



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y FINANCIERAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“SISTEMA DE INFORMACIÓN-
DECISIÓN”, COMO NÚCLEO DE LA
COMUNICACIÓN FORMAL**

POSTULANTE: CALLISAYA COLQUE, Juan Carlos
TUTOR ACADÉMICO: MSc. FEDERICO FREUDENTHAL
SUPERVISOR INSTITUCIONAL: Lic. Lizeth León Llanos

La Paz – Bolivia, 2011

INDICE GENERAL

	Página.
INTRODUCCIÓN.	1
1. ASPECTOS GENERALES.	2
1.1. ANTECEDENTES.	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.3. OBJETIVOS.	4
1.3.1. Objetivo general.	4
1.3.2. Objetivos específicos.	4
1.4. ALCANCE.	4
2. MARCO TEÓRICO.	5
2.1. INFORMACIÓN.	5
2.2. SISTEMA.	5
2.2.1. Características de los sistemas.	6
2.2.2. Tipos de sistemas.	6
2.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN.	10
2.4. DECISIÓN.	15
2.5. COMUNICACIÓN.	17
2.5.1. Funciones de la comunicación.	18
2.5.2. El proceso de la comunicación.	19
2.5.3. La comunicación interpersonal.	20
2.5.3.1. Comunicación oral.	20
2.5.3.2. Comunicación escrita.	20
2.5.3.3. Comunicación no verbal.	21

3. METODOLOGÍA.	22
3.1. TIPO DE ESTUDIO.	22
3.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.	22
3.2.1. MUESTRA.	22
3.2.2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.	24
3.3. ÁMBITO GEOGRÁFICO.	24
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	24
4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.	25
4.1. TIEMPO QUE TRANSCURRE EN EL ENVÍO DE INFORMACIÓN (MENSAJE).	27
4.2. MEDIO POR EL CUAL ES DIFUNDIDO LA INFORMACIÓN.	28
4.3. LENGUAJE DE LOS MENSAJES EMITIDOS.	31
4.4. COMPRENSIÓN (DECODIFICACIÓN) DEL MENSAJE EMITIDO HACÍA EL RECEPTOR.	32
4.5. LA INFORMACIÓN QUE RECIBE, LE AYUDA A REALIZAR EFECTIVAMENTE SU TRABAJO.	32
4.6. RETROALIMENTACIÓN.	33
4.7. MEDIOS POR EL CUAL SE HACE LA RETROALIMENTACIÓN.	35
4.8. OPINIÓN RESPECTO AL TEMA DE COMUNICACIÓN.	36
5. PROPUESTA.	38
5.1. PRESENTACIÓN.	38
5.2. OBJETIVO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN.	38
5.3. MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN FIE S.A.	38
5.4. FORMAS DE COMUNICACIÓN EN FIE S.A..	40
5.5. FLUJOS DE INFORMACIÓN DENTRO DE FIE S.A.	41
5.6. MATRIZ DE INFORMACIÓN PARA LA EMISIÓN DE COMUNICACIÓN FORMAL.	43
5.7. COMUNICACIÓN FORMAL DE USO COMÚN EN FIE S.A.	44
5.7.1. Medios de Comunicación escrita.	44

5.7.2. Requisitos Formales.	45
5.7.2.1. Imagen Institucional.	45
5.7.2.2. Clave de referencia.	46
5.7.3. Validación de la comunicación.	48
5.7.4. Archivo.	48
5.8. LINEAMIENTOS GENERALES.	48
5.9. ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COMUNICACIÓN ESCRITA.	50
5.9.1. Estructura.	50
5.9.2. Partes esenciales.	51
5.9.3. Partes complementarias.	52
5.9.4. Recomendaciones para una correcta presentación.	53
5.10. ELEMENTOS BÁSICOS EN LA ELABORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN FORMAL	55
5.10.1. Informe	55
5.10.2. Memorandum.	57
5.10.3. Carta.	59
5.11. CORREO ELECTRÓNICO COMO MEDIO ALTERNO DE COMUNICACIÓN ESCRITA FORMAL E INFORMAL EN FIE S.A.	61
5.12. TOMA DE DECISIONES.	64
5.12.1. Clasificación.	64
5.12.2. Modelo para la toma de decisiones.	65
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	67
6.1. CONCLUSIONES	67
6.2. RECOMENDACIONES	67
7. BIBLIOGRAFÍA.	69
8. ANEXOS.	70
• ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA REGIONAL.	70

• ANEXO 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA.	71
• ANEXO 3: CUESTIONARIOS.	72
• ANEXO 4: PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	80

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Página
INDICE DE CUADROS.	
CUADRO N° 1: PERSONAL QUE PARTICIPÓ DEL ESTUDIO	25
CUADRO N° 2: DETALLE DEL PERSONAL POR AGENCIAS Y OFICINA REGIONAL, QUE PARTICIPÓ DEL ESTUDIO	26

	Página
INDICE DE GRÁFICOS.	
GRÁFICO N° 1: TIEMPO EN EL CUAL LLEGA EL MENSAJE O INFORMACIÓN AL RECEPTOR (según N° de encuestados)	27
GRÁFICO N° 2: TIEMPO EN EL CUAL LLEGA EL MENSAJE O INFORMACIÓN AL RECEPTOR (por porcentaje)	28
GRÁFICO N° 3: MEDIO POR EL CUAL EL RECEPTOR RECIBE LOS MENSAJES (según N° de encuestados)	28
GRÁFICO N° 4: MEDIO POR EL CUAL EL RECEPTOR RECIBE LOS MENSAJES (por porcentaje de apoyo)	29
GRÁFICO N° 5: LENGUAJE UTILIZADO EN LOS MENSAJES (según N° de encuestados)	30
GRÁFICO N° 6: LENGUAJE UTILIZADO EN LOS MENSAJES (por porcentaje)	30
GRÁFICO N° 7: DECODIFICACIÓN DE MENSAJES POR PARTE DEL RECEPTOR (según N° de encuestados)	31
GRÁFICO N° 8: DECODIFICACIÓN DEL MENSAJE POR PARTE DEL RECEPTOR (por porcentaje)	32
GRÁFICO N° 9: ¿AYUDA A REALIZAR FUNCIONES LOS MENSAJES QUE SON EMITIDOS AL RECEPTOR? (según N° de encuestados)	32
GRÁFICO N° 10: ¿AYUDA A REALIZAR FUNCIONES LOS MENSAJES QUE SON EMITIDOS AL RECEPTOR? (por porcentaje)	33
GRÁFICO N° 11: ¿REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN EN AL COMUNICACIÓN? (según N° de encuestados)	34
GRÁFICO N° 12: ¿REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN EN AL COMUNICACIÓN? (por porcentaje)	35

GRÁFICO N° 13: CANALES POR LOS CUALES SE REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN (según N° de encuestados)	35
GRÁFICO N° 14: CANALES POR LOS CUALES SE REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN (por porcentaje)	36
GRÁFICO N° 15: EMITE EL RECEPTOR OPINIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN (según N° de encuestados)	36
GRÁFICO N° 16: EMITE EL RECEPTOR OPINIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN (por porcentaje)	37

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende de seis capítulos, el primer capítulo contiene los aspectos generales del presente trabajo que comprende la historia, misión, visión y valores de Banco FIE S.A., asimismo dicho capítulo el planteamiento del problema que llevo a realizar este tema, también en este capítulo se encuentra los objetivos y el alcance del trabajo.

El marco teórico es el siguiente capítulo del presente trabajo donde contiene toda la base conceptual en la cual se basa el trabajo dirigido. El tercer capítulo contiene aspectos a la metodología que se utilizó en el presente trabajo.

En el siguiente capítulo (cuarto) se muestran los resultados del trabajo de campo que se realizó en la regional de El Alto de Banco FIE S.A. Una vez realizado el trabajo de campo en el quinto capítulo se desarrolla la propuesta para la comunicación formal.

Y en el último capítulo (seis) se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo respecto al tema de comunicación.

9. ASPECTOS GENERALES.

9.1. ANTECEDENTES.

El Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE ONG) nació como Organización No Gubernamental en 1985 a partir de una idea que marcó un hito en la historia boliviana de las finanzas: “crédito en lugar de donación” y buscando apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas, dirigidas por familias de escasos recursos económicos sin posibilidad de acceso al sistema financiero tradicional.

En 1998, se constituye el Fondo Financiero Privado FIE S.A., y comienza a operar bajo la tuición de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF).

El 23 de julio de 2009 el FFP FIE S.A. inicia su proceso de transformación a Banco presentando la solicitud correspondiente ante la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), el 12 de febrero de 2010 y habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos por la ASFI recibe la resolución con la autorización para la transformación Banco, y es a partir del 03 de mayo que FIE S.A. empieza a funcionar como Banco.

LOS VALORES DE FIE S.A.

Los valores que definen a FIE S.A., son la base sobre la cual se construye el modo de actuar y relacionarse con los distintos grupos de interés.

Honestidad. Actuar con honradez y rectitud. Decir la verdad más allá de las consecuencias que el expresarla pueda tener. No engañar, ni contradecir los acuerdos establecidos en el marco de valores éticos y del bien común. Buscar congruencia de lo que decimos respecto a lo que hacemos.

Responsabilidad. Cumplir con los compromisos y las metas que nos hemos marcado y asumir las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.

Respeto. Brindar a las personas un trato, digno, empático, tolerante y considerado, aceptando las diferencias.

Lealtad. Ser fieles y consecuentes con los compromisos asumidos y con nuestros ideales y principios, considerando la confianza y respeto que merecen todas las personas e instituciones con quienes interactuamos.

Justicia. Ser ecuánimes, imparciales, objetivos y equitativos en las acciones que realizamos y las decisiones que tomamos. Es dar y pedir a cada quién lo que le corresponde.

Transparencia. Mostrar nuestro accionar con claridad y oportunidad, no ocultar ni cambiar información que pueda servir a terceros para la toma de decisiones.

MISIÓN DE FIE S.A.

Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente de Bolivia.

VISIÓN DE FIE S.A.

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no sólo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

9.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de cualquier organización es indispensable que toda decisión (sobre todo las importantes) esté escrita, ya sea en un informe, memorándum u otro documento formal. En los últimos años FIE ha crecido como entidad microfinanciera, por lo tanto se crearon nuevos procedimientos tales como contrataciones, ratificaciones en el cargo, transferencias, etc., que no se han normado que esas decisiones deben estar escritas. Por consiguiente es necesario que toda decisión esté escrita en un documento formal.

Por lo tanto el problema en FIE S.A. es:

“La inexistencia de un modelo adecuado de comunicación formal para la toma de decisiones en las agencias de la Regional de El Alto”.

9.3. OBJETIVOS.

9.3.1. Objetivo general.

Diseñar un sistema de información-decisión como núcleo de la Comunicación Formal, de la Regional piloto del Fondo Financiero Privado FIE S.A., para que se tenga un apropiado flujo de la comunicación (información) y de esta manera tener un modelo para la toma de decisiones, que se adopte no sólo en la regional sino en toda la entidad financiera.

9.3.2. Objetivos específicos.

- Efectuar una investigación acerca de la comunicación formal y la toma de decisiones en las diferentes agencias de la Regional 4 de FIE S.A.
- Proporcionar un sistema de información (modelo información-decisión), para que la comunicación dentro de la Regional piloto sea fluida y pueda darse en las mejores condiciones, asimismo pueda tomarse decisiones que beneficien a FIE S.A. para generar mayores utilidades, sobre la base del diseño del modelo información-decisión que se proponga.

9.4. ALCANCE.

- ✓ **Espacio.-** El presente trabajo en su análisis considerará la Regional piloto (Regional 4) de FIE S.A. y demás agencias pertenecientes a esta regional.
- ✓ **Tiempo.-** Se tomará como base del análisis, los datos y documento referentes a las gestiones 2008 y parte del 2009.
- ✓ **Áreas a analizar.-** Las áreas a ser analizadas serán el Área Comercial ya que es esta área donde mayor flujo de comunicación se da.
- ✓ **Operaciones a analizar.-** Se tomará primordialmente aquellas operaciones de importancia que den a la entidad financiera mayor beneficio económico, además de aquellas que generen valor para el desarrollo de las personas y por consiguiente a la Regional piloto.

10. MARCO TEÓRICO

A continuación se expone las variables de estudio del trabajo dirigido, los cuales se centraran concretamente en el tema de sistema de información-decisión.

10.1. INFORMACIÓN

La 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.

La definición de información que se utilizará es: *“Cualquier conjunto de hechos en un formato adecuado para la toma de decisiones o en un contexto que define la relación entre dos datos.”*

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN.

- **Relevancia.** Si se adapta a las necesidades del quién toma las decisiones.
- **Calidad.** Es exacta, valida y confiable. Presentan una buena imagen de la realidad.
- **Oportunidad.** Proporcionada en el momento correcto.
- **Totalidad.** Tener la cantidad adecuada de información.

10.2. SISTEMA.

La palabra sistema tienen muchas connotaciones: “conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando éstos funcionan de modo coordinado, el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes”. En realidad, el sistema es “un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”.

10.2.1. Características de los sistemas.

De la definición de Von Bertalanffy¹, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

1. *Propósito* u *objetivo*: todo sistema tienen uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. *Globalismo* o *totalidad*: todo sistema tiene naturaleza orgánica; por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de éste. En otras palabras, cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

La delimitación de un sistema depende del interés de la persona que pretende analizarlos. Por ejemplo, una organización podrá entenderse como sistema o subsistema, o incluso como microsistema, dependiendo del análisis que se quiere hacer: que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el macrosistema. Por tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede considerarse un sistema compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un macrosistema (la empresa), y también puede considerarse un subsistema, compuesto de otros subsistemas (secciones o sectores), que pertenece a un sistema (la empresa) integrado a un macrosistema (el mercado o la comunidad). Todo depende de la forma como se haga el enfoque.

10.2.2. Tipos de sistemas.

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas.

- a) En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:
 - *Sistemas físicos o concretos*: compuestos de equipos, maquinaria y objetos y elementos reales. En resumen, están compuestos de

¹ Ludwing Von Bertalanffy, *Teoría General de Sistemas*.

hardware². Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

- *Sistemas abstractos*: compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. En resumen, cuando se componen de software³.

b) En cuanto a su naturaleza, los sistemas puede ser cerrados o abiertos.

- *Sistemas cerrados*: no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni fluyen en éste. No reciben ningún recurso externo ni producen algo para enviar afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados, en la acepción precisa del término.
- *Sistemas abiertos*: presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente, y la calidad de su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptación es un proceso continuo de aprendizaje y auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados –los que están aislados de su ambiente– cumplen el segundo principio de la termodinámica, según el cual “una cierta cantidad (de energía), llamada entropía, tiene a aumentar al máximo”⁴. La conclusión obtenida es que existe una “tendencia general de los eventos de naturaleza física a dirigirse a un estado de máximo desorden”. En cambio, un sistema abierto “mantiene por sí mismo sus componentes en un

² Hardware: término del lenguaje de los computadores y de la literatura científica. No es traducible. Significa la totalidad de los componentes físicos de un sistema. Puede utilizarse con mayor restricción para referirse el equipo, en oposición al término software.

³ Software: término no traducible que significa conjunto de programas e instrucciones de computación. Puede utilizarse de manera más particular para significar manejo, funcionamiento, programación.

⁴ STANFORD L. OPONER, A Analise de Sistemas Empresariais, Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1971.

continuo flujo de entrada (insumo) y salida (producto), en un estado de equilibrio químico y termodinámico obtenido a través de la homeostasis”. Por tanto, los sistemas abiertos “evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse hacia un estado de creciente orden y organización” (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos “restauran su propia energía y reparan las pérdidas en su propia organización”.

Parámetros de los sistemas

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo. Los parámetros de los sistemas son: entrada o insumo (*input*); procesamiento o transformación (*throughput*); salida, resultado o producto (*output*); retroacción, retroalimentación o retroinformación (*feedback*); ambiente (*environment*).



Figura. Parámetros de un sistema, según Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”.

- a. Entrada o insumo es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.
- b. Salida, producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y creaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Éstas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

- c. Procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se definen por totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado. El proceso se representa generalmente por la caja negra: en ella entran insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos.
- d. Retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor (monitoreo). Este término implica guía, dirección y seguimiento. Así, la retroalimentación es un subsistema planeado para “sentir” la salida (registrando su intensidad o calidad) y, en consecuencia, para compararla con un estándar o criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de dicho estándar o criterio.
- e. Ambiente es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos –sistema y ambiente– una constante interacción. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de las entradas, y lo influencia, a su vez, a través de las salidas. Sin embargo, la misma influencia del sistema sobre el ambiente regresa al sistema a través de la retroalimentación. Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente mediante una constante interacción.

La organización como sistema abierto

La descripción del sistema abierto puede aplicarse a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, con los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que

trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Una vez expuesto aspectos generales que definen e involucran al tema de sistemas, se da la siguiente definición de sistema que es utilizada en este trabajo:

“Conjunto de objetos que tienen un conjunto de relaciones dadas entre los objetos y los atributos. Los objetos son los parámetros del sistema. Los atributos son las propiedades de los objetos parámetros. Las relaciones, son los lazos que unen a los objetos y a los atributos en el funcionamiento del sistema.”⁵

En general se observan elementos comunes en las definiciones de sistema: objetos, atributos y relaciones. En la empresa los objetos, atributos y relaciones. En la empresa los objetos están representados por elementos tales como máquinas, materias primas, productos terminados, operadores de máquinas y corresponden a las entidades del sistema. En el caso del sistema de información-decisión de la empresa, las entidades pueden estar representadas por documentos, máquinas y personal que procesa información y personas o ejecutivos que toman decisiones.

Por su parte, los atributos o características de los objetos, los describen en cuanto a sus aspectos relevantes para el tipo de análisis que desea hacerse. En el caso de una máquina sus atributos pueden ser: color, tamaño, velocidad, costo de operación, perico, etc. Si se trata de un documento, éste puede individualizarse en cuanto a número, tipo, contenido, vistos buenos, aprobaciones, cantidades, precios, etc.

Por último, las relaciones que existen entre los objetos y los atributos permiten mantener unido el sistema. Es el concepto de relación entre objeto y atributo, esencial en la comprensión del enfoque de sistema.

10.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN

Se puede definir a una empresa como un sistema, por cuanto dentro de ella se pueden distinguir objetos, atributos y relaciones. Si se compara este enfoque con otros conocidos, que definen a la empresa a través de sus funciones principales: producción, finanzas, distribución y personal, se podrá notar que para un ejecutivo la

⁵ STANFORD L. OPTNER: *Systems Análisis for Business And Industrial Problems Solving*, Prentice Hall, 1965.

empresa es algo diferente que la simple suma de las funciones principales, y que si se analiza la empresa sólo de acuerdo con esas funciones, se pierde de vista el sentido que la empresa tiene como un todo.

Si la empresa u organización constituye el sistema, sus partes estarán formadas por subsistemas, que no necesariamente se definen a través de las funciones principales. Lo importante es que la clasificación de subsistemas permite dividir a la empresa en partes significativas para ella, como será el subsistema de información, que atraviesa a todas las funciones principales y que las reúne desde la base hasta la cúspide.

De esta manera, se ha llegado al subsistema de información, que como tal, contiene objetos, atributos y relaciones que intercambia objetos y atributos, no sólo con el medio exterior a la empresa, sino que con otros subsistemas de la misma empresa, como son los subsistemas logísticos, reinventario, etc.

En algunas oportunidades, se habla de sistema de información (lo que se entenderá como un sistema dentro de la empresa) cuando se trata de procesamiento de datos con el computador. Sin embargo, no es el computador lo que define a un sistema de información, sino más bien el objetivo de éste para facilitar el proceso de toma de decisiones y control dentro de la empresa.

