

80



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

296431

## ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: "EL CAMINO HACIA LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN

**SALVADOR MANUEL RANGEL PEREZ  
MARTHA ANGELICA VILLA ROSAS**

ASESOR DE TESIS  
L. A. E. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN**  
**P R E S E N T E**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

" Administración por objetivos: El camino hacia la Eficiencia y Productividad en una Institución Bancaria"

que presenta el pasante: Salvador Manuel Rangel Pérez  
con número de cuenta: 8918237-6 para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx a 13 de Febrero del 2001.

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Jorge Reyes Torres</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Administración por Objetivos: El camino hacia la Eficiencia y Productividad en una Institución Bancaria"

que presenta la pasante: Martha Angélica Villa Rosas  
con número de cuenta: 9002116-7 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Febrero de 1 2001.

PRESIDENTE	L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón	
VOCAL	L.A. Regino Quiróz Solís	
SECRETARIO	L.A.E. Jorge Rey Torres	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Sandra Luz González López	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Dolores Gutiérrez Flores	

# **GRACIAS**

## **A MAMA**

POR QUE CON SU SIMPLE DESEO FUE MAS QUE SUFICIENTE.

## **A MI HERMANA**

POR QUE TE LO DEBO PARA TODA LA VIDA, ES TUYO TAMBIÉN.

## **A MIS HERMANOS**

POR ENSEÑARME Y DARME COSAS DIFERENTES.

## **A MI ABUE**

POR PREOCUPARSE DE MAS Y POR SU EXCESO DE BENDICIONES.

## **A MI DEMAS FAMILIA**

POR TODO EL TIEMPO QUE ESTUVIMOS JUNTOS.

## **A ELLA**

POR TODAS ESAS TARDES IRREPETIBLES, UNICAS.  
POR TODO LO QUE SABEMOS.

## **A**

LOS QUE ME DESANIMARON, ESA FUE LA FUERZA.

## **A**

EL LICENCIADO ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN POR LA ASESORIA

## **A**

LA COLEGA MARTHA ANGÉLICA

**A LA U.N.A.M., A LA F.E.S. CUAUTITLÁN.**

**SALVADOR MANUEL RANGEL PÉREZ**

**SR.:**

Por fin concluyo una meta que tenía pendiente, te lo prometí y a pesar de todas las circunstancias quiero darte mi más eterno agradecimiento por tu paciencia y por tu fe en mí...a partir de hoy, Sr. Comenzamos una nueva etapa juntos en donde confío plenamente me iluminarás para ser justa y me fortalecerás en mis decisiones...

A mis padres, porque pensaron en mí sin imaginar las adorables consecuencias que tendrían al apoyarme moral y económicamente... porque me dieron lo mejor de lo que estaba a su alcance, por exigirme la perfección aunque no fueran del todo correspondidos... por su amor... gracias Sr. por bendecirme con mis Padres...

A mis hermanos porque sin su ejemplo no habría sacado fuerzas para concluir... ellos son mi fuente de inspiración a superarme cada día... Especialmente a Perturis, porque al verte recuerdo por quién vivir.... espero que algún día te sientas orgullosa de ésto ... te amo chiquilina...

A mi "familia adoptiva" Charly, Raqueliux y Fanny... porque en medio de nuestra loca familia, siempre me han alentado a salir adelante... por preocuparse por mí y aceptarme tal como soy....

A tí, Manuel.... mi compañero a distancia... gracias por tu paciencia, porque a pesar de todo espero te lleves el mejor recuerdo...tu titulación... hoy se ve recompensado tu esfuerzo y ésa es la mayor satisfacción por la que me has esperado tanto tiempo... mil gracias por tu comprensión y corajes entripados..

A mis "grandes amores"... por sus bellos recuerdos, por su cariño, por los momentos que jamás olvidaré...

A mis amigos de Bitál.... los que siempre quedarán grabados en el libro de mi vida, porque de cada uno de ellos aprendí el valor de la amistad y la sinceridad....

A la UNAM que siempre será mi favorita por sus enseñanzas y por brindarme lo más importante: mis mejores años de estudiante y porque me dió el regalo máspreciado... mis eternos amigos: Tere y Gerardo...

A mi Profesor Arturo Mondragón... por fin desempolvó la tesis.. gracias por su apoyo y orientación... por esperar mucho de nosotros.... a Ud. Le debemos este logro...

Sr. Por todos y cada uno que han hecho de mí lo que soy, no quiero dejarlos a un lado ya que tú los pusiste en mi camino y han dejado algo de ellos en mí... por los que he olvidado mencionar, gracias, Sr.

B.Y. A. S. S.

Sinceramente,

Martha Angélica Villa Rosas

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	
1.1 Antecedentes	3
1.1. Definición y Concepto	6
1.2. Avance Histórico	10
1.3. Objetivos o Resultados	12
1.4. Necesidad, importancia y razón de la Administración por Objetivos.	13
CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS Y CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS.	16
2.1. Principios de los objetivos	17
2.1.1 Principio de la Precisión	17
2.1.2 Principio de la Flexibilidad	20
2.1.3 Principio de la Participación	21
2.1.4 Principio de Realismo	21
2.1.5 Principio de Objetividad	22
2.2. Reglas necesarias para la creación de objetivos	22
2.3. Clasificación de objetivos	24
2.3.1 Por su origen y tiempo	25
2.3.1.1 Institucionales o Vitales	25
2.3.1.2 Cíclicos o por Metas	25
2.3.1.3 Por periodos determinados	25
2.3.2 Por su jerarquía y función	27
2.3.2.1 Organizacionales	27
2.3.2.2 Divisionales	27



2.3.2.3 Departamentales	27
2.3.2.4 Seccionales	27
2.3.3 Objetivos del puesto	28
2.3.3.1 Por acciones formalizadas	28
2.3.3.2 Por acciones no formalizadas	29
2.3.4 Objetivos de desempeño	30
2.3.4.1 Actividades Rutinarias en áreas de Resultados clave	30
2.3.4.2 Actividades Especiales	30
2.3.4.3 Actividades Innovadoras y Creativas	30
2.3.5 De desarrollo personal	32
2.3.6 Objetivos Tributarios	33
CAPITULO 3. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	35
Fase 1 Buscar el objetivo	38
Fase 2 Determinación del objetivo	40
Fase 3 Justificación de los objetivos	41
Fase 4 Implantación del objetivo	42
Fase 5 Control del objetivo e información acerca del estado que guarde	43
CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO	53
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	82

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual, gira en torno a cambios constantes que muchas veces generan problemas en las Organizaciones y los retos que nos presenta son diversos, uno de los más frecuentes es el de mantenernos entre la competencia cada vez más exigente, para lo cual debemos explotar y ampliar nuestros conocimientos administrativos además de desarrollar habilidades que nos permiten comprender y proponer soluciones.

La administración por objetivos es uno de los conocimientos más trascendentales en el arte de administrar para obtener los resultados benéficos no sólo lucrativos sino también de desarrollo personal..

La orientación que nos ofrece la administración por objetivos vinculada con el trabajo administrativo profesional mejorarán la eficiencia en cualquier Organización.

Para familiarizarnos con el conocimiento de la materia que nos compete, se ha desarrollado primeramente su origen y se analiza no sólo el concepto, importancia y necesidad de la Administración por Objetivos, sino también cada una de las etapas que nos conducirán en la correcta creación y medición de objetivos.

El presente estudio, pretende proporcionar un marco concreto y sólido de la administración por objetivos a quien se encuentre interesado en alcanzar y disfrutar de los frutos que giran en torno a este concepto, el cual permanece entre nosotros y se le encuentra cotidianamente como un proceso de maduración constante.

## **CAPÍTULO 1. ORÍGEN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

### **1.1. Antecedentes.**

El nacimiento de un nuevo ser humano implica una interrogante: ¿Cuál será el rumbo que tomará su vida?

Aún cuando su futuro es incierto, el deseo de triunfar se convierte no sólo en una aspiración individual sino conjunta, es entonces cuando entramos en el ámbito que nos compete: La organización.

En ella, la aspiración se convierte en objetivo y el triunfo se ve reflejado tangiblemente en resultados brillantes, los cuales dan la pauta para clasificar la eficiencia o ineficiencia especialmente de los jefes puesto que son los que administran.

En realidad, la administración hace que todas las demás funciones resulten eficaces o ineficaces, ya que es una función o actividad que afecta la actuación de toda organización en mucho mayor medida que cualquier otra. Esta función administrativa es un conjunto de acciones y una clase de comportamiento distintos de las actividades que administra.

Una vez que se conoce la existencia de la administración, el hombre aprende a administrar fundamentalmente de tres fuentes básicas del

conocimiento administrativo: Imitación, Análisis de la situación y Ciencias de la Conducta.

- Imitación.

Encuentra su valor en la conducta del jefe, ya que los jóvenes principiantes aprenden a administrar al mismo tiempo que reciben instrucciones de sus superiores.

Esta fuente es posiblemente una de las principales no sólo por el hecho de que escoge un buen jefe de quien aprender, sino también algunos otros escogen a personajes exitosos; en ambos casos es necesario tanto realizar una elección de buenos jefes con quienes trabajar y adoptar las acciones que los llevaron a tener éxito.

- Análisis de la Situación.

En esta fuente en lugar de estudiar la situación de los administradores individuales, se estudia la situación en la cual ellos trabajan; considerando que los administradores trabajan en una variedad de ambientes y el ambiente particular en que tienen que hacerlo en un momento determinado puede influir en su éxito o fracaso tanto como sus acciones personales.

De igual manera, el conocimiento de los valores, objetivos y metas de la organización en la cual trabaja es esencial para atender las realizaciones de la administración (o su ausencia) puesto que moldean su comportamiento y constituyen a menudo la razón fundamental del éxito o fracaso.

Así también, los valores, costumbres, hábitos, toda suerte de factores sociales y políticos pueden plantear exigencias especiales al administrador de tal forma que influyen como fuerzas de situación en la acción administrativa.

- o Ciencias de la Conducta.

Se refieren al trabajo del administrador en relación con las ciencias sociales y de la conducta que agregan valor a las funciones del administrador y las explican en parte, dándonos con ello un fundamento para decir que el núcleo central de la capacidad de administrar se encuentra en la administración y no en las ciencias sociales.

Todas esas fuentes de información operan donde se realiza la mayor parte del trabajo administrativo: una estructura formal donde la autoridad se encuentra cerca de la cima y en la que deben fijarse objetivos y metas para medir resultados.

En una Administración eficiente se pretende alcanzar algún fin específico y para lograrlo, la determinación del objetivo es el punto de partida lógico del mejoramiento de la administración.

El verdadero desafío por el que atraviesan las gerencias en las empresas es el de conciliar e integrar los esfuerzos humanos, los recursos y las instalaciones de trabajo, encauzándolas a objetivos comunes y evitando al mismo tiempo las discordias o los conflictos propios. Para resolver este problema hay quienes administran dejándose llevar por “corazonadas” y por instintos. Hay quienes

emulan las normas administrativas de sus antecesores, otras personas usan procedimientos tradicionales administrativos, hay quienes aplican modas caprichosas a la administración; otras finalmente, aplican el enfoque de administración por objetivos.

## 1.2 Definición y Concepto.

Para adentrarse en el conocimiento del tema central, se requiere conocer las dos raíces de donde proviene la Administración por objetivos, separando sus elementos en dos partes importantes:

a ) La palabra objetivo proviene de *jactum*, que significa lanzado; y la preposición "ob": hacia. Esta etimología implica que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa. En realidad, cuando se fija un objetivo, lo que se señala son los fines que se quieren alcanzar.

b ) Para efecto de nuestro estudio, se identificará a la Administración, como "la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa".<sup>1</sup>

Algunos de los autores que se dieron a la tarea de unificar ambas raíces, realizaron las siguientes aportaciones individuales para efectos de conceptualización y consulta:

---

<sup>1</sup> Reyes Poncc. Agustín. *Administración por Objetivos*. Pág.13.

Miller: “ El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa” .

Koontz y O'Donnell : “ Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”.

Odiorne: “Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos”.

Morrisey: “En esencia, este enfoque divide el trabajo del administrador en sus funciones y, actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseña un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo”.<sup>2</sup>

Los dos elementos que se encuentran como factores comunes de los conceptos anteriores son primeramente la participación de jefes y subordinados inmediatos para la fijación de metas que han de lograrse



en un determinado período; en segundo término se encuentra la cuantificación o mayor precisión al fijar los objetivos que se pretenden alcanzar, tratando de evitar objetivos imprecisos que nos limiten en el momento de determinar si se lograron o no.

Un autor que se considera estudioso en la materia es Paul Mali, quien menciona que...“La administración por objetivos (APO) es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes de esa tarea. Consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala dentro de un período concreto de tiempo...”<sup>3</sup>

Los cuatro ingredientes básicos que forman parte de este concepto de la APO son:

1. **Objetivos.** Los objetivos son eventos, o realizaciones planeados que se espera llevar a cabo. Son los frutos que se desea recoger en el puesto de trabajo o en la organización.
2. **La estrategia de la utilización del tiempo.** La estrategia aplicada al tiempo es el programa de fechas calendario para conjuntar los trabajos y las operaciones de los gerentes individuales, en la consecución de resultados a largo y a corto plazo. Es la

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce. Agustín. *Administración por objetivos*. Pág. 54

coordinación deliberada de recursos, apegada al calendario, para indicar cuándo proponer, actuar y realizar actividades en periodos determinados de tiempo.

3. La Gerencia Total. La administración total se refiere al esfuerzo formal para conjuntar y coordinar las aportaciones de cada gerente individual hacia una meta común.
4. Las motivaciones individuales. Las motivaciones personales se refieren a la dedicación y la participación personal en el proceso de determinación de los objetivos.

La administración por objetivos es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y las realizaciones de las personas causan satisfacciones en alto grado.

Estos cuatro ingredientes (objetivos, la estrategia de distribución del tiempo, la administración total y las motivaciones individuales) plasman cuatro conceptos básicos que engendran cuatro principios para operar, como fundamento de la administración por objetivos. Expresados en una forma sencilla:

1. Es más probable lograr la uniformidad y coherencia en las operaciones administrativas si se persigue un objetivo común.

---

<sup>3</sup> Mali Paul, *La Administración por objetivos: Guía para lograr resultados más rápidos y lucrativos*, Pág.16

2. Mientras más intenso sea el enfoque y la concentración en los resultados que se desean obtener dentro de un margen determinado de tiempo, existirán mayores probabilidades de obtenerlos.
3. Mientras mayor sea la participación al determinar operaciones importantes, con responsabilidad por los resultados, mayores serán las motivaciones para alcanzarlos.
4. El progreso solo puede medirse en función de aquello en lo que se trate de progresar.

### 1.3 Avance Histórico.

La palabra M.B.O. (Management by Objectives) forma parte de la moda simplemente porque ninguna sociedad industrial puede sustraerse de forma duradera a los métodos modernos.

Administrar por Objetivos es de alguna manera, la colocación bajo tensión, lógica y coherente, del conjunto de los elementos que componen toda empresa, independientemente de su dimensión, que tiende a alcanzar una mayor eficacia mediante la mejor utilización de los recursos humanos y materiales.

Abarca, pues, todos los aspectos de la empresa y afecta a toda persona que en ella trabaje; descansa sobre cierto número de

principios (señalados con anterioridad), cuyos fundamentos científicos se hallan en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Durante la década de 1950, se difundió el concepto en el ambiente administrativo; fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker, en su libro La Gerencia de Empresas (The Practice of Management).

Drucker refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrollándola con base a experiencias sin apego a doctrinas administrativas. Su trabajo fue destinado a administradores prácticos como: directores, gerentes y supervisores de las organizaciones, sin estudios teóricos de administración, la mayoría de ellos.

