

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES.

1.1 Reseña histórica del Banco Provincial C.A.

El 15 de Octubre el Banco Provincial de Venezuela inició sus actividades, después de un período de preparativos y labores de promoción que un año antes había iniciado un grupo financiero venezolano, conformado por los señores Ramón Ricardo Ball, Oscar Machado Zuloaga, Eloy Anzola Montauban, Carlos Rodríguez Landaeta y Jaques Alexandre.

Desde el mismo proceso de su fundación el Credit Lyonnais, entidad bancaria francesa de reconocido y consolidado prestigio internacional, brindó al grupo venezolano su asistencia técnica y económica.

De hecho la idea de constituir un Banco surge en 1952, a raíz de una consulta que le realizara el Sr. Marcel Cazes (a la sazón Vicepresidente del Credit Lyonnais) al Sr Jacques Alexandre, en ocasión de una visita que efectuara a Venezuela, respecto al posible interés que pudiese haber en cuanto a conformar un grupo de promotores locales para constituir un Banco, al cual el Credit Lyonnais podría prestarle la asistencia que fuese requerida.

El capital inicial del Banco , en 1952 fue de Bs. 7.500.000,00, el cual para el comienzo de sus operaciones, el 15 de Octubre de 1953, elevado a Bs. 15.000.000,00. En las etapas iniciales, su acción se concentró en las

Regiones Capital y Centrales expandiéndose posteriormente, sus servicios hacia todas las regiones de elevada importancia estratégica en el desarrollo del país.

Otro aspecto singular lo constituye el hecho que, desde sus mismos orígenes, el Banco Provincial desarrolló importantes vinculaciones bancarias y comerciales a escala internacional, a través de una extensa red de correponales extranjeros que proporcionan a su clientela el mejor servicio con que cuenta el Sistema Financiero Nacional en esta esfera.

Sus relaciones internacionales se fundamentaban en el apoyo brindado por el Credit Lyonnais y su participación en la vida económica del País, por supuesto muy limitada. Para Diciembre de 1953 el entonces Banco Provincial de Venezuela, C.A., cierra su primer ejercicio económico con trescientas (300) cuentas y depósitos totales de Bs. 4.008.000,00, lo cual para la época representaba la culminación de un importante esfuerzo.

En razón de ello, la Alta Dirección del Banco resolvió repartir el equivalente a una semana de sueldo, lo cual ascendió a Bs. 11.400,00 para ser distribuidos entre todos los empleados. Se debe mencionar, igualmente, la importancia que ha tenido el elemento humano para el Banco desde sus inicios, resaltando en éste sentido la particular atención que en su formación ha sido prestada.

Para la época en que el Banco Provincial abre sus puertas al público, habían 26 bancos comerciales en todo el país. En la primera etapa de su joven historia el Banco, como, es natural, encontró muchas dificultades para asegurar su crecimiento. No obstante en 1955, dos años después de su fundación, se pagó el primer dividendo a los accionistas. Cinco años más tarde, su posición dentro del Sistema Bancario había mejorado notablemente superando en depósitos a Instituciones fundadas antes de 1953.

Este empuje inicial, que de hecho se ha mantenido desde entonces, junto con una clara definición de objetivos y principios, son los que sirvieron de base para el desarrollo del Banco y para convertirlo en la Institución que hoy todos conocemos. " Su punto de apoyo ".

1.2 ANTECEDENTES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El hombre, en su búsqueda constante por darle orden y dirección al trabajo, se ve en la necesidad de organizar sus actividades y determinar los recursos que dispone para alcanzar sus objetivos, optimizar los resultados y consolidar los rendimientos obtenidos.

Lo primero que notó el hombre en los tiempos antiguos fue la necesidad de canalizar el esfuerzo del grupo, y para conseguir sus fines, creó estructuras corporativas y administrativas sencillas. Pero, a medida que se desarrollaba la sociedad humana y crecían las necesidades y deseos de la

humanidad, la organización se hizo aún más esencial para satisfacer tales necesidades y deseos, y en consecuencia, más técnica y compleja.

Las formas bajo las cuales el hombre organizó a través del tiempo sus objetivos, características y funciones fue el resultado de la razón humana. Sólo el hombre puede hacer planes representativos y anticipados y modificar la estructura de su organización para que se acomode al cambio de las necesidades.

Señala **Ettinger** (1996, p 12), que ciertos papiros egipcios del año 1300 a.c. indicaron la importancia que daba a los procedimientos administrativos y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar ocurrió en la antigua China. En las parábolas de Confucio, se encuentran sugerencias para la administración procedimental a nivel público y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres capaces de desarrollarlos.

De esta manera, a medida que crecieron y se desarrollaron las formas bajo las cuales se organizaban las ciudades y los Estados, y con éstos, las empresas y sus representantes, los grupos fueron creando medidas indicativas, informativas e instructivas acerca de quiénes deciden sobre la sociedad y los medios de producción, quiénes debían hacer ciertos u otros trabajos, quiénes debían dirigir las actividades, bajo qué forma se estructuraría al grupo y con qué expectativas; es decir, el grupo tenía que ponerse de acuerdo acerca de su disposición, elementos, distribución de

responsabilidades, objetivos postulados, y en fin, la necesidad de crear métodos para guiar y coordinar el esfuerzo general.

La organización moderna es fruto del estudio e instrumentación científica de una larga cadena de años de experiencia. Analizando históricamente las empresas que tuvieron éxito y las que han fracasado, se ha descubierto y establecido que ciertos principios básicos, como la estructuración y la definición de los procedimientos de acción determinaron la clave del éxito de estas agrupaciones. También comprobaron los observadores, que una buena información acerca de los elementos y objetivos de la empresa, conseguía la intervención efectiva, con habilidad y entusiasmo, de los individuos y grupos que se disponían a ser parte de ésta, con oportunidad para las adaptaciones a los cambios, con dirección, control y sin más sacrificios que los necesarios.

Con el inicio de la revolución industrial, la humanidad transcurre por un sitio de la historia de grandes cambios que se ven reflejados tanto en la sociedad como en la esencia misma del ser humano. Por un lado, la explotación del hombre por el hombre, donde las condiciones de trabajo eran ínfimas, los salarios representaban una miseria y los fuertes horarios de trabajo excedían las doce horas diarias, siendo a pesar de todo, insuficientes para mantener condiciones mínimas de subsistencia.

Por otro lado, el advenimiento de beneficios y aspectos positivos, tales como la utilización de las máquinas que se accionaban empleando la

energía del agua, las máquinas de vapor que contribuyeron a que las fábricas no se restringieran en su ubicación y el progreso productivo en general.

Este cambio histórico dió un giro total a los sistemas productivos de la época, que implicaban cambios de patrones y de conducta que se veían reflejados en la creciente necesidad, por parte de algunos científicos, de explicar todos estos sucesos y los cambios que ellos originaban. Entre ellos se destacó Frederick Taylor, quien formuló una de las teorías más importantes sobre la productividad del hombre y la organización/especialización del trabajo, constituyéndose en el padre de la administración científica y de la ingeniería industrial. Sus estudios de ingeniería fueron realizados en el Instituto Stevens, mientras trabajaba arduamente para la acería Midvale Steel Works.

En este sentido, Taylor (1856-1915) realizó estudios de las diferentes actividades, que se ejecutan en las fábricas y luego de doce años de esfuerzos, desarrolló el conocido concepto basado en la idea de las tareas. En éste propone que la gerencia realice un plan de trabajo para cada uno de sus empleados, que se escriba en detalles las tareas correspondientes en libretas o manuales y se le indique al operario las herramientas que deberá emplear en la ejecución de las actividades.

Los procedimientos administrativos han sido y son tratados de diversas maneras; cada autor ha puesto mayor importancia y énfasis en uno o varios

de ellos; pero no se ha logrado presentar en forma sistemática y ordenada un estudio que los contemple a todos y cada uno.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo se han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos correctos de la historia..

Procedimiento, proviene del Latino PRO = hacia adelante y CEDO = marchar, o sea : la acción de marchar hacia adelante; lo cuales son sinónimos de método, el cual a su vez viene a ser: el modo consciente y razonado de actuar y de hacer con orden el concierto en algunas cosas o de expresarse.

