.- Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.

Fracción VII.- Realizar por sí o a solicitud de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto o de la Coordinadora de Sector correspondiente auditorías y evaluaciones a las Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia de sus operaciones y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas.

Artículo 55.- Los Consejos de Administración, Juntas Directivas o equivalentes, serán responsables de la programación estratégica y de la supervisión, de la marcha normal de las entidades del sector paraestatal; los coordinadores del sector podrán, cuando lo juzguen necesario, establecer comités técnicos-especializados dependientes de los Consejos de Administración, con funciones de apoyo en el desarrollo de estas actividades.

Artículo 2.- En materia de programación, presupuestación, control y evaluación de la operación y el gasto de las entidades paraestatales; corresponderá:

Fracción V.- A las entidades de la Administración Pública Paraestatal.

e) Establecer con base en los lineamientos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y del Coordinador del Sector, los mecanismos de Control de gestión, auditoría interna e información que permitan el seguimiento permanente y el diagnóstico de las actividades programático-presupuestales a cargo de la entidad.

A través de la programación y la presupuestación se ha logrado ubicar los objetivos y definir las metas, estimar los recursos necesarios para su logro e identificar a las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Con la corresponsabilidad en el ejercicio del Gasto - Público Federal, se ha facilitado la operación de las dependencias y entidades, promoviéndose una mayor eficiencia en la asignación y utilización de los recursos y una mayor eficacia en el logro de las metas.

La adopción de estos mecanismos ha implicado que las dependencias y entidades establezcan mejores sistemas de autocontrol, a efecto de que vigilen, con la profundidad requerida, el grado de cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en sus programas, y por lo tanto, la necesidad de que sistemáticamente se practiquen evaluaciones de las actividades realizadas, a fin de ratificar o rectificar el curso de las acciones, permitiendo de esta manera contar con un flujo constante de elementos de juicio que retroalimenten a los procesos de planeación, organización, dirección y control..

7.1 Fundamentos legales de Capacitación y Adiestramiento.

- La Ley Federal de trabajo, desde el año de 1970 obligaba al patrón a proporcionar capacitación a sus trabajadores, pero realmente era un número reducido de empresas y mucho menos aún las instituciones paraestatales y el sector público que no atendían esta disposición.
- Con motivo del programa de "Reforma Administrativa del - Gobierno Federal", al igual que otras instituciones paraestatales, se inició por vez primera en septiembre de 1971, sus acciones en materia de capacitación y desarrollo de personal, desde entonces a esta fecha, se han beneficiado los empleados y funcionarios de Banobras con temas humanísticos, técnicos administrativos

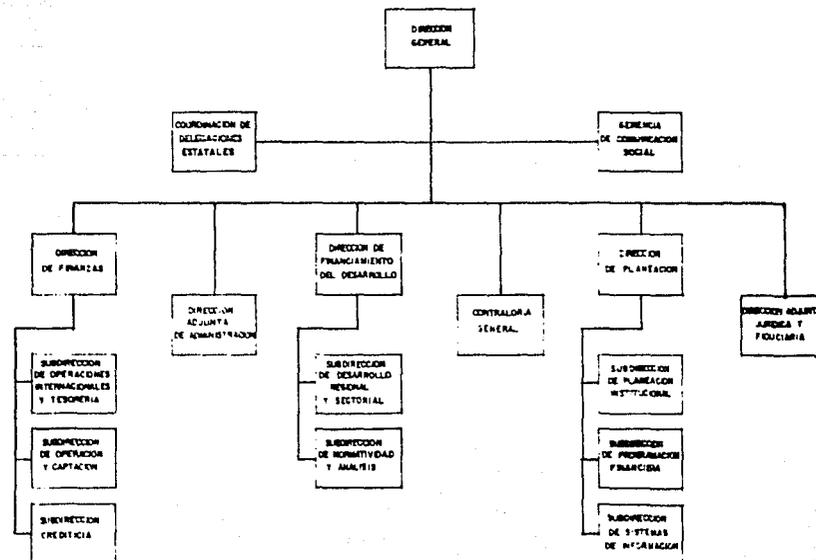
- El 9 de enero del 1978, se adiciona a la fracción XIII, del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional y por decreto que entró en vigor el 10 de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándole el capítulo III Bis del título IV, Reglamentario de la norma constitucional, esta nueva Ley declara de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento, establece el derecho a los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento de sus patrones, con el objeto de elevar su productividad y, con ello, su nivel de vida.

- En este entonces, las instituciones bancarias privadas y nacionales, fueron exhortadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (C.N.B.S) para dar cumplimiento a tan importante ordenamiento, quien emitió el 22 de diciembre de 1978, el oficio circular No. 69846965, para dar a conocer por primera vez en la historia de la banca mexicana, las bases normativas para formular los planes y programas de capacitación y adiestramiento para los empleados al servicio del Sistema Bancario Mexicano.

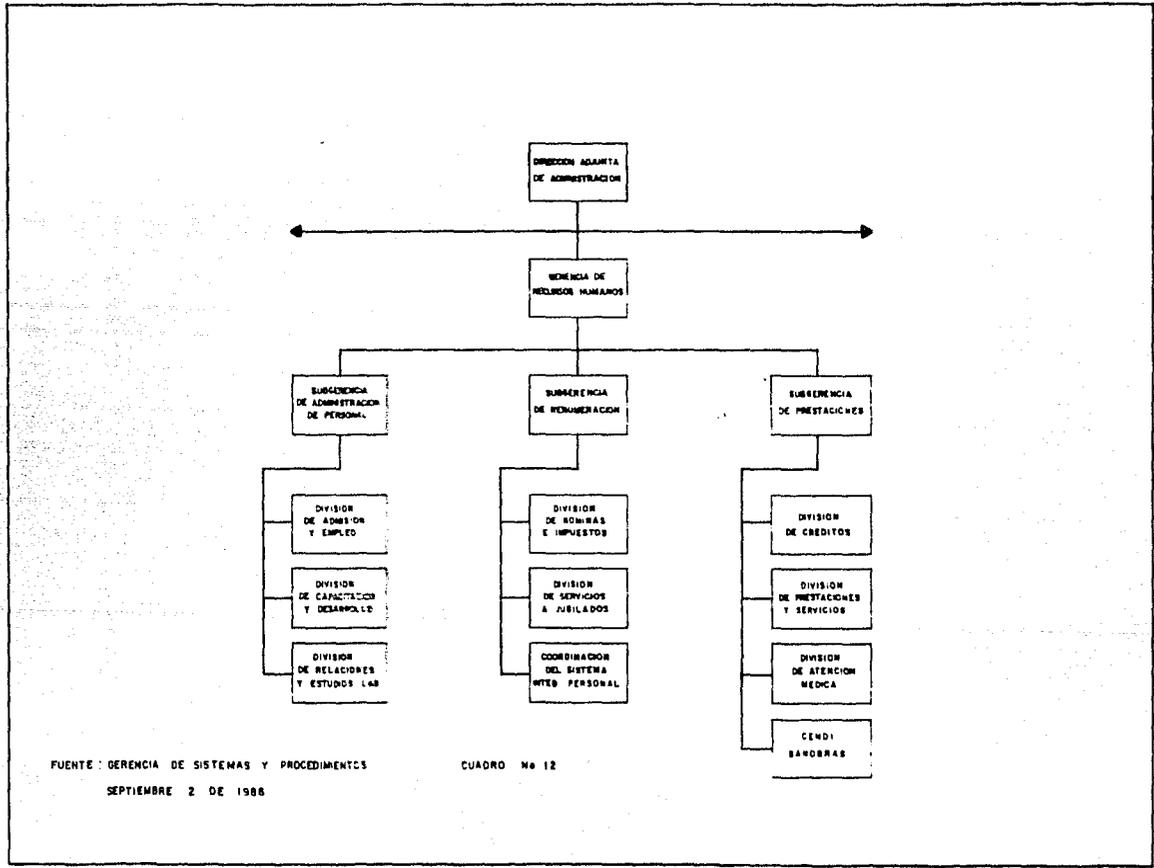
- A partir de estos lineamientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, entidad que ha venido cumpliendo oportunamente con esta disposición, habiendo registrado los siguientes planes y programas de capacitación
 - en 1979 El Plan BIANUAL 79-80
 - en 1981 El plan bianual 81-82
 - en 1983 El plan bianual 83-84
 - en 1985 el plan bianual 85-86
 - en 1987 El plan bianual 87-88

BANCO NACIONAL, SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO, BANCA DE DESARROLLO

ANEXO II



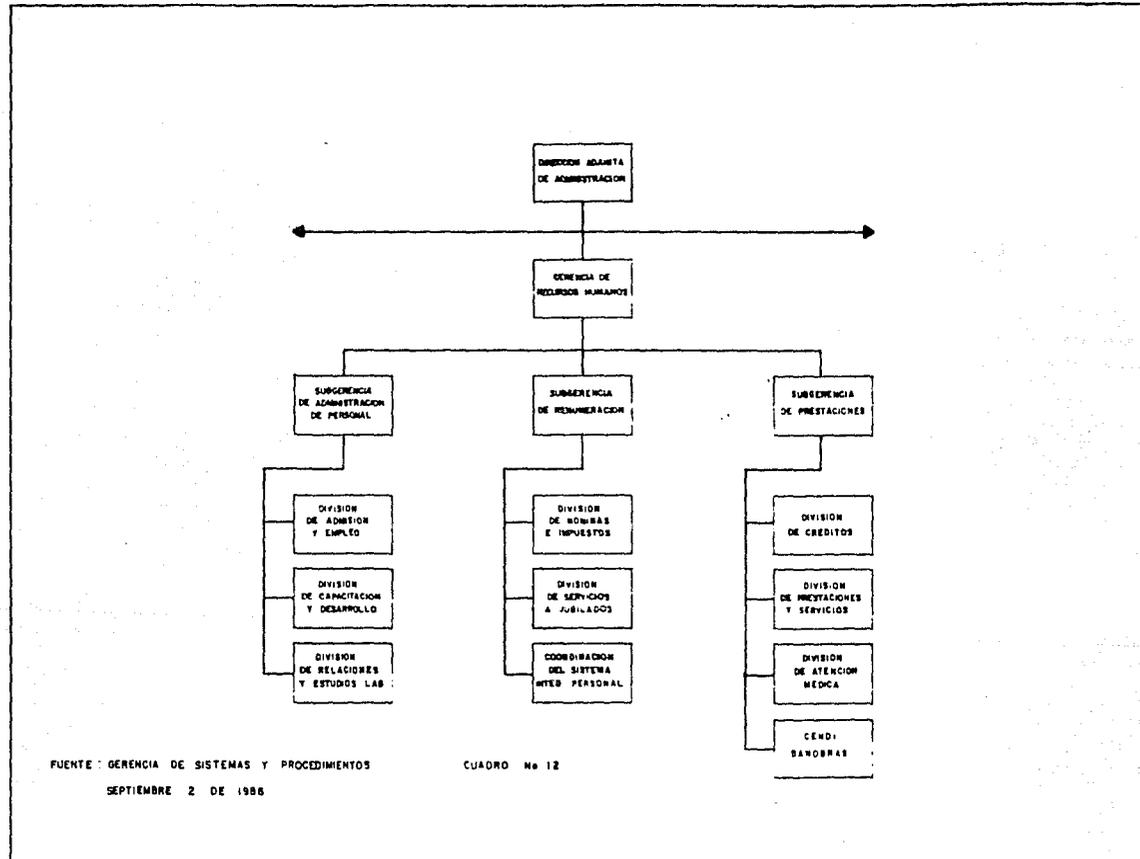
TESIS-CON FALLAS-DE ORIGEN



FUENTE : GERENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

CUADRO No 12

SEPTIEMBRE 2 DE 1986



MARCO LEGAL

ARTICULO 123
CONSTITUCIONAL
9 ENERO 1978

PLAN NACIONAL
DE DESARROLLO
31 MAYO 1983

LEY FEDERAL
DEL TRABAJO
ARTICULO 123
(FRACCS. A-X)
1º MAYO 1978

PLAN NACIONAL
DE CAPACITACION Y
PRODUCTIVIDAD
22 AGOSTO 1984

LEY REGLAMENTARIA
FRACC. XIII
APARTADO B
ARTICULO 123
CAP. 3º
ART. 15
CONSTITUCIONAL
30 DICIEMBRE 1983

COMISION NACIONAL
BANCARIA Y DE
SEGUROS

REGLAMENTO
INTERIOR DE
TRABAJO

C A P I T U L O I V

IV. EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO

IV.	1.	Problemática	123
IV.	2.	Hipótesis	126
IV.	3.	Programación y Procedimiento de Trabajo	127
	3.1.	Carpeta de Trabajo	128
	3.1.1.	Clasificación de los papeles- de trabajo dentro de cada Sec- ción de trabajo.	129
	3.1.2.	Claves generales a utilizar	130
	3.1.3.	Secciones de Trabajo	131

IV. 1. Problemática

Siempre que iniciamos una investigación, nos encontramos con una serie de efectos causados por varias razones (problemas) que saltan a la vista y que nos confunden, entorpeciendo el desarrollo normal de las cosas. En muchas ocasiones ignoramos las causas que los producen y de ahí, que sea necesario auscultar para integrar las partes que conforman el problema y poder analizarlo, desmenuzando sus partes (Método Deductivo).

