

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
(T E S I N A)

TEMA: " OPTIMIZACION DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN,
PLANEACION Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA ASEGURADORA ".

P R E S E N T A

JOSE ALBERTO TORRES LOPEZ

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

1997

ÍNDICE

METODOLOGIA

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición de Administración	1
1.2 Papel del Licenciado en administración	3
1.3 Proceso administrativo	4
1.4 Planeación	9
1.4.1 Tipos de planes	10
1.4.2 Principios de la planeación	12
1.4.3 Técnicas de planeación	16
1.4.4 Importancia de la planeación	21
1.4.5 Alcances y limitaciones	21
1.4.6 Conceptos básicos de la planeación estratégica	22
1.4.7 Proceso de planeación estratégica	24
1.4.8 Alcances y limitaciones de la planeación estratégica en un entorno dinámico.	25

CAPITULO 2 CONTROL

2.1 Introducción	28
2.1.1 Proceso de control	30
2.1.2 Principios de control	33
2.1.3 Tipos de control	38
2.1.4 El control estratégico	39
2.1.5 Relación entre planeación y control	39

CAPITULO 3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

3.1 Definición y elementos de un sistema	41
3.1.1 Clasificación de los sistemas	42
3.2 Definición de Información	44
3.2.1 Clasificación del a información	44
3.3 Definición de los sistemas de información	45
3.3.1 Características de los sistemas de información	46
3.3.2 Categorías de los sistemas de información	47
3.3.3 Tipos de sistemas de información	47
3.3.4 Factores de éxito para un sistema de información	48
3.3.5 Proceso de desarrollo de los sistemas de información.	49
3.3.6 Implantación exitosa de un sistema de información	51

CAPITULO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	52
4.1.1 Tipos de Revisiones	53
4.1.2 Problemas en la evaluación del desempeño	54
4.1.3 Tipos de mediciones de desempeño	56
4.1.4 Técnicas de evaluación del desempeño	58

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

5.1 Historia de la Empresa	60
5.2 Organización General	62
5.3 Antecedentes y Situación Actual	64
5.4 Investigación de Campo	65

CONCLUSIONES	83
--------------	----

RECOMENDACIONES	85
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA	87
--------------	----

ANEXOS	
--------	--

J.L.C. JENACION

J.L.C.

IT-645/02

Justificación

La Planeación pretende ser un proceso mediante el cual se garantice que toda la empresa tenga criterios uniformes para definir sus metas y objetivos, asegurando que dichas metas estén alineadas y tengan el mismo enfoque; siendo a la vez la base para la evaluación del desempeño objetiva y homogénea en toda la organización.

Al ser un mecanismo sistemático y previsor, puede garantizar el logro de metas a través de su constante seguimiento, permitiendo además tener una perspectiva temporal de las mismas.

Al poder comparar los logros con los objetivos se puede planear con un punto de partida (donde estamos) y una meta (donde queremos estar), e ir evaluando en forma sistemática en la medida en que éstas últimas se vayan alcanzando.

El proceso de Planeación no sólo enlaza e integra las actividades de la propia dirección, sino que las relaciona estrechamente con las estrategias de toda la empresa.

La empresa objeto de este estudio, a través de su historia se ha caracterizado por darle una gran importancia al proceso de planeación; se trata de una empresa aseguradora líder en el mercado. Hasta ahora se ha invertido una gran cantidad de tiempo por parte de los funcionarios para la realización de este proceso y por parte de la subdirección de Planeación Estratégica que es la encargada de revisar dicho proceso.

Los planes y evaluaciones presentaban un gran número de errores en las cifras, en virtud de que el proceso no estaba sistematizado ni estandarizado.

Con el objeto de eliminar tal situación los funcionarios han pedido la implantación de un sistema en el cual se presenten las cifras de cada uno de los capítulos que contiene su evaluación, con la finalidad de unificar las cifras de referencia y minimizar su tiempo de elaboración y revisión.

En virtud de esta necesidad se realizó un sistema de información para facilitar la obtención de cifras y disminuir el tiempo de elaboración y revisión de planes y evaluaciones, pero la aceptación de este sistema no se llevó a cabo al 100%, debido a varios factores entre los cuales se encuentran: errores de captura y de cálculo de desviaciones, poca familiaridad con el sistema mismo. Por otra parte hay que vencer la resistencia al cambio. Por todo lo anterior disminuyó la confiabilidad, por lo que algunos funcionarios han preferido no utilizarlo.

En este trabajo se buscará resolver este problema, para beneficio tanto de funcionarios como de las áreas involucradas en el proceso.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar propuestas que favorezcan el buen funcionamiento y la aceptación del Sistema de Información de Planeación y Evaluación del Desempeño, favoreciendo la retroalimentación para mejorar, si fuera necesario, el sistema de información y adaptarlo a las necesidades de los Funcionarios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar la importancia de desarrollar un proceso de planeación para alcanzar los objetivos y metas de la organización.
2. Optimizar el flujo de información de los diferentes indicadores de la planeación y evaluación del desempeño de los funcionarios, a través de la aceptación de un sistema de información diseñado para satisfacer esa necesidad.
3. Demostrar que un sistema de información facilita el proceso de planeación y evaluación, tanto para funcionarios, como para el área de planeación estratégica.
4. Determinar si se requiere y si es necesario mejorar el sistema de información de planes y evaluaciones de funcionarios.
5. Retroalimentar al área de sistemas acerca de las necesidades reales de los funcionarios, para mejorar en su caso el sistema de información.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar propuestas encaminadas a incrementar el grado de aceptación de un sistema de información de planeación y evaluación del desempeño en una empresa aseguradora?

Hipótesis de Trabajo

- El uso de sistemas modernos de información contribuye a mejorar los procesos tradicionales de planeación y control, tanto de la empresa como de los recursos humanos.
 - La retroalimentación permitirá, en su caso, la modificación del diseño del sistema de información, para que éste cumpla cabalmente con las necesidades de los funcionarios y de esta manera garantizar su aceptación.
-

Tipo de variables

1. Independientes.- son aquellas que van a ser manipuladas por el investigador. La manipulación es física no conceptual; es objetiva, no subjetiva; es real , no imaginaria; requiere una acción manifiesta por parte del investigador.

En este trabajo la variable independiente es el Sistema de Planeación de la Compañía.

2. Dependientes.- están constituidas por los resultados . Las variables independientes pueden considerarse como la “causa”, mientras las dependientes forman el “efecto”, porque dependen de las primeras.

En este trabajo las variables dependientes son: las estrategias propuestas para el mejoramiento y mayor aceptación del Sistema de Información.

Tipo de Investigación

En este trabajo se realizará una investigación documental, que consiste en recabar y examinar información (gráfica o escrita) sobre el objeto de estudio.

Se recurrirá a libros sobre Planeación, Administración, Control, Recursos Humanos entre otros.

Búsqueda en Internet de algunas características de la Empresa a estudiar

Técnicas de recolección de información: Encuesta

Instrumento de recolección de información: Cuestionario, vía correo electrónico

Etapas de la investigación:

- Recolección de Información
- Análisis de la información
- Tabulación de los datos
- Presentación de resultados

Marco de Referencia

Para realizar esta investigación los documentos de referencia son:

- Manual de Planeación y Evaluación de la empresa
- Manual de Organización.
- Manual de políticas y procedimientos

INTRODUCCION

El tema de ésta investigación se refiere a un sistema de información en una empresa aseguradora elaborado con la finalidad de optimizar el proceso de planeación y evaluación del desempeño de sus funcionarios.

La estructura de esta tesis esta diseñada de tal forma que en la primera parte se presenta la definición y explicación del concepto de administración, se habla de las partes del proceso administrativo; otro punto que se aborda en esta parte es el papel del Licenciado en administración en nuestros días, que características debe tener y los campos en los cuales se puede desarrollar.

Posteriormente se habla a detalle del concepto de planeación, los tipos de planes que podemos encontrar, los principios que rigen a la planeación y la importancia que representa para una organización llevar a cabo una planeación adecuada.

También, se hace mención al control, el cual se encuentra estrechamente ligado a la planeación, ya que la falta de control significa el fracaso de la planeación.

El motivo por el cual se amplían los conceptos de planeación y control, es porque están ligados al sistema de información que se va a estudiar en este trabajo.

Además, se da la definición de un sistema de información, que características debe tener y algunos de los requisitos que se deben de tomar en cuenta para su desarrollo y para que tenga éxito al momento de su implantación. Estos puntos serán de gran utilidad para comprobar si el sistema de información que se va a estudiar en este trabajo cuenta con estos requisitos y para trabajar en los puntos débiles del sistema.

Después se menciona brevemente la evaluación de desempeño, ya que este sistema de información se utiliza para difundir las cifras necesarias para elaborar planes y evaluaciones de desempeño de funcionarios en una empresa aseguradora.

Se concluye este trabajo de investigación con el caso práctico, en el cual se presentan las características del sistema de información actual, el proceso y la fecha de implantación así como la problemática que presenta y al final se pueden observar los resultados de la encuesta realizada a los usuarios del sistema, mismos que sirven para realizar una serie de recomendaciones para mejorar el sistema de información.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN

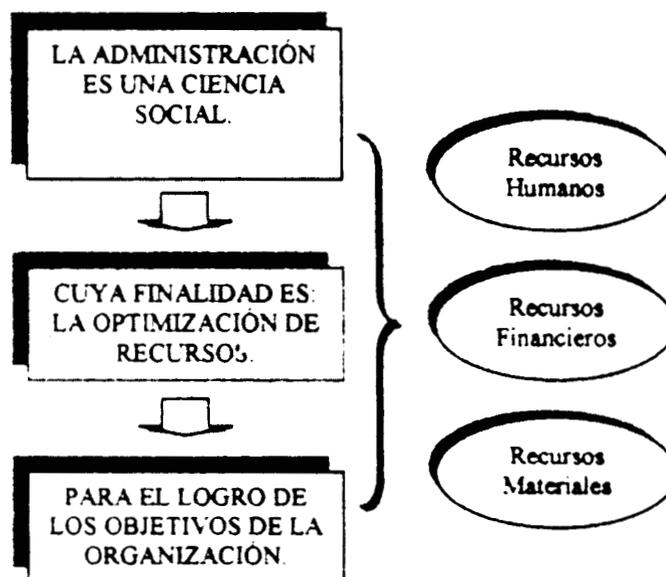
1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

Administración

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración. Para algunos es una ciencia; otros afirman que es una técnica y un tercer grupo consideran que es un arte.

Yo considero que a la Administración se le puede definir como una ciencia social cuya finalidad es la optimización de los recursos materiales, financieros y humanos para el logro de los objetivos de la organización. Para llevar a cabo esta acción es necesario aplicar el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Se analizarán a continuación, los conceptos principales que se incluyen en esta definición:

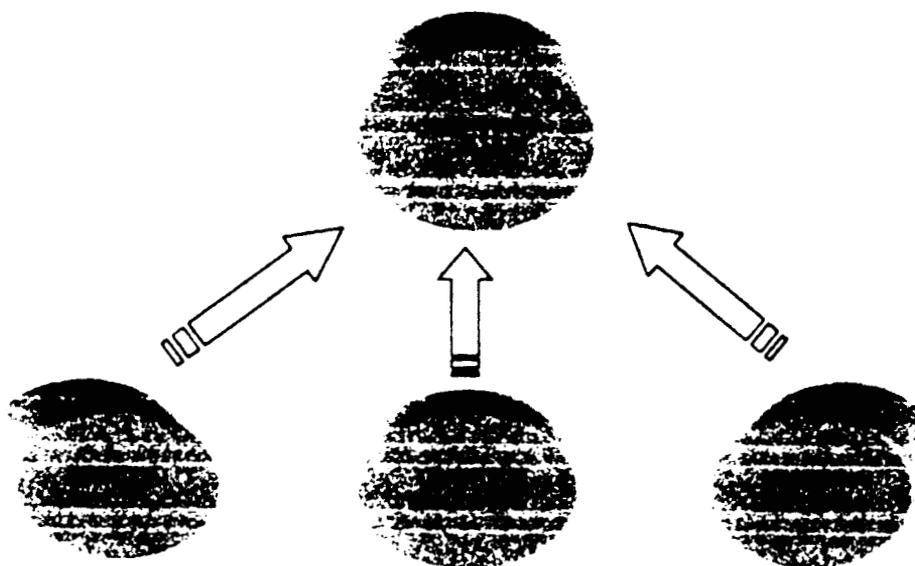


I. La administración es una CIENCIA porque sigue un razonamiento científico, cuenta con principios poco cambiantes, como por ejemplo: autoridad y responsabilidad, centralización y descentralización, tiene un método, el cual es el proceso administrativo.

Se entiende por SOCIAL, aquello que permite a la actuación del hombre como un ser dinámico y cambiante.

II. En toda organización, siempre se debe buscar el producir más con menos recursos, sin descuidar la calidad del producto o servicio que se ofrezca al consumidor, se tiene que buscar la forma de explotar los materiales con los que se cuenta.

III. Se deben fijar objetivos en cascada, de tal forma que al cumplirse varios objetivos pequeños que pertenezcan a cada una de las áreas que componen a una organización se llegue al objetivo global.



1.2 PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

La carrera de administración se consolidará permanentemente, más aún en los países en vías de desarrollo como el nuestro. El libre comercio y la globalización generarán más empleos, principalmente en las áreas de comercio exterior; por lo tanto es necesario que el administrador difunda la cultura de la excelencia y conozca técnicas para lograrla.

El papel del administrador se puede dividir en 4 grandes rubros:

1. Empleado de una organización (Pública o Privada)
2. Consultor
3. Emprendedor (Creador de empresas)
4. Catedrático

1. La administración es un campo de conocimiento muy amplio, lo cual a propiciado la especialización al igual que en otras profesiones, tales como médicos, abogados, es por esto que un administrador debe buscar un área específica sobre la cual especializarse. El Licenciado en administración puede trabajar en diferentes áreas funcionales de una organización, como por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia, informática, comercialización, etc.

El administrador al igual que otros profesionistas, debe poner todo su empeño para que las empresas alcancen su misión con productividad y aprovechar lo mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva.

2. Algunos Licenciados en administración, se dedican a brindar servicios de capacitación a empresas, otros ofrecen sus servicios para asesorar a las organizaciones en algunos problemas que se les llegan a presentar.

3. La sociedad mexicana demanda actualmente emprendedores, es decir, administradores que formen empresas que produzcan bienes o servicios de calidad, con el fin de ser competitivos, tanto a nivel nacional como internacional, y con esto generar fuentes de empleo que contribuirá al desarrollo del país.

4. El catedrático tiene la obligación de prepararse adecuadamente para impartir una clase, esto implica; actualizarse constantemente, poner casos prácticos a sus alumnos, ya que van a aprender más si se les enfrenta a problemas cotidianos que si se aprenden de memoria un libro.

También es necesario recomendar bibliografía actualizada, en la cual los alumnos puedan consultar los temas que el profesor imparte, y de esta forma enriquecer la clase. Otro punto importante es el de sugerir revistas que contengan temas actuales y de interés, con la finalidad de que los alumnos estén enterados de la situación en la que se encuentran empresas de nuestro y de otros países.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para llevar a cabo una administración exitosa, es necesario utilizar el proceso administrativo, el cual consiste en una forma sistemática de hacer las cosas. Definimos la administración como un proceso porque todos los administradores, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

Existen diversos autores que han dado su propia definición sobre del proceso administrativo, entre los cuales destacan:

a) KOONTZ Y O'DONELL

“Lo define como planear, organizar e integrar los recursos humanos, dirección, liderazgo y control.

b) STONER

Consiste en una serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total.

c) TERRY Y FRANKLIN

Lo conciben como las funciones fundamentales y son los medios por los cuales administra el gerente.

d) MUNCH GALINDO

Lo definen como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"¹

A continuación se presenta una breve definición de las partes que componen al proceso administrativo:

Planeación.- "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Responde a la pregunta ¿Qué se va hacer?

Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Responde a la pregunta ¿Cómo se va hacer?

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa".²

¹ Morales Ramírez J. La Introducción y las Tendencias de la Administración en las organizaciones. México, 1988 pag. 350

² L. Gibson, John M. Ivancevich, Organizational Close, Business Publications, Texas, 1988, pag 321

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño de los seres humanos. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. A pesar de que en la estructura debe definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

El diseño de una estructura eficaz no es una tarea administrativa sencilla. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevaletientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas.

La organización consiste en: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de los resultados que se obtengan; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Dirección.- "Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Responde a la pregunta ¿Qué hizo?

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”³

Control.- “Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Responde a la pregunta ¿Qué se hizo?”⁴

En el presente trabajo se tratarán a detalle las partes de Planeación y Control, ya que son los procesos que intervienen en la evaluación del desempeño.

Se puede encontrar una clasificación diferente de los elementos que integran al proceso administrativo dependiendo también de cada autor, a continuación se presentarán algunas de las divisiones.

³ Koontz, Harold, Administración, Mc Graw Hill, México, 1998, pag. 498

⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración, Mc. Graw Hill, México, 1990, pag. 349

CUADRO I.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN VARIOS AUTORES*

<p>REYES PONCE A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Previsión <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Integración <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control 	<p>KOONTZ Y O'DONNELL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Integración <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control 	<p>TERRY G.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Ejecución <input type="checkbox"/> Control
<p>FERNANDEZ ARENA J. A</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Implementación <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control 	<p>CHIAVENATO L.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Dirección Coordinada <input type="checkbox"/> Control 	<p>STONER JAMES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control
<p>MÚNCH Y GARCIA L.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control 	<p>MUÑOZ GARDUÑO J.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control 	<p>FAYOL H.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Previsión <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Comando <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control

*Morales Ramirez J., Adaptado del libro *La Introducción y las Tendencias de la Administración en las Organizaciones*, 1988.

1.4 PLANEACIÓN

La planeación es una parte del proceso administrativo que consiste en fijar los cursos de acción a futuro que se van a seguir, tomando en cuenta factores (externos e internos) que puedan afectar o modificar el objetivo que se pretende alcanzar.

La planeación es una toma de decisiones, puesto que incluye la elección de una entre varias alternativas.

La planeación no es sólo una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras funciones (organización, dirección y control) deben reflejarla.

De este modo un administrador debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes.