El procedimiento viene a ser una norma detallada de comportamiento, a la cual deben adecuarse todos los elementos y recursos, para que el sistema en su conjunto, funcione con eficiencia.

Los procedimientos integran el sistema o, lo que es lo mismo, el procedimiento es un subsistema del sistema total, de allí que tal vez, sea más afortunado hablar de "procedimientos y sistema" en lugar de "sistemas y procedimientos".

El acto máximo, que tiene que afrontar la Gerencia de las empresas modernas, es el de conjugar, los recursos humanos y materiales y encausarlos hacia objetivos comunes, para lo cual se hace necesario el uso de los procedimientos administrativos.

2. BASES TEÓRICAS.

2.1 ADMINISTRACIÓN.

2.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Terry (1961, p. 39) define la administración como el lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos. La omisión de este autor es de una gravedad evidente, pues en parte niega el carácter de la administración como una actividad productiva, ya que elimina uno de los elementos o constitutivos de los medios de producción, dentro de las fuerzas productivas, como son los medios de trabajo y en especial los instrumentos de trabajo.

Define **Melinkoff** (1990, p. 7) a la administración como la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto sector público como del privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos. Esta definición no solo involucra los fines, sino también los medios en forma completa.

Gómez (1993, pp. 2 - 4) citando los principios de Taylor, expone que la administración científica se fundamenta en cierta filosofía y determinados principios; pero que pueden aplicarse de diferentes maneras. El creador de la iniciativa que Taylor, quien por vía experimental, en la industria siderúrgica, logró incrementar notablemente el rendimiento de los trabajadores y de las máquinas.

Continúa el autor, Taylor proponía: a.) Implantación de métodos de trabajo científicamente diseñados y estandarizados. b.) Adopción de los mejores instrumentos y ambiente de trabajo. c.) Estímulo económico adicional al salario y en proporción al rendimiento individual de cada trabajador.

2.1.2 FUNCIÓN DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración expone **Melinkoff** (1990, p. 9), es una función vital, dinámica y evolutiva, que tiene la particularidad de adaptarse al medio social donde actúa y, además está influenciada por él. Esto explica el fracaso de pretender imponer algunas experiencias dentro de la actividad administrativa de un medio social a otro medio, concretamente de un país a otro; las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas tienen marcada influencia sobre la administración, por lo tanto, tienen que tomarse en cuenta esas condiciones para lograr los fines y objetivos.

La administración es un producto social, como tal función administrativa, en cuanto a su desarrollo y evolución, depende de la capacidad creadora del

hombre. Este investiga, prevé y planifica continuamente lo que aplica a su actividad creadora.

2.1.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Señala **Melinkoff** (1990, p. 10), que muchos autores establecen una división de la función de la administración en un conjunto de procesos, entre los cuales se incluye la planificación. Toda administración racional envuelve la idea de planeación y ejecución; son estos elementos esenciales e inseparables, toda vez que la ejecución sin planificación resulta empírica y toda planificación sin ejecución es estéril e infructuosa. Muchos autores consideran o califican a organización y dirección como procesos de la administración, sin embargo, Melinkoff considera que más que procesos constituyen elementos fundamentales, pues son la esencia misma de la administración.

A continuación se definen cada uno de éstos elementos:

*-Organización: Es una función preejecutiva de la administración que se complementa con la dirección, pues solamente a través de ese proceso de complementación es factible lograr el objetivo.

La organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa, es ésta su función principal; el crear una estructura adecuada

significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran dicha estructura; además señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos y, la utilización de los mejores medios para llevar adelante el trabajo.

*-Dirección: es esta una función eminentemente subjetiva, pues la calidad, su conformación, su permanencia, etc, depende del carácter personal de quien lo dirige. Corresponde a la dirección conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos predeterminados.

En ése orden de ideas, los medios de que dispone para ello son, entre otros, la autoridad, el cuerpo social o factor humano, el conjunto de principios científicos y morales que envuelve a la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad. Además, todo un conjunto de procesos que permite cumplir a la dirección su función integradora, y actuar coordinadamente a través de los diferentes niveles jerárquicos en los que se descompone la dirección, ya que ésta no es única ni aún en organizaciones centralizadas, donde de una manera u otra la dirección se expande en determinados niveles de la organización.

*-Planeación: Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten

◇ Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.

◇ Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.

◇ Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

*-Control: mediante la función de control, el gerente mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas, debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas, esta es la función del control y consta de tres elementos primordiales:

i.- Establecer las normas del desempeño.

ii.- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas y

iii.-Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

2.2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

2.2.1 DEFINICIÓN:

Stoner y Wankel (1989, p. 107) define a los procedimientos administrativos como el conjunto de operaciones organizadas y

sincronizadas, en forma tal que los insumos se transforman en un producto generalmente rentable, es decir, son capaces de rendir los resultados esperados.

Define **Gómez** (1993, p.3-4) el procedimiento, es un plan de trabajo preciso, detallado y minucioso, previamente elaborado y verificado en la práctica experimental. Este autor considera que los procedimientos son considerados como guías de las actividades; pero nunca como agendas de las actividades del personal.

Melinkoff (1990, p. 28) expone que los procedimientos son la realización de una serie de labores en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores.

Lo más importante en todo procedimiento es la coherencia y la sucesión cronológica, esos son sus elementos característicos y diferenciales, son los que le dan la fisonomía y no permiten confundirlos con cualquier otro concepto.

2.2.2 LOS PROCESOS Y LOS PROCEDIMIENTOS.

Los procesos, en definición expuesta por **Melinkoff** (1990, p.28) son una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, unos principios, leyes y reglas.

Los procesos son un medio, un instrumento por excelencia, para alcanzar los fines, objetivos y metas de toda organización. Es por eso, que todo objetivo debe ser trazado estableciendo bases racionales de instrumentación, que significa crear la compatibilidad entre los objetivos y los instrumentos, de los cuales son los procesos uno de los más importantes, como también lo son los instrumentos de trabajo, que sirven para actuar sobre los objetos que han de ser transformados.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos plantea **Melinkoff** (1990, p. 29) no son de aplicación general, sino que responden a cada situación en particular, así se encuentran con procedimientos de aplicación en una empresa y para un determinado propósito, que no lo son para otras en situaciones similares.

Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten facilitando así su aplicación continua y sistemática, y de esta manera se evita a la gerencia tomar decisiones una y otra vez en cuanto tiene que ejecutar ese trabajo. Los procedimientos deben ser objeto de limitaciones, deben cumplir con cierta regularidad en el tiempo, para facilitar las labores de control y coordinación.

Pese a que los procedimientos deben tener cierta estabilidad, no por eso deben abandonar la flexibilidad y elasticidad, esto es, que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones y circunstancias, como éstos

instrumentos, medios para alcanzar objetivos, su condición está supeditado a aquellos, lo que significa que sus modificaciones y alteraciones, dependen de lo esencial, del curso de los objetivos, por eso, los procedimientos deben tomar en cuenta para su implementación y aplicación los elementos disponibles: el personal, trabajo, objetivos, materiales, etc.

2.2.4 LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS SISTEMAS.

Plantea **Gómez** (1993, p. 3) que las empresas administradas mediante la técnica de la dirección por sistemas, se organizan de acuerdo a una red de procedimientos muy variados y hasta complejos; según sus exigencias y actividades particulares, pero todas planificadas de modo de lograr una misma finalidad preestablecida. Es decir, que se trata de una organización sistemática acompañada de una supervisión permanente.

Los procedimientos deben hacer provisiones pormenorizadas de los siguientes detalles:

- Las tareas que realizarán cada uno de los trabajadores.

- Señalamiento de las personas que participarán en cada una de dichas tareas.

-Enumeración cronológica de cada una de las fases de cada tarea, el orden prioritario en que se ejecutarán y tiempo designado a cada una de ellas.

La técnica de la dirección por sistemas en las empresas pueden sintetizarse, mediante la conjugación minuciosa de los siguientes elementos.

* La determinación y organización de los procedimientos, que delinea las actividades de cada integrante de la empresa, de modo que quede garantizada la unidad de ejecución en todas las dependencias.

*Los procedimientos, considerados como guías de las actividades; pero nunca como agendas de las actividades particulares.

