

318502

5<sup>2e</sup>



ESTR. PARA LA SALUD DE LA BIBLIOTECA

# **UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**DISEÑO E INSTALACION DE UN "PLAN DE INVOLUCRACION DEL PERSONAL" EN UNA COMPANIA MEXICANA DE SEGUROS CON EL FIN DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A N :**  
**GUSTAVO GUTIERREZ BELLATO**  
**ALEJANDRO MARTINEZ DAVILA**

México, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## I N D I C E

### I.- Introducción.

### II.- Antecedentes.

- Semblanza de "GRUPO PROTECCION "
- Filosofía Gerencial de Grupo Protección.
- Análisis de las funciones y estructura del área de Servicios Administrativos.
- Organigramas del Área de Servicios Administrativos.

### III.- Controles Administrativos.

- Definición.
- Proceso de Control.
- Diez Puntos Básicos para un Sistema de Control Adecuado.

### IV.- Círculos de Calidad.

- Introducción
- Antecedentes
- Definición de Círculos de Calidad
- Requisitos Básicos para Establecer un Círculo de Calidad
- Filosofía básica de los Círculos de Calidad
- Objetivos
- Enfoque Teoría Z

- Funcionamiento de los Círculos de Calidad
- Opiniones de Trabajadores y Administradores del Japón sobre los beneficios de las actividades de los Círculos de Calidad

#### V.- Criterios del Éxito

#### VI.- Caso Práctico

- Introducción
- Plan General
- Programas de Trabajo
- Plan General de Involucraciones
- Formatos Resueltos (Producto Final)

#### VII.- Conclusiones

#### VIII.- Recomendaciones

#### IX.- Glosario

#### X.- Bibliografía

## I.- INTRODUCCION

El proposito fundamental de este trabajo es recalcar la importancia de los Recursos Humanos dentro de las empresas, para incrementar la productividad en todos sus niveles.

Para comprobar dicha hipotesis se busco una compa $\tilde{n}$ ia mexicana que se ajustara a los requerimientos de esta investigaci3n, tales como, una Filosofia Gerencial que considere en sus Misiones y Valores Fundamentales a la persona (empleado, cliente, vendedor, etc.) como parte primordial del funcionamiento de la empresa.

Fue necesario analizar varias compa $\tilde{n}$ ias hasta encontrar una que tuviera estas caracteristicas y se eligi3 una compa $\tilde{n}$ ia de Servicios del Ramo Asegurador que en los  $\acute{u}$ ltimos a $\tilde{n}$ os ha ocupado el primer lugar de ventas con respecto a la competencia.

Analizando su Filosofia, Misiones, Valores y Forma de Administrar, se consider3 que ser $\acute{a}$  la  $\acute{o}$ ptima para dise $\tilde{n}$ ar e implantar un plan que involucre al personal para que ellos mismos detecten las desviaciones en el trabajo diario y aporten soluciones para las mismas.

Una vez elegida la Compa $\tilde{n}$ ia se analiz3 la estructura organizacional para determinar en que Area se implantar $\acute{a}$  dicho plan y se consider3 que la Subdirecci3n de Servicios

Administrativos que por su tamaño, funciones y la variedad de profesiones de sus integrantes, sería la más conveniente para implantar el plan que se diseñó para los fines antes mencionados. Además esta área presenta desviaciones administrativas, que repercuten en las distintas áreas internas de la Compañía, ya que es la que proporciona servicio de manera directa tales como: mantenimiento y conservación de las instalaciones, adquisición y asignación de mobiliario y equipo, artículos de oficina, papelería, entre otros.

Considerando todo lo anterior se diseño el plan de involucraciones a implantar apoyándolo con teorías en las cuales dan un trato especial a los recursos humanos.

Se presentaron algunos obstáculos para la implantación del plan, por lo cual fue necesario la involucración de todos los niveles comenzando de la Dirección hacia abajo, pero también se presentaron grandes facilidades y gran aceptación por parte de los involucrados así como una retroalimentación que se verá reflejada en las conclusiones.

## A N T E C E D E N T E S

De manera de antecedentes se presenta a continuación una breve historia del Seguro en México así como una explicación de lo que es una Compañía Aseguradora.

Durante el dominio español, en México, los únicos que contrataban seguros eran los comerciantes españoles que operaban en este país, y contrataban dichos seguros con aseguradores españoles.

Fué hasta el Gobierno del General Porfirio Díaz cuando se establecieron leyes y reglamentos en materia de Seguros, dichas disposiciones se encontraban en el Código de Comercio de 1884 y 1889. En esta época operaban en México las Compañías de Seguros "La Mexicana" y "La Fraternal" que desaparecieron años más tarde.

En el año de 1877 se fundó la "Compañía Anglo Mexicana de Seguros" y en 1901 aparece "La Nacional Compañía de Seguros sobre la Vida". Estas dos compañías se consideran como pioneras en este ramo.

Aunado a la creación de Compañías de Seguros, surgen las leyes que buscaban regular la organización de estas empresas, la idea del Estado al promulgar dichas leyes era la de tener una mayor intervención en materia de Seguros (Ley General de Sociedades de Seguros, 25 de mayo de 1926).



Las leyes que actualmente regulan las operaciones de las instituciones aseguradoras son: "Ley General de Instituciones Aseguradoras" y la "Ley sobre Contrato de Seguros" que fueron promulgadas en agosto de 1935. La primera estableció las bases para la verdadera mexicanización y el correcto funcionamiento de la industria aseguradora en México, y la segunda ley define y establece las normas para la interpretación y adecuada aplicación del contrato de Seguros.

Y debido a las necesidades de Seguridad Social, el estado crea otras leyes del orden público, tales como: "Ley del Seguro Social" (31 de diciembre de 1942) "Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado" (28 de diciembre de 1958) "Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas" (28 de diciembre de 1961).

Dentro del contexto económico del país, la empresa aseguradora cumple con una función dual muy importante al brindar protección e inversión al asegurado. Además de ser una importante fuente de ingresos para el estado, ya que canaliza impuestos e inversiones hacia este sector.

Las instituciones aseguradoras, están reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros que es la encargada de establecer los reglamentos y la forma de operar de dichas instituciones,

autoriza tarifas, comisiones, premios, bonos, promociones y nuevos productos.

Se entiende por seguro:

(\*) "El Seguro es una Institución Económica que reduce el riesgo que daña los bienes, al analizarlos en grupos específicos, para determinar con cierta exactitud las pérdidas accidentales que puedan sufrir durante un lapso de tiempo y que puedan ser absorbidas entre todos".

(\*\*) "El concepto de seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas, por el mismo peligro; otros señalan el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.

-----  
(\*) Sistema de unidades múltiples de aprendizaje. SUMA  
TERMINOLOGÍA BÁSICA. Grupo Seguros La Comercial

(\*\*) GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS DE SEGUROS. Editado por el  
Departamento de Capacitación.  
Grupo Nacional Provincial

## SEMBLANZA DE "GRUPO PROTECCION" (\*)

Se trata de la Compañía líder en el Mercado Asegurador Mexicano (Sector Privado).

La constituyen dos empresas. la primera, pionera del Seguro de Vida en México con más de 65 años de operaciones interrumpidas y la segunda fundada en 1936 y que ha logrado acumular gran experiencia y prestigio. Debido a la fusión de ambas Compañías y a la unión de sus recursos y conocimientos en 1969, han logrado un destacado prestigio en el ramo. debido a la calidad en el servicio y al número de sus productos, que se adecúan a los requerimientos de protección y economía que exige la época actual.

La estructura de la compañía está formada por dos áreas principales que son VIDA y DANOS apoyadas por las áreas administrativas y de servicio tales como: Finanzas, Sistemas, Contraloría, Recursos Humanos, Servicios Administrativos, Mercadotecnia, Jurídica, Organización, etc.

El área de vida maneja entre otros, los siguientes ramos: Seguro de Vida Individual, Grupo y Colectivo, Gastos Médicos Mayores, Plan de Últimos Servicios, Prisma (seguro de vida individual capitalizable), etc.

Y el Área de Daños: Automóviles, Incendio, Terremotos, Robo, Responsabilidad Civil, Maquinaria y Equipo, Transportes, Antenas Parabólicas, etc.

Mediante la introducción al mercado y venta de dichos productos a través de la Fuerza Productora ( que está formada por Agentes y Corredores, los cuales son motivados por medio de programas de incentivos, para incrementar las ventas ), se logran los objetivos y metas en cuanto a ventas se refiere.

A continuación se presentan los principios que fundamentan la forma de ser y de operar del Grupo Protección, los cuales incluyen la Misión y los Valores que se interrelacionan con la Filosofía Operativa, de Administración Participativa y el sistema de Planeación.

Basándose en dichos principios y combinándolos con el estilo, fuerza y profundidad que los niveles gerenciales integran en las acciones, proyectos y con los colaboradores en general, se lograrán los objetivos y metas deseados.

-----  
(\*) Para fines prácticos y éticos en este trabajo se cambió el nombre a la compañía real y se le asignó el nombre de "GRUPO PROTECCION "y en adelante así lo identificaremos.

## FILOSOFIA GERENCIAL

### MISION.-

Grupo Protección tiene como misión fundamental otorgar a la sociedad el servicio de protección mediante la administración de los riesgos a que esta expuesta, desarrollando coberturas para personas físicas y morales que las protejan en forma real y efectiva contra cualquier eventualidad.

Por otra parte, Grupo Protección constituye en sí un medio para el desarrollo personal de todos sus colaboradores e indirectamente contribuye al bienestar de sus familias.

### VALORES FUNDAMENTALES.-

En Grupo Protección se cree:

- a) En el trato honesto y ético con clientes, agentes, empleados y accionistas y la comunidad en general.
- b) En la responsabilidad social hacia su gente y por lo tanto procurara crear el ambiente propicio para facilitar su desarrollo individual y contribuir a su bienestar personal y familiar.
- c) Que a través de mantener y mejorar su posición de líder de la industria aseguradora contribuirá a su sano desarrollo.

- d) Que la forma más sana de hacer negocios es a través de agencias intermediarias profesionales (Iniesta productora).
- e) Que solo la operación rentable de la libre empresa permite el desarrollo económico y social del país, en un contexto de derecho y formas democráticas de vida.
- f) Que solamente a través de la activa participación de todos sus colaboradores se puede contribuir al crecimiento de la empresa. (\*\*)

#### VALORES GERENCIALES.-

La parte más importante de la filosofía gerencial está en mantener el trato ético y profesional entre los colaboradores del Grupo, por lo que se cree:

- a) Que a través de una administración participativa se propicia el logro de productividad dentro de un clima de desarrollo y satisfacción individual. (\*\*)
- b) Que se deben respetar las necesidades y valores de cada persona dentro de un clima de desarrollo y satisfacción individual.
- c) Que el desarrollo de sus colaboradores se obtendrá por la aplicación de sus capacidades en el ejercicio de sus deberes y mediante los programas de capacitación y desarrollo disponibles.

d) Que el respeto y cumplimiento de los derechos laborales permitirá mantener un sano nivel de relaciones entre sus colaboradores.

#### FORMA DE ADMINISTRAR.-

En la operación diaria, el ejecutivo debe utilizar un sistema de administración acorde con la filosofía de la empresa, por lo que existen algunos lineamientos generales en cuanto a:

a) Sistema Participativo de Planeación.- Es una herramienta para canalizar adecuadamente los esfuerzos de todas las unidades administrativas y lograr la consecución sistemática de las metas y objetivos generales de la organización.

Estrategia General.- En Grupo Protección se busca continuar siendo la empresa líder del mercado mexicano de seguros. Se debe mantener en el sistema asegurador la imagen de Compañía de Servicio, por lo cual se desarrolla permanentemente nuevos enfoques, que den soporte a la línea de productos y respondan a las necesidades del mercado.

Esta estrategia implica:

- 1.- Mantener el liderazgo en el mercado.
- 2.- Desarrollar cuantitativa y cualitativamente a la fuerza de ventas.
- 3.- Buscar la excelencia en el servicio, dirigido al agente y al asegurado.

- 4.- Hacer de la eficiencia operativa el eje de sus productos, servicios y sistemas.
- 5.- Desarrollar a su gente, a fin de contar con los mejores colaboradores.
- 6.- Contar con los sistemas administrativos mas avanzados.

b) **Filosofia Operativa.**- Es filosofia del Grupo Protección buscar y ofrecer el nivel de excelencia en el desempeño del trabajo diario y en la realización de sus planes.

Por lo anterior es importante dentro de la administración ejercida el considerar los siguientes puntos:

- 1.- Definir con claridad lo que se espera de cada área y de cada ejecutivo.
- 2.- Definir que esperan los usuarios a todos los niveles, de los servicios que el área proporciona y que se asegure que sean satisfechos.
- 3.- Dentro de la orientación a resultados, ser firmes en la existencia de los mismos, reconocer aciertos y dar la retroinformación necesaria para la corrección de desviaciones.
- 4.- Procurar que en cada puesto se cuente con los mejores elementos posibles detectando las deficiencias y aplicando las estrategias que satisfagan las necesidades de cada área o ejecutivo.



5.- Recordar que el servicio es la base del desarrollo por lo que se deben buscar los índices más altos de oportunidad y calidad en la atención de los asuntos de cada área.

- En todas las áreas debe existir la "Garantía de Control de Calidad", que consiste en evitar que los errores sucedan (no en detectar los errores para reprocesarlos).

6.- Uno de los propósitos fundamentales del Grupo Protección es el evitar "la burocratización" por lo cual se busca:

- Delegar autoridad al máximo posible.
- Exigir se tomen decisiones en los diferentes niveles, aunque se cometan errores.
- No aceptar que los subalternos transfieran al jefe problemas que ellos deben resolver. En todo caso deben plantear el problema con sus recomendaciones.

#### c) Sistema de Administración Participativa.-

(\*\*) La forma de administración de todos los ejecutivos del Grupo Protección, debe contribuir al logro de productividad a través de la participación de la gente en la solución de problemas y el logro de resultados, por lo que algunas prácticas administrativas que se utilizan son:

- 1.- Formación a todos los niveles de grupos de trabajo para la solución de problemas y análisis de oportunidades, aprovechando la capacidad técnica de sus integrantes.
- 2.- Compartir información del área y de la empresa, con los niveles inferiores, a fin de darles a conocer los avances y problemáticas, aprovechando las opiniones y actitudes de la gente en cada aspecto.
- 3.- Propiciar la participación de los empleados en la solución de los problemas del área, sobre todo aquellos relacionados con su puesto, ya que ellos mejor que nadie conocen el detalle de la forma en que se realiza el trabajo.
- 4.- Buscar que el trabajo genere nuevos retos en el empleado, asegurando su interés y motivación.