Ha surgido una confusión sobre quien debería planear y cuándo. Desde la aparición de las investigaciones de F.W. Taylor, los ejecutivos han tratado de separar la planeación de la ejecución administrativa. La responsabilidad que implica el planear no puede ser separada completamente de la ejecución administrativa porque todos los administradores planean, ya sea que se encuentren en la parte superior, media o inferior de la estructura de la organización. Sin embargo, si la planeación es llevada a cabo como un servicio de asesoría para el administrador que está a cargo de la ejecución, este pequeño grado de separación es frecuentemente muy productivo.

A continuación se presentan varias definiciones de planeación, de acuerdo a diferentes autores:

1. "La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la

instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”⁵

2. “Planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.⁶

3. “Planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización”.⁷

1.4.1 TIPOS DE PLANES

Se pueden definir los planes como la especificación de los cursos de acción que se van a seguir en una organización. Los planes forman parte importante de la planeación ya que constituyen la base en la cual se van a sustentar todas las acciones de la organización.

Existen diferentes tipos de planes, entre los cuales se encuentran:

a) **“Propósitos:** aquí se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

b) **Políticas:** se pueden definir como criterio generales que tienen por objeto orientar la acción; su principal característica es que pueden ser flexibles.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, por que son indispensables para delegar, lo cual a su vez es esencial en la administración, ya que misión consiste en hacer a través de otros.

c) **Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin que persigue mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control.

⁵ Steiner, George A., Administración, Mc Graw Hill, México, 1998, pág. 125

⁶ Terry, George, Principios de Administración, Continental, México, 1990, pág. 195

⁷ Reyes Ponce, Agustín, Introducción a la Administración, Mc Graw Hill, México, 1995, pág. 336

d) **Metas:** son tipos de planes que cuentan con unidades de medida que nos permiten evaluar su logro cuantitativamente.

e) **Procedimientos:** son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, a diferencia de las políticas, que se forman en los niveles altos.

Los procedimientos tienden a formar rutinas de actividades que, de otra manera, requerirán estudio, discusión, etc. en cada caso; por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados pueda encomendarse a otros que lo sean menos.

f) **Programas:** son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular.

g) **Presupuestos:** son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman 'financieros' si dichos elementos se estiman en unidades monetarias. Ejemplo: costos, utilidades, pérdidas, gastos; son 'no financieros' si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas- hombre requeridas, etc.

h) Estrategias: son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.⁸

1.4.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas que deben emprenderse.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro, implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional, no hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo.

A pesar de que la planeación o la forma de hacerla puede variar de una institución a otra dependiendo de las necesidades y recursos con los que cuenta, se han establecido una serie de principios que se deben cumplir para que la ejecución de la misma resulte exitosa y contribuya al crecimiento y desarrollo de la organización, entre los principios de planeación más importantes encontramos:

Principio de la Precisión

“La planeación no debe hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas”⁹.

⁸ Reyes Ponce, Agustín Op Cit Pág 245

⁹ Reyes Ponce, Agustín Ibidem pag 247

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse detalladamente, pero cuanto mejor se fijen los cursos de acción y la forma de lograrlos, menor será ese campo de lo eventual, evitando con ello el desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los miembros de la organización.

Principio de Flexibilidad

“Una buena planeación debe dejar margen para los cambios que surjan en ésta, en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”¹⁰.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el principio de precisión mencionado anteriormente, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan debe prever en lo posible los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir de la siguiente manera:

a) Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.

b) Proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten, es decir, alternativas.

c) Estableciendo sistemas de control para su rápida revisión.

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. *Ibidem* pag 248

Principio de la Unidad de Dirección

“La planeación debe ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.”¹¹

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan controlarse todas las normas de acción aplicables. De lo anterior se deriva la importancia de que cada departamento coopere en la planeación de la organización.

Principio de Consistencia

“Toda planeación deberá integrar cada uno de resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

En efecto, este principio está estrechamente relacionado con el principio de unidad de dirección mencionado anteriormente, sin embargo, éste enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que estos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una *planeación de los planes*.

Principio de Rentabilidad

Toda planeación deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible”.¹²

Este principio se refiere fundamentalmente a los beneficios que obtendremos al implantar los planes de la organización, un plan necesariamente debe expresar que los

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. *Ibidem*, 246

¹² Reyes Ponce, Agustín. *Ibidem*, pág. 250

resultados deben ser superiores a los insumos o gastos, es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Sin embargo debemos hacer la distinción de los beneficios que pretendemos con la implantación de dichos planes ya que estos no sólo pueden ser de tipo económico sino también de tipo social, como en el caso de empresas paraestatales o con fines no lucrativos. Pero esto no quiere decir que no se deba cuidar el costo de ejecución de estos planes ya que los directivos de este tipo de organizaciones pueden justificar las pérdidas en el hecho de que los resultados no se pueden cuantificar, cosa que no siempre es verdadera ya que este beneficio social de alguna o de otra manera debe reflejarse en un aspecto que pueda ser cuantificable y que deberá ser mayor a los insumos necesarios para aplicarlos.

Principio de Participación

“Toda planeación deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento”¹³.

Al realizar la planeación de una organización es fundamental que se busque el cumplimiento de este principio, ya que se ha comprobado que la elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran a formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

Tomando en cuenta cada uno de los principios mencionados al momento de hacer la planeación de una organización podemos elevar su posibilidad de tener éxito al implementarla, sin embargo, es importante señalar que cada organización tiene diferentes características y necesidades que determinarán el grado en que se pueda cumplir con estos principios no demeritando con ello la calidad o efectividad de la planeación realizada.

¹³ Reyes Ponce, Agustín. *Ibidem*, pag. 250

Se eligió la siguiente clasificación, ya que se consideró que era la más completa para los fines de esta investigación.

1.4.3 TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón de esto es obvia: hay casi tantas técnicas como formas diversas de planes. Sin embargo, quizá las más usadas son las siguientes:

Manuales de Objetivos y Políticas

Para poder comprender esta técnica se debe definir primero lo que es un manual, entendiéndose como tal un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales, dependiendo del tamaño de la organización y la complejidad de su estructura, a continuación mencionaré algunos de los más importantes:

a) Manual de objetivos y políticas

Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

b) Manuales departamentales

Son aquellos en los que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc. aplicables en cada departamento.

c) Manuales del empleado o de bienvenida.

Estos suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general al entrar a una empresa (historia, filosofía, misión, etc.).

d) Manuales de organización

Son aquellos que contienen una explicación amplia de todos los elementos de la organización tales como misión, visión, filosofía, estructura, en ocasiones se incluyen también una síntesis de la descripción de los puestos de la organización y las reglas de coordinación interdepartamental.

e) Manuales de Procedimientos

Estos son de gran utilidad pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

f) Manuales de contenido diverso

Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de unidad de dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea "manuable" y claro.

Diagramas de Proceso y de Flujo

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplean de manera amplia en los trabajos administrativos y de oficina. Existe razón para lo anterior porque la diferencia fundamental radica en que mientras se transforman o procesan materiales, en la oficina se procesan o tramitan formas.

Los conceptos más comunes al hacer uso de esta técnica (Anexo 1) son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

1. *Operaciones* : Comprende las actividades de escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar; se representa con un círculo (O).

2. *Transportes* : Se refiere a las actividades de llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas; su símbolo es una flecha (→).

3. *Inspecciones* : Este concepto comprende el revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma; su símbolo es un rectángulo ().

4. *Demoras* : Como cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de tramite; se simbolizan con la letra D.

5. *Almacenamiento* : como documentos en el archivo su símbolo es un triángulo ().

Los símbolos empleados para elaborar el diagrama de proceso son los ya señalados, pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar las iniciales

O-T-I-D-A, que equivalen a Operación, Transporte, Investigación, Demora y Almacenamiento.

Gráficas de Gantt

Esta gráfica muestra las relaciones de tiempo entre los eventos de un programa, que tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan de manera simultánea.

La manera de elaborarla es muy sencilla, a continuación se presenta el procedimiento para realizarla:

1. Elaborar la hoja respectiva la cual deberá tener los datos de identificación como el nombre del procedimiento, el departamento, la fecha de elaboración, etc.

2. El cuerpo de esta hoja tendrá una columna donde se registrarán cada una de las actividades a realizar y las siguientes serán el número de días, semanas o meses programados para su culminación en las cuales iremos marcando conforme vayamos avanzando en la realización del proyecto (Anexo 2).

Técnicas de Trayectoria Crítica

Los sistemas conocidos con el nombre de P.E.R.T. (Program Evaluation and Review Technique), C.P.M (Critical Path Method) y R.A.M.P.S. (Resource Allocation and Multi Project Scheduling) conforman a estas técnicas porque buscan planear y programar, en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc. de aquella secuencia de operaciones que resulte más larga y costosa ya que de nada serviría acordar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera si esta detiene y dificulta el avance general.

De los sistemas mencionados anteriormente el conocido P.E.R.T desarrollado por la Special Projects Office de la Marina de Estados Unidos es el más utilizado ya que se tiene aplicación en la planeación de proyectos gubernamentales, de construcción, ingeniería, de herramientas e incluso en cosas tan sencillas como la programación de actividades para obtener informes financieros mensuales.

El diagrama resultado de la aplicación de este sistema se construye a través de círculos que representan cada evento del proceso y estos se numeran en el orden en el que ocurren los eventos y flechas que representan una actividad, el elemento consumidor de tiempo en un programa; el tiempo de actividad es el periodo requerido para lograr un suceso y está representado por los números junto a las flechas, de acuerdo a la complejidad del diagrama se pueden manejar tres estimados de tiempo: el *optimista*, que es un estimado del periodo requerido si todo funciona extraordinariamente bien; el tiempo *más probable*, que es un estimado de lo que el responsable del proyecto considera necesario para realizar el trabajo; y el tiempo pesimista que es un estimado basado en la suposición de que se enfrentará cierta medida lógica de mala suerte. Estos estimados con frecuencia se incluyen en P.E.R.T. ya que es muy difícil calcular el tiempo con precisión.

El siguiente paso es calcular la Ruta Crítica, es decir, la secuencia de sucesos que requieren el mayor tiempo y que por tanto disponen de nulo tiempo de holgura (Anexo 3) Aunque la ruta crítica tiende a cambiar en la medida en que los sucesos clave se retrasan en otras partes del programa, identificarla al principio permite una vigilancia estrecha de esta secuencia particular de eventos para asegurar que el programa total se termine a tiempo.

Como ya ha sido comentado hay una gran cantidad de técnicas que podemos utilizar al hacer la planeación de una organización, y precisamente la función del administrador será hacer uso de las técnicas que más se adapten a las necesidades de la organización y que garanticen la obtención de dividendos para la organización.

1.4.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

De acuerdo a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y en base a diferentes autores, se menciona a continuación la importancia de la planeación:

- ⇒ Define la acción: al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan).
- ⇒ Reduce los riesgos: más no los elimina
- ⇒ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias con mayor garantía de éxito.
- ⇒ Mantiene una visión futurista.
- ⇒ Promueve la investigación y el desarrollo.
- ⇒ Da cabida a la dinámica
- ⇒ Permite incursionar en áreas distintas a lo tradicional.
- ⇒ Condiciona a la empresa al medio ambiental que la rodea.
- ⇒ Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- ⇒ Trata de evitar las corazonadas: aprovecha al máximo las oportunidades y crea nuevas.
- ⇒ Facilita el control
- ⇒ Vitaliza la organización: la moral se eleva sustancialmente al SABER A DONDE VAN.
- ⇒ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.
- ⇒ Promueve la eficiencia

1.4.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN

Alcances:

1. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

2. Ayuda a los directivos de una organización a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación.

3. Proporciona una base para el control.

4. Reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.

Limitaciones:

1. Esta limitada por la exactitud de la información y de hechos futuros.

2. La planeación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro. En forma extraña y errónea algunos creen que si la planeación se hace con cautela, los cambios y los posibles peligros del futuro serán minimizados. Creen que la planeación tiende a acelerar el cambio y la inquietud.

3. Algunas personas piensan que la planeación obliga a los directivos a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

1.4.6 CONCEPTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presentan varias definiciones de planeación estratégica.

1. "Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos"¹⁴

2. "Es el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégico, tácticos y operativos."¹⁵

¹⁴ Steiner, George A., Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ecatia, México 1997 pag 55
¹⁵ Aguirre, O. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ecatia, México 1997 pag 55.

3. "Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma".¹⁶

De las definiciones anteriores se puede deducir que la planeación estratégica es un medio de transición ordenada hacia el futuro.

A continuación se presentan algunos conceptos fundamentales para formular una planeación estratégica exitosa, de acuerdo a la empresa que se va a estudiar.

MISIÓN: La misión de una empresa se convierte en la base de todo proceso de planeación. Básicamente la misión describe porque existe una empresa.

Características:

1. Constituye la razón de ser de la empresa.
2. Debe ser: específica, ejecutable y motivante. Sobre todo, fácil de recordar por todos.

VISIÓN: La visión de una empresa da una explicación clara y exacta del Perfil Deseado en el futuro.

Características:

1. Definir que se quiere
2. El éxito depende del enfoque; entre más enfocado mejor
3. Concretizar

VALORES DE LA EMPRESA: Los valores expresan las creencias, aspiraciones y prioridades de la compañía y sus relaciones con accionistas, clientes, colaboradores, distribuidores, proveedores, gobierno y comunidad.

* Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ecaña. México 1997 pag 55.

VENTAJAS COMPETITIVAS: Define las áreas de excelencia de la empresa desde el punto de vista de los clientes.

COMPETENCIAS/HABILIDADES CLAVE: Son el factor principal en la creación de valor para el cliente. Define las áreas de excelencia de la empresa (internas).

Son requisitos para adquirir las ventajas competitivas ya que dan características únicas al producto o servicio que son de interés verdadero para el cliente.

SEGMENTACIÓN: Consiste en la división lógica del negocio. Al definirlo en unidades, se está creando el dominio donde se desarrollan y establecen las estrategias; entre más enfocados estén, más dominio y experiencia se tiene del segmento.

1.4.7 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Sigue una metodología, aplica varias técnicas y cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos.

Etapas:

CUESTIONAMOS...

¿Dónde estamos?

CON EL PROPOSITO DE...

Definir la posición estratégica actual
(posicionamiento presente)

¿A dónde vamos?

Buscar en el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)

¿A dónde deberíamos ir?

Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (posicionamiento normativo)

1.4.8 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UN ENTORNO DINÁMICO

La importancia de la planeación estratégica ha aumentado en los últimos años. Los administradores se encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les resulta más fácil imprimir dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto claro de la organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Los propósitos de la planeación estratégica son.

- ✘ Integrar y coordinar las actividades internas de la organización.
- ✘ Distribuir los recursos de forma eficaz.
- ✘ Estimular el pensamiento en el futuro a largo plazo
- ✘ Mejorar las comunicaciones sobre las intenciones y las decisiones
- ✘ Generar una base de información y criterios para evaluar los planes operativos y presupuestos.
- ✘ Facilitar el uso del capital intelectual (experiencia de los ejecutivos)

Al momento de llevar a cabo una planeación estratégica existe una herramienta de gran importancia que consiste en el análisis FODA.

El nombre de FODA se deriva de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

F= fortaleza

O= oportunidades

D= debilidades

A= amenazas

Definición: "es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales"¹⁷

Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades: son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si se reagruparan esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna "fortalezas y debilidades". Mientras que los otros dos componentes son de naturaleza externa a la empresa "oportunidades y amenazas"

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín *Ibidem* Pág 85

Existen diversos aspectos por los cuales la planeación estratégica ha adquirido mayor importancia, a continuación se presentan algunos de ellos:

1. Aceleración del cambio tecnológico	A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.	Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos como: inflación, aumento de costos, etc...
3. Creciente complejidad del ambiente externo.	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
4. Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	Muchas decisiones estratégicas descansan en la expectativa de utilidades a largo plazo que en las perspectivas de ventas inmediatas.

* Fuente: JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, 1997.

CAPÍTULO 2

CONTROL Y CONTROL ESTRATÉGICO

2.1 INTRODUCCION

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones, medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.¹⁸

Controlar es determinar qué se está realizando - esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes -. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

El control se aplica para ver que los cometidos se cumplan. La falta de control significa tarde o temprano el fracaso de la planeación, y el éxito de la planeación significa el éxito del control. Cuando el control demuestra claramente que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse el plan o formular uno nuevo. Es probable que ocurran algunos errores, pérdida de esfuerzo y directrices inefectivas y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivo que se persigue.

Es necesario tener presente que el propósito del control es positivo - es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas. El control nunca debe considerarse como negativo- como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento u obstáculo. El control existe en todos los niveles administrativos.

¹⁸ Terry, George Op Cit 1990 Pág. 340

Earl P. Strong y Robert D. Smith han descrito la necesidad del control de la siguiente forma:

Existen varios puntos de vista respecto a la manera óptima de dirigir una organización. Sin embargo, los teóricos y los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere un control eficaz. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación tendrán pocas probabilidades de éxito sino hay un sistema de control adecuado.

Freemont E Kast.- nos dice que el objetivo del control es mantener el equilibrio (homeótesis). Y nos presenta los siguientes elementos del control:

1. Medible y controlable
2. Es el medio propicio para medir características específicas
3. Es el medio para comparar los resultados reales vs. los estándares
4. Es el medio para evaluar cambios en un sistema a fin de ajustarlo a lo necesario.

Freemont E Kast nos habla de los diferentes medios de control que existen o pueden existir en las organizaciones, y que a continuación se presentan:

MEDIOS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

	Control deriva de	Medios de desempeño	Medios de corrección	Refuerzo	Castigos
Organización	Planes, estrategias	presupuestos, cumplir con objetivos, normas de grupo	Variaciones	Incentivos, promociones.	Explicación despido.
Grupo informal	Compromisos e ideales	normas de grupo	Desviaciones	Aprobación, liderazgo.	Bromas, hostilidad.
Individuo	metas individuales	expectativas propias.	Fallas en objetivos no alcanzados.	Satisfacción	Incomodidad, sentido de fracaso.

Lopez Lozada Rafael, Apuntes de la materia Seminario de Administración, Universidad del Pedregal, 1999.

2.1.1 EL PROCESO DE CONTROL

El control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales:

- 1.- Establecimiento de normas o estándares
- 2.- Medición del desempeño
- 3.- Corrección de desviaciones

1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS O ESTÁNDARES

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es establecer planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores

Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a un individuo por su trabajo es uno de los mejores medios de lograr lo esperado.