*Los sistemas, considerados cada uno como un todo compuesto por los diferentes procedimientos, en forma asociada, integrando esquemas y pautas para llevar a cabo las principales actividades de la empresa.

2.2.5 ÁMBITO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos expone **Melinkoff** (1990, p. 30), son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas.

Su penetración en la organización es evidente, y dichos procedimientos pueden variar en forma considerable en los diferentes niveles de la organización. pero el hecho importante es que existen a todo .lo largo de la organización, aunque como es de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, sobre todo por la necesidad de un control más estricto, por las ventajas económicas de detallar acción, por la menor necesidad de procedimientos discrecionales, y por el hecho de que los trabajos rutinarios llegan a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

2.2.5.1 PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTOS

Melinkoff (1990, pp.31-32). son instrumentos deseables para lograr que se hagan las cosas en forma eficiente de determinada forma y para controlar cuando es necesario evitar desviaciones, pero éstos pueden también dar rigidez a los departamentos, de manera que se obstaculice la innovación y la respuesta a los cambios. Aunque deben ser diseñados para poner en práctica los planes y para que respondan a los cambios.

Una planeación y control efectiva de los procedimientos dependen de que se reconozcan que son sistemas. por lo general, los procedimientos abarcan diversos departamentos y son raros los que no implican cuando menos dos de ellos.

Esto aumenta la importancia de su control, aunque con frecuencia se pierde debido a la forma especializada en que cada función de la organización los especifica para sus operaciones particulares.

Los procedimientos también se salen de control cuando se vuelven obsoletos, o bien a que no se les actualiza o la existencia de fallas en las políticas de las organizaciones que permiten desviaciones; y cuando ello ocurre tiende a convertirse en costumbre y se arraigan a tal punto que posteriormente se presenta una resistencia al cambio muy fuerte.

De igual forma se salen de control , cuando los administradores intentan utilizarlos para resolver problemas en vez de actuar a través de mejores políticas, mejores instrucciones una delegación adecuada, dado que los administradores no tienen claro la utilidad de los procedimientos, de los beneficios que les proporcionan en el desempeño de sus funciones y de las labores. No obstante, es frecuente que los administradores no logren obtener el interés y el apoyo de los gerentes de nivel superior para la labor tediosa y poco agradable de su planeación y seguimiento.

2.2.5.2 LINEAMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Siguiendo con Melinkoff, al planear y controlar los procedimientos, los administradores pueden encontrar que es útil seguir las siguientes pautas:

< Tener claro la conceptualización de planes, dado que los procedimientos son planes, los cuales se diseñan para que ayuden a lograr los objetivos y políticas del departamento en particular y por ende de la empresa en general..

< Minimizar los procedimientos, limitandolos a un número reducido que sean precisos, certeros y necesarios, ya que el costo de éstos son elevados.

< Analizar los procedimientos a crear en forma cuidadosa para asegurar un mínimo de duplicación, traslapes y conflictos. Para hacer ésto, es necesario visualizarlos. Esto, a su vez, exige que se les trace identificando e interrelacionando las diversas etapas.

< Reconocer los procedimientos como sistemas, no importando el grado de complejidad, es en si mismo un sistema de actividades interrelacionadas por lo general en una red, más que en una forma lineal pura, y de forma similar están interrelacionados diversos procedimientos con propósitos especiales. No es probable que se resuelva el problema de la planeación y el control de los procedimientos si no se acepta su estructura sistemática compleja. Su diseño y mejoramiento exige la misma clase de talento analítico que se aplica en forma tan amplia al diseño de otros contextos.

< Estimar los costos de la puesta en ejecución formal, papeleo, en otras palabras los administradores deben sopesar las ganancias potenciales en forma de dinero o control en comparación con sus desventajas y costos.

< Vigilar la operación, para asegurarse que los procedimientos son necesarios y están llevando a cabo la labor que se pretende. Esto implica tres etapas: en primer lugar, se pueden dar a conocer los procedimientos a quienes deben seguirlos por medio de un manual o alguna otra forma. En segundo lugar, se debe enseñar a los empleados a operar bajo estos procedimientos y, en términos ideales, se les debe mostrar por qué los procedimientos son necesarios y qué propósitos persiguen. En tercer lugar, debe haber una estructura que asegure que las personas comprenden y utilizan procedimientos actualizados y que éstos están permitiendo llevar a cabo lo que se pretende.

2.2.6. LOS PROCEDIMIENTOS EN LA JERARQUIZACIÓN DE LOS PLANES ORGANIZACIONALES.

En la planeación, según **Stoner y Wankel** (1989, p. 104), como proceso administrativo, para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué debe hacerse, cuándo y cómo, indicando asimismo, quién lo haga.

En el seno de una empresa, los planes se disponen en una jerarquía similar a la estructura de la organización. No obstante, los planes se clasifican en dos tipos principales: planes estratégicos, diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización, y los planes

operacionales, que proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos.

Según los fines específicos de la presente investigación, importan los planes operacionales, y dentro de éstos los planes permanentes, ya que estos constituyen administrativamente los procedimientos estandarizados establecidos por la organización para manejar situaciones recurrentes y predecibles.

Plantean **Stoner y Wankel** (1989, p. 105) siempre que las actividades de una organización se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada. Las ventajas inmediatas del establecimiento de estos procedimientos administrativos en la organización es porque permiten a los gerentes ahorrarse el tiempo usado en la planeación y toma de decisiones, ya que las situaciones semejantes son susceptibles de manejarse de modo uniforme y previamente establecido.

Entre los tipos principales de los planes permanentes se tienen las políticas, los procedimientos y las reglas, los cuales constituyen a su vez, categorías administrativas de la planificación.

Desde este punto vista, los procedimientos representan el detalle minucioso de las políticas organizacionales. En este sentido, ofrecen un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo periódicamente. Así, procedimientos

administrativos en la atención de los clientes y usuarios en el Banco Provincial en referencia a las Aperturas e Inversiones, de los productos financieros que ofrece la organización y, cuya actividades son fundamentales; constituyen categorías administrativas resultado de las políticas organizacionales y objeto de instrumentación mediante el diseño instructivo de los mismos.

Por consiguiente, la finalidad de diseñar los procedimientos administrativos de la institución responde a la necesidad de optimizar el desempeño formal del equipo laboral. Para ello los gerentes deben aprender a servirse de estas herramientas como medios eficaces de dirección, ejecución y control.

Los procedimientos llámense estándar o formales, están dirigidos a contribuir con la operación administrativa eficaz. Por ello han adquirido en relativamente pocos años, un significado importante en la administración de empresas y en la consecución de gerencias efectivas.

Al respecto, se establece que los procedimientos son parte fundamental e integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o controla las actividades de los subordinados, tienen entre sus deberes una responsabilidad inherente por los sistemas y procedimientos que se emplean en la organización, es decir, el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se practican para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de ejecución de los

empleados. Es por ello, que constituye un elemento fundamental de la administración.

Según lo señalado, los gerentes tienen ante sí una serie de consideraciones básicas que hacerse derivadas de la implicación e influencia de los procedimientos administrativos. La identificación de éstas, se reconocen de acuerdo a la situación de la empresa, el alcance y la índole del trabajo de sus propios sistemas. Por lo tanto:

-Son consideraciones relativas a la determinación de los procedimientos anteriores al hecho, en relación a decidir lo que va a ejecutarse, las siguientes:

- ◆ Qué va a hacerse: Comprende la planeación, formulación de objetivos y políticas expresadas en cantidades, especificaciones de los productos y servicios.

- ◆ Cuándo debe hacerse: Prioridad, secuencia y programación de la producción.

- ◆ Quién va ejecutarlo: Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

◆ Cómo va a ejecutarse: sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación

◆ Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo: Adquisición de insumos, abastecimientos, mantenimiento, construcción, administración de personal y financiera.

-Son consideraciones inmediatas a la determinación de los procedimientos, en relación a la propia ejecución, las siguientes:

◇ Ejecución de lo que va a hacerse en la forma planeada, en tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto.

