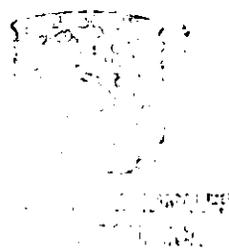


3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



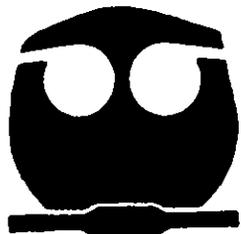
"IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN UNA ORGANIZACION HASTA MANUAL DE ORGANIZACION Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
JOSE ANTONIO AGUILAR LLAMAS

MEXICO, D. F.

28 2993

2000





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado Asignado :

Presidente: Prof. Robert Jhonson Bundy

Vocal: Prof. León Carlos Coronado Mendoza

Secretario: Prof. Alejandro Iñiguez Hernandez

1er. Suplente: Prof. Antonio Torres Tello de Meneses

2do. Suplente: Prof. Xavier Cortes Lascurain

Sitio donde se desarrollo el Tema:

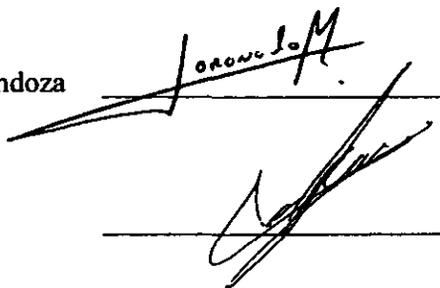
Facultad de Química

Asesor del Tema:

Ing. León Carlos Coronado Mendoza

Sustentante:

José Antonio Aguilar Llamas



Two handwritten signatures are present. The first signature, written in black ink, is positioned above a horizontal line and appears to read 'León Carlos Coronado Mendoza'. The second signature, also in black ink, is positioned below a horizontal line and is more stylized and less legible.

Agradezco a mi familia el apoyo brindado durante la carrera, pero sobre todo a mis padres sin los cuales no llegaría a ser lo que soy.

A la UNAM y a la Facultad de Química que me brindaron la oportunidad de adquirir los conocimientos de mi carrera, y también porque pude conocer maestros y amigos que han hecho valorar las cosas importantes de la carrera y la vida.

En memoria de mi padre que donde quiera que se encuentre, reciba este pequeño tributo a todo lo que me dio y me enseñó.

CAPITULO I

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.(UNA VISIÓN PANORÁMICA)

Una organización es más compleja de lo que nos puede parecer si solo se define en función de sus políticas, sus objetivos y sus sistemas. En un principio posiblemente no se aprecie, pero a medida que se convive con sus componentes se destacan los principios que guían su conducta, sus valores, la importancia que dan a ciertas cosas, y finalmente se confirmara la presencia de ciertos elementos difíciles de definir, elusivos, omnipresentes, que pesan sobre la conducta de sus miembros en todo momento. No es otra cosa que la cultura de la empresa.

Uno de los pioneros en estudiar esta realidad fue Hawthorne, de cuyo trabajo nació el concepto de "organización informal", refiriéndose al conjunto de relaciones y de normas que se desarrollan espontáneamente en el seno de las organizaciones. Este concepto ha ido evolucionando a través de diversos nombres, como "clima", "reglas del juego", "valores", "filosofía", "carácter", y, por fin, "cultura organizativa" o "cultura de la empresa". Aquí juega un papel vital la obra de Edgar H. Schein.

En su obra "Organizational culture and leadership (dirección y cultura organizacional)" Schein define cultura como un "conjunto de creencias - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna - que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas", siendo lo más destacable la idea de que es un conjunto de creencias.

Otra aportación importante es la de José Ortega y Gasset, quien en "Ideas y creencias" establece la distinción entre idea y creencia, diciendo que "se suele confundir dos cosas radicalmente distintas: creencias y ocurrencias o pensamientos.