Cualquier problema de cualquier índole se presenta por sus efectos, y es parte de nuestra labor de administradores, someterlo al siguiente proceso para su análisis:

1. Identificar el problema (definirlo)
2. Analizarlo o desmenuzarlo en sus partes
3. Formular alternativas de acción para solucionarlo
4. Seleccionar la alternativa más conveniente
5. Decidir la solución al problema más conveniente y eficiente posible.

En nuestra investigación, la de evaluar el Departamento de capacitación de un Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito (caso muestra); y que mediante una auscultación previa, se logró determinar los problemas que a continuación se detallan:

1. Carece de una definición clara de su objetivo u objetivos a lograr.
2. No existe congruencia en sus acciones, en virtud de que los cursos de capacitación que se imparte, no concuerdan con las necesidades reales de capacitación.

3. Los integrantes de la organización del departamento no contraen un compromiso determinado, porque no los involucran en la determinación de los objetivos o metas a realizar.
4. Los programas de capacitación y adiestramiento son desarrollados de acuerdo a las solicitudes y deseos de unos cuantos que desean prepararse en determinadas áreas y no son basados en un estudio de necesidades de capacitación congruentes con los objetivos que requiere la institución.
5. No existe una jerarquía adecuada de responsables del Departamento de Capacitación, en virtud de que todos guardan el mismo nivel y carecen de una supervisión adecuada.
6. Por lo anterior, la cadena de mando se rompe continuamente por el desconocimiento y por carecer de la definición, de un jefe responsable de la supervisión y dirección del Departamento.
7. No hay precisión en la línea de autoridad, hecho que motiva conflictos internos en virtud de que el profesorado que pertenece al staff choca con los capacitadores que pertenecen a la línea.
8. No hay responsable del seguimiento para evaluar los resultados producidos por los cursos de capacitación, ni existe el sistema de comunicación con las áreas operativas que pudieran reportar dichos resultados; ni tampoco están ligados o considerados para las promociones o requerimientos de personal a puestos de mayor nivel.

9. La impartición de los cursos de capacitación son delegados en personal no calificado y especialista en la materia, lo cual implica ausencia de capacitadores calificados.
10. El Departamento de Capacitación se encuentra realmente desvinculado de las áreas de la institución en virtud de la falta de comunicación y los capacitadores ignoran las aptitudes que requieren estimular para desarrollar las habilidades que hagan más competente al personal de la institución para el mejor desempeño de sus puestos.

Definiendo el problema, se concreta en los siguientes puntos:

1. Indefinición de objetivos
 - 1.2. Congruencia de los cursos con los objetivos institucionales
2. Falta de organización
 - 2.1. Estructura formal
 - 2.2. Definición de la línea de autoridad
 - 2.3. Definición de funciones
3. Falta de procedimientos
 - 3.1. Manual de políticas y procedimientos
 - 3.2. Instructivos de preparación de cursos de capacitación

La definición del problema nos permite visualizar claramente la necesidad de practicar una Auditoría Administrativa.

IV. 2. Hipótesis

Analizando la problemática que nos refleja el inciso anterior, podemos formular los supuestos que solucionarían dicha problemática, como consecuencia lógica de dicha investigación que se practique a la administración del departamento de capacitación. Por lo anterior suponemos:

1. La necesidad clara de que se practique una Auditoría-Administrativa.
2. Derivado de la Auditoría, se les armará de un Manual de Organización que defina objetivos, funciones y responsables.
3. Formular y establecer el Manual de Políticas y Procedimientos que permita la actuación congruente de las acciones dirigidas hacia el logro de los objetivos institucionales.
4. Establecer el canal de retroalimentación que permita capacitar al personal en áreas requeridas por la institución y poder implantar el sistema de evaluación de resultados de los cursos de capacitación congruentes con los objetivos esperados.

IV. 3. Programación y Procedimiento de Trabajo

El trabajo que se debe desarrollar previo a la práctica de la Auditoría Administrativa, es un trabajo de planeación y organización del mismo, el cual implica un ordenado análisis y programación de actividades a desarrollar. Las mismas deben realizarse con apego a los procedimientos de Auditoría Administrativa aceptados por la práctica profesional en el gremio.

El procedimiento desarrollado en las páginas subsecuentes es una propuesta de organización para todo aquel profesional encargado de practicar la Auditoría Administrativa a cualquier empresa.

IV. 3.1. CARPETA DE TRABAJO

IV. 3.1.1. Clasificación de los Papeles de Trabajo dentro de cada Sección.

01. Objetivos
02. Programa de Trabajo
03. Procedimientos Aplicables (Cuestionarios)
04. Cédula de Entrevistas e Información Captada
05. Cédula de Puntos Pendientes y Control de Solu
ción
06. Cédula de Análisis y Síntesis
07. Cédula de Observaciones y Sugerencias
08. Cédula de Conclusiones y/o Medidas Correcti -
vas para el Informe
09. Cédula de Anexos a Incluir en el Informe

IV. 3.1.2 Listado de Claves a Utilizar

-  Punto Pendiente
-  Punto Resuelto
-  Selección de Cuestionario Aplicable
-  Persona Conflictiva
-  Persona Accesible
-  Rapport
-  Confrontación
-  Silencio
-  Uso del Agrado
-  Uso del Desagrado
-  Presión Emocional
-  Presión de Tiempo
- ok* Interpretación de Documentos
-  Verificación de Documentos
-  Evaluación de Resultados
- S.A Selección de Alternativas

NA. No Aplicable

A. Muy Bien

B. Bien

C. Pasa

D. Mal

3.1.3 Secciones de Trabajo

Sección	10.	Datos Generales de la Empresa y Antecedentes	132
Sección	20.	Planeación	137
Sección	30.	Examen	146
Sección	40.	Evaluación	165
Sección	50.	Informe	175

Sección 10. Generales de la Empresa**10.1. Generales****10.2. Ejecutivos****10.3. Servicios a Proporcionar****10.4. Informes Requeridos**

10.1. Generales de la Empresa

1. Nombre:
2. Dirección
3. Colonia
4. Z.P.
5. Teléfonos
6. Matriz Sucursal No. _____
7. Sociedad Tipo _____
8. Capital Social
9. Socios: _____

10. Administrador General _____

11. Consejo Administración: _____

12. Giro _____
13. Registros:
 RFC. _____ CE _____ OTROS _____

10.2. Ejecutivos de la Empresa

1. Gerente General:

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

2. Gerentes de Area

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Puesto: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Puesto: _____

10.3. Servicios a Proporcionar

1. Auditoría Administrativa
2. Diagnóstico Administrativo
3. Estudios de Sistemas y Procedimientos
4. Implantación de Sistemas
5. Consultoría Administrativa
6. Asesoría Administrativa
7. Fecha Inicio _____
8. Contrato de Servicios, Fecha de Firma _____
9. Funcionario Autorizado para Aceptar y Firmar Contrato:

10.4. Informes Requeridos

1. Diagnóstico Administrativo
2. Informe de Auditoría Administrativa (Corto)
3. Informe de Auditoría Administrativa (Largo)
4. Reporte de Sugerencias
5. Manual de Organización
6. Manual de Políticas
7. Manual de Sistemas y Procedimientos
8. Otros (especificar) _____

Sección 20. Planeación

- 20.1. Definición del Estudio
- 20.2. Diagnóstico Administrativo
- 20.3. Definición del Objetivo
- 20.4. Alcance
- 20.5. Determinación del Personal Necesario
- 20.6. Programación del Tiempo Estimado
- 20.7. Definición de Técnicas y Herramientas a Revisar
- 20.8. Programa de Auditoría

20.1. Definición del Estudio

El estudio tiene como finalidad realizar la Audi
toría Administrativa a la División de Capacita
ción del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Cré
dito, conforme a los procedimientos de Audito -
ría Administrativa aplicables, y de acuerdo a -
programas definidos.

20.2. Diagnóstico Administrativo

Derivado de las pláticas con el Subgerente de personal del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito, se observaron y determinaron deficiencias administrativas, mismas que se sometieron a discusión.

De las cuales se decidió platicar un diagnóstico administrativo.

El diagnóstico practicado arrojó evidencias concretas sobre problemas organizacionales y que fueron fundamentados con cuestionarios aplicados al personal responsable de cada área. Y se analizó dicha información con miras a profundizar en el área correspondiente.

20.3. Definición del Objetivo

Practicar la Auditoría Administrativa a la divi
sión de Capacitación con el fin de descubrir de
ficiencias e irregularidades referentes a la es-
trutura, objetivos, políticas, reglamentos, sis
temas, procedimientos y controles operativos, -
así como en la utilización y aprovechamiento de
los recursos humanos y materiales que impongan-
el cumplimiento de los objetivos de capacita -
ción.

20.4. Alcance

La Auditoría Administrativa tendrá el alcance - del área de capacitación únicamente; comprendiendo el análisis organizacional y funcional de la misma, así como juzgar la congruencia de los planes y programas del área para el logro del objetivo común.

20.5. Determinación del Personal Necesario

Se estudiaron las necesidades del personal para esta auditoría y se concluyó que se requerían:

Fase 1. A. 4. Presupuesto

No. Personal	tiempo		
	Hs. Total	Cuota	Total
1 Director Auditoría	25	25	12,000
1 Supervisor Auditoría	375	375	6,000
1 Jefe de Auditoría	750	750	3,000
4 Ejecutantes de Auditoría	650	2,600	2,000

20.6 PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO

Se procede con Gráfica de Gantt, para programar el tiempo de duración y la secuencia de la auditoría administrativa.