Comparó la Administración por objetivos con la Administración por Impulsos, describiendo con éste último término las respuestas de la organización ante las nuevas presiones financieras o de mercado por medio de un "impulso económico" o un "impulso de producción".

Más que descubrir algo nuevo, insiste en la necesidad de que los objetivos se tengan muy presentes al administrar. No se debe controlar por controlar, dice, sino controlar por objetivos.

El propósito fundamental de la introducción de la Administración por Objetivos consiste en conseguir una operación eficiente de la organización total mediante la operación e integración satisfactoria de sus partes.

El hecho es que, desde entonces, se han suscitado abundantes discusiones, evaluaciones e investigaciones; desarrollándose muchos programas similares como "administración por resultados", "administración por metas", "planeación y evaluación del trabajo", "metas y controles", etc.

Actualmente la forma en que se lleva a la práctica el concepto hace pasar del uso de un instrumento individual extraoficial, al uso oficial de un sistema administrativo. Puesto que las circunstancias varían a causa de las diferencias en los tipos de las organizaciones, en los productos y en los servicios y en los problemas atribuibles a las personas, se impone un enfoque secuencial para volver operante el concepto. El profesional necesita ponerlo en ejecución en la forma acorde a sus requisitos específicos, para ello es preciso dejar que operen los cuatro principios básicos que se expusieron con anterioridad, como proceso unificador y sinérgico del campo de acción y de la estructura de la organización especializada, diversificada e integrada.

#### 1.4 Objetivos o Resultados.

La idea de los objetivos tiene estrecha relación con el concepto de "resultados".

Todo proceso administrativo inicia en la fijación de los objetivos o fines que se quieren obtener. Pero la finalidad del proceso es la obtención de los "resultados" que se habían fijado en esos objetivos: los resultados que esperaban.

Teóricamente, es lo mismo fijar los objetivos que habremos de conseguir, para que orienten toda nuestra acción administrativa, o bien precisar los resultados que deseamos obtener, pero el mismo fin de que nos sirvan de base, de guía, de impulso y de medida de todo el proceso administrativo.

Se considera mejor el término Administración por Resultados que su equivalente de Administración por objetivos, debido a que cuando se piensa en el objetivo, conlleva a fijarse en el camino que hay que recorrer, en los medios juzgados a priori aptos para alcanzar los resultados, que en la determinación precisa de lo que se quiere alcanzar. Mientras que al hablar de Administración por Resultados, exige establecer con toda precisión las cosas concretas que se han de alcanzar, señalando calidad, cantidad, forma, etc.

#### 1.5 Necesidad, importancia y razón de la Administración por Objetivos.

El concepto de Empresa, implica que se trata de una unidad económica, ya que debe producir algo.

Estos organismos determinan cuáles son los objetivos que se desean alcanzar, organizando para ello sus recursos y sus programas a conquistar. Asimismo, determinan cuáles son las barreras y obstáculos que impiden el éxito. Gracias a ello, los resultados no son producto de la casualidad.

La razón para emplear Administración por Objetivos parte del deseo por obtener resultados ambiciosos que servirán de estímulo para incrementar el interés de todo administrador para aguzar este instrumento y obtener cada vez un mayor beneficio.

Con respecto a sus ventajas se pueden dividir en ventajas para el subordinado y ventajas para la organización, por ejemplo:

a) Ventajas para el subordinado

Le permite:

- Conocer exactamente lo que se espera de él.
- La libertad de acción.
- Registrar sus logros de manera más objetiva.
- Justificar promociones y ascensos.
- Facilidad de demostrar objetivamente porque no se logra algo.
- Concentración en áreas concretas.
- Conocimientos de cómo se logra mejorar sus deficiencias propias.
- Que las metas a alcanzar no se le impongan sino que podrá escoger el área en la cual se han de lograr mejoras.

b) Ventajas para la organización

- Facilita dar seguimiento y corrección a las causas que obstruyan la eficiencia de un trabajo democrático.

- Responde a metas concretas y precisas para la organización, directivos y mandos medios.
- Facilita y exige una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Facilita el pago de sueldos, salarios y bonificaciones por excelencia.
- Facilita el trabajo en equipo.
- Ayuda a mantener las descripciones de puestos.
- Sirve de base para detectar necesidades de capacitación y seguimientos.

De acuerdo a lo anterior, la Administración por Objetivos nos permite ver de una manera sencilla el proceso administrativo y cuan necesario es su conocimiento para aquél que ejerce la función administrativa; porque si identificamos a la administración como disciplina que estudia la forma de incrementar beneficios a pesar de las dificultades, esto sólo es posible planeando y evaluando acciones, para lo cual resulta evidente que la eficiencia del administrador (eje de toda organización), depende al 100% no sólo de saber planear sino evaluar resultados.



## CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS Y CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Administrar por Objetivos requiere un mayor esfuerzo, puesto que se requiere precisión y claridad en el procedimiento a realizar por la empresa o persona en un período determinado de tiempo.

Erróneamente se cree que aquellos que tienen gente bajo su dirección saben con exactitud lo que se debe realizar; la verdad de las cosas es que los fines propuestos tienden a perderse en medio de las labores administrativas, de tal forma que muchos suponen que la determinación, exposición oficial así como el involucrar a otras personas para que contraigan el compromiso es un proceso sencillo.

Esta tendencia de encauzar a un conjunto de personas para que se esfuercen en alcanzar lo que desean los jefes, está muy lejos de ser fácil.

Actualmente, administrar por objetivos es una forma de pensar en la cual los altos mandos deben permitir la participación en la fijación de los objetivos del trabajo a cada subordinado involucrado en algún proceso de manera que los estilos, prácticas y valores de supervisión de antaño cambien radicalmente por la auto supervisión y el autocontrol.

Quizá en éste momento, valga la pena preguntar ¿De qué manera se puede formular concienzudamente un objetivo?

Para responder nuestra interrogante, tenemos los siguientes principios y reglas :

## 2.1 Principios de los Objetivos.

Los principios que se han de comentar a continuación son aplicables en la Administración por Objetivos puesto que rigen tanto la previsión como la planeación.

### 2.1.1 Principio de la precisión.

Un objetivo no debe fijarse vagamente y quedar expuesto a que las personas lo entiendan de diversas formas. De ser posible, debe fijarse cuantitativamente (cuantificación directa). En el supuesto de que no pueda realizarse dicha cuantificación, se debe definir alguna característica que pueda precisar mediante la revisión si el objetivo se logró o no (cuantificación indirecta).

La cuantificación directa puede hacerse por número (5,000 entrevistas al mes), por dinero (disminución de 100 millones en los gastos mensuales) y por porcentaje (incrementar las ventas un 25%); si se desea en la fijación de objetivos obtener la idea absoluta, es conveniente combinar las dos primeras cuantificaciones con la última, de ésta forma es más claro identificar si el objetivo se cumplió o no.

La cuantificación indirecta nos facilita algunos medios que nos permitirán identificar y revisar elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa (moral o entusiasmo del trabajador).

Los medios a los que hemos hecho referencia, son:

- a) Cuantificar por sus efectos. Se ha mencionado que la moral o el entusiasmo no son medibles, sin embargo la asistencia o el índice de quejas son los efectos (cuantificables) que nos permiten identificar si hubo o no mejoría en la moral.
  
- b) Cuantificar por sus causas. Se trata de establecer y controlar ya sean técnicas, medios o elementos que buscan mejorar la realidad que nosotros tratamos de controlar; por ejemplo, si deseamos elevar la moral del personal, se les puede informar que habrá alguna actividad en las que ellos participarán y se difundirán los resultados mediante un boletín semanal, en éste caso, se controla cuantitativamente la realización de técnicas o actividades que corrigen el desánimo.
  
- c) Por programa. Es poco confiable la cuantificación indirecta si se realiza a través de una sola causa o un solo efecto, para éste caso, se debe elaborar un programa congruente que esté dirigido a mejorar las características en el personal que se desea controlar y que, al mismo tiempo, incluya una serie de estadísticas sobre los efectos que dicha mejoría debe producir concretamente.

Se deduce que existe una mejor realización en aquel aspecto que tratamos de cuantificar y elevar, cuando se han cumplido

todas las causas y existe una elevación en los efectos que hemos medido.

- d) Por programa. El tiempo es una forma de medir la realización de las metas que se proponen; es necesario controlar mediante la fijación del día exacto en que deben quedar hechas cada una de las actividades y tareas asignadas. Cuando se cumple dicha fijación se puede decir que se ha logrado un gran avance.

La forma de controlar el cumplimiento de cada actividad, puede llevarse a cabo mediante una agenda, formas especiales, un tablero, etc.

Además de la cuantificación directa, o indirecta existe la fijación cualitativa de los objetivos.

Esta presupone que no es posible realizar una fijación cuantitativa, sin embargo los objetivos se tratan de establecer con ciertas características, de tal forma que, al comparar los resultados se pueda tener la seguridad de que los objetivos se alcanzaron, llegaron a superarse o bien, que se considere que no se lograron realizar.

Existen dos formas de llevar a cabo la fijación cualitativa:

La primera es rodear al objetivo de varios ejemplos, detalles y criterios, para que en el caso de que no se hayan logrado, el impacto se vea reflejado en la carencia de todos esos elementos o quizá en la mayor parte de ellos.

Otra forma es mediante la comparación de ciertas bases que se han establecido con precisión para determinar el éxito o fracaso en el cumplimiento del objetivo; para concretar ésta idea se consultan libros, registros y reportes.

#### 2.1.2. Principio de Flexibilidad.

En algunos casos, se puede objetar que la precisión en los objetivos atenta en la facilidad de su aplicación, como ejemplo tenemos el control presupuestal, ya que no permite salirse del presupuesto por cualquier necesidad imprevista.

Sin embargo, se han creado algunos sistemas que permiten dar precisión a los planes y objetivos, sin perjudicar su flexibilidad; por mencionar dos de los principales:

- a) Establecimiento de máximos y mínimos. Este supuesto tiene como finalidad el fijar aquello que se considera normal en la cuantificación. Como pueden ser las ganancias o las inversiones con un porcentaje de más o de menos que el punto normal de lo que se espera.
- b) Establecimiento de planes substitutivos. Consiste en determinar al final de la previsión cierto número de planes que pueden ocurrir, y cuya adaptación irá en función a los primeros resultados que se hayan obtenido.

Ejemplos de los tipos de planes, pueden ser:

El plan menos costoso y por ende, menos eficiente.

El plan más costoso pero con mejores resultados.

Un plan que no sea tan costoso pero con resultados satisfactorios, etc.

### 2.1.3. Principio de la Participación.

Este principio indica que deben participar todos los jefes en la fijación de las metas que ellos han de realizar, así como en la fijación de objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan obtener.

Se considera como uno de los más importantes no sólo porque el objetivo encuentra más eficiente su realización al fijarse con puntos de vista distintos y complementarios, sino también porque la persona se siente satisfecha de colaborar enriqueciéndolo.

### 2.1.4. Principio de Realismo.

Al fijar un objetivo, deben cubrirse dos aspectos: que sean posibles de alcanzar y que las personas involucradas encuentren en él un estímulo para alcanzarlo y superarlo.

Se debe encontrar un punto medio para que las personas no se desanimen al creer que es difícil de lograr aún haciendo su mejor esfuerzo, o bien, que sea tan fácil a tal grado, que el personal involucrado sienta que anda arrastrándose en la mediocridad.

### 2.1.5. Principio de la objetividad.

Se enfoca principalmente a fijar con eficacia los objetivos apoyándose en un análisis fundado en la realidad, es decir, basándose en hechos. Así, el objetivo se establece determinando sobre esos “hechos”, lo que puede mejorarse y cómo se piensa lograr sin tanto detalle.

### 2.2. Reglas necesarias para la creación de objetivos.<sup>3</sup>

Debe existir coordinación de objetivos.

Esto significa que todas aquellas acciones individuales deben encaminarse hacia las metas de la organización.

Deben ser cuantificables.

La redacción de los objetivos debe permitir que se facilite el control cuantitativamente (ejemplo: porcentajes, unidades monetarias, de tiempo, etc).

Esto es necesario porque se conoce el grado de los logros obtenidos en cada uno de los planes para poder corregir oportunamente con vistas a futuras acciones administrativas.

Se deben redactar debidamente.

Para que la administración por objetivos tenga éxito, no se debe descuidar ningún aspecto en la redacción, ya que los objetivos serán

---

<sup>3</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*. Pág.221

las guías de acción y verificación. Entonces, tenemos que su escritura se realizará tomando en cuenta:

Los elementos de tiempo, cantidad y calidad, esto es, que el objetivo se pueda controlar y observar por medios cuantificables, (como se mencionó en el inciso (b) previamente).

La redacción debe ser sencilla y apegada a los términos que se usen comúnmente en la organización.

Se deben evitar aquellas palabras innecesarias, redactándose brevemente.

Es necesario considerar los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo el objetivo.

Las guías de Morrissey son de gran apoyo para el conocimiento referente a la escritura,<sup>4</sup> y menciona que el objetivo debe de:

- 1.- Iniciar con un verbo en infinitivo.
- 2.- Especificar el resultado que se va a conseguir.
- 3.- Especificar una fecha límite para que se cumpla.
- 4.- Especificar los costos máximos (\$, horas-hombre, materiales).
- 5.- Ser verificable y mensurable.
- 6.- Evitar los “porqué” y “cómo” señalando únicamente el “qué” y el “cuándo”.

---

<sup>4</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*, Págs. 221 a 222



- 7.- Estar relacionado con las funciones y papeles del responsable y con los roles y misiones de los niveles superiores.
- 8.- Ser de fácil comprensión para quien ejecuta la acción.
- 9.- Debe representar un reto y a la vez ser realista y alcanzable.
- 10.- Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, al compararse con otros objetivos alcanzados.
- 11.- Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
- 12.- Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, en los casos en que se requiere un esfuerzo conjunto.
- 13.- Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
- 14.- Ser voluntariamente acordado tanto por el supervisor como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
- 15.- Registrarse por escrito, debiéndose guardar una copia para revisarse periódicamente tanto por el supervisor como por el subordinado.
- 16.- El establecimiento no basta sólo por escrito, sino también en las discusiones entre superior y subordinado.

### 2.3 Clasificación de los objetivos.

Para poder implantar el sistema basado en objetivos, es necesario que no exista confusión en la parte conceptual, debido a que su clasificación depende de lo que se pretende alcanzar, teniendo entonces diferentes enfoques, como se observa en el siguiente resumen: <sup>5</sup>

### 2.3.1. Por su origen y tiempo.

2.3.1.1 Institucionales o vitales: Son la razón de ser de la organización porque son fijos o estables; son diferentes a la misión en cuanto a que éste último término se amplía hasta el servicio que se brinda a los consumidores internos y externos.

Todas las organizaciones tienen varios objetivos permanentes por lo que el administrador debe de jerarquizar prioridades, ordenándolos de acuerdo a su importancia para eliminar conflictos; para ejemplificar lo anterior, tenemos que actualmente el interés de las empresas no se enfoca únicamente en obtener utilidades, sino que además tienen diferentes responsabilidades como son, (entre otras), elaborar y mantener la calidad en productos y servicios, innovar, proporcionar ocupación enseñando a sus trabajadores a ser hombres libres, etc.

2.3.1.2 Cíclicos o por metas: Para poder conocer cómo va la organización y reorientar en su defecto, las acciones por medio de nuevos planes, es necesario que los objetivos se traduzcan en metas porque su medición permite que la administración se retroalimente constantemente analizando los resultados.

2.3.1.3 Los objetivos se fijan de acuerdo a un plazo, por esta razón es que pueden ser:

A largo plazo o estratégicos: El término proviene de la milicia

---

<sup>5</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*, Págs. 222 a 233

en donde se efectúan operaciones bélicas a gran escala, por lo anterior, éste tipo de objetivos son de uso común para la Alta Dirección.