La acción remediadora es preferible a la correctiva; es decir, este último paso en el proceso de control implica más que buscar dificultades y corregirlas. Debe descubrirse la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la fuente de la discrepancia. En esta forma, se obtiene una genuina ayuda y cooperación. Además se obtiene una actitud favorable hacia el control, y esto es de gran importancia.

2.1.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL

Tomando como base los estudios realizados por George Terry, a continuación se presentan una serie de principios que rigen al control.

Para lograr la implementación de programas de control adecuados han surgido ciertos fundamentos o verdades básicas llamadas "principios", los cuales han sido estructurados para resaltar aquellos aspectos del control que se consideran de importancia especial.

En vista del hecho de que el control, aún cuando representa un sistema en sí mismo, es un subsistema del área total de la administración, ciertos de estos principios son lógicamente similares a los identificados en las demás funciones administrativas.

Los principios de control al igual que los de las demás funciones administrativas, pueden agruparse en tres categorías, las cuales reflejan su propósito y naturaleza, estructura y proceso.

PROPOSITO Y NATURALEZA DEL CONTROL

El propósito y naturaleza del control pueden resumirse mediante los siguientes principios:

Principio de Garantía del Objetivo

La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales potenciales.

Principio de Controles dirigidos hacia el futuro

Dada la existencia de periodos de tiempos retardados en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en información prealimentativa, más que simplemente retroalimentativa, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.

Principio de Responsabilidad del Control

Puesto que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por ciertos objetivos descansan sobre administradores individuales, se deduce que el control sobre estas actividades debería ejercerse por cada uno de éstos. La responsabilidad individual de un administrador no puede ser trasladada ni eliminada sin efectuar cambios en la estructura de la organización.

Se debe especificar quien tiene la autoridad para controlar, porque es él, en quien recae la responsabilidad de llevar a cabo exitosamente el control.

Principio de Eficiencia de los Controles

Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.

Las técnicas de control tienden, en alguna forma, a volverse costosas, complejas y tediosas. Los administradores pueden llegar a ocuparse tanto del control que gasten más de lo que amerita la detección de una desviación. Además, si una técnica de control ha de emplearse por los administradores con vigor y una integridad tal que niegue la delegación de autoridad a sus subordinados, o si ha de interferir seriamente con la moral de quienes deben ejecutar los planes, fácilmente pueden producirse costos que escapan a la imaginación.

Principio de Control Directo

Cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

La mayor parte de los controles se basan en gran medida en el hecho de que los seres humanos cometen errores, y a menudo no reaccionan a los problemas emprendiendo su solución en forma adecuada y rápida. Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones respecto de los planes, y tomarán la acción oportuna para prevenirlas.

LA ESTRUCTURA DEL CONTROL

Los principios siguientes van encaminados a señalar como pueden disponerse sistemas y técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

Principio de la Armonía de los Planes

Cuanto más claros, completos e integrados sean los planes, y cuanto más se establezcan los controles para reflejarlos, más efectivamente satisfecerán las necesidades de los administradores. Los planes deben ser: claros, entendibles, integrales y completos para poder controlarlos y obtener una retroalimentación.

Principio de Adecuabilidad Organizacional.

Cuanto más clara, completa e integrada sea la estructura de la organización, y cuanto más se dispongan los controles con miras a reflejar el lugar que dentro de la estructura ocupa la responsabilidad por la acción, más facilitarán la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.

El establecimiento de jerarquías y procesos, deben corresponder al giro y tamaño de la organización.

Principio de Individualidad de Controles

Cuanto más comprensibles sean las técnicas e información de control para los administradores individuales que deben utilizarlas para la obtención de resultados, mayor será su contribución a un control efectivo.

Como regla general los controles deben elaborarse con miras a satisfacer las necesidades individuales, refiriéndonos con esto, a que deben ser elaborados según el tipo y nivel de comprensión de los administradores que aplicarán dichos controles.

EL PROCESO DE CONTROL

El control, al ser tan a menudo una cuestión de técnica, se apoya en gran parte en el arte de la administración, y en los conocimientos que requieren determinadas situaciones. Sin embargo existen ciertas proposiciones, o principios, los cuales la experiencia ha demostrado que son de aplicación amplia.

Principio de Normas.

El control efectivo requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.

Debido a que no hay un procedimiento sencillo, específico y verificable para comprobar si un programa de planeación se está llevando a cabo, y que el desempeño algunas veces es enmascarado por una personalidad brillante o por la habilidad de un subordinado para "vender" un desempeño deficiente, las buenas normas establecidas para un puesto, objetivamente aplicadas, constituirán un buen sistema de control.

Principio del Control de Punto Crítico

El control efectivo requiere que se dé atención a aquellos factores que son críticos para la evaluación del desempeño frente a un plan individual.

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional, hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención.

El Principio de Excepción

Cuanto más concentren los administradores los esfuerzos de control en las excepciones, más eficientes serán los resultados de su control.

Esto significa que los administradores deben ocuparse tan sólo de las desviaciones significativas, las situaciones especialmente buenas o malas. Algunas veces se confunde este principio con el de Punto Crítico, y de hecho tienen alguna similitud. Sin embargo, el control del Punto Crítico se refiere al reconocimiento de los puntos que deben observarse, mientras que el principio de excepción está relacionado con la observación de la magnitud de las desviaciones, lógicamente en éstos puntos.

Principio de Flexibilidad de Controles

Si los controles han de ser efectivos a pesar del fracaso o de los cambios imprevistos en los planes, se requiere flexibilidad en su concepción. Los controles no deben estar ligados en una forma tan inflexible con un plan que sean inútiles si todo el plan falla, o si cambia repentinamente.

Principio de Acción

El control sólo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas, se corrigen a través de una adecuada planeación, organización, integración y dirección. El control es un uso improductivo del tiempo administrativo y de staff, a menos de que esté seguido por la acción. Si se encuentran desviaciones en el desempeño proyectado, o experimentado, lo indicado es la acción, ya sea reestructurando los planes o haciendo planes adicionales.

2.1.3 TIPOS DE CONTROL

Davis¹⁹ y Donnelly²⁰ han designado tres tipos de control. El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

1. Control preliminar: en este tipo de control, en lugar de esperar resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

2. Control concurrente es la médula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso. Este tipo de control puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

¹⁹ R. C. Davis The Fundamentals of Top Management, Harper & Row, New York, 1981, caps 18 y 19.

²⁰ James H. Donnelly Jr., James L. Gibson, y John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, Business Publication, Plano Tex., 1981, pag. 143

3. Control de retroalimentación. Este control es de especial importancia, ya que puede considerarse como un sistema compuesto por elementos como:

- a. Fuerzas externas: económicas, sociales, tecnológicas y gubernamentales
- b. Fuerzas internas: fallas de máquinas, inconformidad de los empleados, renunciaciones.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos y ya se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones.

2.1.4 CONTROL ESTRATÉGICO

El control estratégico comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégicos, así como la modificación de la estrategia de una organización con base en esta evaluación.

Los planes estratégicos requieren del control estratégico, ya que los controles facilitan la comparación entre las metas propuestas y el desempeño real, también ofrecen oportunidades de aprendizaje, lo que a su vez es la base para el cambio organizacional. Mediante el uso del control estratégico es posible obtener indicios no sólo del desempeño organizacional, sino también, mediante su vigilancia, de los frecuentes cambios en las condiciones que lo rodean.

2.1.5 RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN Y CONTROL

La planeación tiene una estrecha relación con el control, dado que la planeación identifica los cometidos a las acciones intentadas para las futuras realizaciones. El control se aplica para ver que dichos cometidos se cumplan.

La falla del control significa el fracaso de la planeación, y el éxito de la planeación significa el éxito del control. Cuando el control demuestra claramente que la planeación no

puede cumplirse, debe modificarse el plan o formular uno nuevo en base a las observaciones que se hicieron en el control.

Un plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable. El control efectivo ayuda en el esfuerzo de regular el desempeño real para asegurar que tiene lugar según lo planeado.

CAPÍTULO 3

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Las características de los sistemas de información que se tratarán en este capítulo servirán como referencia para la investigación de esta tesis, tal como se menciona en el título de la misma, sin embargo para comprender cada uno de los elementos que lo componen se debe partir de su conceptualización en forma individual.

3.1 DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL SISTEMA

Sistema "es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos"²¹

A los sistemas los podemos encontrar en cualquier parte, el interés del hombre ha ido creciendo día con día en relación con los sistemas, aunque estos varían considerablemente en cuanto a sus elementos, aspectos, volumen, atributos y metas básicas.

El sistema esta compuesto de tres elementos básicos:

1. Entrada: es preciso obtener, transmitir y clasificar datos que conciernen al medio ambiente dentro del cual se esta trabajando.

2. Procesamiento: dichos datos que se obtienen en el punto anterior, serán convertidos a una forma significativa para los fines del sistema.

3. Salida: los resultados del procesamiento deben ser transmitidos a otros elementos del sistema.

225513

²¹ Murdock, Robert. *Sistemas de Información Administrativa*. Prentice Hall, México. Pág. 33.

3.1.1 CLASIFICACIÓN DE UN SISTEMA

Hernández Sergio y Ballesteros Nicolás en su libro "Fundamentos de Administración" mencionan la existencia de 5 criterios para la clasificación de un sistema²², y estos son:

1. Por la determinación de su funcionamiento:

Probabilísticos: sistemas en los que existe incertidumbre sobre su futuro.

Determinísticos: son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza

2. Por sus límites:

Subsistemas: son las partes de un sistema, cada una de las cuales, puede ser un sistema por separado.

Suprasistemas: todo sistema forma parte de uno mayor, que bien se denomina suprasistemas.

3. Por la comunicación:

Abiertos: aquellos que reciben mucha información e interactúan con el medio en el cual se ubican e intercambian con éste, materiales, energía o información, por lo tanto, éste es alterado por el medio, existencia y operación del sistema, son difíciles de estudiar.

²² Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros, Nicolás Fundamentos de Administración. Interamericana, págs.233-235.

Cerrados: aquellos que reciben poca información por lo consiguiente no interactúan con su ambiente ni con otros sistemas, es decir, que se puede aislar para su estudio y análisis sin que se vea alterado en lo más mínimo el ambiente, ni el sistema mismo. este tipo de sistemas sólo existen en teoría.

4. Por su dinamismo:

Estáticos: se presenta cuando no reacciona ante los influjos del medio ambiente.

Dinámicos: son aquellos que tienen un cambio constante en su estructura y funcionamiento.

Homeostático: aquellos que conservan el dinamismo dentro de ciertos límites y tienen la posibilidad de autoregularse.

5. Por su dependencia:

Dependientes: son sistemas cuyo funcionamiento está dado totalmente en función de otro y su medio ambiente. Su posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior.

Independientes: son aquellos sistemas cuyo funcionamiento está regido por sí mismos y que puede modificarse porque tienen libertad para dirigir.

Interdependientes: son los sistemas que dependen el uno del otro.

En conclusión el sistema depende de la persona que lo diseña, del conocimiento de lo que se pretenda lograr, de la tecnología disponible, de los objetivos que se pretendan alcanzar, y del ambiente en el que se desarrolla.

3.2 DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN

Información "consiste en estímulos que, en forma de signos, desencadenan el comportamiento. Los datos se componen de símbolos y experiencia - estímulos que no son relevantes para el comportamiento en un momento dado."²³

3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Toda información, puede ser clasificada de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Activa – inactiva.- es la que implica la acción inmediata de quién la recibe y para que esta sea considerada como tal deberá ser precisa y oportuna; inactiva es la que no requiere que se inicie una acción al recibirla.

b) Recurrente – No recurrente.- la recurrente es la que se genera a intervalos regulares; la no recurrente se formula ocasionalmente para auxiliar en decisiones de expansión, etc... siendo esta más difícil y más complejo su manejo a comparación con la recurrente.

c) Interna – externa.- interna se genera dentro de la empresa y va desde datos contables pasando por los registros de personal, hasta presupuestos; externa por su parte se genera en el ambiente de la empresa, sus necesidades abren un número ilimitado de fuentes que pueden o no estar físicamente a su disposición.

d) Documentada – oral.- la documentada es la de tipo formal que se registra por escrito o bien se conserva en forma codificada; la oral no se registra por escrito y se pierde al terminar la comunicación, ésta no es controlable.

²³ Murdock, Robert op.cit, pag 147

f) Histórica – proyectada a futuro.- histórica sirve de base para elaborar proyecciones futuras; proyecciones a futuro nos indica cual podrá ser el estado de cierta información en un tiempo posterior.

Es importante explicar que la información externa y la información proyectada a futuro son importantes para los niveles directivos de las organizaciones, debido a que estos se dedican la mayor parte de su tiempo a la planeación estratégica.

A partir de esto, podemos diferenciar datos de información; la información consta de datos, y no todos los datos producen información específica y significativa que reduzca la incertidumbre.

La información se utiliza para alcanzar cuatro objetivos básico, los cuales son:

- Informar
- Influnciar
- Innovar
- Evaluar

Estos no son mutuamente excluyentes sino que pueden emplearse en conjunto para el logro de objetivos.

La información es un recurso valioso para la empresa y el personal, por lo tanto ésta se debe planear, presupuestar, auditar y administrar; con la finalidad de garantizar su confiabilidad.

3.3 DEFINICIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Al unir los dos conceptos antes mencionados (sistema e información), se puede definir un sistema de información como "el conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tiene cuyo propósito es integrar, procesar y administrar datos

que permitan tomar decisiones fundamentadas en información para el logro de los objetivos de una organización”²⁴

Uno de los autores más sobresalientes en el tema de los sistemas de información para Ejecutivos es John Rockart, considera que el objetivo fundamental de este tipo de sistemas es permitir el monitoreo y seguimiento por parte del ejecutivo, de los factores críticos del éxito del negocio. En este punto se definen los factores críticos del éxito como el conjunto de variables de una organización que es necesario monitorear y dar seguimiento para asegurar el éxito de la empresa. Partiendo de este concepto se define a un sistema de información para ejecutivos como un sistema computacional que provee al ejecutivo acceso fácil a información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito.

En la siguiente sección se explican las características de estos sistemas con la finalidad de enriquecer la definición anterior.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

En base a estudios realizados por Robert Murdick, a continuación se presentan una serie de aspectos que caracterizan a un sistema de información.²⁵

- Están diseñados para cubrir las necesidades específicas y particulares de la alta administración de la empresa.
- Extraen, filtran, comprimen y dan seguimiento a información crítica del negocio.
- Implica que los ejecutivos pueden interactuar en forma directa con el sistema sin el apoyo o auxilio de intermediarios.

²⁴ Mora, José Luis y Molina, Enzo. Introducción a la Informática. México. Trillas 1974. Pág. 18.

²⁵ Murdick, Robert. Sistema de Información Administrativa. Prentice Hall. México. Pág. 33.

- Es un sistema desarrollado con altos estándares en sus interfases hombre-máquina, caracterizado por gráficas de alta calidad, información tabular y en forma de texto.
- Pueden acceder información que se encuentre en línea, extrayéndose en forma directa de las bases de datos de la organización.
- El sistema está soportado por elementos especializados de hardware, tales como monitores o videos de alta resolución y sensibles al tacto, ratón e impresoras con tecnología avanzada.

3.3.1 CATEGORÍAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

“En la organización se puede dividir a los sistemas de información en dos categorías las cuales son:

a) Operativo: son aquellos que captan, procesan y reportan información que resulta de problemas de carácter repetitivo. Son periódicos y las decisiones que se manejan son programables.

b) Directivos o Gerenciales: son aquellos que captan y reportan la información a través de procesos, que resuelven problemas excepcionales. Estos siguen un procesamiento no establecido; por ejemplo: estudios de mercado, planeaciones estratégicas, etc.”²⁶

3.3.3 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Existen diferentes tipos de sistemas de información entre los cuales destacan:

1. “*Sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones*, estos sistemas tienen como finalidad apoyar la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes escenarios de decisión.

²⁶ González Vázquez, Raúl. Los sistemas de información en la computación. Tesis profesional. Escuela de Contabilidad y administración de Celaya. 1987. Pág. 7

2. *Sistemas para la toma de decisiones de grupo.*- tienen como objetivo lograr la participación de un grupo de personas durante la toma de decisiones en ambientes de anonimato y consenso.

3. *Sistemas de información para ejecutivos.*- están dirigidos a apoyar el proceso de toma de decisiones de los altos ejecutivos de una organización.²⁷

3.3.4 FACTORES DE ÉXITO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Para que un sistema de información tenga éxito es necesario que cumpla con los siguientes factores:

a) **Que se vea bien**, es decir, debe estar orientado al uso gráfico de las pantallas, lo cual habilita a los ejecutivos a acceder la información relevante sin entrenamiento previo.

b) **Que sea relevante.** Un sistema de información para ejecutivos debe dar a éstos acceso a los datos que son importantes para la organización y que se han identificado como críticos para el éxito de la empresa.

c) **Que sea rápido.**- se necesitan tiempos de respuesta cortos, de lo contrario los ejecutivos dirán que están perdiendo su tiempo. Por lo general estos sistemas distribuyen información sumariada o agregada, la cual debe de proporcionarse más rápido que cualquier otra aplicación de sistemas.

d) **Que la información esté disponible y actualizada.**- un sistema de información para ejecutivos, debe proporcionar información en el momento oportuno, es decir, cuando ellos la requiera. Además la información que se presente al ejecutivo debe de estar actualizada para que tenga validez, ya que no sirve utilizar información que ya no es vigente.

²⁷ Pardo Soria, Apuntes de la materia de Sistemas de Información, Universidad del Pedregal, 1999.

Los cuatro factores anteriores aseguran que un sistema de información para ejecutivos se utilice en una empresa y que tenga el éxito esperado.

3.3.5 EL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El proceso de desarrollo de un sistema de información para ejecutivo tiene características que lo hacen único. En primera instancia, porque es el primer sistema que se desarrolla en la empresa dirigido al ejecutivo, quien es el usuario de este sistema. En segundo lugar, las técnicas utilizadas para el análisis y desarrollo de los tradicionales sistemas transaccionales no necesariamente funcionan en un 100% de manera similar durante el desarrollo de un sistema de información para ejecutivos.