PROGRAMA AUDITORIA					
Revisión practicada a:		TRIMESTRE			
Nº	Actividad	Tiempo	Mayo	Junio	Julio
1	PLANEACION	E R			
1.1	Definición del estudio.	E R			
1.2	Diagnóstico Administrativo	E R			
1.3	Definición del objetivo	E R			
1.4	Alcance del estudio	E R			
1.5	Determinación de recursos humanos necesarios	E R			
1.6	Programación del tiempo estimado	E R			
1.7	Definición de Técnicas a utilizar	E R			
2	EXAMEN	E R			
2.1	Entrevista con responsables.	E R			
2.2	Obtención de información	E R			
2.3	Captación de documentación	E R			
2.4	Revisión, complementación y depuración de la información	E R			
3	EVALUACION	E R			
3.1	Análisis y evaluación de la información	E R			
3.2	Integración de conclusiones y preelmentos	E R			
3.3	Discusión de las observaciones	E R			
3.4	Discusión de las recomendaciones	E R			

20.7. Definición de Técnicas y Herramientas a Utilizar

1. Entrevistas
2. Aplicación de Cuestionarios
3. Análisis Funcional
4. Cuestionario Específico por Area
5. Técnicas de Investigación Aplicables
6. Guía de Auditoría

PROGRAMA AUDITORIA

Revisión practicada a:

No.	Actividad	Tiempo	Mayo	Junio	Julio
4.	PRESENTACION	E R			
4.1	Elaboración del informe	E R			
4.2	Presentación al director y subdirector de auditoría	E R			
4.3	Presentación a responsables de la UNIDAD AUDITADA	E R			

20.8. Programa de Auditoría

(Ver gráfica de Gantt) en el Punto No. 20.6

Sección 30. Examen

- 30.1. Entrevistas
- 30.2. Técnicas Aplicables
- 30.3. Captación de la documentación necesaria
- 30.4. Revisión, Complementación y -depuración de la información-captada
- 30.5. Captación de opiniones y sugerencias

30.1. Entrevistas

30.1.1. Relación de Entrevistas

30.1.2. Observaciones relevantes

30.1.1. Relación de Entrevistas

(Identificados en Organigrama 30.3.3.)

11. Jefe de División de Capacitación

114.1 Analista Staff

114.2 Secretaria del Jefe de División

114.3 Supervisor "B"

1/4 Analistas "A"

5/6 Analistas "B"

7 Analista "C"

114.4 Supervisor "C"

1 Técnico "A"

114.5 Supervisor "B"

114.6 Supervisor "C"

1/2 Técnicos "A"

3/4 Auxiliares

5 Mensajero

114.7 Supervisor "C"

114.8 Encargado Administrativo

114.9 Secretaria "B"

1/2 Secretaria "C"

30.1.2. Observaciones relevantes:

1. El tramo de control del Jefe de División es muy largo y no deber ser más amplio que de 5 a 7, pa-

ra mantener una adecuada comunicación y una relación eficiente de comunicación.

2. Cargas de trabajo mal distribuidas, pues mientras unos supervisores no supervisan, otros tienen 7 subordinados.
3. El objetivo de cada supervisión con respecto al objetivo principal de Capacitación, no son congruentes y se desvían del objetivo que deben perseguir.
4. El marco conceptual de la función de capacitación, no se ha formulado y se convierte en una necesidad y a la cual, debe supeditarse el tipo de organización que adopte la División.
5. La División del trabajo de la División de Capacitación debe originarse en la concepción del sistema de capacitación y estructurar la jerarquía de su división de acuerdo a la división del sistema.
6. Las supervisiones actuales no identifican en su título el trabajo que realizan, y esta identificación es un imperativo organizacional.

7. Las responsabilidades y la autoridad de cada supervisor, deben definirse claramente, en virtud de existir conflicto de autoridad entre supervisores, y duplicidad de funciones.
8. Es conveniente limitar el trabajo de cada persona a la realización de una simple función, teniendo a la especialización.
9. Es conveniente separar las funciones de línea de las de staff, situación que se presenta mezclada en toda la división.
10. Es conveniente delegar la autoridad suficiente en los responsables de cada subfunción para el mejor desempeño de la misma.

30.2. Técnicas Aplicables

		Si	No
30.2.1.	Análisis Funcional	X	
30.2.2.	Análisis Operacional		
30.2.3.	Análisis Actitudinal		
30.2.4.	Análisis de las Condiciones de Trabajo		

30.3. Captación de la Documentación Necesaria

30.3.1. Manual de Organización

30.3.2. Manual de Políticas y Procedimientos

30.3.3. Organigrama

30.3.4. Cuestionario General de Auditoría

30.3.5. Relación de Puestos Tipo

30.3.6. Cuestionario Funcional

30.3.7. Cuestionario de Naturaleza y Condiciones de Trabajo

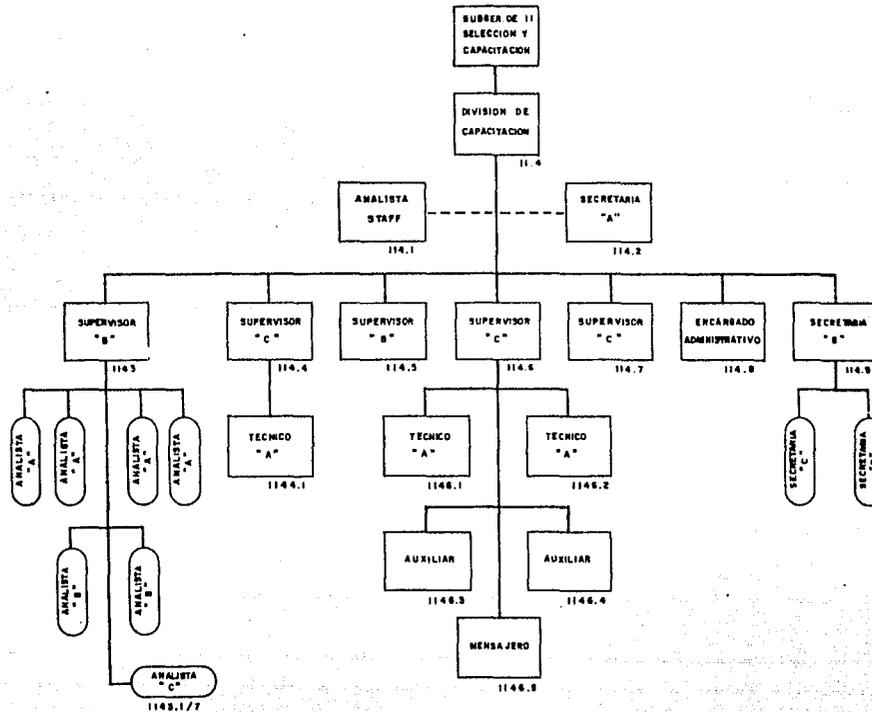
30.3.8. Inventario de Sistemas y Procedimientos

30.3.9. Cuestionario de Análisis de Formas

30.3.10. Diagramación de Procedimientos

ORGANIGRAMA DE LA DIVISION DE CAPACITACION
 DEPENDIENTE DE LA SUBGERENCIA DE SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL DEL BANCO NACIONAL,
 SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO, BANCA DE DESARROLLO

30.3.3



30.3.6. Cuestionario Funcional

ESTE ES EL CUESTIONARIO MODELO QUE SE APLICO INTEGRAMENTE EN CADA UNA DE LAS AREAS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION. SE PRESENTE UNICAMENTE EL MODELO PARA EFECTOS PRACTICOS.

VER ORGANIGRAMA 30.3.3

DESCRIPCION DE PUESTO

11.4

F E C H A

FOLIO

DE

DIA MES AÑO

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION

GERENCIA RECURSOS HUMANOS ✓

SUBGERENCIA SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL ✓

DIVISION CAPACITACION ✓

11.4 E PUESTO JEFE DE DIVISION ✓

II. DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.

- DEPENDE DE: SUBGERENTE DE SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL
- AUTORIDAD SOBRE : SUPERVISOR DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION:
 - TECNICO EN CAPACITACION AUDIOVISUAL
 - SUPERVISOR DE CAPACITACION

III. PROPOSITO (S).

- Planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los aspectos relacionados con la capacitación Institucional.

IV. FUNCIONES BASICAS.

- Efectuar la planeación, supervisión y control de detección de necesidades de capacitación.
- Determinar, implementar y controlar los cursos de capacitación.
- Supervisar y evaluar los recursos humanos del área en su aspecto técnico y administrativo.

DESCRIPCION DE PUESTO

F E C H A		
DIA	MES	AÑO

HOJA
156
DE

- Determinar y elaborar el presupuesto anual del área, así como en la vigilancia de su aplicación.
- Apoyar en cualquier actividad relacionada con el desarrollo de sus funciones que le sea solicitada por su Jefe Inmediato.

**CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION
DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

FECHA		
DIA	MES	AÑO

157

I. IDENTIFICACION.

No. DE EXP. 3229-8		NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)) RAMIREZ LOPEZ HUMBERTO			
NOMBRE DEL PUESTO ANALISTA "A" <i>Syiff</i>			CLAVE DEL PUESTO XN-04	CATEG. B-A	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO 2 AÑOS 9 MESES
JORNADA NORMAL DE TRABAJO			JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO		
DIAS (5) LUNES A VIERNES	HORARIO 8:00 A 15:00		DIAS	HORARIO	
SUBDIRECCION ADMINISTRACION			GERENCIA RECURSOS HUMANOS		
SUBGERENCIA SELECCION Y CAPACITACION			DIVISION CAPACITACION		
No. DE AREA 511 220	DIRECCION (LUGAR DONDE DESEMPEÑA SUS LABORES) LAFRAGUA 4			No. PISO(TELS) 50.	535-32-98

II. DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.

SU PUESTO EJERCE AUTORIDAD SOBRE			
NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PLAZAS	NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PLAZAS
ANALISTAS	2		
INSTRUCTOR	1		
SECRETARIA	1		
NOMBRE DEL PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO JEFE DIVISION DE CAPACITACION		APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) CASTILLA ASEYRO CARLOS	

III. - OBJETIVO DEL PUESTO.

- COORDINAR EL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA PARA ADULTOS, EMPLEADOS DE LA INSTITUCION.
- DESARROLLAR Y COORDINAR PROGRAMAS DE ACTUALIZACION Y DESARROLLO DE SUPERVISORES Y -
FUNCIONARIOS.
- DESARROLLAR Y COORDINAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION CON FINES ESCALAFONARIOS

* ESTA PERSONA EJERCE FUNCIONES DE SUPERVISOR.

INSTRUCCIONES:

- A) ELABORE EN UNA HOJA POR SEPARADO UNA RELACION DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EN SU PUESTO Y VERIFIQUE QUE ESTEN COMPLETAS.
- B) CLASIFIQUELAS DE ACUERDO CON LA FRECUENCIA CON QUE LAS DESARROLLA, IDENTIFIQUELAS DE LA SIGUIENTE MANERA:
 D - DIARIO TD - CADA TERCER DIA S - SEMANAL Q - QUINCENAL M - MENSUAL B - BIMESTRAL
 TM - TRIMESTRAL SM - SEMESTRAL A - ANUAL E - EVENTUAL.
- C) ANALICE Y DETERMINE EL VOLUMEN DE TRABAJO O LA CANTIDAD DE VECES QUE EJECUTA LA MISMA ACTIVIDAD EN CASO DE VARIACIONES OBTenga UN PROMEDIO. EJEMPLO: ELABORAR VOLANTES CONTABILIZADOS ENTRE 8 Y 10 VOLANTES. EL VOLUMEN SERA DE 9 VOLANTES CONTABILIZADORES.
- D) TRANSCRIBA DE ACUERDO CON LA FRECUENCIA EN QUE SE PRESENTEN, LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA, SIN OMITIR NINGUNA. UTILICE UN LENGUAJE SENCILLO, Y SOLO EN CASO NECESARIO, APLIQUE TERMINOS TECNICOS. USE VERBOS EN INFINITIVO (ELABORAR, COORDINAR, VERIFICAR, CALCULAR), DEJE USTED DOS RENGLONES CADA VEZ QUE CAMBIE DE FRECUENCIA.
- E) TIEMPO UNITARIO: ANOTE EL TIEMPO EN MINUTOS EN EL QUE REALIZA CADA ACTIVIDAD.
- F) TIEMPO TOTAL: ES EL TIEMPO UNITARIO EN MINUTOS MULTIPLICADO POR EL VOLUMEN DE CADA ACTIVIDAD.