Desde este punto de vista, el proceso de toma de decisiones necesita ser alimentado por información en sus varias etapas:

- ✓ Es necesario darse cuenta que hay una situación que necesita una decisión.
- ✓ Es necesario recoger información sobre alternativas y tratar de compararlas.

El propósito de un sistema de información es promover los datos en los cuales basar estas decisiones y controlar sus resultados.

Como la empresa es un sistema dentro del cual repetidamente se están tomando decisiones, el sistema de información de una manera u otra siempre existe. Este puede ser altamente informal (conversaciones de pasillo, rumores, etc.) o un complicado sistema de archivos, comunicaciones escritas y con canales de distribución predeterminados. Por este motivo es conveniente distinguir entre sistemas de información formales e informales: Un sistema formal tiene un determinado

conjunto de reglas y procedimientos que deben observarse en la recolección y distribución de la información.

En lo que sigue, se hará referencia a sistemas formales. Esto, sin negar la importancia fundamental de los sistemas informales, que como la experiencia de cada uno indica, son a menudo decisivos en la toma de decisiones de cualquier organización. Sin embargo, estos sistemas son difícilmente controlables y racionalizables y ellos, más bien son objeto de estudio de la psicología social aplicada a la organización.

Es en los sistemas formales, donde es posible aplicar métodos cuantitativos de análisis y donde es posible usar el computador, que requiere detalladas descripciones de procedimientos para su programación. También es posible pensar que algunos aspectos relevantes de los sistemas informales pueden ser organizados y sistematizados en tal forma que pasen a ser formales.

El Sistema de Información y el Sistema de Decisiones.

Se ha señalado que el objetivo central del sistema de información es proveer datos para el proceso de toma de decisiones. Este proceso puede a su vez considerarse un sistema, de modo que se podría visualizar esta relación diciendo que el sistema de información es alimento de otro sistema, el de decisión, y que éste a su vez alimenta al primero.

Según Herbert Simon⁶, describe, para propósitos de análisis, tres grandes etapas en este proceso de toma de decisiones:

La primera, denominada etapa de “Inteligencia”, consiste en darse cuenta de situaciones que requieren de una decisión (problemas). Además, esta etapa consiste en estructurar la información, decidir cuál es el objetivo a lograr y cómo evaluar los resultados.

La segunda, denominada de “Diseño”, consiste básicamente en encontrar diferentes alternativas para enfrentar la situación planteada en la etapa anterior, y analizar en términos comparativos.

Por último, la fase de “Elección”, en la que corresponde elegir la alternativa óptima y planear su implementación.

⁶ HERBERT A. SIMON: *The Shape Of Automation for Men and Management*. Harper and Row, 1965.

Estas etapas se resumen en:

INTELIGENCIA	DISEÑO	ELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none">- Reconocer el problema.- Obtener la información.- Estructurar la información.- Establecer objetivos.- Establecer criterios de evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar estrategias.- Buscar combinaciones de alternativas.- Analizar y evaluar estrategias.	<ul style="list-style-type: none">- Elección de alternativas.- Planeamiento de la implementación.

Cómo puede notarse, el proceso de decisión contiene en cada etapa subdecisiones. Es probable que en la mayoría de las situaciones, el mayor esfuerzo debe gastarse en las etapas de Inteligencia y Diseño.

En algunos casos la etapa de Inteligencia puede ser mal estructurada en un comienzo y prolongarse por más tiempo, según el problema, quizás, en reconocer las causas reales de un problema o en desarrollar alternativas de acción.

La etapa de diseño se centrará en el desarrollo de alternativas que lleven a la reducción de costos.

En la etapa siguiente, de elección, se decidirá por una alternativa que resulte óptima según los criterios de evaluación para lograr el objetivo y se estructurarán los planes y programas necesarios para llevarla a la acción.

En examen más completo del proceso de toma de decisiones debe considerar no sólo la planificación de la alternativa elegida, sino que la aplicación práctica (implementación), la medición de sus resultados en comparación con el objetivo establecido (control) y el aprendizaje que se obtienen a través de la experiencia de decisiones anteriores, todo lo cual nuevamente está sustentado por medio de informaciones. De esta manera, las etapas del proceso de decisión, para propósitos de análisis, pueden describirse de acuerdo con la siguiente figura.

El propósito del análisis del proceso de decisión tiene un sentido descriptivo y proyectivo. Es descriptivo, en cuanto constituye una abstracción generalizable del proceso que sigue un ejecutivo en su acción decisoria común. Es proyectivo, en cuanto facilita la comprensión de la estructura que debe tener un sistema de información-decisión para que sea eficiente en el futuro. En otras palabras, el proceso

puede constituir una teoría aceptable de lo que hacen y harán los ejecutivos para la toma de decisiones.

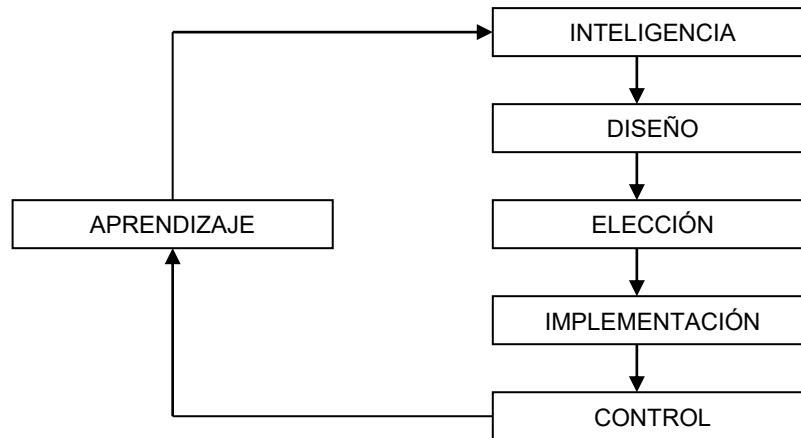


Figura. PROCESO DE DECISIÓN, según Carlos Olavarria Aranguren. “Decisiones: desafío al ejecutivo”.

Una forma gráfica de relación entre el sistema de información formal e informal y el proceso o sistema de decisión, lleva necesariamente a intentar una conexión con otros sistemas existentes en la organización, tales como el sistema de procesamiento de datos y el de comunicaciones, así como con el medio en que actúa.

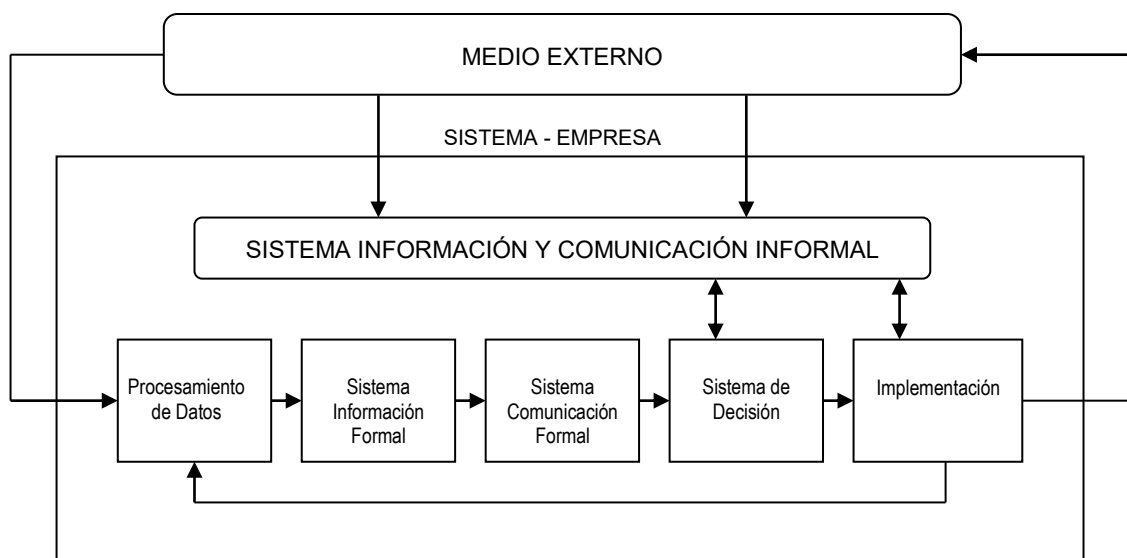


Figura. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN FORMAL, según Carlos Olavarria Aranguren. “Decisiones: desafío al ejecutivo”.

Según el esquema de la figura anterior, el resultado de las alternativas implementadas genera datos que se transforman en elementos de entrada del sistema de decisión (informaciones comunicadas) tanto por los medios formales (procesamiento de datos y sistemas de información y comunicación) como los informales. Estos últimos, no sólo recogen elementos del medio-empresa, sino que también los reciben del medio exterior (proveedores, bancos, diarios y revistas, etc.)

Por otra parte, el procesamiento de datos no sólo recolecta, registra, clasifica y agrupa elementos generados internamente por la empresa, sino que procesa algunos elementos que provienen directamente del medio. Estos elementos del medio pueden provenir de otra empresa o de instituciones públicas, como pueden ser razones financieras de empresas competidoras, o del sector industrial en que opera la empresa con el objeto de conocer la situación relativa de la organización, o la tasa de incremento del índice del Precios al Consumidor para el reajuste de cuentas de ahorro.

Es claro, que en las etapas del proceso de decisión se requiere de informaciones, y éstas deben estar estructuradas. Esta interrelación resulta indispensable, tanto si se quiere analizar el sistema de información-decisión de una organización, como si se está interesado en el rediseño de él. El olvido de esta interrelación, produce algunos de los problemas planteados en la introducción de este capítulo.

10.4. DECISIÓN.

Es elegir una alternativa de entre varias alternativas posibles con el propósito de alcanzar un objetivo.

Clasificación o tipología de las decisiones.

Existen diferentes puntos de vista para clasificar las decisiones.

Clasificación de las decisiones según la frecuencia con que ocurre.

- a) **Rutinaria (tácticas).** Son decisiones que tienen lugar generalmente a asuntos de poca importancia, se dice que estas son decisiones unidimensionales.

- b) **Esporádicas (poco frecuentes, estratégicas).** Son decisiones poco frecuentes generalmente se refieren a asuntos importantes cuya solución requiere un análisis particular para que sean estratégicas tienen que relacionarse con los objetivos de la organización o con la existencia de este.

Clasificación de las decisiones según el grado de programación.

- a) **Decisiones programadas.** Son aquellas decisiones para las cuales la organización ha desarrollado un procedimiento, ha desarrollado un método y que cursa en algún documento.
- b) **Decisiones no programadas.** Son decisiones infrecuentes generalmente se refiere a asuntos importantes y como no hay nada programado el nivel ejecutivo debe analizarla con cuidado.
- c) **Decisiones al azar.** Son decisiones para las cuales el decidor no tiene información.

Clasificación de las decisiones según bajo las condiciones.

- a) Decisiones bajo condiciones de certeza.
- b) Decisiones bajo condiciones de riesgo.
- c) Decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

D. Millar y M. Starr desarrollaron un estudio sobre la toma de decisiones según Simon, contribuyeron a sentar las bases de la teoría de decisión, una de las áreas de mayor significación de la administración.

La contribución de estos autores fue la siguiente:

- a. Desarrollaron una completa metodología de análisis y formación de los procesos decisorios;
- b. Introdujeron una pauta de aplicación para los problemas decisorios tanto en lo cualitativo (conceptual) como en lo cuantitativo (operacional):
- c. Apoyados en dicha pauta desarrollaron modelos de decisión ante distintos estados de información:

I. Certeza:

- II. Riesgo:
- III. Incertidumbre:
- IV. Información parcial.

Reagrupando los aportes de los principales integrantes de esta escuela, podríamos delinear los aspectos fundamentales que desarrolló dentro de su concepción administrativa. Los aspectos que se incluyen a continuación son los contenidos que brinda la escuela de la teoría de la organización:

- 1) Análisis críticos de los principios de la administración neoclásica y propuesta de búsqueda de una estructura metodológica adecuada;
- 2) Desarrollo de un nuevo concepto en materia de autoridad: la influencia organizativa;
- 3) Desarrollo de la teoría del equilibrio, basada en la decisión de participar y en balance de contribuciones y compensaciones;
- 4) Desarrollo de la teoría de la formación de los objetivos de la organización;
- 5) Desarrollo de la teoría del conflicto, identificando causas, tipos y formas de interpretar y analizar los conflictos;
- 6) Desarrollo de la teoría de la decisión, estudiando el comportamiento con sentido finalista y racional.

Clasificación de las decisiones desde el punto de vista:

- a) **Óptimas.** Las mejores decisiones para toda la organización.
- b) **Subóptimas.** Las mejores decisiones pero que afecta a sólo una parte de la organización.
- c) **Intuitivas.** Relacionadas con problemas de menor importancia.

Hay un solo criterio para tomar estas decisiones, se toma las decisiones con alternativas al alcance de la mano.

10.5. COMUNICACIÓN

La comunicación puede ser definida formalmente como un ***proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro.*** Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso

no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. No sólo es absolutamente esencial para la organización la comunicación, sino que la disponibilidad de técnicas especiales de comunicación determinará, en gran parte, la manera en que pueden y deben ser distribuidas a través de la organización las funciones decisorias.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones sobre la comunicación y los problemas de la comunicación eficaz, tenemos que revisar brevemente las funciones que cumple la comunicación y describir su proceso.

10.5.1. Funciones de la comunicación.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: Control, Motivación, Expresión Emocional e Información (para la toma de decisiones)⁷.

La comunicación sirve para **controlar** de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un **mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción**. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función, la cual es estudio y desarrollo del presente trabajo es que **facilita la toma de decisiones**. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

⁷ W.G. SCOUT y T.R. MITCHELL, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Análisis*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar sentido que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

10.5.2. El proceso de la comunicación.

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es transferencia de significado de una persona otra⁸.

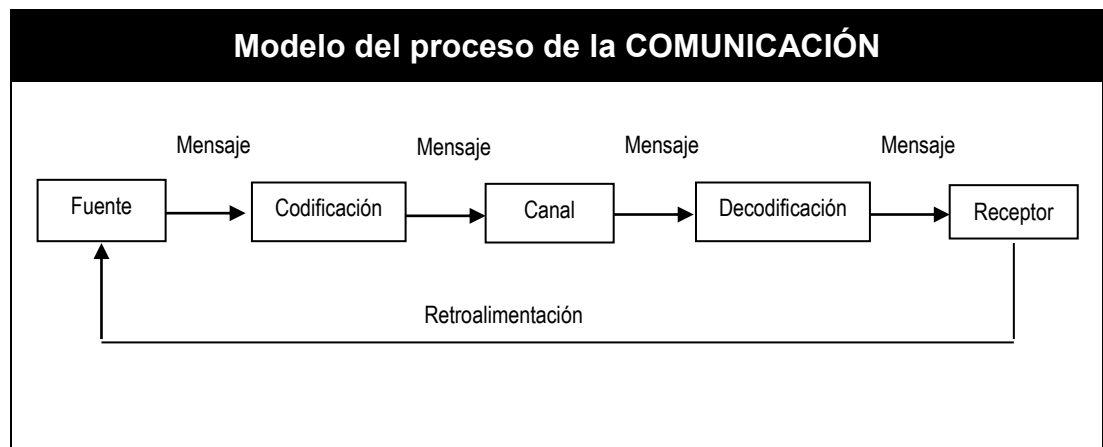


Figura. MODELO DE COMUNICACIÓN, según Robbins Stephen P., “Comportamiento organizacional”.

El presente modelo está compuesto por siete partes: 1) la fuente de la comunicación, 2) codificación, 3) mensaje, 4) canal, 5) decodificación, 6) receptor y 7) retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen. Cuando hablamos, el discurso es el

⁸ D.K. BERLO, *The Process of Communicatio*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1960, pp. 30-32.

mensaje. Cuando escribimos, es el texto. Cuando gesticulamos, son los movimientos de brazos y las presiones del rostro. El canal es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. El receptor es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para recibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Es la fase de decodificación del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación. Retroalimentación es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

10.5.3. La comunicación interpersonal.

Existen tres métodos básicos: comunicación oral, escrita y no verbal.

10.5.3.1. Comunicación oral.

El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto.

10.5.3.2. Comunicación escrita.

Los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos.

El emisor elige la comunicación escrita, porque es tangible y verificable. Generalmente tanto el emisor como el receptor guardan un registro del

intercambio. El mensaje puede guardarse indefinidamente. Si hay preguntas sobre su contenido, está a la mano para referencia. Esta característica es particularmente importante para las comunicaciones complicadas y prolongadas.

10.5.3.3. Comunicación no verbal.

Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son 1) el grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones, y 2) el estatus relativo percibido entre emisor y receptor.

11. METODOLOGÍA.

11.1. TIPO DE ESTUDIO.

Se realizó un estudio descriptivo, ya que con la aplicación de instrumentos se tendrá una perspectiva actual de cómo se prepara la información, quién prepara la información, a través de qué medios fluye la información.

11.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

11.2.1. MUESTRA.

Dentro de la regional 4 de FIE S.A. existe un total de 267 colaboradores. Para nuestro estudio no se tomará el total de colaboradores sino sólo una muestra.

Para el determinar la muestra se uso la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde: **n** es el tamaño de la muestra;
Z es el nivel de confianza;
p es la variabilidad positiva;
q es la variabilidad negativa;
N es el tamaño de la población;
E es la precisión o el error.

Para nuestro estudio las variables anteriormente presentadas las describimos a continuación:

N	El total de colaboradores a agosto de 2009 son de 267 personas.
Z	El nivel de confianza para nuestro estudio es del 95%.

p	La aceptación de este estudio o la probabilidad de que las personas respondas adecuadamente y tenga aceptación es del 95%
q	En la mayoría de los estudios los temas consultados no siempre tienen una respuesta 100% favorable y para nuestro caso estimamos un 5% de no aceptación de los colaboradores.
E	El margen de error para nuestro estudio será del 5%.

Para nuestro estudio se aplicó y dio los valores respectivos a las variables de la siguiente manera:

$$Z = 1.96 \text{ (95\%)}$$

$$p = 0.95$$

$$q = 0.05$$

$$N = 267$$

$$E = 5\%$$

Aplicando la fórmula tenemos el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,95) (0,05) (267)}{267 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,95) (0,05)}$$

n = 57

Por lo tanto la muestra a realizar será de 57 personas, para representar un universo de 267.

11.2.2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.

La investigación abarcó al personal que trabaja dentro de la Oficina Regional y dos agencias pilotos (una grande y una pequeña), tanto al nivel operativo como al administrativo. Especialmente se toma en cuenta al personal que desarrollan operaciones y procesos, que tengan que ver con el tema de:

- ✓ Área Administrativa,
- ✓ Recursos Humanos,
- ✓ Otorgación de créditos,
- ✓ Captación de dinero.

11.3. ÁMBITO GEOGRÁFICO.

Los cuestionarios y entrevistas fueron aplicados en la Regional piloto y sus agencias.

11.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la recolección de datos del presente trabajo se utilizaran las herramientas: principalmente los cuestionarios y también las entrevistas.

12. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA SOBRE LA COMUNICACIÓN FORMAL

El cuestionario aplicado refleja algunas percepciones de los funcionarios de la Regional 4 de FIE S.A., con respecto al tema de comunicación, asimismo el tema de estudio toca temas sobre la información para una adecuada toma de decisiones.

