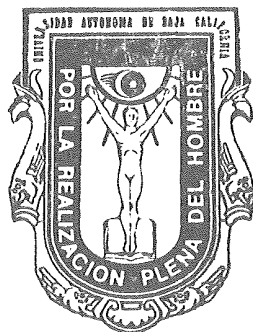


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION
E INFORMATICA**

UNIDAD ENSENADA



T E S I S :

**ANALISIS ADMINISTRATIVO DE UN
DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTA

ARMANDO HERNANDEZ GIL

ENSENADA, B. C.

DICIEMBRE DE 1993

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINSTRACION

UNIDAD ENSENADA

TESIS:

ANALISIS ADMINISTRATIVO DE UN DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

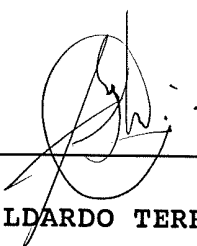
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

ARMANDO HERNANDEZ GIL

APROBADA POR:



L.A.E. GILDARDO TERRIQUEZ MARDUEÑO

ASESOR

ENSENADA, B.C.

DICIEMBRE DE 1993

Hoy que he llegado a la culminación de una meta de mi vida, deseo expresar mis más sinceros agradecimientos.

A Dios

Por permitirme llegar al término de una etapa de mi vida.

A mis padres

Porque sin su apoyo jamás hubiera logrado tener una preparación profesional lo cual representa la más preciada herencia que conservaré.

A mi esposa

Por su cariño, por el apoyo que me ha brindado, por su estímulo y comprensión.

A mi Asesor y Maestro: Lic. Gildardo Ferrnquez Mardueño

Que con su amistad, dedicación y conocimientos me apoyó a esculpir esta Tesis.

A mis Superiores

Por las facilidades brindadas y su valiosa colaboración en el desarrollo de esta Tesis.

A mis maestros

Por sus enseñanzas, consejos y contribuciones, expreso con gusto mi sincero aprecio.

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	1
Objetivo de la Tesis	3

CAPITULO 1. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 El concepto	4
1.2 Misión de ARHESA	4
1.3 Visión de la compañía	4
1.4 Estrategia básica de la planeación	5
1.5 Principios	6
1.6 Valores	6
1.7 La estrategia de la empresa	7
1.8 Las herramientas	7
1.9 Panorama general de la empresa	8
1.10 Misión de ventas y mercadotecnia	8
1.11 Misión de operación	9
1.12 Misión de expansión	9
1.13 Misión de recursos humanos	9
1.14 Misión de finanzas y administración	10
1.15 Misión de sistemas de información	10
1.16 Qué es lo que ofrece la dirección de sistemas	11
1.17 Qué es un sistema para ARHESA	11
1.18 El papel de los sistemas dentro de la administración de ARHESA	12
1.19 Panorama general de la dirección de sistemas	13
1.20 Proceso de sistemas de información	14
1.21 Proceso interno de sistemas	15
1.22 Participación de las Gerencias y Deptos. en el proceso de sistemas	16

CAPITULO 2. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO

2.1 Antecedentes del departamento de documentación	17
2.2 Objetivos de capacitación y procedimientos	18
2.3 Fases del plan maestro del área de capacitación y procedimientos	19
2.4 Programa para la redacción y producción de manuales	19
2.5 Estándar para los nombres de archivos	20
2.6 Avance de lecciones de los manuales de capacitación	21
2.7 Estructura del manual de capacitación	22

CAPITULO 3. PROPUESTA DE ADMINISTRACION

3.1 Propuesta de administración del departamento de documentación	26
3.2 Fases del proceso administrativo	27
3.3 Misión del departamento de documentación	28

INDICE DE CONTENIDO

3.4 Planeación	29
3.4.1 Establecimiento de objetivos del departamento de documentación	30
3.4.2 Políticas del departamento de documentación	31
3.4.3 Plan general del departamento de documentación	32
3.4.4 Programa de trabajo	34
3.4.5 Presupuesto del departamento de documentación	35
3.4.6 Procedimientos	40
3.4.7 Estándares para documentación	43
3.4.8 Estándares para gráficos	44
3.4.9 Codificación de la biblioteca	46
3.5 Organización	47
3.5.1 Estructura propuesta para el departamento de documentación	48
3.5.2 Descripción de funciones del departamento de documentación	49
3.5.3 Organización funcional	65
3.6 Dirección	66
3.6.1 Toma de decisiones	67
3.6.2 Motivación	68
3.6.3 Comunicación	70
3.6.4 Supervisión	72
3.7 Control	77
3.7.1 Establecimiento de estándares	78
3.7.2 Medición de resultados	79
3.7.3 Corrección	80
3.7.4 Retroalimentación	80
Conclusión	81
Anexos	83

INTRODUCCION

No es necesario decir que el mundo está cambiando, pues se puede apreciar con claridad. Por otra parte, el mundo de los negocios también ha sufrido cambios, especialmente con la llegada de la computación electrónica, con la cual han surgido nuevas disciplinas y se han creado nuevas profesiones. Al mismo tiempo que se requieren de nuevas estructuras organizacionales para satisfacer las demandas de los negocios modernos.

Motivo por el cual la empresa **ARHESA** ha trabajado intensamente en la modernización, y en breve contaremos con sistemas que nos permitirán planear metas ambiciosas y sostener una posición de liderazgo en la calidad de los servicios existentes, así como situarnos al nivel de los nuevos avances en los servicios de telecomunicaciones.

En su primera etapa de consolidación e infraestructura es donde nace el interés de esta TESIS. Ya que en su forma de adecuarse a las exigencias del cambio hacia un desarrollo sistemático totalmente integrado crea la necesidad de formar una Nueva Dirección llamada Sistemas de Información, y dentro de esta Dirección se establece el Departamento de Documentación.

El cual analizamos de modo tal que, con el nuevo enfoque y estructura organizacional de la empresa **ARHESA**, se hizo necesaria una nueva forma de Administrar este Departamento, forma que propondremos con el fin de que éste logre sus objetivos, dentro de la compañía.

Se hace la aclaración que el nombre que se da a la Empresa en el desarrollo de la TESIS es ficticio, y como se recomendarán sus métodos, sistemas y procedimientos no se identificará a la institución de que se trata con la finalidad de cumplir con el * Artículo 24 del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

* Fuente: Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Título II De la Responsabilidad ante la Sociedad.

Capítulo I En su ejercicio Profesional.

Artículo 24. Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate.

OBJETIVO DE LA TESIS

El objetivo de esta TESIS, es efectuar un Análisis Administrativo del Departamento de Documentación de la Empresa **ARHESA**, con el fin, de conocer y elaborar un documento que de una manera sencilla y de fácil comprensión contenga una serie de experiencias acerca de la Administración del Departamento de Documentación, con el propósito de auxiliar a todas aquellas personas interesadas en adquirir un conocimiento general del funcionamiento del Departamento.

Se considera que esta TESIS pudiera ser de mucha ayuda para estudiantes de la materia de Sistemas y Procedimientos y para personal de asesoría encargado de preparar estudios de Administración, operativos y de índole parecida.

El Análisis Administrativo del Departamento de Documentación ha sido redactado especialmente para esta TESIS, sin embargo, ante la imposibilidad de cubrir absolutamente todo, el lector sabrá comprender que podrían haberse incluido otros aspectos, pero a costa de no tener que hacer un documento muy voluminoso que dificultara la fácil consulta y el cómodo manejo para fines de comprensión, se presenta tal y como consideramos es lo más importante.

PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 EL CONCEPTO

ARHESA es una red inteligente de transporte de información, con nodos de servicio a través de los cuales se ofrece a nuestros **CLIENTES** soluciones de telecomunicaciones integrales y personalizadas; mediante un esquema dinámico de comercialización.

A lo largo de los 15 años que **ARHESA** ha trabajado en beneficio de la sociedad de Baja California y Sonora, la empresa ha desarrollado múltiples planes de acción que le han permitido colocarse a la vanguardia tecnológica en nuestro país. Actualmente sus prioridades se refieren a que los objetivos fundamentales se deben orientar a la satisfacción de nuestros **CLIENTES**, la excelencia en el servicio, y a la seguridad y orgullo de pertenencia entre nuestros empleados, dentro de un marco financiero sano.

1.2 MISION DE ARHESA

La Misión de **ARHESA** es ser la empresa líder en proporcionar a sus **CLIENTES** soluciones óptimas, integrales y personalizadas que satisfagan sus necesidades y expectativas de servicios de telecomunicaciones.

1.3 VISION DE LA COMPAÑIA



CLIENTE

- Suministrar a cada empresa una solución integral y personalizada de telecomunicaciones.
- Transformar **ARHESA** en una empresa de telefonía a una de telecomunicaciones.
- Calidad de servicio en niveles internacionales.
- Enfoque de servicio.

1.4 LA ESTRATEGIA BASICA DE LA PLANEACION EN LA EMPRESA PARA ENFRENTAR EFICIENTEMENTE NUESTROS RETOS, LA HEMOS IDENTIFICADO EN TRES ETAPAS:

EN LA PRIMERA ETAPA DE CONSOLIDACION E INFRAESTRUCTURA.-
Mejoraremos los procedimientos de una manera ordenada y medible, específicamente en las áreas de atención a **CLIENTES** y de desarrollo del personal.

LA SEGUNDA ETAPA DE EVOLUCION Y DIVERSIFICACION.-
Contempla más y mejores servicios, cultura de calidad y mayor nivel de capacitación.

LA TERCERA ETAPA DE SOFISTICACION Y COMPETENCIA.- Busca la excelencia en el servicio, verdadera capacidad de competir en un mercado abierto y ser una empresa en que la gente quiera trabajar. Desarrollaremos un clima laboral que promueva en el personal el sentido de pertenencia hacia la empresa, y el deseo de servir a nuestros **CLIENTES**.

NUESTRA EMPRESA DEBE TOMAR EN CUENTA SUS PRINCIPIOS Y SUS VALORES, Y EN ESTE CONTEXTO RESULTA IMPORTANTE ENFATIZAR LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

1.5 PRINCIPIOS

- 1.- MI CLIENTE; LA RAZON DE MI TRABAJO.
- 2.- CONCENTRARSE EN LA CALIDAD DE SERVICIO.
- 3.- TRABAJAR EN EQUIPO.
- 4.- CONCIENCIA DEL COSTO-BENEFICIO.
- 5.- ORGULLO POR EL TRABAJO REALIZADO.

1.6 VALORES

- ▲ **INTEGRIDAD.-** Significa que lo que decimos es congruente con lo que hacemos.
- ▲ **CALIDAD.-** Es superar las expectativas de nuestro cliente.

- ▲ **RESPECTO Y DIGNIDAD DE LA PERSONA.-** Es tratar a los demás como queremos ser tratados.
- ▲ **INNOVACION.-** Es utilizar nuestra creatividad para lograr los cambios que nos proyecten con éxito al futuro.
- ▲ **SERVICIO.-** Es el compromiso de ayudar a nuestro ~~CLIENTE~~ a cumplir su misión.

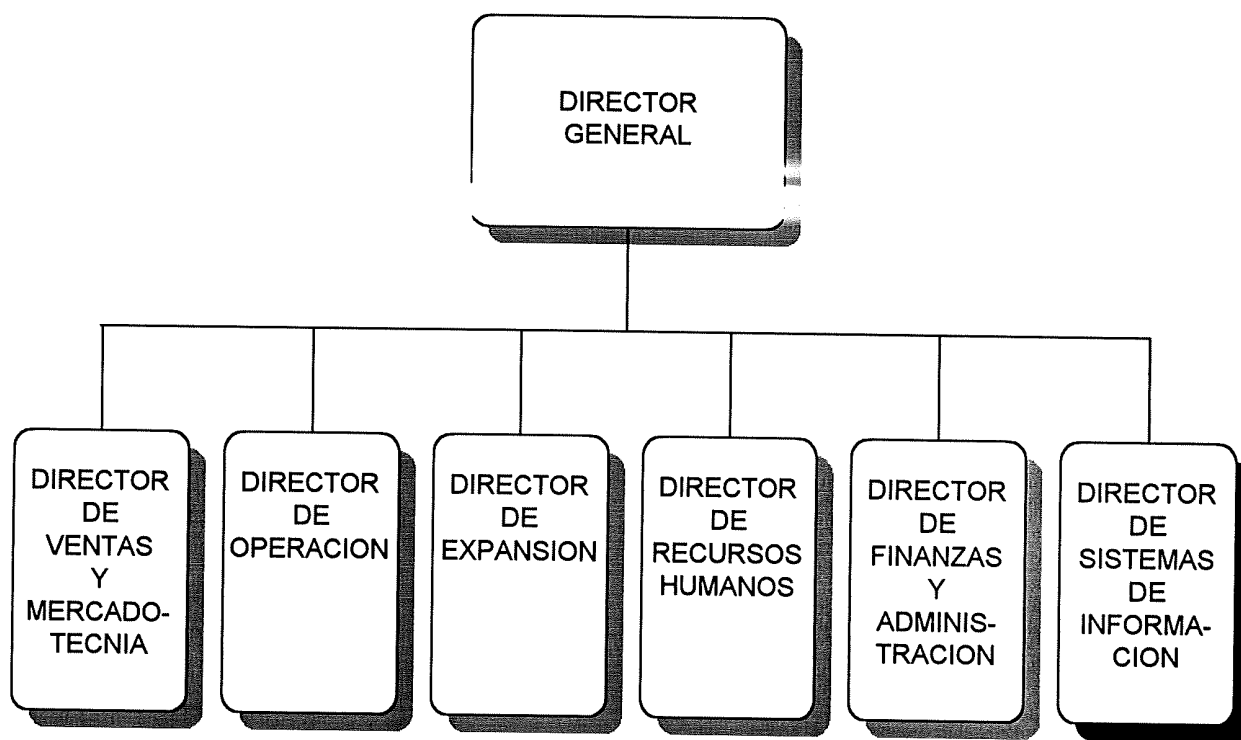
1.7 LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La mejora continúa a través de la administración de los procesos institucionales, orientados a satisfacer los requerimientos del **CLIENTE**.

1.8 LAS HERRAMIENTAS

- ▲ **INGENIERIA DE PROCESOS.**
- ▲ **CAPACITACION.**
- ▲ **CONTROL ESTADISTICO.**
- ▲ **TRABAJO EN EQUIPO.**
- ▲ **TECNOLOGIA.**
- ▲ **EVALUACION DE PROYECTOS.**

1.9 PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA



1.10 MISION DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

Garantizar las líneas, ofreciendo soluciones óptimas, integrales y personalizadas de servicios de telecomunicaciones, conforme a las necesidades y expectativas de nuestros **CLIENTES**.

1.11 MISION DE OPERACION

Garantizar la continuidad de los servicios de telecomunicaciones mediante la integración de las funciones de operación y mantenimiento a fin de asegurar la calidad del servicio, acorde a las necesidades y expectativas de nuestros **CLIENTES**.

1.12 MISION DE EXPANSION

Proporcionar a **ARHESA** y a sus **CLIENTES** la infraestructura tecnológica óptima para cumplir con objetivos de servicio en el área de telecomunicaciones.

1.13 MISION DE RECURSOS HUMANOS

Proveer un Clima Laboral que propicie el cumplimiento de los objetivos de la empresa, desarrollando con oportunidad y calidad sus Recursos Humanos.

1.14 MISION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

Garantizar que los recursos económicos necesarios para las operaciones de la empresa, se administren en forma óptima.

1.15 MISION DE SISTEMAS DE INFORMACION

Proveer y respaldar los sistemas requeridos por la organización que optimicen la operación y faciliten la toma de decisiones.

DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION

En el entorno internacional de nuestros días es cada vez más importante el papel que juegan las telecomunicaciones en el desarrollo de un país. Ante la necesidad de un desarrollo Sistemático de la eficiencia de la Empresa, se crea la DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION, como la llave para convertir en acción las más amplias políticas y necesidades administrativas, con el objeto de:

- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Aumentar la eficiencia de los procesos operativos de la Empresa.

- Adquirir la tecnología más avanzada en procesos operativos
- Generar ahorros en la operación y el crecimiento de la Empresa.

1.16 QUE ES LO QUE OFRECE LA DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION

Proveer y Respalidar los Sistemas requeridos por la Organización que optimicen la operación y faciliten la toma de decisiones, mediante un análisis de los planes de acción, documentos, formas y equipo. Con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones y funciones de la empresa.

1.17 QUE ES UN SISTEMA PARA ARHESA

Es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea apoyados en tecnología electrónica.