FRECUENCIA	ACTIVIDAD	VOLUMEN	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL
D	SUPERVISAR ASISTENCIA DE ALUMNOS Y MAESTROS ✓ ✓	10	10	100
D	SUPERVISAR INSCRIPCIONES DE ALUMNOS ✓ ✓	10	10	100
D	RESOLVER PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN ✓ X	2	30	60
D	SUPERVISAR DESARROLLO DE PROGRAMAS ✓ ✓	5	20	100
D	SUPERVISAR ELEMENTOS DE CURSO ✓ ✓	1	10	10
D	SUPERVISAR PROGRAMACION AULAS Y CURSOS ✓ ✓	1	10	10
D	ELABORAR-MEMORANDUM-Y/O COMUNICACIONES ✓ ✓	2	30	60
D	ASISTIR A JUNTAS DE TRABAJO ✓ ✓	1	30	30
D	COORDINARSE CON OTRAS AREAS ✓ ✓	1	30	30
D	INVESTIGAR LECTURAS O ARTICULOS DE INTERES ✓ ✓	1	30	30
D	SUPERVISAR LA SELECCION DE ARTICULOS DE LECTURA ✓ ✓	1	30	30
D	SUPERVISAR EVALUACIONES PRACTICADAS ✓	1	30	30
D	SUPERVISAR EJECUCION DE CURSO ✓	1	30	30
D	DESARROLLAR PROYECTOS DEL AREA ✓	1	60	60
D	CERTIFICAR DOCUMENTACION DE ESTUDIANTES ✓	1	20	20
D	PRESENTAR Y OBTENER FIRMA DE JEFE EN DOCUMENTOS ✓	1	10	10

FRECUENCIA	ACTIVIDAD	VOLUMEN	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL
S	SUPERVISAR PARA PRESENTAR CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES	1	60	60
S	SUPERVISAR ASIGNACION AULAS PARA GRUPOS	1	30	30
S	SUPERVISAR COMPROMISOS CON INSTRUCTORES	1	30	30
S	SUPERVISAR RESULTADOS DE CURSOS	1	30	30
S	SUPERVISAR LA INTEGRACION DE ARTICULOS BIBLIOGRAFICOS	1	30	30
S	OBTENER AUTORIZACION DE ENVIO DE ARTICULOS BIBLIOGRAFICOS	1	10	10
S	SUPERVISAR INTEGRACION DE CARPETAS	1	40	40
S	SUPERVISAR INVITACIONES A PARTICIPANTES	1	60	60
M	SUPERVISAR PAGO DE HONORARIOS DE INSTRUCTORES	12	10	120
M	SUPERVISAR REGISTROS DE PARTICIPANTES	1	20	20
M	SUPERVISAR INFORME AL INEA	1	20	20
M	SUPERVISAR CONTROLES DE AVANCE	4	20	80
M	SUPERVISAR ENVIO DE ARTICULOS A AREAS	1	40	40
M	SUPERVISAR DIFUSION DE INFORMES DE ESCALAFON	1	50	50
M	OBTENER RETROALIMENTACION DE LECTORES	2	60	120
M	PRESENTAR INFORMACION PARA QUE ENVIEN RESULTADOS A COMISION DE ESCALAFON	1	120	120
M	CONCERTAR CITAS Y ENTREVISTAS PARA ENCUENTROS DE CAPACITACION	1	30	210
M	COORDINARSE PARA CONCERTAR ENCUENTROS	1	60	420
M	DELIMITAR TEMATICA A SEGUIR	1	60	60
M	COORDINARSE PARA DESARROLLO DEL EVENTO	1	60	60
M	OBTENER FIRMA DEL JEFE PARA DOCUMENTOS VARIOS	1	350	350
M	INVESTIGAR NECESIDADES DE DESEMPEÑO LABORAL	1	60	60
M	ANALIZAR PROPUESTAS DE CAPACITACION	1	60	60
M	DISEÑO DE ALTERNATIVAS DE CAPACITACION	1	350	350

EN CASO NECESARIO USE HOJAS ADICIONALES

CC	ACTIVIDAD	VOLUMEN	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	TIEMPO TOTAL
	EJECUCION DE ALTERNATIVAS DE CAPACITACION	1	350	350
M	SUPERVISAR PROGRAMACION DE CURSOS PARA ESCALAFON	1	280	280
	OBTENER FIRMA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES	1	60	60
	SUPERVISAR INFORMES DE RESULTADOS DEL AREA	1	350	350
	SUPERVISAR SOLICITUDES DE EXAMENES	1	20	20
B	ELABORAR INFORMES DE AVANCES	1	210	210
	PLANEAR Y ELABORAR PROGRAMAS DE EDUCACION	1	560	660
	SUPERVISAR PROMOCION, DIFUSION E INSCRIPCIONES	1	700	700
TH	SUPERVISAR PAGO DE EXAMENES EXTRAORDINARIOS	1	350	350
	SUPERVISAR PAGO DE EXAMENES FINALES	1	350	350
CM	ELABORAR INFORME DE RESULTADOS DE EDUCACION	1	560	560
SM	ELABORAR INFORME DE RESULTADOS DE INGLES	1	560	560
	ELABORAR INFORME DE RESULTADOS SECRETARIAL	1	560	560
CM	ELABORAR INFORME DE RESULTADOS DE MANDOS INTERMEDIOS	1	560	560
	ELABORAR INFORME DE RESULTADOS NIVEL GERENCIAL	1	560	560
	ACUDIR A REUNIONES DE ESCALAFON	1	350	350
A	ELABORAR PROGRAMA DE ENSEÑANZA ABIERTA	1	560	560
	ELABORAR INFORME ANUAL DE RESULTADOS DEL AREA	1	700	700
	ELABORAR PROGRAMA DE INGLES	1	560	560
A	SUPERVISAR ELABORACION PROGRAMA SECRETARIAL	1	560	560
	ELABORAR PROGRAMA DE MANDOS INTERMEDIOS	1	560	560

EN CASO NECESARIO USE HOJAS ADICIONALES

¿ TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU PUESTO O AREA ?

ANALIZAR CONTINUAMENTE PROCEDIMIENTOS

INDIQUE QUE ACTIVIDADES SON INNECESARIAS Y PUEDEN ELIMINARSE DE INMEDIATO.

¿ DE LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA CONSIDERA QUE EXISTA ALGUNA QUE SE DUPLIQUE INNECESARIAMENTE CON LAS QUE REALIZA OTRO PUESTO U OTRA AREA DE LA INSTITUTION ?

ACTIVIDAD	PUESTO	AREA

¿ MENCIONE QUE PROCEDIMIENTOS DEBEN ELABORARSE O ACTUALIZARSE.

PROCEDIMIENTOS DE SISTEMAS DE ENSEÑANZA ABIERTA

PROCEDIMIENTOS DE ACTUALIZACION DE ESTUDIOS DE EMPLEADOS.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA Y ACTUALIZACION DE HANDOS INTERMEDIOS

PROCEDIMIENTO DE CONTROL Y ENVIO DE INFORMACION DE ESCALAFON

¿ DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA INDIQUE CUALES DEBEN AUTOMATIZARSE ?

INFORMACION'S DE CONOCIMIENTO Y AVANCES DEL PERSONAL PARA ESTUDIOS CURSADOS, CURSOS TOMADOS, SISTEMA ESCALAFON.

¿ TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU PUESTO O EN LA INST. EN GENERAL. ?

DESCONCENTRAR LA CAPACITACION.

LA INFORMACION QUE MANEJA SU PUESTO ES DE:

- POCA TRASCENDENCIA Y CONFIDENCIALIDAD
- GRAN IMPORTANCIA Y CONFIDENCIALIDAD
- MAXIMA IMPORTANCIA Y CONFIDENCIALIDAD

SU PUESTO TIENE RELACIONES INTERNAS CON:

CON TODOS LOS PUESTOS DE LA INSTITUCION.

SU PUESTO TIENE RELACIONES EXTERNAS CON:

- INSTRUCTORES EXTERNOS.
- COLEGIOS
- UNIVERSIDADES.
- CAMARAS
- EDITORIALES

¿ EN CUANTO ESTIMA USTED LA RESPONSABILIDAD ECONOMICA DE SU PUESTO ? \$ 150,000.00

¿ POR QUE CONCEPTO(S)?

SUELDO Y PRESTACIONES

ELABORADO POR
[Signature]

NOMBRE Y FIRMA

REVISO JEFE INMEDIATO
[Signature]

NOMBRE Y FIRMA

JEFE DIVISION CAPACITACIÓN

PUESTO

30.5. Captación de Opiniones y Sugerencias

40. Evaluación

- 40.1 Análisis y Evaluación de la información captada
- 40.2 Jerarquización de observaciones
- 40.3. Planteamiento de las recomendaciones
- 40.4 Discusión y ajuste de las recomendaciones.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL
PUESTO : DIVISION DE CAPACITACION DE PERSONAL
JERARQUIA : JEFE DE DIVISION
FECHA : JULIO 24 DE 1969

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

166

CLAVE : 11.4
ORGANIGRAMA : 30.3.3
HOJA : 11.4 1/3

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Planear, organizar, dirigir y controlar e integrar los aspectos relacionados con la capacitación institucional.

FUNCIONES:

- Efectuar la planeación, supervisión y control de detección de necesidades de capacitación.
- Determinar, implementar y controlar los cursos de capacitación.
- Supervisar y evaluar los recursos humanos del área en su aspecto técnico y administrativo.
- Determinar y elaborar el presupuesto anual del área, así como la vigilancia de su aplicación.
- Apoyar en cualquier actividad relacionada con la capacitación.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de empleados de la institución.

FUNCIONES:

- Determinar las necesidades de capacitación del personal.
- Informar y preparar al personal sobre la aplicación de nuevas técnicas referidas a la actividad financiera.
- Preparar al personal para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
- Preparar al personal para el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Formular planes y programas de capacitación y evaluación de resultados.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

Objetivo poco claro para ser realizado, por lo que se sugiere definirlo como sigue: "Obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación, formular, organizar y dirigir los planes de capacitación de la institución".

1. Detectar las necesidades de capacitación del personal.
2. Formular el Programa de Capacitación del Personal sobre Técnicas Financieras y Bancarias.
3. Desarrollar, supervisar y evaluar los cursos de capacitación realizados.
4. Capacitar al personal para desempeñar ~~los~~ puestos o nuevas vacantes.
5. Desarrollar programas de capacitación conducentes a generar un incremento en la productividad del recurso humano.

FORMA . ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : ANALISTA STAFF

JEARQUIA . SUBORDINADO STAFF

FECHA JULIO 24 DE 1988

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

167

CLAVE . 114.2

ORGANIGRAMA : 30.3.3

HOJA 114.2 - 2/3

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Coordinar el Sistema de Enseñanza Abierta para Adultos, desarrollar y coordinar los planes y programas de actualización de capacitación.

FUNCIONES:

- Supervisar la asistencia de alumnos y maestros.
- Supervisar las inscripciones.
- Supervisar el desarrollo de los programas
- Revisar los elementos de los cursos.
- Programar los cursos y asignación de aulas y grupos
- Investigar y seleccionar lecturas y artículos de interés.
- Supervisar la evaluación de los cursos, así como su ejecución, e informar los mismos.
- Certificar la documentación de los participantes.
- Presentar certificados a firma.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Coordinar los planes y programas de capacitación de personal.