En rigor, sólo estas últimas deben llamarse ideas." La diferencia está en que las creencias es algo que se da como hecho, y en lo que luego se basa el pensamiento como punto de partida, mientras que las ideas se nos ocurren a nosotros. "Hay, pues, ideas con que nos encontramos (ocurrencias) e ideas en que nos encontramos, que parecen estar ahí ya antes de que nos ocupemos en pensar...". Así, la cultura de la empresa estaría en el campo de las creencias de los miembros de la organización y de la organización en sí.

Schein distingue las siguientes esferas donde se da la cultura de la organización:

1. La relación del hombre con la naturaleza (de dominación (empresas que contaminan o afectan al medio ambiente), de sumisión o de armonía (con respeto al medio ambiente))

2. La naturaleza de la realidad y de la verdad (como se tiene acceso a la realidad, como se sabe lo que es verdad. Puede creer en el valor de la experimentación, o bien optar como único e indiscutible criterio por la respuesta del fundador.)

3. La naturaleza humana (buena, mala, perfectible)

4. La naturaleza de las relaciones humanas (de colaboración, de antagonismo, de dominación)

Por encima de las creencias, ya en el nivel consciente, se encuentran los valores de la organización, esto es, las ideas sobre cómo deben ser las cosas y cómo debe actuarse. Es necesario aquí distinguir entre los valores fuertemente enraizados en las creencias, y los que no lo están, pues los primeros se dan por supuesto como criterios indiscutibles, mientras los segundos indican lo que se debe hacer aunque sin ser muy rígido en su aplicación.

También es cultura de la empresa los medios instrumentales de la cultura: edificios, distribución, uso del espacio, etc., que pueden crear un ambiente u otro (por ejemplo, véase la diferencia entre unas oficinas abiertas y otras cerradas, independizadas), así como las pautas de conducta de sus miembros, incluido su lenguaje peculiar.

La cultura de una cada organización va a contener respuestas a dos grandes grupos de problemas con que esta se enfrenta: la adaptación al entorno y la integración interna:

a) Función de adaptación al entorno: la cultura sostiene subterráneamente una serie de soluciones prefijadas para enfrentarse a sus objetivos, sus medios, instrumentos, etc... cuya solidez depende del grado en que sean comprendidas y aceptadas por sus miembros integrantes.

b) Función de integración interna: la cultura de la empresa desarrolla un lenguaje y unas categorías conceptuales comunes, unos criterios sobre la clase de personas que quiere incorporar como miembros, sobre el poder y el estatus, sobre el tono de las relaciones interpersonales, etc...

El proceso de formación de la cultura se inicia con la formación del grupo, de modo que lo uno va indisolublemente unido a lo otro, conectado por un inevitable nexo de unión: el liderazgo. Es el líder, en la formación de un grupo, quien va a determinar en mayor o menor medida la configuración de la cultura que se formará en dicho grupo.

George C. Homans (su obra *The human group* (El grupo humano)), quien sostiene y demuestra que en ausencia de influencias contrarias, el roce une a las personas y que estas terminan pensando de un modo parecido. En otras palabras, dice que el inicio de la formación del grupo está en la propia naturaleza de las actividades que desarrollan sus miembros, actividades que les obligan a interrelacionarse, y de esa relación profesional surgen otras relaciones espontáneas no profesionales que van creciendo hasta que los individuos comparten una serie de ideas sobre el trabajo en la organización.

Homans contempla y estudia el grupo como producto de su entorno. Lo que él llama sistema interno, que está formado por las actividades, interacciones y sentimientos requeridos por la organización, desencadena el sistema interno, constituido por las actividades, interacciones y sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo.

Existen tres necesidades sociales básicas a las que, según William C. Schutz da respuesta. Estas son:

1.-Necesidad de inclusión: él individuo en el grupo se pregunta "puedo confiar en ellos?", "conservaré mi identidad con ellos?", "podré ser tal como soy?". Representa la necesidad de entrar en contacto con los demás desde dos puntos de vista: activo y pasivo.

Activo en el sentido de que se quiere entrar en contacto con los demás.

Pasivo porque es esta dispuesto a que los demás entren en contacto con nosotros. Esto está relacionado con nuestra confianza en los demás y nuestra necesidad de conservar nuestra identidad en la relación social.