1.18 EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE ARHESA

Primero, establezcamos el hecho de que el campo de los Sistemas sera parte integral del trabajo de cada departamento. Esto quiere decir que cada persona que, dirige o administra las actividades de sus subordinados (pocos o muchos) va a tener en su trabajo una responsabilidad inherente por los Sistemas que emplean él y sus subordinados, el como se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados. Van a ser un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

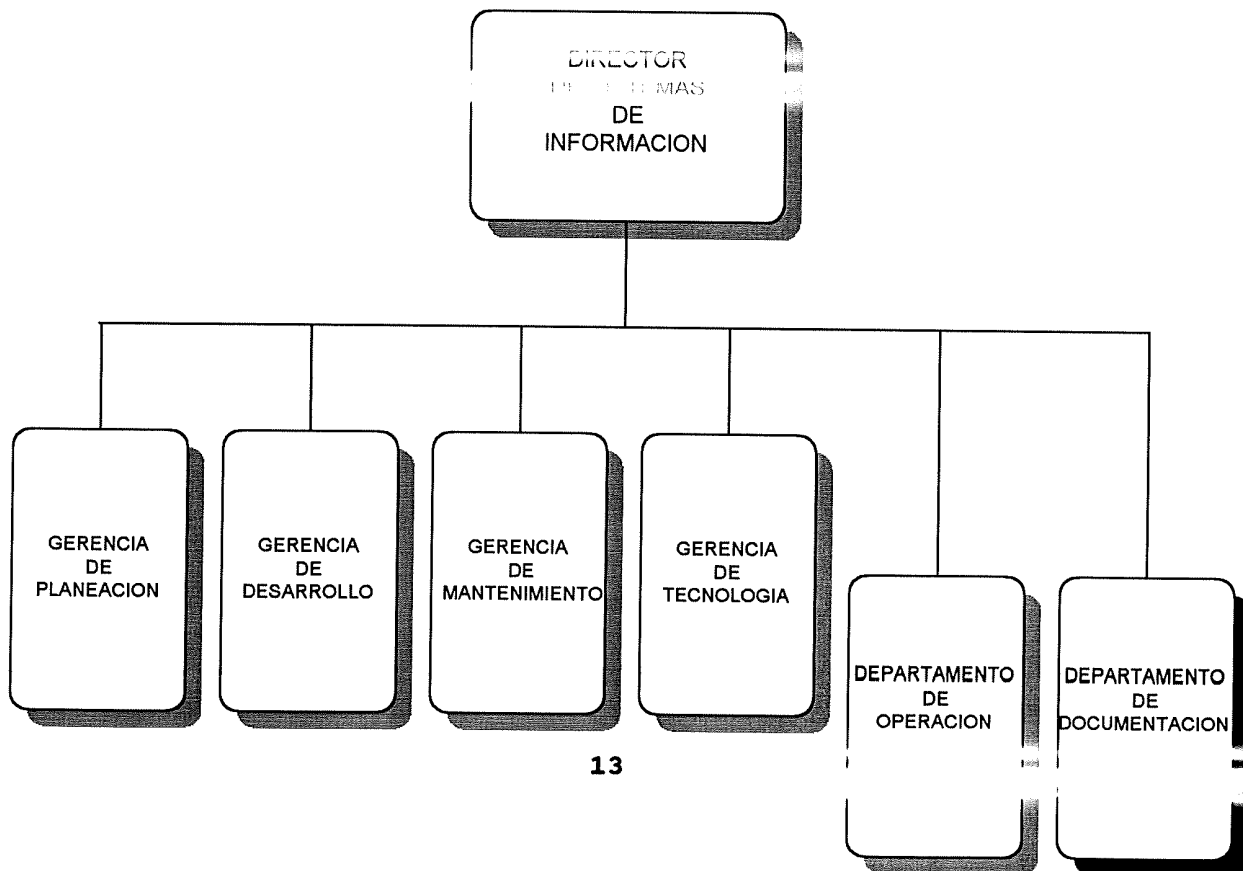
LA DIRECCION DE SISTEMAS trabaja estrechamente y auxilia a todas las otras Direcciones y Departamentos en los problemas de Sistemas conforme se le sea solicitado. Por lo tanto los proyectos pueden iniciarse a petición del Departamento interesado o a sugerencia del de la Dirección de Sistemas.

Cuando un proyecto o modificación de un Sistema es pequeño, esto es, que no requiera de una Planeación o Control de actividades por parte de la Dirección de Sistemas basta con

que el Departamento que hace el requerimiento se coordine con la Dirección de Sistemas y se procede al desarrollo o modificación del Sistema.

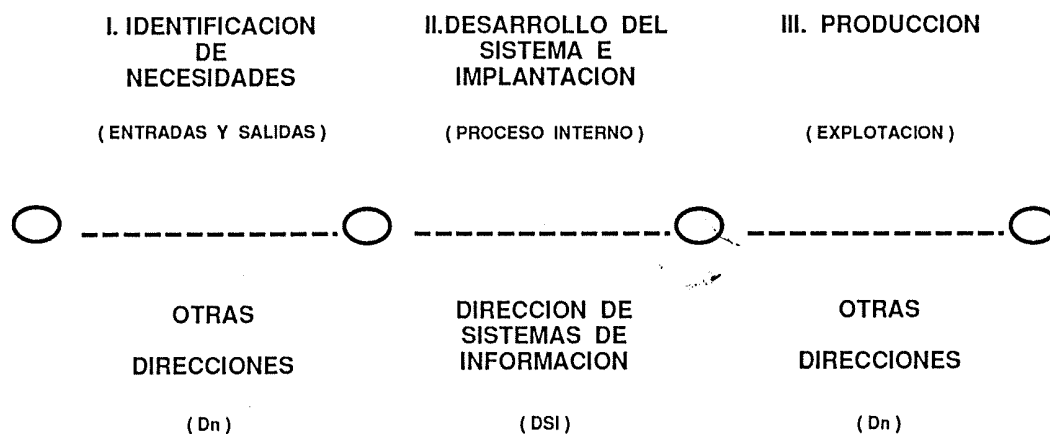
Pero cuando un proyecto o modificación es grande, esto es, que abarque Planeación, Organización Coordinación y Control de actividades por parte de la Dirección de Sistemas se requiere de ciertas esferas bien determinadas. Por lo cual la Dirección de Sistemas de Información cuenta con la siguiente estructura organizacional.

1.19 PANORAMA GENERAL DE LA DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION



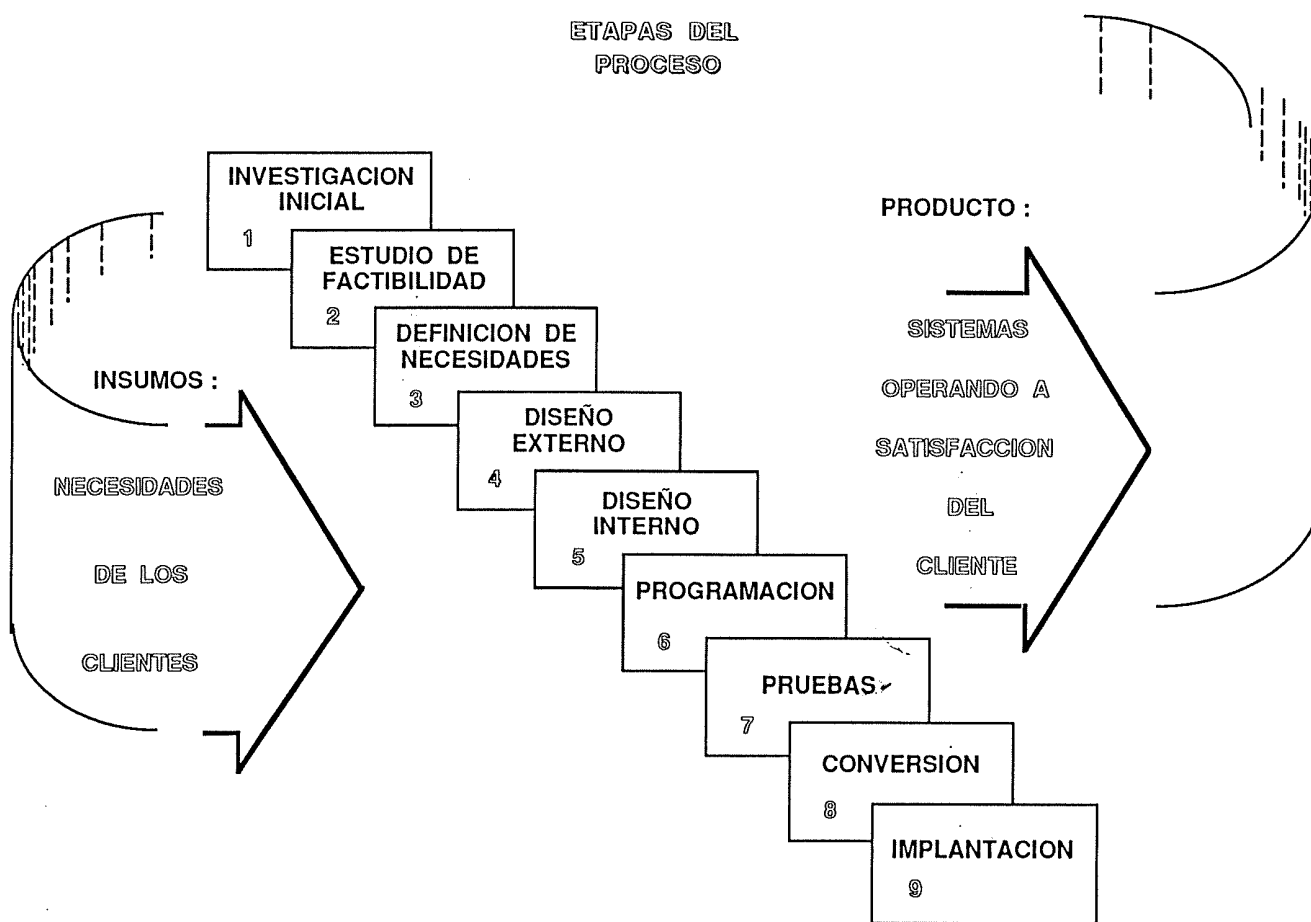
Una vez identificada la estructura de la Dirección de Sistemas, se mostrará la secuencia predefinida de acciones que ejecuta la Dirección, para responder a un requerimiento de un **CLIENTE**.

1.20 PROCESO DE SISTEMAS DE INFORMACION



Como puede observarse en el punto II. DESARROLLO DEL SISTEMA E IMPLANTACION es donde interviene la Dirección de Sistemas de Información. En la siguiente hoja se señala cuales son las Etapas que intervienen en el Proceso Interno de Sistemas.

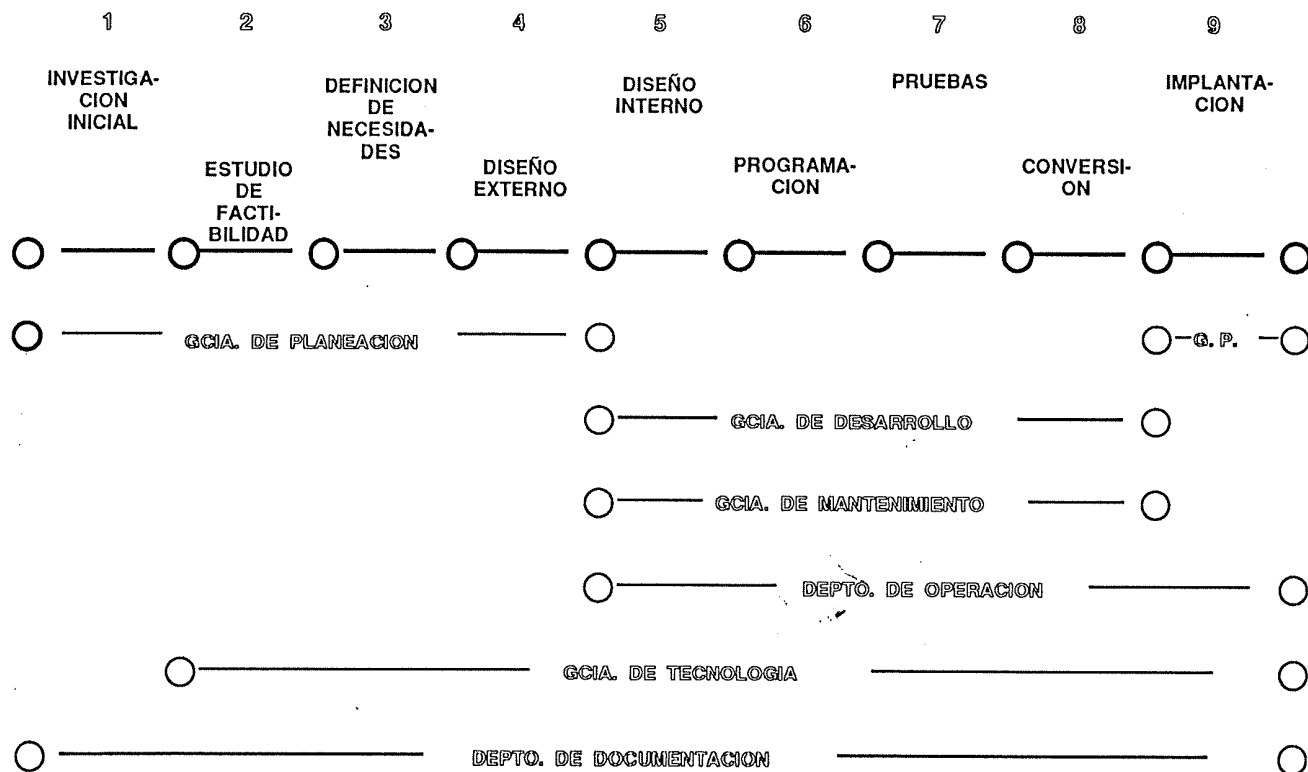
1.21 PROCESO INTERNO DE SISTEMAS



Una vez identificadas las Etapas del Proceso, en la siguiente hoja se muestra la participación de cada una de las Gerencias y Departamentos de la Dirección de Sistemas de Información en el Proceso Interno de Sistemas.

1.22 PARTICIPACION DE LAS GERENCIAS Y DEPARTAMENTOS

EN EL PROCESO INTERNO DE SISTEMAS



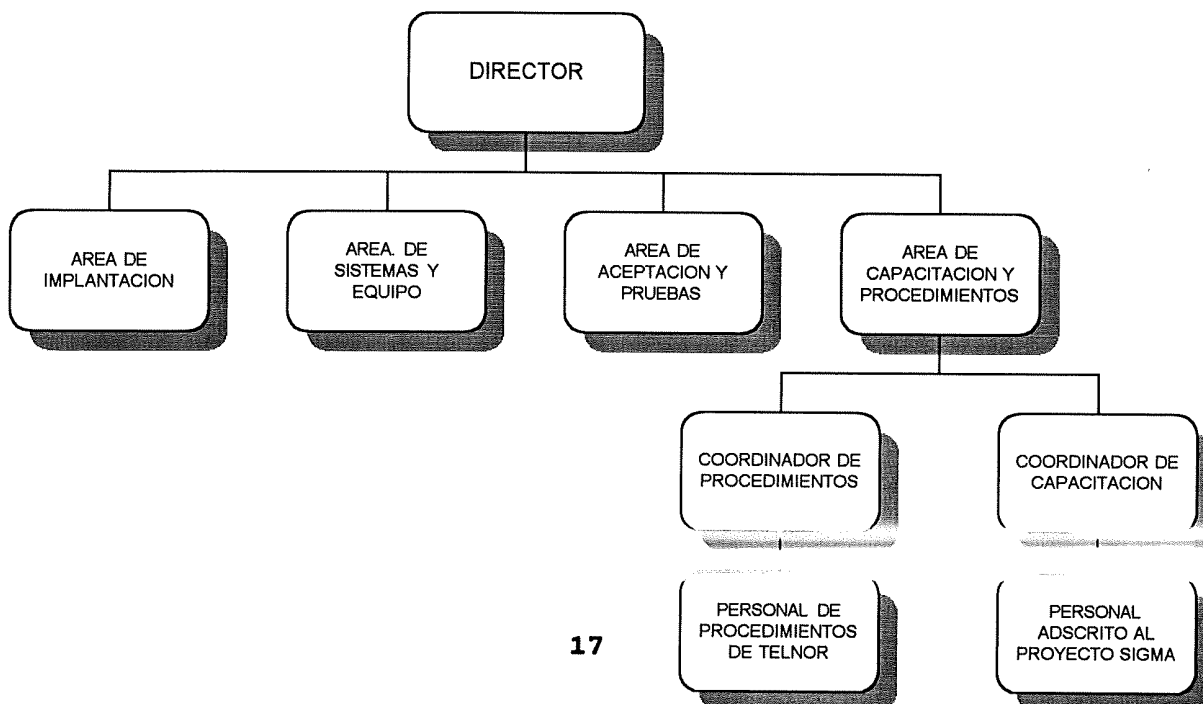
Como se puede observar el Departamento de Documentación, participa en cada una de las Etapas del Proceso Interno de Sistemas, de ahí la importancia y responsabilidad que tiene este Departamento.

ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO

2.1 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

Es conveniente mencionar que antes de la formación de la Dirección de Sistemas de Información, el personal que actualmente forma parte de esta Dirección trabajaba para el Proyecto "Sigma" de la misma empresa **ARHESA**. Dicho Proyecto es un "Sistema de apoyo a las operaciones de la Compañía", el cual opera en toda la organización, dándole servicio a más de 500 terminales y atendiendo poco más de 100 impresoras, tres equipos AS/400 y una gran red de comunicaciones que hacen del Sistema uno de los mayores en su Tipo. En lo que respecta al personal que actualmente pertenece al Departamento de Documentación, ellos pertenecían al Area de Capacitación y Procedimientos del Proyecto "Sigma" y contaban con la siguiente estructura.

PROYECTO SIGMA (TELNOR)



Como se observa en el organigrama anterior el Area de Capacitación y Procedimientos estaba integrada por:

- Personal del Departamento de Procedimientos de **ARHESA**, que se encontraba asignado al Proyecto "Sigma".
- Personal directamente adscrito al Proyecto.

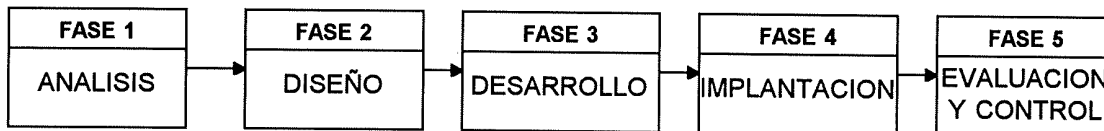
El personal del Departamento de Procedimientos se encontraba desarrollando los Procedimientos Administrativos del Sistema "Sigma" desde el inicio del Proyecto. Después de 7 meses de avance del mismo, ingresa el personal del Area de Capacitación. Incorporandose con la Coordinación de Procedimientos, con el fin de conocer el funcionamiento del Sistema. Una vez Capacitado el personal de esta Area. Se inició el desarrollo de los Manuales bajo la Coordinación de Capacitación.

2.2 OBJETIVOS DE CAPACITACION Y PROCEDIMIENTOS

- Contar con los Procedimientos Administrativos para la operación del Sistema, a finales del presente año para que estén disponibles antes de la implantación de la prueba piloto durante la etapa de capacitación.
- Contar con los Manuales de Capacitación para proveer capacitación al usuario del Sistema a finales del presente año para que estén disponibles e integros antes de la capacitación del Sistema.

El desarrollo de actividades del Area de Capacitación y Procedimientos estaba guiado por un Plan Maestro propuesto por Booz•Allen & Hamilton (Asesores Externos de la Empresa) y se había adaptado a los requerimientos del Proyecto. Este Plan está dividido en las siguientes cinco fases:

2.3 FASES DEL PLAN MAESTRO DEL AREA DE CAPACITACION Y PROCEDIMIENTOS



El siguiente Programa para la Redacción y Producción de materiales de Capacitación fue elaborado por la Coordinación de Capacitación.

2.4 PROGRAMA PARA LA REDACCION Y PRODUCCION DE MANUALES

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
REDACCION DE MANUALES EN WORDPERFECT 5.1				
	PILOTO SIGMA			
	PRODUCCION DE MANUALES			
IMPRESION DEL PRIMER BORRADOR A MEDIDA DE QUE SEAN PRODUCIDOS.			REVISION DEL 1er. BORRADOR E IMP. DEL 2do. BORRADOR.	REV.DEL 2do. BORRADOR POR PARTE DE LOS REDACTORES.
				IMP. DEL DOC. FINAL.

A fin de cumplir con el compromiso establecido con el programa de capacitación del Sistema "Sigma" y a la importancia de la fase de elaboración de manuales de capacitación , se decidió iniciar esta actividad con los estándares establecidos por el Departamento de Procedimientos. El único Estándar que se elaboró es el que a continuación se describe:

2.5 ESTANDAR PARA LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS

Se le asignará un nombre único a cada capítulo o lección del Manual del Estudiante en la siguiente manera:

MENNXXXX.CSS

Donde:

ME Indica Tipo de Manual. Los códigos válidos son:

ME denota Manual del Estudiante

MR denota Manual de Referencia

GU denota Guía de Usuario

NN Indica Nombre del Módulo. Los códigos válidos son:

CO denota Comercial

FA denota Facturación

FI denota Finanzas

PA denota Planta

TA denota Tarifas

XXXX Indica Nombre del Manual

C Indica Número del Capítulo

S Indica Número de la Sección

Ejemplo: METATABL.201

Indica: Manual del Estudiante, Módulo de Tarifas, Manual de Tablas de Tarifas. Capítulo 2 Lección 1.

El avance de los redactores se controlaba quincenalmente bajo el siguiente formato:

**2.6 AVANCE DE LECCIONES DE LOS MANUALES DE
CAPACITACION AL 15 DE ENERO**

NOMBRE DEL MANUAL	TOTAL DE LECCIONES	LECCIONES TERMINADAS	LECCIONES PENDIENTES
MODULO DE PLANTA Y QUEJAS:			
PROYECTOS	9	9	0
QUEJAS	7	7	0
INSTALACIONES	3	3	0
MTTO. BASE DE DATOS DE QUEJAS	3	3	0
MODULO DE ORDENES DE SERVICIO:			
CONTRATOS	24	24	0
MODULO DE TARIFAS:			
TARIFAS DE S.M. Y LARGA DISTANCIA	25	25	0
MTTO. A TABLAS TARIFARIAS	22	22	0
B. DE D. DE TARIFAS EN FACTURACION	8	8	0
MODULO DE FACTURACION:			
FACTURACION GENERAL	15	15	0
INVESTIGACION LARGA DISTANCIA	3	3	0
BASE DE DATOS DE L. DISTANCIA	1	1	0
MTTO. TABLAS DE FACTURACION	4	4	0
GENERAL DE COMERCIAL	40	40	0

2.7 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE CAPACITACION

La estructura del Manual de Capacitación se definió por todos los Redactores llegando al siguiente acuerdo:

Cada Manual estará dividido en 3 capítulos de la manera que a continuación se describe:

Capítulo 1.- Generalidades

- Introducción
- Propósito del Manual
- Alcance del Manual
- Funciones Generales
- Panorama General del Sistema

Capítulo 2.- Referencia para Usuarios

- Lecciones

Capítulo 3.- Guía de Referencia Rápida

El Coordinador de Capacitación antes de impartir los cursos del Sistema proporcionó a los instructores el curso de Formación de Instructores. y les dió por escrito las siguientes recomendaciones:

Enseñar con motivación y entusiasmo, seguros de ustedes mismos y de lo que estan enseñando y, tener mucha paciencia.

MOTIVACION:

Ustedes están siendo autores de cambios históricos y trascendentales de la Compañía. Deben transmitir la idea de la importancia de esta participación, con una actitud:

ENTUSIASTA, que ese entusiasmo se refleje en:

- Su tono de voz.
- En la forma de explicar.
- En la forma de responder a las preguntas de los participantes (aunque pregunten todos y cada uno lo mismo que ustedes acaban de explicar); y si no preguntan, invítelos a que les pregunten, que no se queden con dudas.

SEGUROS DE USTEDES MISMOS Y DE LO QUE ESTAN ENSEÑANDO:

Si ustedes se muestran inseguros los alumnos reflejarán esa actitud, y así mismo, si ustedes se muestran seguros, ellos adquirirán seguridad y confianza mas rápidamente.

SEAN PACIENTES:

Con cada uno de los participantes, especialmente con los que menos sepan y mas trabajo les cueste entender. Recuerden que ésto forma parte del reto de ustedes.

TOMEN EN CUENTA LA SITUACION ACTUAL DE LOS TRABAJADORES:

Se han tenido que despedir de muchos de sus compañeros, por lo que su actitud puede no ser de lo mas optimista ni tampoco muy receptiva. Sin embargo, cuando aprenden y dominan algo que no conocían, experimentan un sentimiento de satisfacción y de orgullo, aunque no lo manifiesten.

PREPARACION:

Establecer previamente el programa:

- Sus objetivos.
- Sus contenidos.
- El tiempo para cada una de las actividades (explicación, ejercicios o prácticas y recesos).
- No olvidar presentarse y que los participantes también lo hagan, aunque sea brevemente. De aquí en adelante tratar de llamarlos por su nombre.
- Verificar que su computadora y recursos auxiliares funcionen bien antes de iniciar el curso.
- Contar con material extra (por si algún manual está mal fotocopiado).
- Comunicar el programa a los participantes antes de iniciar la capacitación y ponerse de acuerdo con el tiempo que se les va a dar de receso, así como el compromiso de puntualidad.

- Tener en cuenta la heterogeneidad del grupo, respecto a:
 - Conocimientos en computación.
 - Antigüedad en la empresa.
 - Rápidez para comprender.
 - Resistencia al cambio.
 - Capacidad para retener lo que se ha comprendido.
 - Capacidad para aplicar lo aprendido a situaciones nuevas.
 - Interés y entusiasmo por aprender.

PROPUESTA DE ADMINISTRACION

3.1 PROPUESTA DE ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

Antes de iniciar la Propuesta de Administración del Departamento de Documentación, es prudente aclarar que la empresa **ARHESA**, actualmente está inmersa en el Proceso de Implantación del Programa de **"Calidad Total en el Servicio"** y cumpliendo con la primera etapa de la estrategia básica de la compañía llamada **"De Consolidación e Infraestructura"**.-

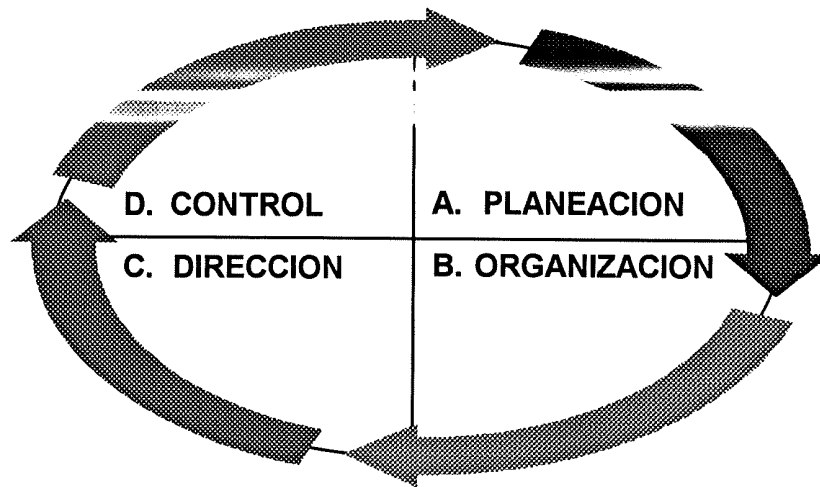
Reestructurará su organización y creará la Dirección de Sistemas de Información dando origen al Departamento de Documentación y a una nueva forma de trabajar.

PROPUESTA:

Esta nueva forma de trabajar para el Departamento de Documentación es la que proponemos a continuación, y parte de la Misión de la Empresa que fue elaborada por la Dirección General.-

Y se propone que el Proceso Administrativo para administrar dicho departamento, conste en las cuatro fases ya conocidas, tales como:

3.2 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



La Misión de la Empresa **ARHESA** y el Proceso Administrativo reflejan claramente **el querer ser y deber ser**, lo cual tomamos como punto de partida para la Propuesta de Administración del Departamento de Documentación. Ya que se describe **hacia donde deben ser dirigidos los esfuerzos de toda la organización** para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

3.3 MISION DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

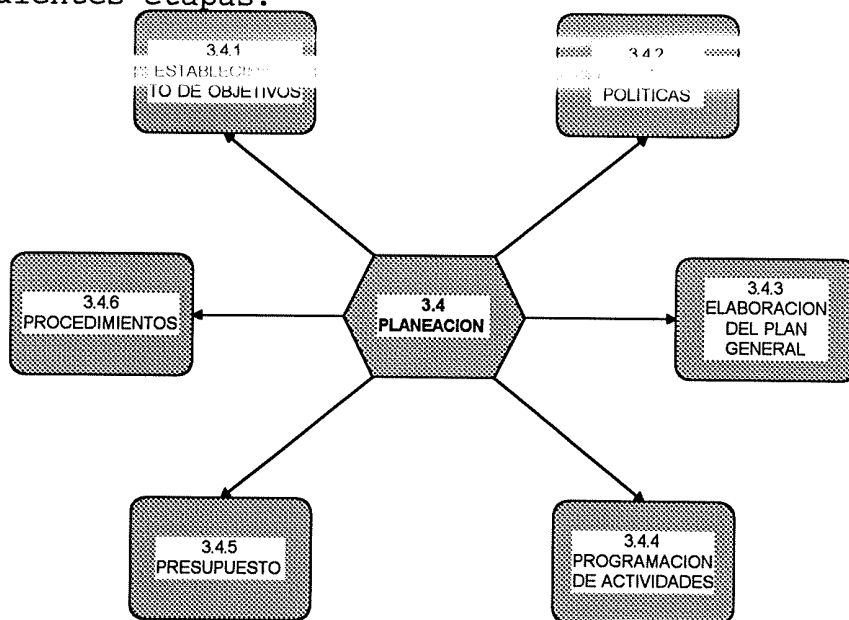
Elaborar la Documentación Gráfica y Escrita de los Sistemas desarrollados por la Dirección de Sistemas y otras Entidades, con el fin de estandarizar los documentos de la empresa y contar con un Sistema de Biblioteca que los identifique y localice en el área física donde se encuentren; así como Proveer Capacitación sobre el uso de los Sistemas al personal de las diferentes Direcciones de la empresa.

EXPLICACION DE LAS FASES DEL PROCESO

ADMINISTRATIVO PROPUESTO:

3.4 PLANEACION

La planeación, es básica y será el punto de partida y directriz primordial de la actividad administrativa del Departamento de Documentación. Para lo cual proponemos las siguientes etapas.



Con la Planeación decidiremos con anticipación lo qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de ello. Implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro para lo cual iniciamos realizando lo siguiente:

3.4.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DEL

DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN

- Objetivo 1.-** Elaborar la Documentación Gráfica y Escrita de los Sistemas desarrollados por la Dirección de Sistemas de Información y Otras Entidades así como dar a conocer su aplicación mediante Manuales, y otros Medios de Información.
- Objetivo 2.-** Mantener actualizada la Documentación Gráfica y Escrita de los Sistemas desarrollados por la Dirección de Sistemas de Información y Otras Entidades.
- Objetivo 3.-** Contar con un Sistema de Biblioteca que identifique y localice los documentos editados por el Departamento de Documentación, en el área física donde se ubiquen.
- Objetivo 4.-** Proveer Capacitación al personal de las diferentes Direcciones de la empresa con el fin de que la compañía cuente con personal capacitado que, a su vez, le permita ofrecer un mejor servicio al público y el cumplimiento cabal de sus objetivos.

Los objetivos son la base y motivo en sí del departamento, son la razón propia del mismo y deben seguirse sin perderlos de vista.

3.4.2 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

Este es otro punto muy importante porque determina los marcos generales de acción a los que deberán sujetarse los integrantes del departamento. Las siguientes son las propuestas para el departamento de documentación:

POLITICA DE CALIDAD.- Es el grado en el que nuestro servicio satisface las necesidades de nuestros clientes.

POLITICA DE COSTO.- Hacer conciencia del Costo-Beneficio en cada una de las etapas del proceso de documentación.

POLITICA DE SEGURIDAD DE DOCUMENTOS.- De ocurrir una falla en el equipo de computo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al Departamento de Tecnología.

POLITICA DE ECOLOGIA.- Procurar canalizar todos los artículos y materiales que sean reciclables.

Las Políticas propuestas anteriormente para el Departamento de Documentación deben de formar parte del Manual General de Políticas de la Empresa.

3.4.3 PLAN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION PARA 1993

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, nos condujerón a diseñar el Plan General del Departamento de Documentación para 1993, el cual mostramos a continuación:

No.	ACTIVIDAD	REC.	DURACION	INICIO	FINAL	COSTO TOTAL
1	PLAN DE D.S.I.		86.00 d	Mar/22/93	Jul/23/93	\$0.00
2	PLAN DOCUMENTACION		235.00 d	Mar/22/93	Feb/24/94	\$0.00
3	ASIGNACION PROYECTO-RECURSO	ARP	86.00 d	Mar/22/93	Jul/23/93	\$0.00
4	SISTEMA TFS		151.00 d	Mar/22/93	Oct/27/93	\$0.00
5	SISTEMA CONTABILIDAD		91.00 d	Mar/22/93	Jul/30/93	\$0.00
6	SISTEMA LADATEL		144.00 d	Aug/03/93	Feb/24/94	\$0.00
7	SISTEMA 113 INFORMACION		161.00 d	Mar/22/93	Nov/11/93	\$0.00
8	SISTEMA ADMON. PERSONAL		142.50 d	Mar/22/93	Oct/15/93	\$0.00
9	SISTEMA INF.GERENCIAL		157.00 d	Jun/14/93	Jan/25/94	\$0.00
10	SISTEMA TFS (SPV.OPER.)		196.00 d	Mar/22/93	Dec/30/93	\$0.00
11	SISTEMA NOMINA (ACT.)		18.00 d	Apr/05/93	Apr/30/93	\$0.00
12	SISTEMA SERV. ADMTIVOS.		216.00 d	Mar/22/93	Jan/28/94	\$0.00
13	SISTEMA INF.RUTAS Y TARIFAS		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
14	SISTEMA FINANZAS		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
15	SISTEMA CAPT.INFORMIX		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
16	SISTEMA CTRL.PRESUPUESTAL		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
17	SISTEMA COMPRAS		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
18	SISTEMA INVENTARIOS		0.00 d	Mar/22/93	Mar/22/93	\$0.00
19	MONITOREO Y CONTROL DEL PROCESO	ARP	86.00 d	Mar/22/93	Jul/23/93	\$0.00
20	SUPERVISION A OPERACION		204.00 d	Mar/22/93	Jan/12/94	\$0.00
21	ADMINISTRACION POR CALIDAD		86.00 d	Mar/22/93	Jul/23/93	\$0.00
22	CURSOS		195.00 d	Mar/22/93	Dec/29/93	\$0.00
23	VACACIONES		187.00 d	Apr/20/93	Jan/14/94	\$0.00

Milestone  Summary 
Fixed Delay 

Nota: Si se desea ver el Plan General en su forma original ver Anexo 1.