FUNCIONES:

- Supervisar la asistencia del profesorado (capacitadores) y de alumnos (asistentes).
- Supervisar y aprobar el desarrollo de los programas.
- Revisar y aprobar los elementos didácticos de impartición de los cursos.
- Programar y aprobar los cursos y asignación de aulas y grupos.
- Investigar innovaciones de interés a los cursos y someterlos a su aprobación.
- Realizar, aprobar y responder por la evaluación de los cursos y sus asistentes.
- Expedir los certificados de participación del curso a los asistentes y someterlos a su autorización.
- Entregar los certificados a los asistentes aprobados.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Eliminar de sus funciones la coordinación de enseñanza abierta para adultos, que absorbe el 80% de su tiempo y descuida su función primordial que es la capacitación del personal. Asignar la supervisión del programa de educación para adultos a otra unidad que se especialice en atenderla.
2. El término de supervisión utilizado en sus funciones permite la evasión de responsabilidad, por lo que hay que delegarles la autoridad correspondiente y que se convierta en corresponsable de sus funciones con el jefe inmediato superior.
3. Es imprescindible se fije la especialización en este puesto y se defina su papel de intervención como staff o funciones de línea.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : SECRETARIA DEL JEFE DE DIVISION DE CAPACITACION

JERARQUIA : SUBORDINADO

FECHA : JULIO 24 DE 1988

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO

168 .

CLAVE : 114.2

ORGANIGRAMA : 30.3.3

HOJA : 114.2 - 3/3

ANALISIS DE PUESTO
ACTUAL

OBJETIVO:

Dar apoyo secretarial al Titular de la División.

FUNCIONES:

- Tomar y transcribir dictado
- Mecanografiar documentos, proyectos, formatos, oficios, etc.
- Atender comunicaciones telefónicas
- Recibir, registrar, clasificar y distribuir correspondencia.
- Dar seguimiento a documentos y asuntos - que delega el Titular.
- Atender a visitantes y usuarios de capacitación.
- Elaborar listas de asistencia
- Elaborar contra-recibos de diversos pagos
- Mecanografiar material didáctico de apoyo

ANALISIS DE PUESTO
EFICAZ

OBJETIVO:

Realizar las funciones secretariales y de apoyo al Jefe de la División de Capacitación.

FUNCIONES:

- Tomar y transcribir dictados de documentos y comunicaciones internas y externas.
- Atender y transmitir atenta y cordialmente las comunicaciones telefónicas con la prioridad indicada por el jefe.
- Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia.
- Llevar y supervisar el seguimiento de los documentos y asuntos delegados por el jefe a sus subordinados, informando al mismo, - en el momento que lo solicite.
- Formular y llevar el control de listas de asistencia del personal de la División.
- Elaborar y mecanografiar el material didáctico de apoyo a la División.

ANALISIS DE PUESTO
DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

Se debe delimitar su función a la atención secretarial del Jefe de División y eliminar de sus funciones la mecanografía del material didáctico de capacitación, ya que para tal motivo se tiene el puesto secretarial correspondiente, mismo que debe ser el responsable de la mecanografía, revisión y corrección del material didáctico, para evitar - evasión de responsabilidad y definir claramente - la especialización del trabajo correspondiente a dicha área.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : SUPERVISOR "B" DE CAPACITACION

JERARQUIA : SUPERVISOR EN JEFE

FECHA : JULIO 24 DE 1988.

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

169

CLAVE : 114.3

ORGANIGRAMA : 30.3.1

MOJA : 114.3 4/3

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Coordinar los recursos humanos de la sección de capacitación vertical, con el fin de proporcionar servicios integrales de capacitación a una de la institución en particular, en el proceso de planeación-evaluación-seguimiento.

FUNCIONES:

- Coordinar los servicios de consultoría en capacitación por áreas de responsabilidad.
- Supervisar y atender las sugerencias de los particulares durante y después de los cursos.
- Atender y orientar al personal y funcionarios sobre los programas de capacitación vertical.
- Recibir y despachar comunicación interna
- Acordar con el Jefe de la División de Capacitación las prioridades en el desarrollo de los programas.
- Informar el desarrollo y avance de los programas de capacitación y los resultados obtenidos.
- Asignar y supervisar el trabajo a los analistas "A", "B" y "C" para la operación de los proyectos.
- Realizar juntas con los funcionarios de las áreas para la detección de necesidades de capacitación y su concretización.
- Revisar, diseñar y formular el contenido didáctico de los programas de capacitación y proponer sus modificaciones.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Formular el Programa de Capacitación Integral y proporcionar los medios y servicios necesarios para la realización del mismo.

FUNCIONES:

- Prestar servicios de consultoría en capacitación.
- Formular y acordar con el Jefe de la División las prioridades en el desarrollo de los programas.
- Informar el desarrollo y avance de los programas de capacitación a su cargo, periódicamente.
- Dirigir y controlar el personal a su cargo
- Ejecutar y formular el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación correspondiente a su competencia.
- Diseñar y elaborar el material didáctico para los cursos y proporcionar el material de apoyo necesario para los cursos.
- Participar como miembro en el Comité de Selección y Evaluación de Instructores.
- Formular el presupuesto de su área y programas a realizar.
- Elaborar los informes de rendimiento del trabajo de sus subordinados.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Es conveniente concretar el objetivo.
2. Dentro de sus funciones se observan absorción de actividades captadas por el supervisor, no relacionadas con el puesto en forma directa. Por lo que el mismo realiza multiplicidad de actividades no enfocadas a la especialización.
3. Es conveniente revisar y definir las funciones de supervisión encaminadas a la especialización del trabajo.
4. Debe definirse el proceso de capacitación y dividir el trabajo en función del proceso y no en función de las áreas orgánicas de la institución.
5. Dentro de cada etapa del proceso, dividir el trabajo de capacitación por área funcional de la institución a fin de que se promueva la capacitación integral.
6. Las cargas de trabajo deben ser analizadas, pues se observó, se tuvieron quejas del desequilibrio notable de los mismos, puesto que resulta evidentemente en insuficiencia e ineficiencia de las funciones de la supervisión.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : SUPERVISION "B" DE CAPACITACION

JERARQUIA . SUPERVISOR EN JEFE

FECHA : JULIO 24 DE 1988

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

170

CLAVE . 114.3

ORGANIGRAMA . 30.3.3

HOJA . 114.3 5/3

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

- Intervenir en apertura y clausura de los cursos en representación de la Subdirección de Administración.
- Revisar los reportes de los coordinadores de eventos.
- Participar en el Comité de Selección y Evaluación de Instructores.
- Proporcionar el material didáctico de apoyo a instructores.
- Proporcionar el material didáctico de apoyo a instructores de cursos.
- Formular presupuesto de los cursos y su supervisión.
- Elaborar los informes de actividades y rendimiento del personal dependiente de la supervisión.
- Desempeñarse como instructor interno en el área de capacitación.
- Coordinar la fase de captura, análisis y elaboración de planes y programas del plan bianual de capacitación. (80% del tiempo).

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

FORMA ANALISIS FUNCIONAL
PUESTO : SUPERVISOR "C" DE CAPACITACION
JERARQUIA : SUPERVISOR EN JEFE
FECHA JULIO 24 DE 1988

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CLAVE : 114.4
ORGANIGRAMA : 10.3.3
HOJA : 114.5 - 6/3

171

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Dar apoyo y asesoría técnica a los instructores internos y externos en materia de selección y adecuación de técnicas didácticas, así como la elaboración de material didáctico de apoyo.

FUNCIONES:

- Revisar, a probar el material didáctico para los cursos.
- Coordinar los grupos del Programa Secretarial.
- Controlar y supervisar la asistencia, impartición y clausura de los cursos.
- Supervisar la elaboración de paquetes de instrucción programada.
- Controlar la difusión, inscripción y asistencia a los cursos de capacitación programados.
- Seleccionar y proporcionar el material audiovisual de apoyo a los cursos.
- Mantener el registro de evaluación de los participantes por curso.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Asesorar técnicamente a los capacitadores en material didáctico, audiovisual y de investigación.

FUNCIONES:

- Revisar y aprobar el material didáctico para los cursos.
- Seleccionar y proporcionar el material audiovisual de apoyo a los cursos.
- Coordinar el Programa Secretarial.
- Controlar y supervisar la asistencia, impartición y clausura de los cursos.
- Coordinar los paquetes de instrucción programada.
- Difundir los cursos en la institución, para atraer el interés del personal.
- Mantener el registro y control de las evaluaciones de los capacitados.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Se observa confusión en el objetivo, de esta supervisión, el cual debe clarificarse.
2. Es conveniente el desarrollo de un sistema de captación, análisis, selección, aprobación y aplicación del material didáctico sugerido para los cursos. Dicho sistema debe funcionar como un filtro únicamente a la captación específica del material requerido para el curso correspondiente. Debe eliminarse por completo la captación de material didáctico que no obedezca a un fin determinado.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL
PUESTO : SUPERVISOR "B" DE CAPACITACION
JERARQUIA : SUPERVISOR EN JEFE
FECHA : JULIO 24 DE 1988

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CLAVE : 114.5
ORGANIGRAMA : 30.3.3
HOJA : 114.5 - 7/3

172

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Elevar los niveles educativos y culturales - de los empleados y sus familiares, de la institución en beneficio de su vida familiar, - laboral y social.

FUNCIONES:

- Revisar listas de asistencia
- Mantener ordenada y actualizada la información que requiere el I.N.E.A.
- Analizar la distribución de aulas para la secundaria.
- Impartir clases de español en la secundaria abierta.
- Formular las listas de pagos por honorarios de los asesores de educación abierta.
- Elaborar el informe de avance de cursos para para el I.N.E.A.
- Elaborar y tramitar la documentación de - acreditación y certificación de aprobados por el I.N.E.A.
- Evaluar el desempeño de los asesores.
- Programar actividades de secundaria abierta.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Dirigir y coordinar el Sistema de Educación - Abierta para Adultos del personal y familias - res del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito, afín de superar la brecha educativa a nivel de secundaria de quienes carezcan de dichos estudios.

FUNCIONES:

- Mantener registros actualizados del Sistema de Educación Abierta.
- Coordinar e impartir las clases de educación abierta.
- Coordinar actividades administrativas de pagos a los asesores, así como de exámenes de regularización.
- Rendir informe de cursos y sus resultados ante el I.N.E.A.
- Acreditar y certificar los estudios realizados y aprobados por los empleados, avalados por el I.N.E.A.
- Formular el Programa de Educación Abierta

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Es conveniente eliminar actividades no relacionadas con el Sistema de Educación Abierta para Alumnos.
2. Es conveniente centralizar en esta supervisión la coordinación y desarrollo del Sistema de Educación Abierta para Adultos. El motivo fundamental es que dicho sistema debería impartirse por la S.E.P., sin embargo lo consideramos una necesidad y una ampliación de dicho sistema a esta institución.
3. Es conveniente la investigación documental por dicha supervisión ante la S.E.P. de los procedimientos de operación de dicho nivel educativo, tanto a nivel técnico como a nivel administrativo; en virtud de que dicha información se encuentra disponible en la - S.E.P.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : SUPERVISOR "C" DE CAPACITACION

JERARQUIA : SUPERVISOR EN JEFE

FECHA : JULIO 24 DE 1988.

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

173

CLAVE : 114.6

ORGANIGRAMA : 10.3.3.

HOJA : 114.6 - 8/3

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Supervisar registros y controles de los servicios que proporciona el área a los integrantes de la División y suministrar los recursos materiales y financieros para la realización de los cursos.