La aplicación del cuestionario se desarrolló en el Área Comercial de la Regional 4, es decir, las agencias. Para la aplicación se obtuvo una muestra de cuatro agencias que han sido parte de este estudio, seleccionadas por diferentes aspectos entre ellos la situación geográfica donde se tomo en cuenta la dispersión geográfica que debían tener estas, además otro de los factores tomado en cuenta es el número de funcionarios que tienen cada agencia de FIE S.A. También fue segmento de estudio todo el personal del Área Operativa de la Regional 4.

CUADRO N° 1: PERSONAL QUE PARTICIPÓ DEL ESTUDIO

PERSONAL ÁREA: COMERCIAL Y OPERATIVA	N°
Supervisor	3
Oficial de Plataforma	9
Oficial de Crédito	28
Cajero	11
Mensajero	2
Chofer	5
Normalizador	2
Administrativo	2
Sistemas	1
Legal	3
Contabilidad	4
Remesero	2
Recursos Humanos	1
Marketing	1
TOTAL	74

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

Los siguientes cuadros, gráficos y comentarios han sido realizados a partir de los resultados del cuestionario de RECEPTOR aplicado a 74 funcionarios, que fue realizado

en el caso del Área Operativa a todo el personal que lo compone y en el caso del Área Comercial se aplicó a todo el personal, excepto a los jefes de agencia que se aplicó el cuestionario de EMISOR.

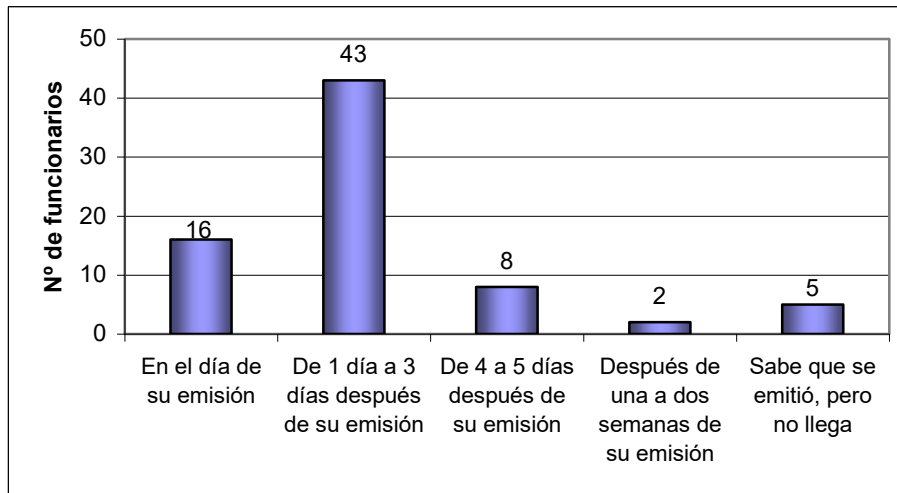
**CUADRO N° 2: DETALLE DEL PERSONAL POR AGENCIAS Y OFICINA REGIONAL,
QUE PARTICIPÓ DEL ESTUDIO**

ÁREA	AGENCIAS / OFICINA	PERSONAL ÁREA COMERCIAL							PERSONAL ÁREA OPERATIVA						
		Supervisor	Oficial de Plataforma	Oficial de Crédito	Cajero	Mensajero	Chofer	Normalizador	Administrativo	Sistemas	Legal	Contabilidad	Remesero	Recursos Humanos	Marketing
COMERCIAL	Horizontes	-	1	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Río Seco	2	4	9	3	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ceja	1	3	11	4	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-
	Ciudad Satélite	-	1	5	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
OPERATIVA	Oficina Regional	-	-	-	-	-	-	-	2	1	3	4	2	1	1
TOTAL		3	9	28	11	2	5	2	2	1	3	4	2	1	1

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.1. TIEMPO QUE TRANSCURRE EN EL ENVIÓ DE INFORMACIÓN (MENSAJE).

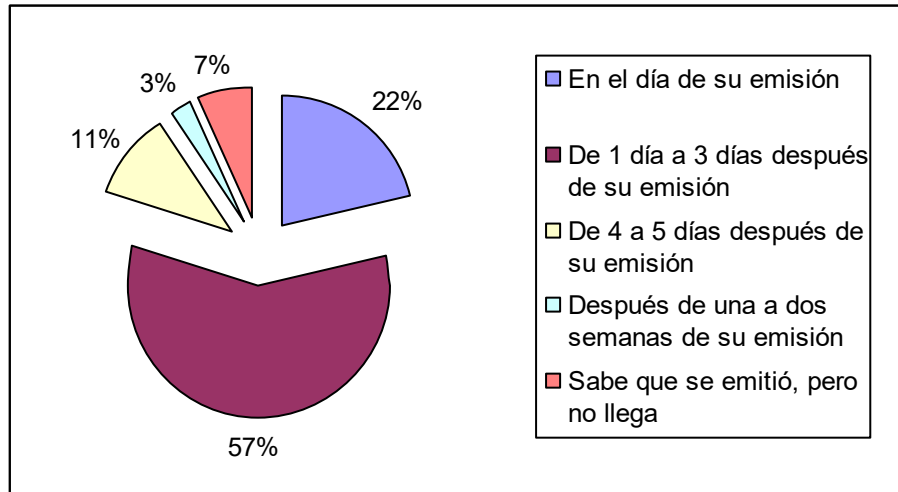
GRÁFICO N° 1: TIEMPO EN EL CUAL LLEGA EL MENSAJE O INFORMACIÓN AL RECEPTOR
(según N° de encuestados)



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

Uno de los aspectos importantes dentro de la comunicación es que el mensaje o información pueda ser conocido por el receptor una vez que fue emitido, ya que en algunos casos se emiten información de vital importancia para la institución, las cuales deben ser ejecutadas o adoptadas en el mismo día de su emisión ya que eso implica que la organización pueda cumplir y lograr sus objetivos. El 58,1% de la muestra indico que la información o envió de mensajes le llega de 1 a tres días luego de que fue emitido, asimismo el 21,6% mencionó que la información llega en el mismo día de su emisión.

GRÁFICO N° 2: TIEMPO EN EL CUAL LLEGA EL MENSAJE O INFORMACIÓN AL RECEPTOR (por porcentaje)

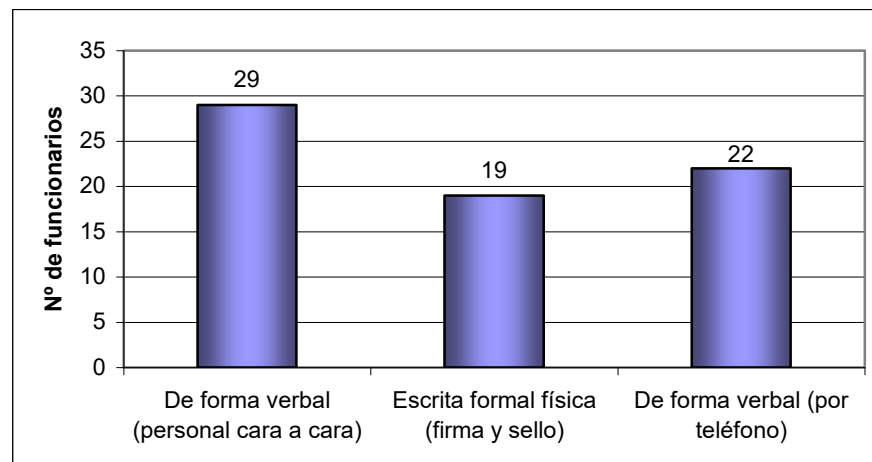


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

Cabe señalar que el personal de FIE S.A. de la Regional piloto manifestó que en estos último años la comunicación y sobre todo este aspecto de envió de información ha ido mejorando con el transcurso del tiempo, pero que se debe seguir trabajando para que toda la información pueda ser emitida por el emisor en el día mismo que fue emitido el mensaje.

12.2. MEDIO POR EL CUAL ES DIFUNDIDO LA INFORMACIÓN.

GRÁFICO N° 3: MEDIO POR EL CUAL EL RECEPTOR RECIBE LOS MENSAJES (según N° de encuestados)

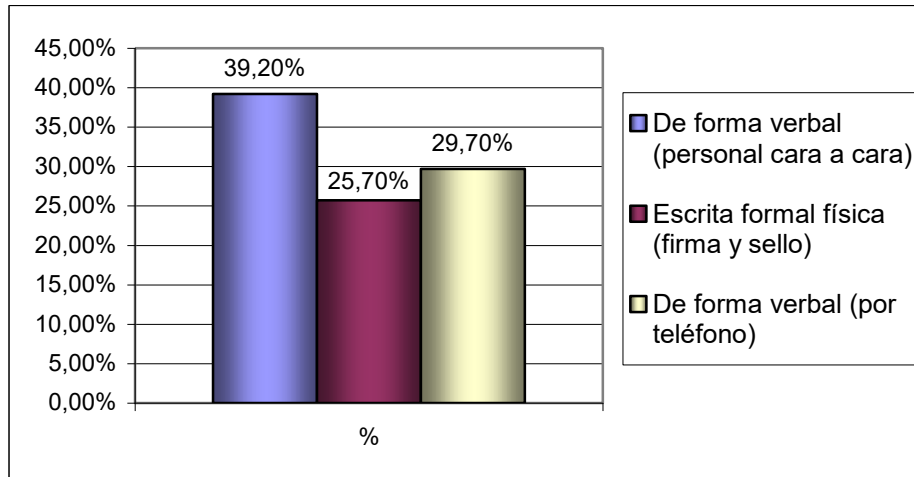


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

Como primer medio o canal por el cual viaja el mensaje o información, tenemos a la forma verbal cara a cara (39,20%), es decir que esta forma de enviar el mensaje es uno de los principales medios por el cual viaja la información y por ende es el medio por el cual el receptor recibe mayor cantidad de información.

El medio formal (escrita, física, con firma y sello) se enmarco como el segundo medio por el cual viaja la información hasta el receptor. Y finalmente la formal verbal por teléfono es el tercer medio donde el receptor recibe información.

**GRÁFICO N° 4: MEDIO POR EL CUAL EL RECEPTOR RECIBE LOS MENSAJES
(por porcentaje de apoyo)**

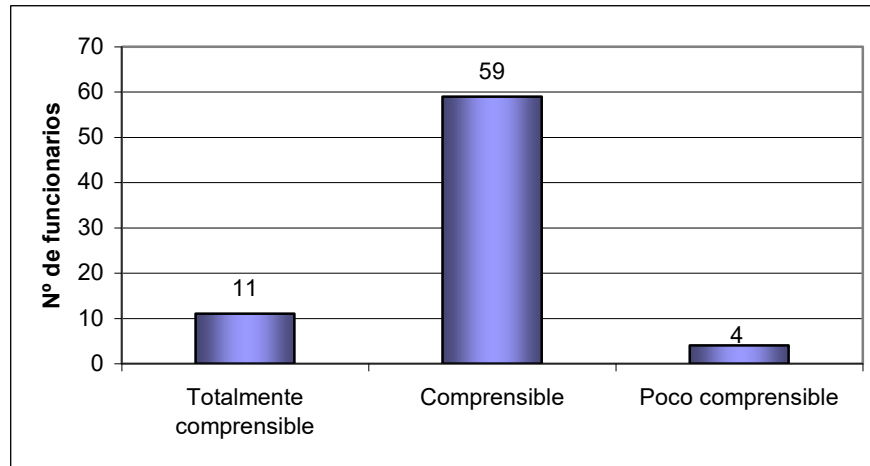


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.3. LENGUAJE DE LOS MENSAJES EMITIDOS.

Para que un mensaje emitido pueda llegar al receptor es necesario que este mensaje sea expresado en un lenguaje que el receptor pueda entender, ya que puede ser que tengamos o escojamos un adecuado canal de comunicación pero si este mensaje no es codificado en un lenguaje que pueda ser entendido por el receptor entonces el mensaje no cumplirá su propósito.

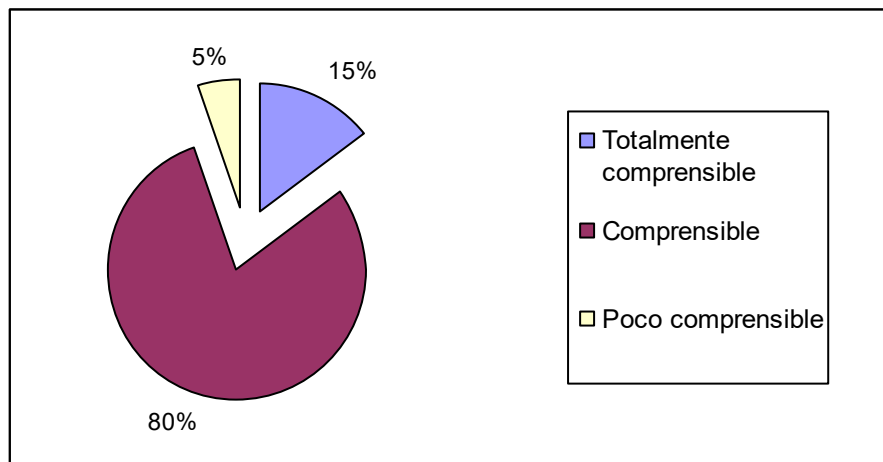
GRÁFICO N° 5: LENGUAJE UTILIZADO EN LOS MENSAJES
(según N° de encuestados)



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

59 funcionarios (80%) del FIE S.A. de la Regional 4, señalaron que los mensajes e información que reciben, tiene un lenguaje comprensible, un 15% (11 funcionarios) indica que los mensajes que son recibidos tiene un lenguaje totalmente comprensible y sólo 4 personas (5%) dijo que los mensajes son poco comprensibles.

GRÁFICO N° 6: LENGUAJE UTILIZADO EN LOS MENSAJES
(por porcentaje)

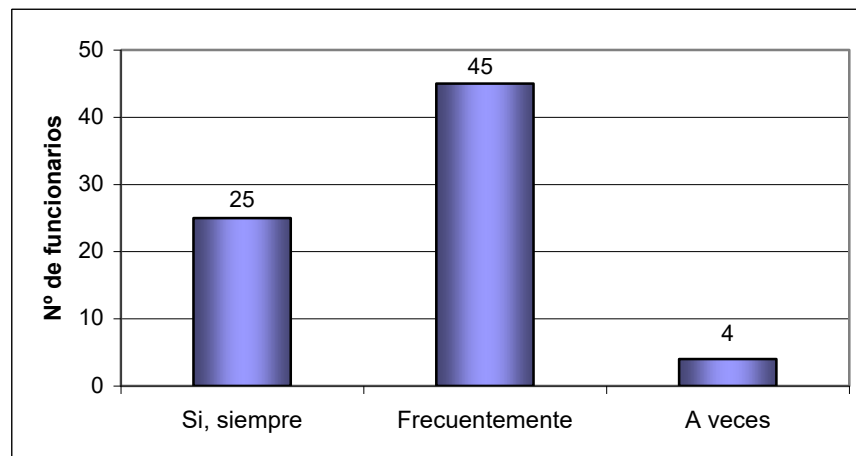


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.4. COMPRESIÓN (DECODIFICACIÓN) DEL MENSAJE EMITIDO HACÍA EL RECEPTOR.

El decodificador (receptor del mensaje) utiliza la información y actúa sobre las señales recibidas en el mensaje, pero este dependerá mucho no sólo del lenguaje en el cual fue escrito el mensaje sino que dependerá de la capacidad de comprensión del receptor.

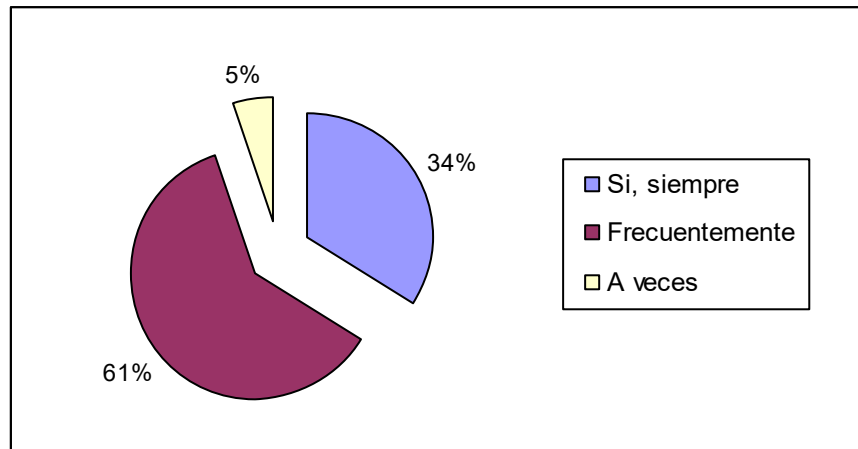
GRÁFICO N° 7: DECODIFICACIÓN DE MENSAJES POR PARTE DEL RECEPTOR
(según N° de encuestados)



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

En este punto de “comprensión del mensaje” va enlazado con la anterior percepción del lenguaje en el cual fue escrito el mensaje. Ya que el 61% (45 personas) indica que frecuentemente comprende el mensaje, un 34% señala que siempre comprende el mensaje y sólo un 5% entiende a veces. Cabe señalar que existe una comprensión media y alta por parte de los funcionarios de la Regional 4 de FIE S.A.

GRÁFICO N° 8: DECODIFICACIÓN DEL MENSAJE POR PARTE DEL RECEPTOR
(por porcentaje)

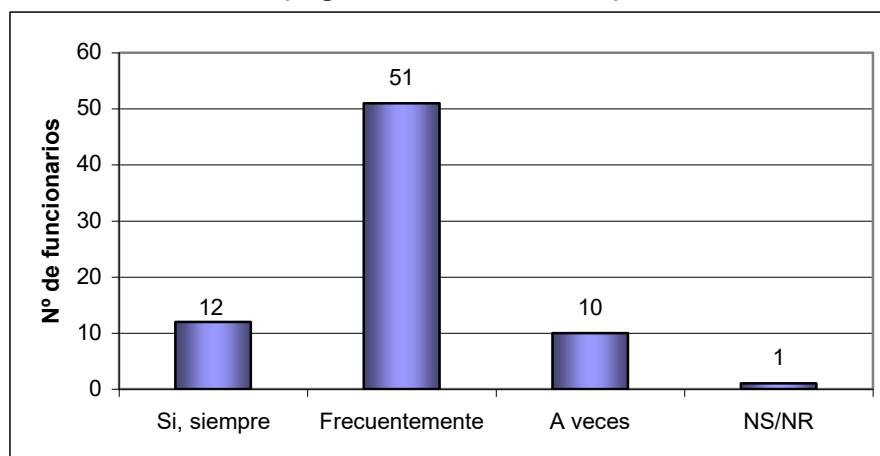


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.5. LA INFORMACIÓN QUE RECIBE, LE AYUDA A REALIZAR EFECTIVAMENTE SU TRABAJO.

El propósito final de los mensajes e información que se emite en la Regional 4 de FIE S.A. es que el funcionario llegue a través de estos mensajes, a realizar efectivamente su trabajo con todas las indicaciones necesarias para de esa manera que el funcionario pueda desempeñar sus funciones satisfactoriamente.