-----  
(\*\*) Es la premisa fundamental para el desarrollo de este trabajo, ya que en la práctica no se habían efectuado este tipo de proyectos.

ANALISIS DE LAS FUNCIONES Y DE LA ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCION  
DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

La Subdirección de Servicios Administrativos depende de la Dirección Administrativa, es un área de servicio dentro de la compañía y las funciones principales que desempeña son:

La adquisición y asignación de recursos materiales necesarios para el óptimo funcionamiento operativo de la compañía, por ejemplo papelería, equipo de oficina, de transporte y mobiliario entre otros.

El adecuado y oportuno mantenimiento de los bienes inmuebles propiedad de la compañía.

La seguridad de los activos y de la integridad de los empleados depende de los planes y medidas que se diseñen e implanten a través del Departamento de Seguridad.

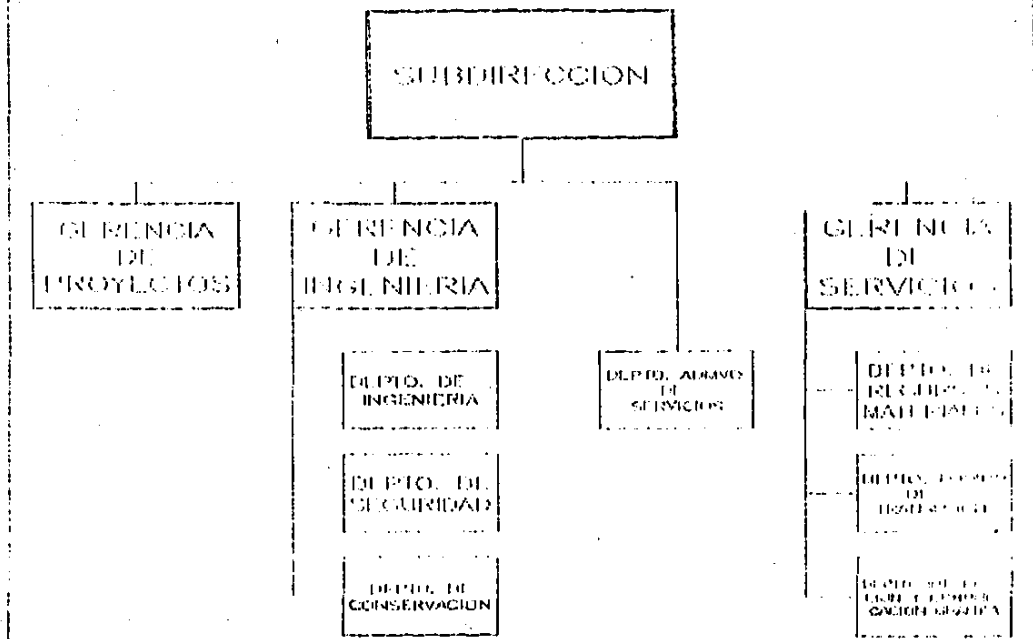
La coordinación del enlace con las Oficinas Foráneas a través de una red de comunicaciones (Telex, Telefax, mensajería y correspondencia general).

Administra los contratos y pagos por conceptos de pagos a proveedores, anticipos por construcción de obra, pago de servicios (luz, teléfono, rentas, mensajería, etc).

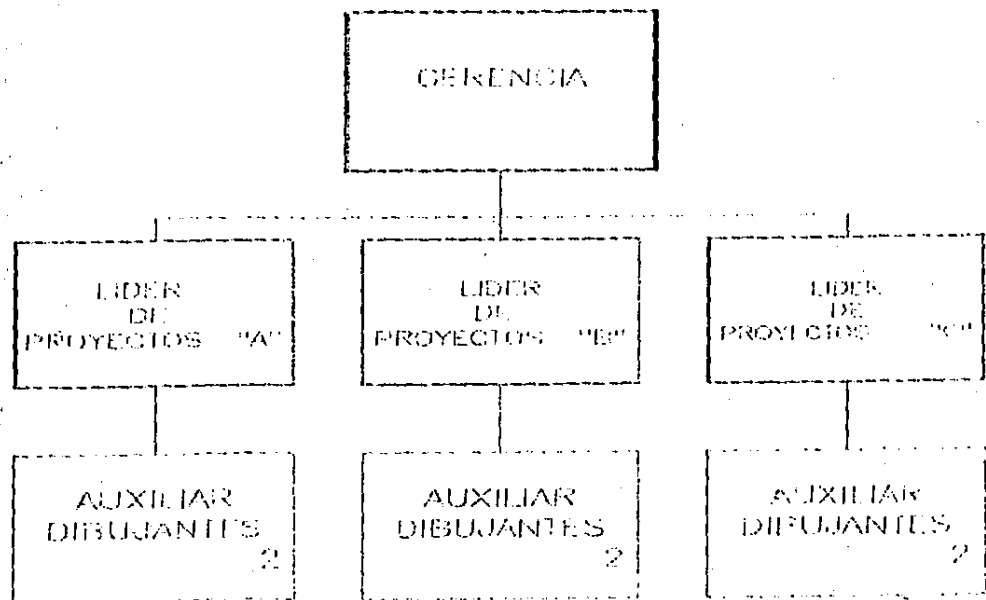
La estructura organizacional es una de las más grandes dentro de la compañía. en cuanto al número de empleados (gran porcentaje sindicalizados) y la gran variedad de profesiones y oficios que requiere el funcionamiento de esta Subdirección.

A continuación se presentan los organigramas de la Subdirección de Servicios Administrativos y una breve descripción de puestos hasta el nivel de Jefe de Departamento. Para dichas descripciones se diseñó y aplicó un cuestionario tipo que contestarán los propios involucrados, (anexo I) se considero hasta el nivel de Jefes de Departamento.

# SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE PROYECTOS



SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE INGENIERIA

JEFE  
DEPARTAMENTO DE  
INGENIERIA

SECCION  
INSTALACIONES  
MECANICAS

MECANICO 1o.

PLUMERO

MECANICO 2o.

SECCION  
ELECTROFISI-  
CAS

TECNICO EN  
SIST. DE EN-  
ERGIAS

SECCION  
INSTALACIONES  
ELECTRICAS

ELECTRICISTA

TECNICO  
DE PLANTAS

MECANICO DE  
PLANTAS

SECCION  
PLANEACION  
INST. ELECTRICAS

TECNICO  
ELECTRICISTA

COMUNICADOR

OPERADORA

SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE INGENIERIA

JEFE  
DEPARTAMENTO  
SEGURIDAD

```
graph TD; A[JEFE DEPARTAMENTO SEGURIDAD] --> B[J. SECCION SEGURIDAD INDUSTRIAL]; A --> C[POLICIA BANCARIA 59 *]; B --> D[RECEPCIONISTA];
```

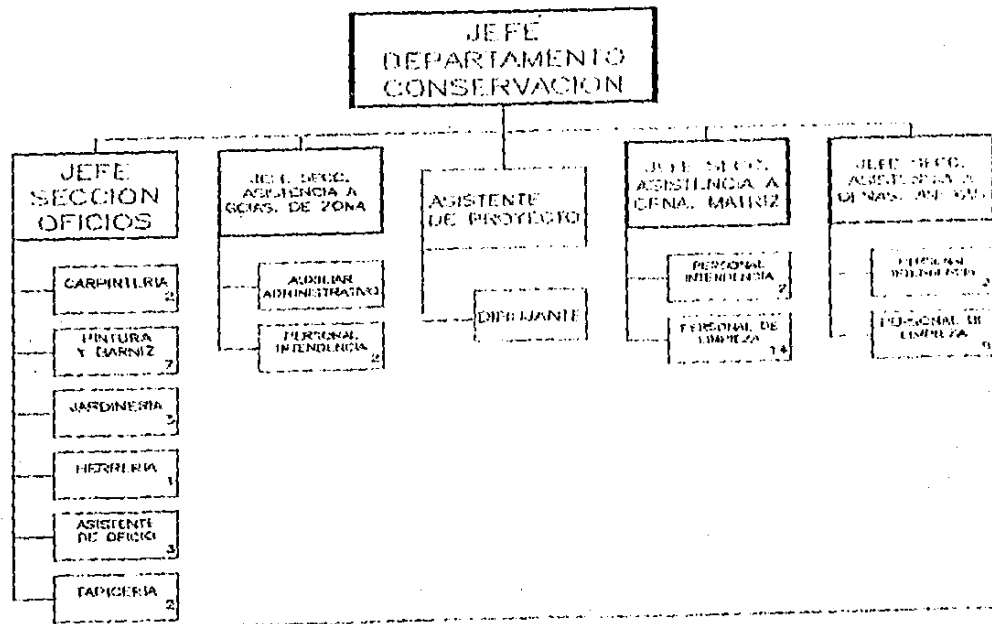
J. SECCION  
SEGURIDAD  
INDUSTRIAL

RECEPCIONISTA

POLICIA  
BANCARIA  
59 \*



SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE INGENIERIA



SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS

JEFE  
DE  
DEPARTAMENTO

SECCION  
PAGO A  
PROVEEDORES

SECCION  
INVENTARIOS

SECCION  
CONTRATOS

AUXILIAR  
DE PAGOS

3

AUXILIAR  
DE INVENTARIOS

4

AUXILIAR  
DE CONTRATOS

SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE SERVICIOS

DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS  
MATERIALES

SECCION  
COMPRAS PAPELERIA  
Y DIVERSOS

AUXILIAR  
DE COMPRAS

SECC. MOBILIARIO  
Y EQUIPO DE  
OFICINA

AUXILIAR  
DE COMPRAS

SECCION  
ALMACEN

MECA DE  
CONTROL

KARDEX

COMITE DE  
FACTURACION  
E INVENTARIOS

SECC. DISEÑO  
Y ANALISIS  
DE FORMAS

DISEÑADOR

ANALISTA  
DE FORMAS

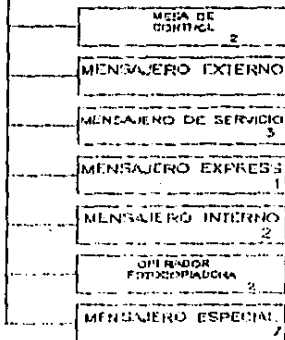
SECC. COMPRAS  
ALB. ENCADERADO  
Y VARIOS

AUXILIAR  
DE COMPRA

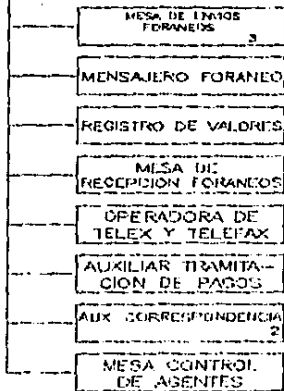
SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE SERVICIOS

DEPTO. EQUIPO  
TRANSPORTE Y  
COMUNICACION

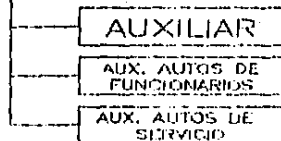
SECCION  
COMUNICACION  
LOCAL



SECCION  
COMUNICACION  
FORANEA



SECCION  
EQUIPO DE  
TRANSPORTE



SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
GERENCIA DE SERVICIOS

DEPTO. COMUNICACION  
GRAFICA E  
INFORMACION

J. SECCION  
IMPRESA 1er.  
TURNO

TRANSPORTISTA  
FORMADOR

PRENSISTA 6

TERMINADOR 5

CORTADOR

J. SECCION  
ARCHIVO

AUXILIARES 8

AUXILIAR  
DESCARTE

ARCHIVO  
BODEGA

INVENTARIO 2

J. SECCION  
IMPRESA 2do.  
TURNO

PRENSISTA 4

TERMINADOR 3

## DESCRIPCIONES DE PUESTO

### SUBDIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

#### Objetivos:

- Brindar a la compañía los servicios de mantenimiento y conservación de bienes muebles e inmuebles.
- Brindar seguridad.
- Suministro de recursos materiales de óptima calidad.
- Realizar pagos a proveedores.
- Llevar a cabo la supervisión de obras.
- Manejar la comunicación y la información correspondiente a nivel general entre todas las oficinas.
- Administrar y controlar los egresos por pago a proveedores, anticipos por construcción y pago de servicios, etc.

Reporta directamente al Director Administrativo.

#### Le reportan:

- Gerente de Ingeniería.
- Gerente de Proyectos.
- Gerente de Servicios.
- Jefe de Departamento Administrativo de Servicios.

## GERENCIA DE INGENIERIA

### Objetivos:

- Proporcionar el servicio de mantenimiento y conservación de las instalaciones físicas de la compañía.
- Asegurar el óptimo funcionamiento de la red telefónica a nivel de toda la República y hará una evaluación del equipo que se requiere instalar para soportar y apoyar el crecimiento de la compañía.

Le reporta directamente al Subdirector de Servicios Administrativos.

### Le reportan:

- El Jefe de Departamento de Ingeniería.
- El Jefe de Departamento de Conservación.
- El Jefe de Departamento de Seguridad.

## JEFE DE DEPARTAMENTO DE INGENIERIA.

### Objetivos:

- Se encargara de dar el mantenimiento adecuado al sistema de telecomunicaciones y redes de teleproceso, de las instalaciones eléctricas.

Le reporta directamente al Gerente de Ingeniería.

### Le reportan:

- El Jefe de Sección de Instalaciones mecánicas.
- El Jefe de Sección de Telecomunicación.

- El Jefe de Sección de Instalaciones eléctricas.
- El Jefe de Sección de Computador.

#### JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONSERVACION.

##### Objetivos:

- Asegurar la conservación de los bienes muebles o inmuebles de la compañía.
- Efectuar los cambios necesarios de mobiliario y equipo de oficina.
- Garantizar la limpieza de las instalaciones.

Reporta directamente al Gerente de Ingeniería.

##### Le reportan:

- El Jefe de Sección de Oficios.
- El Jefe de Asistencia a Gerencias de Zona.
- Asistencia a Matriz y a Oficinas anexas.
- Asistencia de proyecto.

#### JEFE DE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD.

##### Objetivos:

- Salvaquardar la integridad física del personal así como los bienes muebles e inmuebles.
- Supervisar y coordinar al personal de vigilancia en todas las instalaciones.
- Mantener las medidas de control de entradas y salidas tanto del personal como de visitantes.



Le reporta directamente el Gerente de Ingeniería.

Le reportan:

- El Jefe de Sección de Seguridad Industrial.
- La Policía Bancaria.