De acuerdo con John Rockart, a continuación se propone una metodología para su desarrollo e implantación:

1. Identificación de las alternativas para el desarrollo del sistema

Existen diferentes alternativas para el desarrollo de un sistema de información para ejecutivos. Antes de crear la propuesta para el desarrollo del sistema debe elegirse la alternativa que se desee. A continuación se mencionan algunas de las alternativas que existen para su desarrollo.

- Desarrollar el sistema de manera interna y partiendo de cero. Esto significa que el departamento de sistemas de información asignará a un equipo de trabajo para el desarrollo del sistema.
 - Otra alternativa es hacer modificaciones a los sistemas actuales con el fin de cubrir los requisitos del ejecutivo.
 - Desarrollar el sistema partiendo de cero con la ayuda de desarrolladores externos con experiencia previa en sistemas de información para ejecutivos.
-

2. Determinación de necesidades del ejecutivo

Este paso consiste en determinar las principales necesidades del ejecutivo:

Cuestionar al ejecutivo acerca de cuáles son las preguntas que le gustaría formular al regresar de un periodo vacacional de tres semanas.

Aplicar la metodología relacionada con los factores críticos de éxito. Esta consiste en definir los factores críticos y, posteriormente, identificar las lagunas de información entre lo que requieren los factores críticos de éxito y la información que se encuentra disponible para el ejecutivo.

Realizar entrevistas con los directores o gerentes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, con la finalidad de preguntarles acerca de la información que consideran relevante.

Listar los principales objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo y definir la información necesaria para darle seguimiento.

3. Creación del sistema y presentación de un prototipo

La clave para la creación de un sistema de información para ejecutivos exitoso es el prototipo. En ocasiones un sistema de información se describe como un prototipo que nunca termina. Estos sistemas deben evolucionar constantemente y la velocidad con que se realicen los cambios es muy importante para el éxito.

Un prototipo de arranque de un sistema de información para ejecutivos por lo general requiere de 6 semanas hasta 4 meses para su desarrollo. Una vez que se desarrolló el prototipo de arranque, el sistema de información evoluciona se le van agregando nuevas funciones.

3.3.6 IMPLANTACIÓN EXITOSA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

En esta parte se mencionan los factores que determinan el éxito en la utilización de un sistema de información para ejecutivos. Sin embargo, para que un ejecutivo utilice un sistema de información para ejecutivos, debe implantarse considerando los siguientes factores importantes que sugiere Rockart para asegurar la implantación con éxito del sistema de información:

a) *Ejecutivo comprometido e informado con el proyecto.* Esto implica que el ejecutivo debe tener un entendimiento claro de las capacidades y limitaciones del sistema a desarrollar. Además, debe de establecer un compromiso formal hacia el sistema, ya que de ello depende su uso en el futuro.

b) *Socio operativo.* Esto con el fin de manejar los detalles de implantación del sistema y de que se puedan tomar decisiones considerando el punto de vista del usuario ejecutivo. Lo anterior es muy recomendable debido al poco tiempo del que dispone el ejecutivo. El socio operativo puede ser la persona más cercana al ejecutivo, en lo que a relación de trabajo se refiere, porque es quien mejor conoce los gustos y necesidades del ejecutivo.

c) *Personal idóneo en el departamento de informática.* La calidad del personal que labora en el departamento es trascendental para el éxito del proyecto. Si se tomo la decisión de desarrollar el sistema de información en forma interna debe seleccionarse personal más capacitado para realizar esta tarea de la mejor manera posible.

225513

CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto”.²⁸

El propósito final de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional, pero también es un medio para motivar a los jefes y subordinados clarificando las expectativas, y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales.

Existen muchas razones para medir el desempeño de los empleados, entre las cuales se pueden mencionar:

- 1.- Decisiones administrativas.- como por ejemplo: promociones, aumentos salariales y despidos.
- 2.- Para que los empleados tengan en el futuro un mejor desempeño, necesitan saber cómo se han desempeñado en el pasado para corregir los errores cometidos.
- 3.- Como una revisión a las nuevas políticas y programas. Por ejemplo: si se ha puesto en marcha un nuevo sistema de pagos, sería útil ver si tiene un efecto en la motivación de los empleados.

De acuerdo a investigaciones realizadas por George Terry, a continuación se mencionan una serie de pasos para conseguir una evaluación efectiva:

1. La descripción del puesto es la mejor base para una evaluación objetiva.
2. Se deben establecer políticas por escrito sobre cuándo y con qué frecuencia se va a evaluar al personal y los propósitos que tiene esta evaluación.

²⁸ Mc Gregor, Douglas. An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard Business Review, 1975. Págs. 89-94

3. Se debe comprobar el método de evaluación, incluyendo los criterios específicos para su realización.

4. Los evaluadores deben reunir datos suficientes concernientes al desempeño de cada persona a evaluar.

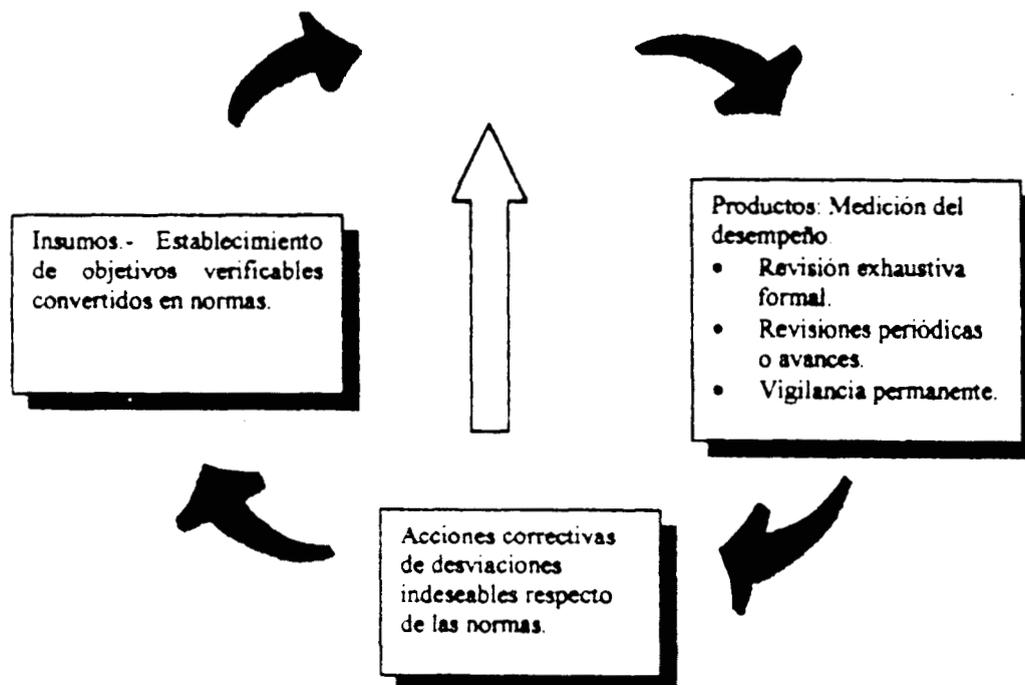
5. Los evaluadores deben evaluar objetivamente el desempeño del empleado y discutir con este los resultados obtenidos, y en caso de existir algunos puntos débiles en el desempeño del empleado, trabajar en ellos para obtener mejores resultados.

6. Se deben tomar decisiones administrativas y ejecutarse con base en la evaluación (aumento de salario, promoción, despido, etc...)

4.1.1 TIPOS DE REVISIONES

A continuación se presenta un cuadro que muestra un modelo simplificado de evaluación de desempeño considerando 3 tipos de revisiones.

CUADRO 2.



1.- Evaluación exhaustiva formal.- debe realizarse por lo menos una vez al año. En algunas empresas, cada año se dedica un breve periodo a la realización de todas las revisiones, mientras que en otras se les programa a lo largo del año, coincidiendo por lo general con el aniversario de cada empleado en la compañía.

2.-Frecuentes revisiones periódicas o de avances.- estas revisiones pueden ser breves o informales, pero permiten identificar problemas o barreras que impiden un desempeño eficaz. Contribuyen a mantener abierta la comunicación entre superior y subordinados, aunando a esto permiten la reorganización de prioridades y la renegociación de objetivos en caso de cambios.

3.- Vigilancia permanente del desempeño.- Con este sistema no es necesario esperar a la siguiente revisión periódica para corregir posibles desviaciones del desempeño respecto de los planes. Superior y subordinado detectan la situación de inmediato, con la finalidad de emprender acciones correctivas para impedir que el problema llegue a mayores.

Al llevar a cabo cualquiera de las revisiones anteriores, no se debe olvidar que el objetivo de la evaluación de desempeño es:

“Evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores y lograr altos niveles de desempeño a través del logro de objetivos y del desarrollo individual.”

4.1.2 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se pueden presentar varios problemas en la evaluación del desempeño si las personas que realicen la evaluación no están bien entrenados o no se dan cuenta de los siguientes peligros:²⁹

²⁹Crueck William, F. A Diagnostic Approach, Business Publications, Plano Tex 1978 pag 291-93

1. **Efecto de Halo:** puede ser el resultado de que el evaluador asigne la misma calificación a cada uno de los factores que se evalúan en un empleado, basándose en la impresión general de éste.

2. **Estándares de evaluación:** esto se relaciona con las dificultades de la comunicación en base a las diferencias perceptuales en los significados de las palabras evaluativas, tales como excelente, arriba del promedio, promedio y malo. Una A para un profesor puede ser una B o C para el otro. También existe la tendencia de calificar a las personas más alto si las evaluaciones negativas tienen que ser explicadas al empleado.

3. **Tendencia central:** Entre los evaluadores existe la tendencia de calificar a todo el personal dentro de una gama muy estrecha sin tomar en consideración su desempeño real. Por ejemplo, algunos profesores dan a todos Aes y Bes en una clase, aunque es probable que algunos estudiantes merezcan una C o una D.

4. **Desviación del comportamiento actual:** la oportunidad es un factor crítico en la evaluación del desempeño. Los evaluadores tienden a olvidar más el comportamiento pasado que el actual desempeño; en esta forma, muchas personas son evaluadas más sobre el desempeño de las últimas semanas que sobre un año entero o seis meses. Este suele ser el caso con los asistentes de profesores que solicitan titularidad después de cuatro o cinco años de servicio. Con frecuencia, el rector o los principales miembros de la facultad se olvidan de los dos o tres primeros años de trabajo en comités, de los primeros artículos y de la preparación de cursos para ver sólo los 12-18 meses de publicación y enseñanza.

5. **Desviaciones personales:** estas desviaciones personales influyen en forma sustancial en las evaluaciones de sus empleados. Las desviaciones raciales, sexuales, religiosas y otras dan como resultado consideraciones injustas para las promociones y el salario.

“Ciertas técnicas de valuación y el entrenamiento del evaluador pueden reducir o solucionar la mayoría de los problemas en la evaluación del desempeño”.³⁰ La conciencia,

³⁰ Quinn James I. Bias in Performance Appraisal. The Personnel Administrator, 1969, pags 40-43

el profesionalismo, la objetividad y la calidad de la evaluación son de más importancia que la técnica particular para calificar que se aplique.

Un evaluador capacitado combinado con un sistema bien diseñado puede hacer de la evaluación del desempeño una actividad administrativa eficaz que contribuya a obtener la excelencia organizacional.

4.1.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la siguiente sección se presentan algunos tipos y técnicas de evaluación de acuerdo a los estudios realizados por William H. Cunningham en su libro *Introducción a la Administración*.

1. Enfoque de características: con este enfoque un evaluador del desempeño califica al empleado de acuerdo a rasgos en su carácter tales como amistoso, eficiencia y cumplimiento de órdenes. Estos enfoque de característica son muy populares, pero presentan varias limitantes.

A veces, la gente que evalúa el desempeño es parcial en sus puntuaciones. También se puede dar el caso de que se sienta incómoda al asignarle a un compañero de trabajo una puntuación baja en eficiencia, carácter defensivo, o capacidad de supervisión, especialmente si estas puntuaciones se le presentarán a la persona evaluada.

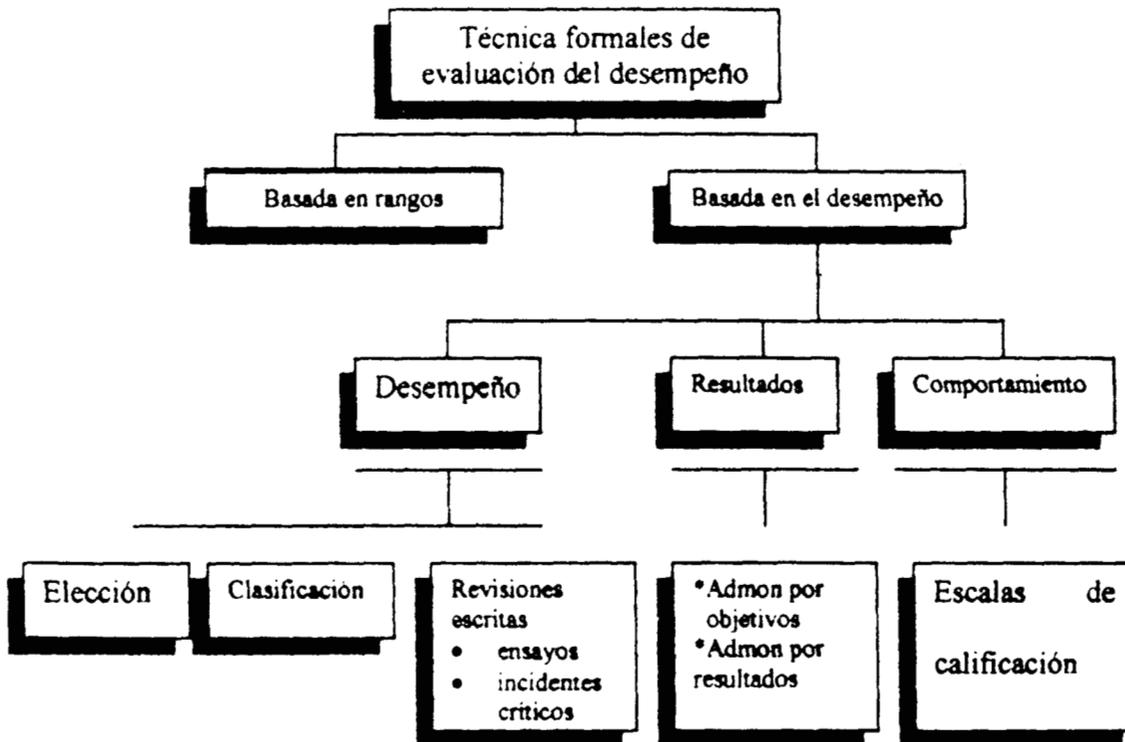
2. Enfoque de comportamiento. Este tipo de enfoque se refiere al registro de acciones específicas del empleado. Por ejemplo, con el Método de incidentes críticos, el evaluador del desempeño lleva una lista de todas las pequeñas cosas especialmente buenas o malas que hizo el empleado. Un enfoque más novedoso y que se relaciona de alguna manera con lo anterior es la Escala de Puntuación del Comportamiento, que presenta una lista de posibles acciones del empleado, desde las muy deseables hasta las indeseables.

La persona que evalúa marca la acción en la escala en la que será más probable que el empleado participe. Como se concentra en acciones específicas, este enfoque representa una mejoría con respecto a los anteriores. Sin embargo, algunas veces los enfoque de comportamiento le dan a los empleados la sensación de que el evaluador siempre los está vigilando.

3. **Enfoque por resultados.** Esta técnica mide lo que se supone que el empleado debe lograr en su trabajo, de acuerdo a los objetivos establecidos previamente.

Los tipos de evaluación antes mencionados, se utilizan de acuerdo a las características propias del puesto que se quiera evaluar y a las de la misma organización. Un aspecto fundamental para elegir algún tipo de evaluación es la objetividad del mismo, el estilo que tenga el evaluador o incluso la misma organización.

ESQUEMA DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACION³¹



³¹ Terry George, "Principio de Administración", Continental, México, 1990, pag 480

4.1.4 TÉCNICAS DE EVALUACION

Las técnicas de evaluación son herramientas creadas para facilitar el trabajo de la persona encargada de llevar a cabo la evaluación del desempeño.

El evaluador tiene la oportunidad de seleccionar la técnica que más se adecue a sus necesidades, lo cual le permitirá disminuir el tiempo de elaboración de la evaluación y mejorar la objetividad de su contenido.

“Escalas gráficas de calificación: éstas escalas se encuentran entre los instrumentos más fáciles de construir, y relativamente económicas de administrar. Estas escalas consisten en que: el calificador marca en una hoja la calificación del empleado en una dimensión particular, digamos, “adaptabilidad”. Las calificaciones pueden ser números tales como del 1 al 5 u otras calificaciones tales como “notable”, “arriba del promedio”, “bueno”, “necesita mejorar” y “malo”, estos conceptos tienen que estar orientados a rasgos y sujetos a varios errores, por ejemplo, el efecto de halo, las desviaciones personales y la tendencia central (mencionadas anteriormente).

1. Calificaciones de elección forzada: esta técnica fue desarrollada por el ejército durante la Segunda Guerra Mundial y se enfoca sobre el desempeño pasado. Utilizando este método, el evaluador debe seleccionar la expresión más descriptiva del empleado entre varias. Las expresiones para cada categoría se resumen y se desarrollan en un índice de efectividad.

2. Clasificación: es una técnica de calificación comparativa. Más que evaluar al subordinado contra un estándar absoluto, la calificación requiere que el calificador compare a un empleado con otros en diversas variaciones de la técnica.

3. Revisiones escritas: estas revisiones toman dos formas.

a) Los ensayos, que son declaraciones escritas por el evaluador parecidas a una carta de recomendación, aunque las áreas de logro y las que necesitan mejorar deben discutirse, para obtener mejores resultados.

b) La forma de incidentes, es una variación del ensayo, en la que se requiere que el evaluador registre declaraciones breves del desempeño efectivo y no efectivo y el comportamiento observado en los subordinados durante todo el periodo de evaluación.

4. Escalas de calificación que descansan en el comportamiento: son una técnica de evaluación, en donde se describe un desempeño bueno o malo, como en relaciones interpersonales, planeación y organización, adaptabilidad y confiabilidad.³²

³² Kearney, William J., *The Value of Behaviorally Business Horizons*, 1976, págs. 75-81.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

A continuación se presenta la historia de la compañía objeto de esta investigación que en lo sucesivo (Fixis), los nombres han sido cambiados para mantener la confidencialidad de la empresa, sin embargo las fechas son las originales.