- Son consideraciones relativas a la determinación de los procedimientos posteriores al hecho, en función a la valorización de lo realizado, las siguientes:

◇ Qué se ha hecho: Las evidencias de los resultados obtenidos, es decir, informes y estadísticas sobre la producción o ventas en términos cuantitativos y sus costos, comparando los resultados efectivos con los proyectados

◇ Qué tan bien se hizo: Revisión de calidad, reacción de los clientes, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás.

◇ Debe continuarse haciendo: Revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación de los clientes y análisis de operaciones.

◇ Cómo se podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar los procedimientos, reorientar los servicios y mejorar la estructura de la organización y de los sistemas y procesos involucrados en el departamento de aperturas e inversiones de los productos financieros, caso del Banco Provincial C.A.

2..2.7 ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Reconociendo, dice **Gómez** (1993, p. 15) que en la organización existen peligros con respecto a la aceptación y práctica de los procedimientos administrativos formalmente establecidos, numerosas empresas han procurado que sus empleados tengan un conocimiento adecuado del tipo y alcance que tiene el esfuerzo que se gasta en la creación, control y mejoramiento de los sistemas y procedimientos. Por ello, los recursos y medios necesarios para la adquisición del grado de comprensión necesario, se requiere:

* El documento explicativo del programa total de la compañía para el control y perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos, expresados en términos claros, firmados por lo general, por su más alto funcionario y referentes al tema de la responsabilidad de su aplicación y seguimiento, con

la extensión en que debe hacerse con un amplio campo instructivo de la organización.

* Traslaciones del programa general de la compañía a programas departamentales definitivos, haciendolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.

* Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre el significado de los programas que conduzcan el mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que éstos operarán.

* Vigilar que todas las descripciones del trabajo escritas contengan referencias específicas de las responsabilidades sobre los sistemas y procedimientos concernientes a cada individuo o trabajo que se ejecuta.

Para garantizar con un alto margen de probabilidad de éxito, la implementación de procedimientos administrativos diseñados, las responsabilidades del trabajador son como mínimo:

- Poner en ejercicio las instrucciones del procedimiento que él recibe, preferiblemente escritas y desviarse, si fuese el caso, de éstas sólo hasta el grado autorizado.

- Cuando las instrucciones que haya recibido no abarquen por completo todo lo que él hace, desarrollar y emplear según consentimiento de los especialistas, sus propios procedimientos y sistemas.

- Descubrir y sugerir a su superior las formas por medio de las cuales las instrucciones de los procedimientos diseñados que él ha recibido merecen modificarse, ya sea para aclararlas o para el efecto de ratificar los perfeccionamientos benéficos.

- Investigar siempre y emplear los medios y maneras de mejorar los procedimientos diseñados, en razón de su carácter dinámico y evolutivo.

Por otra parte, las responsabilidades sobre los procedimientos diseñados del supervisor de primera línea, son como mínimo:

- * Guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan a cabo las obligaciones impuestas por los procedimientos mismos.

- * Considerar todo lo relacionado con los sistemas y procedimientos necesarios o empleados en la organización de la que forma parte su unidad como su responsabilidad administrativa oficial, con el objeto de que éste vigile su preparación, uso, expansión o modificación, y recomiende o actúe para mejorarlas cuando sus ventajas estén garantizadas.

* Coordinar su trabajo con otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a los procedimientos administrativos diseñados que sean de mutua incumbencia.

Por razones obvias, a medida que se asciende verticalmente en la estructura jerárquica de la empresa, las responsabilidades se acrecientan proporcionalmente para aquellos gerentes y ejecutivos que ocupan los niveles estratégicos de la organización, pero básicamente éstas parten de las enunciadas anteriormente, considerando integralmente las políticas de la dirección y finalidad de los sistemas y procedimientos.

De tal forma que, las responsabilidades mínimas sobre los sistemas y procedimientos de los más altos funcionarios de la empresa son:

> Reconocer el valor del esfuerzo amplio de una empresa bien organizada e integrada para desarrollar y conservar sistemas y procedimientos eficaces.

> Exigir a su personal directivo y a los ayudantes de cada área. que preparen, coordinen y sometan a su consideración un programa encaminado al manejo de los sistemas y procedimientos en el aspecto total del trabajo administrativo.

> Aprobar, modificar y ejecutar el programa de sistemas y procedimientos de la empresa.

> Mantener continuamente un interés personal en la eficacia del programa.

> Exigir a los gerentes subalternos breves informes periódicos acerca del progreso en el cumplimiento de los procedimientos administrativos formales y fundamentales de la organización, así como la marcha general de la empresa.

Finalmente, las consideraciones más importantes en el campo de los procedimientos administrativos son la base conceptual sobre la que se construyen y la metodología del enfoque empleado al diseñarlos e implantarlos, con el fin de obtener resultados significativos y benéficos para todo el sistema. En este sentido, el enfoque gerencial pertinente debe orientarse en función de los siguientes principios fundamentales:

ϕ Los procedimientos con una parte esencial de todos los procesos de administración de la empresa.

ϕ Las aplicaciones de las deliberaciones relativas a éstos como partes del proceso administrativo deben ser dinámicas.

ϕ Los planes de acción, alcance, objetivos y responsabilidades relativas a los procedimientos diseñados deben presentarse por escrito y con claridad.

φ A todos los niveles administrativos y a todos los empleados debe informárseles, mediante un instructivo de su programa o en otra forma sujeta a la consideración de la gerencia, pero informando cuáles son sus responsabilidades.

φ La responsabilidad y explicación de los aspectos técnicos de los procedimientos debe colocarse en manos de personal especializado para intervenir en su correcta aplicación.

φ El perfeccionamiento de los procedimientos por medio de la simplificación, modernización o estandarización no debe considerarse como una carrera por etapas, es una función continua y repetitiva que debe arrojar con multiplicidad de resultados benéficos los esfuerzos y recursos empleados para este fin.

2.3 TEORIA DE LOS PROCESOS Y MÉTODOS.

Según **Melinkoff** (1990, p. 19) señala que existe una teoría dedicada a la denominada dinámica administrativa. Esa teoría envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de sus fines y objetivos.

El propósito de esta teoría no es solo el estudio de esos procesos, procedimientos y métodos que facilitan a todas luces, su comprensión, sino también el perfeccionamiento cada vez más de los mismos, para alcanzar un

alto grado de eficiencia, derivada de la utilización práctica que de ellos se hagan.

2.4 CONCEPTO DE CALIDAD

Define **Management Systems International, Inc** (1989, p. 9), que una definición general y actualizada de calidad es: satisfacer las necesidades y expectativas válidas del cliente. Continúan exponiendo, la calidad es una percepción del usuario, no es el conjunto de características que nos permiten calificar como "bueno" nuestro producto o servicio. Esa percepción del usuario será "bueno" o "mala" dependiendo del grado en que son satisfechos sus requerimientos como usuario o cliente de dicho producto o servicio.

Entender esa diferencia, que pudiera parecer simplista, es lo que está revolucionando los criterios administrativos y estilos gerenciales del mundo empresarial contemporáneo; es la base para mejorar la competitividad e incrementar la participación en el mercado.

2.4.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

En planteamiento formulado por **Managament Systems International** (1989,p. 10), el cliente tiene necesidades y expectativas.

Las necesidades que el cliente solicita expresamente ("voz del cliente") definen lo que se conoce por -Calidad Específica-.

Hay, sin embargo, muchos requerimientos que, por estar asociados al funcionamiento básico del producto o servicio, el cliente no los plantea (son evidentes) y son los que se definen la - Calidad Básica-

Algunos productos y servicios presentan ciertas características impresionantes o muy placenteras que literalmente deleitan al cliente, el cual no las había solicitado porque, en la mayoría de los casos, no las conocía. A estas características se refiere como -Calidad de Deleite-

El satisfacer solamente las necesidades del cliente, representadas en éstos tipos de calidad (específica y básica), no garantiza el mantener el cliente, porque otro competidor puede captarlo al superar sus expectativas con productos que lo deleite.

2.4.2 DIFERENCIA ENTRE SATISFACER Y MEJORAR

Continúan los citados autores, que las necesidades y expectativas del cliente cambian rápidamente una vez satisfechas; cada vez son más exigentes. Para poder superar las expectativas no solo hay que preveerlas sino que hay que mejorar constantemente los productos y servicios para poder satisfacerlas: esa es la diferencia entre satisfacer y mejorar.