FUNCIONES:

- Revisar desembolsos de los cursos externos, tesis y becas.
- Supervisar el pago de facturas y su registro verificando que procedan.
- Formular y dar seguimiento a las requisiciones del área.
- Supervisar el control de aulas y eventos internos.
- Revisar el informe quincenal de asistencia.
- Revisar el programa de actividades del personal de limpieza.
- Formular la relación del personal que recibió capacitación.
- Llevar el control de presupuesto y controlarlo informando al jefe.
- Supervisar y controlar el material didáctico e insumos de los cursos.
- Llevar registro de control de cursos.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Mantener actualizados los registros y satisfacer las demandas de recursos materiales y financieros de apoyo a la realización de los cursos de capacitación.

FUNCIONES:

- Controlar y administrar los recursos financieros de la División.
- Atender las requisiciones de compra solicitadas para los cursos, becas y tesis.
- Mantener y controlar los eventos internos.
- Revisar y controlar la asistencia del personal a cargo del área.
- Coordinar y supervisar los servicios de limpieza.
- Rendir informe del personal capacitado, periódicamente.
- Mantener el registro del presupuesto y controlarlo.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. El objetivo debiera enfocarse concretamente y formularse como sigue:
Administrar los recursos materiales, financieros y de apoyo, requeridos para la eficaz realización de los cursos de capacitación.
2. Es conveniente mantener expedientes por empleado capacitado y llevarle registro de los cursos acreditados para fines escalafonarios y de promoción como medida motivacional.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

PUESTO : SUPERVISOR "C" DE CAPACITACION

JERARQUIA : SUPERVISOR EN JEFE

FECHA : JULIO 24 DE 1988.

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

174

CLAVE : 114.7

ORGANIGRAMA : 30.3.1

HOJA : 114.7 - 1/1

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Elaborar la metodología y estrategia para la detección de necesidades de capacitación y proporcionar la infraestructura para formular los planes y programas de capacitación, así como desarrollar un programa de investigación sobre tecnología educativa.

FUNCIONES:

- Coordinar la implementación de la capacitación por nivel de mandos y por áreas de su subordinación.
- Formular la programación de eventos de capacitación por prioridades.
- Formar parte como miembro del Comité de Selección, Valuación y Sanción de Instructores.
- Formular el Presupuesto de Egresos de los cursos programados.
- Formular el reporte de avance de programa de capacitación bianual.
- Supervisar la actualización y mantenimiento del Banco de Datos.
- Supervisar el Programa de Investigación sobre Tecnología Administrativa.

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Formular el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación y mantener un programa permanente de investigación educativa para la impartición de cursos.

FUNCIONES:

- Coordinar la implementación de la capacitación por nivel de mandos y por áreas de su subordinación.
- Formular la programación de eventos de capacitación por prioridades.
- Formar parte como miembro del Comité de Selección, Valuación y Sanción de Instructores.
- Formular el presupuesto de operación de los cursos programados.
- Controlar y reportar el informe de avance del programa de capacitación bianual.
- Mantener un Banco de Datos relacionados con la acreditación y certificación del personal capacitado.
- Desarrollar un sistema de investigación educativa permanente.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. El objetivo debe establecerse con mayor claridad y precisión.
2. Es conveniente que se defina la forma de organización del plan de capacitación y la forma de desarrollarlo en los distintos niveles jerárquicos, y analizar la conveniencia de formación de grupos de un mismo nivel o bien de grupos involucrando jefes y subordinados. (Manejo del conflicto). De acuerdo a las observaciones la forma de atender la capacitación en la organización ha sido obedeciendo en forma vertical y horizontal, sin considerar la dinámica de grupo ni los elementos del desarrollo organizacional que como principios estratégicos de capacitación son fundamentales.
3. Se sugiere definir a los elementos de esta división como "capacitadores", y no con el título usado de educadores para ser congruentes con la función de capacitación.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL
 PUESTO : ENCARGADO ADMINISTRATIVO
 JERARQUIA : ADMINISTRADOR EN JEFE
 FECHA : JULIO 24 DE 1988.

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION
 Y ADIESTRAMIENTO

CLAVE : 114.8

ORGANIGRAMA : 30.3.3

HOJA : 114.8 - 1/1

ANALISIS DE PUESTO
 ACTUAL

OBJETIVO:

Desarrollar estrategias de promoción, de servicios de capacitación, y diseñar medios efectivos de información con apoyos audiovisuales y didácticos.

FUNCIONES:

- Coordinar y controlar la filmoteca y préstamo de equipo de apoyo.
- Elaborar posters, folletos, eventos, fotografías, videofilaciones y boletines para fines promocionales.
- Elaborar carpetas para los cursos audiovisuales y fotográficos en apoyo a los cursos.
- Atender las actividades relacionadas con el apoyo didáctico y audiovisual de los cursos.

ANALISIS DE PUESTO
 EFICAZ

OBJETIVO:

Diseñar y promover los servicios de capacitación e información y apoyar a los mismos con material audiovisual y fotográfico.

FUNCIONES:

- Coordinar y controlar la filmoteca y préstamo de equipo de apoyo
- Elaborar posters, fotografías, folletos, videofilaciones y boletines para fines promocionales.
- Diseñar e integrar las carpetas para los cursos con material audiovisual y fotográfico.
- Atender las actividades relativas al apoyo didáctico y audiovisual de los cursos.

ANALISIS DE PUESTO
 DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Es conveniente dividir el trabajo de esta área en:
 - 1.1. Material didáctico
 - 1.2. Material Audiovisual
 - 1.3. Material Promocional
 y delegar en un responsable por cada área para su atención eficaz, prestándole el apoyo necesario de recursos humanos que el área requiera.
2. Es conveniente delegar la autoridad suficiente en el jefe de esta área correspondiente a su responsabilidad.

FORMA : ANALISIS FUNCIONAL

FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

PUESTO : SECRETARIA "B"

CLAVE : 114.9

JERARQUIA : SECRETARIA RESPONSABLE DEL PULL SECRETARIAL

ORGANIGRAMA 30.3.3

FECHA : JULIO 24 DE 1986.

HOJA 114.9 - 1/1

ANALISIS DE PUESTO ACTUAL

OBJETIVO:

Dar apoyo secretarial al personal de la División y coadyuvar a la buena presentación y oportunidad de los trabajos mecanográficos.

FUNCIONES:

- Atender los servicios mecanográficos de la División del nivel de supervisores y técnicos en capacitación a través del pull secretarial.
- Supervisar al personal del pull secretarial y vigilar la oportuna entrega de los trabajos.
- Revisar, corregir y transcribir los trabajos técnicos de capacitación mecanografiados.
- Atender al público y,
- las llamadas telefónicas

ANALISIS DE PUESTO EFICAZ

OBJETIVO:

Prestar apoyo secretarial al personal de la División, oportuna y eficazmente.

FUNCIONES:

- Atender el área técnica, proporcionándole el apoyo secretarial requerido a través del pull secretarial.
- Supervisar al personal del pull secretarial y vigilar la oportuna entrega de trabajos.
- Revisar, corregir y transcribir los trabajos técnicos de capacitación mecanografiados.
- Atender al público y las llamadas telefónicas.

ANALISIS DE PUESTO DESVIACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. La especialización del trabajo es adecuada, pero se podría mejorar dividiendo las actividades hacia una mayor especialización.

50. INFORME

- 50.1 Elaboración del Informe
- 50.2 Presentación del Informe¹
- 50.3 Presentación del Informe
a la Unidad Auditada

50.2 Presentación del Informe

Informe de Auditoría Administrativa de la División de Capacitación del Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito.

1. Síntesis y alcance de la auditoría
2. Analisis funcional- Medidas recomendadas.
3. Sistema de Capacitación- Definición
4. Organigrama Funcional-Propuesto
5. Analisis del Proceso- Recomendaciones.
6. Anexos

1. Síntesis y Alcance de la Auditoría Administrativa

1. Síntesis

El trabajo se desarrolló en base a un Diagnóstico Administrativo, aplicado a la División de Capacitación, usando las técnicas aplicables:

- Diseño de cuestionarios
- Entrevistas
- Análisis de la documentación
- Recepción de sugerencias, etc.

El estudio se programó para realizar una auditoría más profunda, practicándose sin tropiezos, contando con el apoyo y colaboración del personal de la División de Capacitación.

El personal a cargo de realizar la auditoría, fue personal independiente a la División, mismo que contaba con la preparación requerida para su realización.

Se aplicaron las normas de ética y secreto -- profesional durante la realización del trabajo.

2. Alcance

La auditoría administrativa se practicó únicamente a la División de Capacitación de la Institución, comprendiendo el análisis organizacional y funcional de la misma; y el análisis de la congruencia de los planes y programas con los objetivos generales de la Institución.

**2. Informe del Analisis Funcional
y medidas recomendadas.**

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DIVISION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DEFICIENCIAS	MEDIDAS RECOMENDADAS
11.4 Se observó falta de congruencia en el objetivo de esta División con el objetivo general de la Subgerencia de Selección y Capacitación.	11.4 Se sugiere modificar el objetivo como sigue: Obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la institución y diseñar un programa integral de capacitación.
11.4 Formular el Programa de Capacitación aplicable a la especialización del área que se está capacitando, situación que no se lleva a cabo.	11.4 Se sugiere el diseño del curso de capacitación de acuerdo a la especialización técnica del área que se pretende capacitar.
114.1 Se observó que el puesto de analista staff dedica el 80% de su tiempo a la atención del sistema de educación abierta para adultos a nivel primaria y secundaria, actividades totalmente desahogada con su función principal de capacitación. Es incongruente estar educando a nivel primaria y secundaria, cuando el nivel mínimo de preparación para ingresar al Banco es de haber terminado secundaria o su equivalente en el nivel técnico.	114.1 Se sugiere concentrar sus funciones en la capacitación del personal del Banco eliminando en su totalidad, la atención del sistema de educación abierta que debiera realizar otra unidad de menor importancia en la organización.
114.2 En este puesto debe eliminar de sus funciones la mecanografía del material didáctico de capacitación, ya que se tiene el pull secretarial.	114.2 Se debe limitar su función única y exclusivamente a atención secretarial al Jefe de División.
114.3 Se observó confusión en la definición del objetivo de esta área	114.3 Se sugiere la definición del objetivo como sigue: "Formular el Programa de Capacitación Integral y proporcionar los medios y servicios necesarios".
114.3 Se observó que dentro de sus funciones ha ido absorbiendo actividades, no relacionadas con el puesto ni con sus funciones y una falta de enfoque hacia la especialización.	114.3 Se recomienda eliminar de sus funciones la instrucción de cursos en virtud de que no se pueda ser juez y parte, es decir, hacer y supervisar.
114.4 Se observa confusión en el objetivo, el cual debe clarificarse.	114.4 El objetivo se define como sigue: "Asesorar técnicamente a los capacitadores en material didáctico, audiovisual y de investigación.
114.4 Se observó la carencia de un sistema claro de capacitación.	114.4 Se sugiere la implantación del siguiente "Captación, análisis, selección, aprobación y aplicación del material didáctico sugerido para los cursos. El sistema debe funcionar como un filtro y únicamente debe captar específicamente el material requerido para el curso correspondiente, por lo que conviene la formulación de la política correspondiente, que elimine por completo la captación de -