GRÁFICO N° 9: ¿AYUDA A REALIZAR FUNCIONES LOS MENSAJES QUE SON EMITIDOS AL RECEPTOR?
(según N° de encuestados)

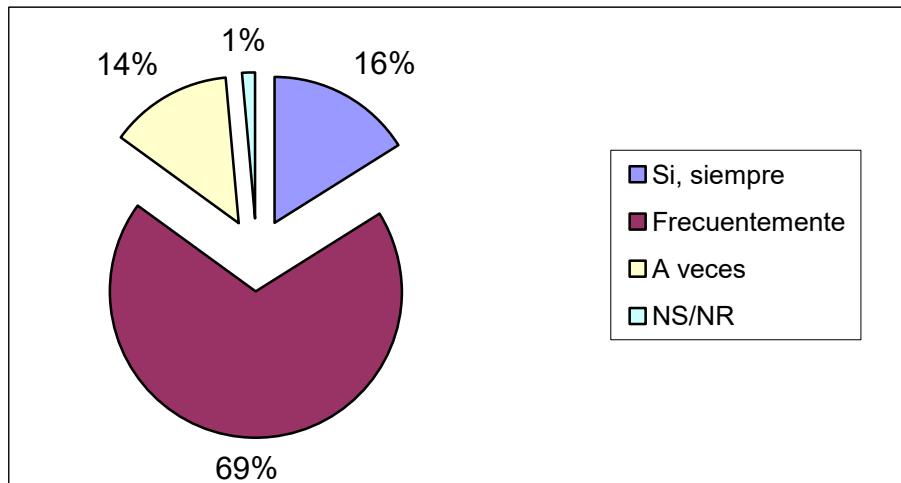


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

7 de cada 10 funcionarios señala que frecuentemente los mensajes e información recibida le ayudan efectivamente a realizar sus funciones, un 16% (12 personas) que

siempre los mensajes que son emitidos le ayudan a desarrollar sus funciones de mejor manera, 14% indica que a veces los mensajes contribuyen al desarrollo efectivo de sus funciones.

**GRÁFICO N° 10: ¿AYUDA A REALIZAR FUNCIONES LOS MENSAJES QUE SON EMITIDOS
AL RECEPTOR?
(por porcentaje)**

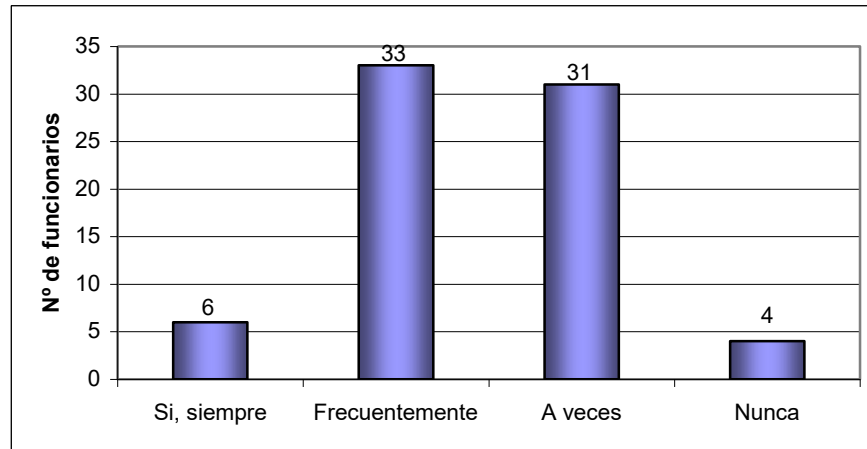


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.6. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es la fase final de la comunicación, ya que muestra cuán efectivo ha sido el envío de mensaje hasta el receptor, además la retroalimentación muestra también que factores o aspectos han sido motivo para que el mensaje haya sido entendido y puesto en marcha por el receptor. Y a través de esta retroalimentación deben tomarse medidas para que el emisor envíe el mensaje por: los canales más adecuados y utilice un lenguaje comprensible para que el receptor pueda comprenderlo.

GRÁFICO N° 11: ¿REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN EN AL COMUNICACIÓN?
(según N° de encuestados)

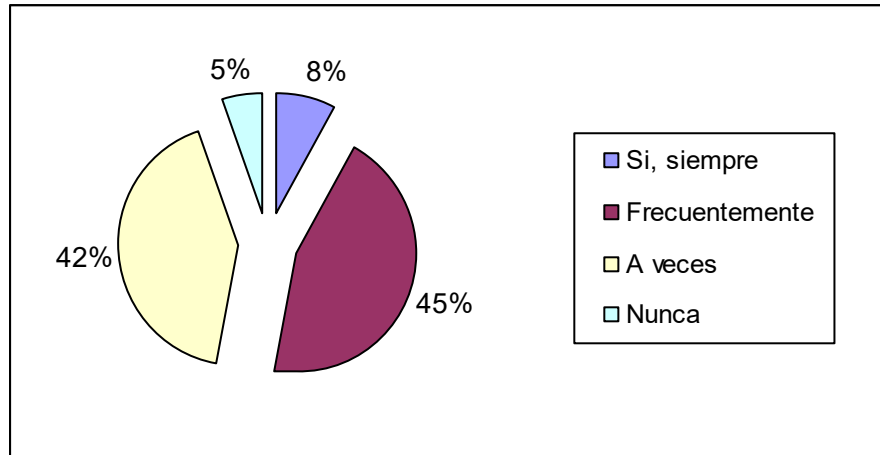


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

45% y 8% son los porcentajes de las opciones: frecuentemente y siempre respectivamente, estos porcentajes dan indicador en parte positivo ya que muestra que si existe una retroalimentación en las comunicaciones dentro de Regional 4, pero parte de un porcentaje amplio que es el 42% de los sujetos de investigación, señalaron que realizan una retroalimentación a veces, entre estos casos encontramos por ejemplo: cuando se pide la opinión a un funcionario, cuando existe una reunión, o cuando ya se dio un problema por la falta de comunicación.

La retroalimentación debe ser un aspecto de mucha importancia dentro de la comunicación ya que es ella quién medirá como marcha la comunicación dentro de cualquier organización.

GRÁFICO N° 12: ¿REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN EN AL COMUNICACIÓN?
(por porcentaje)

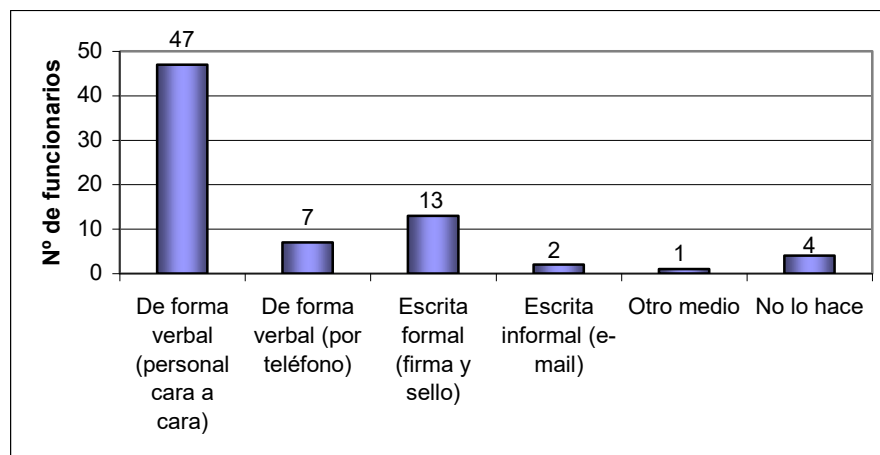


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.7. MEDIOS POR EL CUAL SE HACE LA RETROALIMENTACIÓN.

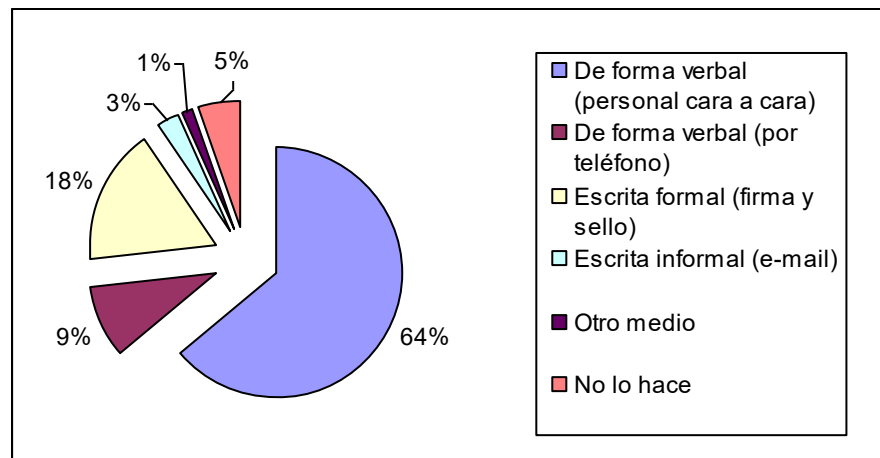
Uno de los canales de comunicación comunes es la comunicación que normalmente día a día realizamos que es la comunicación verbal con una persona, en nuestro estudio realizado la forma verbal de comunicación personal cara a cara (63,50%) es mencionada como una de las formas principales por las cuales se realiza la retroalimentación, seguida por la opción de canal o medio formal a través de una firma o sello (17,60%).

GRÁFICO N° 13: CANALES POR LOS CUALES SE REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN
(según N° de encuestados)



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

**GRÁFICO N° 14: CANALES POR LOS CUALES SE REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN
(por porcentaje)**

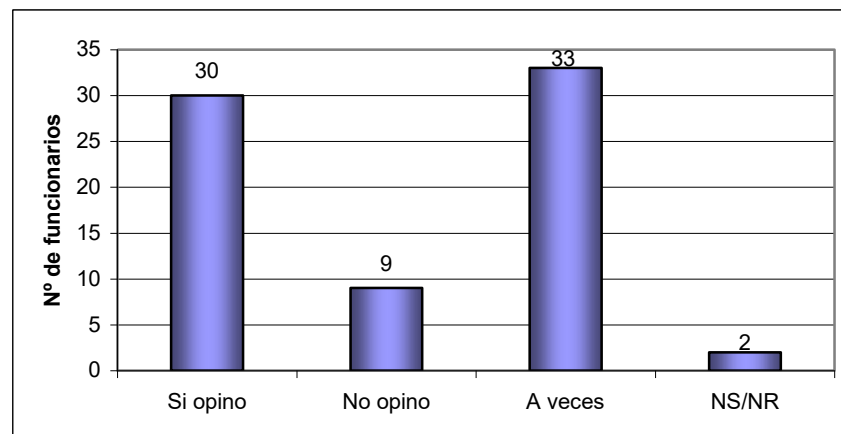


Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

12.8. OPINIÓN RESPECTO AL TEMA DE COMUNICACIÓN.

La opinión más allá de la retroalimentación, insta a que se toque el tema de comunicación en general, no sólo la formal ya que con esta pregunta se pudo apreciar aspectos como la comunicación informal, ya que las opiniones de mejoras sobre el tema de comunicación en la mayoría de los casos se dan en conversaciones o reuniones informales, pero cabe mencionar que la opinión personal de cada funcionario debe ser tomada en cuenta en cierta medida ya sea para implantarla o como sugerencia.

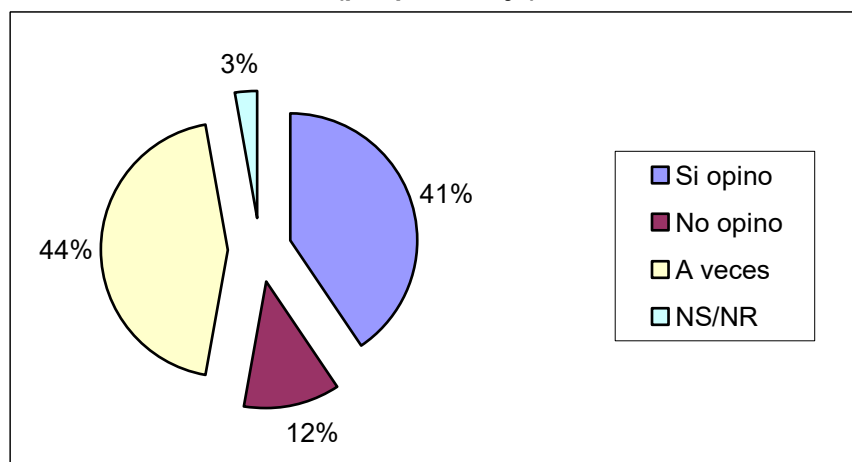
**GRÁFICO N° 15: EMITE EL RECEPTOR OPINIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN
(según N° de encuestados)**



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

El 41% (30 personas) menciona que en todo momento emite opiniones sobre temas que conciernen a la comunicación en conjunto, un 44% (33 personas) indica que sólo a veces emite criterios con respecto a la comunicación que se da en su agencia, estos criterio son emitidos muchas veces sólo cuando se pregunta a la persona o en reuniones mensuales que tienen algunas agencias.

**GRÁFICO N° 16: EMITE EL RECEPTOR OPINIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN
(por porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a una muestra de la Regional 4, FIE S.A.

13. PROPUESTA.

BANCO FIE S.A.

SISTEMA DE INFORMACIÓN – DECISIÓN

13.1. PRESENTACIÓN.

El presente sistema de información-decisión, es un diseño de la comunicación formal para FIE S.A., Regional 4 (piloto) para que en el ámbito de la comunicación sobre todo la formal, se pueda dar en un contexto adecuado, que llegue y fluya la información cumpliendo con su verdadero propósito por el cual es difundido el mensaje. Además cabe recalcar que este sistema también contribuirá a la toma de decisiones, ya que es a través de la información que se posee que uno toma una determinada decisión para que esta pueda repercutir de manera favorable para la institución.

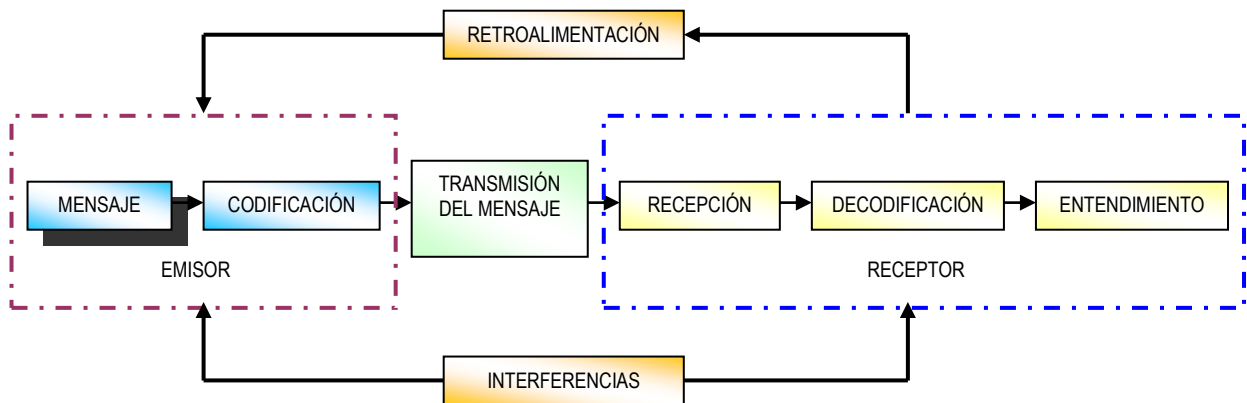
13.2. OBJETIVO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN

Establecer lineamientos y proponer modelos de formatos básicos que orienten a los funcionarios de FIE S.A., Regional 4 piloto en la emisión de una comunicación formal, oportuna, clara y precisa, que coadyuven a eficientar y facilitar la gestión administrativa. Asimismo el sistema presenta un modelo para que el funcionario pueda tomar una decisión siguiendo los pasos que comúnmente se realiza, para que la decisión que tome el personal de FIE S.A. pueda ser la mejor para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

13.3. PROCESO DE COMUNICACIÓN EN FIE S.A.

El proceso de comunicación se refiere a la transmisión de ideas, conceptos e información de una persona a otra. Por ello, es necesario determinar cuál es la relación que existe entre cada uno de los componentes que lo integran. El siguiente esquema muestra el modelo de comunicación que debe tener FIE S.A. dentro de la comunicación sobre todo formal.

ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



- El **EMISOR** es la persona u organización que emite la información, los datos o el contenido que se enviará hacia un receptor.
- El conjunto de ideas o acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir conforman el **mensaje** que permite el intercambio de información.
- Para que el mensaje llegue al destinatario como es previsto por el emisor, éste debe aplicar una **codificación** que consiste en formular un mensaje mediante una serie de reglas dispuestas, según un plan dictaminado y ordenado, para poder llevarlo de manera entendible al receptor.
- La **transmisión del mensaje** se refiere a la etapa del proceso de comunicación en la que se utiliza un medio físico a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor; es decir, es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
- El **RECEPTOR** es la persona u organización que recibe el mensaje.
- La **recepción** de la información depende de las características físicas del mensaje para su correcta audición o visión. En esta etapa del proceso de comunicación se descifra e interpreta lo que el emisor quiere dar a conocer; es decir, se hace la **decodificación** de la información, dependiendo de los conocimientos y capacidades previas del receptor.
- El mensaje debe realizarse en un lenguaje común, esperando que el mensaje que se transmite pueda ser apreciado y comprendido, para su adecuado **entendimiento**.

- La **retroalimentación** es la respuesta que el receptor formula para el emisor, considerada el mensaje de retorno, con ella se genera la interacción entre ambos sujetos.
- Las **interferencias** son los defectos que originan una pérdida de información o que dificultan la comprensión del mensaje, se puede dar en cualquiera de sus elementos, evitando que el mensaje llegue al destinatario como era previsto por el emisor y creando confusión para el adecuado funcionamiento del proceso de comunicación.

13.4. FORMAS DE COMUNICACIÓN EN FIE S.A.

La comunicación se puede expresar de diferente manera: oral, escrita y e-mail. Se emplea según el tipo de mensaje a transmitir, considerando las características y ventajas que presenta cada una de ellas.

La **comunicación escrita** tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias y defensas legales. También puede promover la uniformidad en políticas y procedimientos, y su importancia radica en que permanece a través del tiempo.

La **comunicación oral** permite un intercambio rápido con una realimentación inmediata. En una interacción directa es posible notar el efecto. La comunicación oral se apoya en expresiones faciales y corporales.

La **forma electrónica** o mixta de comunicación permite aprovechar los avances tecnológicos, para convertirlos en medios de transmisión y recepción de información.

Para seleccionar la forma de comunicación se requiere planear y definir el propósito del mensaje. La falta de claridad y precisión de éste puede tener consecuencias negativas en una organización.

Es importante:

- ✓ Tener claro y preciso qué y a quién se desea comunicar.
- ✓ Formular cuidadosamente el mensaje con un lenguaje claro, conciso y apropiado.
- ✓ Seleccionar el medio o medios más adecuados para transmitir el mensaje.

- ✓ Verificar que el mensaje haya sido captado.
- ✓ Recibir los mensajes de respuesta y, de ser necesario, continuar la comunicación.

En el Fondo Financiero Privado FIE S.A. la comunicación **formal** es un proceso utilizado para el desarrollo cotidiano de las funciones y tareas que debe cumplir el funcionario de la entidad financiera y, a través de éste, se expresa información sobre los hechos sucedidos en un tiempo determinado. En otras palabras, es el flujo de información que realizan los diferentes niveles de trabajo y constituye la base de toda acción de la entidad financiera.