Un proveedor que quiera incrementar su competitividad actual, debe primero reducir los niveles de insatisfacción de sus clientes. Posteriormente si desea mantenerse competitivo, entonces debe prever cuáles serán los requerimientos futuros de sus clientes y prepararse a satisfacerlos para cuando sean planteados.

2.4.3 REQUERIMIENTOS VALIDOS DE CALIDAD

Plantea **Managment Systems International** (1989, p. 12), que el cliente es el punto focal alrededor del cual se desarrolla todo lo demás, incluyendo el éxito y la rentabilidad de cualquier empresa. Pero no todo lo que exige el cliente, cuándo, cuánto, cómo y dónde lo exige, debe necesariamente ser satisfecho tal cual lo plantea.

La validez de sus requerimientos dependen también de otras consideraciones que deben o necesitan reservarse las empresas como proveedores.

Por ejemplo, el cliente puede considerar que un servicio público determinado debe considerarse gratuitamente, pero la empresa que lo provee no puede hacerlo eficientemente sin contar con los ingresos por ventas necesarios para cubrir los costos de sus operaciones e inversiones, por lo que hay que considerar ambos requerimientos, los del cliente y los de la empresa.

Para efectos de las relaciones Cliente - Proveedor, los requisitos del cliente son válidos, siempre que estén balanceados con los requisitos o necesidades del proveedor.

Las empresas tienen la necesidad comercial de alcanzar y mantener a un costo óptimo el nivel de calidad requerido por sus clientes, lo cual depende de la planificación y utilización eficiente de los recursos, humanos, materiales, económicos y tecnológicos que posee la organización.

Hay que satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mientras se protegen los intereses de la organización.

2.4.4 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Toda empresa expone **Management Systems International** (1989, p. 14), debe cumplir con ciertos fundamentos para mejorar la satisfacción del cliente. A continuación estudiaremos los cuatro principios en los cuales se basa la calidad.

**** Enfocarse en el cliente:** El cliente es toda persona o entidad externa o interna a la cual se le provee un producto o servicio. Cada uno de los clientes tiene experiencias distintas, necesidades variadas, problemas y preocupaciones diferentes; razón por la cual es necesario seguir de cerca y conocer sus necesidades.

Para conocer lo que el cliente quiere y espera es fundamental considerar las siguientes premisas:

-Identificar quién es nuestro cliente.

-Determinar cuáles son sus requisitos y llegar a un acuerdo en cómo vamos a cumplir éstos.

Los clientes se pueden clasificar en dos (2) tipos:

i. Externos: son aquellas entidades o personas que no pertenecen a la empresa y que reciben el producto o servicio final.

ii. Internos: Es cualquier departamento, grupo o persona de la empresa que recibe algún producto o servicio de sub-procesos internos.

Para enfocarse en el cliente es necesario mantener un estrecho contacto con él., ya que es el que define la calidad de los productos o servicios. Este contacto debe caracterizarse por una relación que supere la simple atención de sus necesidades; es conocer a fondo el trabajo que realiza el cliente, cómo utiliza sus productos y cuáles problemas y preocupaciones enfrenta. El seguimiento de las acciones necesarias para resolver esos problemas y preocupaciones debe reflejar la disposición de la empresa y de su personal por prestar un servicio que deje un sentimiento de satisfacción en quien lo recibe.

Debe existir entonces exponen **Managament Systems International**, un compromiso con el cliente y con el mejoramiento contínuo; ¿ Porqué ? porque él es el motor principal de la empresa, porque él es el que consume el producto o recibe el servicio que estamos produciendo. Razón por la cual la empresa debe:

< Escuchar e interpretar, en todo momento y en forma empática los planteamientos de los clientes.

< Ser proactivo en las relaciones con los clientes

**** Mejoramiento Contínuo.** El motor de este proceso es la actitud de buscar la excelencia, nunca estar satisfechos con lo ejecutado, lo que conlleva a realizar modificaciones al proceso sin que se hayan presentado quejas o fallas.

Corregir los errores cometidos, o arreglar las máquinas dañadas no es mejoramiento contínuo, es reaccionar a los problemas. Cumplir con las especificaciones del cliente no da por resultado el mejoramiento contínuo, ya que si el cliente está satisfecho, simplemente no se tomarán acciones para seguir mejorando, y por lo tanto no se preveerá el futuro.

En ése orden de ideas, la mejora contínua depende de la actitud individual de cada persona. Sin embargo, en una empresa, la iniciativa debe

tomarla la directiva. ¿ Porqué?. Porque es poco lo que los empleados aislados y trabajando en direcciones diferentes pueden lograr.

La gerencia por lo tanto debe: planificar el proceso de mejora para asegurar que se estan centrando esfuerzos en lo prioritario; diseñar los mecanismos necesarios para que todo el personal adopte la actitud de mejora continua sobre todo a través del modelaje y hacer seguimiento y ajustes.

Lo importante es practicar en todas las áreas de la empresa la actitud de la mejora continua, enfatizando en aquellas que más impactan al cliente y cuyos requerimientos presentes y futuros así lo exijan. Dependiendo de la necesidad de mejora será suficiente realizar algunas modificaciones al proceso o habrá que recurrir a grandes cambios o a nuevos paradigmas que permitan satisfacer y superar las necesidades válidas del cliente.

-Ciclo P - R - E - O

El P-R-E-O es un ciclo basado en el concepto de que para poder mejorar se debe siempre:

- Planificar lo que se va hacer.
- Realizar lo planificado.

Realizar los resultados obtenidos y

Optimizar, hacer ajustes a lo ejecutado para mejorarlo la próxima vez.

En cada situación siempre existen posibilidades de mejora y para lograrlas debe repetirse el ciclo continuamente.

El ciclo del P-R-E-O es muy útil porque:

>Es sencillo y se asemeja a la forma en que piensan los seres humanos.

>Provee un lenguaje común y un modelo claro que se puede utilizar para mejorar la calidad.

> Se puede aplicar a todos los procesos. Por ejemplo, mejorar un miniproceto, planificar el proceso de mejora de una empresa, planificar, una reunión, un viaje, etc.

El preo es un concepto que sirve como base fundamental del Proceso de la Mejora Continua.

**** Decisiones basadas en hechos**

Tradicionalmente y aún en la actualidad, muchas personas ante una situación determinada toman una decisión de acuerdo a su experiencia, intuición, circunstancia, etc. Estas decisiones, tomadas con la mejor intención, en muchos casos no son las más correctas porque carecen de fundamento.

Las decisiones basadas en hechos es, de acuerdo a **Management Systems International, Inc.**(1989, p. 21), fundamentar los planteamientos, solicitudes, justificaciones y decisiones mediante datos precisos y

procesados con las herramientas y técnicas adecuadas, en función de la satisfacción de los requisitos válidos del cliente.

Esta definición no pretende excluir del proceso de tomar decisiones la importancia que tiene la experiencia y capacidad analítica del que decide, sino enfatizar que el elemento principal está en los hechos.

**** Participación del personal.**

Este principio tiene como fundamento el integrar las personas de una organización en el proceso de mejora, a través del trabajo en equipo y de la contribución individual. Para:

- Lograr mejoras en cada uno de los mini procesos de la organización.
- Aprovechar el conocimiento de los dueños de cada proceso en el análisis y solución de problemas.
- Enriquecer los análisis con los diferentes puntos de vista de los participantes de un proceso, reunidos en equipo.
- Que las soluciones sean propuestas, discutidas y seleccionadas por quienes las vayan a aplicar.
- Que cada trabajador se sienta parte de los cambios y esté motivado a continuar mejorando.

Cuando un equipo de forma, algunos miembros son llamados a participar y otros se ofrecen voluntariamente. En la medida en que el trabajo del

equipo sea positivo y se vayan alcanzando resultados en las diversas etapas de análisis, algunos integrantes seguirán participando, pero lo ideal es que todos se involucren.