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DIVISION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DEFICIENCIAS	MEDIDAS RECOMENDADAS
<p>114.5 Se observa que esta unidad de la División encuentra el 80% de sus actividades en el sistema de educación abierta para adultos a nivel primaria y secundaria.</p>	<p>material didáctico que no obedezca a un fin determinado.</p> <p>114.5 Esta supervisión no cumple congruentemente con el objetivo fundamental de la División de Capacitación, ya que en lugar de capacitación, está educándose y convirtiéndose en una extensión del I.N.E.A.</p> <p>Por lo que se sugiere reestructurar totalmente las funciones de esta supervisión para cumplir con su cometido hacia el logro del objetivo fundamental de esta División.</p> <p>Se sugiere delegar la atención de educación para adultos en un responsable de menor jerarquía. En principio no es concebible que estén educando empleados del Banco a nivel primaria y secundaria, en virtud de que los requisitos mínimos de preparación de ingreso en la institución es el de haber terminado la secundaria, como política de contratación del Banco, como consecuencia, esta situación se traduce en un dispendio de recursos improductivos y desligados totalmente del objetivo al cual debieran servir.</p>
<p>114.6 Se observa confusión en el objetivo, el cual debiera concretarse en sus principales actividades.</p>	<p>114.6 Se sugiere formular el objetivo como sigue: "Administrar los recursos financieros, materiales y de apoyo, requeridos para la eficaz realización de los cursos de capacitación".</p>
<p>114.6 Se observa la falta de un registro permanente de datos del personal que ha recibido capacitación, así como de sus evaluaciones y certificaciones recibidas.</p>	<p>114.6 Se sugiere la apertura del sistema curricular (Back Grown) del personal que ha cursado y recibido reconocimiento y aprobación de los cursos de capacitación en que participó. Dicho sistema deberá manejar para fines escalafonarios y de promoción de personal. Los ejecutivos de línea y Staff de Banco Nacional, Sociedad Nacional de Crédito, deberán tener acceso a dicha información, y la misma será considerada para la selección del personal idóneo para el puesto, en las decisiones para promoción, tales medidas producen motivación e interés en el personal, por lo cual se recomienda aprovecharlas.</p>
<p>114.7 El objetivo de esta área está confuso y poco claro.</p>	<p>114.7 Lo que sugiere concretarlo como sigue: "Formular el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación y mantener un programa permanente de investigación educativa para la impartición de cursos".</p> <p>Es conveniente y se sugiere que se defina la forma de organización del plan de capacitación y la forma de desarrollarlo en los distintos niveles jerárquicos.</p>

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DIVISION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DEFICIENCIAS	MEDIDAS RECOMENDADAS
<p>114.7 De acuerdo a las observaciones, la forma de atender la capacitación en la organización ha sido en forma vertical sobre la jerarquía, o bien en forma horizontal, sin considerar los factores de la dinámica de grupos ni los elementos de desarrollo organizacional.</p> <p>114.8 Se observó que esta unidad forma parte importante dentro de la organización, sin embargo, no se le ha conferido la autoridad competente a su responsabilidad.</p> <p>114.9 Se observó una falta de coordinación en el pull secretaria, debido a la falta de autoridad formal del responsable de la supervisión.</p>	<p>También es necesario analizar la conveniencia de formación de grupos de un mismo nivel o bien de grupos involucrado jefes y subordinados (manejo del conflicto).</p> <p>114.7 Se sugiere que como estrategia de capacitación se definan políticas claras que consideren el manejo de conflictos dentro de la organización muy comunes entre jefes y subordinados; así como entre grupos informales.</p> <p>Se sugiere definir los elementos de esta División como capacitadores y no con el título usado para ser congruentes con la función de capacitación.</p> <p>114.8 Se sugiere delegar la autoridad suficiente y competente en este funcionario para el mejor desempeño de sus funciones correlativamente a su responsabilidad.</p> <p>Se sugiere dividir el trabajo de esta área en los siguientes elementos:</p> <p>1.1. Material Didáctico 1.2. Material Audiovisual 1.3. Material Promocional</p> <p>Asimismo el jefe encargado deberá delegar en un responsable por cada área de las mencionadas la autoridad suficiente requerida para su eficaz desempeño.</p> <p>114.9 Se sugiere delegar autoridad formal necesaria en el jefe de esta área para favorecer la dirección e integración del pull secretaria eficazmente.</p>

3. Sistema de Capacitación- Definición

3. Sistema de Capacitación- Definición

Derivado del análisis e investigación del Sistema de Capacitación se pudo concluir con el diagrama propuesto anexo, y mediante el cual se desfasa la función de Capacitación en las subfunciones correspondientes y las cuales - contemplan la capacitación a los diferentes niveles de la estructura organizacional, como sigue:

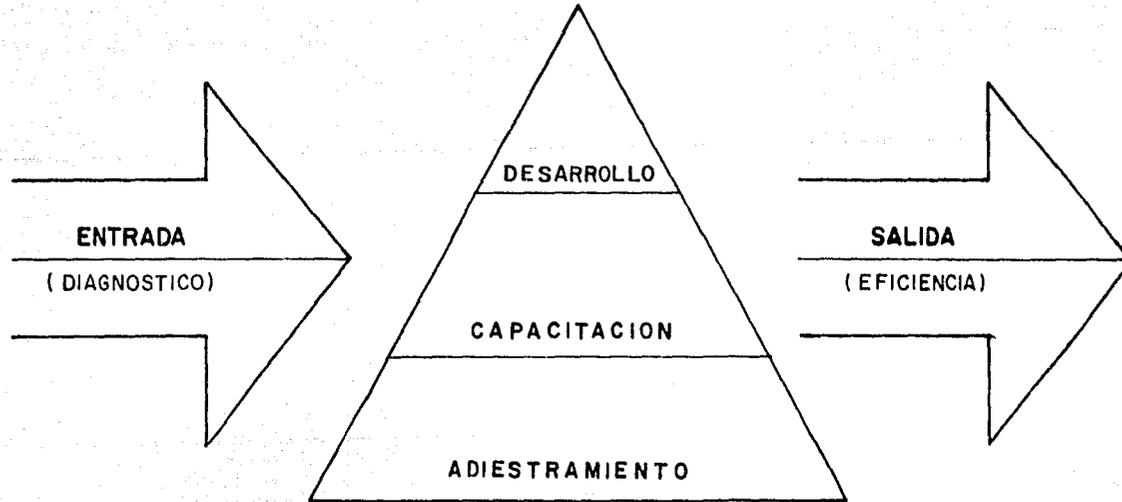
1. Capacitación
 - 1.1 Desarrollo
 - 1.2 Capacitación
 - 1.3 Adiestramiento

Por lo que se sugiere a la Dirección de la -- Institución reestructurar la División de Capacitación, conforme al sistema definido, modificando los títulos de las supervisiones en capacitación e integrarlas en tres unidades y una de apoyo técnico y administrativo, como sigue:

1. Unidad de Desarrollo
2. Unidad de Capacitación
3. Unidad de Adiestramiento
4. Unidad de apoyo técnico.

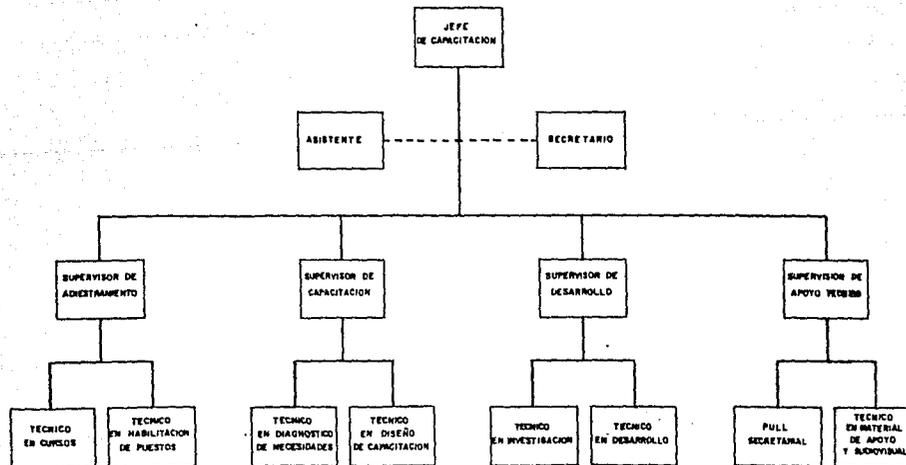
Cada unidad planeará y formulará sus programas más acorde con el objetivo de la División y serán congruentes las acciones con el Objetivo General de la Institución.

DISEÑO DEL SISTEMA DE CAPACITACION PROPUESTA



4. Organigrama Funcional Propuesto

DIVISION DE CAPACITACION
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
PROPUESTA



Cuadro No. 13

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO
ESTRUCTURA

ACTUAL	PROPUESTA
1. Gerencia de Recursos humanos	1. Gerencia de Recursos Humanos
11. Subgerencia de Administración de personal	11. Subgerencia de Administra-- ción de personal
11.4 División de Capacitación	11.4 División de Capacitación
114.1 Analista Staff	114.1 Asistente
114.2 Secretaria	114.2 Secretaria
114.3 Supervisor B	114.3 Supervisor de adiestramiento
1143.1 Analista A	1143.1 Técnico en cursos
1143.2 Analista A	1143.2 Técnico en Habilitación de puestos
1143.3 Analista A	
1143.4 Analista A	
1143.5 Analista B ²	
1143.6 Analista B	
1143.7 Analista C	
114.4 Supervisor C	114.4 Supervisor de Capacitación
1144.1 Técnico A	1144.1 Técnico en diagnóstico de necesidades
	1144.2 Técnico en Diseño de Ca- pacitación
114.5 Supervisor B	114.5 Supervisor de Desarrollo
	1145.1 Técnico en Investigación
	1145.2 Técnico en Desarrollo
114.6 Supervisor C	114.6 Supervisor de Apoyo Técnico
1146.1 Técnico A	1146.1 Técnico en material de apoyo y audiovisual
	1146.2 Encargado del Pull Secre- tarial.
114.7 Supervisor C	
114.8 Encargado Administra- tivo	
114.9 Secretaria B	
1149.1 Secretaria C	
1149.2 Secretaria C	
Nota. ver organigramas: 30.3.3	Nota. La propuesta analiza la divi- sión del trabajo a nivel de responsables y no a nivel -- operativo.