#### **GERENTE DE PROYECTOS**

Objetivos:

- Realizar análisis respecto a las necesidades de la compañía como son:
- Nuevas instalaciones físicas.
- Adaptación v/o acondicionamiento de edificios y oficinas.

Reporta directamente al Subdirector de Servicios Administrativos.

Le reportan:

- Tres líderes de proyecto.

#### **JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS**

Objetivos:

- Tramitar y efectuar pagos a proveedores.
- Proporcionar anticipos por concepto de construcción de obra.
- Realizar el pago de servicios (Luz, teléfono, mensajería, suscripciones a periódicos y revistas, etc.)

- Administrar los recursos del fondo fijo de cada chica.
- Controlar el inventario de cuadros, colecciones de arte y equipos de transporte.
- Custodia y asignación de vales de gasolina al personal autorizado.

Le reporta directamente al Subdirector de Servicios Administrativos.

Le reportan:

- El Jefe de Sección pago a proveedores.
- El Jefe de Sección de inventarios.
- El Jefe de Sección de contratos.

#### **GERENCIA DE SERVICIOS.**

**Objetivos:**

- Asegurar el suministro oportuno de los recursos materiales que se destinan para la operación diaria de la compañía.
- Mantener actualizado y depurado el archivo general con el fin de asegurar el resguardo de la información de la compañía.
- Proporcionar el servicio interno de comunicación y correspondencia.

Le reporta directamente al Subdirector de Servicios Administrativos.

Le reportan:

- El Jefe de Departamento de Recursos materiales.
- El Jefe de Departamento de Comunicación y Equipo de transporte.
- El Jefe de Departamento de Comunicación e Información Gráfica.

#### JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.

Objetivos:

- Asegurar el suministro de recursos materiales.
- Estandarizar artículos de escritorio dependiendo del nivel jerárquico del usuario que lo solicite.

Le reporta directamente al Gerente de Servicios.

Le reportan:

- El Jefe de Sección de Compras (papelería y diversos).
- El Jefe de Sección de Mobiliario, Ambientación y Equipo de Oficina.
- El Jefe de Sección de Almacén.
- El Jefe de Sección de Análisis y Diseño de Formas.
- El Jefe de Sección de compras de artículos de escritorio y varios.

## JEFE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES Y EQUIPO DE TRANSPORTE.

### Objetivos:

- Mantener la comunicación veraz y oportuna a nivel compañía. Enlazar a Oficina Matriz con oficinas de servicio locales y foráneas, así como con otras compañías y/o instituciones a través de correspondencia y mensajería internas y/o utilizando el teletax o telex.
- Coordinar el centro de fotocopiado y deberá optimizar el costo por este concepto.
- Así mismo tendrá el control en la asignación y mantenimiento del equipo de transporte y de los autos asignados a funcionarios.

Le reporta directamente al Gerente de Servicios.

### Le reportan:

- Los Jefes de Sección de Comunicaciones locales y foráneas.
- Jefe de equipo de transporte.

## JEFE DE DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y COMUNICACION GRAFICA

### Objetivos:

- Proporcionar a toda la compañía servicios y apoyo en las comunicaciones que se requieren tales como: impresiones de formas, manuales e instructivos, posters y/o carteles de apoyo a las divisiones.

campañas que sean lanzadas, circulares boletines, revistas y folletos internos.

- Además tiene a su cargo el servicio de control, requerido, depuración y distribución de la información que sea emitida y/o requerida por las diversas Areas de la compañía.

Le reporta directamente al Gerente de Servicios.

Le reportan:

- Jefes de Sección de Imprenta.
- Jefe de Sección de archivo.

A N E X O 1

CUESTIONARIO " DESCRIPCION DE PUESTOS "

DIRECCION ..... SUBDIRECCION .....

GERENCIA ..... DEPARTAMENTO .....

a) Nombre del Puesto

.....  
.....

b) Propósito General

.....  
.....

c) Puesto inmediato al que reporta

.....  
.....

d) Puesto (s) que le reporta (n)

.....  
.....

ELABORÓ

NOMBRE .....

FIRMA .....

## CONTROLES ADMINISTRATIVOS

### DEFINICION DE CONTROL

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

El control está estrechamente ligado con la planificación, una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso. El control nos ayuda para descubrir las desviaciones en relación con los planes y nos indica la acción correctiva.

Un control adecuado puede significar el establecer nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, mejoramiento de la función de desarrollo de personal y realización de cambios importantes en las técnicas de dirección.

Existen muchos tipos de controles, los cuales en su mayoría son parciales ya que van encaminados hacia áreas determinadas como son:

- La calidad de producto.
- El flujo de caja.
- Manejo de los costos.
- Etc.

que nos demuestran el resultado de un área, pero no un control global de la compañía.

## PROCESO DE CONTROL

El control consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adaptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

El control administrativo trata de obligar a que los acontecimientos sucedan de acuerdo con los planes.

El mejor control corrige las desviaciones de los planes a medida que ocurren.

El proceso básico de control está formado por tres etapas:

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición de lo ejecutado de acuerdo con los estándares.
- c) Corrección de las desviaciones de los estándares con los planes.

### a) ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

Son criterios establecidos de acuerdo con los cuales se pueden medir los resultados reales; generalmente los estándares están establecidos en unidades específicas.



## 10. MEDICION DE LO EJECUTADO

Ve muy en relación con el establecimiento de estándares, ya que si estos son adecuadamente establecidos y si existen medios disponibles para determinar exactamente lo que los subordinados están haciendo, la valoración del desempeño presente o futuro es muy fácil.

## 11. CORRECCION DE LA EJECUCION

Si los estándares están diseñados para reflejar la estructura administrativa y el desempeño es medido en estos términos, la corrección de las desviaciones es sencilla, puesto que entonces el ejecutivo conoce exactamente donde se deben aplicar las medidas correctivas en la asignación de funciones.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en donde se unen el control con las otras funciones de la administración por ejemplo:

El ejecutivo puede corregir mediante una mejor selección y adiestramiento de los subordinados o puede corregir por medio de una mejor dirección, etc. con esto nos muestra que el proceso administrativo es un sistema integral.

## 10 PUNTOS BASICOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL ADECUADO

- 1) Todo sistema de control debe de reflejar la naturaleza y la función que van a desarrollar.
- 2) Los controles deben reflejar rápidamente las desviaciones, dicha información debe de llegar al ejecutivo tan pronto como sea posible, de tal manera que evite el aumentar la desviación.
- 3) Los controles deben de mirar hacia adelante.
- 4) Los controles deben señalar las excepciones en los puntos estratégicos. Los controles no solo deben indicar las desviaciones, sino indicar con minuciosidad donde las desviaciones son importantes o estratégicas para su operación.
- 5) Los controles deben ser objetivos. El control objetivo debe ser definido y determinado en forma clara y precisa.
- 6) Los controles deben ser flexibles, debemos mantenerlos factibles en caso de cambio de planes, circunstancias imprevistas o de fracasos claros.  
La flexibilidad en el control se logra mediante la flexibilidad en los planes.

- 7) Los controles deben reflejar el modelo de organización . Siendo la organización el principal medio para coordinar el trabajo de las personas con la asignación de funciones y la delegación de autoridad, también es el medio para mantener el control.
- 8) Los controles deben ser económicos. El control debe justificar lo que cuesta, la economía es relativo, puesto que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, el tamaño de la empresa, los gastos que puedan sobrevenir por falta de control y la contribución que el sistema puede hacer.
- 9) Los controles deben ser comprensibles. El ejecutivo que los va a realizar debe conocer y entender todo el sistema de control impuesto.
- 10) Los controles deben indicar una acción correctiva. Un sistema adecuado de control debe descubrir donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y que debe hacerse acerca del asunto.

## CIRCULOS DE CALIDAD

### INTRODUCCION:

El círculo de calidad es una nueva clave motivadora para los trabajadores. Las organizaciones como el hombre en sí mismo, cada vez se concientizan más de sus valores y es por esto que se necesita una estructura social más humana, que le permita avanzar hacia su completa realización integral. Además de que la organización ayuda a satisfacer las necesidades primarias del trabajador, debe apoyar al crecimiento personal, puesto que el hombre necesita satisfacer otras necesidades tales como la seguridad y el reconocimiento (\*). Los círculos de calidad contribuyen a lograr motivación entre sus participantes.

El bienestar del trabajador se ve reflejado en su trabajo, por lo cual, si el trabajador satisface sus necesidades aumenta la productividad y la calidad del trabajo.

En México por la situación socio-económica actual se tiene que lograr una alta productividad con una óptima calidad para ser competitivos, es por eso que en nuestro país se deberán hacer esfuerzos para implantar círculos de calidad que apoyen a la productividad.

---

(\*) Teoría motivacional. Abraham Maslow (1908 - 1970)

## ANTECEDENTES:

El surgimiento de los círculos de calidad se remonta al año de 1949 en Japón, al término de la segunda guerra mundial y como consecuencia de esta, ya que Japón quedó destruido tuvo que enfrentarse a la imperiosa necesidad de reestructurar la economía nacional.

Alto y medio después ante la creencia de que la industria se volvía ineficaz al no avanzar en forma similar el estudio, análisis y las rutinas laborales, el Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses decidió invitar al Dr. W. E. Deming, (catedrático nortamericano de estadísticas) a participar dirigiendo el primer "Seminario sobre Control de Calidad". Durante este seminario, el Dr. Deming les mostró como aplicar técnicas estadísticas para identificar problemas de calidad y productividad dentro de la planta. Estas mismas técnicas habían sido desarrolladas por Ingenieros Industriales en Estados Unidos y que aún actualmente son usadas en los Círculos de Calidad.

Lo que marcó la diferencia entre las técnicas usadas en los Estados Unidos y las usadas en Japón, a pesar de ser las mismas en ambos países: fue la determinación de los japoneses para impartirles a sus empleados de producción para después delegar en ellos la autoridad y el poder que proporcionarían cambios en la organización del trabajo, dando como resultado el aumento de la productividad y mejora de la calidad del bien o servicio.

En el año de 1951, se instituye el "Premio Deming" como reconocimiento a los círculos de calidad japoneses más sobresalientes.

Tres años después, en 1954, el Dr. J. M. Duran, también catedrático norteamericano, impartió una conferencia en el "Seminario Administrativo de Control de Calidad" también organizado por el Sindicato Científico de Ingenieros Japoneses.

A través de Deming y Duran se dejó ver claramente en el Japón, la influencia de los Estados Unidos.

En 1962, auspiciado por el Sindicato, el Doctor Kauro Ishikawa publicó un libro sobre el Control de Calidad para supervisores llamado "Gemba to QC".

Así podemos llegar a la conclusión que los Círculos de Calidad tuvieron su origen no solo en las técnicas estadísticas de los Doctores Deming y Duran, sino en la atención que los japoneses dieron al lado humano de la organización.

## DEFINICION DE CIRCULOS DE CALIDAD

Son aquellos formados por un grupo de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente con el objetivo de resolver problemas vinculados a sus propias tareas, para lo cual, han sido adiestrados en técnicas de análisis, y presentación formal a la gerencia. (\*)

Un círculo de calidad constituye un grupo de empleados, quienes realizan labores semejantes en una área de trabajo común y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario. (\*\*)

## REQUISITOS BASICOS PARA ESTABLECER UN CIRCULO DE CALIDAD:

El primero y el mas especial, es la existencia de un enfoque administrativo humanístico.

La administración humanística se caracteriza por la preocupación que se tiene por los empleados y sus sentimientos. El comentario "La gente constituye nuestro bien más preciado" debe ser sincero y demostrarse con la debida actitud por parte de los administradores y supervisores en todos los niveles de la empresa.

Los Círculos de Calidad y la Administración Dictatorial son totalmente incompatibles.

---

(\*) Universidad de las Americas A. C.  
Extensión de Educación Continua  
Puebla, México.

(\*\*) Círculos de Calidad. Nuevo enfoque para aumentar la productividad del personal.  
Modern Business Reports, New York, N.Y. U.S.A.  
Copyright 1981 por Alexander Hamilton Institute, Inc.



## FILOSOFIA BASICA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

Los círculos de calidad tienen como filosofía básica, el que todas las personas se interesarán más por su trabajo si fueran involuntariamente en la toma de decisiones sobre su propio trabajo. Ya que esto lleva a crear en el individuo un sentido de responsabilidad, de formar parte de la empresa, tomando una actitud positiva de la solución del problema.

Los círculos de calidad no son un sistema, son una forma de vida en la organización, es una forma de entender al hombre. Es un compromiso de la organización por intentar crear circunstancias que producen una mayor autorrealización y felicidad del individuo a través del trabajo mismo.

## OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Dentro de las principales metas de los círculos de calidad podemos citar como las fundamentales:

1. El logro del mejoramiento de los niveles de efectividad conjuntando la productividad de la empresa con la satisfacción de los empleados involucrando a la mayoría del personal posible contribuyendo al desarrollo y mejoramiento de la empresa.
2. De básica importancia es el fortalecimiento del respeto humano mediante la creación de una atmósfera de trabajo digna y adecuada, en la que el empleado se sienta motivado y cómodo, lo que dará como consecuencia:
3. El desarrollo de la capacidad y el potencial humano de tal manera que produzca en el empleado mayor autorealización y felicidad a través de su mismo trabajo, estimulando así su creatividad.

Todo esto se reflejará en un incremento de la productividad de la empresa.

## ENFOQUE TEORIA " Z "

El Círculo de Control de Calidad es lo que más se apega a la esencia de la teoría " Z ".

Lo principal de estos círculos es compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. Diciéndolo de otra manera, los Círculos de Calidad nos presentan los errores que se puedan dar en la organización y dan la señal de alarma.

Los Círculos de Calidad creados en Japón son una forma de obtener a costo relativamente bajo, una productividad más alta, de mejor calidad, provocando en los empleados un mejor estado de ánimo.

En Japón existe una Dirección general de Círculos de Control de Calidad del Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses donde se registran oficialmente los Círculos de Calidad. Existe un promedio anual entre cincuenta y sesenta sugerencias puestas en práctica por trabajador. Estas sugerencias son resultado de la participación en masa en todos los niveles, son ideas para mejorar el trabajo que van a contribuir a incrementar la productividad de la empresa.

## **FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD:**

En Japón están constituidos por grupos de uno a diez empleados asignados en forma permanente, formando un grupo natural de trabajo donde las actividades de todos están relacionadas entre sí.

Los Círculos Individuales se vinculan entre sí a través del "Círculo C - C". La tarea de cada uno de ellos es encabezada por un supervisor y va a consistir en el estudio de problemas o desviaciones de producción o servicios que intervienen en el ámbito de su trabajo.