Es aquí lo que entra a tomar parte activa la Gerencia Participativa y se define según **Management System International Inc**,(1989, p.23) como la forma de gestión en la cual se va creando un ambiente que estimula a los trabajadores a tomar parte, tanto mental como emocionalmente, en la solución de problemas y en la mejora continua y así a contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Gerenciar participativamente no quiere decir que todas las decisiones deben ser tomadas por todos. La gerencia define la dirección a tomar, las áreas principales que deben mejorarse en función de la situación interna y externa; los trabajadores en su área respectiva deciden cómo alcanzar las metas y trabajan para ello. Ambos roles se complementan para garantizar el éxito.

2.5 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

Rondón (1991, p . 94), expone que para mantener el control dentro de las etapas características del proceso u operación, se debe determinar en forma explícita y concreta las especificaciones establecidas, fijándose además para éstas fases del proceso todos los controles e instrucciones requeridas para garantizar su cumplimiento.

Dentro de los controles e instrucciones diseñados para este fin, las propuestas pueden incluir los flujogramas de procesos. Al respecto, **ANDERI** (1994, p. 84) indica que los flujogramas de procesos muestran cada uno de los pasos que se dan en la gestión operativa de un sistema determinado. Este flujogramas debe ser muy claro, dando la mayor información posible en cuanto a las características del proceso descrito.

Además de los conocidos diagramas de flujo tradicionales, se recomienda el uso de los flujogramas de proceso para aquellos diseños donde se representa la información relacionada con las fuentes de variación a la entrada de operaciones, destacándose todos aquellos elementos que lo puedan afectar en un momento determinado, y en consecuencia, se señalan las características críticas generadas en el mismo.

Para ésto, se deben analizar los métodos de trabajo, los responsables involucrados, las herramientas y documentos empleados, el medio ambiente y las medidas de control asociadas a la consecución de las operaciones, pudiendose integrar los diagramas a otros sistemas de información al momento de realizar este análisis. El conocimiento de las fuentes de variación de las distintas actividades de un proceso, es de suma importancia para tomar las medidas preventivas que eviten las posibles contingencias en el desarrollo de los procedimientos o el surgimiento de cualquier anomalía dentro del proceso.

Para ello, en primer lugar se representan las secuencias de las operaciones, donde se indica cada actividad que puede modificar las características del proceso. para elaborar la secuencia de las operaciones, se utilizan una simbología, además se identifica el tiempo de la actividad y distancia recorridas cuando existen desplazamientos o transportes relativos a los procedimientos realizados.

En los flujogramas de procesos se deben indicar los recursos necesarios para efectuar la actividad señalada en una columna específica. Estos recursos dependerán de la operación a realizar, de las características y especificaciones del procedimiento y de las posibilidades de cada una.

En la integración de la información descriptiva, se indicarán las características resultantes del proceso, con el fin de que el personal que labora en esa actividad esté consciente de la importancia del trabajo que realiza.

ANDERI (1994, p. 85-86), indica que los flujogramas de procesos son las representaciones actualizadas que demuestran con figuras y relaciones sencillas la sucesión ordenada de los pasos que conforman un procedimiento determinado.

Como aplicación general, simplifican el trabajo, determinan la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para la optimización o mejora de la circulación funcional y física, exigen la tática

actualización del desarrollo de las actividades y de los procesos, eliminan o evitan las demoras, los abortos de los procedimientos de trabajo hasta distribuciones incorrectas o inconvenientes de los recursos organizacionales. por tanto, son como planos operacionales sincronizados, para la distribución práctica de las tareas en forma eficiente.

Para elaborar un flujograma de proceso efectivo, es conveniente observar los siguientes pasos:

- * Escoger el procedimiento a realizar.
- * Analizar el trabajo.
- *Hacer una lista de la forma en que se debe desarrollar el trabajo.
- *Establecer el procedimiento más factible
- *Presentar la proposición y obtener la aprobación.
- *Preparar las instrucciones relacionadas a los procedimientos.
- *Implantar y realizar el seguimiento del nuevo procedimiento.

Por otra parte, para catalogarlo como instrumento gráfico conveniente a los fines administrativos, se debe considerar:

-Que su representación gráfica señale los movimientos o cursos de acción con incidencia informativa.

-El esquema debe ser elaborado con detalle y claridad, donde las interrelaciones entre las personas y los recursos describan el fondo y la forma de los procesos administrativos sujetos a representación.

-La presentación de los símbolos y la integración de las medidas directivas deben corresponder con la asociación estructural. Cada uno de los pasos de los procedimientos deben ser progresivamente enumerados y descritos brevemente.

3. REVISIÓN DE LITERATURA

El desarrollo del proyecto de investigación amerita la consulta sobre otros estudios orientados al tema que se trata o similares, que representen antecedentes válidos al problema en cuestión.

Al respecto, los rasgos más relevantes de los trabajos considerados de interés como soportes prácticos a la elaboración de este estudio, son los siguientes:

BERMÚDEZ Y VALLADARES (1996), de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Beloso Chacín, realizaron un estudio titulado **Rediseño de los Procedimientos Administrativos de Recepción, Almacenamiento y Despacho de productos en la Distribuidora Monaca**. El objetivo del proyecto estuvo dirigido a realizar el Rediseño de los procedimientos administrativo de recepción, almacenamiento y despacho de los productos de la Distribuidora Monaca como, trabajo práctico en el área de Organización y Métodos con la finalidad de actualizar su contexto operativo a las necesidades establecidas por el sistema, determinar la logística más conveniente para la empresa, estableciendo sus deficiencias y

fallas que obstaculizan su eficiente consecución. El tipo de investigación se caracterizó como de tipo aplicada, prospectiva, descriptiva, transversal y observacional calificándose el diseño como no experimental, la población se constituyó por quince (15) sujetos, responsables fijos y activos del sistema de recepción, almacenamiento y despacho de productos de consumo masivo. Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron la observación directa simple, el análisis documental y las entrevistas no estructuradas y se indicó la descripción cualitativa como la vía de interpretación más adecuada para el análisis de los datos aportados por el estudio, de acuerdo al área que delimitaron las variables e indicadores. Finalmente, los resultados señalaron los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho presentaban debilidades operativas y administrativas en su ejecución las cuales estaban representadas principalmente por falta de comunicación consecuente entre los responsables y fallas en los sistemas de registro y documentación señalados como soportes de las tramitaciones entre las operaciones. Asimismo, se detectó que a partir de la recepción de los pedidos de los vendedores, ocurrían fallas que incidían negativamente en el desarrollo administrativo de los procedimientos estudiados, por lo cual, el rediseño establecido se fundamentó en la reestructuración de sus principales aspectos operativos, así como también en la formalización administrativa de los sistemas de registros para su correcto desenvolvimiento ejecutivo.

CÁRDENAS y HERNÁNDEZ (1996) de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Bellosó Chacín realizaron un estudio

para optar a la licenciatura en Administración de Empresas, titulado **Diseño de un Modelo de Procesos Administrativos Basados en el enfoque de Gestión de Calidad para la Unidad Básica Estatal " Gabriela Mistral"**..El problema de la deficiencia en la calidad de gestión y atención al cliente, de la Escuela, se desarrolla en un entorno socio económico difícil y complejo, los escasos recursos económicos de quienes recurren a ella, la inmersión de la Unidad dentro de una superestructura burocratizada y politizada. Motivan el diseño de un Modelo de procesos administrativos para la Unidad, que le permita a ésta a enrumbarse hacia la calidad de gestión, lograr así el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, lo cual conducirá a una mejor eficiencia y eficacia de todo el recurso humano involucrado en la escuela. El objeto de este estudio fue la Unidad Básica "Gabriela Mistral", instituto de enseñanza público, compuesto 26 secciones y con una capacidad de impartir educación a 1.150 alumnos (matrícula). Se decidió estudiar toda la población de la unidad, ya que está conformada por 77 personas todas ellas miembros del personal, el estudio de la población se produjo a través de la observación no participativa o simple y por medio de entrevistas no estructuradas. Los resultados de este estudio de campo, aplicado y transversal determinaron la existencia de deficiencias en los proceso administrativos: no se produce la planificación administrativa de ese (1995 - 1996), no se definen normas y lineamientos. Por esa razón se catalogó a la Unidad Básica estudiada Como escuela tipo CICE, con estructura organizacional poco definida, fallas de liderazgo y motivación de parte del tren ejecutivo. deficiencias en los mecanismos de control, basados unicamente en presentaciones numéricas de movimiento demográficos de

alumnos. La escuela está en entropía. pero es superable en ella, si se transforman radicalmente las perceptivas y estilños de dirección