La Gerencia General y demás Sub-Gerencias aplican diferentes formas de comunicación, en función de la actividad a desarrollar, utilizando para ello diversos medios, por ejemplo:

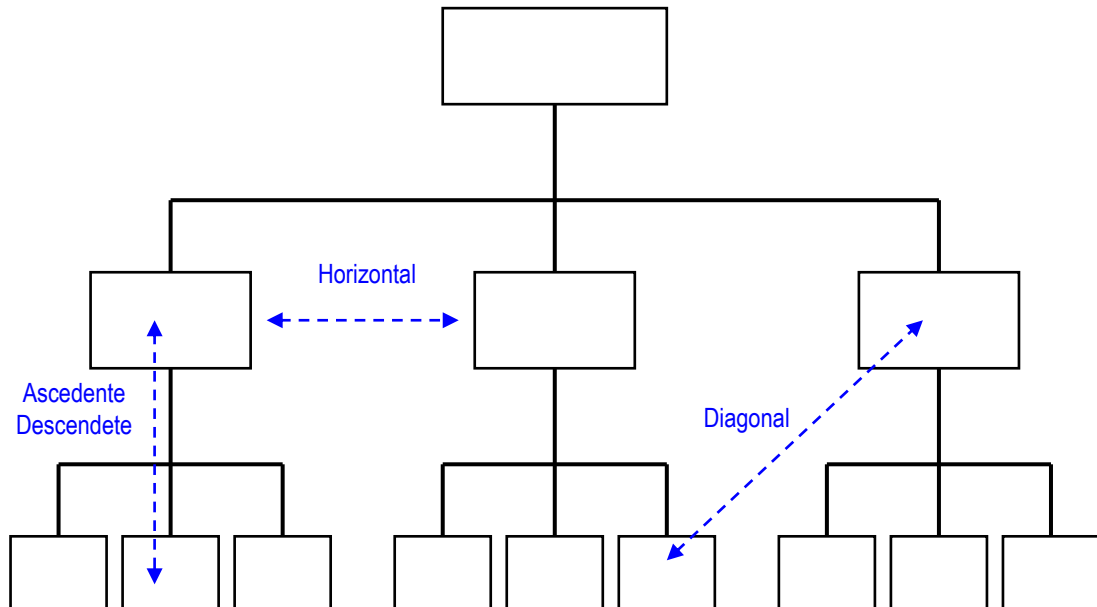
FORMAS DE COMUNICACIÓN EN FIE S.A.			
Formas	ESCRITO	ORAL	MIXTA O ELECTRÓNICA
Medios	<ul style="list-style-type: none"> • Informes. • Memorandums. • Cartas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Pláticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono. • Correo electrónico. • Fax. • Intranet.

13.5. Flujos de Información dentro de FIE S.A.

Entre los diferentes medios o conductos de comunicación **formal** que utiliza FIE S.A. destacan los siguientes: informes, memorandos, cartas (mensuales, trimestrales).

La información que transmiten estos medios de comunicación **formal** fluye en diversas direcciones: descendente, ascendente y de manera cruzada, es decir, de forma horizontal y diagonal.

FLUJOS DE INFORMACIÓN



- a) **La comunicación descendente** fluye de los niveles superiores hacia los niveles inferiores en la jerarquía organizacional; desafortunadamente, la información con frecuencia se pierde o distorsiona conforme desciende por la cadena de mando. En consecuencia, es vital contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se captó como era la intención del emisor.
- b) **La comunicación ascendente** va de los niveles inferiores a los superiores y sube por la jerarquía organizacional; la transmisión objetiva de información es vital para la comunicación y requiere de un medio sencillo en el que los niveles inferiores se sientan con libertad para comunicarse. Por ello, crear un libre flujo de comunicación ascendente es, en gran medida, responsabilidad de los niveles superiores.
- c) **La comunicación cruzada** incluye el flujo horizontal de información, con personas de un mismo o similar nivel jerárquico; y el flujo diagonal, con personas en diferentes niveles que no tienen relación directa de autoridad o subordinación. Este flujo de información acelera la comunicación, mejora el entendimiento y facilita la coordinación de esfuerzos tendientes a la consecución de los objetivos organizacionales. Una parte considerable de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

En la entidad financiera FIE S.A. la información debe fluir rápidamente; por lo cual, es importante considerar la cantidad de información que se debe emitir, evitando generar una sobrecarga, ya que normalmente no se requiere más información, sino datos e información relevantes para posteriormente tomar decisiones.

13.6. MATRIZ DE INFORMACIÓN PARA LA EMISIÓN DE COMUNICACIÓN FORMAL

MEDIO O CONDUCTO DE COMUNICACIÓN	CONCEPTO	INFORMACIÓN A TRANSMITIR	PERSONA(S) QUE LO EMITEN	USO
Informe	Es un documento por el cual se hace conocer el avance o la culminación de acciones encomendadas o la ocurrencia de hechos considerado de interés. El informe tiene carácter de declaración jurada, quiere decir que la persona que informe debe informar la verdad de lo contrario podrá ser sancionado.	<ul style="list-style-type: none"> * Progreso o finalización de funciones encargadas * Sucesos de acontecimientos de interés institucional para esclarecer o solucionar problemas. 	Subordinado con su superior y al jefe de una dependencia con otro de su mismo nivel. El informe es un documento que se difunde solamente dentro de la institución.	El informe es un documento que se difunde solamente dentro de una institución u empresa. Relaciona al subordinado con su superior y al jefe de una dependencia con otro de su mismo nivel.
Memorándum	Es un documento de comunicación donde la autoridad superior hace alguna advertencia, da órdenes y también rememora hechos que se deben tener en cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> * Instrucciones. * Observaciones. * Avisos. * Recordatorios. 	Los niveles de autoridad que tengan que dar a conocer información sobre determinado asunto. (Nivel: gerencial, jefaturas de agencia y jefes de área).	El memorando es un documento de carácter interno, porque solamente se difunde dentro de una institución o empresa.
Carta	La Carta es una conversación escrita que a manera de conversación o plática es dirigida a una persona.	<ul style="list-style-type: none"> * Temas de interés particular para la institución. 	Niveles de autoridad jerárquica a nivel gerencial, jefaturas de agencia y distintas áreas (legal, contabilidad, recursos humanos, etc.)	Para envío de información de carácter particular o temas exclusivos de la institución.
Correo electrónico	Medio de comunicación para la emisión electrónica de información oficial interna y para establecer comunicación externa con personas o instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Instrucciones * Informes y avisos * Recordatorios * Respuestas a peticiones o consultas que se hacen dentro de la institución financiera. 	Los niveles de autoridad y operativos que tengan que dar a conocer información sobre determinado asunto o situación que intervenga con unidades administrativas o jefaturas de agencia.	Interno/externo. Entre las diferentes Unidades Administrativas, jefaturas de agencia de FIE S.A. y personas en general.

13.7. COMUNICACIÓN FORMAL DE USO COMÚN EN FIE S.A.

13.7.1. Medios de Comunicación escrita.

FIE S.A., específicamente en la Regional 4 piloto utiliza diariamente diferentes medios de comunicación escrita que sirven, entre otros aspectos, para transmitir instrucciones, disposiciones, procedimientos, recomendaciones, informes, avisos, acuerdos, normas o reglas.

Estos documentos deben atender especificaciones técnicas, con la finalidad de comunicar de manera eficiente y eficaz los mensajes.

En este sistema se consideran, como comunicación **formal**, aquellos medios escritos de mayor utilidad: Informes, memorándums y cartas.

A continuación se presenta, en términos generales, la definición y características de cada uno de ellos.

INFORMES.

Es un documento por el cual se hace conocer el avance o la culminación de acciones encomendadas o la ocurrencia de hechos considerado de interés. El informe tiene carácter de declaración jurada, quiere decir que la persona que informe debe informar la verdad.

Según los casos el informe puede ser breve o descriptivo por lo tanto, de extensión variable, pudiendo abarcar incluso varias páginas, puede ser elaborado y firmado por más de una persona e ir acompañado de cuadros, fotografías, videos, grabaciones, testimonios, declaraciones, resúmenes, cd's, separatas, facturas, recibos, u otros documentos. Para sustentar la información que se proporciona.

MEMORANDO O MEMORÁNDUM (*Memorando = Cosa que debe tenerse en memoria*).

Comunicación formal de uso interno que transmite información para recordar asuntos, comunicar disposiciones, solicitar informes, realizar observaciones o comunicar instrucciones en las dependencias. Es un documento breve, claro y preciso, y su redacción es sencilla y concisa. La información que transmite fluye en línea vertical descendente y horizontal y

la pueden emitir los niveles jerárquicos: gerenciales, jefaturas de agencia y jefes de las unidades administrativas.

Se difunde en todos los niveles o escalones de la administración. El memorando es un documento de carácter interno, porque sólo se difunde dentro de la entidad financiera.

Establece comunicación entre todos los trabajadores de la entidad, al margen de su nivel o jerarquía, por la aplicación de los principios de simplificación administrativa y racionalización de recursos.

13.7.2. Requisitos Formales.

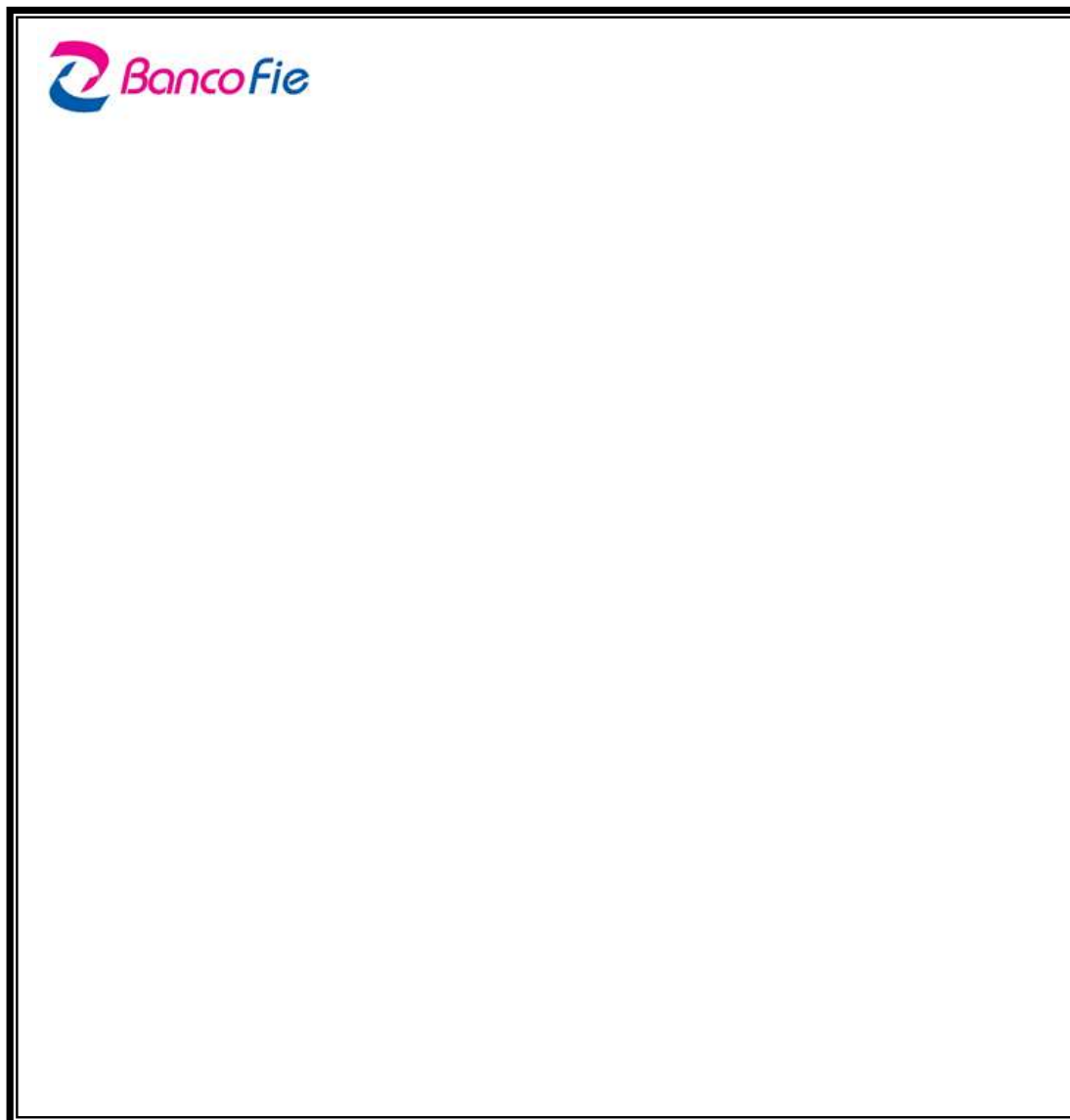
13.7.2.1. Imagen Institucional.

En FIE S.A. es importante que todo escrito emitido por las unidades administrativas y jefaturas de agencia contenga la imagen institucional vigente.

La imagen institucional contempla los siguientes elementos de identidad gráfica que sintetizan los valores, principios de FIE:

1. Logotipo: Billetes de los colores magenta y azul, que representa que FIE es el esfuerzo y construcción de hombres y mujeres.
2. FIE (Fomento a Iniciativas Económicas)S.A.
3. Fondo Financiero Privado

Ejemplo:



13.7.2.2. Clave de referencia.

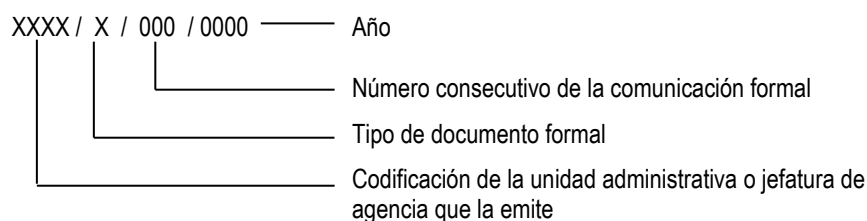
Es necesario que los documentos de comunicación formal cuenten con una clave de referencia que permita identificar quién los emite y cuándo.

La clave de referencia se integra por cuatro partes: codificación estructural de la unidad administrativa o jefatura de agencia que emite la comunicación formal; tipo de documento formal (informe, memorándum o carta); número consecutivo del documento que asigna la unidad administrativa o agencia emisora y el año en que se elabora dicho comunicado.

La codificación estructural se utiliza de manera progresiva de izquierda a derecha, y representa la identificación de las unidades administrativas o

jefaturas, iniciando de los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores. Su representación se realiza con tres dígitos y ésta es proporcionada para las unidades administrativas por gerencia regional y para las jefaturas de agencia cada una de ellas lleva su propia codificación correlativa.

A fin de contar con los elementos que permitan identificar los documentos que se reciben y emiten, se utilizará la clave de dichos documentos de la siguiente forma:



Un ejemplo sería el siguiente:

Memorándum enviado por Gerencia Regional 4 a sus distintas jefaturas:

GR4 / M / 001 / 2010

**CODIFICACIÓN POR JEFATURAS DE AGENCIA Y
ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

N°	AGENCIA o ÁREA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO ESTRUCTURAL
1	12 de Octubre	ADO
2	16 de Julio	ADJ
3	Ballivián	ABA
4	Desaguadero	ADE
5	La Ceja	ALC
6	Nuevo Amanecer	ANA
7	Nuevos Horizontes	ANH
8	Pacajes	APAC
9	Panamericana	APAN
10	Rio Seco	ARS
11	Satélite	ASAT
12	Senkata	ASEN
13	Terminal	ATE
14	Viacha	AVI
15	Villa Adela	AVAD
16	Villa Esperanza	AVES
17	Recursos Humanos	RRHH
18	Legal	LEGAL

N°	AGENCIA o ÁREA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO ESTRUCTURAL
19	Contabilidad	CONT
20	Proyectos Especiales	PE
21	Sistemas	SIST
22	Remesas	REM
23	Gerencia Regional 4	GR4

13.7.3. Validación de la comunicación.

Los titulares de: la Gerencia y Subgerencia, Jefaturas de Agencias y las Unidades Administrativas, que con motivo de su función, comisión o encargo rubriquen la comunicación formal que emitan, deberán hacerlo con el carácter de profesionistas o pasantes que tengan, evitando el uso de algún título profesional cuando carezcan de él.

13.7.4. Archivo.

La guarda y custodia de la comunicación formal generada o recibida por las unidades administrativas o jefaturas de agencias debe ser puesta en resguardo o archivada por la persona, jefatura de agencia o unidad de soporte que emita la información.

13.8. LINEAMIENTOS GENERALES

Los presentes lineamientos tienen como propósito constituir un marco de referencia para homologar, precisar y clarificar la comunicación formal que emiten las unidades administrativas y jefaturas de agencias de la Regional 4. Tienen un carácter de orientación, de ahí que su intención sea sólo apoyar a los colaboradores de FIE S.A. en la emisión de una comunicación formal eficaz.

- a) La utilización de un determinado medio de comunicación formal se definirá en función de la información a transmitir, del emisor, de las ventajas que ofrece el medio a utilizar, del destinatario de la información y del objetivo que se pretende alcanzar.
- b) Los colaboradores de FIE S.A. de la Regional 4 que reciban información por alguno de los medios de comunicación formal especificados en el presente documento (sistema de información-decisión), se responsabilizarán de su uso, manejo y confidencialidad, en su caso.

- c) Los colaboradores autorizados de las unidades administrativas y jefaturas de agencia que emitan comunicación formal, lo harán tomando en cuenta los niveles jerárquicos con los que deben comunicarse, el medio de comunicación que ofrezca mayores ventajas para transmitir el mensaje y el flujo de información que en mayor medida facilite la comunicación y la toma de decisiones.
- d) Los medios de comunicación formal (informe, memorándums y cartas) que sean emitidos deben ser elaborados tomando en consideración las características técnicas y los materiales que ofrezcan mayores ventajas para su emisión, registro y resguardo.
- e) Para evitar el gasto irracional de recursos y la saturación de los archivos de gestión, se recomienda elaborar y enviar copia de la comunicación formal exclusivamente a quienes deban tener conocimiento del asunto de que se trate, así como la copia para el expediente correspondiente.
- f) Cuando en una comunicación formal sea necesario enviar copias a jefaturas de agencias o unidades administrativas de diferente nivel jerárquico, se marcarán de acuerdo con el orden o la estructura jerárquica (leída ésta de arriba hacia abajo).

Por ejemplo, si en un documento se envían copias a Agencia Terminal, Gerencia Nacional de Administración, Archivo, File personal, Desarrollo Organizacional las copias quedarían en el siguiente orden:

C.C. / Gerencia Nacional de Administración

Desarrollo Organizacional

Agencia Terminal

File personal

Archivo

- g) La comunicación formal denotará en su contenido: claridad, precisión, propiedad, concisión, sencillez y cortesía, con el propósito de facilitar su entendimiento.