Involucran a toda la organización, abarcando generalmente plazos mayores a cinco años; contemplan planes alternativos, los cuales dependiendo las circunstancias podrán adoptarse planes contingentes ante posibles eventualidades previsibles, aunque no se tenga la seguridad de que se lleguen a acontecer. También las circunstancias influyen en la periodicidad con que deben revisarse.

A mediano plazo o tácticos: Cubren de uno a cinco años e involucran sólo a determinadas áreas de la organización, su cumplimiento es importante en el logro de los objetivos estratégicos puesto que enlazan operaciones normales con la estrategia; de igual forma deben revisarse y reformularse cada dos años.

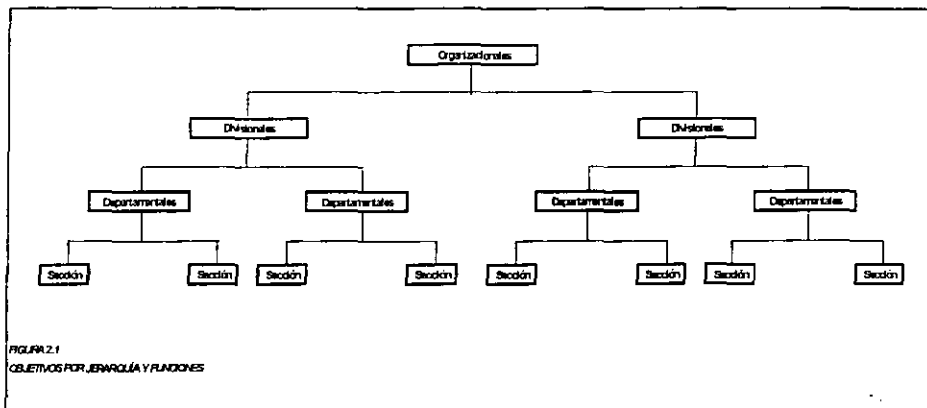
El término “táctico” significa “con tacto”, es decir que éstos objetivos facilitan la comprensión de la estrategia mediante planes, programas de actividades y/o proyecciones financieras en mediano plazo.

A corto plazo u operativos: Son la base de programas de acción para las operaciones cotidianas de la organización, el plazo comprende hasta un año. Ejemplo de planes operativos que establecen en forma concreta los objetivos y metas son los programas, procedimientos y los presupuestos.

Los procedimientos entran en ésta clasificación porque pueden revisarse a corto plazo, aún cuando en ellos se detalla la forma en que operan los procesos productivos diariamente (los cuales son normalmente fijos y estables).

### 2.3.2 Por su jerarquía y función.

La siguiente figura muestra el establecimiento de objetivos en la estructura jerárquica (2.3.2.1 Organizacionales, 2.3.2.2 Divisionales, 2.3.2.3 Departamentales y 2.3.2.4 Seccionales), clasificados y coordinados de acuerdo al nivel de jerarquía y división del trabajo por área de funciones:



Este tipo de clasificación se realiza para que cada objetivo del (os) nivel (es) jerárquico (s) sea de utilidad al establecimiento de metas que guiarán a los otros niveles; de ésta forma, titulares de cada nivel, responsables de áreas funcionales y subordinados serán partícipes en

establecer de sus propios objetivos, obteniendo como resultado una serie de objetivos en red.

### 2.3.3 Por los objetivos del puesto.

Relacionadas con la eficiencia, por cada puesto se pueden distinguir tres acciones básicas:

2.3.3.1 Acciones Formalizadas: Derivadas de la delegación formal, sirven de base en la medición de eficiencia y permiten la retroalimentación.

Cada organización divide el funcionamiento asignando tareas "rutinarias" a cada miembro formalizando sus acciones, facilitándoles la especialización, sin embargo, el rendimiento depende de la planeación que realice el sujeto en sus tareas así como del esfuerzo que realice para alcanzarlas. De igual forma, para que las tareas se ajusten a la realidad, es necesario, que sean actualizadas conforme se vayan creando nuevas necesidades y eliminando aquéllas que sean innecesarias.

En éste sentido, aún cuando se trate de trabajo organizado o formalizado, se identifica como objetivo "rutinario" o "acciones rutinarias" por la existencia de coordinación y orientación del jefe así como una retroalimentación con el subordinado.

Una herramienta importante para fijar éstos objetivos se encuentra en las descripciones de puesto, porque aquellas organizaciones que

realizan revisiones de funciones periódicamente y las mantienen actualizadas, obtienen parámetros para evaluar el desempeño cualitativa y cuantitativamente.

2.3.3.2 Acciones no formalizadas: Se refiere a eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización, aún cuando no corresponden a los objetivos primordiales del puesto.

Este tipo de acciones no pueden preverse porque son ocasionales, de hecho, aún cuando no se encuentren formalizadas, pueden absorber mucho tiempo, provocar problemas e interferir en el cumplimiento de los objetivos.

Para evitar el incumplimiento de actividades porque no sean inherentes al puesto, se debe procurar conocerlas e incorporarlas de inmediato a las funciones normales o eliminarlas cuando no contribuyan al logro de lo que es vital para la organización.

Es preferente que el subordinado colabore en la fijación de sus objetivos para un período determinado indicando éste tipo de acciones que afectan en su desempeño, a fin de que se vayan disminuyendo gradualmente.

2.3.4 Objetivos del desempeño.

Se derivan de la asignación de tareas y están relacionados con las áreas de responsabilidad y las actividades administradas por el individuo. No son normalmente parte del trabajo, aunque suelen tomar

forma de actividades o proyectos especiales y se originan por cambios en prioridades, de emergencias u otras decisiones administrativas.

Este tipo de objetivos se puede clasificar por:

2.3.4.1 Actividades rutinarias en áreas de resultado clave. Se refiere a aquella variedad de actividades progresivas o repetitivas que deben ser realizadas y que están incluidas en todo puesto gerencial. La existencia y el desarrollo de estándares de desempeño, en áreas de resultados clave, es fundamental para establecer objetivos laborales rutinarios.

2.3.4.2 Actividades especiales. Son aquellas actividades especiales, asignaciones o proyectos que ocasionalmente se vuelven parte de la labor gerencial. Suelen tener origen en decisiones administrativas, por emergencias, proyectos especiales o cambios prioritarios.

2.3.4.3 Actividades innovadoras o creativas. Se consideran potencialmente para lograr mejores resultados mediante la introducción de nuevas ideas que permitan solucionar los problemas persistentes.

Este tipo de actividades tendrían mayor repercusión si las actividades fueran constantemente dirigidas a innovar, y a crear nuevos métodos que introduzcan cambios para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Debido a que ningún puesto es estático, se requiere crear constantemente para lograr eficiencia.

La competencia obliga a las organizaciones a renovarse constantemente, porque de lo contrario, se queda atrás en el mercado de nuevos productos.

El hombre necesita evolucionar mediante la innovación, creación y descubrimiento constante, por lo que un trabajo rutinario no le satisface, por ello, siempre busca que se le facilite y se fomente en él la creatividad.

Toda organización debe crear no sólo ambientes de trabajo participativos e innovadores bajo una adecuada coordinación de esfuerzos individuales, sino también deberá distribuir los beneficios justamente mediante la creación de la estructura económica administrativa.

Para comprender mejor la creatividad, tenemos dos fuentes:

**Extrínsecas:** Se dan por investigaciones realizadas en universidades, empresas, particulares, etc. El empleado puede recurrir a ellas para actualizar los conocimientos de acuerdo a lo que requiera su trabajo.

Esta fuente enfrenta constantemente la resistencia al cambio por parte de aquellos que temen a lo desconocido porque los cambios a realizar son bruscos y amenazan su condición aceptada como "rutina".



Por otra parte, también se enfrenta a las novedades que no han sido demostradas en cuanto su eficacia provocando con ello frustración y negatividad en el personal interesado en aplicar los conocimientos aprendidos.

### 2.3.5 Por su relación con el desarrollo personal.

La administración por objetivos incluye no sólo metas que van en beneficio de la institución, sino que buscan el desarrollo integral del individuo, (tomando en consideración que los seres humanos viven y pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones), permitiéndole el alcance de nuevas habilidades aún cuando no se encuentren directamente relacionadas con el puesto.

Para que toda organización logre el desarrollo de su personal debe proporcionarle:

- a) Libertad en escoger lo más adecuado para su propio desarrollo sin verse limitado por las actividades del puesto donde trabaja; como resultado, el hombre se sentirá íntegro y autorrealizado.
  
- b) Capacitación permanente, que permite que el individuo aspire a ascender y tener mayores oportunidades, que no mantenga su puesto de trabajo estático.
  
- c) Congruencia entre lo que la empresa requiere y las metas del individuo, porque a medida que se logren unificar esfuerzos, habrá un desarrollo integral.

La inclusión de objetivos personales brinda la oportunidad de hacer compatibles las metas organizacionales con las necesidades del individuo. Los objetivos del desarrollo personal tienen como esencia, combatir la obsolescencia administrativa y tecnológica y mejorar potencialmente el desempeño actual con el fin de preparar al individuo no sólo para promoverlo y que tenga una responsabilidad adicional sino también para elevar su nivel de compromiso y motivación en conjunto con sus objetivos laborales.

Así lo expresa McGregor: “el medio ambiente en que trabaja el individuo es la variable más importante que afecta su desarrollo”.

#### 2.3.6 Objetivos Tributarios.

Son planes de acción tomados individualmente, aunque coordinados, de una sección, de un departamento o de un gerente.<sup>6</sup>

Nos dan como idea de que un gerente puede llevar a concluir los planes individualizados en unión con el plan global de la organización. Cada uno de los objetivos tributarios son encauzados para una aportación total.

El concepto de estos objetivos radica en la unión de una red de objetivos, entendiéndose con ello que las funciones individuales de los objetivos afectan tanto a los sectores como al sistema. Es un eslabón

---

<sup>6</sup> Mali Paul. *La Administración por objetivos: Guía para lograr resultados más rápidos y lucrativos*, Pág.37

indispensable para que funcionen los demás eslabones inmersos en el sistema.

Si la aportación del objetivo tributario no se acrecienta en tiempo o volumen, dejará de ayudar al sistema y se convertirá en un obstáculo para lograr el objetivo global.

Este tipo de objetivos existe solamente con la finalidad de enlazar otros objetivos que constituyen un esfuerzo conjunto para un logro determinado y a su vez, facilita el control en el seguimiento y cumplimiento de cada objetivo.

### **CAPÍTULO 3. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Partiendo del hecho que la Administración por Objetivos consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala dentro de un período concreto de tiempo; surge la interrogante ¿cómo ponerlo en ejecución en el seno de su organismo de manera tal que se adapte a sus requisitos específicos?

La determinación que toma cada organismo tanto para identificar cuál (es) objetivo (s) desean alcanzar, la manera de organizar sus recursos y programas para la conquista de esos objetivos, sin dejar de considerar las barreras y obstáculos que impidan el éxito, no debe realizarse arbitrariamente puesto que los resultados no son fruto de la casualidad.

Es necesario crear conciencia que la dedicación de dinero, tiempo y esfuerzos para formular planes, programas y operaciones destinadas a conseguir resultados bien pueden significar el éxito o fracaso no sólo del responsable individual sino también de la misma empresa.

Aún actualmente algunos organismos emplean el antiguo enfoque de pruebas y tanteos que trae consigo cierto éxito... además de pánico, costos elevados y fallas en el cumplimiento de programas de fechas y desaliento en general.

Si verdaderamente se desean erradicar riesgos tan significativos empleando un enfoque sistematizado para formular planes y obtener resultados óptimos en la Organización se debe considerar seriamente en Administrar por Objetivos.

¿Por qué Administrar mediante Objetivos es tan significativo? Porque el objetivo tiende a alcanzar una mayor eficacia aprovechando al máximo todos sus recursos, abarcando aspectos internos y externos que se interrelacionan cíclicamente, como un Sistema.

Se entiende por Sistema: "una entidad conceptual o física, que se compone de partes interdependientes".<sup>8</sup>

Actualmente se enfatiza que toda Organización es un sistema abierto cuyo medio de subsistencia radica en el intercambio de materiales con el ambiente que le rodea. Hemos dicho que en el sistema existen relaciones internas entre las partes que lo conforman no obstante, el ciclo estaría incompleto si se dejara a la deriva la interrelación con su ambiente puesto que de lo contrario no sobreviviría.

Así también, debemos considerar que para las relaciones internas y externas existen otros objetivos encaminados no sólo a mantener dicha interrelación sino también para vigilar que realmente las actividades cumplan con lo que marca el objetivo central, de tal manera que

---

<sup>8</sup> Dessler Gary. *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Pág.5

podemos identificar que todos los objetivos se unen como un sistema de redes.

Por lo tanto, la manera en como se defina el objetivo central influirá determinadamente en la forma de organizar y administrar al sistema.

De aquí la necesidad de contar con un orden como lo marca la Administración por Objetivos mediante la sucesión de una serie de etapas que no excluyen las etapas adicionales que efectúan el procesamiento, puesto que quedan contenidas en una u otra de las principales fases que son:

Fase 1: Buscar el objetivo.

Fase 2: Determinar el objetivo.

Fase 3: Justificar el valor del objetivo.

Fase 4: Implantar el objetivo.

Fase 5: Controlar el objetivo e informar acerca del estado que guarde.

Estas fases se relacionan consecutivamente, de tal manera que cumplen el ciclo de principio a fin, pudiendo suceder que se repitan algunos ciclos (Fig. 1).<sup>9</sup>

Puesto que todas las fases son importantes en el ciclo se procederá a explicarse individualmente.

---

<sup>9</sup> Mali Paul, *La Administración por Objetivos: Guía Administrativa para lograr resultados más rápidos y Lucrativos*, Pág. 20

## FASE 1. Buscar el objetivo.

Se inicia cuando la Organización identifica los resultados que pretende alcanzar y que aseguren su supervivencia.

Para este fin examina la forma en que se encuentra constituido actualmente, además de tendencias, proyecciones a futuro, índices indicadores que permitan conocer todo aquello que repercuta en su situación organizacional. Esto significa que evaluará las diferencias positivas o negativas que se traduzcan en ventajas o desventajas ante su competencia. También deben precisarse aquellos sectores que estén contenidos en los objetivos y sean potencialmente aprovechables.

Para efectuar todo este análisis el profesional debe dedicar un alto grado de atención y tiempo porque generalmente se corre el riesgo de sean incorrectos los encauzamientos y que carezcan de finalidad. Para este primer paso no debe descuidarse en la formulación de decisiones por parte de los gerentes la determinación oficial y deliberada de objetivos verdaderamente explícitos.

La manera en que se pueden hallar objetivos (según lo plantea Paul Mali) es:

1. Ver hacia delante para hacer mejoras, en donde se incluyen pronósticos a largo plazo, corto plazo y mejoras inmediatas.

2. Procedimientos técnicos para formular pronósticos de mejoramiento, como son:

- Método de consenso general
- El enfoque de los sectores con problemas
- Método para llevar al máximo las oportunidades
- Métodos Numéricos en los que se incluye el método de extrapolación gráfica, semipromedios, promedios movibles, la tendencia de mínimos cuadrados y compensación exponencial.

3. Modelos administrativos para hacer pronósticos de mejoras, que son:

- Modelos Icónicos o físicos
- Modelos gráficos
- Modelos de redes o esquemáticos
- Modelos matemáticos
- Modelos verbales de probabilidades

4. Modelo para actuar en situaciones determinadas.

El resultado que se obtiene de la aplicación de cualquiera de estos procedimientos técnicos con sus respectivas normas para encauzar los pronósticos en el seno de toda Organización, es la formulación de una lista de objetivos atractivos a lograr además de las necesidades potenciales.