Generalmente un Círculo realiza un proyecto de estudio que puede resolverse a corto plazo. El mes de noviembre, ha sido designado en Japón como "mes nacional del C - C", ya que se realizan convenciones donde se hace un análisis de los adelantos logrados y se les otorga un reconocimiento a los individuos más destacados en cada C - C.

Por lo regular el Círculo se reúne una o dos horas a la semana para discutir el proyecto. A continuación empieza un estudio sistemático del problema. Aproximadamente a las seis semanas se finaliza el período de estudio y se vuelven a reunir para analizar los datos y así determinar cual fue el origen del problema.

Habiendo identificado el origen superior en las medidas necesarias para remediarlos. Si el mismo grupo puede poner en práctica su sugerencia lo hace. En caso de ser una incógnita más general, se puede pedir que se forme un equipo de C - C para que busque cual es el origen del problema. Y finalmente se plantea y se desarrolla la decisión.

Los resultados del estudio así como el problema resuelto serán publicados en un boletín interno de la compañía, el Círculo recibirá un reconocimiento cuando su solución sea brillante, en seguida los demás empleados serán informados del resultado obtenido por el C - C, con el propósito de que todos se enteren de la relación existente entre el trabajo realizado exitosamente y las utilidades de la compañía y el monto de sus prestaciones.

(\*) Los japoneses ponen mucho énfasis en que el éxito de sus Círculos C - C no dependa exclusivamente de la técnica, sino de este aspecto humano fundamental de sus objetivos productivos. Tal como ha sido manifestado: los propósitos fundamentales del Círculo C - C son:

- Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo.
- Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, posibilidades infinitas. (\*)

Las actividades del círculo deben diseñarse en tal forma que paulatinamente se eleve el estado de ánimo o más bien la parte

espiritual del individuo, como consecuencia natural de participar en la actividad.

Una de las actividades de los círculos de C - C deben ser el llevar a cabo el que el ser humano encuentre en la empresa un lugar donde pueda usar su raciocinio, sabiduría, donde las relaciones armónicas broten espontáneamente y donde operadores y supervisores no sean considerados como máquinas pidiéndoles la realización de una labor determinada con un grupo de estándares.

En lugar de inculcarles a los operadores una disciplina para que realicen su trabajo se deberá permitir al trabajador mejorar o dárles oportunidades de expresar sus opiniones o de presentar información que les sea útil para progresar.

(\*) Las recompensas deben compartirse con los empleados si se desea que el concepto fundamental de participación y distribución igualitaria adquiera su verdadero significado. Uno de los mejores deseos de la gente que trabaja es obtener un mejor ingreso. Los objetivos del Círculo C - C incluyen un salario que se incrementa. La teoría dice que a medida que el pastel aumenta de tamaño, la porción también se hace mayor; las actividades del Círculo C - C incrementa las utilidades de la compañía y, finalmente el ingreso de los individuos que contribuyeron, a través de las actividades del Círculo de C - C, a multiplicar los dividendos de la empresa. (\*)

El Circulo de C - C no puede entenderse en forma aislada, sino solo como una de las partes de un sistema organizacional más grande y más complejo, y dicho sistema esta sustentado en la Teoria " Z ".

---

(\*) TEORIA " Z "  
WILLIAN OUCHI  
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO  
MEXICO, 1982  
F.P. 281 - 282 - 284

**OPINIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL JAPON SOBRE LOS  
BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.**

**MIEMBROS DE LOS CIRCULOS**

(Trabajadores)

1. Adquieren conocimientos y experiencia para su trabajo.
2. Obtienen una solución de los problemas subsecuentes.
3. Se adquiere habilidad para hablar en público.
4. Facilita la ejecución del trabajo.
5. Aumento de la conciencia por el mejoramiento.
6. Se fortalecen los equipos de trabajo.
7. Disminuyen los accidentes laborales.
8. Se reducen los costos.
9. Mejoramiento de la información.
10. Se fortalecen las relaciones humanas.

**OPINIONES DE LOS ADMINISTRADORES DEL JAPON**

1. Desarrollo en la conciencia en la solución de problemas.
2. Se fortalecen los equipos de trabajo.
3. Se incrementa la productividad.
4. Se fortalecen y se mejoran las relaciones humanas.
5. Aumenta el nivel técnico de la supervisión.
6. Se desarrolla la habilidad de expresión.
7. Aumenta la conciencia por el mejoramiento.
8. Disminución de cargas de trabajo.
9. Se desarrolla un mejor ambiente laboral.



## CRITERIOS DEL EXITO

En nuestro estudio acerca de la excelencia para aumentar la productividad dentro de la empresa, es necesaria la cooperacion de todos los empleados, viendo como resultado que para el buen funcionamiento de la empresa, se requiere de "productividad contando con las personas". Todas las personas lo reconocen de palabra pero pocas con hechos.

Thomas Peters y Robert Waterman realizaron un estudio (\*) sobre técnicas administrativas para llegar a la excelencia de la organización, resumiendo sus experiencias en ocho puntos claves que distinguen a las empresas mas sobresalientes, empresas que insisten y tratan a sus colaboradores como adultos.

Los atributos que caracterizan a estas empresas como las mejores son:

**1. Enfasis en la acción.**

Buscan experimentar, intentan y aprenden constantemente, implementan sistemas que mantienen ligera a la empresa.

**2. Permanecen cerca del cliente.**

Estas empresas buscan aprender de la gente a quienes sirven y de sus clientes. proveen de servicio, calidad y garantía a los consumidores de sus productos y servicios.

**3. Autonomía Iniciativa.**

Las compañías exitosas apoyan a líderes e iniciadores en toda la organización. También toman riesgos apoyando los intentos realizados.

**4. Productividad contando con las personas.**

Es decir que no toman actitudes divisionistas o separatistas en el trabajo ni creen que la inversión de capital sea la fuente principal de productividad; sino que buscan respetar al individuo porque lo consideran fuente de ideas valiosas.

**5. Poseen valores en movimiento.**

Ya que la filosofía de la organización tiene más que ver con los logros alcanzados que con recursos tecnológicos, económicos, su estructura organizacional, programas de trabajo y agendas, etc. Insistiendo en que los directores permanezcan en contacto con el negocio esencial de la compañía.

**6. Apegarse a lo conocido. "Zapatero a tus zapatos".**

Nunca adquieren negocios que no saben manejar, ya que normalmente buscan un crecimiento en el ramo conocido aunque existen excepciones.

---

(\*) "En Busca de la Excelencia". Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. Editorial Lessor Press. México 1984.

7. **Personal reducido a lo esencial. Conservar una forma simple.**

Estructuras sencillas. Staff reducido. Pocos niveles administrativos. Poca gente en los niveles superiores.

8. **Actitud simultáneamente estricta y relajada.**

Propiciar un clima en el que haya dedicación a los valores principales de la compañía, combinada con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores.

Se hace énfasis en el punto cuatro ya que habla sobre lo que hemos venido desarrollando en esta tesis, la importancia del individuo en relación con el incremento de la productividad en la empresa, basándose en el respeto a la persona.

Las empresas deben basar su actuación en la simple creencia de que las personas responden bien si son tratadas como adultos. Hay que tratar a las personas como socios, con dignidad y respeto no como la reserva de capital sino como la principal fuente de productividad.

El entorno es otro factor a considerar sobre el tema, si se le proporciona al individuo un lugar de trabajo donde se sienta cómodo y donde pueda desarrollar ampliamente un trabajo creder se tendrán buenos resultados.

La clave para el buen funcionamiento de estos enunciados es la comunicación. Debe llevarse a cabo cara a cara, para que pueda ser el instrumento que consiga que la gente se interese por el trabajo, para mantener credibilidad y generar entusiasmo.

Queremos hacer notar que la filosofía del "Grupo Protección", así como sus principios se basan en el punto cuatro que describimos anteriormente.

# C A S O P R A C T I C O

## INTRODUCCION

Considerando las necesidades que presentan las distintas áreas de la compañía " Grupo Protección ", en cuanto a controles y epovos administrativos y en base a la filosofía gerencial que se practica, se ha definido un plan que influenciado con los conceptos mencionados en los capítulos anteriores nos permitirá lograr la implantación de controles administrativos que ayuden a incrementar la productividad por medio de la involucración del personal.

Ese plan abarca desde la definición de los objetivos del proyecto hasta la evaluación y presentación de resultados.

A continuación se presentan en forma detallada los pasos que se siguieron durante el proyecto, desde su inicio en la intervención hasta la elaboración de cédulas de problemas y soluciones y programas de trabajo conteniendo fechas de compromiso, inicio y fin de los proyectos que de estos surgen, restando únicamente dar marcha al seguimiento de implantación de las medidas requeridas.

Todo esto se desarrollará bajo la supervisión y asesoría de los realizadores de este plan, sosteniendo el enfoque de la aplicación de los controles administrativos a través de la involucración del mismo personal.

## PLAN GENERAL

### a) OBJETIVOS GENERALES

Por medio de la implantación de controles administrativos se deberá: Incrementar la productividad del área cuidando los aspectos de calidad, oportunidad y efectividad de las operaciones, así como la imagen del área a través de la participación de la gente.

### b) OBJETIVOS DEL ESFUERZO

- 1.- Crear conciencia en los Subdirectores sobre su debilidad para poder resolver eficientemente todos los proyectos o problemas que se les presentan.
- 2.- Crear conciencia de que no podemos solos y que por lo tanto debemos apoyarnos en nuestros colaboradores, que son muy brillantes y que sobre todo conocen el detalle de las cosas.

### c) BASES EN LAS QUE SE SUSTENTA

- 1.- Se requiere la involucración del director y de los subdirectores tanto en la supervisión y seguimiento como en la motivación del proyecto.
- 2.- Los gerentes y jefes de departamento se involucrarán a través de la detección y definición de los problemas y

se preocuparán por ayudar a sus subordinados a encontrar soluciones a los mismos.

- 3.- Es un esfuerzo que se apoya en la participación de los involucrados directos en los problemas y situaciones a analizar.
- 4.- Se preocupa por atacar los problemas en las operaciones sustantivas del área.
- 5.- Busca medidas de soluciones prácticas que generen resultados concretos y tangibles.
- 6.- Es un proyecto de carácter general que se adecua a las necesidades de cada Área involucrada.
- 7.- Se apega a la filosofía que sigue la compañía.

Como resultado de los planteamientos anteriores y para la realización y seguimiento de las soluciones planteadas se elaboraron Cédulas de Problemas y Soluciones, y Programas de Trabajo que están estructurados de la siguiente forma:

#### **Función de Negocio:**

Subdirección de Servicios Administrativos. Gerencia de que se trate.

#### **Problema:**

- 1.- Enunciado del Problema.

En forma breve se describirá de manera que a simple vista podamos observar de que se trata.

**2.- Explicación del Problema.**

Debe escribirse brevemente el problema validado posteriormente.

**3.- Efecto:**

Que ocasiona esta desviación.

**4.- Dimensionamiento y/o Ejemplos:**

Se pondrá el ejemplo a la explicación de la validación que se realizó, con el objeto de suponer y hacer más representativa nuestra desviación.

**Responsable:**

Se asignará como responsable a la persona que dará solución a la desviación, procurando dejar como responsable al Gerente.

**Posibles Causas:**

De manera extractada se enunciarán las posibles causas por las que puedan estar surgiendo las desviaciones u observaciones.

**Alternativas de Solución:**

Anotarán todas las alternativas que se puedan mencionar.

**Columnas de Prioridad: (Inmediata, tres meses, mas de tres meses)**

**Inmediata:** Cuanto afecta

- Custodia de valores.
- Fuga de Responsabilidades.
- Posibilidad de acto fraudulento.

(Esta puede ser de importancia alta o menor).

**Tres meses:** Cuando afecte resultados sin salida de dinero.

(Esta puede ser de importancia media o baja).



Mas de tres meses: Cuando afecta a modificacion de:

- Procedimiento.
- Registros.
- Mejorar eficiencia.

#### **Elementos y tareas de los controles administrativos:**

Se debe marcar con una cruz (X) el elemento y tarea de los controles administrativos que se afecte en el control clave.

#### **Programas de Trabajo:**

El programa de trabajo se debe elaborar en el momento que se esta negociando la Cédula (valuacion) y se llena de la siguiente forma:

- 1.- Area: El ambito de accion del programa de trabajo.
- 2.- Responsable: Director o Subdirector del área responsable.
- 3.- Involucrados: Areas de apoyo para llevar a cabo la solución o sugerencia, por ejemplo Sistemas.  
Proyecto: Medida a implantar.
- 4.- Se anota el número consecutivo de la solución y el concepto.
- 5.- Objetivos a alcanzar / Problemas a resolver / Beneficios esperados.  
Debe anotarse el objetivo de la solución expresado en unidades, dinero o tiempo.
- 6.- Forma en que se verificara que se obtuvo el objetivo.  
Como se va a medir la eficacia de la producción.

**7.- Programas:**

Se anota la fecha de inicio y terminación estimada (la que cuando se termine la implantación se anotará la fecha real de inicio y terminación).

**8.- Resultado final alcanzado.**

Este punto se va a anotar hasta el final cuando se haya establecido la solución. En este proyecto en particular, el responsable del seguimiento será la Subdirección de Auditoría.

**Revisó:**

Grupo Asesor.

**Aprobó:**

La Subdirección o Dirección responsable.

## PLAN GENERAL DE INVOLUCRACIONES

### ETAPA PRELIMINAR

1. Explicar detalladamente los objetivos del proyecto (venta de idea).

### REUNION DEL GRUPO ASESOR Y DIRECTOR

2. Analizar la situación actual del Área.
3. Crear conciencia de que se requiere una nueva forma de trabajo.
4. Obtener compromiso para la presentación con los Subdirectores.

## 1a. ETAPA INVOLUCRACION DE LA GERENCIA MEDIA

1. Presentación del grupo asesor.
2. Comentar la situación actual de la Dirección.
3. Comentar los proyectos y problemas prioritarios de cada Subdirección.
4. Crear conciencia de que se requiere una nueva forma de trabajo.

### REUNION DE DIRECTOR SUBDIRECTORES Y GRUPO ASESOR

5. Mostrara el plan general de esta nueva forma de trabajo. (Venta de ideas).
6. Conocer las expectativas de los Subdirectores y obtener compromiso hacia esta alternativa.
7. Retroalimentación entre los miembros del grupo.
  - 7.1 Elaborar listas de proyectos por Subdirector.

**NOTA:** Antes de iniciar la siguiente reunión, cada Subdirector deberá clasificar sus proyectos y problemas por Gerencia.

1 a 8 Idem paso anterior.