Fixis surge en 1968, como resultado de la unión de dos aseguradoras de gran tradición.

Desde 1968 Fixis busco colocarse a la vanguardia del mercado mexicano de seguros, logrando en 1975 ubicarse en el primer lugar de ventas del sector asegurador.

En 1996, Fixis se estructura por líneas de negocio.

La ventaja de ésta compañía tiene sus cimientos más fuertes en la filosofía que la caracteriza, la cual se conforma de una misión y valores perfectamente definidos y comprendidos por todos los que forman parte de ella.

MISIÓN

La misión de la Empresa que se va a estudiar, es satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana, cubriendo tanto a las personas y sus familias como a las empresas establecidas en el país.

VALORES

Dentro de un ámbito de ética y honestidad la organización cree:

En el valor superior para sus clientes

En la rentabilidad ante los accionistas

En el desarrollo integral de sus colaboradores

En nuestra responsabilidad para con el desarrollo de la industria

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Uno de los mayores éxitos de Fixis, es su capacidad para crear productos y servicios acordes a las necesidades cambiantes de su clientela, en cada uno de los siguientes ramos:

- Vida
- Pensiones
- Accidentes y enfermedades
- Automóviles
- Daños

OTROS ASPECTOS

225513

Recursos Humanos. Sin duda el recurso más valioso con que cuenta Fixis es su gente, desde la planta ejecutiva y sus empleados administrativos, aproximadamente 3,500 personas, hasta su fuerza productora integrada por cerca de 4,000 agentes de

ventas y 200 gerentes de zona, a lo que se agregan alrededor de 2000 despachos de agentes especiales y firmas de corredores. Con lo anterior se conforma un equipo de cerca de 8,000 colaboradores.

Tecnología. En cuanto a tecnología, Fixis ha establecido una de las redes de informática más grandes de México; dos macrocomputadoras instaladas en el edificio de cómputo que es reconocido como uno de los más avanzados del continente, son enlazadas a más de 4,000 estaciones de trabajo distribuidas en todo el país.

Estructura de servicio. Oficinas regionales en la Ciudad de México y provincia; oficinas de servicio y de ventas que cubren todo el territorio Nacional; centrales de ajuste en la capital, Monterrey y Guadalajara; supervisorías de reclamaciones a nivel Nacional; oficinas de representación en Nueva York y despachos de agentes especializados en pólizas turísticas en California, Arizona, Nuevo México y Texas le dan soporte a una organización que ha creado toda esta estructura fundamentalmente para servir a sus clientes.

RELACIONES INTERNACIONALES

Fixis ha sabido reconocer la necesidad e importancia de abrir sus puertas al exterior, dedicando numerosos recursos al servicio y satisfacción de necesidades de aseguramiento locales de empresas multinacionales con operaciones en nuestro país.

De esta manera, a través de los años y comprometida con los más altos niveles de ética y profesionalismo, el área Internacional de Fixis ha desarrollado una importante red de relaciones y corresponsalías con las más prestigiadas compañías de seguros y reaseguradoras en los mercados de Europa, Asia, Estados Unidos de América y Canadá.

5.2 ORGANIZACIÓN GENERAL

Esta organización se encuentra estructurada en Unidades Estratégicas de Negocios*, las cuales están divididas de la siguiente forma:

A) Líneas de Negocio

1. Vida
2. Salud
3. Autos

* Las unidades estratégicas de negocios (UEN) son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o líneas de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente.

4. Daños

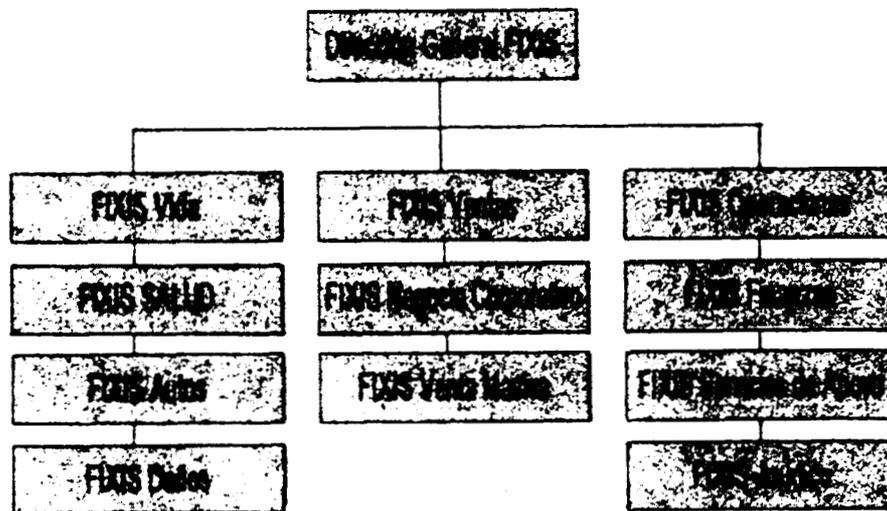
B) Canales de Distribución

1. Ventas y Mercadotecnia
2. Negocio Corporativo
3. Venta masiva

C) Areas Staff

1. Operaciones
2. Servicios de Apoyo
3. Finanzas

ORGANIGRAMA FIXIS



5.3 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

La empresa Fixis realiza un proceso anual de planeación y evaluación, (Anexo 4) con el fin de medir el desempeño de los funcionarios, así como para llevar la planeación y seguimiento del cumplimiento de metas de la compañía, periódicamente se lleva a cabo el llenado de formatos (Anexo 5) con los cuales se da seguimiento al proceso de Planeación y Evaluación "PYE" de Desempeño de Funcionarios. Actualmente todo ese llenado se realiza en papel y la recopilación de la información necesaria por parte de los funcionarios para que realicen sus planes y evaluaciones se lleva a cabo por medio del teléfono, reportes en papel o por correo electrónico. Todo esto ocasiona una gran inversión de tiempo por parte de los funcionarios, así como una constante imprecisión en la información para elaborar los planes y evaluaciones.

Existen dos ciclos en el proceso de Planeación y Evaluación. En el primero, Planeación, se llenan formatos (Anexo 5) en los que a partir de resultados de periodos anteriores, se establecen metas a lograr en el siguiente periodo. Las metas establecidas están relacionadas con indicadores de evaluación.

A continuación se presentan algunos de los indicadores de evaluación con una breve explicación:

1. **Rentabilidad.**- dentro de este capítulo se consideran indicadores tales como: resultado técnico (monto), resultado técnico (lugar vs. Mercado), utilidad neta, solvencia, inversiones, productos financieros, etc.. cada uno de estos varía de acuerdo al área a la que pertenezcan.

2. **Ventas.**- los indicadores que se consideran es este capítulo son: ventas (monto), participación en el mercado e indicadores de cobranza; estos últimos sólo aplican a las áreas de operaciones, ventas y mercadotecnia y negocio corporativo.

3. Eficiencia Operativa.- es este capítulo se consideran los siguientes indicadores: satisfacción de clientes, control interno y desarrollo de recursos humanos.

4. Proyectos Estratégicos.- los proyectos son establecidos por cada director y dependerán del área a la que pertenezcan.

Los indicadores de evaluación son aspectos que están relacionados con el puesto y responsabilidades del funcionario a los cuales se les asigna o calcula un peso porcentual específico, el cual ayudará a resaltar aquellos aspectos en los que el funcionario tenga más participación.

En el segundo ciclo, Evaluación, el funcionario obtiene sus resultados para el periodo a evaluar y con ellos calcula desviaciones y calificaciones que en conjunto le darán su calificación final. En este el proceso de aprobaciones es el mismo que el que opera para el proceso de Planeación.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza con el fin de dar seguimiento a los objetivos y metas que se definen en el plan anual, detectar oportunamente las desviaciones que se puedan presentar y determinar las acciones necesarias que permitan obtener los resultados esperado.

Es importante mencionar que la calificación que se obtiene en la evaluación sirve de base para pagar un bono de actuación. El área encargada de fijar los tabuladores de acuerdo a la calificación de Compensaciones y Organización.

5.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Problemática

Dentro de los problemas detectados en el proceso actual de la Planeación y Evaluación del Desempeño los principales son:

- **Desperdicio excesivo de tiempo.** Existe un alto grado de inversión de tiempo por parte de los funcionarios, en actividades como: llamadas telefónicas para recabar información, recepción, manejo y envío de papeles, cálculos matemáticos para obtener evaluaciones, entre otros.
- **Falta de confiabilidad y precisión de la información.** Dado que la gran mayoría de las operaciones y cálculos que se llevan a cabo durante el proceso de Planeación y Evaluación se realizan manualmente, existe un alto grado de falta de confiabilidad e imprecisión en los resultados que se obtienen ya que puede tanto haber errores humanos como aplicación inapropiada de criterios y/o políticas.
- **Dispersión de la información en diferentes paquetes.** Este problema se presenta principalmente con la información relacionada con los indicadores de evaluación, los cuales se llevan en diferentes esquemas o plataformas como pueden ser : Quattro Pro, Excel, Paradox, e incluso en papel. A su vez, los planes y evaluaciones que realizan los funcionarios se encuentran en papel lo cual los hace propensos a un posible extravío o daño en los mismos.

Ante esta situación la Subdirección consultó con el área de sistemas la posibilidad de que le resolviera esta problemática, a través de la elaboración de un sistema de información, a lo cual contestó que no le era posible ya que tenían exceso de trabajo y falta de presupuesto, debido a las pruebas del año 2000, por lo cual se recurrió a un consultor externo para que la auxiliara en el diseño de un sistema de información para la optimizar el proceso de planeación y evaluación actual. Después de consultar con varias personas, y recibir cotizaciones, se decidió contratar a una de ellas con la cual se llegaron a los siguientes acuerdos.

Objetivo del Sistema de Información

Garantizar la disponibilidad y calidad de información necesaria para el seguimiento de los procesos de Planeación y Evaluación de Desempeño de los funcionarios de Fixis.

Descripción del proyecto

Desarrollar una aplicación- herramienta de software basada en Lotus Notes que sirva para apoyar el proceso de Planeación y Evaluación de Desempeño. Esta herramienta deberá contribuir a reducir y/o eliminar en su caso, los problemas detectados en el proceso.

Objetivos particulares del proyecto

- Disminuir el tiempo que dedican los funcionarios al llenado de formatos en el proceso de PYE de 2 o 3 días a horas.

- Brindar la seguridad suficiente para que la visibilidad de la información manejada en los PYEs sea de arriba a abajo en la jerarquía del organigrama, e individual cuando sea al mismo nivel del organigrama.

- Utilizar firmas electrónicas para emular las firmas en papel que se llevan a cabo en el proceso de aprobación.

- Facilitar la administración de la información de los funcionarios mediante el uso de un catálogo en el que se organicen niveles de acceso, indicadores de evaluación a reportar, y dependencias jerárquicas en el organigrama. Así, también, utilizar este catálogo para administrar el acceso tanto del personal de planeación estratégica, como de los proveedores técnicos.

- Automatizar en lo posible, el llenado y cálculos en los formatos, aumentando el nivel de precisión en los resultados de un 50-70% a un 90-99%.

- Crear catálogos en los que se parametricen criterios y políticas aplicables a los planes y evaluaciones.

Alcance del proyecto

Departamentos que serán servidos por el sistema

Dado que este proyecto abarca las operaciones de toda la compañía, se plantea que el proyecto abarque todos los departamentos, oficinas o centros regionales de Fixis y algunas de sus filiales.

Areas afectadas en el organigrama

Organizacionalmente serán afectadas las Direcciones y Subdirecciones. Así también, el personal conocido como Proveedor Técnico - es la persona encargada de proporcionar la información correspondiente a su área- (Vida. Salud, Autos, Daños, Cobranza.), quienes alimentarán el sistema con la información necesaria para su funcionamiento.

Procesos y prácticas que afectará el proyecto

A continuación se describe la manera en que los diferentes participantes del proyecto se verán afectados durante las fases del mismo:

• Funcionarios

Fase 1. Los funcionarios Directores y Subdirectores, irán cambiando su rol como participantes de este proyecto, ya que en principio iniciarán **consultando** en formatos electrónicos de Lotus Notes los resultados al ejercicio de 1998 de su área, ya calificados.

Fase 2. En esta fase, los funcionarios, deberán indicar en los formatos de planeación y evaluación, las áreas o indicadores que evaluarán en el ejercicio de 1999, seleccionando del catálogo los correspondientes a su responsabilidad asignándoles un peso. Una vez seleccionada una variable, la meta o resultado de la misma será designada automáticamente por el sistema, tomando como base la información generada por los proveedores técnicos.

Así mismo lo correspondiente a la ejecución de cálculos y operaciones matemáticas en los formatos pasarán a ser responsabilidad del sistema, evitando con esto el tiempo invertido en operaciones manuales, así como las posibles imprecisiones en los cálculos realizados.

Adicionalmente los funcionarios deberán capturar las metas y resultados correspondientes a sus proyectos e indicadores individuales (no lo genera ningún proveedor, y es variable para cada uno; esta información no es controlable por el despacho encargado del proyecto) quedando a cargo del sistema lo correspondiente a cálculos matemáticos y asignación de calificaciones.

*** Subdirección de Planeación Estratégica.** Se plantea que para Las Fases 1 y 2 del proyecto, la subdirección de Planeación Estratégica inicie **capturando** en los cuadros de control la información correspondiente a Diciembre 1997, metas 1998 y resultados 1998 solo de resultado técnico (monto), resultado técnico (lugar), ventas(monto), ventas (% de participación) y calidad.

Fase 3 La información que la Subdirección de Planeación Estratégica capturaba en los cuadros de control , será sustituida por la automatización del llenado de las vistas de funcionarios, tomando como fuente el Sistema que existía antes (sólo para estos indicadores). Esta fase quedará sujeta a análisis previo inicio.

Proveedores Técnicos. La participación de este conjunto de personas será limitada, ya que ellos seguirán trabajando como de costumbre, sólo que tendrán más coordinación con la Sd. de Planeación Estratégica a fin de tener más integración en la información que se maneja.

Participantes indirectos

Dentro de este proyecto se contempla la involucración de personal que contribuirá indirectamente en el desarrollo del proyecto aportando, a través de los miembros del proyecto, ideas, comentarios, sugerencias, y resolviendo dudas de procesos o datos. Como participantes indirectos de este proyecto se encuentran :

- Direcciones
- Gerencias
- Proveedores Técnicos

Recursos necesarios del sistema

A) Hardware

- Al menos 1 Servidor con las siguientes características mínimas: Pentium 200 MHz, 128MB en RAM, 1GB en Disco.
- IBM PCs o compatibles con las siguientes características mínimas : 486 a 66 MHz, 16MB en RAM, 100MB en Disco.

B) Software

- Windows NT Server 3.51 (o mayor)
- Windows 95 (o mayor)
- Lotus Notes-Domino Server 4.5 (o mayor)
- Lotus Notes Client 4.5 (o mayor)
- Lotus Components 1.1 (o mayor)

Inversión

Según se indicó por Fixis, el pago del proyecto se llevará a cabo liquidando el trabajo en horas realizado a la fecha de cada reporte mensual que el despacho entregue a la Empresa.

Los autorización de los pagos la proporcionará Fixis previa revisión del reporte de actividades recibido.

Plan de trabajo

Programa de trabajo y entregas

El proyecto del sistema de información tuvo como fecha de inicio el 24 de Agosto de 1998, y se estimó como fecha de conclusión para cada una de sus fases con aprobación de la subdirección de planeación estratégica las siguientes:

Fase 1

- Primera fecha de entrega 15 de Diciembre de 1998
- Ultima fecha de entrega 18 de Diciembre de 1998

Fase 2

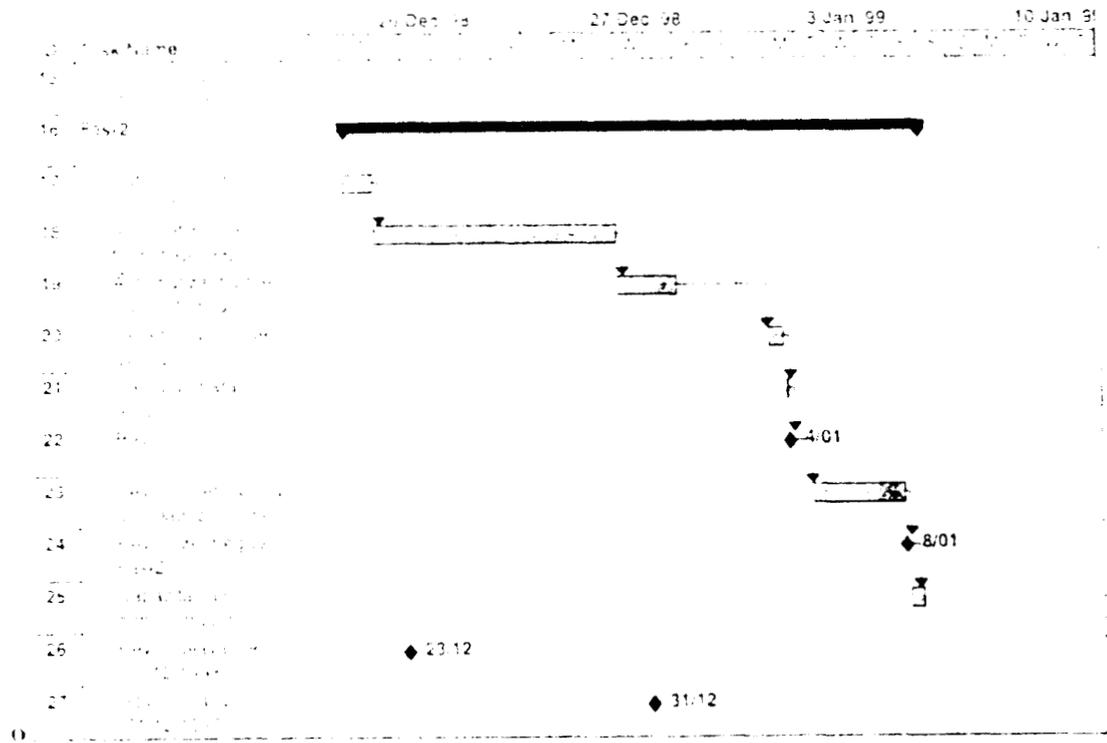
- Primera fecha de entrega 4 Enero de 1999
- Ultima fecha de entrega 8 de Enero de 1999