## FASE 2 : Determinación del objetivo.

La fase 1 proporciona un amplio campo de acción en donde emplear potencialmente metas estableciéndose con ello la base para determinar y adoptar un objetivo. En éste quedan involucrados todos aquellos elementos que interactúan sistemáticamente haciéndose formal y por escrito el compromiso que contraen con el propósito de rendir cuentas de todo lo que se logre desarrollar en el proceso.

Para esta fase existen métodos aplicables que entrelazan objetivos, por ejemplo:

- El plan de utilidades
- Sistema “de la cúspide hacia abajo y de abajo hacia la cúspide”
- El enfoque presupuestal
- El enfoque del objetivo en común
- El enfoque de la valoración en función de resultados
- El enfoque de los instructivos para puestos de trabajo

La determinación de objetivos no es un evento aislado sino fruto del proceso de selección, ya que su manifestación oficial debe tener sentido para todos aquellos que intervienen en la implantación. En esta fase se pone en práctica lo que señala el Capítulo 2 en cuanto a los requisitos que debe cubrir todo objetivo. El resultado obtenido en esta fase es la exposición oficial hecha por escrito de los objetivos.

### FASE 3. Justificación de los objetivos.

El procedimiento de justificación somete a la exposición oficial de los objetivos; en él se determina el grado de confianza que pueda tener el individuo, sección, departamento o división en que pueda lograrse un objetivo realista dentro del tiempo determinado.

En el procedimiento de justificación se realiza una simulación de los efectos, errores o dificultades graves que puedan surgir.

Dentro del marco de los objetivos se formulan los factores contingentes que permitan su análisis y con ello evitar errores potenciales.

El procedimiento de la justificación convierte la exposición del objetivo en la manifestación del compromiso contraído, creando una obligación (puesto que se constituye la promesa de alcanzar un conjunto determinado de resultados) por parte del individuo o área comprometida.

En las medidas justificadoras se asegura que se cuente y se tengan disponibles los recursos, instalaciones, materiales, métodos y personal para conquistar el objetivo y las metas deseadas; incrementando o disminuyendo el grado de confianza, el riesgo y la probabilidad de que se lleve o no a efecto la operación. Es en este momento cuando en la administración global por objetivos se desechan muchos de estos por considerarse inasequibles o injustificados.

Los métodos que se conocen para ratificar los objetivos son:

1. Análisis de los riesgos de las operaciones por efectuar
2. Ratificación de los objetivos estructurando la división de los trabajos
3. Ratificación de los objetivos aplicando las redes PERT
4. Simulación de las operaciones por realizar

Es significativa esta fase en el sentido de que por principio de cuentas el determinar un objetivo es tratar con la incertidumbre del futuro además de que los riesgos que se corren son altos. La implantación de los objetivos aminora estos riesgos en cuanto sea factible. Es muy importante para todo aquél que administra determinar la validez de los mismos porque es una gran responsabilidad que toma sobre de sí, esto se explica cuando observamos que el resultado que se obtiene en la fase lo representa la exposición justificada del compromiso contraído.

#### FASE 4: Implantación del objetivo.

Una vez justificada la manifestación del compromiso en la fase tres, se formula un sistema de motivaciones para realizar la operación del compromiso.

En la fase dos la determinación del objetivo exigió formar dentro del mismo objetivo, factores de motivaciones que le son inherentes. En la fase cuatro se harán los planes de trabajo y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las actividades necesarias que den

cumplimiento al compromiso, para lo cual se hace necesaria la vinculación entre estas dos fases. Por una parte, en la fase dos se determinan los objetivos y las metas mientras que en la cuarta fase se forma la estrategia de implantación para llegar a los mismos, exigiéndose con ello al profesional un enfoque de la Administración más deliberado para fines de motivación, entrenamiento y persuasión conocidos como "motivaciones planeadas". La habilidad del profesional para ejercerlas es esencial para el funcionamiento de la Administración por Objetivos, porque facilitará la participación activa de los subalternos en la programación sin sentirse obligados a ello, aún cuando hayan contraído compromiso formal en las fases anteriores. Así pues, la implantación de operaciones para conquistar el objetivo constituye el resultado de la cuarta etapa.

FASE 5. Control del objetivo e información acerca del estado que guarde.

Se basa en el principio de que solo es posible evaluar los resultados en función de aquello hacia lo cual se desea alcanzar.

En esta fase se sitúan todos los trabajos mediante un programa de fechas con la finalidad de medir la situación en que se halle la operación en todo momento, así como el desarrollo que se tuvo que realizar para lograr el objetivo.

Mediante el proceso de control e información se hace posible descubrir las desviaciones que ocurren en los avances reales en

comparación con los previstos, además de informar acerca de estas desviaciones a fin de corregirlas.

Quien le da al equipo de responsables datos de su situación actual a la luz del encauzamiento que recibió es el concepto de retroalimentación (valoración del progreso realizado) y la información al futuro (valoración del progreso previsto).

La exposición del avance abarca:

- La determinación del control de las metas
- Informar acerca del estado que guardan las operaciones
- Se obtienen indicadores de cómo se está controlando la situación de las operaciones
- Situaciones difíciles y sus remedios
- Valoraciones del desempeño o rendimiento

Con todo lo anterior podemos resumir que el resultado de la fase cinco es la información del estado que guarda el programa de fechas respecto de las metas establecidas.

Las cinco fases que se han explicado brevemente con anterioridad sientan una estructura dentro de la cual puede considerarse la tarea administrativa de la empresa como un conjunto integrado.

Esta estructura permite subdividir algunas de las complejidades importantes del trabajo, reduciéndolas a sectores sencillos y

comprensibles que sienten la base de una administración sistematizada.

La Administración por objetivos implica una estrategia creativa de un sistema administrativo en el seno del organismo, para explicar lo anterior se utilizan tres aspectos:

- EL CONCEPTO DE TODO SISTEMA ADMINISTRATIVO.

La aptitud para ver el total, las partes y sus relaciones recíprocas es lo que constituye el arte de formarse un concepto de todo sistema, en el cual se es posible la combinación organizada de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

Cada sistema tiene un objetivo, una formación y una estructura para conjuntar sus partes.

En los sistemas administrativos, el gerente diseña y organiza todos los elementos para que sirvan de guía, de integración y de control de todos los elementos para que sirvan de guía, de integración y de control de todos los recursos encauzados a algún objetivo. El enfoque de sistemas requiere que acomoden las piezas que no se relacionan entre sí y que se hallan sin dirección, para formar un conjunto lógico de etapas que aporten su acción a la empresa en su totalidad. Lo que le permite al administrador concebir en la mente el todo, es su aptitud para captar y relacionar las partes individuales formando un todo, para manejar las piezas complejas que integran su labor.

La aptitud de él para formarse una imagen conceptual de todas sus numerosas responsabilidades individuales determina en alto grado si su actuación corresponde a lo que requiere la Organización. El grado en que su labor corresponde a las necesidades de la misma determina el grado en que el sistema administrativo existente satisface los objetivos de ésta.

Las cinco fases consecutivas ponen en manos de los administradores vínculos o eslabones para relacionar entre sí a centenares de operaciones individuales encaminadas a realizar una labor global en gran escala.

#### o LA ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS COMO SISTEMA ADMINISTRATIVO.

La diferencia entre los términos "estrategia" y "táctica" que han sido empleados por la Dirección para describir maniobras y enfoques que resuelvan los problemas consiste en que la estrategia se convierte en planes globales de la Alta Dirección en su nivel más elevado, para conquistar algún objetivo; y las tácticas han sido planes individuales de los administradores en un plano más bajo, que ayudan a conquistar el objetivo.

Por otra parte, en la estrategia se dicta un plan amplio y a largo plazo; y la táctica asociada a aquella determina las maniobras múltiples a corto plazo requeridas para implantar el plan estratégico. La relación recíproca entre ambas es la vinculación entre las múltiples tácticas a corto plazo, indispensables para implantar una estrategia a largo plazo

y en gran escala. El grado de acierto con que se determinen las relaciones recíprocas entre la táctica y la estrategia y su funcionamiento, determina en gran parte el desarrollo de un sistema administrativo para enfocar el objetivo y conquistarlo.

Las cinco fases consecutivas de la administración por objetivos constituyen un enfoque sistematizado para conjuntar los planes tácticos individuales y la formulación de decisiones, con una misión encomendada a grandes alcances.

El procedimiento para administrar los objetivos facilita representarse sistemáticamente la organización como un todo (la estrategia); las operaciones y el desempeño de cada departamento, sección o administrador (las tácticas); así como las aportaciones relacionadas entre sí de los departamentos, secciones y administradores (vinculadores táctico/estratégicos). Todo aquél organismo que permita funcionar estos procedimientos internamente en la labor medular de los gerentes descubre prontamente la aparición de varias aptitudes y responsabilidades que permiten formarse un panorama global estratégico.

- OBJETIVOS TRIBUTARIOS: ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Constituyen un ejemplo de relaciones recíprocas entre tácticas y estrategias, estas relaciones recíprocas vinculan las diversas partes de una estrategia que la hacen funcionar. Son planes de acción



coordinados tomados individualmente, de una sección, departamento, división o de un administrador.

Estos vinculadores son los denominados objetivos tributarios, dando la idea de que un administrador o un departamento lleva a su conclusión los planes individualizados y los hace encajar en el plan global de organización. Cada uno opera como fuente abastecedora de la estrategia global para formar una aportación total. Como se puede observar, es indispensable formular objetivos tributarios en cada sector en que el desempeño y los resultados repercuten directamente con el objetivo final de toda la organización.

El concepto de objetivo tributario:

- a) Vincula a cada gerente con la empresa
- b) Enlaza entre sí las aportaciones de los departamentos con los niveles de la Alta Dirección.
- c) Aporta la participación individual para efectuar operaciones en gran escala
- d) Da la señal para ir adelante y detenerse en el proceso de flujo de operaciones.
- e) Fusiona el rendimiento de los trabajos en el flujo de varios procesos simultáneos
- f) Permite a todas las áreas participar en una actuación macro
- g) Radica en la unidad básica de una red de objetivos

Se define una red como el sistema de sectores y piezas vincula -- dos funcionalmente, cuyas actuaciones individuales y recíprocas afectan a otros sectores, los cuales a su vez afectan al sistema.

Cada sector separado es un eslabón de la cadena, cuyo rendimiento es indispensable para que funcionen los demás eslabones del sistema, esto propende a crear la sensación de trabajo en equipo que esclarece la estructura de la organización.

La estrategia de la Administración por Objetivos no desconoce las repercusiones de "reacción en cadena" si se da por sentado que el objetivo tributario está realmente vinculado y entrelazado con la producción prevista, de tal manera que si no se acrecienta la aportación del objetivo tributario en función del volumen o de tiempo, dejará de dar su aportación, convirtiéndose en un obstáculo a la estrategia, deteniendo y estorbando a las aportaciones de otros objetivos tributarios.

El enfoque de la administración sistematizada para administrar por objetivos, exige que se vinculen los objetivos tributarios entre sí, encauzándose a los objetivos del sistema. El concepto de los objetivos tributarios es una disciplina compartida porque cruza los procedimientos rutinarios. Además, permite establecer un control, ya que las ventajas del sistema se hallan por encima de los derechos de prioridad de cualquiera de los objetivos tributarios.

Varios elementos del sistema son importantes para formar esta estructura: el número de objetivos tributarios de toda la organización; la magnitud y alcance por cada objetivo tributario; la índole vital del objetivo tributario y las relaciones en función de elementos aportados y recibidos y los resultados o rendimientos entre los niveles administrativos y las funciones de operación.

Incrementándose el número de niveles administrativos y de funciones en el seno del organismo, se acrecentará la complejidad y la variedad de los objetivos tributarios. Esto, aumenta a su vez la necesidad de sintetizar o de vincular entre sí a las diversas unidades o sectores. El llevar a la práctica la administración por objetivos como su gestión global administrativa, asegurará la conexión y el entrelazamiento entre sus numerosos objetivos tributarios en los diversos niveles.

El administrar por objetivos permite la evaluación y el conocimiento preciso de los factores concretos que intervienen en la operación de toda Organización, como son las utilidades de operación, los ingresos, el rendimiento sobre la inversión, etc.

En conjunto, estos factores reflejan el objetivo fundamental para el cual existe la Dirección: elevar al máximo las utilidades y perpetuar la vida de la Organización.

Así también, proporciona un medio fácil de evaluar el desempeño de los gerentes individuales y la forma en que el resultado total, es un patrón de medida del desempeño en la Organización.

Evaluar consiste en determinar los resultados del desempeño. Administrar por objetivos consiste en determinar un conjunto futuro de resultados que hayan de obtenerse, e informar acerca de los trabajos que se lleven a efecto para lograrlos. Las variaciones en más o en

menos de lo que se intenta lograr, ofrecen una comprobación práctica y fidedigna para medir el rendimiento.

La administración por objetivos en calidad de estrategia sistematizada permite que las variaciones en sectores diferentes se localicen pronto y se informe acerca de ellas para poder aplicar medidas correctivas. La empresa "ve" hacia donde se encamina, así como el ritmo actualizado de sus adelantos. Pueden formularse estudios y análisis, si las causas de las variaciones son deficiencias, irregularidades, cuellos de botella, errores, fallas, desavenencias internas o mala coordinación. La valoración global de la organización, si se basa en variaciones individuales es no solamente vital, es la única realmente valiosa.

La Alta Dirección evalúa la eficiencia en la forma de utilizar sus recursos en la conquista de objetivos, gracias a esta valoración global.

Según Weston, las pruebas a las que se pueden someter las valoraciones de este desempeño global se pueden resumir en:

1. Mediciones del lucro: Rendimiento de la inversión, margen de utilidad en ventas, rendimiento del capital contable y utilidades antes de impuestos.
2. Mediciones de las operaciones: Productividad, costos totales, rotación del inventario, reducción de costos y rotación del activo fijo.

3. Mediciones de la mercadotecnia: Ventas brutas, utilidades netas, porcentaje de la participación en el mercado del dinero por ventas y porcentaje de ventas de cada empleado.
4. Medición del crecimiento: Coeficientes comparados con los de competidores, utilidades por acción, coeficientes actualizados y pasivo total sobre activo total.

Estas valoraciones, si se toman aisladamente, pueden ser engañosas e injustas. Puede ser desastroso concentrarse en los resultados inmediatos en detrimento de las necesidades futuras. Es preciso que los requisitos finales de la Organización posean elasticidad y amplitud en suficiente grado para que cada persona elabore algún plan de trabajo que le permita la satisfacción de sus ideas, necesidades y aptitudes de dirigente.

Se ha engranado fundamentalmente la estrategia de administración por objetivos para cumplir los programas a largo y corto plazo, exigiendo dedicación y compromiso de realizar un conjunto personal de resultados que rindan beneficios, tanto a la compañía como al trabajador individual.

Esta aportación es la base para valorar tanto a la compañía como a la persona.

## **CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO**

**INSTITUCIÓN BANCARIA "LIDER", S.A.**

## CASO PRÁCTICO

La institución bancaria, "líder" mantiene un nivel preferente por el servicio que brinda a sus propios clientes a través de cajeros automáticos, sin embargo, sus costos operativos se han mantenido elevados por las quejas y aclaraciones.

La estructura operativa que se dedicaba a contabilizar, atender y disminuir aclaraciones, era de 27 personas siendo un 80% personal sin estudios profesionales y 74% sindicalizado, dirigida totalmente por actividades.