9. Identificar problemas en estilo de liderazgo.

10. Ajustar el Plan según las necesidades de cada área (dejar el esfuerzo solo con Jefes de Sección o invitar a todo el personal).
11. Identificar gente clave que podría desarrollar cada uno de los proyectos e invitarlos a participar.
12. Obtener compromiso para participar.

**NOTA:** Antes de iniciar la siguiente reunión, cada Gerente deberá clasificar sus proyectos y problemas por departamento.

<p><b>REUNION DE SUBDI- RECTOR, GERENTES, JEFES DE DEPARTA- MENTO Y DE SECCION.</b></p>	<p>1 a 12 Idem base anterior.</p> <p>13. Asignación de proyectos y problemas que correspondan a la Gerencia Media (incluso de los que están en ejecución).</p>
---	--

**NOTA:** El grupo asesor participará como apoyo y coordinador cuando sea necesario.

## 2a. ETAPA INVOLUCRACION DEL PERSONAL EN GENERAL.

**NOTA:** El grupo asesor participará como apoyo y coordinando capacitación solo cuando los grupos v/o situación lo requieran y si el grupo lo cree conveniente.

REUNION DE GERENTE  
JEFES DE DEPARTAMEN-  
TO, DE SECCION Y TODO  
EL PERSONAL

1. Presentar objetivo y desarrollo del Plan General de esta.
2. Comentar situación actual de la Gerencia.
3. Obtener retroalimentación del grupo respecto a este esfuerzo.
4. Compartir listas de proyectos y problemas prioritarios que ellos podrían resolver.
5. Compartir información respecto al funcionamiento de los grupos (horarios, tamaño de los grupos, elección de coordinadores y días de reunión).
6. Obtener participantes voluntarios.

**SESION DE TRABAJO  
CON GERENTE, JEFES  
DE DEPARTAMENTO, DE  
SECCION Y AUXILIA-  
RES PARTICIPANTES.**

1. Analizar "listas de proyectos y problemas" y enriquecerlas.
2. Jerarquizarlas. (20/80: Ley de Pareto).
3. Asignación de responsables, individuales o formación de grupos. (elección por votación).
4. Elegir los coordinadores de cada grupo (Elección por votación).

**CAPACITACION A  
PARTICIPANTES.**

Temas relacionados con el análisis de los problemas y su solución (\*) (apoyo de las diferentes áreas de la Compañía), tales como capacitación, métodos y procedimientos coordinados por el grupo asesor.

**(\*) TEMAS:**

- 1) Formación de ideas.
- 2) Técnicas de presentación.
- 3) Ley de Pareto.
- 4) Trabajo de Grupo.

### 3a. ETAPA ACCION Y EVALUACION.

**NOTA:** El grupo asesor ayudará muy de cerca en esta etapa, cuidando que no se desvíen los objetivos.

1. Horarios. Los participantes podrán disponer de hora y media, dos veces por semana para reunir y trabajar en la resolución del problema o proyecto asignado.

Ellos mismos decidirán si se hace por la mañana o al final del día; de igual forma serán elegidos los días.

#### **DEFINICION DEL FUNCIONAMIENTO DE CADA GRUPO DE TRABAJO.**

2. Los coordinadores de cada grupo cuidarán que las reuniones de los diferentes grupos del área no se hagan simultáneamente, a fin de cuidar el servicio y la operación.
3. Cada grupo deberá fijar compromisos para mantener los volúmenes de operación y la calidad de las funciones prioritarias del área.
4. El tamaño de los grupos podrá ser de cuatro a ocho participantes.



**FORMULACION DE PRO-  
GRAMAS DE TRABAJO Y  
EJECUCION.**

1. Los participantes elaborarán sus programas de trabajo y los darán a conocer a sus jefes.

**CONTROL**

1. Los jefes implementarán los controles que facilitan conocer los resultados de los proyectos.

1. Presentación de resultados a la Gerencia Media y cuando se requiera a la Dirección.

**PRESENTACION DE -  
RESULTADOS, MOTIVA-  
CION E IMPLEMENTA-  
CION.**

2. Si los grupos requieren apoyos adicionales para implantar sus resultados, la Gerencia Media hará lo necesario para proporcionárselos.
3. Apoyo de otras Areas.
4. Recursos Materiales.

## PROBLEMAS Y OBSTACULOS A PRESENTARSE DURANTE EL PROYECTO

### DEBILIDADES

### ACCIONES QUE LAS MINIMIZAN

- Repercusiones negativas ante el sindicato - La invitación es en general y la decisión para participar es voluntaria.
- El estilo de liderazgo de algunos supervisores - El modelo, desde su inicio, pide a los supervisores que se comprometan y lo acepten, en caso contrario, lo ajusten bajo los mismos valores, o no participan.
- El tiempo destinado al análisis y resolución de problemas puede afectar los grupos de trabajo. - Se contrae compromiso para mantener los estándares actuales (emisión de pólizas, servicio, etc.).
- Las prestaciones diarias de trabajo pueden bajar la intensidad de este esfuerzo. - Se proveen reuniones periódicas entre director y subdirectores para comentar avances, prioridades y restricciones.
- Podrían despertarse expectativas más allá de lo que requieren las necesidades. - El proyecto está orientado a problemas concretos y se ha planteado como una alternativa para ser creativos dentro de un futuro programa de economía.

### CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

FUNCION DE NEGOCIO Servicios Administrativos Conservación

REF.	No.	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION															
						1. Desplazamiento	2. Inicial	3. Transferencia	4. Reasignación	5. Reemplazo	6. Eliminación	7. Ampliación	8. Reducción	9. Mantenimiento	10. Reparación					
	1	<p><u>Asignación de Mobiliario</u></p> <p>No se responsabiliza formalmente a los usuarios al asignarles el mobiliario de oficina.</p> <p><u>Lo que ocasiona</u></p> <p>El riesgo de pérdidas o daños en el mobiliario.</p> <p><u>Dimensionamiento</u></p> <p>\$ 250 millones por compras de mobiliario realizadas el año pasado, suran.</p>	Gerente de Ingeniería	- No se utilizan responsables en la asignación de mobiliario en oficinas administrativas.	- Asignar responsable por el mobiliario de cada subdirección para lo cual es necesario que se levante previamente un inventario a cargo del subdirector. Especificando al usuario que posteriormente se verificará el inventario al usar.	X	X		X	X	X	X	X							

1. área		2. responsable		3. rubro	
Subdirección Servicios Administrativos		Departamento Ingeniería		Jefe Depto. Mantenimiento y Conservación	
4. proyecto/medida/programa					
Elaborar responsabilidades para asignación de mobiliario (Levantar inventario)					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Evitar riesgo de pérdidas de mobiliario					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con inventario actualizado y con responsabilidades de asignación de mobiliario.					
7. programa					
a) fecha inicio		b) fecha terminación		c) tareas / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
14 Dic			16 Dic	Diseñar responsabilidades formales Anexas a procedimiento actual Levantar inventario	Jefe Ingeniería Jefe Depto. Conservación
8. resultado final alcanzado					
revisó				ID: 100	



1.- área		2.- responsable		3.- involucrados	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gte. Ingeniería		Jefe Depto. Conservación Jefe Depto. Admvo. Servicios.	
4.- proyecto/ medida a implantar					
Inventariar mobiliario a nivel compañía.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Contar con un inventario actualizado del mobiliario con que cuenta la compañía.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con inventario actual					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
3 Nov.			31 Dic.	Coordinarse con Admvo. de Servicios para efectuar inventario  Efectuar inventario	Jte. Ingeniería Jefe Depto. Conservación  Jefe Depto. Admvo. Servicios.
8.- resultado final alcanzado					
revisó				aprobó	
Nombre					
CUESTO					



1- área		2- responsable		3- involucrado	
Servicios Administrativos		Subdirector de Servicios Administrativos			
4- proyecto / medida a implantar					
Disminuir el monto de pago de horas extra					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Disminuir los egresos del área					
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación del pago de horas extra					
7- programa					
a) fecha inicio		b) l. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
1-ort		10-ocf.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear dos turnos de trabajo (mañana y tarde) para mejorar la supervisión.</li> <li>- Elaborar un programa para instalar relojes checadores en las áreas que se necesiten para checar tarjetas de horas extra.</li> <li>- Revisar las políticas de pago de tiempo extra en sábado y domingo cuando se planeen más de 5 horas.</li> <li>- Mejorar la supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirector de Servicios Administrativos.</li> <li>Subdirector de Servicios Administrativos.</li> <li>Personal Organización.</li> <li>Jefes de Depto.</li> </ul>
8- resultado final alcanzado					
revisó				aprobó	
nombre					
puesto	Grupo Accesor			Subdirector Serv. Admvo.	
firma					





1. Area		2. responsable		3. involucrado	
Servicios Administrativos		Subdirector de Servicios Administrativos.		Gerente de Servicios Administrativos.	
4. proyecto / medida a implantar					
Realizar un presupuesto más apegado a la realidad tratando de prever la totalidad de los gastos.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Controlar mejor el presupuesto					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación del presupuesto					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-nov		2-ene		- Coordinarse con las áreas de ventas y mercadotecnia para tomar en cuenta sus necesidades de crecimiento en gerencias de zona, campañas de promoción o cualquier tipo de evento.	Subdirector de Servicios Administrativos.
				- Establecer parámetros de control del presupuesto.	Subdirector de Servicios Administrativos.
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre	Grupo Agazan			Subdirector de Servicios Administrativos	
puesto					
firma					



1- área		2- responsable		3- involucrados	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerencia de Ingeniería			
4- proyección medida a implantar					
Tomar una confiabilidad de llamadas telefónicas y servicio de conmutador en horas hábiles e inhábiles del 100% al personal de C—P Fuerza Productora y demás personal que necesitan comunicarse interna y externa a las diversas áreas de la Cia.					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Aumentar la supervisión al personal del conmutador a fin de garantizar el servicio.					
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Óptimo Servicio					
7- programa					
al fecha inicio		bi l terminación		et / etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
15-oct.		15-nov.		Implantar medidas de supervisión para el personal del conmutador.	
8- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Adecor		Subdirector Serv. Adm. y	
firma					



1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerente de Ingeniería			
4 - proyecto/ medida a implantar					
Implantar medidas para establecer un inventario en el área en donde controlan el material electrónico y equipo de telefonía.					
5 - objetivos a alcanzar / problema a resolver / beneficio esperado					
Que exista un inventario sobre todo el material que maneja la compañía, para estar en condiciones de responder a las demandas del usuario, así como salvaguardar los costos de la Cía. definiendo áreas de costo.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con inventarios					
7 - programa					
a - inicio		b1 - terminación		etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-oct		1-oct.		Implantar procedimientos de control de equipo y material electrónico.	Gte. Ingeniería
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
firmado					
fecha					



1. área		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerencia de Ingeniería			
4. proyección medida a implantar					
Reforzar la supervisión directa para verificar la productividad del pago de horas extras.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Que el pago de horas extras sea reducido en un 20%, así como verificar y supervisar más de cerca que el pago de estas cumpla con el objetivo por lo que se está efectuando el pago.					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Disminución en el pago de horas extra					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-oct.		7-oct.		Implantar nuevo sistema de supervisión para los trabajos que requieran horas extras.	Gte. Ingeniería
8. resultado final alcanzado					
revisó				aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Asesor		Subdirección Serv. Admin.	
fecha					



**CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES**

**DIRECCIÓN DE NEGOCIO** - Fundación de Servicios Administrativos, Depto. Seguridad

RIS	No	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	C	E	S	M	A	R	L
A	<p><u>Vigilancia</u></p> <p>Existen oficinas de servicio que no cubren sus respectivas horas de servicio.</p> <p>11 Oficina Pabellón                  24 Oficina Buzones Franquis                  19 Oficina Vestido                  43 Oficina Suelista                  52 Oficina Desatánol 1257                  61 Oficina Pasadizo</p> <p>No son vigilados puntas y techos por ser en oficinas Pabellón y Vestido.</p> <p>Se posee un concepto de vigilancia a Puntería Industrial dentro de la cantidad de 3 (tres) equipos de vigilancia y se trabajan roles de guardia a todo el evento diario y 3 (tres) equipos para guardia nocturna, íntegramente en oficinas.</p> <p>En la actualidad se cuentan con 52 elementos (P.B.I.) los cuales se distribuyen a cada planta distribuida tal como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-puntería</li> <li>-servir de puntero</li> <li>-club deportiva (Sociedad Indirectiva)</li> </ul>	<p><b>Jefe Depto. Seguridad</b> <b>Gerente de Ingeniería</b></p>	<p>No se justifica la intervención de elementos de seguridad por la magnitud e importancia de la oficina.</p>	<p>Realizar análisis de cada una de las oficinas donde se tiene vigilantes, para determinar si es necesario la intervención de elementos de seguridad.</p> <p>P.B.I. cubrir eventos de seguridad cubren en cuanto a vigilancia, por lo que la única más conveniente sería asegurar un cuerpo fijo de vigilancia formado por personal de la compañía. Esto implicaría mayor inversión, pero se garantizaría su resultado (costo-efectividad)</p> <p>P.B.I. no es suficiente totalmente de Grupo (P), sino que los elementos de seguridad de G.P. serían los suprayesores de los vigilantes (P.B.I.)</p>	C	E	S	M	A	R	L	

1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerente de Ingeniería		Jefe Depto. Seguridad	
4.- proyecto/ medida a implantar					
Realizar análisis de cada una de las oficinas donde no se tiene vigilancia, e implementar procesos que apoyen a la vigilancia actual.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Determinar la necesidad de designar vigilancia a oficinas de Servicio que no cuentan con esta aún.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con elementos de vigilancia en c/una de las oficinas que así lo requieran					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
16-oct.		31-dic.		Elaborar análisis de necesidades de elementos de vigilancia.	Gte. Ingeniería
				Implantar medidas correctivas.	
B.- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobo	
nombre	GRUPO ASesor		Subdirector Gen. de Ing.		
puesto					
firma					



1- área		2- responsable		3- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerente de Ingeniería		Jefe Depto. Seguridad	
4- proyecto/ medida a implantar					
Reubicación del centro operativo de circuito cerrado de T.V.					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Contar con un centro operativo de circuito cerrado el cual sea amplio para poder operar las pantallas de una manera eficaz.					
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con un nuevo centro operativo de circuito cerrado de T.V.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
30 nov.		1-feb.		Análisis los lugares posibles de la nueva instalación.  Instalación	Cte. Ingeniería  Jefe Depto. Seguridad.
8- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre	T. de Asesor		Subdirector Serv. Admvs.		
puesto					
firma					

1- área		2- responsable		3- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Ingeniería		Jefe Depto. Seguridad	
4- proyecto/ medida a implantar					
Definir procedimientos y planes de seguridad para aplicarlos en caso de asalto y/o robo					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Procurar la seguridad dentro de G P					
6- forma en que se verificara que se obtuvo el objetivo					
Contar con planes óptimos de seguridad					
7- programa					
a) fecha inicio		b) fecha terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-0-01		27-0-01		Elaborar procedimientos y planes de seguridad Implantación	Gte. Ingeniería Jefe Depto. de Seguridad.
8- resultado final alcanzado					
revisó		aprobó			
nombre			Subdirector, Servicio de Admva.		
fecha	GRUP: Asesor				
firma					



1- area		2- responsable		3- involucrados			
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Ingeniería		Jefe Depto. de Seguridad			
4- proyección / medida a implantar.							
Realizar estudios y planes sobre las necesidades de la creación de salidas de emergencia por escrito para su autorización e implantación.							
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado							
Agilizar el proceso de autorización de mecanismos de emergencia.							
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo							
Contar con el No. de salidas de emergencia y mecanismos de seguridad requeridos.							
7.- programa							
al fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado		responsable	
estim.	real	estim.	real				
1-nov.		2-ene.		Analizar necesidades de mecanismos de emergencia Implantación		Gte. Ingeniería Jefe Depto. de Ingeniería	
8- resultado final alcanzado							
revisó				aprobó			
nombre							
puesto		Grupo A-ecar		Director Serv. Admiv.			
firma							





1- area	2- responsable	3- involucrado
Subdirección de Servicios Administrativos	Gerente de Ingeniería	Jefe Depto. Seguridad Gerente Organización

4- proyecto / medida a implantar

Realizar estudio de cargas de trabajo para determinar si es necesario realizar la estructura actual.