EXPLICACION DEL PLAN GENERAL

Para elaborar el Plan General del Departamento de Documentación para 1993, se apoyó en los Planes de la Dirección de Sistemas y en el paquete de computación llamado TIME LINE.

El Plan General nos muestra el número de la actividad a realizar, el recurso que va a realizar dicha actividad, la duración probable de la misma, fecha de inicio y terminación.

El orden de la documentación de los Sistemas y el recurso asignado a cada uno de los Sistemas descritos en el Plan General, pueden variar según las necesidades y prioridades de las Direcciones o Departamentos.

Con el fin de cubrir todas las actividades del Plan e involucrar al personal del Departamento de Documentación en la planificación de su propio trabajo, se propone que conjuntamente formulen un Programa de Trabajo que dé significado y contenido al Plan General.

En la siguiente hoja se proporciona un Programa de Trabajo, desarrollado como ejemplo para uno de los empleados del Departamento.

3.4.4 PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO AHG EN

1993

No.	ACTIVIDAD	REC.	DURACION	INICIO	FINAL	COSTO TOTAL
1	PLAN DOCUMENTACION		126.00 d	Mar/22/93	Sep/22/93	\$0.00
2	SISTEMA CONTABILIDAD		91.00 d	Mar/22/93	Jul/30/93	\$0.00
3	MNL. USUARIO		91.00 d	Mar/22/93	Jul/30/93	\$0.00
4	DISEÑO		66.00 d	Mar/22/93	Jun/25/93	\$0.00
5	GENERALIDADES	AHG	5.00 d	Mar/22/93	Mar/26/93	\$0.00
6	REDACCION DETALLADA		61.00 d	Mar/29/93	Jun/25/93	\$0.00
7	LECC. 1 Y 2	AHG	5.00 d	Mar/29/93	Apr/02/93	\$0.00
8	LECC. 3 Y 4	AHG	3.00 d	Apr/05/93	Apr/07/93	\$0.00
9	LECC. 5 Y 6	AHG	5.00 d	Apr/12/93	Apr/16/93	\$0.00
10	LECC. 7 Y 8	AHG	5.00 d	Apr/19/93	Apr/23/93	\$0.00
11	LECC. 9 Y 10	AHG	5.00 d	Apr/26/93	Apr/30/93	\$0.00
12	LECC. 11 Y 12	AHG	5.00 d	May/17/93	May/21/93	\$0.00
13	LECC. 13 Y 14	AHG	4.00 d	May/24/93	May/27/93	\$0.00
14	LECC. 15 Y 16	AHG	3.00 d	Jun/02/93	Jun/04/93	\$0.00
15	LECC. 17 Y 18	AHG	5.00 d	Jun/07/93	Jun/11/93	\$0.00
16	LECC. 19 Y 20	AHG	5.00 d	Jun/14/93	Jun/18/93	\$0.00
17	LECC. 21 Y 22	AHG	5.00 d	Jun/21/93	Jun/25/93	\$0.00
18	PRUEBAS		10.00 d	Jun/28/93	Jul/09/93	\$0.00
19	REVISION INTERNA	AHG	5.00 d	Jun/28/93	Jul/02/93	\$0.00
20	VALIDACION POR USUARIO	AHG	5.00 d	Jul/05/93	Jul/09/93	\$0.00
21	EDICION	AHG	5.00 d	Jul/12/93	Jul/16/93	\$0.00
22	PROD. Y DISTRIBUCION	AHG	5.00 d	Jul/19/93	Jul/23/93	\$0.00
23	CAPACITACION	AHG	5.00 d	Jul/26/93	Jul/30/93	\$0.00
24	SISTEMA LADATEL		42.00 d	Jul/22/93	Sep/22/93	\$0.00
25	INVESTIGACION		10.00 d	Aug/03/93	Aug/16/93	\$0.00
26	INFORMACION	AHG	5.00 d	Aug/03/93	Aug/09/93	\$0.00
27	RESUMEN	AHG	5.00 d	Aug/10/93	Aug/16/93	\$0.00
28	ANALISIS		12.00 d	Aug/17/93	Sep/01/93	\$0.00
29	CONCLUSION DE INFORMACION	AHG	5.00 d	Aug/17/93	Aug/23/93	\$0.00
30	DEF.FUNCIONES Y VARIABLES	AHG	5.00 d	Aug/24/93	Aug/30/93	\$0.00
31	COSTO - BENEFICIO	AHG	2.00 d	Aug/31/93	Sep/01/93	\$0.00
32	MODELO CONCEPTUAL		10.00 d	Sep/02/93	Sep/17/93	\$0.00
33	DIAGS.PROCESO Y FUNCIONES	AHG	5.00 d	Sep/02/93	Sep/08/93	\$0.00
34	VALIDACION	AHG	5.00 d	Sep/09/93	Sep/17/93	\$0.00
35	DISEÑO		42.00 d	Jul/22/93	Sep/22/93	\$0.00
36	PRUEBAS		5.00 d	Jul/22/93	Jul/28/93	\$0.00
37	EDICION	AHG	5.00 d	Jul/22/93	Jul/28/93	\$0.00
38	PROD. Y DISTRIBUCION	AHG	5.00 d	Jul/29/93	Aug/05/93	\$0.00
39	CAPACITACION	AHG	5.00 d	Aug/06/93	Aug/12/93	\$0.00
40	SUPERVISION A OPERACION		204.00 d	Mar/22/93	Jan/12/94	\$0.00
41	ADMINISTRACION POR CALIDAD		86.00 d	Mar/22/93	Jul/23/93	\$0.00
42	CURSOS		162.00 d	Mar/22/93	Nov/12/93	\$0.00
43	VACACIONES		206.00 d	Mar/22/93	Jan/14/94	\$0.00

Nota: Si se desea ver el Programa de Trabajo en su forma original ver
Anexo 2.

EXPLICACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El Programa de Trabajo también está desarrollado en el paquete computacional TIME LINE y dá contenido al Plan General.

El Plan General nos muestra número y nombre del Sistema a Documentar (en este caso seleccionamos como ejemplo al Sistema de Contabilidad) el cual muestra una duración aproximada de 91 días, fecha de inicio Mar/22/93 y está planeado para terminarse en Jul/30/93. El Programa de Trabajo, además de mostrarnos los datos anteriores nos proporciona cada una de las actividades y su interrelación. Es decir, determina qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente, así como el recurso asignado.

3.4.5 PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

Con el fin de enunciar los resultados esperados, en términos numéricos y costo de cada una de las acciones a efectuar, así como las partidas presupuestales que se requieren para el cumplimiento de las actividades del Plan General del Departamento de Documentación para 1993, se elaboró el siguiente presupuesto.

Estimando la documentación de un Sistema típico, los costos se distribuyen como sigue:

PAPELERIA Y UTILES

FASES:

INVESTIGACION: 50 hojas .50/h + 100% (otra papeleria) = \$ 50.00
ANALISIS: 50 hojas .50/h + 100% (otra papeleria) = 50.00
DISEÑO: 750 hojas .50/h + 100% (otra papeleria) = 750.00
(se refiere a la producción de un ejemplar original de 250 hojas).

CAPACITACION: (produccion de 40 copias engargoladas de cada manual).
250 h/man + 20% (mod.) * .15/h * 40 + 560.00 (14 eng.) = \$2,360.00

(producción de 5 ejemplares en carpeta).

250 h/man + 20% (mod.) * .15/h * 5 + 100.00 (5 carp.) = 325.00
TOTAL: = 3,535.00

Aproximadamente se está elaborando la documentación de dos o tres Sistemas simultaneamente y la cantidad de hojas y copias puede variar, por lo que se considera conservador estimar en esta partida un monto de: **\$ 5,000.00 Mensuales.**

NOTA: Montos estimados al valor actual de la moneda.

NOMENCLATURA: h = hojas man = manual mod = modificaciones
eng = engarlodados carp = carpetas.

ENSEÑANZA Y CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE DOCUMENTACION

DE ENERO A JUNIO: \$ 46,000.00

CURSOS ESTIMADOS ALREDEDOR DE 1800 A 2200 d11c

DE JULIO A NOVIEMBRE: \$ 24,000.00

CURSOS ESTIMADOS ALREDEDOR DE 1000 A 1300 d11s.

CURSOS SUGERIDOS:

- Curso en UNIX-INFORMIX.
- Técnicas y herramientas de administración de proyectos.
- Análisis y diseño de software.
- Conferencias en multimedia e integración telefónica.
- Técnicas de Documentación
- Formación de instructores.

SUBSCRIPCIONES Y CUOTAS

Bibliografía relacionada con metodologías para el desarrollo de documentos, administración y capacitación en Sistemas.

Se estima un costo aproximado por libro de \$ 180.00. y la suscripción de cada revista de \$ 120.00.

ENERO - DICIEMBRE \$ 300.00 / MENSUALES

GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS

Se estiman cursos en el extranjero y en el interior del país con una duración de 1 semana; las cuotas predeterminadas para viajes son:

	TRANSPORTE	HOSPEDAJE	COMIDAS	VARIOS
En el país:	1,000.00	300.00	200.00	200.00
En el extranjero:	2,500.00	300.00	200.00	200.00

DE ENERO A JUNIO: \$ 54,000.00

DE JULIO A NOVIEMBRE: \$ 35,000.00

GASTOS DE DESPLAZAMIENTO

Se consideran desplazamientos para asesoría, capacitación, investigaciones y apoyo a otras áreas, dentro del área de concesión. La cuota determinada para este concepto es:

TRANSPORTE	COMIDAS	VARIOS
100.00	100.00	

Para propósito de este presupuesto se calculan 2 a 3 personas por mes durante un período de 2 semanas, más un 40% adicional para los casos en que sea mas práctico hospedarse que hacer el viaje diariamente.

ENERO - DICIEMBRE \$ 10,000.00 MENSUALES

CORREO

En este rubro se considera el manejo de correspondencia y envío de documentación:

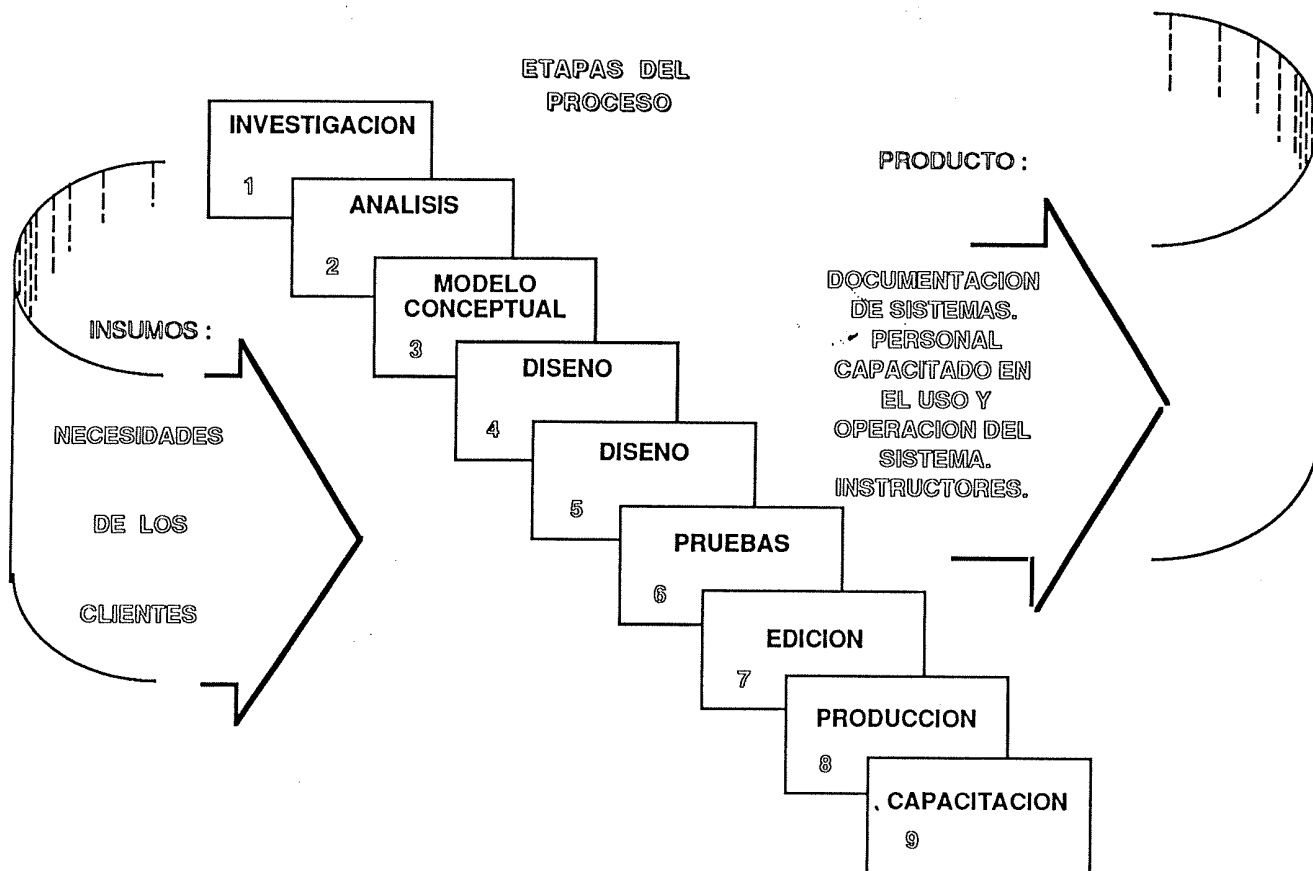
\$ 100.00 / MES

El presupuesto que se administra anualmente es aproximadamente de \$ 339,800.00 y está en función del alcance del Plan y hace referencia a todos los gastos como son: de viaje y viáticos, desplazamiento, capacitación, correos, papelería, útiles y otros accesorios de oficina, servicio de fotocopiado, suscripciones y cuotas, etc.

3.4.6 PROCEDIMIENTOS

Con el fin de establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse al documentar un Sistema se proponen el siguiente proceso.

PROCESO INTERNO DE DOCUMENTACION



Las funciones que se proponen en la siguiente hoja son la forma exacta de cómo ejecutar las actividades de las Etapas del Proceso Interno de Documentación.

FUNCIONES DEL PROCESO INTERNO DE DOCUMENTACION

1 INVESTIGACION INICIAL

- Evaluación de los requisitos del proyecto
- Preparación de la guía de investigación
- Conducir las entrevistas
- Analizar la investigación

2 ANALISIS

- Programar y conducir entrevistas
- Definir datos requeridos
- Definir ambiente
- Preparar la documentación

3 MODELO CONCEPTUAL

- Diagrama de funciones y procesos
- Validar el modelo conceptual

4 DISEÑO

- Lecciones, volúmenes, tomos, guías de referencia, portadas, etc.
- Redacción detallada

5 PRUEBAS

- Preparar el Plan de Pruebas
- Definir proceso de pruebas
- Conducir la revisión de la aceptación

6 EDICION

- Integración del manual original

7 PRODUCCION

- Fotocopiado del manual

8 ENTREGA

- Distribución de los manuales

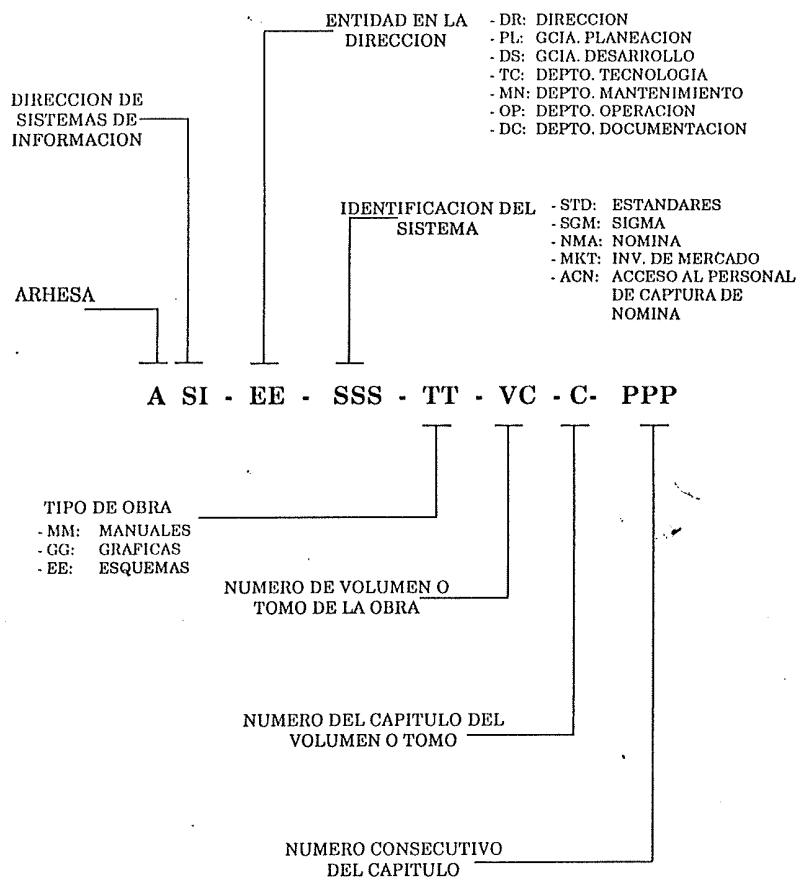
9 CAPACITACION

- Al personal de las Areas involucradas.-

Con el objetivo primordial de uniformar y establecer los lineamientos de calidad que se deben cumplir para editar todo tipo de publicación producida por el Departamento de Documentación se proponen los siguientes estándares.