Esta implantación dio como resultado la disminución de aclaraciones, permitiendo definir una nueva estrategia para cajeros automáticos, visualizándolos como generadores de ingreso enfocados a captar un mayor número de clientes de otros bancos, además del servicio a sus tarjeta habientes.

Posteriormente se adaptó la estructura operativa de tal forma que únicamente 9% del personal no tiene carrera, además de la operación cambió a una dirección por procesos apoyándose en la herramienta de los círculos de calidad para la mejora continua de los mismos.

El resultado que se obtuvo en los últimos dos años fue el crecimiento acelerado no sólo en ingresos sino también en el volumen de operación.

De esta forma, la Institución pretende que el área se consolide como la mejor red de cajeros automáticos en el mercado, para lo cual ha tenido que adaptar la capacidad de sus sistemas.

No obstante, existen algunos elementos del Área que han perturbado el desarrollo de las fuerzas productivas provocando incluso que algunas de ellas se vuelvan ineficientes.

Para tal efecto el Director de Cajeros Automáticos, mantiene el deseo de la consolidación por lo que ha solicitado al Subdirector de Calidad se encargue de realizar un análisis de la situación y le informe las causas, efectos y solución aplicada al problema que está frenando el cumplimiento del objetivo, y por ende del desarrollo del Área.

Inmediatamente el Subdirector se dio a la tarea de analizar en primera instancia la estructura encontrando como principales indicadores los siguientes:

Inadecuada estructura organizacional.

Conflictos de autoridad.

Duplicidad de mando.

Falta de orden y disciplina.

Improductividad del trabajo.

Conflictos de jerarquía.

Duplicidad de funciones.

Superposición de autoridad y responsabilidad.

Deficiente comunicación entre los altos mandos y el personal a su cargo.



Con estos elementos, el interés del estudio de la estructura organizacional se acentuó partiendo del hecho de que la eficacia de la Institución para cumplir el objetivo, depende de su diseño estructural.

Por lo anterior, el Subdirector y su personal realizaron un plan de actividades para 6 meses al cabo de los cuales se presentaría el resultado del análisis y evidencias de las medidas implementadas.

Reporte de Cambios : Reestructuración.	Fecha: 14/06/00
RP-01	Revisión: 00
	Página 2 de 2



**AT'N:** Lic. Claudia Cruz.  
Director de Cajeros Automáticos.

**ASUNTO: REPORTE DE CAMBIOS.**

**DE:** Lic. Angélica Villa  
Subdirector de Calidad.

Conforme a la inquietud que manifestó en cuanto al incumplimiento del objetivo general que es lograr la consolidación de la Institución como prestadora de Servicios en Cajeros Automáticos en la Red, hago de su conocimiento lo siguiente:

**PROBLEMÁTICA:**

Nuestra área de Cajeros Automáticos mostraba una estructura organizacional inadecuada. Como lo muestra el Organigrama Inicial (Ver pág. 63)

**CAUSAS:**

El crecimiento acelerado en la operación, hizo necesaria la contratación de más personal que cubriera aquellas tareas que de momento se consideraban urgentes sin tener la precaución de difundir la información correspondiente de los diversos objetivos que la Institución requiere que se cumplan en los distintos niveles.

**EFFECTOS:**

- Conflictos de autoridad.
- Duplicidad de Mando.
- Falta de Orden y Disciplina
- Improductividad del trabajo.
- Conflictos de jerarquía.
- Improductividad del trabajo.
- Conflictos de jerarquía.
- Duplicidad de funciones.
- Superposición de autoridad y responsabilidad.
- Deficiente comunicación entre los altos mandos y el personal a su cargo.

**SOLUCIONES:**

Se elaboró el programa encaminado a la modificación de la estructura organizacional en aquellos puestos jerárquicos considerados como "indicadores problemáticos" del área de Cajeros Automáticos ya que, al investigar los efectos como un todo, se identificó como raíz del problema una falta de organización y actualización de los distintos niveles jerárquicos.

<b>Reporte de Cambios : Reestructuración.</b>  <b>RP-01</b>	<b>Fecha: 14/06/00</b>
	<b>Revisión: 00</b>
	<b>Página 2 de 2</b>



Para reafirmar los objetivos que nos permiten medir el desempeño del personal del área, se efectuó una revisión de las descripciones de puestos en presencia de los responsables directos a fin de puntualizar y difundir entre ellos cuáles son las actividades formales y no formales que les corresponden, lo cual nos permitió crear medidas preventivas ante situaciones que podrían poner nuevamente en riesgo la operación diaria.

Entre los diversos anexos, podrá consultar exclusivamente la información de los "indicadores problemáticos" mencionados con anterioridad, debido a que son puestos que se reestructuraron. (Ver págs. 65 a 78)

Los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la correcta difusión, aplicación y mantenimiento de la reestructura, son prueba fidedigna de que la solución implantada es eficiente.

Esperando que la información expuesta sea de su entera satisfacción, reitero el compromiso del Área de Calidad, engrane del Sistema en vías de la consolidación como la Institución del mejor Servicio en la Red de Cajeros Automáticos.

**ATENTAMENTE.**

Plan General de Calidad	Fecha: 15/05/00
PGC-01	Revisión: 00
	Página 1 de 1



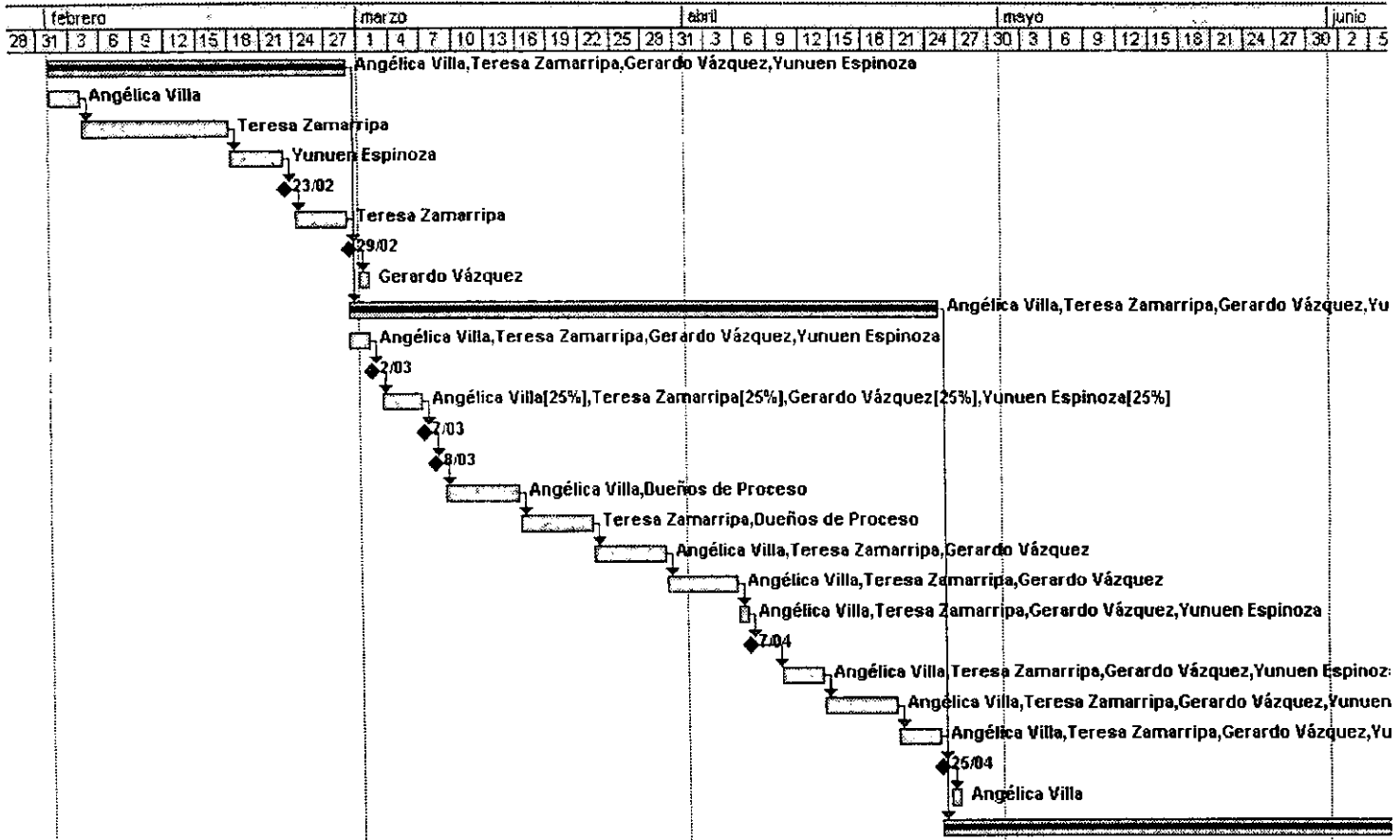
No.	Responsable:	Actividades a Realizar	Tiempo	Valor	Duración Máxima
1	*Ver distribución al calce	Recopilar información	20	Días	
2	*Ver distribución al calce	Análisis de Información	40	Días	
3	*Ver distribución al calce	Actualización de Información	40	Días	
4	*Ver distribución al calce	Informar a la Dirección	20	Días	
<b>TIEMPO TOTAL</b>			<b>120</b>	<b>Días</b>	<b>6 Meses</b>

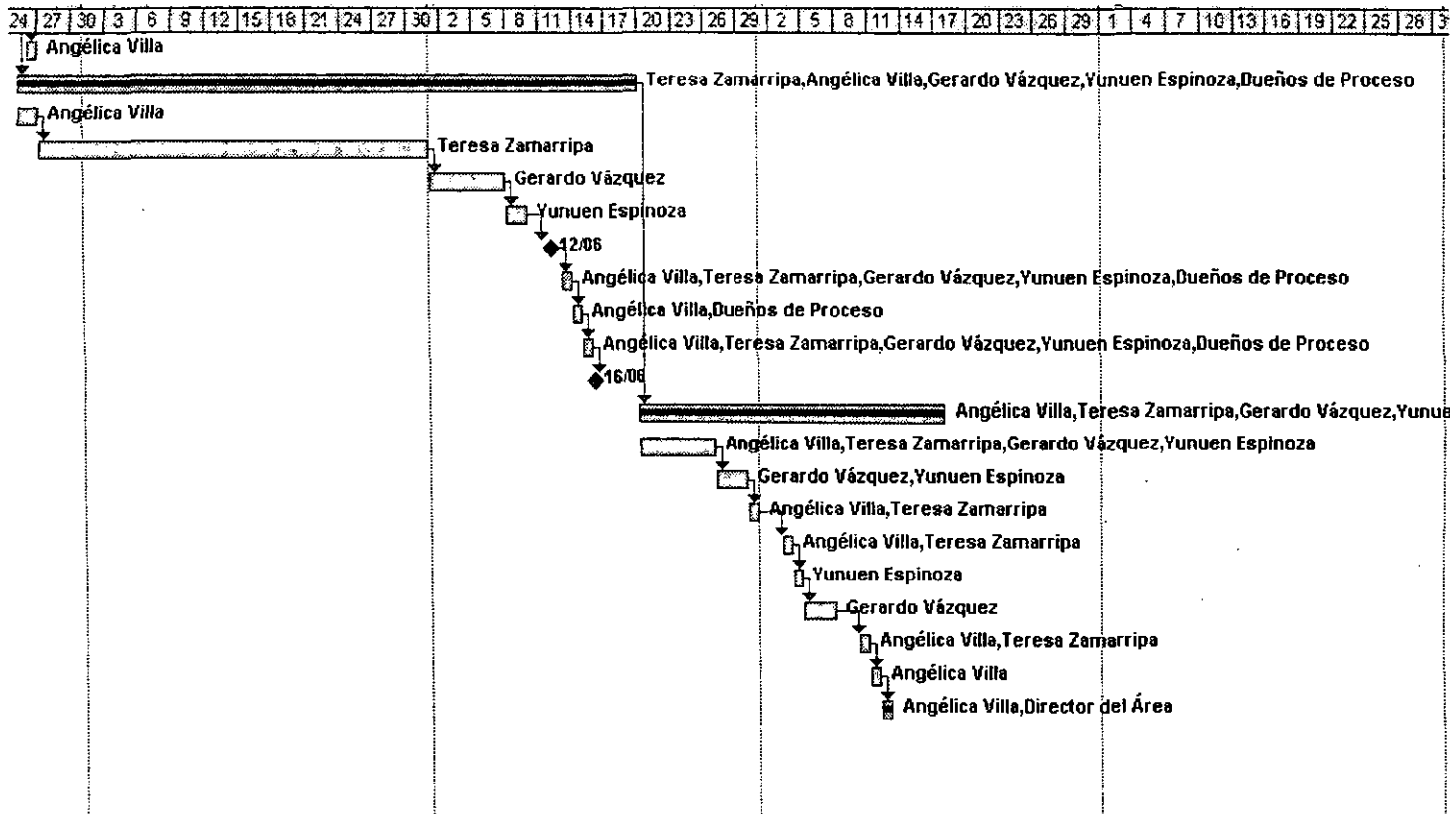
* Responsable:	Distribución de procesos	Revisión y Control
Teresa Piña	a) Subdirección de Operaciones	Angélica Villa
	* Instalación	
	* Servicio al Cliente	
	* Aclaraciones	
	* Control Contable	
	* Desarrollo Informático	
	* Administración de Información	
	* Fallas de Logística Monetaria	
	* Mantenimiento Correctivo y Preventivo	
	* Proyectos Especiales	
* Main Frame		
Gerardo Vázquez	b) Subdirección de Negocio	
	* Medición de la Rentabilidad	
	* Sistema de Información Geográfica	
	* Promoción	
	* Imagen y Publicidad	
	* Negocio en Cajeros Automáticos de Sucursal	
Yunuen Espinoza	c) Subdirección de Calidad	
	* Círculos de Calidad	
	* Desarrollo Humano	
	* Calidad	