5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado

Reforzar estructura actual para dar apoyo para la realización de planes de seguridad.

6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo

Contar con una nueva estructura

7- programa

fecha inicio		bf. terminación		etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
24-nov.		15-nov.		Solicitar estudio de cargas de trabajo a organización.  Implantar medidas correctivas.	

8- resultado final alcanzado

revisó

aprobó

nombre

puesto

firma

Grupo de ger.

SUPLENTE SERV. ADMVO.



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Gerente de Proyectos.			
4.- proyecto / medida a implantar					
Efectuar análisis (costo-beneficio) para determinar la necesidad de contar con residentes en obras foráneas.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Aumentar la supervisión en obra.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Tener residentes en obra.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
31-06		31-dic.		Elaborar análisis de las obras donde se requieran contar con residentes.	Gte. Proyectos
8.- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		JURDO ASAGOR		Subdirector Terr. Ilyna	
firma					

1. área		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Gerente de Proyectos.			
4. proyecto, medida a implantar					
Formalizar y difundir políticas y procedimientos para el control de pagos a contratistas.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Regular los procedimientos para el control de pagos a contratistas.					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con políticas por escrito y difundirlas					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminacion		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
3-nov.			15-ene	Elaborar políticas y procedimientos, control de pagos a contratistas. Difundirlas.	Gte. Proyecto
8. resultado final alcanzado					
nombre		revisó		aprobó	
Dicho		Grupo de asesor		Subdirector Serv. Admivos.	
firma					

# CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

FUNCION DE NEGOCIO Subdirección de Servicios Administrativos-Gerencia de Proyectos.

C.U.R.

Nº.	No.	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	COSTO	TIEMPO	RISGO	COMPLEJIDAD	RECURSOS	OTROS
	73	<p>Falta cumplir el control de obra, trabajos hechos y adicionales. (aumento en el precio de insumos y cantidad de obra).</p> <p>Falta falta de control ocasiona que se incremente el costo de la estimación del contrato lo en un monto hasta en un 20%.</p> <p>Simultáneamente: La remodelación de Oficinas de Juna, tiene un costo aprox. de 3 a 4 millones de pesos.</p> <p>El año de 1986 se tuvieron que por \$ 300,000,000.00 por concepto de construcción.</p>	Gerente de Proyectos.	<p>Falta implementar más herramientas para controlar costo y tiempo de obra.</p> <p>No se cuenta con la información oportuna y válida para realizar presupuestos y evaluaciones. (Sistematizar aspectos administrativos rutinarios)</p>	<p>-Analizar e implementar más herramientas de control que ayuden a la supervisión en el tiempo y realización de tiempo y costo de obra. Tales herramientas serán: formatos, tablas comparativas, Ruta crítica, programación de obra, explosión de insumos, etc..</p> <p>-Darle mayor peso al disminuir el porcentaje de trabajos adicionales y extraes a la obra.</p> <p>-Revisar dicho procedimiento por medio de la adquisición de un paquete de computo para introducirlo al microcomputador con que cuenta esta Subdirección.</p> <p>-Contar con evaluaciones base con costos actualizados.</p>						

1.- area		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Aditivos.		Gerente de Proyecto.			
4.- proyección / medida a implantar					
Analizar e implementar más herramientas de control que ayuden a la supervisión en el avance y estimaciones (tiempo y costo) de obra.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Aumentar supervisión de obras, para disminuir el porcentaje de trabajos aditivos y extras.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Disminución de trabajos aditivos y extras.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) fecha terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-oct		28-oct		Analizar necesidades en control de obra. Elaborar procedimientos de apoyo (herramientas de control) Implantación	Gte. Proyectos
8.- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto	Grupo Ingecer			Subdirector Gen. Obras	
firma					







1.- cargo		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4.- proyectos, medidas a implantar					
Establecer medidas de control de vales de gasolina asignados al S.T.A.					
5.- objetivos a alcanzar / problemáticas a resolver / beneficio esperado					
1).- Establecer comunicación entre Depto. de Servicios y Autos 2).- Control de los "vales" expedidos contra los entregados.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Optimización en este servicio					
7.- programa					
a) fecha estim.		b) terminación estim. real		c) etapa / resultado parcial esperado	
15-marzo		1-ago.		Implantar medidas de control de vales de gasolina	
				responsable	
				Jefe Depto. Administrativo de Servicios	
8.- resultado final alcanzado					
				revisó	
				aprobo	
nombre		cargo		cargo	
puesto		firma		Subdirector Serv. Admos.	
fecha					

1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4.- proyecto / medida a implantar					
Establecer medidas para aumentar el control de vales de gasolina					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
1).- Verificar el resguardo de los valores, (vales de gasolina) 2).- Evitar posibles malos manejos de los valores de la Cía.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con puntos de control					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
15-nov		1-dic.		Implantar medidas de control para vales de gasolina.	Jefe Depto. Administrativo de Servicios.
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre					
fecha	21-11-88		Subdirector Serv. Admin.		
firma					

1. <b>Objeto</b>		2. <b>responsable</b>		3. <b>involucrado</b>	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.	
4. <b>proyecto / medida a implantar</b>					
Establecer puntos de control que regulen el reembolso de vales de gasolina.					
5. <b>objetivos a alcanzar / programas a realizar / beneficio esperado</b>					
Al Evitar malos manejos con los vales de gasolina que ya fueron reembolsados.					
6. <b>forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo</b>					
Contar con puntos de control para el manejo de vales de gasolina					
7. <b>programa</b>					
a) fecha inicio		b) fecha terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
17-nov		20-nov		Elaborar procedimientos de reembolso de vales de gasolina	Jefe Administrativo de Servicios.
				Implantar puntos de control de dicho procedimiento.	
B. <b>resultado final alcanzado</b>					
revisó		revisó		aprobó	
nombre		nombre		nombre	
grupo asesor		grupo asesor		Supervisor Serv. AdmVos.	
firma		firma		firma	

1.- area		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios	
4.- proyección / medida a implantar					
Establecer medidas de control para el adecuado resguardo de valores (vales de gasolina)					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
a) Salvaguardar los valores de la compañía en caja fuerte (vales de gasolina)					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con puntos de control con vales de gasolina					
7.- programación					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
15-nov		1-dic.		Implantar puntos de control para el correcto resguardo de valores.	Jefe Depto. Administrativo de Servicios.
B.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre					
puesto					
firma					





1. área		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.		Jefe Depto. Ingeniería	
4. proyecto/ medida a implantar					
Definir procedimiento para la contratación y pago de líneas directas.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Contar con el procedimiento adecuado que permita establecer las funciones que deberán realizar las áreas de Admto. de Servicios e Ingeniería para unificar criterios en la contratación de líneas telefónicas, evitando la duplicidad de funciones.					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Unificación de criterios en la contratación de líneas telefónicas.					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		
1-oct.		3-nov		Elaborar procedimiento para la contratación y pago de líneas telefónicas directas. Difundirlas	Jefe Depto. Administrativo de Servicios
8. resultado final alcanzado					
revisó		aprobó			
nombre					
puesto		Grupo Asesor		Subdirector Gen. Líneas	
firma					

1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información		Jefe Sección de Archivo	
4 - proyecto / medida a implantar					
Elaborar estudio de costo-beneficio para evaluar la posibilidad de microfilmear la documentación a archivar.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Reducción de espacio para archivar documentos y facilitar el servicio de búsqueda.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con toda la información a archivar microfilmada					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.		estim.	real		
2-7-66		31-ene-67		Elaborar estudio costo-beneficio de microfilmación  Presentación a subdirección  Implantación	
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Director		Subdirector Serv. Admvo.	
firma					



1. área		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4. proyecto/ medida a implantar					
Actualizar inventario de líneas directas de oficina matriz y locales					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
a).- Conocer cuantas líneas directas hay en toda la Cfa. b).- Conocer la ubicación de cada línea					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Tener la información actualizada					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f terminacion		etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		
15-02		1-02		Elaborar inventario de líneas telefónicas directas.	Jefe Administrativo de Servicios
8. resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto	Grupo asesor			Subdirector Serv. Oficina	
firma					

1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4.- proyecto / medida a implantar					
Analizar las políticas actuales sobre líneas telefónicas por el área de organización y en su caso modificarlas.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
a).- Apego a políticas establecidas b).- Dar información en su oportunidad al usuario c).- Mantener información actualizada.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con políticas por escrito					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.		estim.	real		
5-oct.		31-oct.		Elaborar nuevas políticas Difusión Implantación	
				responsable	
				Jefe Depto. Administrativo de Servicios	
8.- resultado final alcanzado					
			revisó		aprobó
nombre					
puesto		Grupo 13800		Subdirector Serv. Admin.	
firma					

# CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

FUNCION DE NEGOCIO Subdirección de Servicios Administrativos-Depto. Admón. de Servicios

R.C.B.

REF.	No	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	<p><u>Sección de Pagos a Proveedores:</u></p> <p>No se cuenta con sistemas preventivos para dar apoyo a los procedimientos y la cantidad de dinero que se maneja en dicha sección, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de fondo fijo caja chica</li> <li>-Control de documentación recibida</li> <li>-Control de presupuestos por proyectos</li> <li>-Control de anticipos solicitados por las agas. de la Subdirección.</li> </ul> <p>Durante este año se ha manejado aproximadamente \$ 600'000. 000,00 por anticipos.</p>	<p>Jefe Depto. Admón. de Servicios.</p> <p>Jefe Sección Pago a proveedores.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar las necesidades requeridas en esta sección para realizar un estudio profundo para seleccionar los programas que se adecúan a los requerimientos que se presentan en los puntos siguientes:</li> <li>-Control de anticipos</li> <li>-Pagos a proveedores</li> <li>-Tiempo de crédito y artículos que ofrecen cada proveedor</li> <li>-Informes a los proveedores</li> <li>-Estados de cuenta de cada uno de los proveedores</li> <li>-Conciliación de Bases</li> <li>-Control de información de gastos (archivo general)</li> <li>-Control de presupuesto</li> <li>-Reporte de gastos mensual</li> <li>-Aprovecharlo equipo de información que se tiene en el módulo de compras.</li> <li>-Sistemas</li> <li>Evaluar conveniencias</li> </ul>										

1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Jefe Depto. Admivo. de Servicios.		Jefe Sección pago a proveedores.	
4.- proyecto / medida a implantar					
Mecanizar los procesos de control de cuentas por pagar.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Facilitar el procedimiento de control de pagos a proveedores mediante la mecanización del mismo.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con la mecanización de los procedimientos					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
24-nov.		16-ene.		Elaborar estudio de las necesidades de mecanización de los procedimientos. Implantar procedimiento mecanizado.	J.D. Admvo. Servicios
8.- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesio					
firma					



1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4 - proyecto / medida a implantar					
Elaboración de informes mensuales para el control de presupuestos.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
a). - Evitar excederse en el presupuesto b). - Mantener actualizado el presupuesto					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con informes periódicos					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
15-nov		1-dic		Elaborar informes periódicos para el control presupuestal	Jefe Depto. Administrativo de Servicios.
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre	Grupo Asesor			Subdirector Serv. Admvo.	
puesto					
firma					

1. area		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Subdirector de Servicios Admivos.		Jefe Depto. Admivo de Servicios.	
4. proyección / medida a implantar					
Elaborar presupuestos por gerencia y/o Depto. y elaborar políticas y difundirlas para determinar el manejo de caja chica.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Facilitar el control en el manejo y reembolso de la caja chica.					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
20-oct		24-oct		Elaborar políticas y difundirlas para determinar el manejo de la caja chica.	Subdirector de Servicios Administrativos.
8 - resultado final alcanzado					
revisó			aprobo		
nombre					
puesto			Subdirector Serv Admivos.		
firma					

1.- Area		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Subdirector Servicios Admivos.		Jefe Depto. Admivo. de Servicios.	
4.- proyectar medida a implantar					
Difundir procedimientos y políticas entre los integrantes de la Subdirección para el trámite de pagos y/o anticipos.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Dar a conocer la manera de tramitar los pagos a través del Depto. de Admón. de Servicios.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con políticas difundidas					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.		estim.		real	
17-nov.		1-ene.		Difundir políticas y procedimientos para el trámite de pagos y/o anticipos.	
				Subdirector de Servicios Administrativos.	
8.- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo ASESOR		Subdirector Serv. Admivos.	
firma					





1.- area		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Admivos.		Subdirector de Servicios Admivos.		Jefe Depto. Admón. de Servicios.	
4.- proyecto / medida a implantar					
Difundir políticas y procedimientos (internos y externos) para que se definan los pasos a seguir en la tramitación de cheques.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Definir la manera para la tramitación de cheques, para efectuar pagos y/o anticipos.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con las políticas y procedimientos para tramitación de cheques.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.		estim.	real		
29-oct.		15-ene.		Difundir políticas y procedimientos para la tramitación de cheques.	Subdirector de Servicios Admivos. J.D. Admvo. de Servicios.
8.- resultado final alcanzado					
			revisó	aprobó	
nombre					
puesto	Grupo ASESOR			Subdirector de Serv. Admivos.	
firma					