Para la elaboración de documentos y facilitar su identificación se propone el siguiente estándar:

3.4.7 ESTANDARES PARA DOCUMENTACION

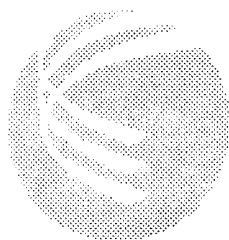


Con la aplicación de este estándar se obtendrán productos específicos, objetivos, uniformes y ordenados que facilitará al lector y usuario el manejo de la información

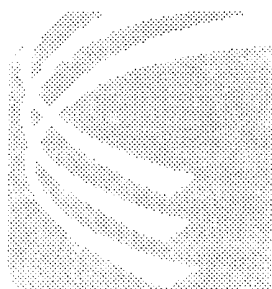
3.4.8 ESTANDARES PARA GRAFICOS

ARHESA

Logotipo de ARHESA

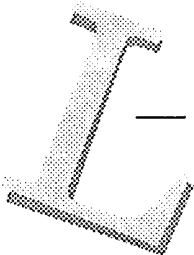


Logotipo de ARHESA



*Gráfico para la Portada de
Manuales*

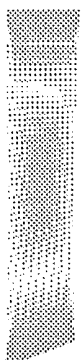
ESTANDARES PARA GRAFICOS (CONTINUACION)



*Gráfico para la Portada de
Lecciones*



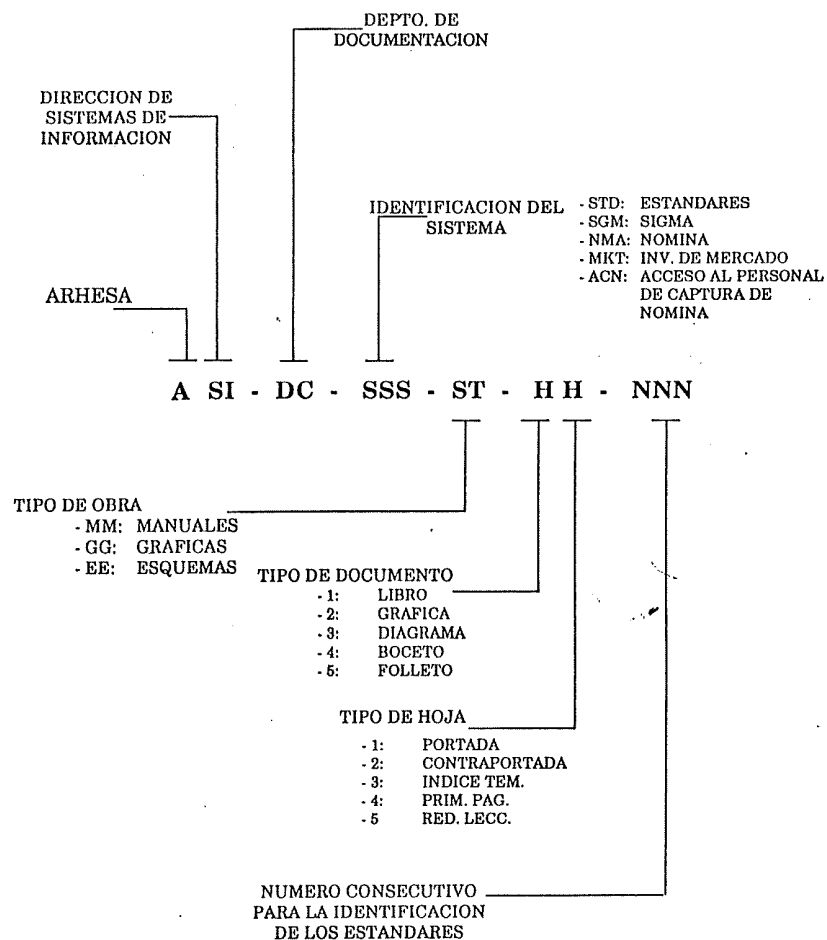
*Gráfico para la Portada de
Capítulos*



*Gráfico para la Portada de
Tomos*

Con la aplicación de estos estándares se obtendrán productos uniformes y ordenados, con el fin de identificar los gráficos que se utilizarán para identificar la empresa y los tipos de portadas que contendrán los documentos editados por el departamento.

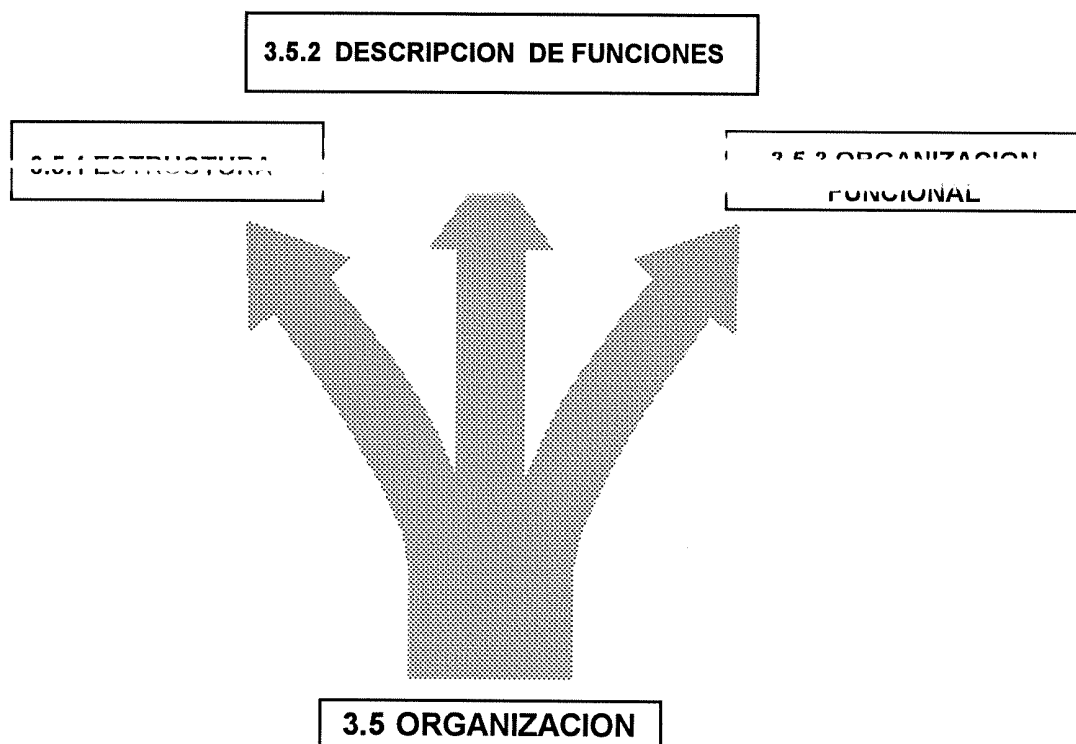
3.4.9 CODIFICACION DE LA BIBLIOTECA



Con el objeto de contar con un Sistema de biblioteca que identifique y localice cada uno de los documentados editados por el departamento de documentación, se propuso el estándar anterior.

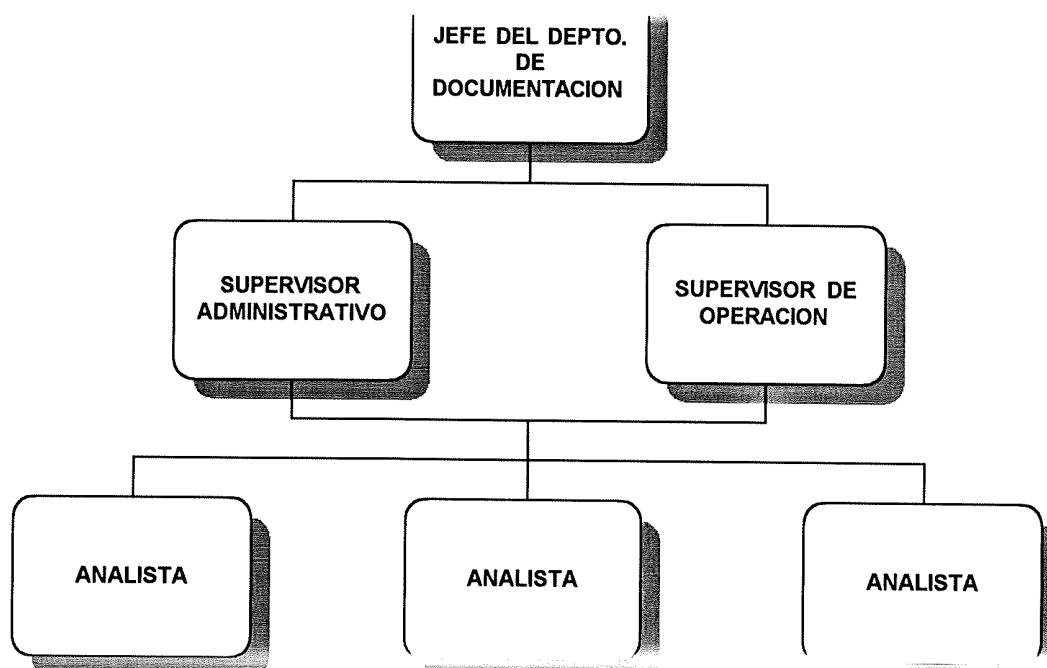
3.5 ORGANIZACION

Una vez establecido "lo que se quiere hacer" será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo será posible a través de las siguientes Etapas de la Organización.



Con el fin de realizar las diferentes funciones del Departamento de Documentación con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, en la siguiente hoja se muestra la estructura propuesta para el Departamento

3.5.1 ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION



Debido a la experiencia obtenida en el Proyecto "Sigma", la complejidad de los Sistemas y la magnitud de la compañía. Se propone que el departamento de documentación, cuente con los niveles jerárquicos antes descritos, con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

3.5.2 DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE

DOCUMENTACION

Después de haber establecido la estructura del departamento, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollar cada uno de los puestos propuestos para el departamento de documentación. Para realizar la descripción de funciones nos apoyamos en la técnica de análisis de puestos.

PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

DESCRIPCION GENERICA:

- Elaborar los planes de trabajo conforme a los planes de la dirección.
- Administrar, planear y supervisar el desarrollo de la documentación y capacitación.
- Establecer la metodología para cada sistema, verificando el cumplimiento en objetividad, tiempo y calidad.
- Administrar los recursos del departamento.
- Indicar aclaraciones cuando se presente el caso.
- Evaluar al personal y la calidad del trabajo.
- Atender a requerimientos no planeados.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Elaborar y modificar los planes de documentación apoyado en el paquete computacional TIME LINE.
- La administración, planeación y el desarrollo de la documentación se llevan en el paquete computacional TIME LINE.
- La supervisión de las actividades de documentación y capacitación, es mediante un control estrecho de los resultados, no tanto de la ejecución en sí.
- Mediante las técnicas de administración conocidas y el apoyo de las herramientas computacionales se dirigen los recursos del departamento.
- Las indicaciones y aclaraciones cuando se presentan se llevan a cabo en forma individual y en privado.
- Evaluación personal de los empleados y de la calidad del trabajo.
- La atención a los requerimientos no planeados, se elaboran de manera consciente y tomando en cuenta las actividades de cada recurso.
- Dirigir juntas semanales con el personal del Departamento y eventuales con la Dirección de Sistemas.

NOTA: La especificación del puesto se omitió ya que el personal que labora en este departamento se transfirió de los empleados del proyecto "Sigma".

DATOS CUANTITATIVOS DEL PERSONAL:

Título del Puesto	Número de Ocupantes
Supervisor Administrativo	1
Supervisor de Operación	1
Analistas	3

TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO:

Directamente	Indirectamente
2	3

PUESTOS CON QUE SE RELACIONA INTERNAMENTE:

Puestos con que se Relaciona	Propósito
Gerencia de Planeación.	Con el objeto de saber el estudio o diseño general del Sistema en el que se va a trabajar.
Gerencia de Desarrollo.	Con la finalidad de conocer el diseño detallado del Sistema.
Gerencia de Mantenimiento.	Para conocer las fallas o cambios de los Sistemas.

Departamento de Operación.	Con el propósito de tener las facilidades en el ambiente AS/400 (máquina donde operan la mayoría de los Sistemas).
Gerencia de Tecnología.	Con el objeto de contar con todas las facilidades técnicas para desarrollar adecuadamente todas las funciones del departamento.
Dirección de Rec. Humanos.	Apoyo con aulas y equipo de capacitación adicionales. Documentación del Sistema de Nómina.
D. de Finanzas y Admón.	Facilidades para documentar el Sistema de contabilidad.
Dirección de Ventas y Mkt.	Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.
Dirección de Expansión.	Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.

RELACIONES EXTERNAS CON LAS CUALES SE RELACIONA:

Compañía con la cual se Relaciona

Propósito

Papelaría González

Comprar los materiales de la
papelería.

Copypronto.

Fotocopiado de los manuales
elaborados por el departamento.

Las relaciones de trabajo implican viajes regionales con la finalidad de supervisar la implantación de Sistemas y cursos de capacitación así como viajes al interior del país y al extranjero para cursos y conferencias. La duración aproximada de los viajes es de 3 a 5 días.

PUESTO: SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

DESCRIPCION GENERICA:

- Ejecuta los planes de trabajo conforme a los requerimientos de la dirección.
- Controla el presupuesto del departamento.
- Administra al personal del Departamento.

- Controla la papelería, fotocopiado y evalúa beneficios.
- Determina los cursos, prepara los materiales, recursos y coordina los participantes.
- Prepara los instructores.
- Evalúa la capacitación proporcionada por el personal del departamento de documentación.
- Elabora documentación e imparte capacitación.
- Indica, apoya y aclara cuando se presenta el caso.
- Atiende requerimientos no planeados.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Ejecuta los planes de trabajo investigando, analizando, definiendo funciones, actividades o procedimientos de usuarios con el objeto de iniciar la redacción detallada de manuales de capacitación.
- Controla vacaciones, permisos y cursos de los empleados del Departamento, apoyado en el paquete computacional TIME LINE.
- Controla la papelería, fotocopiado y evaluación de beneficios mediante programas preestablecidos.
- Determina los cursos que se impartirán, prepara el material, recursos y participantes.

- Evalúa a los participantes de los cursos para preparar instructores para que den apoyos en sus áreas de trabajo.
- Evalúa los cursos de capacitación proporcionada por el personal del departamento de documentación.
- Elabora documentación e imparte capacitación.
- Dá indicaciones, apoyo y aclaraciones a analistas cuando se presenta el caso.
- Atiende requerimientos no planeados.

NOTA: La especificación del puesto se emitió en 1977 y el personal que labora en este departamento se transfirió de los empleados del proyecto "Sigma".

DATOS CUANTITATIVOS DEL PERSONAL:

Título del Puesto	Número de Ocupantes
Analistas	3

TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO DIRECTAMENTE:

3

PUESTOS CON QUE SE RELACIONA INTERNAMENTE:

Puestos con que se Relaciona	Propósito
Gerencia de Planeacion.	Con el objeto de saber el estudio o diseño general del Sistema en el que se va a trabajar.
Gerencia de Desarrollo.	Con la finalidad de conocer el diseño detallado del Sistema.
Gerencia de Mantenimiento.	Para conocer las fallas o cambios de los Sistemas.
Departamento de Operación.	Con el proposito de tener las facilidades en el ambiente AS/400 (máquina donde operan la mayoría de los Sistemas).
Gerencia de Tecnología.	Con el objeto de contar con todas las facilidades técnicas para desarrollar adecuadamente todas las funciones del departamento.