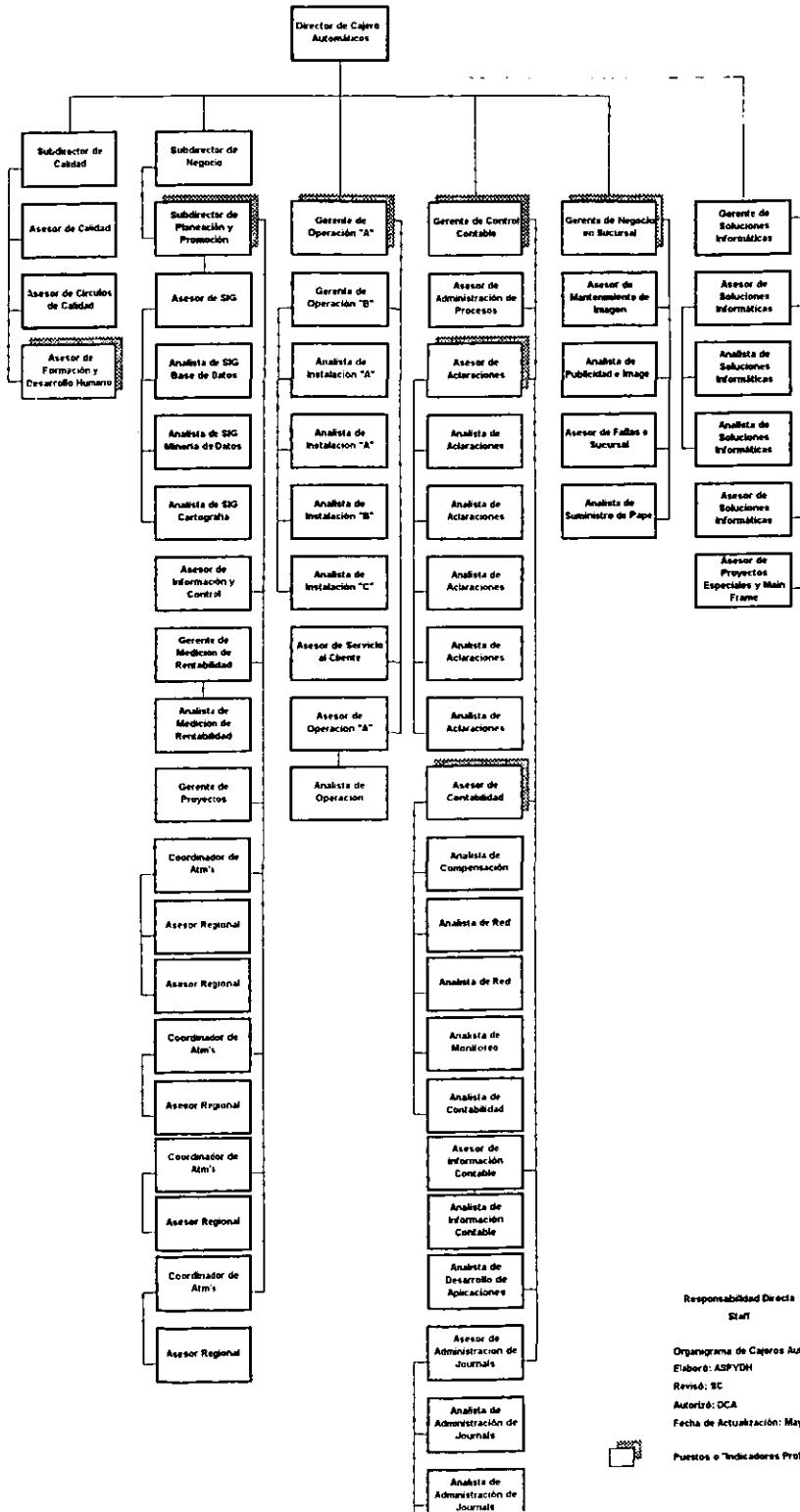
**LÍDER, S.A.**  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES FEBRERO - JULIO '00**

No.	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Recopilar información	20 días	1/02/00 8:00	28/02/00 17:00		AV,TP, GV, YE
2	Análisis de Información	40 días	29/02/00 8:00	24/04/00 17:00	1	AV,TP, GV, YE
3	Lluvia de Ideas	2 días	29/02/00 8:00	1/03/00 17:00		AV,TP, GV, YE
4	Revisión de cumplimiento con agenda	1 día	6/04/00 8:00	6/04/00 17:00	18	AV,TP, GV, YE
5	Retroalimentación de avances	2 días	21/04/00 8:00	24/04/00 17:00	22	AV,TP, GV, YE
6	Informe a la Dirección	20 días	20/06/00 8:00	17/07/00 17:00	26	AV,TP, GV, YE
7	Reunir evidencias del análisis	5 días	20/06/00 8:00	26/06/00 17:00		AV,TP, GV, YE
8	Elaborar agenda de revisiones	1 día	2/03/00 8:00	2/03/00 17:00	10	AV,TP, GV, YE, DP
9	Distribución de agenda de revisiones	1 día	7/03/00 8:00	7/03/00 17:00	12	AV,TP, GV, YE, DP
10	Cumplimiento de revisiones pendientes	4 días	10/04/00 8:00	13/04/00 17:00	20	AV,TP, GV, YE, DP
11	Cumplimiento de revisiones pendientes	5 días	14/04/00 8:00	20/04/00 17:00	21	AV,TP, GV, YE, DP
12	Revisión de Actualizaciones	1 día	13/06/00 8:00	13/06/00 17:00	31	AV,TP, GV, YE, DP
13	Retroalimentación	1 día	15/06/00 8:00	15/06/00 17:00	33	AV,TP, GV, YE, DP
14	Informe de revisiones pendientes	1 día	7/04/00 8:00	7/04/00 17:00	19	AV,TP, YE
15	Retroalimentación	2 días	3/03/00 8:00	6/03/00 17:00	11	AV [25%],TP [25%],GV [25%],YE [25%]
16	Elaboración de fotografía actual	1 día	1/03/00 8:00	1/03/00 17:00	7	GV
17	Actualización de Sistema de R. H.	5 días	1/06/00 8:00	7/06/00 17:00	28	GV
18	Elaborar informe integral de reestructuración	3 días	5/07/00 8:00	7/07/00 17:00	41	GV
19	Seleccionar los medidores representativos	3 días	27/06/00 8:00	29/06/00 17:00	37	GV, YE
20	Descripciones de Puesto	10 días	4/02/00 8:00	17/02/00 17:00	2	TP
21	Detección de Necesidades	3 días	24/02/00 8:00	28/02/00 17:00	5	TP
22	Reporte de Detección de Necesidades	1 día	29/02/00 8:00	29/02/00 17:00	6	TP
23	Descripciones de Puesto	25 días	27/04/00 8:00	31/05/00 17:00	27	TP
24	Actualización de Información	40 días	25/04/00 8:00	19/06/00 17:00	9	AV,TP, GV, YE, DP
25	Revisión 1er Nivel de Descripciones de Puesto	5 días	16/03/00 8:00	22/03/00 17:00	15	TP, DP
26	Inventario de Recursos Humanos	3 días	18/02/00 8:00	22/02/00 17:00	3	YE
27	Reporte de Inventario de Recursos Humanos	1 día	23/02/00 8:00	23/02/00 17:00	4	YE
28	Enviar correo notificando avances	1 día	25/04/00 8:00	25/04/00 17:00	23	YE
29	Elaborar Programa de Capacitación	2 días	8/06/00 8:00	9/06/00 17:00	29	YE
30	Presentar programa de Capacitación	1 día	12/06/00 8:00	12/06/00 17:00	30	YE
31	Enviar correo notificando actualización	1 día	16/06/00 8:00	16/06/00 17:00	34	YE
32	Elaborar la síntesis de medidas implementadas	1 día	4/07/00 8:00	4/07/00 17:00	40	YE
33	Enviar correo notificando agenda	1 día	8/03/00 8:00	8/03/00 17:00	13	
34	Organigrama actual	3 días	1/02/00 8:00	3/02/00 17:00		AV
35	Visto Bueno para Actualización	1 día	26/04/00 8:00	26/04/00 17:00	24	AV
36	Reestructura de Organigrama	2 días	25/04/00 8:00	26/04/00 17:00		AV
37	Aprobación de informe	1 día	11/07/00 8:00	11/07/00 17:00	43	AV
38	Presentar informe	1 día	12/07/00 8:00	12/07/00 17:00	44	AV, DIR
39	Revisión 1er Nivel de Organigrama	5 días	9/03/00 8:00	15/03/00 17:00	14	AV, DP
40	Visto Bueno de Actualización	1 día	14/06/00 8:00	14/06/00 17:00	32	AV, DP
41	Elaborar reporte de causas	1 día	30/06/00 8:00	30/06/00 17:00	38	AV, TP
42	Elaborar de reporte de efectos	1 día	3/07/00 8:00	3/07/00 17:00	39	AV, TP
43	Revisión de informe	1 día	10/07/00 8:00	10/07/00 17:00	42	AV, TP
44	Revisión de 2o. Nivel de Organigrama	5 días	23/03/00 8:00	29/03/00 17:00	16	AV, TP, GV
45	Revisión de 2o Nivel de Descripción de Puesto	5 días	30/03/00 8:00	5/04/00 17:00	17	AV, TP, GV

NOMBRES DE LOS RECURSOS:	CLAVE
Angélica Villa	AV
Teresa Piña	TP
Gerardo Vázquez	GV
Yunuen Espinoza	YE
Dueños de Proceso	DP
Director del Área	DIR







Responsabilidad Directa

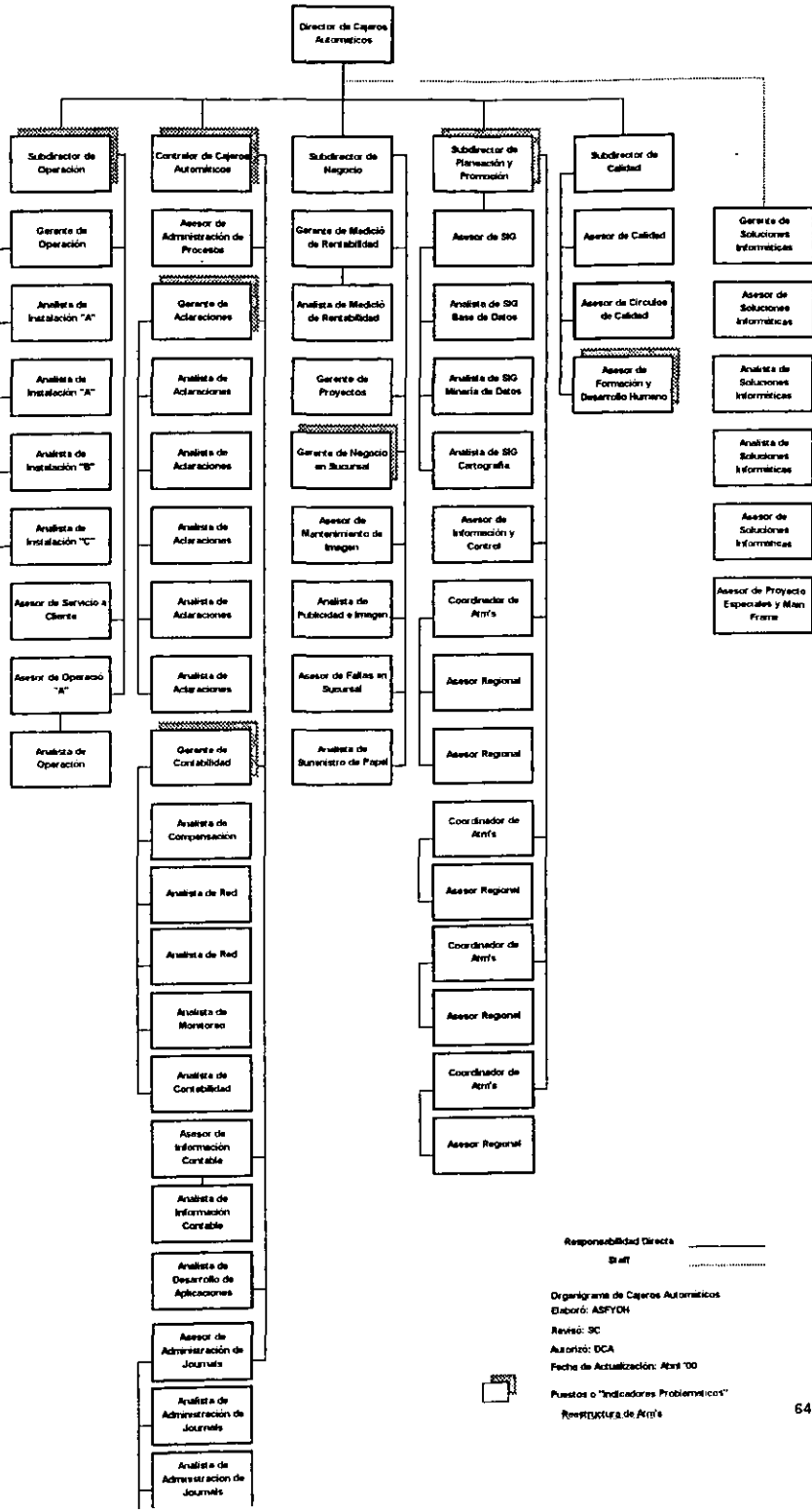
Staff

Organograma de Cajas Automáticas  
 Elaboró: ASFYDH  
 Revisó: SC  
 Autorizó: DCA  
 Fecha de Actualización: Mayo '99



Puestos o "Indicadores Problemáticos"





Responsabilidad Directa \_\_\_\_\_  
 Staff \_\_\_\_\_

Organigrama de Cajeros Automáticos  
 Elaboró: ASFYOH  
 Revisó: SC  
 Autorizó: DCA  
 Fecha de Actualización: Abril '00



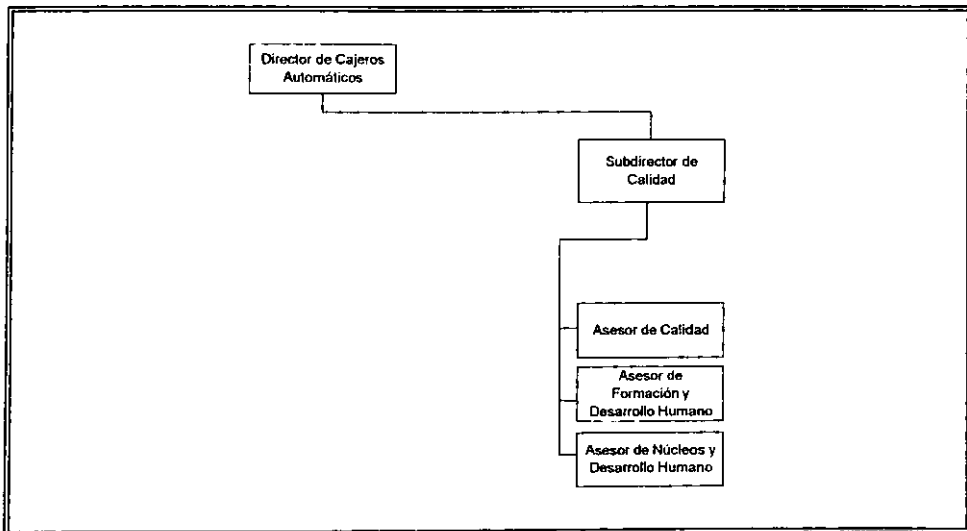
Puestos o "Indicadores Problemáticos"  
 Reestructura de Atm's

<b>Descripción de Puestos</b>  <b>DP-01</b>	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
	Página 2 de 2



<b>Título del Puesto:</b>	<b>Asesor de Formación y Desarrollo Humano</b>
<b>Le reporta a:</b>	<b>Subdirector de Calidad</b>
<b>Puestos que le reportan:</b>	<b>N/A</b>
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	<b>Subdirección de Calidad</b>
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	<b>Dirección de Cajeros Automáticos</b>
<b>No. De Ocupantes:</b>	<b>1</b>

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Se encarga de mantener el Sistema de Evaluación del desempeño del Área de Cajeros Automáticos, el Sistema de Información Interno de Recursos Humanos, además de proveer y colaborar en la mejora continua de los procesos.

**Objetivo de Puesto:**

Coordinar y controlar el proceso de formación y desarrollo del personal de Cajeros Automáticos.

<b>Descripción de Puestos</b>	<b>Fecha: 15/05/00</b>
	<b>Revisión: 00</b>
<b>DP-01</b>	<b>Página 2 de 2</b>



**Actividades del Puesto:**

- Mantiene el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Implanta la herramienta de calidad denominada 5s+1.
- Apoya en la capacitación del personal que afecta directamente la calidad del producto intencionado.
- Coordina el reclutamiento del personal de Cajeros Automáticos.
- Establece y mantiene los procedimientos documentados de su proceso.
- Ejecuta las acciones correctivas y preventivas de su proceso.
- Genera y mantiene los registros de calidad relativos a su proceso.