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerente de Servicios		Sistemas Almacén	
4.- proyecto/ medida a implantar					
Implementar en el menor plazo posible la mecanización del control de almacén: Puntos de reorden salidas y entradas de almacén.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Evitar el riesgo de no abastecer al usuario oportunamente (ofnas. de servicio y fuerza productora)					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Implantación del Sistema					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
3-nov		15-nov		-Implementar en el menor plazo posible la mecanización del control de almacén: puntos de reorden salidas y entradas de almacén.	Gerente de Recursos Materiales
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre		Grupo Asesor		Subdirector Serv. Admvo.	
puesto					
firma					

# CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

FUNCION DE NEGOCIO: Almacén Servicios Administrativos

REF	No.	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
	22	<p><u>Custodia de papelería en almacén del proveedor.</u></p> <p>En algunas casos no se realizan visitas al almacén de proveedores para verificar inventarios muestrales dejados en custodia.</p> <p><u>Lo que ocasiona</u></p> <p>El riesgo de que estos inventarios no estén disponibles cuando sean solicitados, así como que haya pérdidas o robos.</p> <p><u>Dimensionamiento</u></p> <p>Un caso reciente de 300 millares de placas adhesivas dejadas en custodia y deterioradas (por lo que el proveedor las tiró a la basura sin previo consentimiento). No se volvió a pagar el costo (aproximadamente 2 millones) tiempo de reposición en una época, afectando a las áreas.</p>	<p>Gerente de Servicios Jefe de Depto. de Recursos Materiales.</p>	<p>- Falta de supervisión</p>	<p>- Asegurar que se realicen visitas periódicas a los almacenes de los proveedores de las mercancías que se encuentran bajo su custodia.</p> <p>- Definir políticas de la custodia de papelería y artículos con los proveedores para evitar problemas futuros y evitar los robos.</p> <p>- Fijar responsabilidades en la carta muestra de custodia de proveedores.</p>

1. área		2. responsable		3. involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios		Almacén	
4. proyección / medida a implantar					
Definir políticas de la custodia de papelería y artículos que se depositan en los almacenes del proveedor.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Evitar que exista pérdida o merma en los inventarios custodiados por el proveedor					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación de las políticas					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
15-nov		16-dic		-Supervisar que se realicen visitas periódicas a los almacenes de los proveedores donde tengamos papelería y artículos en custodia.	
B. resultado final alcanzado					
nombre		revisó		aprobó	
puesto		Grupo Asesor		Subdirector Serv. Admvo.	
firma					



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Subdirector de Servicios Administrativos			
4.- proyecto / medida a implantar					
Centralizar los 3 almacenes: mobiliario y equipo, artículos de escritorio y partes eléctricas para conservación.					
5.- objetivo a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Controlar adecuadamente los inventarios evitando pérdidas o mermas.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Estableciendo un sólo almacén					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
27-oct.		26-dic		-Centralizar los tres almacenes: mobiliario y equipo, artículos de escritorio y partes eléctricas para conservación, en un mismo lugar y bajo un mismo responsable; evaluando la estructura organizacional del almacén.	Subdirector de Servicios Admini
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre					
puesto	Grupo asesor			Subdirector Serv. Admvs.	
firma					





1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Departamento de Servicios			
4 - proyecto o medida a implementar					
Actualizar la lista de artículos que se deben mantener en stock (lote económico) de acuerdo al plan de economía.					
5 - objetivos a alcanzar y problemas a resolver / resultado esperado					
Evitar tener en stock artículos que no tienen movimiento. Mantener los artículos necesarios para cubrir el stock de venta.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación de la lista					
7 - programa					
fecha inicio		fecha terminación		responsable	
estim.	real	estim.	real	cierre / resultado parcial esperado	
24-nov.		15-dic.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar la lista de artículos que se deben mantener en stock, realizando una investigación en las reducciones de compra de los artículos más solicitados y urgentes. Tomando en cuenta los lineamientos del plan de economía.</li> </ul>	
8 - resultado final alcanzado					
revisó		revisó		aprobó	
nombre		nombre		nombre	
Grupo Inicial		Subdirector Serv. Admin.		Lidover	
firma		firma		firma	



1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios		Jefe Depto. Comunicaciones y Equipo de Transmisión	
4 - proveer medida a implantar					
Definir políticas para organizar el servicio de telefax y telex, y efectuar el pago del mismo.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Contar con las políticas necesarias así como instruir a conocer al personal interno de la CIA., para lograr un mejor control en el pago de este servicio y brindar un mejor servicio.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con políticas por escrito y difundirlas					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
6-nov		23-nov		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar políticas y procedimientos</li> <li>- Difundirlas</li> <li>- Implantarlas</li> </ul>	Gerente Servicios Jefe Depto. Administrativo Personal
8 - resultado final alcanzado					
nombre		revisó		aprobó	
nuestro		Grupo asesor		Eduardo Oscar Serv. Admin.	
firma					





1 - Área	2 - Responsable	3 - Inicializado
Subdirección de Servicios Administrativos	Gerente de Servicios	

4 - Proyecto / medida a implantar  
 Optimizar el servicio con el área de comunicación que ofrece a oficina matriz y anexos

5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver - beneficio esperado  
 Brindar un servicio de correspondencia a nivel T. A. P. y Fuerza Productora a través de un procedimiento sencillo contando con el personal necesario en cada área para cumplir con la recepción y entrega oportuna de correspondencia.

6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo  
 Contar con un Servicio eficaz.

7 - programa				c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
a) fecha estim.	b) i) terminación estim.	ii) terminación real			
27-10-78	14-11-78		- Elaborar estudio de carga de trabajo para determinar la necesidad de contratar un comodato de Dirección.	Gerente Servicios	

8 - resultado final alcanzado

	revisó	aprobó
nombre		
puesto	Gerente de Servicios	Subdirector Serv. Idemar
firma		





1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe de Depto. de Recursos Materiales		Almacén	
4.- proyecto / medida a implantar					
Actualizar el catálogo de las formas existentes en la compañía (Depurar las formas antiguas o en desuso.					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
No duplicar el diseño de otras					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación del catálogo					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
17-nov		30-ene.		-Actualizar el catálogo de las formas existentes en la compañía con el objeto de no duplicar con el diseño de otras. Depurar las formas antiguas o en desuso.  -Elaborar instructivo de llenado de requisiciones de papelería para su difusión a usuarios.	Jefe Depto. Recursos Materiales
8.- resultado final alcanzado					
revisó				aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Agesor		Subdirector serv. admsos.	
firma					



1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe de Depto. de Recursos Materiales		Organización	
4 - proyectos o hechos a implementar					
Definir criterios entre organización y análisis de formas para definir criterios de diseño de formas.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Evitar que se tenga que repetir el trabajo de diseño de formas con el consecuente gasto.					
6 - forma en que se verificará que se cubrió el objetivo					
Presentación de la Gerencia para el diseño y análisis de formas.					
7 - programa					
a. fecha inicio		b. f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.		estim.	real		
3-nov		15-mar		-Realizar una junta entre organización y análisis de formas para definir criterios de diseño de formas.  -Crear y difundir manual de identidad corporativa.	Jefe Depto. Recursos Materiales.
8 - resultado final alcanzado					
			revisó		aprobó
nombre					
puesto		Grupo Accesos		Subdirector Serv. Idemas	
firma					



1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios		Jefe Depto. Comunicaciones Gráficas e Información	
4 - proyecto / medida a implantar					
Elaborar y difundir manual de políticas y procedimientos tanto internamente como a los usuarios.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Formalizar políticas y procedimientos					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con los manuales por escrito					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
7-nov		28-feb		Elaborar políticas y procedimientos Difundirlas Implantarlas	Gerente de Servicios
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Asesor		Subdirector de Serv. Admins.	
firma					

1 - organo		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios		Jefe Depto. Comunicaciones Gráficas e Informaciones	
4 - provisorio / medida a implantar					
Aumentar supervisión e implantar sistemas de custodia más estricto, durante el proceso de impresión de boletos de refrigerio.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Resguardar efectivamente boletos de refrigerio					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con un adecuado control de vales de refrigerio.					
7 - programa					
fecha inicio		fecha terminación		responsable	
estim.	real	estim.	real	etapa / resultado parcial esperado	
1-oct.		17-oct.		Aumentar la supervisión al sistema de custodia de elaboración de boletos de refrigerio.	
8 - resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre			nombre		
puesto			puesto		
firma			firma		

DR. JOSE A. ARRIAGA

Subdirector Serv. Admvo.



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios			
4.- proyecto / medida a implantar					
Renovar la maquinaria actual mediante un análisis de ampliación de equipo					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Aumentar la productividad					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con maquinaria moderna					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		
28-nov		28-feb		Elaborar un programa de actualización de equipo Presentarlo al Subdirector Implantar	Gerente de Servicios
8.- resultado final alcanzado					
			revisó		aprobó
nombre					
puesto			Grupo Inesor		Subdirector Serv. Admvo.
firma					





ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

1- área		2- responsable		3- institución	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios Jefe Depto. Comunicaciones Gráficas e Imprenta		Jefes de Gestión Imprenta	
4- proceso/ medida a implantar					
Elaborar análisis de la papelería que se pueda reutilizar y aprovechar de nuevo (borellitos, blocks, etc.)					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Optimizar recursos de papelería					
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Optimizando papelería					
7- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
10-mar.		31-ene		- Efectuar estudio de la papelería reutilizable - Presentarlos a Subdirección - Definirlo - Implantarlo	Gerente Servicio
8- resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Aezar		Subdirector Serv. Admos.	
firma					

# CEDULA DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

FUNCIÓN DE NEGOCIO Subdirección de Servicios Administrativos Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información

P.C. B.

REF.	No.	PROBLEMA	RESPONSABLE	POSIBLES CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	SECRETARÍA DE GOBIERNO	SECRETARÍA DE ECONOMÍA	SECRETARÍA DE SALUD	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	SECRETARÍA DE ENERGÍA	SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	SECRETARÍA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
	77	<p><u>Archivos</u></p> <p>Debido al constante incremento de papelería emitida por todas las áreas se detectaron los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El espacio es insuficiente, cuenta con 700 m<sup>2</sup> en un área irregular en su superficial.</li> <li>- Los anaqueles son inadecuados ocupando más espacio que el necesario.</li> <li>- Se tienen anaqueles que miden 30 cm. de ancho y algunos se requirieron 20 cm. (es lo que mide las foldera llamada torta) lo que significa un desperdicio excesivo de espacio.</li> </ul>	<p>Gerente de Servicios</p> <p>Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información.</p> <p>Jefe de Sección de Archivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado crecimiento de la Cía. y/o asuntos.</li> <li>- Falta de espacio.</li> <li>- Usuarios solicitan archivar cualquier tipo de documento.</li> </ul>	<p>Reubicación física del archivo de un lugar más ancho.</p> <p>Renovación de anaqueles, así se puede analizar una nueva distribución del mobiliario con el fin de optimizar espacio y facilitar acceso a dichos anaqueles para mantener la calidad en el servicio.</p> <p>Efectuar y presentar a la Dirección un estudio de costo beneficio, y el planteamiento de los procedimientos necesarios, para evaluar la necesidad de microfilmear la documentación existente el archivo, para que de esta manera se reduzca el espacio (archivo activo) que ocupa dicha información y se simplifique de una vez los procedimientos actuales (aumentar la calidad del servicio) así como para la optimización de recursos.</p> <p>Los documentos que son factibles para microfilmarse aun por etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines y departamentos de vida.</li> <li>- Reporte de siniestros</li> <li>- Expedientes de asegurados</li> <li>- Estudios de diferentes Deptos.</li> </ul>							X		X		X



1.- area	2.- responsable	3.- involucrado
Subdirección de Servicios Administrativos	Gerente de Servicios Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información	Jefe Sección de Archivo

4.- proyecto/ medida a implantar

Reubicación física del archivo, así como la renovación y distribución de anaqueles

5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado

Optimizar espacio para que el servicio sea más eficaz

6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo

Contando con más espacio (optimizando espacio y servicio)

7.- Programa

a) fecha		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.		estim.	real		
31-08-		15-ene		Diseñar plan para la reubicación de anaqueles implantar	Jefe Depto. Comunicación Gráfica e Información

B- resultado final alcanzado

	revisó	aprobo
nombre		
puesto	Grupo Asesor	Subdirector Serv. Admón.
firma		

1 - área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Jefe Depto. Administrativo de Servicios.			
4 - proyecto / medida a implantar					
Centralizar el control de pago de teléfonos de oficinas locales nuevamente.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
1) Control del pago total de oficinas 2) Evitar la pérdida de líneas directas 3) Evitar pagos innecesarios.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Cuando las oficinas pagan el servicio telefónico					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
3-nov		31-mar		Elaborar procedimiento nuevo de pago de teléfonos de oficinas locales  Implantación	Jefe Depto. Administrativo de Servicios
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		ajudó	
nombre					
puesto		Grupo asesor		Subdirector Serv. Admón.	
firma					

1. Area		2. responsable		3. involucrados	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información		Jefe Sección Archivo	
4. proyección/ medida a implantar					
Efectuar proyectos de mecanización en los procedimientos del archivo inactivo.					
5. objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Aglilizar y mejorar el servicio en los procedimientos del archivo inactivo					
6. forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con los procedimientos mecanizados del archivo inactivo					
7. programa					
a) fecha inicio		b) f. terminacion		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
26-nov		15-feb.		Elaborar procedimientos del archivo inactivo que lo puedan mecanizar.  Implantar	Gerente de Servicios  Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información
8 - resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre	Grupp Aeneor		Subdirector Serv. Admón.		
puesto					
firma					

1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios Jefe Depto. de Comunicaciones Gráficas e Información		Jefe Sección Archivo	
4.- proyectar medida a implantar					
Elaborar y difundir manual de políticas y procedimientos del archivo					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Definir la manera de solicitar y enviar documentación al archivo					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contar con manual de políticas y procedimientos					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.		estim.	real		
30-08-81		15-ene		Elaborar manual de políticas y procedimientos  Difundirlas	Jefe Depto. Comunicación Gráfica e Información
8.- resultado final alcanzado					
revisó		revisó		aprobó	
nombre		nombre		nombre	
puesto		puesto		puesto	
firma		firma		firma	