Dirección de Ventas y Mkt.	Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.
----------------------------	--

Dirección de Expansión.	Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.
-------------------------	--

RELACIONES EXTERNAS CON LAS CUALES SE RELACIONA:

Compañía con la cual se Relaciona	Propósito
Papelería González.	Cubrir las necesidades de papelería.
Copypronto.	Fotocopiado de los manuales elaborados por el departamento.

Las relaciones de trabajo implican viajes regionales con la finalidad de supervisar y/o apoyar en la implantación de Sistemas y cursos de capacitación así como viajes al interior del país y al extranjero para cursos y conferencias. La duración aproximada de los viajes es de 3 a 5 días.

PUESTO: SUPERVISOR OPERATIVO

DESCRIPCION GENERICA:

- Ejecuta los planes de trabajo conforme a los requerimientos de la dirección.
- Determina el Sistema a Documentar.
- Asigna recursos.
- Planea y programa los Sistemas.
- Monitorea y controla el proceso de documentación.
- Controla la biblioteca
- Elabora documentación e imparte capacitación.
- Indica, apoya y aclara cuando se presenta el caso.
- Atiende requerimientos no planeados.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Ejecuta los planes de trabajo investigando, analizando, definiendo funciones, actividades o procedimientos de usuarios con el objeto de iniciar la redacción detallada de manuales de capacitación.
- Determina el Sistema a Documentar según las prioridades de las diferentes Direcciones o Departamentos.
- Asigna recursos según sus cargas de trabajo.

- Planea y programa los Sistemas a documentar apoyado en el paquete computacional TIME LINE.
- Monitorea y controla el proceso de documentación mediante reportes de avance.
- Controla y mantiene actualizada la biblioteca.
- Elabora documentación e imparte capacitación.
- Indica, apoya y aclara cuando se presenta el caso.
- Atiende requerimientos no planeados.
- Proporciona el material, que se requiere para capacitación.
- Elabora documentación e imparte capacitación.
- Dá indicaciones, apoyo y aclaraciones a analistas cuando se presenta el caso.
- Atiende requerimientos no planeados.

NOTA: La especificación del puesto se omitió ya que el personal que labora en este departamento se transfirió de los empleados del proyecto "Sigma".

DATOS CUANTITATIVOS DEL PERSONAL:

Título del Puesto	Número de Ocupantes
Analistas	3

TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO DIRECTAMENTE:

3

PUESTOS CON QUE SE RELACIONA INTERNAMENTE:

Puestos con que se Relaciona	Propósito
Gerencia de Planeación.	Con el objeto de saber el estudio o diseño general del Sistema en el que se va a trabajar.
Gerencia de Desarrollo.	Con la finalidad de conocer el diseño detallado del Sistema.
Gerencia de Mantenimiento.	Para conocer las fallas o cambios de los Sistemas.
Departamento de Operación.	Con el propósito de tener las facilidades en el ambiente AS/400 (máquina donde operan la mayoría de los Sistemas).
Gerencia de Tecnología.	Con el objeto de contar con todas las facilidades técnicas para desarrollar adecuadamente todas las funciones del departamento.

Dirección de Ventas y Mkt. Capacitar a su personal para
brindar un mejor servicio al
público.

Dirección de Expansión. Capacitar a su personal para
brindar un mejor servicio al
público.

RELACIONES EXTERNAS CON LAS CUALES SE RELACIONA:

Compañía con la cual se Relaciona	Propósito
Papelería González.	Cubrir las necesidades de papelería.
Copypronto.	Fotocopiado de los manuales elaborados por el departamento.

Las relaciones de trabajo implican viajes regionales con la finalidad de apoyar en la implantación de sistemas de capacitación así como viajes al interior del país y al extranjero para cursos y conferencias. La duración aproximada de los viajes es de 3 a 5 días.

PUESTO: ANALISTA

DESCRIPCION GENERAL:

- Elabora sus actividades de trabajo conforme a los planes del departamento.
- ♦ Elabora y mantiene actualizada la documentación de los Sistemas.
- Imparte cursos de capacitación a los usuarios de los Sistemas.
- Participa en el análisis de Sistemas.
- Atiende requerimientos no planeados.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Elabora su programa de trabajo en el paquete computacional TIME LINE.
- La redacción y actualización de los manuales de capacitación, la realiza en base al proceso interno de documentación y en los estándares preestablecidos del departamento.
- La capacitación es impartida en base a los conocimientos adquiridos en el curso de Formación de Instructores y la experiencia.

NOTA: La especificación del puesto se omitió ya que el personal que labora en este departamento se transfirió de los empleados del proyecto "Sigma".

PUESTOS CON QUE SE RELACIONA INTERNAMENTE:

Puestos con que se Relaciona	Propósito
Gerencia de Planeación.	Con el objeto de saber el estudio o diseño general del Sistema en el que se va a trabajar.
Gerencia de Desarrollo.	Con la finalidad de conocer el diseño detallado del Sistema.
Gerencia de Mantenimiento.	Para conocer los cambios de los Sistemas.
Departamento de Operación.	Con el propósito de tener las facilidades en el ambiente AS/400 (máquina donde operan la mayoría de los Sistemas).

Gerencia de Tecnología. Con el objeto de contar con todas las facilidades técnicas para desarrollar adecuadamente todas las funciones del departamento.

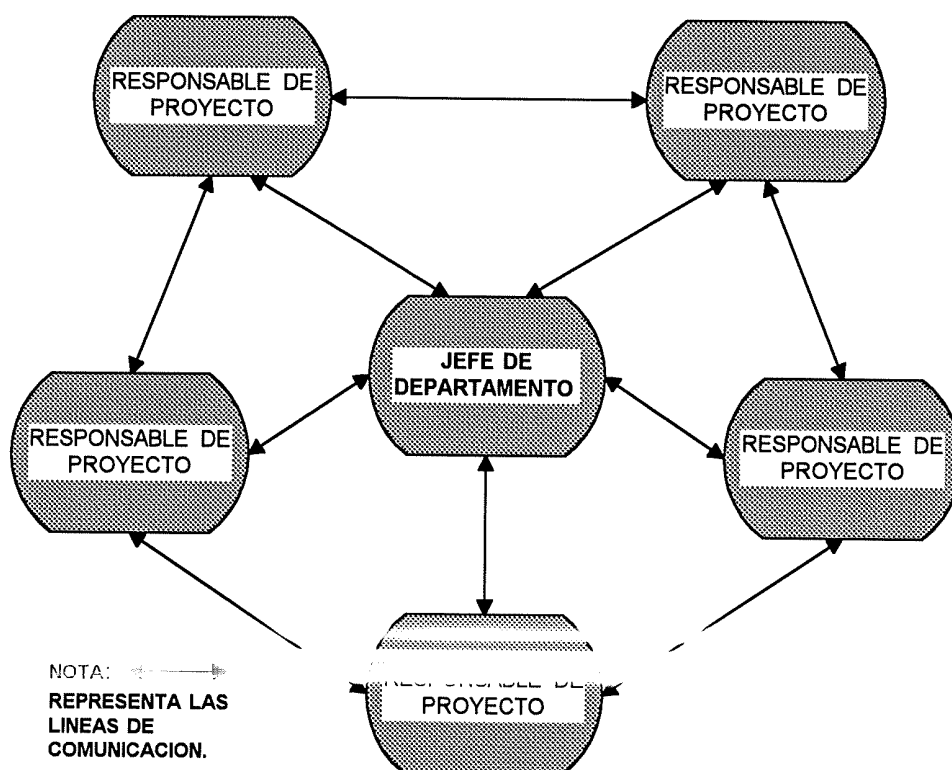
Dirección de Ventas y Mkt. Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.

Dirección de Expansión. Capacitar a su personal para brindar un mejor servicio al público.

Las relaciones de trabajo implican viajes regionales con la finalidad de apoyar en la implantación de Sistemas y cursos de capacitación así como viajes al interior del país y al extranjero para cursos y conferencias. La duración aproximada de los viajes es de 3 a 5 días.

3.5.3 ORGANIZACION FUNCIONAL

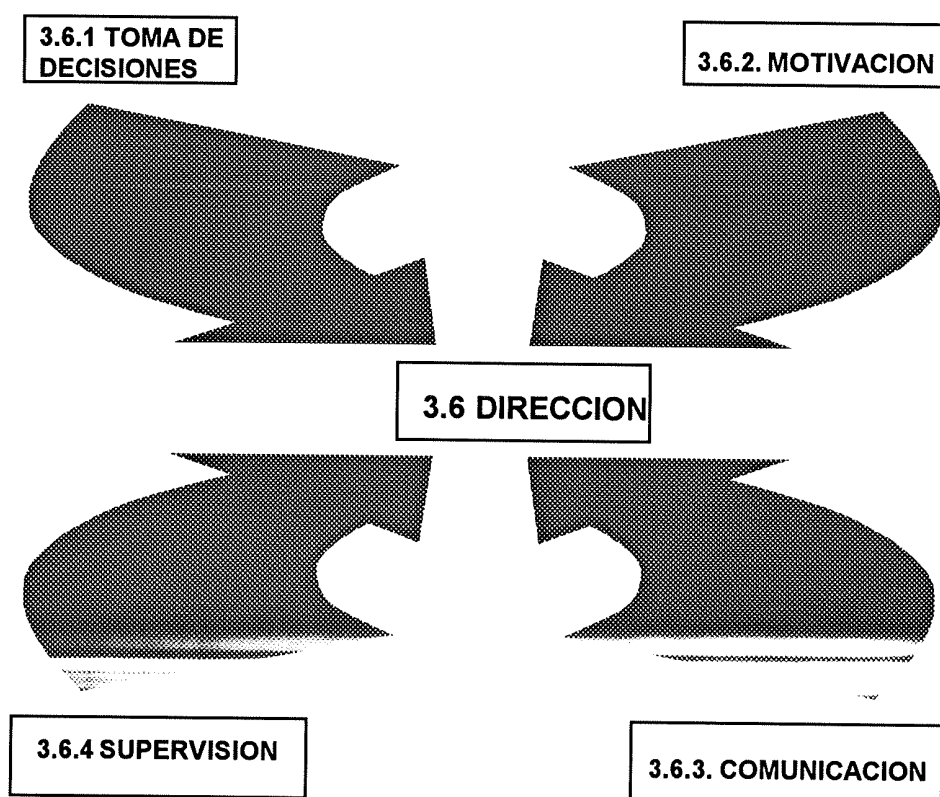
Con el fin de dividir la realización del trabajo y establecer la especialización de cada integrante del departamento se propone se siga el siguiente esquema funcional.



Todos los integrantes del departamento (supervisores y analistas) serán los Responsables de cada Proyecto y deberán realizar la documentación en todas sus etapas así como ser los que proporcionen la capacitación. Con la finalidad de que todos logren a nivel individual, un estilo de redacción y capacitación clara y objetiva. Los logros derivados de este esquema funcional se reflejarán en la agilización de la documentación.

3.6 DIRECCION

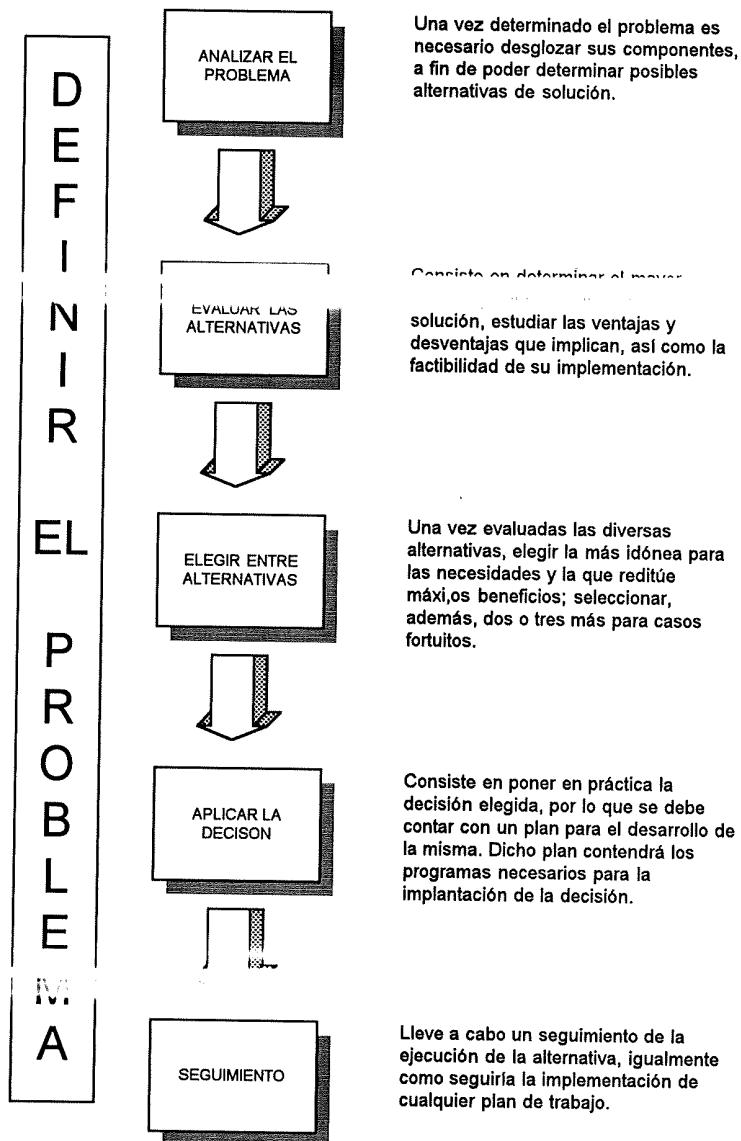
Para poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante las etapas de planeación y organización se recomienda apoyarse en las siguientes etapas de la Dirección.



Se recomienda prudente aclarar que las Etapas propuestas no establecen una secuencia lógica, ya que se dan indistintamente.

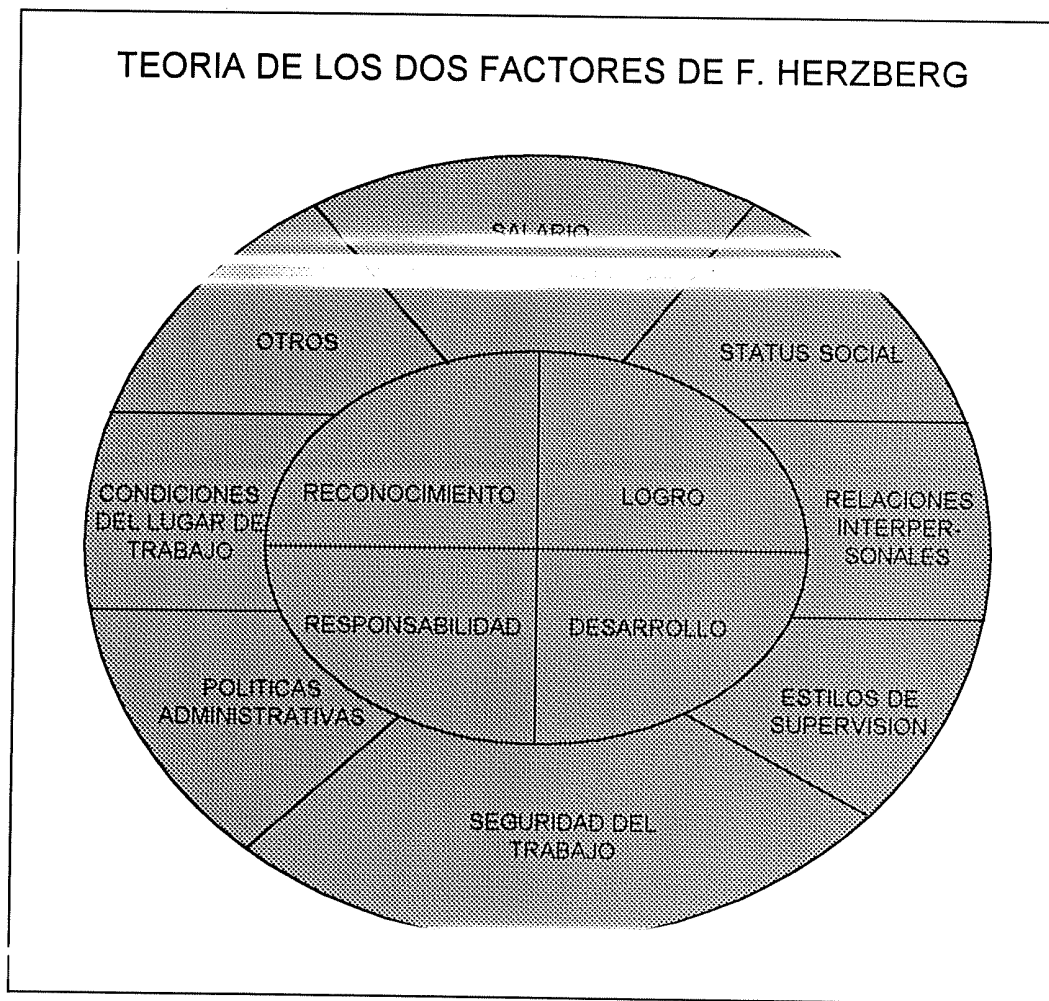
3.6.1 TOMA DE DECISIONES

Inicialmente, el tomar decisiones para el departamento significaba algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para Tomar Decisiones proponemos se siga la siguiente Metodología:



3.6.2 MOTIVACION

Para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador es posible crear un clima de dignidad humana dentro del departamento, para lo cual proponemos utilizar la teoría llamada "De los dos factores", de Frederick Herzberg que menciona que existen dos tipos de factores que "satisfacen" o "motivan" a la persona a realizar determinados actos o conductas (Ver figura).