**Habilidades Requeridas:**

- Escolaridad: Licenciatura en Administración ó Psicología.
- Técnicas:**
- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| Dominio de Paquetería: | Conocimientos Generales: |
| ✓ Office               | * Técnicas Estadísticas. |
| ✓ Lotus                | * Diagramas de Flujo     |
| ✓ Internet             |                          |
| ✓ Flow                 |                          |
| ✓ Project              |                          |

- Desarrollo Humano:**
- ✓ Análisis y toma de decisiones.
  - ✓ Administración de proyectos.
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Manejo de personal

**Status del Puesto**

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Reciente Creación | Fecha de Alta en Estructura: <u>1º de Junio '00</u> |
| <input type="checkbox"/> Actualizado                  | Fecha de última actualización: _____                |
| <input type="checkbox"/> Cancelado                    | Fecha de Baja en Estructura: _____                  |

Observaciones: Reestructuración del área de Calidad generando el puesto para coordinar actividades del personal

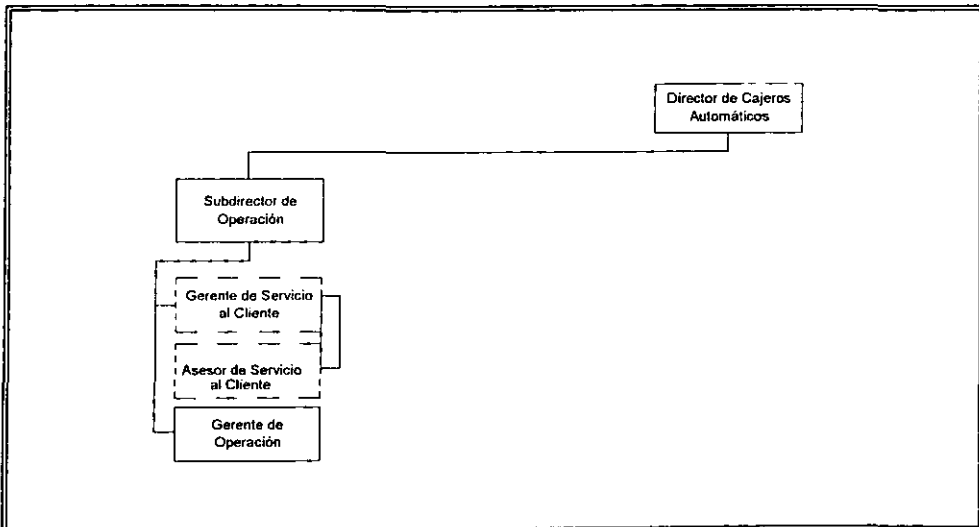
Autorizó: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

<b>Descripción de Puestos</b>	<b>Fecha:</b> 15/05/00
	<b>Revisión:</b> 00
<b>DP-01</b>	<b>Página</b> 2 de 2



<b>Título del Puesto:</b>	<b>Subdirector de Operación de Atm's</b>
<b>Le reporta a:</b>	<b>Director de Cajeros Automáticos</b>
<b>Puestos que le reportan:</b>	<b>Gerente de Operación, Gerente de Servicio al Cliente</b>
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	<b>Subdirección de Operación</b>
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	<b>Dirección de Cajeros Automáticos</b>
<b>No. De Ocupantes:</b>	<b>1</b>

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Administra los recursos humanos y materiales de Operación de Cajeros Automáticos. Da todos los elementos técnicos y administrativos para el control de las operaciones en forma sistematizada. Administra las áreas de Instalación, Operación de Cajeros Remotos. Fallas de logística monetaria, seguridad, monitoreo, mantenimiento correctivo y preventivo de cajeros automáticos, así como de servicio al cliente, enfocando los recursos existentes al uso y aprovechamiento máximo de los sistemas de Operación.

**Objetivo de Puesto:**

Administrar los elementos técnicos y operativos necesarios para asegurar el control de la operación de Cajeros Automáticos en forma sistematizada.

<b>Descripción de Puestos</b>  <b>DP-01</b>	<b>Fecha:</b> 15/05/00
	<b>Revisión:</b> 00
	<b>Página</b> 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Controla operativamente el proceso de instalación de cajeros automáticos.
- Desarrolla medios para agilizar la comunicación con las áreas involucradas con el objetivo de disminuir el tiempo actual de instalación.
- Establece los convenios con los diferentes proveedores para que los niveles de servicio de los insumos y servicios estén conforme a los requisitos especificados.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso.
- Colabora en el rediseño y mejora continua de los procesos, mediante la identificación y corrección oportuna de desviaciones.
- Genera y mantiene los registros de calidad conforme al procedimiento documentado relativos a su área.
- Establece y mantiene procedimientos documentados para verificar que el servicio cumple con los requisitos especificados.
- Establece técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos.

**Habilidades Requeridas:**

Escala: Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración.	
<b>Técnicas:</b>	<b>Conocimientos Generales:</b>
Dominio de paquetería <input checked="" type="checkbox"/> Office <input checked="" type="checkbox"/> Lotus <input checked="" type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Flow	<input checked="" type="checkbox"/> Técnicas Estadísticas

<b>Desarrollo Humano:</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Coordinación de Equipos de Trabajo y Manejo de personal <input checked="" type="checkbox"/> Administración de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Análisis y Toma de Decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Promotor de la cultura de calidad en su área.

**Status del Puesto**

- Reciente Creación      **Fecha de Alta en Estructura:** \_\_\_\_\_  
 Actualizado              **Fecha de última actualización:** 1º Junio '00  
 Cancelado                 **Fecha de Baja en Estructura:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Reestructuración del área de Operaciones actualizando actividades del personal a su cargo.

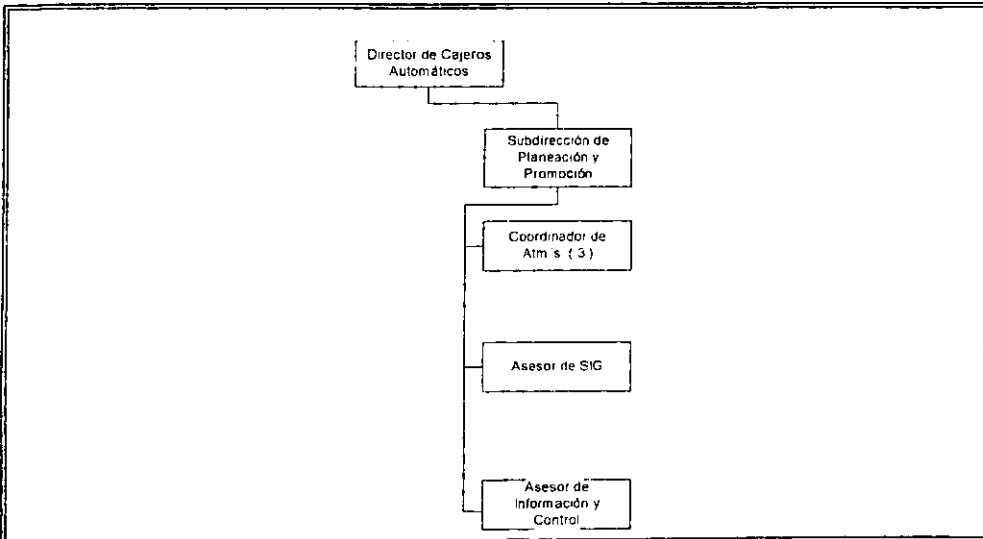
**Autorizó:**                      **Nombre:** \_\_\_\_\_                      **Firma:** \_\_\_\_\_

Descripción de Puestos  DP-01	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
	Página 2 de 2



<b>Título del Puesto:</b>	Subdirector de Planeación y Promoción
<b>Le reporta a:</b>	Director de Cajeros Automáticos
<b>Puestos que le reportan:</b>	Asesor de SIG, Asesor de Información, Coordinador de Promoción.
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	N/A
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	N/A
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	Dirección de Cajeros Automáticos
<b>No. De Ocupantes:</b>	1

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Analiza, propone y evalúa acciones correctivas o preventivas, que sean innovadoras para incrementar la rentabilidad.

**Objetivo de Puesto:**

Proponer y ejecutar acciones correctivas o preventivas o innovaciones para incrementar la rentabilidad.

<b>Descripción de Puestos</b>	<b>Fecha:</b> 15/05/00
	<b>Revisión:</b> 00
<b>DP-01</b>	<b>Página</b> 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Analiza el desempeño de los cajeros automáticos.
- Elabora recomendaciones para mejora de rentabilidad.
- Analiza las innovaciones tecnológicas, reubicaciones y los nuevos productos.
- Detecta áreas de oportunidad de negocio para Atm's.
- Colabora en la implantación y mantenimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Realiza la revisión de contrato.
- Controla operativamente los procesos de promoción de Cajeros automáticos.
- Establece los convenios con los diferentes proveedores para que los niveles de servicio de los insumos y servicios estén conforme a los requisitos especificados.
- Asegura que los procesos se lleven a cabo bajo las condiciones controladas establecidas en la documentación del Sistema de Calidad.
- Controla los métodos de inspección y prueba en su proceso.
- Asegura la prevención del uso o instalación no intencionada de los productos no conformes con los requisitos especificados.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso.
- Asegura el mantenimiento de los registros de calidad conforme a los procedimientos documentados relativos a su área.
- Establece técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos.

**Habilidades Requeridas:**

- Escolaridad: Licenciatura en Administración y/o Áreas Afines.
- Técnicas:
- |   |  |
|---|--|
| <p>Dominio de Paquetería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Office</li> <li>✓ Lotus</li> <li>✓ Internet</li> </ul> | <p>Conocimientos Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Técnicas Estadísticas.</li> <li>* Conocimiento de Equipos de Cajeros</li> </ul> |
|---|--|

- Desarrollo Humano:**
- ✓ Conocimiento del Mercado y Competencia
  - ✓ Análisis y Toma de decisiones
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Trabajo en equipo

**Status del Puesto**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Reciente Creación      | <b>Fecha de Alta en Estructura:</b> _____                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Actualizado | <b>Fecha de última actualización:</b> <u>1º Junio '00</u> |
| <input type="checkbox"/> Cancelado              | <b>Fecha de Baja en Estructura:</b> _____                 |

Observaciones: Reestructuración del área de Planación y Promoción actualizando actividades del personal a su cargo.

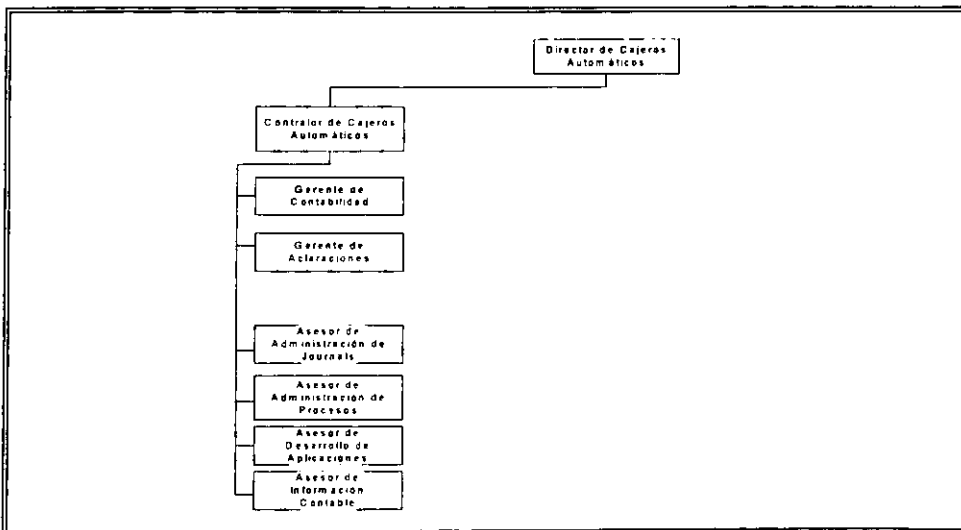
**Autorizó:** \_\_\_\_\_ **Nombre:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

<b>Descripción de Puestos</b>  <b>DP-01</b>	<b>Fecha:</b> 15/05/00
	<b>Revisión:</b> 00
	<b>Página</b> 2 de 2



<b>Título del Puesto:</b>	<b>Contralor de Cajeros Automáticos</b>
<b>Le reporta a:</b>	<b>Director de Cajeros Automáticos</b>
<b>Puestos que le reportan:</b>	<b>Gerente de Contabilidad, Gerente de Aclaraciones, Asesor de Información Contable, Asesor de Desarrollo de Aplicaciones, Asesor de Administración de Journals</b>
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	<b>Subdirección de Operación</b>
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	<b>Dirección de Cajeros Automáticos</b>
<b>No. De Ocupantes:</b>	<b>1</b>

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Supervisa y controla los sistemas contables del área de Cajeros Automáticos.

**Objetivo de Puesto:**

Supervisar y controlar el registro oportuno y veraz en los sistemas contables derivados de las operaciones generadas en el área de Cajeros Automáticos.



Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
DP-01	Página 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Supervisa y controla los sistemas contables del área y de las operaciones que se realizan por los clientes "Lider" en atm's de "Lider".
- Supervisa y controla los sistemas contables del área del intercambio que existe entre los clientes de la Red en "Lider" y clientes de "Lider" en Red.
- Controla los costos e ingresos que se tienen en cajeros automáticos de los diferentes clientes-proveedores internos y externos.
- Supervisa y controla del proceso de aclaraciones de atm's.
- Supervisa y controla del proceso de Journals de atm's.
- Asegura que los procesos de Control Contable se lleven a cabo bajo las condiciones controladas establecidas en la documentación del Sistema de Calidad.
- Controla los métodos de inspección y prueba de su área.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso.
- Genera y mantiene los registros de calidad conforme al procedimiento documentado relativos a su área.
- Establece técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos y las características de los productos.

**Habilidades Requeridas:**

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría y/o Finanzas	
<b>Técnicas:</b>	
Dominio de paquetería: <input checked="" type="checkbox"/> Office <input checked="" type="checkbox"/> Lotus <input checked="" type="checkbox"/> Internet <input checked="" type="checkbox"/> Flow	Conocimientos Generales: * Contabilidad General y Bancaria * Sistemas Contables * Manejo de Técnicas Estadísticas * Diagramas de Flujo

<b>Desarrollo Humano:</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Gerencial <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Administración de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Análisis y toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Promoción del desarrollo de la cultura de calidad de su área.

**Status del Puesto**

Reciente Creación      Fecha de Alta en Estructura: \_\_\_\_\_  
 Actualizado              Fecha de última actualización: 1º Junio '00  
 Cancelado                  Fecha de Baja en Estructura: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Reestructuración del área de Control Contable actualizando actividades del personal a su cargo.

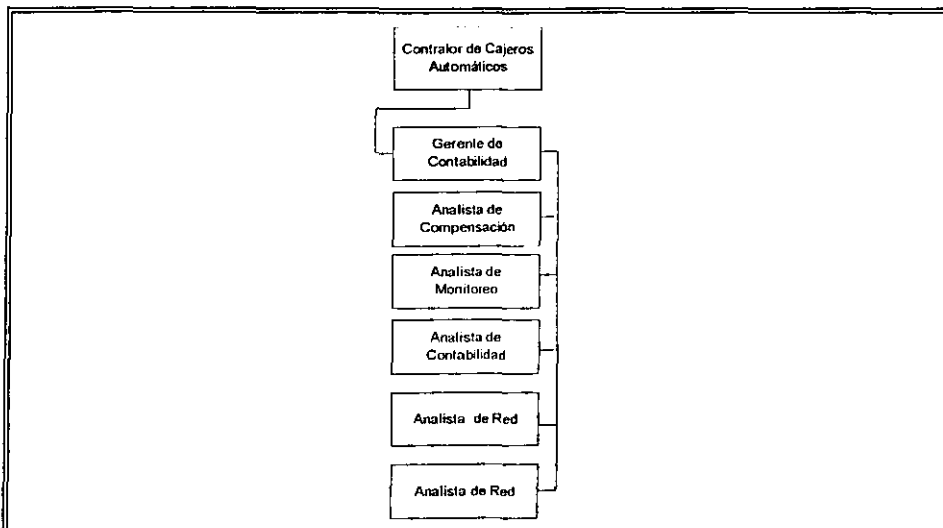
Autorizó:                      Nombre: \_\_\_\_\_                      Firma: \_\_\_\_\_

Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
DP-01	Página 2 de 2



<b>Título del Puesto:</b>	<b>Gerente de Contabilidad</b>
<b>Le reporta a:</b>	<b>Contralor de Cajeros Automáticos</b>
<b>Puestos que le reportan:</b>	<b>Analista de Compensación, Analista de Contabilidad, Analista de Monitoreo, Analista de Red</b>
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	<b>Dirección de Cajeros Automáticos</b>
<b>No. De Ocupantes:</b>	<b>1</b>

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Contabiliza y realiza el monitoreo de las cuentas contables de Cajeros Automáticos.  
 Actualiza mensualmente el Estado de Resultados.  
 Promueve la mejora continua en los proyectos contables.