**5. Informe del Analisis del Proceso.
Recomendaciones.**

ANALISIS DEL PROCESO

A. Establecimiento de Objetivos	si/no	Comentario.
1. Los objetivos del area se formularon en base al objetivo general y fueron comunicados a cada sector funcional como corresponde.		OBJETIVOS Sin embargo, no se tiene una definición del sistema de capacitación desarrollado. Así como sus subfunciones correspondientes.
2. Los objetivos del corto plazo, se han cumplido.	Sí	2. Se realizó el diagnóstico de acuerdo a lo planeado y se formuló el programa bianual
3. Al comparar los objetivos -- con los resultados reales de los últimos 3 años se consideraran que fueron logrados, o bien, el porqué de las desviaciones.	No	3. Unicamente fueron logrados en cuanto a diagnóstico de capacitación se refiere y formulación del programa bianual "El programa bianual de capacitación carece de calendarios de realización y prioridades. Motivo por el cual no tiene medidas de eficiencia, por lo cual no pudo verificarse su cumplimiento en tiempo y forma. Además carece de asignación de responsable (S) que interviene en el programa bianual de capacitación, situación que se presta a la evasión de responsabilidad y además no hay alguien que pueda exigirle el éxito o fracaso de los resultados de dicho programa y de sus componentes.
4. La coordinación de las áreas que dependen de la División se comunican oportunamente entre sí y hacia el superior. Todo lo relacionado con la realización oportuna de los programas de trabajo.	No	
B. PLANEAÇÃO		
5. Se cuenta con un plan de acción que sirva como plan maestro para hacer posible que la organización total y sus dependencias funcionales se coordinen y logren sus objetivos principales.	Sí	4. Debido a la indefinición clara y precisa de funciones el personal de la división absorbe funciones que no les corresponden de mutuo propio, como se pudo observar en el análisis de la organización. Situación que propicia el conflicto interpersonal y la falta de comunicación y por ende la falta de coordinación en la misma división.
El plan maestro contiene:		
5.1 Una definición de proyectos "claves" individualizable, con sus calendarios de apoyo.	No	Aparentemente la comunicación vertical se realiza pero con confrontación entre los subordinados.
5.2 La autorización formal de la administración superior.	Sí	
5.3 Medidas razonables de avance del plan.	No	
C. ORGANIZACIÓN		
6. Evaluar la calidad y la eficacia del personal clave de la organización.	No	

ANALISIS DEL PROCESO

C. ORGANIZACION		si/no	comentario
7.	El proceso de adopción de decisiones debe contar con una corriente eficiente de información, a través de la cual se transmitan instrucciones con suficiente detalle, a fin de asegurar una cadena de mando y una estructura organizacional eficaz.	si	5. El plan maestro es el programa bianual de capacitación el cual existe sin calendario de cursos ni prioridades Sinembargo si está formalmente autorizado.
			ORGANIZACION
D. CONTROL.			
8.	La organización debe contar un grado razonable y adecuado de control administrativo, a fin de que se cumplan los objetivos, políticas, procedimientos y metas.	si	6. No hay medida de eficacia en cuanto al elemento principal que condiciona la realización y el logro del programa, bajo prioridad que arroje como resultado el diagnóstico. Se sugiere, que los capacitadores de la división se preparen sobre planeación y programación de proyectos y ruta crítica.
9.	Existe una reserva de personal competente y capacitado para sustituir a ejecutivos claves?	No	7. La toma de decisiones es oportuna y se comunica eficazmente el jefe a través de la cadena de mando, aunque la estructura organizacional no sea congruente con el objetivo principal.
10.	Cuenta la empresa con programa formal de evaluación del desempeño?	No	
11.	Las evaluaciones del desempeño, se orientan hacia las posibilidades de ascenso.	No	CONTROL
12.	Existe un programa formal de capacitación que abarque todas las clases de empleados y niveles organizacionales por debajo del superior.	No	8. Sinembargo no hay metas formuladas en forma concreta y que puedan ser revisadas conforme a la fecha de cumplimiento por carecer de la programación correspondiente
13.	Cuenta el programa de formación con el apoyo de la administración superior?	No	9. Deficiencia de persona y ausencia de una política de sustitución de ejecutivos claves. Se sugiere la formulación de dicha política urgentemente.
14.	Se buscan e investigan activamente nuevas técnicas de capacitación, y se ensaya cuando se juzgan viables?	No	10. Deficiencia de política y del sistema de evaluación de cursos el cual debe re-sarse y establecerse un Manual de Políticas.
20.	Participa personal de operaciones en la determinación de necesidades de capacitación y en la formulación de programas y prioridades?	No	
21.	Se ha dado a supervisores de línea, individual o colectivamente, la oportunidad de adquirir conocimiento del proceso administrativo?	No	

ANALISIS DEL PROCESO

D. C O N T R O L	si/no	C o m e n t a r i o.
22. Se verifican los resultados de la capacitación de manera sistemática y realista, y se utilizan los resultados para ajustar las actividades de capacitación?	No	
23. Se ayuda a los supervisores a reconocer y cumplir su responsabilidad de capacitación en el trabajo.	No	
24. Existe un programa de identificación y desarrollo de suplencias.	No	
25. Existe un programa de ayuda para el pago de aranceles de estudios?	No	
26. Es adecuado dicho programa, y se le promueve internamente?	No	
27. Los empleados que desean cambiar su clase de trabajo o avanzar más rápidamente, disponen de un programa operativo de capacitación?	No	
28. Se reconocen en el programa de formación las necesidades de empleados que encaran la obsolescencia de aptitudes debido a cambios tecnológicos?	No	
29. Se brinda un programa formal de adoctrinamiento a los empleados nuevos, días después de ingresar en la empresa?	No	
30. Se hace un esfuerzo real por llenar las vacantes con empleados calificados dentro de la institución antes de designar de fuera?	No	

6. Anexos

CAPITULO V

V.I CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

POLITICAS GENERALES DEL CENTRO DE CAPACITACION

- La capacitación será regulada de acuerdo a los lineamientos de la Dirección General, y del Reglamento Interior de Trabajo; y conforme a lo estipulado por la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, y las demás disposiciones legislativas correspondientes; así como por las disposiciones contenidas en el Manual.

- El área de capacitación, deberá de efectuar los planes anuales y programas de capacitación en base a las necesidades y requerimientos de las diversas áreas de la institución, así como a los planes y programas de selección y contratación de personal.

- Es responsabilidad del Area de Reclutamiento y Selección entregar al Area de Capacitación sus planes y programas anuales durante el mes de diciembre de cada año.

- El área de capacitación deberá de proporcionar copia de los planes y programas de capacitación y desarrollo, al Area de División de Admisión y Empleo de Personal, así como a las áreas usuarias, en lo que corresponda.

- El área de Capacitación, deberá de desarrollar programas a fin de concientizar a los empleados de que la capacitación es un derecho y una obligación y que es un medio efectivo para lograr la superación personal y la mayor productividad en el trabajo.

- El Area de Capacitación deberá de organizar, en forma permanente, los eventos de capacitación requeridos para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

- Es responsabilidad del Area de Capacitación, proporcionar capacitación al personal que lo requiera por cambios en el equipo o en los sistemas de procedimientos, o por la rotación del personal, en coordinación con las áreas usuarias.

- El Area de Capacitación, deberá de proporcionar capacitación a todo el personal que sea clasificado como trabajador permanente de la institución, y la requiera para un óptimo desarrollo en su puesto.

- El Area de Capacitación, deberá de elaborar programas de inducción a la institución, dirigidos al personal de nuevo ingreso a la misma.

- Todo el personal de nuevo ingreso a la institución, debera de recibir la inducción básica a la institución, previamente al inicio de sus operaciones en su puesto. Asimismo el Area de Capacitación deberá proporcionar constancias de la inducción recibida.

- Es responsabilidad conjunta del Area de Capacitación y del área usuaria respectiva, proporcionar a todo el personal operativo de sucursales foráneas y metropolitanas, o que ofrezca atención al público, los cursos de capacitación vestibular y de homogeneización técnica requeridos de acuerdo a su puesto previamente al inicio de las operaciones del mismo.

- El Area de Capacitación, las áreas usuarias, así como el Area de Reclutamiento y Selección de Personal, deberán de respetar y apegarse en lo posible a la realización de los eventos programados.

- Es responsabilidad conjunta de las áreas usuarias, del Area de Reclutamiento y Selección de Personal y del Area de Capacitación, la determinación de los cursos previos a la contratación, que deberá de tomar el personal que ha sido seleccionado.

- El Area de Capacitación, deberá realizar estudios de investigación para dar seguimiento en los avances de desarrollo institucional del personal que recibe capacitación, asimismo deberá dar a conocer el resultado de los mismos a los responsables de las áreas usuarias.

- La asistencia del personal a todos los eventos internos y externos que se efectúen en horas y días de trabajo normal, deberá autorizarse por los jefes inmediatos de los participantes y por el Gerente del Area.

- Es obligación del personal inscrito a cualquier evento, asistir puntual y regularmente y cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los mismos, en caso contrario la institución procederá a efectuar al empleado el cobro del evento, o a no otorgar el pago del mismo, en caso de eventos externos.

3.2 POLITICAS DE PROGRAMACION, DISEÑO Y CONTROL DE EVENTOS INTERNOS DE CAPACITACION

- La Gerencia de Recursos Humanos, debe revisar y autorizar los programas y presupuestos anuales de eventos internos y las desviaciones y modificaciones mensuales que se presenten en éstos.
- El Programa Anual de Cursos y Seminarios de Capacitación, deberá elaborarse con base en las necesidades y con la participación de cada una de las áreas de la institución.
- Es responsabilidad del Area de Capacitación, el reclutamiento, selección y contratación de los instructores.
- El Area de Capacitación, debe elaborar y entregar diplomas a todos los empleados que hayan acreditado satisfactoriamente los eventos de capacitación internos y éstos deberán de estar autorizados por el Director General del Banco y por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Las constancias de habilidades laborales sólo se otorgarán a aquellas personas, que hayan acreditado cursos o eventos con la intención directa de ocupar un puesto específico que requiera dicha capacitación.
- El Area de Capacitación, deberá de tramitar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las constancias de habilidades laborales y los diplomas que requiera el personal.

- El Area de Capacitación, es responsable de determinar y tramitar el correcto pago de honorarios a los instructores.

- El Area de Capacitación, deberá mantener sistemáticamente actualizada la cartera de instructores internos y externos.

- El Area de Capacitación, deberá de presentar a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, los programas bianuales, los informes de avances de ejecución y los reportes de capacitación que dicha institución requiera.

- El Area de Capacitación, deberá de registrar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a todos los instructores internos que presten sus servicios a la institución.

- El Area de Capacitación, deberá contratar exclusivamente capacitadores externos que se encuentren registrados ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

- En los eventos de capacitación internos, se deberá seleccionar preferentemente a instructores internos.

- El Area de Capacitación, debe mantener un programa de incentivos al personal que actúa como instructores internos.

BIBLIOGRAFIA.

- BARAJAS MEDINA, JORGE. "EL HOMBRE EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION". Editorial Diana. 1978 .México
- DALE, ERNEST. "COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA." Editorial Reverte Mexicana, S.A. 1970 México
- DALE, ERNEST. " ORGANIZACION" Editora Técnica, S.A. México 1978.
- DRUCKER F., PETER. " MANAGEMENT" Harper & Row, Publishers. N.Y. 1973
- KATZ, DANIEL; KAHN L., ROBERT " PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES" Editorial Trillas México. 1979
- LEAL VILLARREAL, HUMBERTO JESUS. "APUNTES DE PLANEACION, DESARROLLO E IMPLANTACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS". Inst. Tec. y Estudios Superiores de Monterrey, Mexico 1971
- JESUS MA. LANDA Y RICARDO RICARDI " CONTROLES ELEMENTALES DE DIRECCION" Ediciones Deusto. España 1974.
- LEONARD P., WILLIAM ." AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Edit. Diana. 1981. México.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Editorial Diana. México. 1981
- CERVANTES ABREU, SALVADOR. " DINAMINA CDE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 1982.
- RUBIO RAGAZZONI, VICTOR M. Y HERNANDEZ FUENTES, JORGE "GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Publicaciones Administrativas y Contables, S.A 1981
- LAZZARO, VICTOR. " SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" Edit. Diana 1971.
- MINER B., JOHN. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO. C.E.C.SA. México 1978'
- KOONTZ , HAROLD Y O'DONNELL CYRILL "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" Mcgraw Hill México 1977
- SEXTON, P. WILLIAM " TEORIAS DE LA ORGANIZACION" Trillas México 1977

- REYES PONCE, AGUSTIN, " ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
LIMUSA. Mexico 1968 ; Primera y Segunda Parte.
- TERRY, R. GEORGE, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" Edit
CECSA. México 1978
- REYES PONCE, AGUSTIN " ADMINISTRACION POR OBJETIVOS"
LIMUSA WILEY, S.A México 1971
- REYES PONCE, AGUSTIN " A EL ANALISIS DE PUESTOS"
LIMUSA. México 1978
- SHEIN H., EDGARD " PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION"
Edit. Pretice/ Hall Internacional. España 1980