LEÓN y MORILLO (1996) de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Beloso Chacín realizaron un estudio para optar a la licenciatura en Administración de Empresas, titulado **Diseño del Manual de Normas Procedimientos Administrativos para el Departamento de Compras de la Gerencia de Administración de Varadero, Astillero y Constructora V & P, C.A.** El estudio realizado tuvo como propósito el Siseño del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Compras de la Gerencia de Administración de la empresa Varadero, Astillero y Constructora V & P, C.A., ubicada en La Ensenada, Muicipio Cañada de Urdaneta, Estado Zulia. Cuyo objetivo primordial fue establecer las tareas y actividades qque cada miembro del Departamento de Compras realiza con el fin de lograr la efectividad de sus funciones, eliminar la duplicidad de actividades en busca de la reducción del tiempo, del dinero y de los materiales involucrados en las acciones propias de la organización. La técnica que utilizaron para la recolección de datos fue la observación directa que permitió analizar las Normas y Procedimientos de cada una de las actividades del Departamento, por lo que no fue necesario el uso de métodos estadísticos. Los resultados que se obtuvo en la investigación expusieron, la manera que en su momento se desarrollan las actividades en el departamento que se estudió, y se propuso el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Compras de la Empresa y los instructivos necesarios para su manejo.

DELGADO y URDANETA (1997) de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Beloso Chacín realizaron un estudio titulado **Rediseño del Modelo Administrativo del proceso de Compras Concertadas. Caso: Dpto de Administración y Servicio de la C.A.N.T.V**

Los investigadores orientaron sus esfuerzos para sugerir un Modelo Administrativo que fuese aplicado al proceso de compras concentradas que ejecuta el Departamento de Administración y Servicios de la CANTV., con objetivo de que el mismo sea utilizado con niveles de eficiencia, permitiendo con ello la prestación de un servicio de excelencia a las Gerencias que se atienden por medio de esta modalidad; como trabajo práctico en el área de Organización y Métodos.. El tipo de investigación se caracterizó como de tipo aplicada, el diseño de la investigación estuvo orientada a un Estudio de Casos, la población se constituyó por dieciocho (18) trabajadores que se desempeñan en el manejo del proceso de, el instrumento de recolección de datos, estuvo representado por encuestas y entrevistas estructuradas, cuyo resultado permitió realizar un estudio al Modelo Administrativo que se viene ejecutando en el proceso de Compras Concertadas, proporcionando la información que determinó conocer los factores que limitan la optimización del mismo, entre ellos resistencia al cambio, baja motivación, falta de automatización del proceso, excesivos requisitos, etc. El modelo administrativo sugerido a la CANTV, está sugerido hacia la automatización del proceso, el cual se logrará a través del Sistema Electrónico de Compra para la CANTV. (SIECOM - CANTV).

4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES: Conjunto de tareas y asignaciones determinadas por la organización a sus respectivos recursos humanos, con el objetivo claro y preciso de concentrar los recursos y los esfuerzos de todos hacia un objetivo común: el alcance productivo y rentable de los objetivos planificados. En función de lo expuesto, se especifican los procedimientos laborales a seguir y las perspectivas esperadas en cuanto a los resultados de las actividades ejecutadas.

-ADMINISTRACIÓN: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos disponibles de ellas para alcanzar las metas establecidas. **Stoner y Wankel** (1989, p. 751)

-AUTORIDAD: Persona con características de liderazgo y mando, que ejerce sobre una masa laboral o equipo de trabajo el dominio de sus esfuerzos y de los procedimientos de ejecución de sus actividades, con el propósito de canalizarlos hacia fines productivos.

-BANCO: Establecimiento que se ocupa de la intermediación financiera. Los bancos son entidades mercantiles que se ocupan de comerciar con el dinero, considerando como mercancía, y por ello reciben y custodian depósitos y otorgan préstamos. De los fondos así obtenidos, el banco separa regularmente una parte, el llamado encaje, para atender compromisos que

surgen cuando se emiten cheques. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros.** (1976, p. 27).

-BANCA COMERCIAL: Desde el punto de vista económico, son establecimientos que se encargan de concentrar y regular las operaciones de crédito. Desde el punto de vista legal, son sociedades anónimas dedicadas a realizar las múltiples operaciones comerciales originadas por el dinero y los títulos que la representan, considerados como mercancía. Configuran entidades mercantiles que comercian con el dinero. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros** (1976, p. 29).

-BENEFICIOS: Ganancia realizada en una operación comercial aislada o en un conjunto de operaciones. Aunque en un sentido general beneficio significa utilidad o provecho, en economía la palabra adquiere un sentido más preciso: ella es equivalente a la diferencia entre los ingresos y los egresos de una empresa, ya sea en una operación particular o -más usualmente- durante el curso de un ejercicio; en ese sentido beneficio es sinónimo de ganancia. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros.** (1976, p. 30).

-CAPTACIONES: Con este término se indica la absorción de recursos del público por parte de los bancos u otras instituciones financieras, mediante el pago de un interés o la oferta de ciertos servicios. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros.** (1976, p. 43).

CLIENTE: Dentro del sistema bancario, es aquel que utiliza los servicios bancarios, pero se diferencian entre clientes de activos y pasivos, según utilice el crédito o deposite fondos. También se puede decir, que es una persona natural o jurídica que mantiene relaciones de negocios en algunas o varias facetas de actividades.

-COLOCACIONES: Proceso equivalente al de vender bonos, títulos valores o acciones en el mercado de capitales. Se dice que una empresa coloca sus emisiones cuando ellas son suscritas en la bolsa. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros.** (1976, p. 51).

COMUNICACIÓN: Objetivo fundamental en todo proceso administrativo, que representa el proceso a través del cual se transmite y recibe información hacia y entre el grupo social. **Münch y García** (1993, p. 159)

COORDINACIÓN: Consiste en la interacción de las actividades de las distintas partes de la organización, para alcanzar los fines y objetivos organizacionales planteados. Es el principio que facilita el entendimiento y equilibrio integrado de los procedimientos descritos en los cuales se deben orientar los esfuerzos de los empleados. **Suárez** (1993, p. 73)

-DECISIONES: Acción o proceso mediante el cual se debe elegir un curso de acción entre varias alternativas. Las decisiones, para gozar de objetividad, deben estar acompañadas de una serie de datos e informaciones para lograr su efectividad. **Stoner y Wankel** (1989, p. 163).

-DIRECCIÓN: Consiste en hacer ejecutar las operaciones mediante un sistema instructivo acorde a las actividades de la organización, canalizando efectivamente la cooperación de los subordinados. **Suárez** (1993, p. 104).

-ESTRUCTURA : Disposición que denota la forma como se ordenan y se relacionan entre sí las partes, los niveles de mando o los procedimientos del sistema o subsistema que integra la organización, cumpliendo fines directivos u operativos. **Marcano** (1992, p. 25).

-JERARQUIZACIÓN: Es la clasificación que contribuye a desarrollar el principio de la unidad de mando y de dirección que facilita el funcionamiento de las comunicaciones y de la coordinación. **Melinkoff** (1.990, p. 25).

-DEPÓSITO A PLAZO: Son aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un término determinado, generalmente igual o mayor que treinta (30) días; ganan in interés mayor que el de las simples cuentas de ahorro, pero quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. **Diccionarios de Términos Bancarios y Financieros.**(1976, p. 76).

-CONTROL: Función administrativa que se encargade evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales. **Stoner y Wankel** (1989, p. 656)

-DEPÓSITO A PLAZO: Son aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un término determinado, generalmente igual o mayor que treinta (30) días; ganan in interés mayor que el de las simples cuentas de ahorro, pero quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. **Diccionarios de Términos Bancarios y Financieros.**(1976, p. 76).