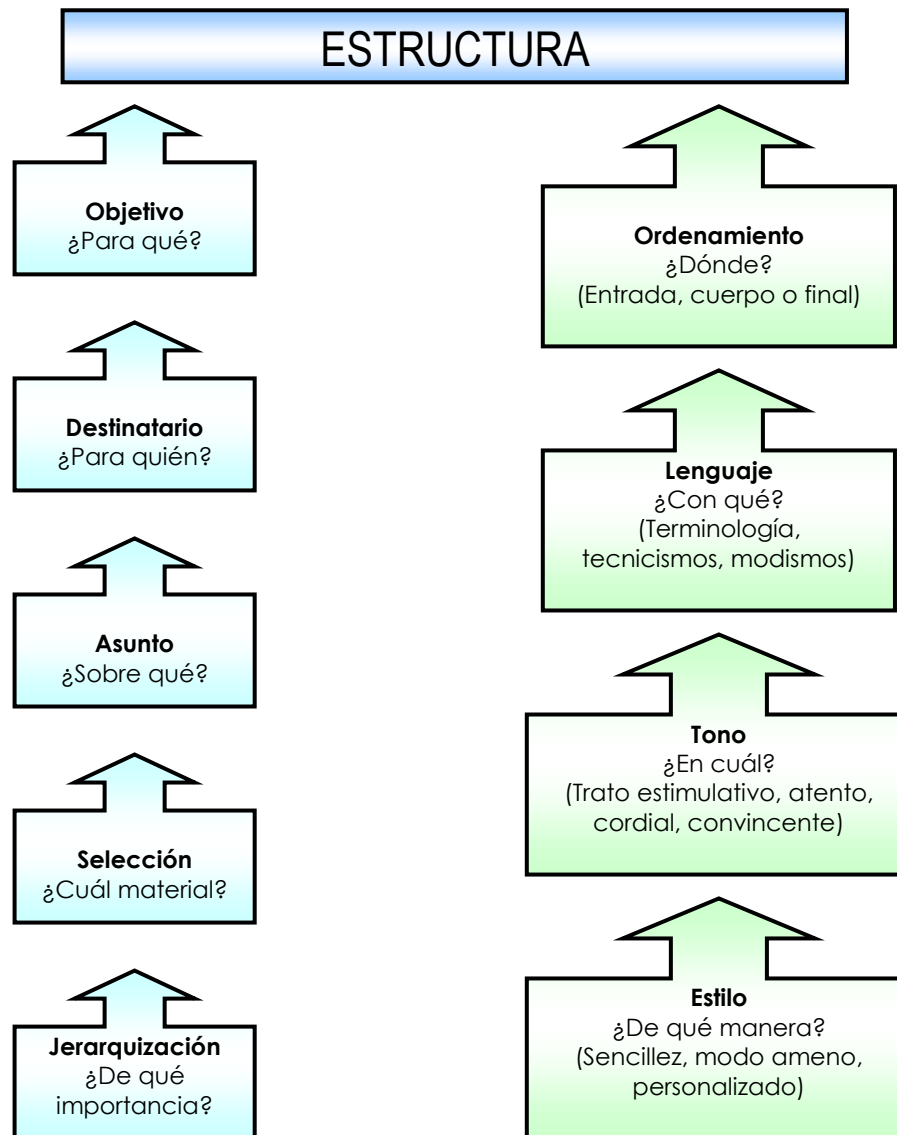
- h) Las dependencias y organismos auxiliares serán responsables de codificar, distribuir y controlar la comunicación formal que emitan.
- i) La emisión de memorándums es competencia sólo del nivel jerárquico gerencial, jefatura de agencia y jefes de las unidades administrativas.
- j) Los registros de apoyo al seguimiento de correspondencia es responsabilidad de cada jefatura de agencia o unidad administrativa que emita o reciba comunicación formal.
- k) Toda comunicación formal e información que generen o reciban las jefaturas de agencias y unidades administrativas se mantendrá organizada, de acuerdo con el método de clasificación que estimen conveniente, a fin de facilitar su organización, consulta y depósito en los archivos de trámite.

13.9. ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COMUNICACIÓN ESCRITA

13.9.1. Estructura.

“La estructura de un escrito es la distribución y el orden de las partes que lo componen. De esta manera, por ser la estructura la base de su congruencia y claridad, es evidente la importancia que tiene su correcta conformación en la comunicación formal”.

La estructura de un escrito formal debe contener elementos básicos, los cuales se pueden ejemplificar de la siguiente manera:



13.9.2. Partes esenciales.

Una vez que se estructure el escrito, el documento resultante es un todo que consta de varias partes; éstas dependen del tipo de instrumento de comunicación formal a utilizar; no obstante, todo texto debe contar con tres partes esenciales: entrada, medio y fin.

- a) **Entrada**, es el principio del escrito; es la presentación sintética o antecedente del asunto al que se hace referencia.
- b) **Medio**, llamado también cuerpo o exposición; es la parte fundamental del escrito. Aquí se expone el asunto básico con todos los argumentos y datos

necesarios para cumplir el objetivo fundamental: informar, solicitar, exhortar, entre otros. En la eficacia de su redacción radicará el mayor factor de éxito de la comunicación.

- c) **Fin**, denominado también epílogo, es el cierre de la parte medular. Por lo general, su propósito es reafirmar o resumir lo expuesto en el medio. El cierre del escrito ha de ser estructurado de modo que resulte una consecuencia natural y lógica de los apartados anteriores del escrito.

13.9.3. Partes complementarias.

Según sea el tipo de escrito, éste puede contener otros elementos que cumplan diferentes funciones, algunas de naturaleza práctica, otras estéticas, formulistas o simplemente rutinarias, que no afectan lo esencial del contenido.

Algunas partes accesorias del escrito son:

Referencia:	Se integra con la codificación estructural de la jefatura de agencia o unidad administrativa; con el número secuencial del documento, de acuerdo con su control interno, y con el año de emisión del documento. Por tratarse de un elemento sumamente útil para el manejo y archivo de la comunicación formal, no debe faltar.
Nombre del lugar donde se elabora:	Se emplea para indicar el nombre de la ciudad o localidad donde se elabora el documento.
Fecha:	Es útil para identificar el día, mes y año en que se emite la comunicación formal.
Nombre y referencia del destinatario:	En esta parte se consigna el nombre completo de la persona o personas (en letra minúscula) a quienes se dirige el escrito, por debajo del nombre se debe colocar el cargo o los cargos (con letra MAYÚSCULA) que desempeña(n).
Encabezado:	Es el conjunto de palabras introductorias con que se empiezan a redactar en la mayoría de los casos suelen tomar el nombre de tratamiento, principalmente cuando es fórmula de cortesía o distinción dedicada al destinatario.
Despedida:	En la comunicación formal la despedida debe evitar el uso rutinario de fórmulas o frases hechas que carecen de vigencia; es conveniente fomentar un criterio selectivo tan amplio y flexible que permita elegir las formas más adecuadas en cada oportunidad.

Firma:	Es imprescindible en la comunicación formal. Por principio de validez, debe ser manuscrita y completa en los originales. La firma impresa o copia sólo se justifica en algún tipo de escrito colectivo.
Notas aclaratorias:	Sirven para agregar o esclarecer datos que figuran en el escrito. Es preciso que las notas fuera de texto se justifiquen plenamente por su contenido.
Adjuntos o anexos:	Son anotaciones que se usan en determinados escritos para indicar detalles referentes a elementos anexos (documentos, listas, entre otros); resultan de importante valor como testimonio y control del escrito enviado.
Iniciales identificadores:	Son letras cuyo objeto es la identificación de quién dictó, ordenó o realizó el escrito. Son anotaciones convencionales de importante valor práctico.

13.9.4. Recomendaciones para una correcta presentación.

Otra cualidad importante en toda comunicación formal es la apariencia del escrito. En general, no es suficiente que el contenido tenga un conjunto de cualidades para que cumpla su cometido, también es necesario que la presentación sea grata.

Es importante subrayar el aspecto relativo a la ortografía en la presentación de un escrito, ya que aun cuando se cumplan cualidades de estilo en su redacción, si éste presenta errores ortográficos, maltrato de papel o deficiente distribución del texto, su calidad demerita.

Existen algunos requisitos básicos para que la presentación resulte apropiada:

- a) **Adecuación de los elementos**, la clase y el tamaño del papel, el tipo de escritura, la tinta, los medios de sujeción y todo lo que se emplea para realizar un escrito tiene que ser seleccionado de acuerdo con la función que debe cumplir y con las necesidades prácticas de su uso.
- b) **Calidad**, todo el material empleado en los medios de comunicación formal debe ser de la calidad adecuada a su tipo, a fin de que el escrito tenga la debida presentación.
- c) **Condiciones estéticas**, las cualidades que requiere la presentación de un medio de comunicación formal están basadas en su tamaño, forma, distribución equilibrada de sus elementos, regulación de márgenes y blancos, determinación en el uso de letras, entre otros.

- d) **Papel**, su calidad debe estar determinada por la función y uso que se le dará al medio de comunicación formal. También se prestará atención al tamaño y, en cuanto al color, el más apropiado es el blanco.
- e) **Escritura**, conviene cuidar las condiciones de modernidad y uniformidad en los tipos de escritura, en el uso de tintas de calidad y en la utilización de colores, a efecto de lograr legibilidad y aseo en los escritos.
- f) **Distribución**, por razones de claridad, es necesario que el escrito tenga una equilibrada distribución de sus elementos. La colocación de espacios completa el conjunto de exigencias para una distribución adecuada; por ejemplo:
 - a. **Márgenes**, el superior y el inferior deben guardar relación con la extensión del escrito y corresponderse entre sí. El margen izquierdo debe dar espacio suficiente para encarpetar o encuadernar con facilidad el medio de comunicación formal. El escrito debe quedar rodeado por un marco blanco equilibrado.
 - b. **Espacios**, los escritos se elaborarán utilizando el espacio necesario que facilite su lectura.
 - c. **Sangrías**, son los espacios que se dejan al comienzo de los párrafos. Se debe evitar que las sangrías sean muy grandes. Se puede utilizar la escritura en bloque que prescinde de sangrías, sustituyéndolas por un renglón en blanco después de cada punto y aparte.
 - d. **Ilustraciones**, cuando acompañan al escrito dibujos, fotografías, planos, bocetos, croquis, esquemas u otras ilustraciones, es preciso que se integren al texto. Para ello, deben estar ordenadas y con explicaciones de acuerdo con el contenido y la intención del escrito.

En razón de lo anterior, se propone para la elaboración de la comunicación formal, lo siguiente:

- Cuidar, en todos los casos, que la distribución del texto sea adecuada al contenido, tipo y tamaño de la comunicación formal a emitir.
- Cuidar que los signos de puntuación y auxiliares, acentos, subrayados y cualquier marca que deba utilizarse, sean correctamente empleados, que no falten ni sean variables.

- Revisar minuciosamente lo escrito y una vez terminado, rectificar o complementar lo necesario.
- Ordenar con atención los elementos anexos y colocarlos de tal modo que no generen confusión al revisarlos.


13.10. ELEMENTOS BÁSICOS EN LA ELABORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN FORMAL

13.10.1. Informe

Nº	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Imagen Institucional	Es el elemento básico de un escrito formal en FIE S.A.
2	Lugar y fecha de emisión	Corresponde a la ciudad en donde se emite, así como el día, mes y año en que se expide.
3	Clave de Referencia	Es la clave de identificación del escrito. Se compone de la codificación estructural; número secuencial, de acuerdo con el control interno que lleva la unidad administrativa emisora; y año en que se emite el documento. Deberá registrarse inmediatamente después del lugar y fecha de emisión.
4	Título de identificación	Es la impresión del tipo de comunicación formal de que se trata; en este caso, INFORME.
5	Destinatario	Son datos de identificación del titular o los titulares de las unidades administrativas o jefaturas de agencia a los cuales va dirigida esta comunicación y se anotarán en forma descendente, con relación a su jerarquía institucional.
6	Remitente	Son los datos del colaborador que emite la comunicación formal, quien se identificará con su nombre completo, cargo y firma (al final del texto).
7	Asunto o Referencia	Tema principal sobre cual se hablará en el mensaje.
8	Texto	Constituye la parte esencial del informe y en él se describirá el asunto que originó su emisión, así como las bases y lineamientos a que dé lugar.
9	Remitente (FIRMA)	Al final de la redacción del texto debe colocarse nuevamente los datos del colaborador: nombre completo, cargo y firma.
10	Iniciales de responsabilidad	Son anotaciones convencionales que permiten identificar quién dictó, ordenó (CON LETRAS MAYÚSCULAS) y elaboró la comunicación formal (con letras minúsculas), y se anotan por debajo de la firma al lado izquierdo con un tamaño de letra menor al de la redacción del informe.
11	Documentos adjuntos	Si existiera documentación adjunta que ayude a la comprensión adecuada del mensaje,

12	Copia(s)	Toda información emitida debe llevar su respectiva copia para su respaldo y archivo, en todos los casos de emisión de una comunicación formal colocar "C.C. / Archivo". En caso de que esta comunicación formal tenga que ser también de conocimiento de otras áreas de soporte o jefaturas de agencias también se debe señalar las respectivas copias a quienes correspondan.
----	----------	--

ESQUEMA DE DISEÑO - INFORME



El Alto, 17 de febrero de 2010 (2)
BANCO FIE S.A. / GR-4 / I - 067 / 2010 (3)

INFORME (4)

(5) **A:** Carina Carolina Begazo Salinas
ABOGADO REGIONAL 4

(6) **De:** Lizeth León Llanos
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS - REGIONAL 4

(7) **Ref.:** ENVIÓ DE CONTRATOS INDEFINIDOS PARA VISADO

Por medio de la presente remito los contratos indefinidos de 2 colaboradores, en 3 ejemplares originales, que se incorporan en planta en el mes de enero de la presente gestión, para el respectivo visado de contratos ante el Ministerio de Trabajo, bajo el siguiente detalle:

(8) ○ Aguilar Cusicanqui Juan Carlos.
 ○ Neolopan Mendoza Irma Rocio.

Asimismo adjunto las fotocopias de cédulas de identidad de las personas anteriormente mencionadas.

Atentamente,

(9)
María Lizeth León Llanos
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
REGIONAL 4

MLLL/mlll (10)
Adjunto lo citado (11)
C.C. / Archivo (12)

13.10.2. Memorandum.

Nº	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Imagen Institucional	Es el elemento básico de un escrito formal en FIE S.A.
2	Lugar y fecha de emisión	Corresponde a la ciudad en donde se emite, así como el día, mes y año en que se expide.
3	Clave de Referencia	Es la clave de identificación del escrito. Se compone de la codificación estructural; número secuencial, de acuerdo con el control interno que lleva la unidad administrativa emisora; y año en que se emite el documento. Deberá registrarse inmediatamente después del lugar y fecha de emisión.
4	Título de identificación	Es la impresión del tipo de comunicación formal de que se trata; en este caso, MEMORANDUM.
5	Destinatario	Son datos de identificación del titular o los titulares de las unidades administrativas o jefaturas de agencia a los cuales va dirigida esta comunicación y se anotarán en forma descendente, con relación a su jerarquía institucional.
6	Remitente	Son los datos del colaborador que emite la comunicación formal, quien se identificará con su nombre, cargo y firma (al final del texto).
7	Asunto o Referencia	Tema principal sobre cual se hablará en el mensaje.
8	Texto	Constituye la parte esencial del memorando en él se describirá el asunto que originó su emisión, así como las bases y lineamientos a que dé lugar.
9	Remitente (FIRMA)	Al final de la redacción del texto debe colocarse nuevamente los datos del colaborador: nombre completo, cargo y firma.
10	Iniciales de responsabilidad	Son anotaciones convencionales que permiten identificar quién dictó, ordenó (CON LETRAS MAYÚSCULAS) y elaboró la comunicación formal (con letras minúsculas), y se anotan por debajo de la firma al lado izquierdo con un tamaño de letra menor al de la redacción del informe.
11	Copia(s)	Toda información emitida debe llevar su respectiva copia para su respaldo y archivo, en todos los casos de emisión de una comunicación formal colocar "C.C. / Archivo". En caso de que esta comunicación formal tenga que ser también de conocimiento de otras áreas de soporte o jefaturas de agencias también se debe señalar las respectivas copias a quienes correspondan.

ESQUEMA DE DISEÑO – MEMORANDUM



El Alto, 18 de febrero de 2010 (2)
BANCO FIE S.A. / GR-4 / M - 005 / 2010 (3)

MEMORANDUM (4)

(5) A: Pedro Pérez Pérez
MENSAJERO DE AGENCIA

(6) De: Hugo Sánchez Suarez
JEFE DE AGENCIA

(7) Ref.: LLAMADA DE ATENCIÓN

(8) Mediante la presente se le hace llegar una llamada de atención, debido a que su persona faltó a nuestro Reglamento Interno artículo 62, inciso r) "Inasistencia injustificada a su puesto de trabajo por 1 día", en fecha 17 de febrero del presente año, omitiendo la solicitud del permiso correspondiente. Asimismo se le informa que de acuerdo al artículo 73° será sancionado con el descuento por planilla de 2 días de haber según reglamento interno.

Agradeceré a su persona evitar incurrir nuevamente en la falta mencionada, caso contrario la entidad tomará las medidas respectivas establecidas en el Reglamento Interno.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,

Hugo Sánchez Suarez (9)
JEFE DE AGENCIA
REGIONAL 4

HSS/hss (10)

C.C. / Archivo (11)
Recursos Humanos

13.10.3. Carta.

Nº	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Imagen Institucional	Es el elemento básico de un escrito formal en FIE S.A.
2	Lugar y fecha de emisión	Corresponde a la ciudad en donde se emite, así como el día, mes y año en que se expide.
3	Clave de Referencia	Es la clave de identificación del escrito. Se compone de la codificación estructural; número secuencial, de acuerdo con el control interno que lleva la unidad administrativa emisora; y año en que se emite el documento. Deberá registrarse inmediatamente después del lugar y fecha de emisión.
4	Destinatario	Son datos de identificación del titular ya se una persona (cuando corresponda colocar también el cargo que ocupa) o institución, debe estar precedida por la palabra Señor(es) al cual o a los cuales va dirigido esta comunicación, inmediatamente después se anotará la palabra PRESENTE.
5	Asunto o Referencia	Tema principal sobre cual se hablará en el mensaje. (colocar esta referencia con una alineación al lado derecho, con un formato de subrayado).
6	Texto	Constituye la parte esencial del memorando en él se describirá el asunto que originó su emisión, así como las bases y lineamientos a que dé lugar.
7	Remitente	Son los datos del colaborador que emite la comunicación formal, quien se identificará con su nombre, cargo y firma.
8	Iniciales de responsabilidad	Son anotaciones convencionales que permiten identificar quién dictó, ordenó (CON LETRAS MAYÚSCULAS) y elaboró la comunicación formal (con letras minúsculas), y se anotan por debajo de la firma al lado izquierdo con un tamaño de letra menor al de la redacción del informe.
9	Copia(s)	Toda información emitida debe llevar su respectiva copia para su respaldo y archivo, en todos los casos de emisión de una comunicación formal colocar "C.C. / Archivo". En caso de que esta comunicación formal tenga que ser también de conocimiento de otras áreas de soporte o jefaturas de agencias también se debe señalar las respectivas copias a quienes correspondan.

ESQUEMA DE DISEÑO - CARTA



El Alto, 18 de febrero de 2010 (2)
BANCO FIE S.A. / GR-4 / C - 002 / 2010 (3)

Señor:
Jose Carlos Fernandez Fernandez (4)
CAJERO – AGENCIA CARRASCO
Presente.-

REF.- FELICITACIÓN (5)

De mi mayor consideración: (6)

Mediante la presente le hago llegar mis más sinceras felicitaciones por el buen desempeño que tuvo en el anterior mes logrando realizar el mayor número de transacciones como cajero de la Agencia Carrasco. Por lo mencionado en mérito a su esfuerzo ordeno a su inmediato superior que se le pueda conceder ½ día libre sin cargo a vacación ni descuento.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,

Hugo Sánchez Suarez (7)
JEFE DE AGENCIA
REGIONAL 4

HSS/hss (8)

C.C. / Archivo (9)
Recursos Humanos

13.11. CORREO ELECTRÓNICO COMO MEDIO ALTERNO DE COMUNICACIÓN ESCRITA FORMAL E INFORMAL EN FIE S.A.

El uso de tecnologías de información constituye un recurso en el cual están inmersas todas las organizaciones, dentro de FIE S.A. es un elemento necesario para el desarrollo administrativo ya que es a través de este que también fluye la información no sólo informal sino también formal.

El correo electrónico, también llamado e-mail (electronic mail), es un medio de comunicación útil para enviar documentos, mensajes, cartas y archivos bajo un soporte de tecnologías de información, a través de sistemas de comunicación electrónica.