**Objetivo de Puesto:**

Controlar que la operación contable generada en el Área de Cajeros Automáticos sea veraz, oportuna y confiable para tomar decisiones y cumpla con los objetivos de Calidad.

<b>Descripción de Puestos</b>  <b>DP-01</b>	<b>Fecha:</b> 15/05/00
	<b>Revisión:</b> 00
	<b>Página</b> 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Supervisa y verifica los sistemas contables del Banco y de las operaciones que se realizan por clientes "Lider" en atm's "Lider".
- Supervisa y verifica oportunamente los sistemas contables del banco del intercambio que existe entre los clientes de la Red en "Lider" y clientes "Lider" en Red.
- Supervisa y verifica los costos e ingresos que se tienen en atm's de los diferentes clientes-proveedores internos y externos.
- Supervisa y verifica la contabilidad de las aclaraciones de Atm's.
- Asegura que los procesos de Control contable se lleven a cabo bajo las condiciones controladas establecidas en la documentación del sistema de calidad.
- Controla los métodos de inspección y prueba de su área.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso.
- Genera y mantiene los registros de calidad conforme al procedimiento documentado relativos a su área.
- Realiza técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos y las características de los productos.

**Habilidades Requeridas:**

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría y/o Áreas Afines.

**Técnicas:**

Dominio de paquetería:

- ✓ Office
- ✓ Lotus
- ✓ Internet

Conocimientos Generales:

- \* Sistema "Action"      \* Manejo de Técnicas Estadísticas
- \* Sistema "Prosa"      \* Diagramas de Flujo
- \* Administración de proyectos
- \* Contabilidad General y Bancaria

**Desarrollo Humano:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Manejo de Personal

**Status del Puesto**

- Reciente Creación
- Actualizado
- Cancelado

**Fecha de Alta en Estructura:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de última actualización:** 1º De Junio '00  
**Fecha de Baja en Estructura:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Reestructuración del área de Control Contable actualizando actividades del personal a su cargo.

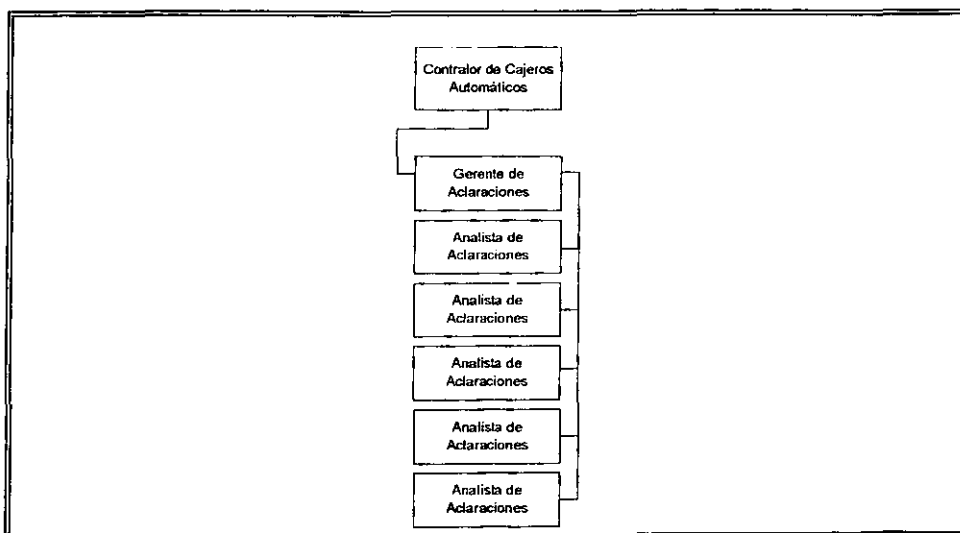
**Autorizó:** \_\_\_\_\_ **Nombre:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
	Página 2 de 2
DP-01	



<b>Título del Puesto:</b>	<b>Gerente de Aclaraciones</b>
<b>Le reporta a:</b>	<b>Contralor de Cajeros Automáticos</b>
<b>Puestos que le reportan:</b>	<b>Analista de Aclaraciones</b>
<b>Subdirección a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Gerencia a la que pertenece:</b>	<b>N/A</b>
<b>Dirección a la que pertenece:</b>	<b>Dirección de Cajeros Automáticos</b>
<b>No. De Ocupantes:</b>	<b>1</b>

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Atiende las aclaraciones tramitadas por clientes de otros bancos, porque no dispensó efectivo el Cajero Automático.  
 Investiga, recupera y disminuye aquellas partidas que afectan el flujo de efectivo de la cuenta de aclaraciones, así como los costos de no calidad del área.

**Objetivo de Puesto:**

Controlar y disminuir el número de Aclaraciones solicitadas por el tarjeta habiente.

Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
DP-01	Página 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Controla y da seguimiento en atención al cliente final en aclaraciones de clientes "Lider" en atm's "Lider" (on-us)
- Controla y da seguimiento en atención al cliente final en aclaraciones de clientes de la Red en atm's "Lider" (off-us)
- Controla y da seguimiento en atención al cliente final en aclaraciones de clientes "Lider" en atm's de la Red (in-coming)
- Analiza fallas de los sistemas para eliminar y prevenir las aclaraciones.
- Asegura que los procesos se lleven a cabo bajo las condiciones controladas establecidas en la documentación del Sistema de Calidad.
- Aplica los métodos de inspección y prueba en sus procesos.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso.
- Genera y mantiene los registros de calidad conforme al procedimiento documentado relativos a su área.
- Realiza técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos.

**Habilidades Requeridas:**

Escolaridad: Licenciatura en Administración y /o Áreas Afines.	
<b>Técnicas:</b>	
<b>Dominio de paquetería:</b>	<b>Conocimientos Generales:</b>
✓ Sistema Operativo	* Serbital
✓ Office	* Action
✓ Lotus	* Hogan
✓ Netscape	* Interpretación de Tiras Auditoras
	* Manejo de Técnicas Estadísticas

<b>Desarrollo Humano:</b>
✓ Trabajo en Equipo
✓ Liderazgo

**Status del Puesto**

- ( ) Reciente Creación      Fecha de Alta en Estructura: \_\_\_\_\_  
 (X) Actualizado              Fecha de última actualización: 1º Junio '00  
 ( ) Cancelado                Fecha de Baja en Estructura: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Reestructuración del área de Control Contable actualizando actividades del personal a sus cargo.

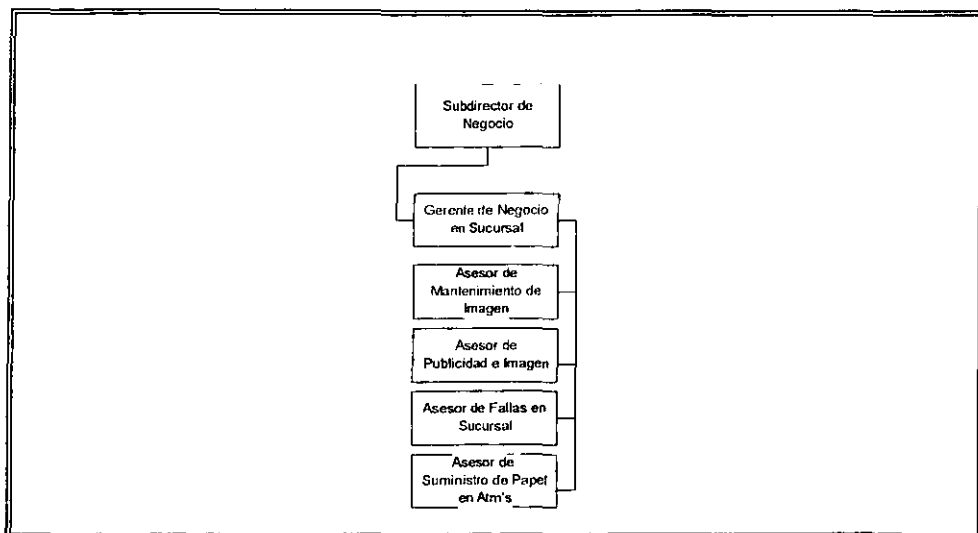
Autorizó:                      Nombre: \_\_\_\_\_                      Firma: \_\_\_\_\_

Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
DP-01	Página 2 de 2



Título del Puesto:	Gerente de Negocio en Sucursal
Le reporta a:	Subdirector de Negocio
Puestos que le reportan:	Asesor de Fallas , Asesor de Mantenimiento de Imagen, Asesor de Publicidad e Imagen, Asesor de Suministro de Papel
Subdirección a la que pertenece:	Subdirección de Negocio
Gerencia a la que pertenece:	N/A
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Cajeros Automáticos
No. De Ocupantes:	1

**Ubicación del Puesto:**



**Funciones del Puesto:**

Controla y busca los medios de eficientar la operación y Negocio en Sucursales, mediante la comunicación con Banca Comercial y demás áreas involucradas.

**Objetivo de Puesto:**

Mantener una constante y fluida comunicación del proceso con Banca comercial y todas las áreas involucradas para alcanzar una mayor eficiencia en la operación y negocio de los Cajeros de las sucursales.

Descripción de Puestos	Fecha: 15/05/00
	Revisión: 00
DP-01	Página 2 de 2



**Actividades del Puesto:**

- Da seguimiento en la solución de las fallas operativas de las sucursales.
- Da seguimiento en la solución de las fallas de "sin papel" de todos los atm's.
- Da seguimiento en la rentabilidad de los atm's de sucursales. control e implementación de las capacitaciones a sucursales.
- Define estrategias que permitan incrementar la rentabilidad de los Atm's de sucursales.
- Asegura que los procesos se lleven a cabo bajo las condiciones controladas establecidas en la documentación del sistema de calidad.
- Verifica que las acciones correctivas y preventivas sean efectivas en cada proceso
- Genera y mantiene los registros de calidad conforme al procedimiento documentado relativos a su área.
- Establece técnicas estadísticas para el control y verificación de la capacidad de los procesos y las características de los productos.

**Habilidades Requeridas:**

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría y/o Áreas Afines.	
<b>Técnicas:</b>	
Dominio de paquetería: <input checked="" type="checkbox"/> Office <input checked="" type="checkbox"/> Lotus <input checked="" type="checkbox"/> Internet	Conocimientos Generales: * Manejo de Técnicas Estadísticas

<b>Desarrollo Humano:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Análisis y Toma de Decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Humanas. <input checked="" type="checkbox"/> Visión de Negocio de Sucursales	* Creatividad

**Status del Puesto**

Reciente Creación      Fecha de Alta en Estructura: \_\_\_\_\_  
 Actualizado              Fecha de última actualización: 1º. De Junio '00  
 Cancelado                  Fecha de Baja en Estructura: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Reestructuración del área de Negocio actualizando actividades del personal a su cargo.

Autorizó:                      Nombre: \_\_\_\_\_                      Firma: \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

Si se realizara una encuesta acerca de cuántas personas sueñan desde muy temprana edad con el éxito, difícilmente hallaremos alguno que nunca se haya imaginado el haber logrado sus máximas aspiraciones.

Aún cuando hemos escuchado: “Si lo puedes soñar, lo puedes lograr”, debemos reconocer que lo difícil no es soñar, sino encontrar la orientación adecuada para cumplir lo que queremos.

Si bien, desde la antigüedad hemos observado que cada deseo individual puede crear un deseo grupal, actualmente para que toda Organización logre mantenerse ante la competencia, necesita que el Administrador logre encauzar todos los recursos con los que cuenta hacia un fin debidamente analizado y aprobado no sólo por los dueños sino también por aquellos que están diariamente en contacto con la operación.

Para ello, la administración nos ofrece diferentes alternativas, algunos prefieren administrar por sus “corazonadas” o por amplias recomendaciones de personalidades con suficiente experiencia; sin embargo, una vez que hemos estudiado y analizado el alcance de Administrar mediante objetivos, encontramos un mayor beneficio al resumir el proceso administrativo de una forma clara y precisa.

Esto quiere decir que al determinar el objetivo, se hace referencia al tiempo y a los frutos del trabajo que pretendemos disfrutar y mejor aún, dichos resultados son verificables tanto cualitativa como cuantitativamente.



Así también, es más palpable el sentido de unidad en la Organización al crear los objetivos conforme a las necesidades gerenciales y a las motivaciones individuales.

Otra aportación importante que encontramos radica en que se disminuyen considerablemente los problemas de comunicación y motivación en el personal, partiendo del hecho de que cada uno de los que forman parte de la Organización sabe exactamente qué se espera de ellos y en cuánto tiempo deben ser evaluados teniendo plena confianza en que el sistema de evaluación y compensación se aplica con justicia.

Además de que su campo de aplicación es extenso, la Administración por Objetivos nos ofrece una amplia explicación de los principios y reglas que nos irán guiando paso a paso de una forma clara y comprensible en la determinación y correcta creación de objetivos.

En el estudio que se ha realizado, toda Organización o Institución que realiza funciones de servicio, requiere mantener un grado de satisfacción en la preferencia del cliente sin descuidar el aspecto humano que es el motor de su producción.

Por ello, la administración por objetivos es una herramienta esencial para eficientar la relación de cada uno de los objetivos personales y organizacionales, lo cual permitirá por una parte resultados cuantitativos óptimos, la autorrealización y satisfacción del personal, así como un ambiente organizacional armónico.

El administrador debe de escoger o generar modelos administrativos que le permitan adquirir destreza en el establecimiento y logro de objetivos, de tal

suerte que el conocimiento de la administración por objetivos sea una ventaja ante la competitividad que se presenta día a día en el campo en que se desenvuelve.

El producto que obtenga será la consecuencia de haberse atrevido a desafiar todos los límites para explotar correctamente todas las ideas, conceptos, experiencias, opciones y habilidades que nos brindan el amplio conocimiento de la administración por objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Fernández Arena, José Antonio

*Elementos de Administración*

México, Diana, 1991, 270 pp.

Gibson, James / Ivancevich, Jhon / Donnelly, James

*Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso*

México, McGraw Hill, 1992, 587 pp.

Hall, Richard H.

*Organizaciones, Estructura y Proceso*

México, Prentice may, 1991, 331 pp.

Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio,  
Pilar

*Metodología de la Investigación*

México, McGraw Hill, 1998, 487 pp.

Jiménez Castro, Wilburg

*Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*

México, Limusa, 1996, 430 pp.

Mc.Gregor, Douglas

*El Administrador Profesional*

México, Diana, 1970, 221 pp.

Morrisey, George L.

*Administración por Objetivos y Resultados*

México, Fondo de Educación Interamericano, 1974, 130 pp.

Raia, Anthony P

*Administración por Objetivos.*

México, Trillas, 1993, 212 pp.

Reyes Ponce, Agustín

*Administración Moderna*

México, Limusa, 1995, 480 pp.

Reyes Ponce, Agustín

*Administración por Objetivos*

México, Limusa, 1996, 156 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín

*Administración Moderna de Personal*

México, Ecasa, 1993, 190 pp.