Manuales y documentación

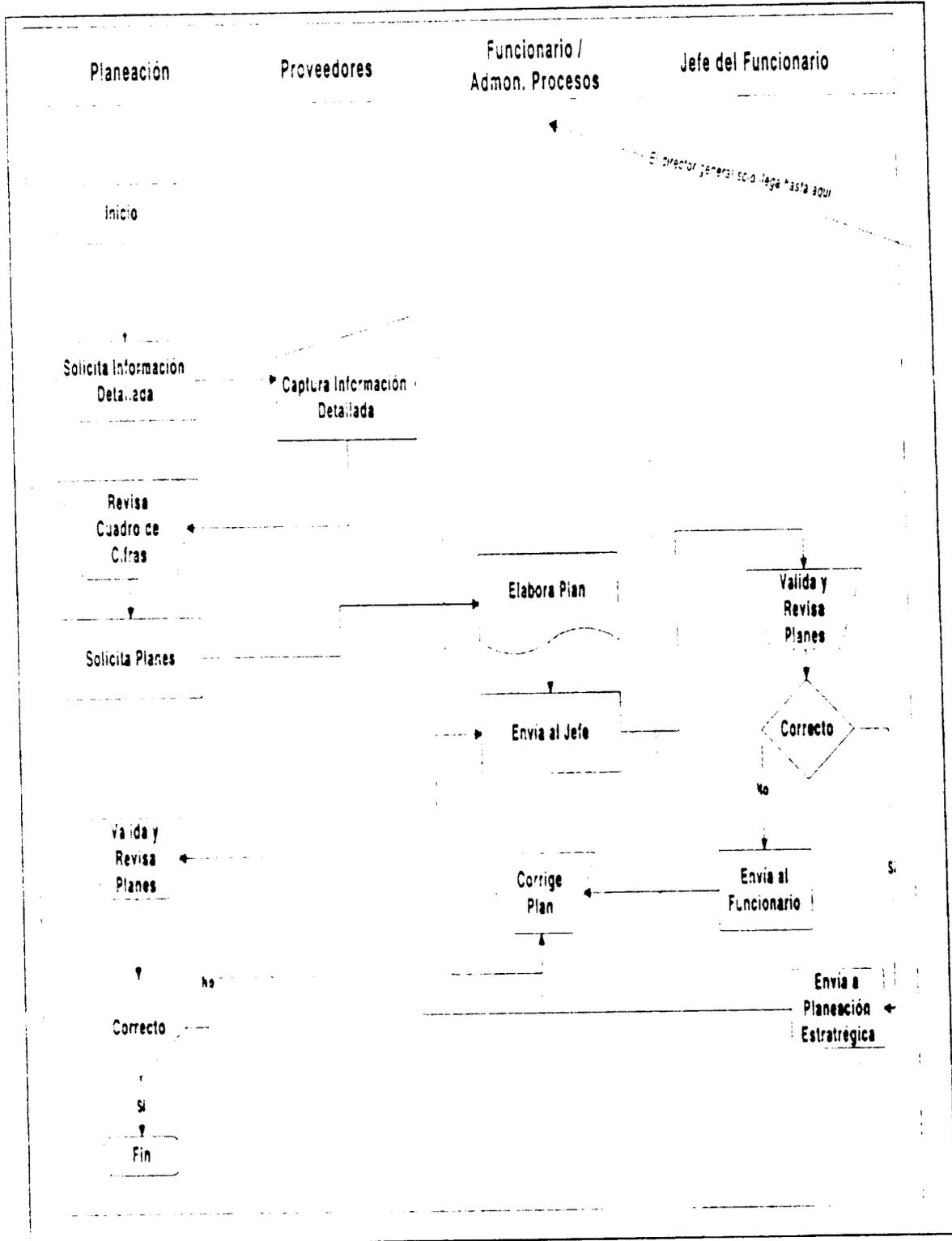
15 de Enero de 1999

La siguiente gráfica muestra la realización de las actividades con respecto al tiempo indicando las fechas propuestas de entrega de cada una de las fases. Además se incluyen la entrega de manuales como actividades fuera de las fecha de entrega.

Grafica de Gantt del Proyecto.

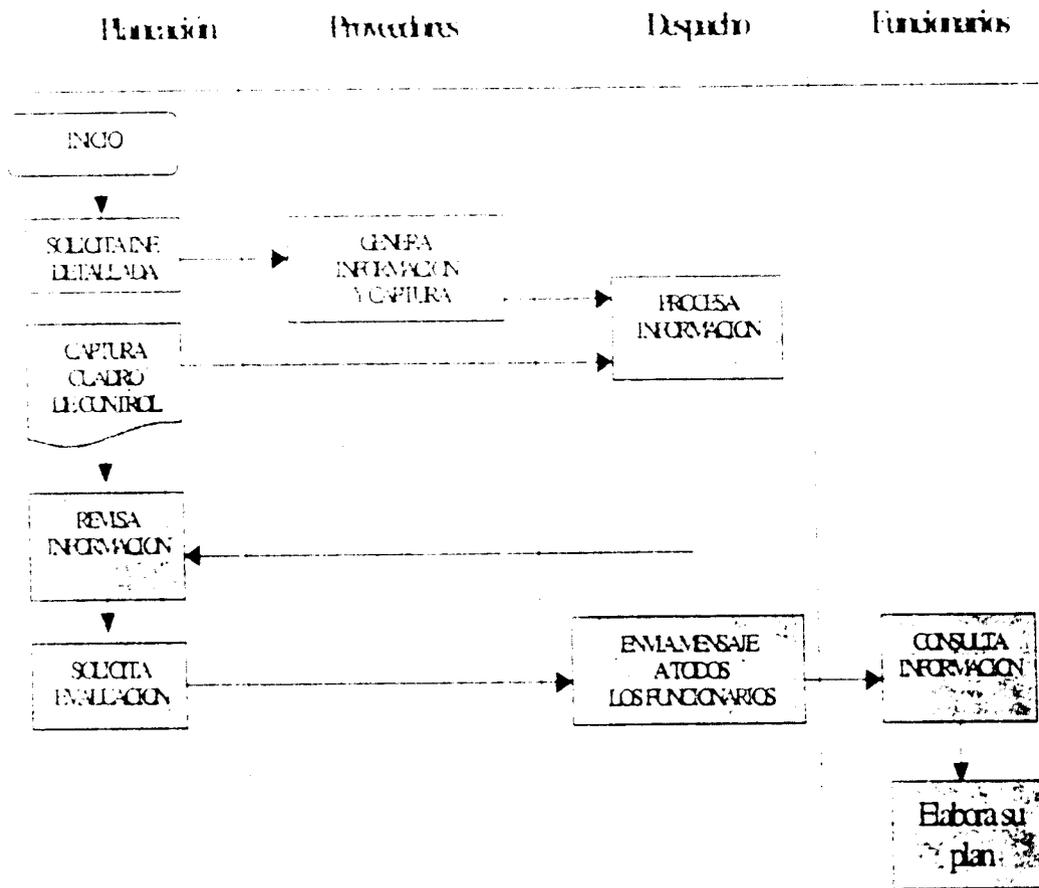


Proceso de planeación y evaluación actual



Fase I: Evaluación 1998

Proceso Evaluación 1998 (Fase I)



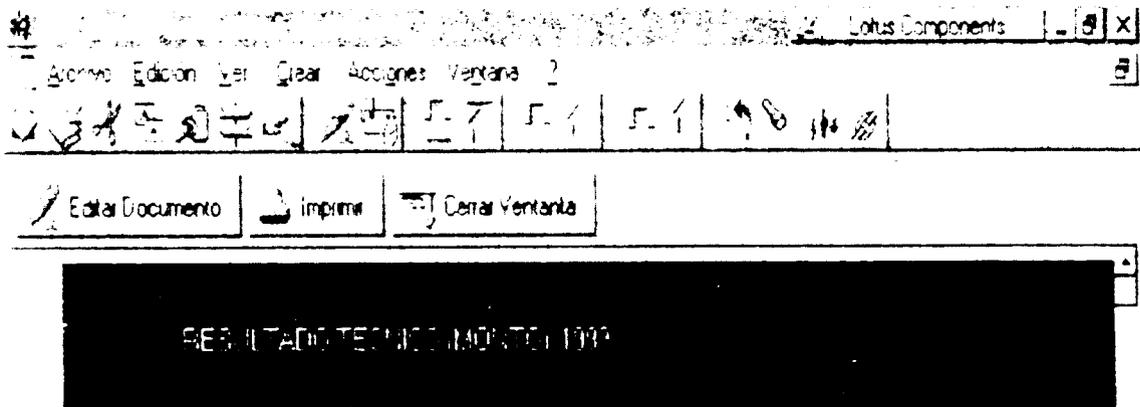
225513

COSTO DE INSTALACION DEL SISTEMA

Para poder acceder al sistema se debe de tener instalado una aplicación llamada "Tratus Components" el costo de esta instalación es de 30 dls. Por persona.

EMPRESA	No DE FUNCIONARIOS	COSTO TOTAL (\$ USA)
Comité	5	150
VIDA	10	300
SALUD	5	150
AUTOS	11	330
DAÑOS	9	270
VTAS Y MKT	28	840
NEG. CORPORATIVO	35	1050
VTA MASIVA	5	150
JURIDICO	7	210
SERV. DE APOYO	22	660
OPERACIONES	68	2040
FINANZAS	13	390
TOTAL	218	6540

A continuación se presentan las vistas del sistema en las cuales los funcionarios podrán consultar la información que requieran



Concepto	META Dic 1999	Acumulado		%Desv. Real/Ppto	Calificación
		Real Jun 1999	Presupuesto Jun 1999		
TOTAL				NA	ND
Vida Individual				NA	ND
Grupo y Colectivo				NA	ND
Salud				NA	ND
Autos				NA	ND
Daños				NA	ND
Incendio				NA	ND
Terremoto				NA	ND

Clona

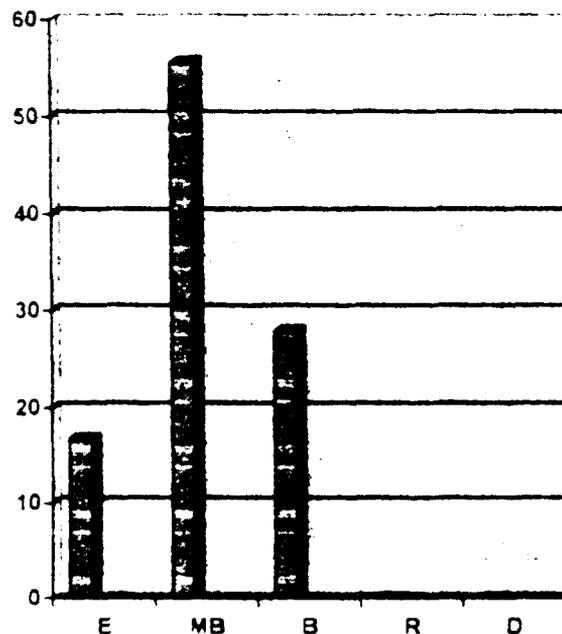
EVALUACION DEL PROYECTO

El sistema modificado se puso en practica a partir del 20 de febrero de 1999 y se decidio medir su efectividad inicial mediante una encuesta (via correo electronico), para lo cual se desarrollo un cuestionario (Anexo 6) que se aplico a los funcionarios involucrados en el proceso, habiendose obtenido respuesta de 180 (lo que representa el 83% del total de los 218 funcionarios existentes)

Los resultados obtenidos se muestran a continuacion

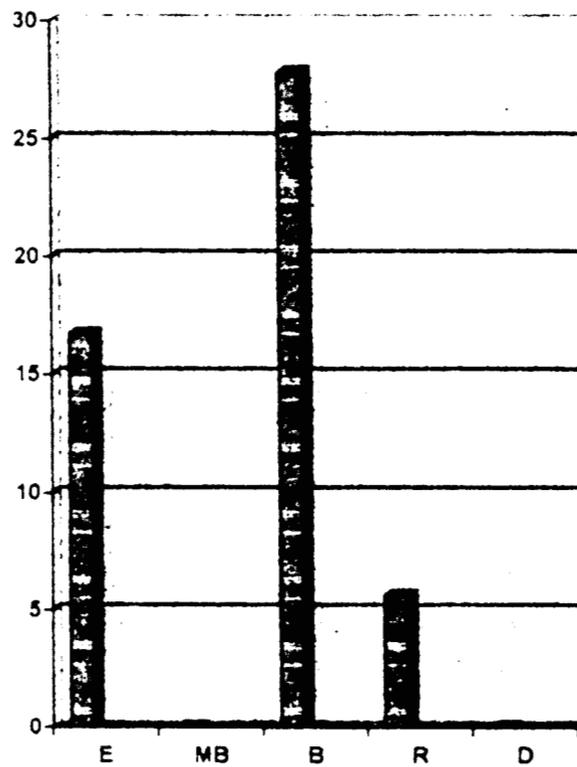
Pregunta 1. ¿Cómo consideras que fue la oportunidad de la información?

Analisis: el 16 7% de los funcionarios encuestados opinaron que la oportunidad de la informacion era excelente, el 55 6% que era muy buena y el 27 8% que era buena.



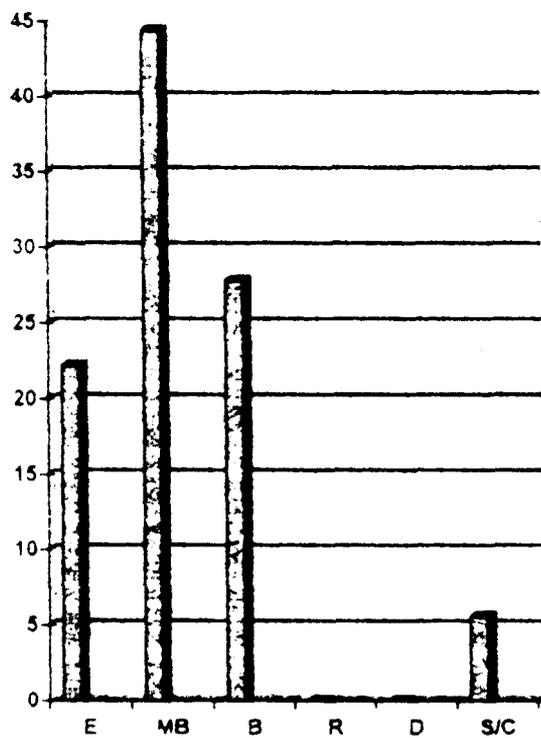
Pregunta 2. ¿Cómo consideras que fue la confiabilidad de la información?

Análisis En esta pregunta el 16.7% opino que la confiabilidad del sistema era excelente otro 50% que era muy buena, el 27.8% que era buena y por ultimo solo el 5.6% considera que es regular.



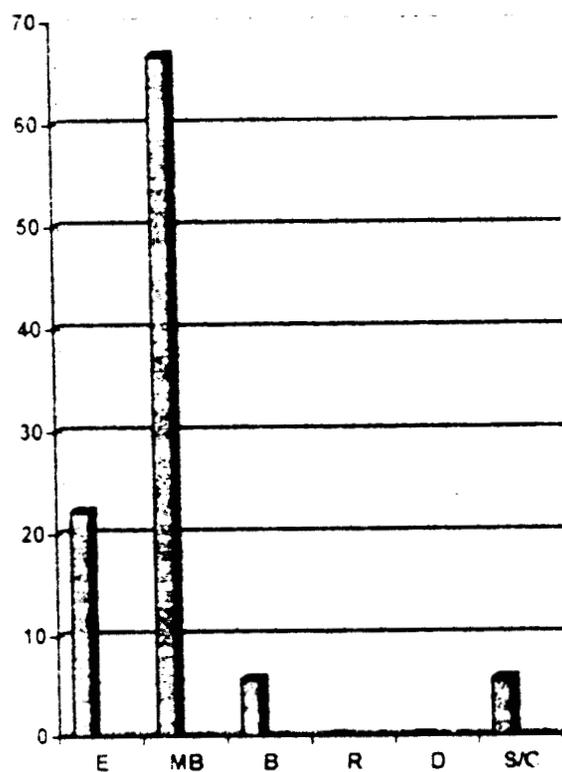
Pregunta 3. ¿Cómo consideras la facilidad del manejo del sistema?

• Análisis: El 22.2% de los funcionarios opinaron que la facilidad del manejo del sistema era excelente el 44.4% que era muy buena el 27.8% que era buena y el otro 5.6% no contestaron a esta pregunta.



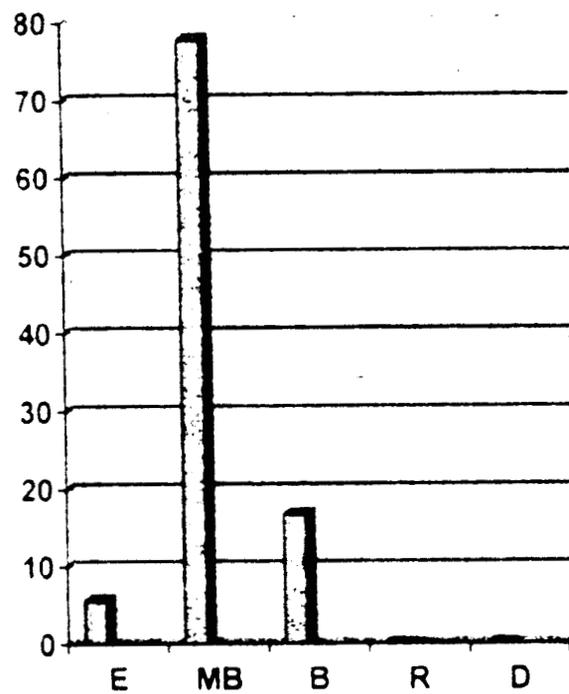
Pregunta 4. ¿Cómo consideras que fue la contribución a optimizar el tiempo para realizar tu evaluación?

Analisis: En esta pregunta el 22.2% opinaron que la contribucion a optimizar el tiempo es excelente el 66.7% que es muy buena el 5.6% que es buena y el otro 5.6% no contestaron esta pregunta



Pregunta 5. En terminos generales ¿Cómo evaluarías tu satisfacción con el sistema de planeación y evaluación?

Análisis: El 5.6% de los funcionarios opinaron que su satisfacción con el sistema es excelente, el 77.8% opino que es muy buena y el otro 16.7% que es buena.