Este tipo de comunicación tiene importantes ventajas, tales como:

- a) Inmediatez, el tiempo que transcurre entre la emisión de un mensaje y su recepción es casi instantáneo, a diferencia de un mensaje enviado por correo postal, que suele tardarse uno o varios días.
- b) Costo, enviar mensajes por esta vía sin importar donde se encuentre el destinatario.
- c) Asíncrono, no se requiere la intervención del emisor y receptor al mismo tiempo.
- d) Intemporal, considerando que la comunicación por correo electrónico no requiere un espacio y tiempo determinado, se puede llevar a cabo durante el desarrollo de otras actividades.
- e) Permite enviar de forma anexa diversos tipos de información, de acuerdo con la capacidad señalada por el servidor.
- f) Una copia del e-mail se puede distribuir a varias personas con sólo indicar a quienes se les debe enviar.
- g) Un mensaje recibido se puede responder, reenviar o retransmitir inmediatamente después de recibirlo. Se puede reenviar información sin tener que reescribirla.
- h) Ahorro considerable en el uso de medios convencionales para comunicación, ya que con una sola conexión a Internet, se puede enviar o recibir información.

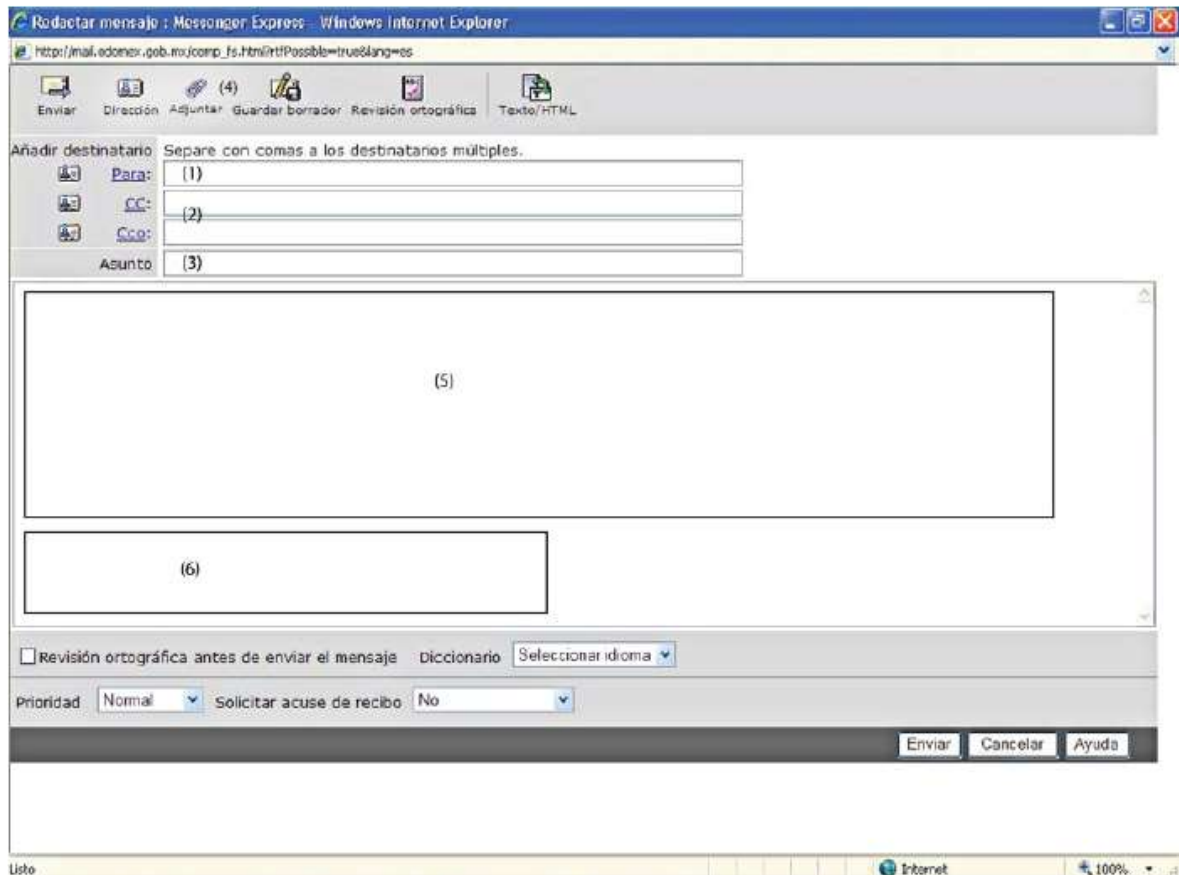
Recomendaciones para el uso correcto del correo electrónico:

- a) Las unidades administrativas y jefaturas de agencias podrán hacer uso del correo electrónico para el envío de información.
- b) En el uso del correo electrónico deberá evitarse el envío de mensajes, fotos, texto, imágenes o cualquier otro tipo de información cuyo lenguaje, intención o expresión resulten groseros o atenten contra la integridad de las personas. Esta recomendación actualmente dentro de FIE S.A. no tiene un control ya que muchas veces se evidencio que más del envío de información netamente institucional se envía también otros tipos de información.
- c) La comunicación debe ser cordial, respetuosa y oportuna.
- d) *Es importante tener en cuenta que un mensaje de correo electrónico puede ser considerado como un documento legal.*
- e) Los mensajes deben estar respaldados con la información necesaria que incluya un texto de identificación al pie del mensaje, pudiendo contener el nombre, cargo, unidad administrativa o agencia y teléfono del emisor.
- f) Antes de enviar el mensaje determinar adecuadamente el o los destinatarios que requieren la información que corresponda a su responsabilidad, función o actividad.
- g) En el elemento “asunto” debe precisarse el contenido del mensaje, lo cual permitirá al receptor priorizar su revisión.
- h) Al responder un mensaje sólo se debe escribir el texto que exprese los argumentos imprescindibles para entender el contexto del escrito.
- i) En la respuesta de un mensaje se deben considerar los mismos elementos de la comunicación formal escrita: destinatario, texto, despedida y remitente.
- j) Para no saturar la bandeja del correo se recomienda su revisión diaria, lo que facilitará la fluidez en la comunicación a través de este medio.

Elementos básicos que integran la ventana:

Nº	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Destinatario	Nombre y/o dirección de correo electrónico de la persona a la cual va dirigido el mensaje.
2	Copia(s)	Nombre y/o direcciones de las personas a quienes se considera necesario enviar una copia de la comunicación emitida.
3	Asunto	Es una síntesis, comentario o explicación breve y precisa del propósito que motiva el correo electrónico.
4	Adjuntar archivos	Icono de interliga (en forma de clip) para adjuntar los archivos que se desean enviar y que ayudaran a que el mensaje pueda ser entendido e interpretación de la manera correcta.
5	Texto	Constituye la parte esencial del escrito y en él se describirá el asunto en cuestión, en forma sencilla, clara y precisa; esta debe contener el formato casi similar al formal escrito como ser: saludo, descripción del mensaje y despedida.
6	Remitente (firma)	Son los datos de la persona que envió el correo electrónico, éste debe contener los datos de: NOMBRE COMPLETO, CARGO, AGENCIA O ÁREA ADMINISTRATIVA, TELÉFONO O CELULAR CORPORATIVO Y/O PERSONAL.

ESQUEMA DE DISEÑO – CORREO ELECTRÓNICO



The screenshot shows the 'Redactar mensaje' window in Messenger Express. The interface includes a toolbar with icons for 'Enviar', 'Dirección', 'Adjuntar', 'Guardar borrador', 'Revisión ortográfica', and 'Texto/HTML'. Below the toolbar, there are input fields for 'Para:', 'CC:', 'Cco:', and 'Asunto', each with a numbered callout (1, 2, 3). A large text area for the message body is labeled with callout (5). Below the text area is a signature line labeled with callout (6). At the bottom, there are checkboxes for 'Revisión ortográfica antes de enviar el mensaje' and 'Solicitar acuse de recibo', along with a 'Diccionario' dropdown and a 'Seleccionar idioma' dropdown. The 'Prioridad' is set to 'Normal' and 'Solicitar acuse de recibo' is set to 'No'. Buttons for 'Enviar', 'Cancelar', and 'Ayuda' are visible at the bottom right.

13.12. TOMA DE DECISIONES.

Es importante que se pueda identificar la clasificación de las decisiones que se toman dentro de FIE S.A.

13.12.1. Clasificación.

- **Desde el punto de vista de la permanencia en el tiempo:**
 - *Tácticas o Rutinarias:* son unidimensionales, las situaciones son dadas y el problema básico es la adaptación de la unidad administrativa o agencia a una situación preestablecida con criterio ya definidos.
 - *Estratégicas:* tienen que ver con objetivos de la organización, con las definiciones de política y la orienta a una perspectiva de futuro.

- **Desde el punto de vista de la optimización de la situación que provocó la decisión:**
 - *Óptimas:* alude a la mejor solución que se puede lograr frente a las condiciones específicas de un problema.
 - *Subóptima:* es óptima pero sólo en un determinado nivel de la organización.
 - *Intuitiva:* decisiones que se toman sin conocer si los resultados probables son óptimos o no. Se toman prácticamente al azar, o a veces bajo la forma de tanteos prudentes o reglas empíricas. Constituyen la mayoría de las decisiones que se toman en una organización.

- **Desde el punto de vista de las técnicas susceptibles de ser usadas:**
 - *Programadas:* son decisiones rutinarias, y puede haber experiencia previa en ellas y procedimientos establecidos.
 - *Sin programar:* son esporádicas y aluden a problemas nuevos que se tienen que resolver consecuentemente con nuevos enfoques.

- **Desde el punto de vista de las condiciones bajo las cuales se toma la decisión:**
 - *Bajo certidumbre:* se sabe con certeza cuál será el resultado de las alternativas de decisión.
 - *Bajo incertidumbre:* se puede definir el resultado a que lleguen las estrategias, pero se ignoran las posibilidades de que ocurran.
 - *Bajo condiciones de riesgo:* probabilidad de llegar a distintos resultados asociados a cada una de las alternativas de decisión.

- **Desde el punto de vista de los Sistemas de Información:**
 - *Decisiones de control operacional:* que aluden a las tareas concretas y cotidianas en la institución.
 - *Decisiones de control gerencial:* que aluden a la organización y control de los recursos de la empresa en el corto plazo.
 - *Decisiones de planeamiento estratégico:* que aluden a la organización y control de los recursos en el mediano y largo plazo.

Esta Clasificación que se hizo acerca de las decisiones servirá al colaborador sobre todo a los niveles gerenciales, jefaturas de agencia, y jefes de las áreas administrativas de FIE S.A. para que tenga la noción de todos los tipos de decisiones que a diario se toman en FIE S.A. en la Regional 4.

13.12.2. Modelo para la toma de decisiones.

Para nuestro modelo se toma tres etapas que son las siguientes:

- La primera, denominada etapa de “Inteligencia”, consiste en darse cuenta de situaciones que requieren de una decisión (problemas). Además, esta etapa consiste en estructurar la información, decidir cuál es el objetivo a lograr y cómo evaluar los resultados.
- La segunda, denominada de “Diseño”, consiste básicamente en encontrar diferentes alternativas para enfrentar la situación planteada en la etapa anterior, y analizar en términos comparativos.

- Por último, la fase de “Elección”, en la que corresponde elegir la alternativa óptima y planear su implementación.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. CONCLUSIONES

- La comunicación formal debe ser tomada en cuenta dentro de cualquier organización y por tanto se merece importancia ya que esta también a través de esta, que están inscritas algunas de las decisiones que se toman dentro de una organización.
- La información debe estar elaborada y contener datos precisos ya que es a través de esta que tomamos decisiones y depende mucho con que tipo de información estamos trabajando dentro de una organización para que pueda cumplir con objetivos y pueda ser competente en el mercado.
- Toda decisión que sea pueda tomada dentro de cualquier organización, debe estar respaldada por cualquier documento formal, ya que es a través de este que se llevará a cabo y hará un seguimiento a la decisión tomada.
- Las decisiones que tomamos repercuten en nuestro diario vivir y más aún en una organización, en el día a día todas las personas y organizaciones tienen que tomar decisiones.

14.2. RECOMENDACIONES

- La comunicación informal al igual de la comunicación formal debe ser motivo de estudio en la entidad financiera ya que cada uno tanto la comunicación formal e informal deben ser tratados apropiadamente dentro de una organización ya que éstos cumplen objetivos distintos pero también ambos repercuten en gran medida al desarrollo de la organización.
- Se recomienda que la emisión de mensajes puedan ser en el día, ya que se observo que éstos, en algunos de los casos no son emitidos en el día en que fueron creados estos mensajes y muchas veces crean malestar dentro de la organización.
- Si bien algunos comunicados formales deben ser comunicados con urgencia estos deben ser de conocimiento para todos los funcionarios, en la mayoría de

los casos estos son enviados por correo electrónico, pero no todos cuentan con este medio de comunicación por o tanto se recomienda que pueda haber una cultura en la cual cada uno y todos los colaboradores de FIE S.A. puedan compartir la información.

15. BIBLIOGRAFÍA

BOHMANN, KARIN. (1989) Medios de Comunicación y Sistemas Informativos en México. México. Alianza Editorial Mexicana – CONACULTA.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, Quinta Edición.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.

D.K. BERLO, The Process of Communicatio, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1960

FIE S.A.. Memoria Institucional, 2008.

HERBERT A. SIMON: The Shape Of Automation for Men and Management. Harper and Row, 1965.

MCLEOD, RAYMOND, JR. Sistema de Información Gerencial. Editorial Pearson Educación, Séptima Edición.

O'BRIEN, JAMES. Sistema de Información Gerencial. Editorial Mc Graw-Hill, Cuarta Edición.

OLAVARRÍA ARANGUREN, CARLOS E IBARRA GALLARDO, JOSÉ RICARDO. Decisiones: desafío al ejecutivo. 2005.

STANFORD L. OPONER, A Analise de Sistemas Empresariais, Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1971.

STANFORD L. OPTNER: Systems Análisis for Business And Industrial Problems Solving, Prentice Hall, 1965.

STEPHEN P. ROBBINS, "Comportamiento organizacional", Octava edición, Ed. Prentice Hall.

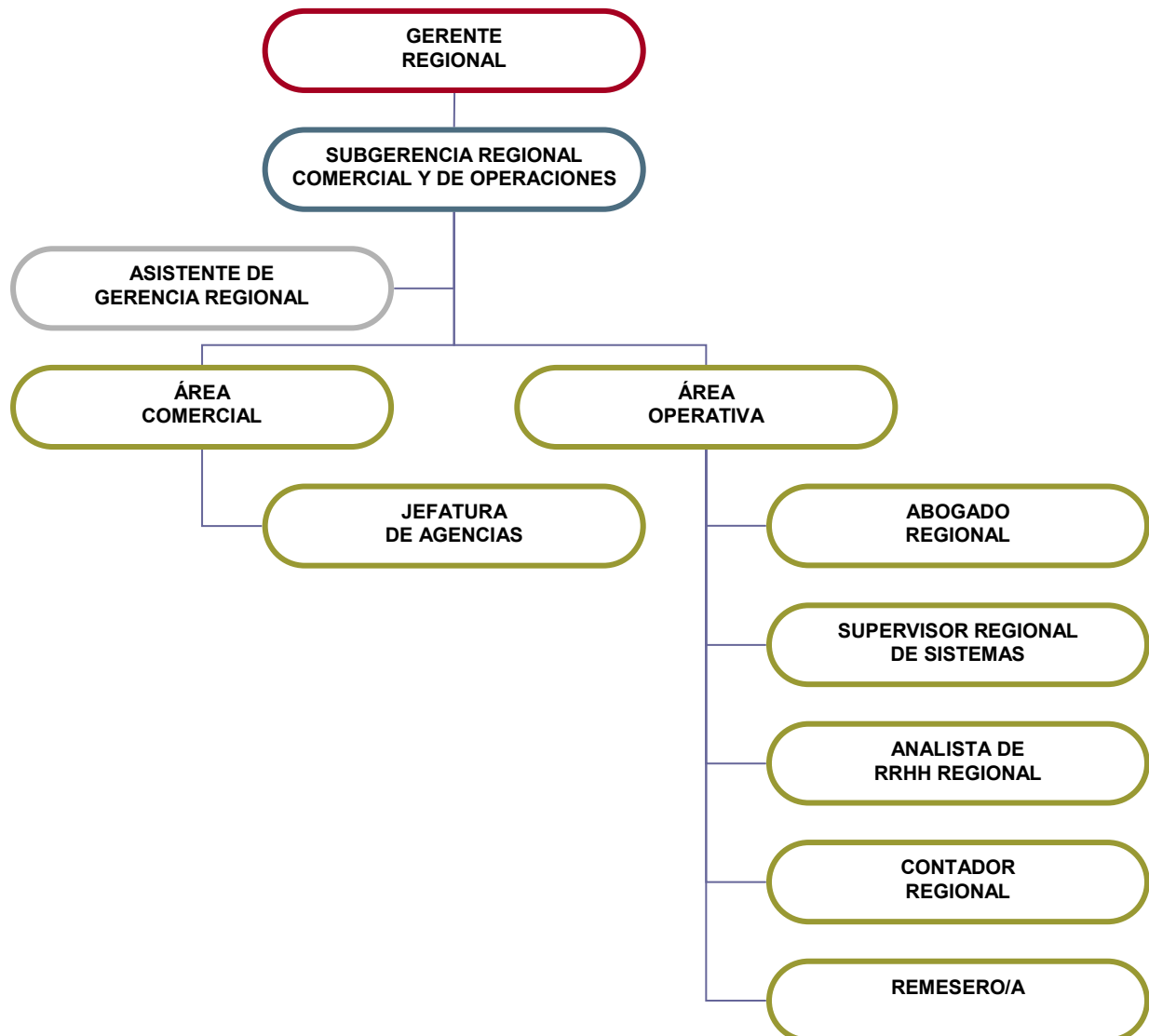
VON BERTALANFFY, LUDWIG. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

W.G. SCOUT y T.R. MITCHELL, Organization Theory: A Structural and Behavioral Análisis, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976.

16. ANEXOS

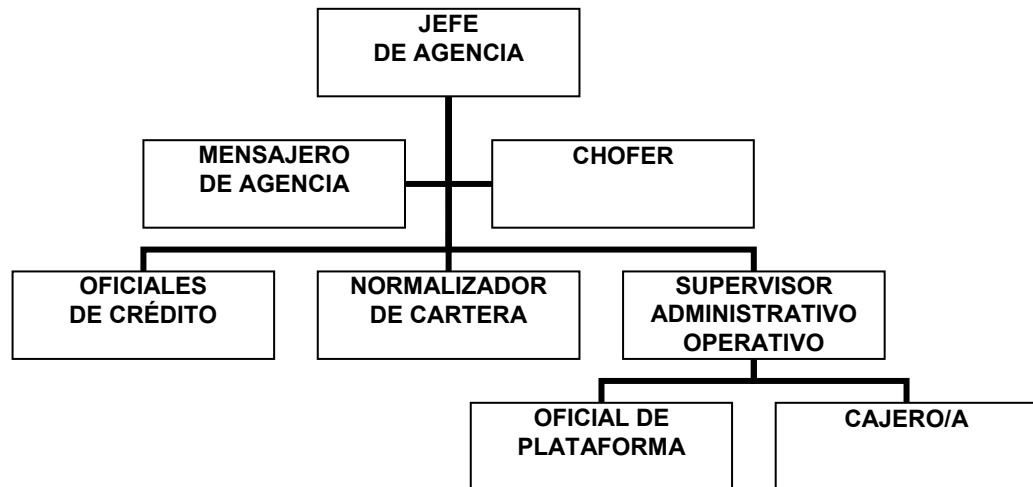
- ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA REGIONAL.