Los Factores Motivacionales son aquellos que realmente impulsan al individuo a realizar algo, y están íntimamente ligados al desempeño en el trabajo; dichos factores son:

- El reconocimiento.
- El logro.
- La responsabilidad; y
- El desarrollo.

Los Factores Higiénicos son los que mantienen al individuo en movimiento y están íntimamente relacionados con el entorno o contexto del trabajo; dichos factores son:

- El salario.
- Las condiciones del lugar.
- La supervisión.
- El status.
- Las políticas administrativas.
- Las relaciones interpersonales; y
- La seguridad del trabajo.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

3.6.3 COMUNICACION

Sin comunicación hay descontrol, confusión, desconocimiento de objetivos, planes, métodos de trabajo, ignorancia de problemas, y desmotivación dentro del equipo de trabajo. Por lo tanto proponemos las siguientes Reglas para que exista una Buena Comunicación con su gente:

1. Evite un exceso de comunicación.

Elimine información innecesaria. Sepa cuando es preferible no comunicar nada. No sobrecargue los canales de comunicación.

2. No comunique a exceso de velocidad.

Cada persona tiene su ritmo natural de asimilar información. Algunas personas captan información rápida, otras despacio. Dele tiempo a cada tipo de persona para asimilar los conceptos a su propio ritmo.

3. Considere la mentalidad y el punto de vista de la otra persona.

Cada persona ve y entiende las cosas desde una perspectiva diferente, dependiendo de su carácter, educación, experiencia, etc. Pregúntese si entenderá el mensaje tal como usted lo quiso transmitir.

4. Evite confusión semántica.

Exprésese en un lenguaje claro y comprensible. Use palabras sencillas y bien conocidas por la otra persona. Trate de usarlas de la misma manera en que las usa.

5. Refuerce su mensaje a través de repetición.

Recuerde la regla de oro: repita lo que le dicen en la mano y en la memoria del que escucha.

6. No pierda la atención.

Este conciente del grado de atención que le están prestando. Trate de aumentar esta atención, expresándose de la manera más interesante, relevante y llamativa posible.

7. Genere un ambiente de confianza.

Una falta de confianza entre dos personas imposibilita una buena comunicación entre ellas.

8. Refuerce su comunicación a través de su comportamiento.

Una contradicción entre lo que Ud. dice y lo que hace. De haberla, es inevitable que pierda credibilidad e influencia.

9. Mantenga "retroalimentación" en sus comunicaciones.

Su comunicación nunca podrá ser ni buena ni completa sin que Ud. sepa como fue comprendida y aceptada por los otros. Cerciórese de esto, a través de preguntas y observación.

10. Aprenda a escuchar mejor.

Preste toda su atención. Deje a la otra persona expresar sus sentimientos y sentimientos completamente, a su modo, y sin interrumpirle. Escuche para aprender, y déjese persuadir cuando la otra persona tenga razón.

3.6.4 SUPERVISION

Con la finalidad de que la supervisión consista en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, se propone tome en cuenta las siguientes consideraciones:

LIDERAZGO

La forma que se adopta para dirigir a los subordinados es lo que se conoce como estilo de liderazgo, el cual tiene mucho que ver con el éxito como supervisor. Algunos estilos se adaptan mejor a cierto tipo de subordinados que otros y a determinadas situaciones. No hay un sólo estilo de liderazgo que sea el mejor para todas las situaciones. El estilo debe variar según los requerimientos de la tarea, la situación y los integra con las características de la gente.

DELEGACION

Delegar es el proceso de facultar o de poner en manos de uno o más subordinados tareas relevantes, sea a nivel operacional o administrativo. Para delegar se recomienda que Usted como Jefe del Departamento prepare a sus subordinados para que acepten y lleven a cabo las tareas que se les delegan.

Qué Delegar?

- Las tareas rutinarias.
- Lo que uno acostunbraba hacer.
- Tareas que permitan aumentar nuestro desempeño.

Tareas que enriquezcan el trabajo de los subordinados.

Qué no Delegar?

- Las actividades que deben ser exclusivas de uno.
- Las actividades poco definidas.

A quién Delegar?

- Delegar en quienes son capaces.
- Delegar en quien aspira mayor desarrollo.
- Delegar en quien tenga alguna habilidad particular.
- Delegar en quien pueda ayudarnos a solucionar un problema particular.

Si No:

- Entrena.
- Dirige.
- Define resultados esperados.
- Verifica.

No Delege!

Cuando usted fue nombrado jefe, se le dieron ciertas atribuciones, funciones y responsabilidades. También se le dieron determinados derechos y facultades para tomar ciertas decisiones, dar ciertas órdenes, disponer de ciertas cosas para poder cumplir con su cometido. Esta es la autoridad que le fue conferida por la empresa debido a su puesto.

Esta autoridad tiene las siguientes limitaciones:

- a) Es efectiva sólo al grado en que sus subordinados la acepten.
- b) Su autoridad le fue dada por la empresa para poder ejecutar su trabajo, y se limita a lo necesario para eso, y nada más.

Para estar en posición de ejercer su poder eficazmente, tome en cuenta que:

- 1) Su poder influye sobre el comportamiento y trabajo de sus subordinados no porque lo ejerce, sino porque lo puede ejercer.
- 2) Recompensas (en forma de aprobación, halagos, reconocimientos, premios, trabajos interesante, etc.), deben ser otorgados congruentemente y en relación con el mérito.

Igual de congruentes deben ser las sanciones (reprimendas, permisos negados, despedidos, etc.)

Use su poder objetiva, imparcial y congruentemente.

- 3) Las sanciones deben ser reservadas para casos de decidia, reincidencia o mala voluntad.
- 4) Sus subordinados tienen que entender porqué se hizo uso de determinadas recompensas y sanciones, para que estas surtan el efecto deseado sobre su comportamiento futuro.
- 5) Mantenga su poder en reserva. Uselo únicamente cuando verdaderamente lo necesita.

INFLUENCIA

Cuando un líder logra ejercer influencia personal sobre sus subordinados, se le facilita mucho la labor de conseguir que hagan lo que él quiera, y como quiera. Usted va a ejercer influencia sobre sus subordinados si ellos lo admiran, lo respetan, aprecian sus opiniones, confían en lo que les dice y aceptan sugerencias.

La autoridad y el poder que tieneus subordinados emanan de la posición que le fue dada por la gerencia. Le permiten exigirles cierto comportamiento, trabajo y resultados.

En cambio, la influencia la puede usar para complementar su autoridad y poder sobre ellos los induce a comportarse como él quiere, de una manera voluntaria y, quizá, inconsciente.

Su influencia la puede usar para complementar su autoridad y poder, y lograr lo que de otra manera podría ser imposible

La ventaja de poder influir en sus subordinados es que ellos retienen su sentido de auto-determinación, aun cuando hacen lo que el líder quiere. No se sienten obligados. Responden con más entusiasmo y ahínco, como si las ideas y decisiones que adoptan fueran propias. La iniciativa propia, en vez de ser aplastada, como puede ocurrir cuando el líder usa sólo su autoridad y poder, se retiene y estimula.

Cómo puede aumentar su influencia sobre sus subordinados:

- Su propio nivel superior dentro de la empresa le da una ventaja inicial, ya que sus subordinados automáticamente miran hacia usted para orientación y consejo.
- Mantenga el respeto de ellos portándose digna, leal y honradamente.
- Manténgase informado y al día, para que reconozcan que su opinión vale.
- Comparta sus conocimientos con ellos, para que sientan que vale la pena acercársele.

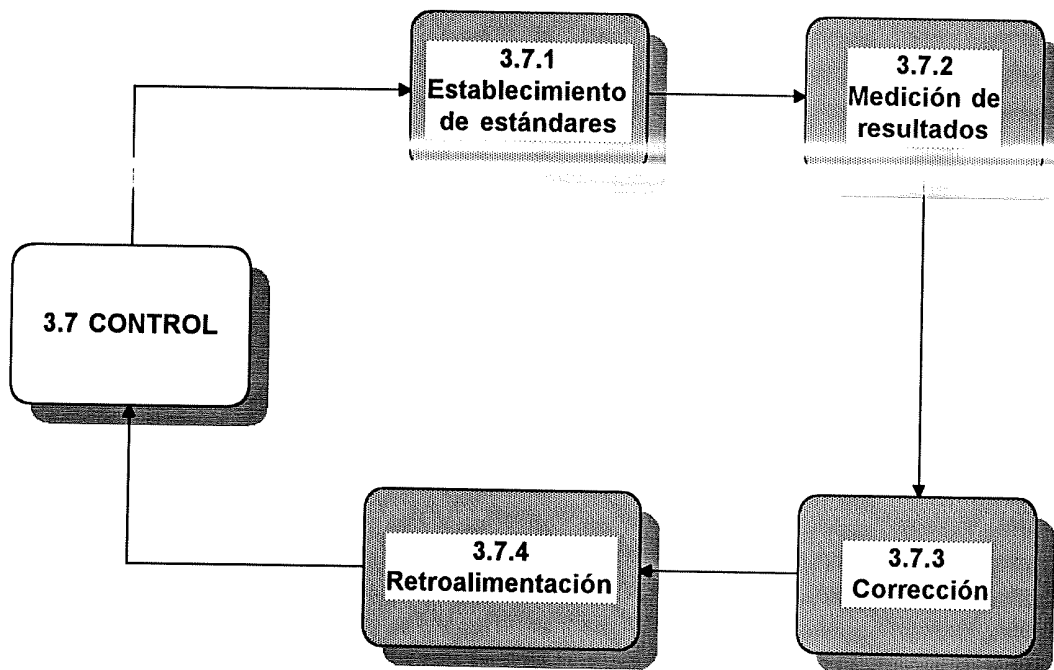
El lograr ejercer influencia personal sobre sus subordinados le facilita muchísimo su misión.

Pero al mismo tiempo le impone una gran responsabilidad moral, ya que debe utilizar esta influencia personal para que sus subordinados trabajen hacia las metas de la empresa, y no hacia las suyas personales. Al fin y al cabo, los subordinados trabajan para la empresa, no para el líder.

3.7 CONTROL

Si el control se propone como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica sucede de la misma manera: la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones difícilmente puede delimitar si se está planeando o controlando; De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control en el departamento de documentación aparecen en la figura siguiente:



3.7.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Se propuso establecer estándares como una unidad de medida que sirviera como modelo, guía o patron con base en la cual se efectuará el control.

Tipos de estándares. Existen tres tipos de estándares propuestos, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del documento que se está realizando.

1. Estándares para Documentación. Son aquéllos que se fundamenten en la elaboración de la redacción de documentos y manejo de la información, con el objetivo de facilitar su identificación (Ver hoja 43).

2. Estándares para Gráficos. Este estándar se establece para determinar productos uniformes y ordenados, con el fin de identificar los gráficos que se utilizarán para identificar la empresa y los tipos de portadas que contendrán los documentos editados por el departamento de documentación (Ver hojas 44 y 45).

3. Estándar de Codificación de la Biblioteca. Su objeto es contar con un Sistema de biblioteca que identifique y localice cada uno de los documentos editados por el departamento (ver hoja 46).

3.7.2 MEDICION DE RESULTADOS

Con la idea de medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que fueron definidas de acuerdo con los programas y estándares. Esta etapa se vale primordialmente del paquete computacional Time Line; por tanto, la efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información capturada en el sistema, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno de documentación), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con el plan de trabajo preestablecido, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por lección producida, porcentaje de material utilizado, horas-hombre utilizadas, etc. (ver anexo 2).

3.7.3 CORRECCION

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares y planes de trabajo. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando cuando existe una baja en la redacción de documentos, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar alguna medida, es conveniente analizar si esta baja no es causa de fallas en el sistema o de una información muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

3.7.4 RETROALIMENTACION

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

CONCLUSION

El logro de las metas organizacionales para un departamento requiere compromiso, intervención y liderazgo del administrador. El administrador debe desempeñar un papel importante en el establecimiento de objetivos, métodos y procedimientos, pero en el desarrollo de este análisis se concluye que lo más importante es el **cambio hacia una cultura organizacional de sus subordinados**, ya que a través de la cultura organizacional los empleados perciben un sentido de cómo comportarse y lo que deben estar haciendo.

Debido a que la cultura es persuasiva y que el cambiarla se convierte en una de las tareas más difíciles que pueda llevar a cabo un administrador, se recomienda que se apliquen los siguientes elementos:

Compromiso. Lo primero es conseguir el compromiso y el reconocimiento de todos los empleados de que existe un problema. Dicho compromiso nos debe garantizar que participarán tanto **de dicho como de hecho**.

Medición. Si queremos resolver problemas tenemos primero que encontrar la forma de descubrirlos que existen. Por tanto, resulta evidente que debe haber información que nos permita detectar qué está bien y qué está mal, hay que tener cuidado,

ya que encontrar un problema no significa que lo hayamos resuelto.

Con respecto a medición podemos decir que la mejor fuente de información es el empleado. El nos dirá qué hay que medir y cómo hay que medirlo.

Información. Es la que necesitamos para requerimos para controlar el departamento y lo que los empleados necesitan para saber si están haciendo bien su trabajo. Así, el primer objetivo de la información será que cada quien sepa lo que quiere lograr. El segundo objetivo es retroalimentar para que se pueda corregir la dirección. Finalmente, debe existir información para el entrenamiento en conocimientos y herramientas con las que se realizará la tarea.

Recompensa. Ya sea en dinero o moral, es un elemento clave en cualquier programa de cambio.

Seguimiento. Es el compromiso que adquiere el departamento para que un esfuerzo de cambio pase, de ser un simple programa, a una forma de vida.

Para lograr el éxito lo más administrativamente posible, es necesario aceptar y cumplir la responsabilidad que a cada quien le corresponda, no en teoría sino en términos prácticos.