CONCLUSIONES

- La administración funge un papel muy importante en nuestra vida cotidiana, ya que en todo momento debe estar presente si se quiere realizar con éxito cualquier actividad por simple que esta sea; desde ir al supermercado y administrar el dinero con el que se cuenta, hasta administrar una gran organización.

- En la actualidad el papel del administrador es de gran importancia, ya que tiene la responsabilidad de: mantener a una empresa exitosa (empleado de una compañía), asesorar a aquella organización que no sabe como utilizar correctamente los recursos (materiales, humanos y financieros), con los que cuenta; crear empresas exitosas que produzcan fuentes de empleo en el país.

- En los últimos años, la informática a tenido gran auge, simplemente basta con voltear a nuestro alrededor, en todos los lugares a donde vamos existen computadoras, en el banco, tienda, cine, etc. Por lo tanto, es importante considerar a los sistemas de información como una buena herramienta, la cual nos puede ayudar enormemente a optimizar nuestro trabajo, de esta forma podremos hacer más con menos tiempo, esfuerzo, recursos y nos ayudará a tomar decisiones con mayor grado de certeza.

- El sistema que estaba vigente presentaba algunas deficiencias, que se reflejaban en tiempo, dinero y esfuerzo.

- El sistema necesitaba ser optimizado y ante la carga de trabajo del área de sistemas de la empresa, se contrato a un proveedor externo, al cual se le establecieron las premisas de las modificaciones al sistema.

- El proveedor realizó las modificaciones, el área de planeación estratégica las revisó y se pusieron en práctica exitosamente.

- Todo sistema es perfectible, por lo que en el punto de recomendaciones se presentan algunos cambios propuestos por los funcionarios para mejorar el funcionamiento del sistema.

La hipótesis planteada en un principio se comprueba a través de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios, en la cual el nivel de satisfacción fue alto y el grado de confiabilidad y oportunidad de la información presentada en el sistema fue aceptable por parte de los funcionarios.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación son resultado del análisis de los datos obtenidos de la encuesta (Anexo 6) realizada a los funcionarios de Fixis, los cuales ya fueron recolectados, procesados y administrados.

Las recomendaciones se dividen en tres partes:

A) Diseño del sistema de información.

1. Integrar al sistema el formato de planeación y evaluación, con los conceptos generales a evaluar y los pesos institucionales; para que el funcionario únicamente agregue actividades propias de su puesto, proyectos, metas y/o resultados según sea el caso y algunos pesos específicos, a fin de facilitar la uniformidad en los reportes y evitar el uso del programa Quattro pro (hoja de cálculo) que va a desaparecer.

2. Corregir los errores de cálculo de calificaciones (tratarlo directamente con el proveedor) que existen actualmente. Ejemplo:

El indicador de Gasto Directo califica .25 arriba.

3. En los casos en donde existe un administrador del proceso (persona encargada de elaborar la planeación y evaluación de uno o varios funcionarios), es necesario instalarles el sistema para que puedan consultar la información que requieran para elaborar los planes y evaluaciones.

4. Arreglar el botón de imprimir, ya que en la actualidad no funciona y la forma de imprimir es un poco complicada y la asesoría se tiene que proporcionar por teléfono.

B) Contenido del sistema

1. Agregar indicadores, con la finalidad de que el sistema contenga toda la información de las evaluaciones de los funcionarios.

Algunos de los indicadores que se tiene que añadir son:

- Solvencia
- Utilidad Neta
- Inversiones
- Renta fija
- Renta variable
- Gasto de adquisición
- Gasto de operación

2. Enlazar el sistema de información a las bases de datos originales (áreas técnicas que proporcionan la información), con la finalidad de disminuir los errores de captura.

C) Otros:

1. Proporcionar documentación del manejo del sistema para el usuario.
2. Proporcionar documentación técnica (complemento para configuraciones)

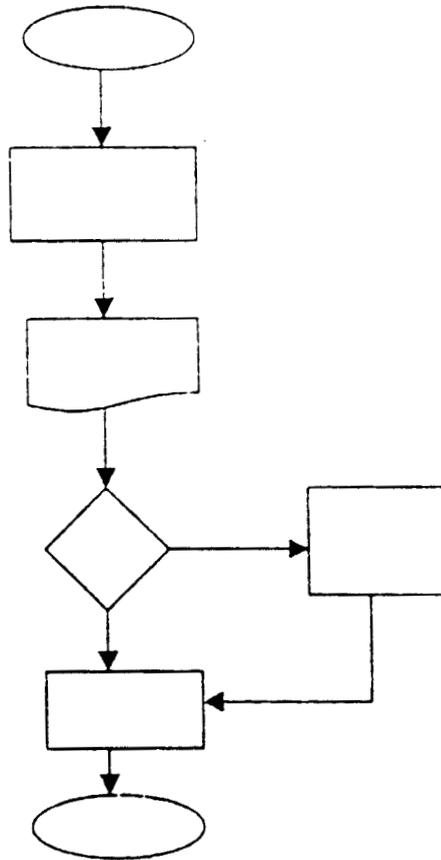
Bibliografía

1. Terry, George. "Principios de Administración". México: Continental. 1990.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración". México: Mc. Graw Hill. 1995.
3. David R., Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". México: Prentice Hall. 1997.
4. Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa". México: ECAFSA. 1997
5. Jarillo, José Carlos. "Dirección Estratégica". México: Mc. Graw Hill. 1992.
6. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. "Administración, una perspectiva global". México: Mc. Graw Hill. 1998.
7. Cunningham William, Aldag Ramon, Swift Christopher. "Introducción a la Administración". México: Iberoamericana. 1989.
8. Hamermesh, Richard G. "Planeación Estratégica". México. Limusa. 1990.
9. Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". México. 1982.
10. Murdick, Robert G. "Sistemas de Información Administrativa". México: Prentice Hall. 1988.
11. Morales Ramírez José. "La Introducción y las Tendencias de la Administración en las Organizaciones". México. 1988.

12. Morales Joaquín, Arriaga Montserrat. "Enciclopedia Larrouse". México. 1990
13. Martínez Ma. Eugenia. González Gonzalo. "Diccionario Enciclopédico Quillet". México. 1980
14. Mora José Luis y Molino Enzo. "Introducción a la Informática". México: Trillas. 1974.
15. Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill. 1991.
16. González Vazquez, Raúl. "Los Sistemas de Información en la computación" Tesis Profesional. Escuela de Contabilidad y Administración de Celaya. UGZ. 1987.
17. Eco, Umberto. "Como hacer una tesis" Barcelona: Gedisa. 1993.
18. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, "Elementos de Administración". México: Mc Graw Hill. 1993.
19. Prado Sonia. "Apuntes de la materia Sistemas de Información". Universidad del Pedregal. México. 1997
20. López Lozana Rafael. "Apuntes de la materia Seminario de Administración". Universidad del Pedregal. México. 1999.
21. Hermida Jorge, Serra Roberto, Kastika Eduardo. "Administración & Estrategia". Argentina. Macchi. 1992.
22. Fernández Arena José Antonio. "El Proceso Administrativo". México. Diana. 1991.
23. L. Gibson John M. Ivancevich. "Organizational Close". Mc Graw Hill. 1988.

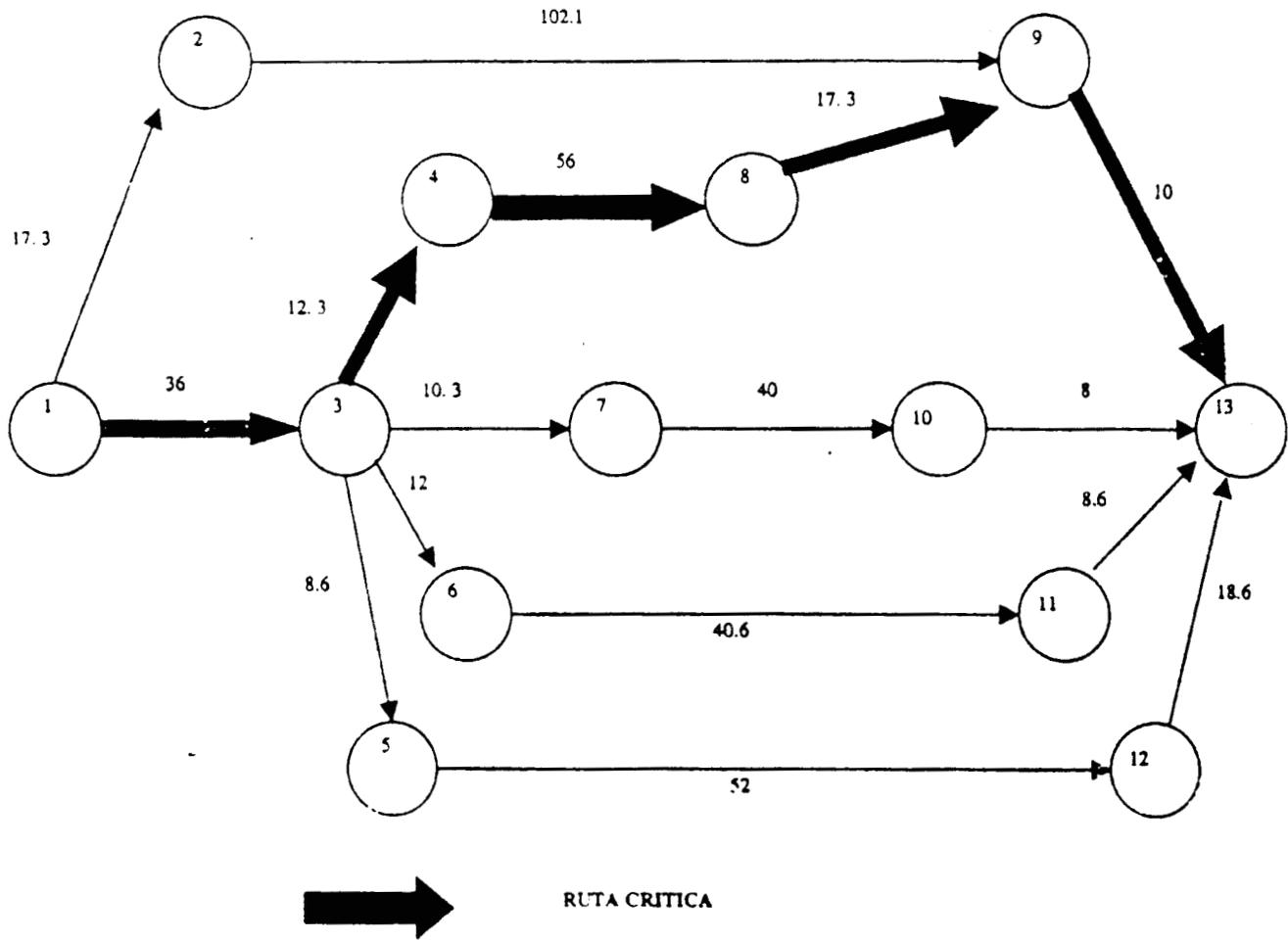
Anexo 1

Diagrama de Flujo



Anexo 3

Diagrama PERT



Anexo 4

PLANEACION
Y
EVALUACION DE
DESEMPEÑO

PROCESO DE PLANEACIÓN

I. PROCESO DE PLANEACIÓN

1.1) IMPORTANCIA

¿En qué consiste el proceso?

La Planeación pretende ser un proceso mediante el cual se garantice que toda la Empresa tenga criterios uniformes para definir sus metas y objetivos, asegurando que dichas metas estén alineadas y tengan el mismo enfoque, siendo a la vez la base para una evaluación de desempeño objetiva y homogénea en toda la organización.

Al ser un mecanismo sistemático y previsor, puede garantizar el logro de metas a través de su constante seguimiento, permitiendo además tener una perspectiva temporal de las mismas.

Al poder comparar los logros con los objetivos se puede planear con un punto de partida (donde estamos) y una meta (donde queremos estar), e ir evaluando en forma sistemática en la medida en que éstas últimas se vayan alcanzando.

El proceso de Planeación no solo enlaza e integra las actividades de la propia Dirección sino que las relaciona estrechamente con las estrategias de toda la Empresa.

Los objetivos clave deben ser comunicados y desplegados a lo largo de toda la organización, garantizando que sean comprendidos por todos.

Las actividades necesarias para lograr el objetivo clave de un nivel, se convertirán en el objetivo clave del nivel inferior, el que a su vez debe definir las actividades necesarias para lograrlo.

Los objetivos no permiten evaluar el desempeño corporativo e individual y por ello es necesario desarrollar metas. El proceso de fijar metas traduce los objetivos y estrategias en indicadores cuantitativos para cada nivel de la organización (define responsables) a fin de que sean medibles, se puedan monitorear, determinar cuándo se alcanzó la meta y permitir el establecimiento de nuevas metas una vez que las anteriores han sido alcanzadas.

Puntos Clave de un Proceso de Planeación

Un proceso de planeación efectivo es crítico para el éxito a largo plazo de la empresa.

Los puntos clave para lograrlo son:

- * Enfocarse a áreas críticas
- * Encadenar actividades por toda la organización
- * Definir medidas de desempeño
- * Establecer metas
- * Definir proceso anual con revisiones periódicas

El proceso de planeación es una metodología basada en datos, por lo tanto, es necesario definir medidas

de desempeño para dar seguimiento a los procesos.

Una buena medición de desempeño tiene estas características:

- * Se puede graficar
- * Permite dar seguimiento al desempeño del proceso
- * Conduce al comportamiento deseado

Las mejores mediciones de desempeño y que son genéricas por ser básicas para el éxito de un negocio son aquellas proporcionadas por los clientes. Ejemplos :

- Índices de Calidad
- Costos
- Tiempos de entrega

El objetivo principal de definir una medida de desempeño es identificar cuando un indicador tiene un comportamiento anormal, es decir , cuando un dato no es constante con la variación normal del proceso. Mientras un dato se mantenga dentro del rango de su desviación estándar podemos confiar en que está operando dentro de lo normal. La desviación estándar es definida como los *Límites de Acción*.

Cuando los indicadores tienen un comportamiento fuera de estos límites de acción, es necesario identificar las causas de la variación , las cuales serán la base para implementar un cambio.

Cuando la distribución de los datos presenta una gran variación (límite de especificación) podemos garantizar que es el punto clave para establecer un cambio y que es el momento para tomar el control del proyecto.

El nivel deseado en la variación futura será definida como las metas a alcanzar. Normalmente, no es obvio cómo se alcanzará este objetivo por lo que será necesario definir las estrategias o acciones de cambio que podemos traducir como proyectos estratégicos para lograr el objetivo deseado.

Una medición de desempeño debe tener los siguientes elementos:

Límite de Acción	Define el rango límite esperado de variación Identifica una valor a lograr.
-------------------------	--

Las metas deberán tener los siguientes **componentes**:

- * Objetivo o atributo buscado
- * Índice o escala para medir el progreso hacia el objetivo
- * Nivel o mínimo a ser logrado
- * Tiempo en el cual se espera sea logrado

Las **características** que deben tener son:

- * Específicas
- * Medibles

- * Alcanzables
- * Consistentes con otras metas

Las metas se pueden establecer en las siguientes **dimensiones**:

- * Rendimiento
- * Posición competitiva
- * Relaciones con los empleados
- * Incentivo tecnológico
- * Productividad
- * Desarrollo del personal
- * Calidad
- * Crecimiento, etc.
- * Contribución con la sociedad y con el sector asegurador

Principios que rigen el Proceso de Planeación

Objetividad: Los planes no deben ser vagos ni genéricos, sino que deben realizarse con la mayor precisión posible y soportados con información. Las metas y objetivos deben ser definidos en base a resultados y no a actividades.

Flexibilidad: Dentro de la precisión se debe dejar un margen para cambios que puedan surgir por circunstancias que hayan variado después de la planeación. No por ello se pierde la formalidad ya que está sustentado en la filosofía de la empresa y a la vez, constituido por reglas de aplicación general.

Unidad: Todos los planes deben estar alineados al Plan Estratégico de la Empresa y de GNP.

Cuantitividad: Las metas deben establecerse de manera concreta y contar con criterios de calificación numérica que eviten la subjetividad al planear y evaluar.

I.2 CRITERIOS GENERALES PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Criterios Generales

Son lineamientos que se definen, de acuerdo a las metas de la empresa, y que se establecen a nivel institucional como una medida para cuidar que exista consistencia y uniformidad en la definición de los Planes Operativos.

1. Es importante que se cuente con toda la información que se pide en el formato, para facilitar el seguimiento de cada indicador.
2. Las metas particulares se definan en base a los criterios generales y a los objetivos de la Empresa, cuidando siempre que exista uniformidad y consistencia.
3. Las metas deberán definirse en valor numérico específico.
4. Las metas deberán ser definidas en base a resultados esperados y no a actividades a realizar.
5. A cada meta deberá asignarse un peso específico cuidando que la suma de todas las metas sea siempre igual a 100%.

* Para aquellos proyectos que requieran de diferentes etapas para lograr su objetivo, deberán definirse las metas para cada etapa así como asignar pesos específicos a cada una de ellas de tal forma que sumen el 100% del proyecto a lograr.

6. Si en los resultados del año anterior al que se está evaluando no se cumplió alguna meta, deberá contemplarse en la planeación del año siguiente.

7. Ningún concepto deberá repetirse en 2 áreas o más, ya que sólo será evaluado una sola vez.

8. Sin excepción alguna todos los funcionarios deberán incluir en su evaluación los indicadores de aplicación institucional, con las metas que definan las áreas normativas. (Calidad, Recursos Humanos, Control Interno, Gasto Directo)

PUNTOS A CUIDAR EN CADA EN CADA AREA

CARATULA

- * El peso de rentabilidad será de 50% mínimo. (ver cuadro anexo)
- * Asignar los pesos a las demás áreas cuidando que sumen el 100%
- * Las áreas que no apliquen, deberán indicarse con N.A.

Área de Producción	Área de Negocio	Cantidad Distribución	Staff
Rentabilidad y Solvencia	50	50	En conjunto con su jefe, definirán este peso de acuerdo a su responsabilidad.
Ventas			
Canales de Distribución	N.A.		N.A.
Calidad y Ef. Operativa			
Proyectos Estratégicos			
TOTAL	100	100	100

- * La caratula deberá tener el nombre y puesto del funcionario, su firma y la de VoBo de su jefe inmediato.
- * La **calificación final** será la suma de la calificación personal de cada funcionario y la calificación de su empresa o jefe inmediato según sea el caso.