1.- área		2.- responsable		3.- involucrada	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe Depto. Comunicaciones Gráficas e Impresión		Jefe Sección Archivo	
4.- proyecto/ medida a implantar					
Elaborar sistemas de envío a determinada hora "cortes diario" (en época de cierre)					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
En época de cierre se eliminarían horas extras.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Optimizar recursos en época de cierre					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
17-nov.		24-nov.		Elaborar procedimiento a seguir en época de cierre  Implantarlo	Jefe Depto. Comunicaciones Gráficas e Información.
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre	Grupo Asesor			Subdirector Serv. Advos.	
puesto					
firma					



1 - Areas		2 - Responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Gerente de Servicios		Jefe Depto. Comunicaciones y Equipo de Transporte	
4 - proyectos, medios a implantar					
<p>Difundir procedimientos a nivel Cía. de la manera en que se envían los valores. Elaborar políticas.</p>					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
<p>Lograr que el personal interno de la Cía. incluyendo (oficinas locales y fábricas y super- "asistias), conozcan el proceso para un mejor control, resguardo y distribución de los va- lores que capta el G.-P.</p>					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
7 - programa					
a fecha inicio		b) terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
est:	real	estim.	real		
11-oct		22-nov		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir procedimientos</li> <li>- Elaborar y difundir políticas</li> <li>- Implantación</li> </ul>	Gerente Servicio
8 - resultado final alcanzado					
		revisó		aprobó	
nombre					
puesto		Grupo Asesor		Director Serv. Id. y Sec.	
firma					



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos		Jefe Depto. de Recursos Materiales.		Contabilidad	
4.- proyecto / medida a implantar					
Terminar de elaborar las políticas de asignación de autos conjuntamente con organización					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Verificar que en las gerencias de oficina foránea se cumplan las políticas respecto a la asignación de autos.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Verificación de las políticas.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.		estim.		real	
3-nov		15-nov		-Terminar de elaborar las políticas de asignación de autos, conjuntamente con organización -Difundir estas políticas con los gerentes de oficina. -Supervisar estas políticas	
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre					
puesto			Grupo 1-ger		
firma			Subdirector Serv. Idoneo		





1 - Área		2 - responsable		3 - involucrado	
Subdirección de Servicios		Gerente de Servicios			
4 - proyección medida a implantar					
Definir procedimientos entre las áreas involucradas en el trámite de pago de adeudos por concepto de autos propiedad de la empresa.					
5 - objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Contar con un procedimiento adecuado contra el pago de pérdidas totales de los activos fijos de la CIA, así como obtener la pronta recuperación de los deducibles para reposición del auto.					
6 - forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Contando con procedimientos bien definidos.					
7 - programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
10-nov.		30-dic.		Elaborar procedimientos a seguir por este Difundirlos Implantarlos	Gerente Servicio
8 - resultado final alcanzado					
revisó				aprobó	
nombre					
puesto	Gerente de Servicios			Subdirector Serv. Admvo.	
firma					



1.- área		2.- responsable		3.- involucrado	
Subdirección de Servicios Administrativos.		Gerente Servicios			
4.- proyección / medida a implantar					
Definir las funciones de las áreas de comunicaciones y equipo de transporte y del Depto. de Administrativo Servicios (manejo de equipo de Transporte)					
5.- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Lograr la definición de actividades entre el área de comunicaciones y área de administrativo de servicios para evitar cuellos de botella y duplicidad de funciones.					
6.- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
- niendo bien definidas funciones entre áreas.					
7.- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	
estim.	real	estim.	real		responsable
26-nov.		1 <sup>a</sup> -ene.		Definición de cada una de las funciones de cada área Elaborar políticas Difundirlas Implantarlas	Gerente Servicio Jefe Depto. Administrativo Servicios
8.- resultado final alcanzado					
revisó			aprobó		
nombre	GRUPO ASEROF		Su Director Serv. Admva.		
puesto					
firma					

1- área		2- responsable		3- involucrado	
Servicios Administrativos		Jefe Depto. Administrativo de Servicios		Administrativo de Personal	
4- provector / medida a implantar					
Coordinarse con Administrativo de personal para la circularización de finiquitos y certificados de no adeudo.					
5- objetivos a alcanzar / problemas a resolver / beneficio esperado					
Disminuir el riesgo de pérdida o incobrabilidad de unidades.					
6- forma en que se verificará que se obtuvo el objetivo					
Disminuir los casos en que se llevan las unidades					
7- programa					
a) fecha inicio		b) f. terminación		c) etapa / resultado parcial esperado	responsable
estim.	real	estim.	real		
1-oct.		17-oct.		- Coordinarse con Administrativo de Personal para la circularización de finiquitos y certificados de no adeudos.	Jefe Depto. Administrativo de Servicios.
8- resultado final alcanzado					
			revisó	aprobó	
nombre					
puesto	Grupo Icaror			Subdirector Serv. Admvo.	
firma					

A continuación se presenta una tabla donde se indica el número de problemas detectados, programas de trabajo y la etapa en la que se encuentra, así como los porcentajes de cada uno de los problemas en las diferentes áreas.

GERENCIA	No. PROBLEMAS DETECTADOS	PROGRAMAS DE TRABAJO	ETAPA EN QUE SE ENCUENTRA
<b>Gerencia de Proyectos</b>	3	3	Implantación
<b>Gerencia de Ingeniería</b>			
Depto. de Seguridad	5	5	Implantación
Depto. de Ingeniería	3	3	Implantación
Depto. de Mto. y Conserv.	4	4	Implantación
<b>Gerencia de Servicios</b>			
Depto. Rec. Materiales	8	10	Implantación
Depto. Comunic. y Eq. de Transporte.	6	3	Implantación
Depto. Comunic. Gráfica e Información	8	9	Implantación
Depto. Admvo. de Serv.	14	13	Implantación
<b>T O T A L</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	

Obteniendo los porcentajes de los problemas detectados tenemos que:

- 5 % Se refieren a estudios diversos enfocados a mejorar procedimientos actuales.
- 5 % Presupuestos.
- 10 % Mecanización de procedimientos.
- 10 % Supervisión.
- 10 % Inventarios.
- 25 % Procedimientos y políticas (formalizar y difundir).
- 35 % Problemas concretos tales como: definición de funciones y/o actividades, estructuras, economía, etc.

## CONCLUSIONES

Después de la implantación del Plan de Involucración del Personal se puede concluir lo siguiente:

- Se dieron alternativas de solución a desviaciones tales como:
  - \* Optimización y resguardo de recursos.
  - \* Definición de procedimientos.
  - \* Reducción de costos de operación.
  - \* Mejorar la calidad y oportunidad en el servicio que se les presta a los usuarios.
  - \* Formalización y difusión (interna y/o externamente) de políticas y procedimientos.
  - \* Implantación de controles administrativos.
  - \* Mecanización de procedimientos.
  - \* Definición de funciones (evitar duplicidad).

La comunicación entre el supervisor y los supervisados aumenta a través del intercambio de ideas y aportaciones para la detección y solución de desviaciones.

- Se incrementara la integración interpersonal (trabajo en equipo) así como la de los empleados con la organización.
- La filosofía gerencial de la organización se apega al plan diseñado e implantado y logra un mayor entendimiento entre

el empleado y la organización, y esto se ve reflejado en el incremento de la productividad.

- El personal (Recursos Humanos) es la parte más importante de la organización ya que dándoles la oportunidad de participar en la búsqueda de mejoras, libertad de aportar ideas, alternativas y soluciones a las desviaciones, tratándolo como adulto y haciéndole comprender que es parte integral de la compañía (por lo cual si existen beneficios y mejoras para la empresa, el como empleado también obtendrá beneficios), dará infinitas aportaciones e iniciativa para alcanzar una mayor productividad.
- Además de aportar posibles soluciones se conocerán más a fondo y detalladamente los procedimientos generales del área involucrada.
- Mediante este plan, aparte de incrementar la productividad, hará notar el ambiente organizacional que existe en la empresa, y de este modo se podrá determinar la necesidad de implementar algunas medidas que aumenten en forma positiva las relaciones humanas.

## RECOMENDACIONES

Analizando el diseño de implantación y el plan de involucración que se ha presentado, es conveniente hacer las siguientes recomendaciones para que en un futuro trabajo similar a este, se tengan mejores resultados, sea más fácil la implantación y que los empleados sean más fácilmente convencidos del plan a ejecutar.

- Antes de la implantación de cualquier tipo de plan de involucración del personal en general se deberá impartir sesiones de sensibilización, comenzando por los niveles directivos, es decir, vendiendo la idea a la cabeza del grupo para que contando con este apoyo sea más fácil intervenir con el resto de los integrantes.
- Se deberá buscar entre los integrantes de los grupos de involucración una persona que haga el papel de líder para que lo conduzca a lograr los objetivos señalados.
- Se les debe dar a conocer a todos los integrantes que participan en estos grupos de involucración, la filosofía y misiones gerenciales de la empresa, para que se conozca de antemano la forma de actuar de la misma y se integre más rápido al plan que se implantará. de la misma manera se les debe dar a conocer que resulten para la empresa y para los empleados debido a su participación en este plan.

- Es conveniente que a los integrantes de estos grupos se les motive y/o recompense por su participación. Esta motivación no deberá ser necesariamente con estímulos económicos sino que se les puede hacer reconocimientos sociales, entrega de premios y hacerles patentes los beneficios alcanzados por esta intervención.
  
- Una vez terminada la implantación de este plan (cédulas de problemas y soluciones y los planes de administración por objetivos) se les deberá dar seguimiento con el objeto de concluir lo propuesto y en caso de que se logren beneficios se deberán dar a conocer a toda la organización así como quienes aportaron la idea que dio origen a dicho beneficio.
  
- Las propuestas de alternativas de solución pueden ser algo nuevo en los procedimientos que se llevan en la empresa, por lo cual se deberá dar impulso y apoyo, ya sea por medio de la capacitación a los empleados, adquisición y/o asignación de recursos, etc. Con esto se quiere decir que la organización le debe dar importancia a dichas propuestas para que de este modo se motive a la conclusión de las mismas.



## GLOSARIO

### AGENTE:

Persona dedicada fundamentalmente a la venta de seguros y a la conservación de la cartera acumulada para la obtención de los contratos de seguro que la integran y mantienen en vigor. Para efectos de la ley General de Instituciones de Seguros se consideran fuentes de Seguros las personas físicas o morales que intervengan en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones y en el asesoramiento para celebrar, para conservarlos o modificarlos según la mejor conveniencia de los contratantes.

### ASEGURADOR:

Nombre que se le da a la entidad de seguros que asume un riesgo previo acuerdo directo y personal con el asegurado para distinguirla de aquellos supuestos en que tal relación directa no se produce.

### BENEFICIARIO:

Persona destinada en la póliza por el asegurado o contratante, como titular de los derechos de indemnización que en dicho documento se establece.

**CONTROL:**

Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales.

**CONTROL, PROCESO DE:**

En administración el proceso básico incluye:

- a) Establecimiento de normas.
- b) Evaluación de la ejecución en término de estas.
- c) Corrección de las desviaciones.

**COMISION:**

Sistema de retribución económica de las funciones de producción de los agentes, consistente en una parte proporcional de las primas conseguidas por estos en su labor comercial directa o a través de su intervención o colaboración.

**COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS:**

Organismo que opera como representante y controlador del Estado, visitando la interpretación y aplicación correcta de las prescripciones en la Ley General de Institución de Seguros, Ley del Contrato de Seguros, Reglamento del Seguro de Grupo y Reglamento de Agente de Seguros.

**CONTRATO DE SEGURO:**

Por este la empresa aseguradora se obliga mediante una prima a reparar un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato.

**CORREDOR:**

Término usado generalmente para describir a aquel que coloca negocios en más de una compañía y que no posee un contrato exclusivo que exija el que sus negocios sean ofrecidos en primer término a una sola compañía. Generalmente se instituye como persona moral.

**DANO:**

Perdida personal o material producida a consecuencia directa de un siniestro.

**DEDUCIBLE:**

Cantidad por la que el asegurado es su propio asegurador de sus riesgos y en virtud de lo cual, en caso de siniestro, soportará con su patrimonio la parte de los daños que corresponden.

**LIDERAZGO:**

Alto o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuerce en forma voluntaria hacia el logro de las metas

del grupo.

**MISIONES O PROPOSITOS:**

La funcion o tarea basica de una empresa, oficina o departamento dentro de ella.

**OBJETIVOS O METAS:**

Fines hacia los cuales se dirige la actividad. Puntos finales de la planeación.

**ORGANIZACION:**

Concepto usado en muy diversas formas, como:

1. Sistema o patron de cualquier conjunto de relaciones de cualquier empresa.
2. La empresa en si misma.
3. Operación de dos o más personas.
4. Todo el comportamiento de todos los participantes de un grupo v:
5. La estructura intencional de papeles administrativos en una empresa formalmente organizada.

**POLIZA:**

Documento que instrumenta al contrato de seguro en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas en la aseguradora y el asegurado.

## **PRIMA**

Término utilizado en el seguro para determinar o designar el precio que se carga por una póliza de seguro a una edad determinada o la cantidad pagadera a la Compañía por los beneficios provistos bajo un contrato determinado.

## **SINIESTRO**

Es la manifestación del riesgo asegurado, que produce unos daños, garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Glosario de Terminos Técnicos de Seguros. Capacitación. Grupo Nacional Provincial.
- 2.- Filosofía Gerencial en el Grupo Nacional Provincial. Grupo Nacional Provincial.
- 3.- Compromiso de Calidad, Participación total. Seguros la Comercial. Impresos en los talleres gráficos de Seguros la Comercial.
- 4.- González Betanzos Jorge Eric. El apoyo administrativo que una compañía de seguros debe proporcionar a su fuerza productora. Tesis Universidad Iberoamericana. México 1983.
- 5.- Sistema de Unidades Múltiples de Aprendizaje (SUMA). Terminología Básica. Grupo Seguros la Comercial.
- 6.- Duché William. Teoría Z. Editorial Interamericana. México 1982.
- 7.- Círculos de Calidad: Nuevo enfoque para aumentar la productividad del personal. Modern Business Reports. New York, N.Y. 1981. Copyright 1981 por Alexander Hamilton Institute Inc. U.S.A.
- 8.- Extensión de Educación Continua. Universidad de las Américas A.C. Puebla. México.

- 9.- Jasso Humberto. Consideraciones Estratégicas en el Desarrollo Organizacional. IV Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional. Oaxtepec, Morelos. 1985.
- 10.- Peters Thomas, J. y Waterman Robert, H. En busca de la Excelencia. Editorial Lasser Press. México 1984.