Anexo 1

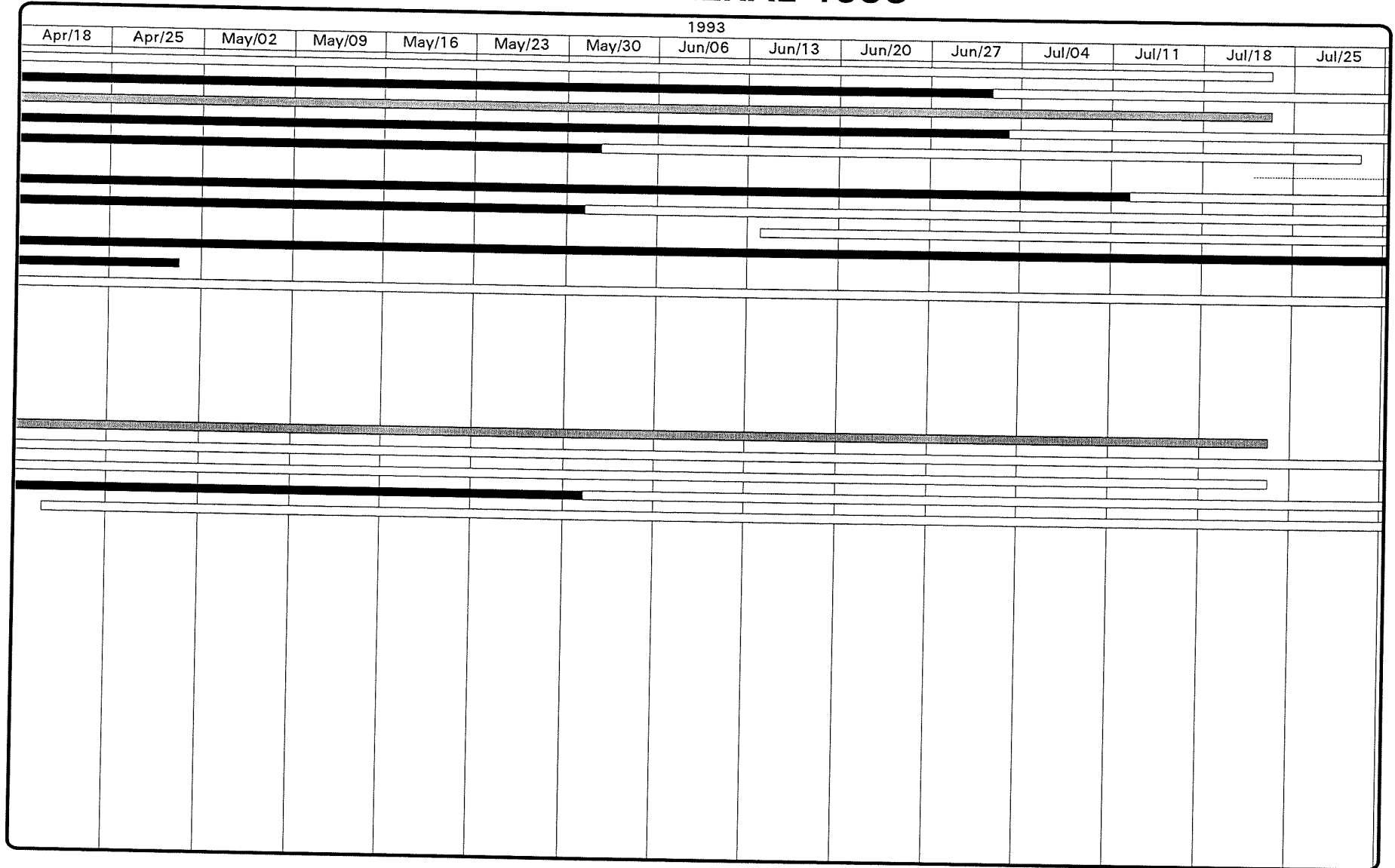
PLAN GENERAL 1993

[illegible]

Milestone Summary
Fixed Delay

DOCUMENTACION

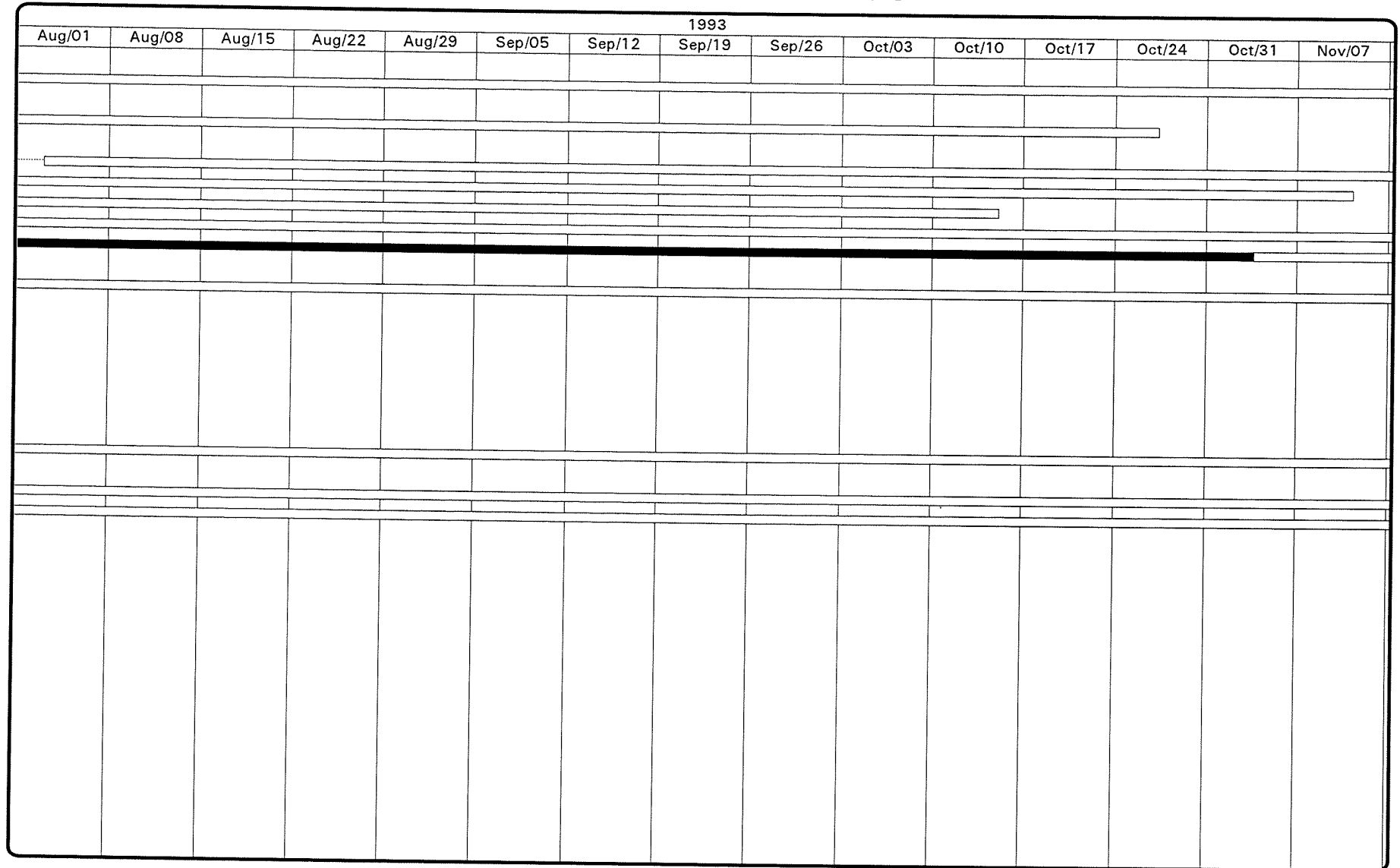
PLAN GENERAL 1993



Milestone Summary Fixed Delay

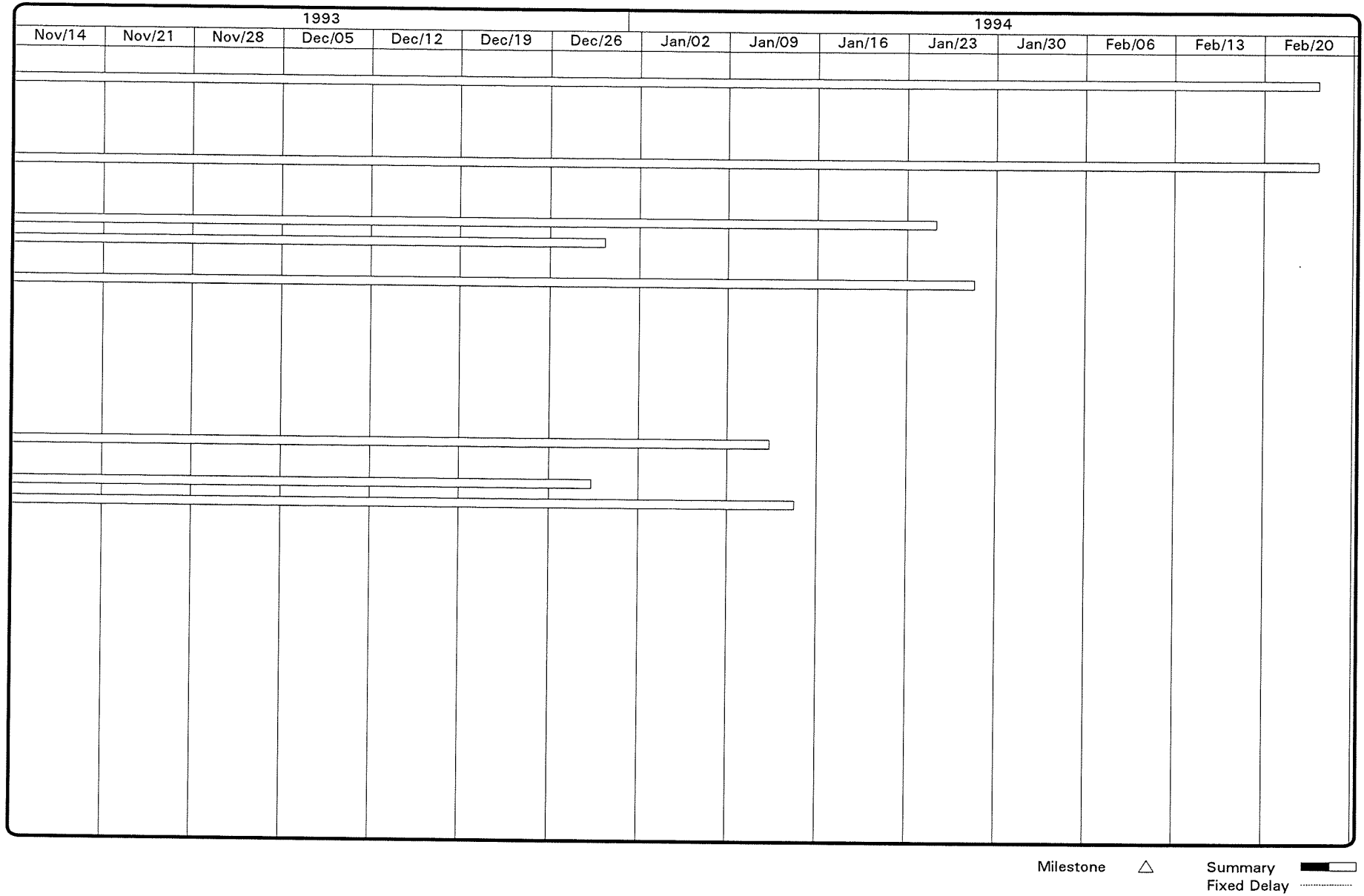
DOCUMENTACION

PLAN GENERAL 1993



Milestone Summary Fixed Delay

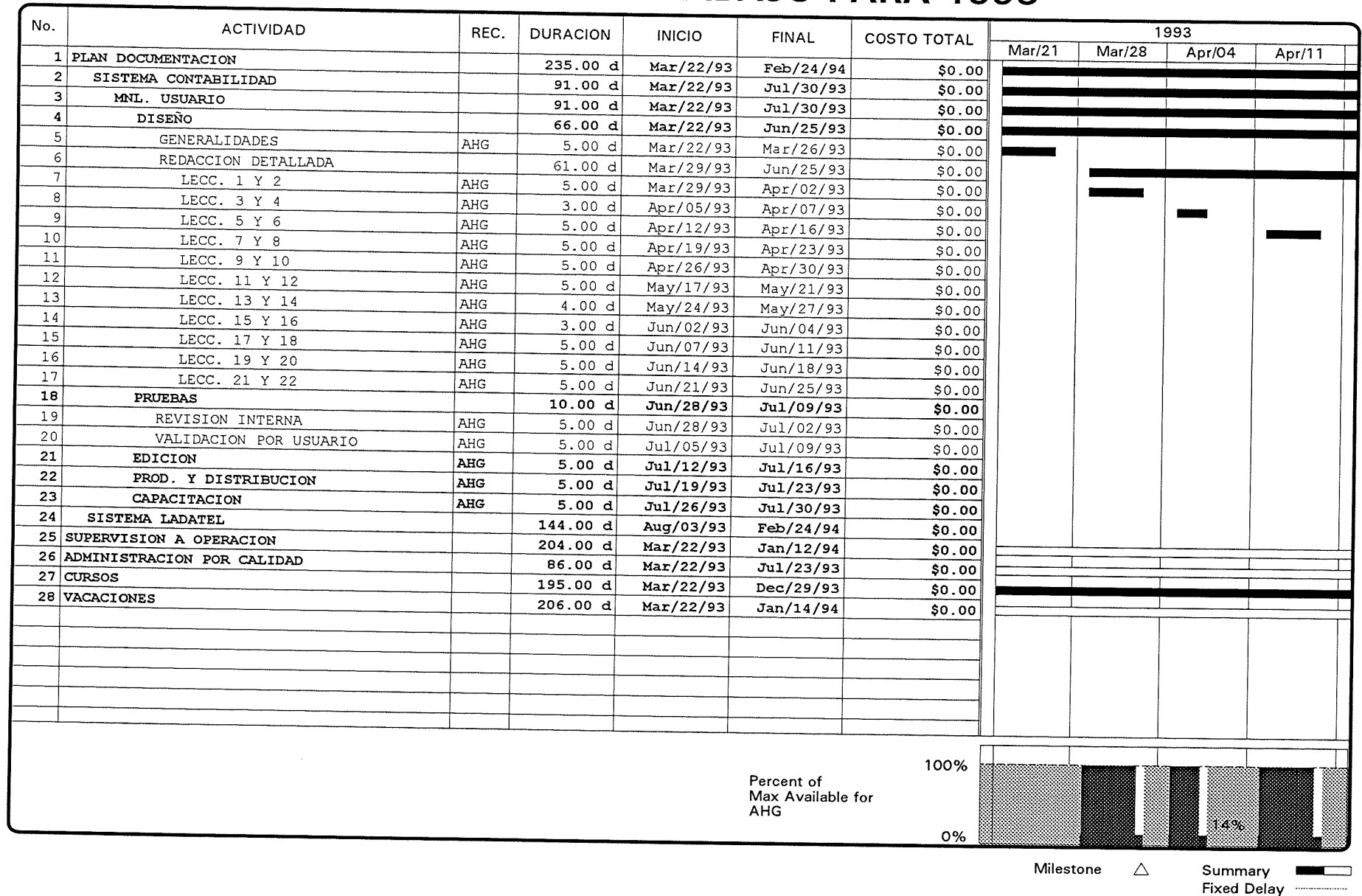
DOCUMENTACION
PLAN GENERAL 1993



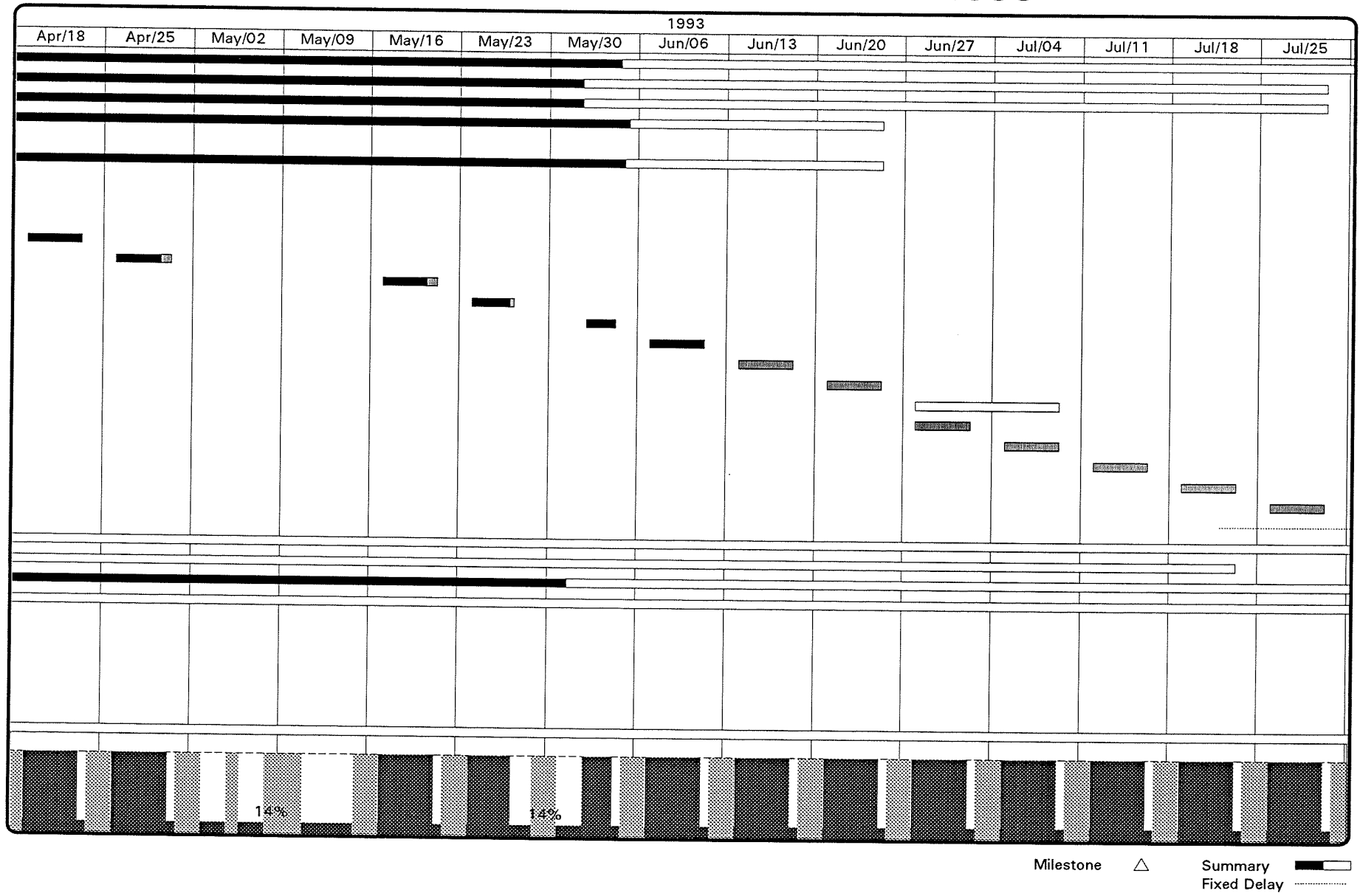
Anexo 2

DOCUMENTACION

PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1993



PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1993



PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1993



DOCUMENTACION

PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1993