1. RESULTADO TÉCNICO (70% de peso)

a) Meta en Monto (50%)

* Para Funcionarios de Línea de negocio se deberá evaluar :

I. Total línea de negocio y por ramo

* Para Funcionarios de Canal de Distribución se deberá evaluar:

I. Total por línea de negocio

b) Total de la línea de negocio vs. 10 grandes (50%)

Para definir la meta de Resultado Técnico vs. Mercado el criterio a aplicar es:

Si el monto de Resultado Técnico de mi competidor supera mi monto en 5% o más, la meta será mantener el lugar que obtuve en 1997, pero si la diferencia entre su monto y el mío es menor al 5%, mi meta será ganar un lugar

2. Directores Generales de Línea de Negocio deberán evaluar

a) Conservación

b) Utilidad Neta en monto

c) Utilidad Patrimonial / Patrimonio en %

d) Gasto Directo (**no deberá tener un peso menor a 5%**)

- Gasto Total de Rec.Humanos más Honorarios

3. Directores de Área deberán evaluar el Gasto Directo correspondiente a su Dirección. Si no se puede identificar a este detalle no deberá aplicar.

4. Subdirectores podrán evaluar otros indicadores de acuerdo a su área de responsabilidad o a indicaciones de su director.

VENTAS

I. Este capítulo deberá estar integrado por:

a) Monto de ventas, **la meta deberá estar expresada en % de incremento (con un peso de 50%)**

* Para Funcionarios de Línea de negocio se deberá evaluar el Total línea de negocio y por ramo

* Para Funcionarios de Canal de Distribución se deberá evaluar el Total por línea de negocio

b) Participación en el mercado (con un peso de 50%)

c) Indicadores de cobranza aplicaran a:

Ventas y Mercadotecnia

Negocio Corporativo

Operaciones

Para coadyuvar al logro de las metas de rentabilidad, se incluirán dentro del capítulo de Ventas, quedando:

Director General:

a) Ventas Monto (30 %)

b) Indicadores de Cobranza (20 %)

c) Participación en el mercado (50 %)

Directores de Area y Subdirectores:

a) Ventas Monto (50 %)

b) Indicadores de Cobranza (50 %)

* Eliminarán % de participación en el mercado

Para determinar la participación en el mercado de cada línea de negocio se deberá considerar el total mercado.

* La Meta de Ventas de la Empresa deberá ser igual a la suma de las metas de cada Dirección; y éstas a su vez deberán ser la suma de sus respectivas Subdirecciones.

* Para efectos de la Evaluación se **consideran VENTAS EMITIDAS.**

CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA OPERATIVA

Las variables a incluir y sus pesos son:

A) Satisfacción de Clientes

- Índice por línea de negocio
- Clientes Externos - (asegurados y Fuerza Productora)
- Clientes Internos
- Lugar vs. 10 grandes únicamente líneas de negocio

La meta para aquellas áreas que tienen contacto con Clientes externos (Asegurados y fuerza productora), se determinará en base a los resultados del año anterior al que se está evaluando, las cuales deberán estar alineadas a la meta de cada línea de negocio.

La meta para encuestas internas: Para encuestas que tuvieron un resultado (año anterior) arriba del 8.75, deberán mantener éste como meta y aquellos que estén debajo determinarán la meta, del % de diferencia que hay entre la meta de la Cía y el resultado del año anterior, por lo que deberán aplicar para 1998 un 5% al resultado del año anterior para obtener la meta del año en curso.

Nuevas Encuestas

La meta será un 8.5 de satisfacción como mínimo.

B) Desarrollo de Recursos Humanos

- ISP 35

La meta para 1998 es:

Cumplir al 85% las acciones definidas en la minuta (resultado directo) y de mis subordinados con un peso de 50, cada una.

- Programa de Actitud .30

Las metas para 1998 son:

- Cumplir los fundamentos '95 y '96 al 90%
- Implantación al 100% fundamento '98

- Programa de Desarrollo .35

- Personal (40%) para 1998 es definir las metas derivadas de la Evaluación de Potencial y cumplirlas al 100%

- Subordinados (60%): Además de los cursos de desarrollo, así como la definición de las metas derivadas de la Evaluación de Potencial y su cumplimiento al 100%, deberá incluir los procesos de Planeación y Evaluación de Desempeño y la meta será la entrega puntual al 100% de ambos procesos.



c) **Control Interno** El peso específico para Directores Generales, no deberá ser menor al **2.5%** del total de la evaluación. para Directores y Subdirectores deberá ser el mismo y lo debe definir su director.

Se evaluará con el **resultado directo** de las revisiones que realicen las Subdirecciones de Auditoría Interna y Auditoría Financiera y en su caso, con los trabajos de naturaleza análoga que lleven a cabo las áreas normativas o despachos externos (incluyendo aquí las revisiones de software), por lo que es el único caso en el que no se aplicará el criterio de calificación.

En los casos en los que de acuerdo a la responsabilidad del funcionario no aplique algún indicador, se deberá expresar como N.A. y reponderar los pesos de las demás variables.

Nota: Todas las metas de Recursos Humanos deberán ser CUANTIFICABLES, e indicar además la FECHA compromiso.

PROYECTOS ESTRATEGICOS

Este capítulo está integrado por dos áreas:

1. Competitividad de Productos y Servicios

- * Para PRODUCTOS se deberán manejar 3 metas cuantitativas:
 - Fecha de Lanzamiento
 - % de participación en las Ventas totales de la línea de negocio.
 - Satisfacción de clientes: con una meta arriba de 8.6
- Nota: Si esta encuesta no se llega a realizar automáticamente se tendrá calificación de 0 (cero)



- * Para SERVICIOS se deberán manejar 3 metas cuantitativas:
 - Fecha de Arranque
 - Alcance del Servicio (número de clientes o regiones beneficiadas)
 - Satisfacción de clientes: con una meta arriba de 8.6



2. Proyectos Estratégicos

En esta área se incluyen proyectos cuyo impacto se refleje en años posteriores y que dependan del área de responsabilidad.

- * Los Proyectos serán evaluados en cuanto a:
 - Oportunidad en relación a la fecha compromiso
 - Calidad medida en función del cumplimiento del objetivo del proyecto, que deberá estar expresado de manera clara y observable. Este deberá ser validado por el jefe inmediato.



FORMATO

El formato de Planeación y Evaluación es la herramienta que se ha diseñado para dar seguimiento al proceso.

Las modificaciones que se le han hecho, permitirán identificar hacia que objetivo están dirigidos los esfuerzos del periodo a evaluar; ayudando a garantizar el logro de los objetivos generales de la Compañía, como los específicos de cada área.

Adicionalmente, puede servir como punto de apoyo para estructurar responsabilidades y preferencias de control y supervisión adecuadas a cada área.

Carátula

El formato de planeación está integrado por 5 grandes Capítulos, los cuales se encuentran concentrados en la carátula, en donde se indica la calificación obtenida por cada uno y su peso específico respecto a la Evaluación Global.

Esta evaluación corresponde a la **Evaluación Personal** de cada funcionario.

Áreas de Evaluación	Peso
1) Rentabilidad y Solvencia 2) Ventas 3) Desarrollo de Canales de Distribución 4) Eficiencia Operativa 5) Proyectos Estratégicos	
Total	100

Para integrar la calificación total, cada funcionario debe multiplicar su evaluación personal por su peso, y multiplicar la evaluación personal de su jefe inmediato por el peso correspondiente.

Evaluación Total	Peso
1. Evaluación Personal 2. Evaluación Jefe Inmediato	
Total	100

Cada uno de los capítulos de la evaluación está constituido por los indicadores que permiten dar seguimiento a las estrategias desarrolladas para el logro de los objetivos de cada empresa y de los de Fixis.

MECÁNICA DEL PROCESO 1998

Planeación Anual:

A) Implementación:

Los pasos para la implementación son:

1. Se realiza el Plan Estratégico de Fixis 1998 - 2002, el cual es revisado y autorizado por el Comité de Dirección.
 2. Se definen los Planes Estratégicos 1998- 2002 para cada una de las Empresas del Grupo; se revisan y se hacen las correcciones necesarias para que todos sean consistentes con el Plan Estratégico de Fixis.
 3. A partir del Plan Estratégico, se hace el Plan Operativo de Fixis (en el cual se definen las metas del año 1998).
 4. Cada Director General realiza el Plan Operativo 1998 de su empresa, el cual también es revisado para garantizar que esté alineado al Plan Estratégico de cada empresa.
 5. Se definen los Planes Operativos 1998 para Directores de Área y de sus Subdirectores especificando metas y pesos.
 6. Validación de los formatos por Empresa y Dirección.
 7. Revisión y ajuste de Criterios de Calificación.
 8. Últimas correcciones y entrega a funcionarios de su Planeación y Criterios de Calificación. La Planeación deberá ser FIRMADA por el funcionario y su jefe inmediato.
-

PROCESO DE EVALUACIÓN

II.1) OBJETIVO

Evaluar los resultados obtenidos en las metas previamente definidas de acuerdo a los criterios de calificación.

II.2) APLICACIÓN DE CRITERIOS

- Para garantizar que el proceso de evaluación de funcionarios sea objetivo y se realice de manera homóloga en toda la organización, todos los funcionarios deberán considerar los Criterios Generales que se definieron para el año en curso.

Los resultados se deberán presentar de acuerdo al formato:

- Meta específica esperada (numérica)
- Resultado obtenido (numérico)
- % de desviación (real vs. meta)
- Calificación obtenida (en base a la tabla del criterio de calificación correspondiente)
- Calificación ponderada en base al peso determinado

El formato de Planeación , es la base para realizar la Evaluación de Desempeño , por lo tanto no se podrá realizar ningún cambio o ajuste que no se haya previsto en los procesos de revisión previa validación de la Sd. de Planeación Estratégica.

Anexo 5

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 1998

Area:

Nombre:

Puesto:

GNP VIDA	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. RENTABILIDAD Y SOLVENCIA	8.58	0.50	4.29
2. VENTAS	8.78	0.15	1.32
3. DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	N.A	NA	N.A.
4. EFICIENCIA OPERATIVA	8.58	0.15	1.29
5. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	8.85	0.20	1.77
TOTAL		1.00	8.66

PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
EVALUACION VIDA	8.66	0.80	6.93
EVALUACION FIXIS	0.00	0.20	0.00
TOTAL		1.00	8.66

* 5 GASTO DE OPERACIÓN	RESULTADO	META 98	RESULTADO 98	% CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN		
	AÑO ANTERIOR	ANUAL	REAL				PLAN	DESV
vda	N.D	264.50	213.50	224.80	-5.03%	9.75	1.00	9.75
							1.00	9.75

CUADRO DE PONDERACIÓN FINAL	DESCRIPCIÓN DEL MOTIVO DE LA DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Resultado Técnico		8.25	0.70	5.78
Monto		7.87	0.50	3.98
...gar vs mercado		8.50	0.50	4.25
2. Utilidad Neta			0.10	0.94
Utilidad Neta		9.40	1.00	9.40
3. Utilidad Patrimonial			0.10	0.80
Utilidad Patrimonial/Patrimonio por Línea de negocio (%)		8.00	1.00	8.00
4. Gastos			0.10	0.88
Gastos		9.75	1.00	9.75
Total				8.58

OBJETIVO

ESTRATEGIA

META 2008

INDICADORES DE DESEMPEÑO

2.1) VENTAS	RESULTADO		META'08		RESULTADO '08		PLAN			CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICAC PONDERA			
	1997.00				RESULTADO		DESV.								
	MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	DESV.						
Vtas individual *	1714.89	30.00%	2051.70	18.87%	1488.00	24.90%	1384.30	16.80%	7.70%	6.89	0.46	4.89			
Grupo y Colectivo	1714.90	40.27%	2130.00	24.23%	1586.30	28.08%	1871.10	28.30%	-1.30%	8.78	0.46	3.84			
Participación (ventas en comisión)**	120.99	82.90%	170.00	40.61%	33.80	71.00%	27.90	22.18%	48.88%	10.09	0.10	1.89			
TOTAL											1.00	9.64			
2.2) PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	RESULTADO		META'08		RESULTADO '08		PLAN			CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICAC PONDERA			
1997.00		ANUAL		REAL		DESV.									
MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	MONTO	% INC.	DESV.							
Vtas individual *	0.30	-	0.30	-	0.27	-	0.30	-2.90%		6.28	0.90	3.18			
Grupo y Colectivo *	0.30	-	0.20	-	0.21	-	0.20	0.70%		10.00	0.80	6.00			
TOTAL											1.00	9.18			
* Bajo revisión de Planeación Estratégica															
CUADRO DE PONDERACIÓN FINAL	DESCRIPCIÓN DEL MOTIVO DE LA DESVIACIÓN									CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICAC PONDERA			
1. Ventas / Monto :													9.64	3.60	4.73
2. % Participación en el mercado													9.18	0.90	4.88
TOTAL											1.00	9.71			

OBJETIVO:

ESTRATEGIA

META 2002

INDICADORES DE DESEMPEÑO

4.1) CALIDAD (SATISFACCIÓN DE CLIENTES)	RESULTADO	META '98	RESULTADO		%	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	
	1997		FECHA	REAL	FECHA				DESV.
Vida	8.52	8.25	JUN 98	8.07	SEP 98	-8.43%	8.25	0.60	4.13
- Vida Individual				7.9					
- Vida Grupo y Colectivo				8.24					
Encuestas Inernas	8.15	8.56	DIC 98	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0.50	0.00
TOTAL								1.00	8.25

ESTRATEGIA

META 2002

4.2) CONTROL INTERNO	RESULTADO	META '98	RESULTADO		%	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	
	1997		FECHA	REAL	FECHA				DESV.
Resultado de Auditorías Vida	9	8.5		N.A.	SEP 98	-100.00%	N.A.	1.00	N.A.
TOTAL								1.00	N.A.

ESTRATEGIA

META 2002

INDICADORES DE DESEMPEÑO

4.3) DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	RESULTADO	META '98	RESULTADO		%	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	
	1997		FECHA	REAL	FECHA				DESV.
ISP	71.41	Juegos cumplidos en ISP 97				0.00%	N.A.	0.35	N.A.
		Equipo directo		N.A.	Sep'98			0.60	
		Global		N.A.	Sep'98			0.50	
Programa de Adultud								0.30	2.74
- Fundamento 98 y 98	75.5	0.8		0.82	Sep'98	2.00%	9.25	0.60	4.68
- Implantar Fundamento 98	nd	0.95	Dic. '98	0.98	Sep'98	0.00%	9.00	0.50	4.50
Programa de Desarrollo								0.35	N.D.
Personal	100% vs plan	Cumplir 100% plan						0.40	N.D.
Subordinados	100% vs plan	Cumplir 100% plan						0.60	N.D.
TOTAL								1.00	8.19

CUADRO DE PONDERACIÓN FINAL	DESCRIPCIÓN DEL MOTIVO DE LA DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN
				PONDERADA
4.1 Calidad		8.25	0.60	4.13
4.2 Control Interno		N.A.	0.20	0.00
4.3 Desarrollo de Recursos Humanos		9.13	0.30	2.74
TOTAL			1.00	8.58

OBJETIVO
ESTRATEGIA

META 2008

INDICADORES DE DESEMPEÑO

3.1) COMPETITIVIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	RESULTADO	META 88	FECHA	RESULTADO	FECHA	%	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACI
	1987					DESV.			pondera
CAMBIO EN TARIFFAS, COMISIONES NIVELADAS	N.D.			100 % VS. PLAN	SEP 88	0.00%	8.00	0.40	3.00
Fecha de lanzamiento		100% eventos	Jul. 88	100% eventos					
% de participación			Oct. 88	A la venta en Sep.					
Encuestas de Satisfacción		8.5	Oct. 88	N.A					
CAMBIO EN TARIFFAS, COMISIONES NIVELADAS	N.D.			100 % VS. PLAN	SEP 88	0.00%	8.00	0.30	1.80
OTTALES									
Fecha de lanzamiento		100% eventos	Julio 88						
% de participación			Oct. 88						
Encuestas de Satisfacción		8.5	Oct. 88						
DINAMICA SEPTIEMBRE 88	N.D.			100 % VS. PLAN	SEP 88	0.00%	8.00	0.40	3.00
Fecha de lanzamiento		100% eventos	Sept. 88						
% de participación			Oct. 88						
Encuestas de Satisfacción		8.5	Oct. 88						
TOTAL								1.00	8.80

OBJETIVO

ESTRATEGIA

META 2008

INDICADORES DE DESEMPEÑO

3.2) PROYECTOS ESTRATEGICOS	RESULTADO	META 88	FECHA	RESULTADO	FECHA	%	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACI	
	1987					DESV.			pondera	
1) Controla especial de riesgo	N.D.	100% eventos	Julio	Controla	SEP 88	0.00%	9.00	0.40	3.60	
2) Nuevo sistema Vida	N.D.	Mayor desarrollo del programa	Diciembre	100% VS. Plan	SEP 88	0.00%	9.00	0.40	3.60	
3) Seguimiento de datos de resultados hacia oficinas más por zona (V. Gen. y Participación por Centro Regional)	N.D.	Generar datos de resultados	Octubre	85.88 % eventos	SEP 88	-14.68%	7.75	0.80	1.50	
TOTAL								1.00	8.70	
CUADRO DE PONDERACIÓN FINAL	DISTRIBUCIÓN DEL MOTIVO DE LA OBSERVACIÓN							CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACI
										pondera
1. Competitividad Productos y Servicios								8.00	0.40	3.00
2. Proyectos estratégicos								8.75	0.80	8.20
TOTAL									1.00	8.80

Anexo 6

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN CON EL SISTEMA DE
INFORMACIÓN

1.- Señala el grado en el que se cubrieron tus expectativas en cada uno de los siguientes aspectos:

	D	R	B	MB	E
• Oportunidad de la información	<input type="radio"/>				
• Confiabilidad de la información	<input type="radio"/>				
• Facilidad del manejo del sistema	<input type="radio"/>				
• Contribución a optimizar el tiempo	<input type="radio"/>				

D= deficiente

R= regular

B= buena

MB= muy buena

E= excelente

Mucho agradeceremos tus comentarios y sugerencias para poder mejorar los procesos de planeación y evaluación 1999.