-INSTITUCIONES FINANCIERAS: Establecimientos que se ocupan a la intermediación de valores y dinero en los mercados de capitales y monetarios, según sea su objeto. En sentido amplio, son entidades mercantiles que dependen de la captación de dinero o de créditos y éste, a su vez, es factible en gran parte gracias al desarrollo del sistema bancario. **Diccionario de Términos Bancarios y Financieros** (1976, p. 133).

-INVERSIÓN: Colocación de capitales en una empresa que se presume lucrativa. En un sentido estricto, es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes. En un sentido amplio, es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos de los cuales se espera un retorno lucrativo

-DEBERES ORGANIZACIONALES: Constituyen el conjunto de obligaciones que son asumidas por el personal a través de las tareas y actividades que les han sido asignadas por las autoridades directivas respectivas, mediante el cargo o posición operacional que ocupan dentro de la organización. **Barrios** (1973, p. 16).

-DEPARTAMENTOS ORGANIZACIONALES: Secciones, áreas o divisiones físicas que configuran a la empresa, sobre las cuales el administrador tiene autoridad respecto al desempeño de actividades o resultados específicos. **Barrios** (1973, p. 16).

-DIRECCIÓN: Proceso administrativo de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas **Stoner y Wankel** (1989, p. 4)

-EFICACIA ORGANIZACIONAL: Capacidad de determinar los objetivos apropiados para el desarrollo funcional de la empresa. Hacer las cosas correctas, o simplemente, ejecutar las normas y procedimientos correctos para los procesos de la organización o de una unidad estructural. **Stoner y Wankel** (1989, p. 10).

-EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización o de algunas de sus unidades estructurales. Aplicar y ejecutar las normas y los procedimientos correctamente. Hacer las cosas correctamente. **Stoner y Wankel** (1989, p. 10).

-EJECUCIÓN: Consiste en la puesta en marcha de los procedimientos administrativos planificados. Constituye la etapa a través de la cual se canalizan las herramientas y los esfuerzos para materializar los procesos y objetivos de la organización.

-ESTRATEGIAS: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.
David (1988, p. 10)

-FLUJOGRAMAS: Instrumentos gráficos que detallan las secuencias lógicas de la consecución de las actividades asignadas a un determinado procedimiento, a un determinado proceso y a una determinada unidad. Su estructura se caracteriza principalmente por la exposición y conexión de símbolos gráficos alusivos al procedimiento sujeto a explicación.

-MANUALES ADMINISTRATIVOS: Herramientas directivas que explican y describen las operaciones productivas, los lineamientos objetivos y/o os reglamentos bajo los cuales se sujeta la integridad funcional de la organización. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, cuya aplicación se considera necesaria para la mejor educación del trabajo. **Morales** (1989, p. 22).

-NORMAS: Guías o propósitos que conducen las operaciones en la dirección deseada, a través de contenidos específicos y correctamente aplicables. **Melinkoff** (1990, p. 33).

-OBJETIVOS: Los propósitos efectivos y productivos que como resultados se esperan obtener a largo plazode las metas fijadas y las actividades desarrolladas por la dirección y el resto del personal de la

organización, hacia los cuales se canalizan los recursos y esfuerzos. **David** (1989, p. 9).

-METAS: Aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, realista, cuantitativas, estimulantes, coherentes y prioritarias. **David** 1988, p. 11)

-MÉTODOS: Es una serie de pasos sucesivos a seguir según los cuales los procedimientos administrativos establecidos por las autoridades de la organización con el propósito de obtener un fin trazado. **Melinkoff** (1989, p. 28-29)

-ORGANIZACIÓN: Desde el punto de vista estructural, refiere al organismo vivo y activo que opera para obtener beneficios productivos y rentables, tanto para sus integrantes como para la sociedad. Desde el punto de vista funcional, corresponde a una etapa del proceso administrativo de gestión, en la cual se determina la coordinación y sincronización de los recursos, operaciones y trabajadores que integran al organismo.

-PLANIFICACIÓN: Proceso administrativo que persigue fundamentalmente establecer los objetivos y cursos de acción en la empresa. **Stoner y Wankel** (1989, p. 4)

-POLÍTICA: Forma por medio del cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. **David** (1988, p. 10)

-PROCEDIMIENTOS: Es la secuencia cronológica de operaciones y su método de ejecución, desempeñados por uno o un conjunto de individuos, que a través de actividades interactivas, logran producir resultados esperados. **Melinkoff** (1990, p. 34).

-PROCESOS: Son una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, principios, leyes y reglas. Se descomponen en una serie de procedimientos para generara secuencias lógicas y aplicables. **Melinkoff** /1990, p. 27)

-PROCESOS ADMINISTRATIVOS: Es la actuación de la administración mediante una serie de procesos, principalmente identificados como planeación, organización, dirección, ejecución y control. Esto se complementan de una manera admirable para satisfacer los fines propuestos de la empresa. **Melinkoff** (1990, p. 28)

-PRODUCTIVIDAD: Desde el punto de vista estructural, consiste en la cantidad producida en función de la capacidad de producción establecida con respecto al recurso humano, tiempo y al dinero invertido por la organización. Desde el punto de vista funcional, puede entenderse como la medida de desempeño de un trabajador o sistema de operación en relación

con la exactitud de los resultados aportados y los planificados por la dirección. **Stoner y Wankel** (1989, p. 155).

-MANDO: Autoridad o potestad de conducción de un líder organizacional sobre el recurso o masa laboral que configura socialmente a la organización. **Barrios** (1973, p. 15).

-REGLAS: Son normas o patrones de operación previamente establecidos por la organización, para uniformar y canalizar los procesos y el desarrollo de las actividades, con fines de control y evaluación ejecutiva. **Stoner y Wankel** (1989, p. 43).

-RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES: Deberes asignados por la dirección de la organización, con respecto al desarrollo, ejecución y resultados esperados de ciertas actividades o funciones.

TAREAS: Son las labores menudas, partes de las grandes actividades ejecutadas por los individuos. Es el trabajo personal que se realiza en correspondencia a las actividades y procedimientos administrativos de la organización.

-SISTEMA: Se llama sistema a un conjunto de reglas, funciones principios y objetos lógicamente organizados e interrelacionados, todo lo cual, mediante acciones coordinadas, conducen al logro de determinados objetivos y prestando referencia para fines comparativos. Comprende todo el

cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, procesos y actividades, por medio de los cuales se logran alcanzar los objetivos de la unidad o de la misma organización. **Gómez** (1991, p. 93).

-UNIDAD ORGANIZACIONAL: Área, sección o departamento de la estructura de la organización, con características físicas, funcionales y operativas propias y particulares al resto de las unidades que constituyen a la totalidad de la empresa.

5. SISTEMA DE VARIABLES

5.1. VARIABLES DE ESTUDIO

1ra Variable:

Procedimientos administrativos

5.1.1.DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Consiste en el contexto de una serie de tareas determinadas a partir del proceso administrativo de planificación, en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en su descripción y desarrollo. se integran coherentemente para conformar compuestos por elementos característicos y diferenciables. Son objeto de regularización mediante normas administrativas de aplicación. **Melinkoff** (1990, p. 28)

5.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Es la presentación de los pasos regulares y previamente planificados que se sistematizan lógicamente para permitir la ejecución de las diferentes aperturas e inversiones de los productos financieros a los clientes por parte del Banco Provincial C.A.

5.1.3. INDICADORES

Los indicadores de la variable son los siguientes:

Secuencia de los procesos en otras unidades.

Actividades

Responsabilidades.

Planificación de las actividades.

Control de Procedimientos.

Evaluación de procedimientos

Normas administrativas

5.2 2da Variable

Calidad de Servicio.

5.2.1.DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Conjunto de cualidades que constituyen la manera de realizar o prestar un servicio, por la satisfacción de los requisitos del cliente, y estos requisitos se establecen en las especificaciones, entonces, calidad es cumplir con las especificaciones. **Management System International, Inc.** (1989, p. 9).

5.2.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Calidad, es una percepción del cliente, no es el conjunto de características que permiten calificar como bueno el servicio. Esa percepción del cliente será " Buena " o " Mala " dependiendo del grado en que son satisfechos sus requerimientos como usuario o clientes del servicio.

5.2.3 Indicadores.

Eficiencia operativa.

Satisfacción del Cliente.

Retrabajo.

Herramientas e Instrumentos.