ORGANIGRAMA – REGIONALES FIE S.A.



- ANEXO 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA.

ORGANIGRAMA – AGENCIAS FIE S.A.



- **ANEXO 3: CUESTIONARIOS.**

CUESTIONARIO: SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN (EMISOR)

Lea pausadamente cada pregunta y respóndalas cuidadosamente, se le agradece de antemano su tiempo al llenar el cuestionario, ya que a través de este se obtendrá información que permitan proponer mejoras en la comunicación formal de FIE S.A.

1. Mencione su cargo y área de trabajo.

CARGO:	
ÁREA:	

2. Enumere y describa 5 decisiones (en orden de prioridad del 1 al 5) sobre tareas, que normalmente o frecuentemente realiza para la marcha de FIE S.A.

3. ¿Qué documentos o políticas usa, en las decisiones mencionadas anteriormente?

Nº	DECISIÓN	DOCUMENTO(S) O POLÍTICA(S)
1 (D1)		
2 (D2)		

3 (D3)		
4 (D4)		
5 (D5)		

4. Qué decisiones tiene que tomar frecuentemente, para las cuales no hay un procedimiento establecido. Mencione 3 decisiones.

1	
2	
3	

5. Hay decisiones que usted delega a otras personas.

	SI (si su respuesta es si, favor llenar las preguntas 5.1, 5.2 y 5.3)
	NO (si la respuesta es no continúe con la pregunta 6)

5.1. ¿Qué decisiones delega?

5.2. ¿Cómo las delega y a través de que medios?

5.3. ¿Cuál es el cargo y área de esa persona a la cual delega las decisiones? Mencínelas en orden de importancia.

1	CARGO:	
	ÁREA:	

2	CARGO:	
	ÁREA:	

3	CARGO:	
	ÁREA:	

4	CARGO:	
	ÁREA:	

5	CARGO:	
	ÁREA:	

6	CARGO:	
	ÁREA:	

6. La INFORMACIÓN que usted dispone, para tomar las decisiones es: *(marque una de las siguientes opciones)*

<input type="checkbox"/>	Completa (suficiente)
<input type="checkbox"/>	Incompleta
<input type="checkbox"/>	Escasa o poco relevante

7. Las decisiones que toma en base a la información que posee, contribuyen al logro de metas y objetivos de la organización de manera: *(marque una de las siguientes opciones)*

<input type="checkbox"/>	Totalmente
<input type="checkbox"/>	Parcialmente
<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Nada

8. Prepara usted la información para la toma de decisiones.

<input type="checkbox"/>	SI (si su respuesta es positiva , favor seguir con la pregunta 10)
<input type="checkbox"/>	NO (si su respuesta es negativa, favor llenar la pregunta 9.1)

8.1. ¿Cuál es el cargo y área de la persona que prepara la información para la toma de decisiones.

DECISIÓN	CARGO	ÁREA
D1		
D2		

D3		
D4		
D5		

9. La información que usted normalmente recibe para la toma de decisiones le llega por: *(marque una de las siguientes opciones)*

- Medios escritos
- E-mail.
- Teléfono.
- Forma verbal
- Otro:.....

10. La información que dispone en sus manos para tomar decisiones, llega en la fecha de emisión: *(marque una de las siguientes opciones)*

	En el día de su emisión
	De 1 día a 3 días después
	Día o días después
	No llega

11. Al tomar decisiones, que pasos o criterios utiliza para tomarlas.

PASO 1	
PASO 2	
PASO 3	
PASO 4	
PASO 5	

12. La información que utiliza para la toma de decisiones contienen datos e información:

	Estructurada
	Semiestructurada
	Desordenada
	Sin estructura

13. La información que se prepara para la toma de decisiones es validada por:

	Usted mismo
	Soporte. Cargo:...
	Otro. Cargo:...

14. Cuando toma la decisión, quien autoriza la validez de la misma. (marque con una X cuando así corresponda, según las 5 decisiones que se enumero y describió en la pregunta 2)

DECISIÓN	Usted mismo	Cargo
D1		
D2		
D3		
D4		
D5		

15. ¿De que manera es autorizada o ratificada la información que dispone? (*enumérelas en orden de prioridad del 1 al 5*)

Nº	CANAL (MEDIO)
	De forma verbal (personal cara a cara)
	De forma verbal (por teléfono)
	Escrita formal (firma y sello)
	Escrita informal (e-mail)
	No se valida y se asume que esta correcto

16. La decisión que toma se envía y comunica a sus destinatarios a través de:

- Medios escritos físicos
- e-mail (con contenido formal: memorandums)
- e-mail (sin documentos formales)
- Forma verbal personal (cara a cara)
- Forma verbal telefónica
- Otro:.....

17. Existe algún registro formal en el cuál se detallen las decisiones que usted ya tomó.

	SI. Cuál: ...
	NO.

Muchas gracias por haber llenado el cuestionario, se le hace conocer que además de este cuestionario se verificará y complementará la información sobre este tema con una entrevista, cuando así se lo requiera.

CUESTIONARIO: SISTEMA DE INFORMACIÓN-DECISIÓN (RECEPTOR)

Lea pausadamente cada pregunta y respóndalas cuidadosamente, se le agradece de antemano su tiempo al llenar el cuestionario, ya que a través de este se obtendrá información que permitan proponer mejoras en la comunicación formal de FIE S.A.

18. Mencione su cargo y área de trabajo.

CARGO:	
ÁREA:	

19. La información que recibe de sus superiores, habitualmente llega:

	En el día de su emisión
	De 1 día a 3 días después de su emisión
	De 4 a 5 días después de su emisión
	Después de una semana
	Más tiempo. Cuánto:

20. La información que recibe usted de sus superiores, a través de que medios o canales de comunicación llega: *(enumérelos en orden de importancia del 1 al 5)*

Nº	MEDIOS (CANALES) DE COMUNICACIÓN
	De forma verbal (personal cara a cara)
	De forma verbal (por teléfono)
	Escrita formal (firma y sello)
	Escrita informal (e-mail)
	Otro: ...

21. La información que recibe de sus superiores, normalmente tiene un lenguaje: *(marque una de las siguientes opciones)*

	Totalmente comprensible
	Comprensible
	Poco comprensible
	Incomprensible (No se entiende)

22. En la siguiente escala encierre en un círculo, si normalmente usted comprende y entiende el mensaje que le fue transmitido, para posteriormente hacer exactamente lo que dice el mensaje.

1	2	3	4	5	6
Entiendo completamente el mensaje			No entiendo el mensaje		

23. Luego de que el mensaje fue recibido por usted, envía alguna confirmación de que recibió, y realizó lo que expresaba el mensaje.

	SI (si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 6.1)
	NO (terminó el cuestionario)

23.1. A través de medio o canal lo hace.

Nº	MEDIOS (CANALES) DE COMUNICACIÓN
	De forma verbal (personal cara a cara)
	De forma verbal (por teléfono)
	Escrita formal (firma y sello)
	Escrita informal (e-mail)
	Otro: ...

Muchas gracias por haber llenado el cuestionario, se le hace conocer que además de este cuestionario se verificará y complementará la información sobre este tema con una entrevista, cuando así corresponda.

- **ANEXO 4: PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS.**

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ORIGEN	ENTRADA
Jefe de Agencia	Formulario de cobertura de vacante con la información requerida del cargo

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Analista de Recursos Humanos	Inicio Si la solicitud es coherente ya sea: POA, baja de personal, reemplazo. Entonces la solicitud pasa para las firmas del Subgerente Comercial y Gerente Regional. Caso contrario se comunica al Jefe que la solicitud no será procesada	
Analista de RRHH	La solicitud de cobertura de vacante con las firmas respectivas llega la RRHH para iniciar el proceso.	
Analista de RRHH	Se realiza la convocatoria ya se interna o externa de acuerdo al cargo y requerimiento.	FORMATO DE CONVOCATORIA
Analista de RRHH	Lanzada la convocatoria el Analista realiza el vaciado de las hojas de vida de los postulantes.	CUADRO DE VALORACIÓN CURRICULAR
Analista de RRHH	Realizar la valoración curricular: Formación Académica y Experiencia Laboral.	Tabla de ponderación del cargo a contratar.
Analista de RRHH	Se realiza la habilitación de los postulantes con la puntuación mínima de 60.	
Analista de RRHH	Llama y toma las pruebas técnicas y psicotécnicas a los postulantes habilitados.	Pruebas Psicotécnicas: BETA, ZAVIC, KOSTICK y prueba técnica establecida para el cargo.
Analista de RRHH	Califica las pruebas psicotécnicas y técnicas.	
Analista de RRHH	Se da la puntuación a cada postulante habilitado de las pruebas psicotécnicas y técnica que realizó. Pasan a la etapa de la entrevista final aquellos que hubieran obtenido el puntaje mínimo requerido ponderando las pruebas psicotécnicas y prueba técnica, siendo la nota mínima 60	

Analista de RRHH	puntos. La entrevista final es realizada con la presencia del Jefe de Agencia, Subgerente Comercial y Analista de RRHH.	Tabla de entrevista.
Analista de RRHH	Se realiza el informe final con el nombre de las personas a ser contratadas.	

DESTINO	SALIDA
Jefe de Agencia	Personal idóneo para el cargo de acuerdo a la información proporcionado

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica. • Disponibilidad de tiempo. • Edad. • Sexo. • Cantidad de personal a contratar. • Residencia o lugar donde vive. • Remuneración del Cargo. • Experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulación de los postulantes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombres. ○ Formación Académica. ○ Experiencia. ○ Dirección donde vive. • Ponderación de la formación académica y experiencia, asignándole el puntaje respectivo a cada uno. • Filtro de postulantes con puntuación mayor a 60 puntos. • Evaluación de postulantes habilitados. • Entrevista a postulantes con mayor puntuación en las evaluaciones psicotécnicas y técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro final de todos los postulantes al cargo. • Listados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista final con puntajes de la formación académica y experiencia. ○ Lista de postulantes habilitados para ser evaluados. ○ Listado con puntajes de las evaluaciones. ○ Listado de personas a entrevistar. • Lista final del personal a incorporarse en FIE S.A.

PROCEDIMIENTO ASIGNACIÓN DEL HORARIO DE LACTANCIA

ORIGEN	ENTRADA
Colaboradora	Solicitud de asignación de su hora de lactancia con la información del nacimiento de su hijo/a recién nacido/a

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Jefe de Agencia	Inicio Recibe la solicitud y respaldos	Certificado de Nacimiento del hijo/a de la colaboradora
Jefe de Agencia	Verificado la documentación respaldatoria, el Jefe de Agencia realiza el memorándum de Asignación de Horario de Lactancia a la colaboradora solicitante	Memorándum de Asignación de Horario de Lactancia
Jefe de Agencia	Elaborado el memorándum, este debe ser entregado a la colaboradora correspondiente para que pueda firmar una copia del memorándum	Memorándum de Asignación de Horario de Lactancia
Jefe de Agencia	Envía la copia firmada del memorándum a la unidad de Recursos Humanos para el respectivo archivo en file personal. Fin	

DESTINO	SALIDA
Colaboradora	Memorándum con la información acerca del su horario de lactancia.

PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL HORARIO DE LACTANCIA

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Carta de solicitud de la colaboradora para su asignación de horario de lactancia. Certificado de Nacimiento de la colaboradora. 	<ul style="list-style-type: none"> Se recibe la carta de solicitud y se corrobora la información con el certificado de nacimiento de la colaboradora. Se conversa con la colaboradora para coordinar si la hora de lactancia será en la mañana, a medio día o al final de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorándum de Asignación del horario de Lactancia.

PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE BECARIO (cuando se realiza su incorporación)

ORIGEN	ENTRADA
Analista de RRHH	Información (en el contrato de beca capacitación) acerca de la fecha de conclusión y envía el reporte con la fecha de conclusión de la capacitación del becario.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe de Agencia	Se verifica la fecha de conclusión del contrato de BECA-CAPACITACIÓN del becario	Contrato BECA-CAPACITACIÓN
Jefe de Agencia	Se realiza el informe del Becario (para su incorporación a planta), 5 a 3 días antes de que concluya el contrato del BECARIO.	Informe de Evaluación BECARIO
Jefe de Agencia	El informe debe ser enviado a la unidad de Recursos Humanos.	
	Fin	

DESTINO	SALIDA
Analista de RRHH	Informe del becario con la información acerca del Becario y su posterior contratación, ésta información debe tener un visto bueno del Jefe de Agencia y Subgerente Comercial Regional

PROCEDIMIENTO CULMINACIÓN DE BECA CAPACITACIÓN (cuando se concluye la beca-capacitación)

ORIGEN	ENTRADA
Analista de RRHH	Información (en el contrato de beca capacitación) acerca de la fecha de conclusión y envía el reporte con la fecha de conclusión de la capacitación del becario.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe de Agencia	Se verifica la fecha de conclusión del contrato de BECA-CAPACITACIÓN del becario	Contrato BECA-CAPACITACIÓN
Jefe de Agencia	Se realiza el informe del Becario (indicando la conclusión de su capacitación), 5 a 3 días antes de que concluya el contrato del BECARIO.	Carta de Culminación de Beca-Capacitación.
Jefe de Agencia	La carta debe ser entregada al colaborador	
Jefe de Agencia	La carta firmada es enviada a la unidad de Recursos Humanos.	

DESTINO	SALIDA
Becario/a	Informe (con la información) de finalización de la beca-capacitación con la firma del Jefe de Agencia.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE BECARIO

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato del Becario. • Mensaje (enviada por RRHH vía correo electrónico al jefe de agencia) de conclusión de contratos de BECA-CAPACITACIÓN del mes y por agencia. • Reporte del personal en planta a cargo de los becarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se verifica la fecha de conclusión del contrato de BECA-CAPACITACIÓN del becario, ya que el informe debe ser enviado entre 5 ó 3 días antes de la conclusión de dicho contrato. • Asimismo se revisa el reporte del personal en planta a cargo del becario, verificando si este informe indica que el becario es apto para el cargo o no. • El Jefe de Agencia revisa los informes del becario, si el becario ha tenido una adecuada evaluación en su beca capacitación, entonces se realiza el informe del becario indicando su incorporación a planta. • Si el becario no cumplió con las metas y objetivos de la capacitación, entonces se realiza la carta de agradecimiento indicando la conclusión de la beca-capacitación y por ende la no incorporación a planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de contratación del becario, para su incorporación a planta. • Carta de agradecimiento, indicando la conclusión de la beca-capacitación y la incorporación a planta.

PROCEDIMIENTO LLAMADA DE ATENCIÓN – RETRASO EN HORARIO DE INGRESO

ORIGEN	ENTRADA
Jefe de Agencia	Registro (cuaderno de asistencia) con la información del horario de ingreso del colaborador

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe de Agencia	Verifica que el colaborador no haya acumulado más de 30 minutos de retraso (en el mes) en el ingreso a la fuente de trabajo	Registro (cuaderno) de Asistencia de la Agencia
Jefe de Agencia	Si el colaborador tuvo más de 30 minutos de atrasos en el mes, se realiza el memorándum de llamada de Atención para el/la colaborador/a que corresponda.	Memorándum de Llamada de Atención
Jefe de Agencia	Elaborado el memorándum, debe ser entregado al/a la colaborador/a correspondiente, posteriormente el colaborador firma una copia del memorándum para el respectivo archivo.	Memorándum de Llamada de Atención
Jefe de Agencia	El memorándum firmado por el colaborador es enviado a la unidad de Recursos Humanos	
	Fin	

DESTINO	SALIDA
Colaborador/a	Memorándum de Llamada de Atención por retraso en el ingreso a la fuente laboral

PROCESO DE LLAMADA DE ATENCIÓN (HORARIO DE INGRESO)

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Reporte mensual de asistencia de acuerdo al libro de registro diario de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica la hora de ingreso a la fuente laboral del colaborador, del mes respectivo. Se suma los minutos de retraso que tuvo en el mes el colaborador. Si la suma es más de 30 minutos se procede a realizar el memorándum de llamada de atención. Si la suma es menor a 30 minutos no se realiza nada. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorándum de Llamada de Atención.

PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE MEMORÁNDUM DE BAJA PRODUCTIVA

ORIGEN	SALIDA
Jefe de Agencia	Reporte mensual con la información de la cartera y número de clientes del Oficial de Créditos/mes

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe de Agencia	Verifica el número de clientes y cartera que tiene el Oficial de Créditos	Reporte mensual de la cartera y número de clientes del Oficial de Créditos por mes.
Jefe de Agencia	Si el reporte contiene datos e información que muestre cifras negativas respecto a las establecidas, se realiza y entrega el memorándum de Baja Productividad.	Memorándum de Llamada de Atención por Baja Productividad.
Jefe de Agencia	Elaborado el memorándum, debe ser entregado al/a la colaborador/a correspondiente, posteriormente el colaborador firma una copia del memorándum para el respectivo archivo.	Memorándum de Llamada de Atención por Baja Productividad.
Jefe de Agencia	Remite a la Unidad de Recursos Humanos, el memorándum firmado por el colaborador	
	Fin	

DESTINO	SALIDA
Colaborador/a	Memorándum de llamada de atención con la información acerca de la baja productividad

PROCESO DE ENTREGA DE LLAMADA DE ATENCIÓN POR BAJA PRODUCTIVIDAD

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Reportes (de los meses a requerir) acerca de la productividad (monto en cartera y número de clientes) del Oficial de Crédito. Registro (mensual) de solicitudes de créditos, insertados en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Se revisa la productividad de los meses anteriores del Oficial de Crédito. Si la productividad está por debajo del estándar o por debajo de las metas establecidas, entonces se procede a realizar el memorándum de llamada de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorándum de Llamada de atención por Baja Productividad.

PROCEDIMIENTO PARA DESIGNACIÓN JEFE INTERINO DE AGENCIA

ORIGEN	ENTRADA
Jefe de Agencia	Solicitud de vacación o licencia con la información del n° de días que se solicita

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Jefe de Agencia	Inicio Si el Jefe de Agencia cuenta con la vacación o permiso aprobado, debe realizar y entregar el memorándum de designación de Jefe a.i. de Agencia, al colaborador que quedará a cargo de la agencia.	Memorándum de designación de Jefe a.i. de Agencia
Jefe de Agencia	Elaborado el memorándum, debe ser entregado al/a la colaborador/a correspondiente, posteriormente el/la colaborador/a firma una copia del memorándum para el respectivo archivo.	Memorándum de designación de Jefe a.i. de Agencia
Jefe de Agencia	El memorándum firmado por el colaborador a quien se entregó, debe ser enviado a la unidad de Recursos Humanos.	
	Fin	

DESTINO	SALIDA
Oficial de Crédito o Supervisor Comercial	Memorándum de suplencia con la información de n° de días de interinato

PROCESO DE DESIGNACIÓN JEFE a.i. DE AGENCIA

PRINCIPALES ENTRADAS/INSUMOS	PROCESO	PRINCIPALES SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Boleta de vacación (del Jefe de Agencia) aprobada por el inmediato superior. Carta (del Jefe de Agencia) solicitando alguna licencia especial, ya sea por estudio o trámites, solicitando licencia sin goce de haberes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se revisa el tiempo o días que el Jefe de Agencia, estará de vacaciones o tendrá licencia por algún motivo. Se busca al personal idóneo para el cargo en el caso del Jefe de Agencia se nombra a un Oficial de Crédito o al Supervisor Comercial. En conversación con la persona a ser designada a.i., se le indica que asumirá el interinato por el tiempo de la ausencia del Jefe de Agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorándum de designación de JEFE a.i.