2.-Necesidad de control: el individuo se pregunta también: "cuánta influencia podré ejercer?", "cuanta influencia he de soportar? Esta necesidad también se puede ver desde el punto de vista activo, es decir, de predisposición a controlar a los demás, y pasivo, esto es, predisposición a dejarse controlar.

Las personas se mueven en un abanico de actitudes que van desde la sumisión en que gana el control pasivo, hasta la rebeldía, en que impera la necesidad de control activo.

3.-Necesidad de afecto: responde a las preguntas "me querrán?", "intimaremos?", "nos acercaremos?" y se deriva en nuestra predisposición a intimar con los demás, igualmente desde un punto de vista activo (dar afecto) y pasivo (recibir afecto), presentándose igualmente infinidad de posibilidades en los individuos.

Estas tres necesidades configuran el proceso de formación de un grupo y, en general, de una relación personal.

El grupo ha de resolver en primer lugar el problema de inclusión, luego el de control, y por último el de afecto, en un proceso repetitivo que se da casi continuamente (cada vez que un nuevo individuo entra en el grupo, desaparece un líder, etc...) de modo que se esta continuamente evaluando hasta qué punto la conducta de los demás satisface nuestras necesidades y en qué grado se pueden hacer concesiones y renunciaciones personales que respeten nuestra personalidad.

Como ya se ha dicho antes, el líder tiene una importancia decisiva en la configuración de la cultura, y esta configuración se da en el nacimiento del grupo, luego, hablar del líder es hablar del fundador del grupo.

Este es quién lleva la iniciativa, y los demás los que actúan bajo su guía, adquiriendo por influencia las creencias del fundador. surgiendo así la cultura organizativa, que se difundirá con mayor o menor éxito a medida que crezca la organización.

Esto es así porque el fundador, debido a su posición de superioridad otorgada por su poder económico, su autoridad legítima, su liderazgo y capacidad de arrastre, está en posición privilegiada para influir en sus colaboradores al inicio de su organización, siendo siempre quién toma la última palabra en las decisiones y establece las pautas a sus subordinados, imponiendo sus criterios, tras los cuales se ocultan sus creencias, que están íntimamente ligadas a la estructura de su personalidad. Esto se hace por muy diversas vías a lo largo del funcionamiento de la organización. Schein concluye que la función única y esencial del liderazgo es el manejo de la cultura.

Kets de Vries y Miller (The Neurotic Organization (La organización neurótica)), al respecto de la influencia de la personalidad del fundador en la cultura de la empresa, han estudiado los distintos tipos de personalidad que éste puede tener, y su posterior traslado a la cultura de la organización. Estos son:

1.-Paranoide: El suspicaz y desconfiado, siempre alerta a posibles peligros. Deriva en una organización de control centralizado y vigilancia policiaca sobre sus miembros.

2.-Compulsivo: Es el perfeccionista y meticuloso, preocupado por los procedimientos cuidados. Falto de espontaneidad. Deriva en una organización dogmática, en donde él domina a sus colaboradores.

3.-Dramático: El que expresa excesivamente sus emociones con necesidad de atraer la atención de los demás, narcisista, deriva en la explotación de sus subordinados, incapacidad de concentrar la atención, desorganización, precipitación en los cambios.

4.-Depresivo: Con sentimiento de culpa y de inadecuación conducente a una pasividad fatalista. Excesivo conservatismo, producirá una organización de estructuras burocráticas, de decisiones lentas, desmotivada.

5.-Esquizoide: El distanciado y apático, insensible al elogio y a la crítica, que ni guía ni delega, lo cual conduce a un vacío de autoridad en la organización.

Roger Harrison, en su obra "Understanding your organization's character (Entendiendo el carácter de su organización), establece una tipología que, debido a su gran similitud conceptual, se puede aplicar a las culturas de las organizaciones. Se refiere a las ideologías organizativas.

Harrison distingue cuatro ideologías básicas:

1.-Orientada al poder: Tiende a dominar su entorno y a eliminar la oposición. Dentro de ella, los que disponen de más poder se esfuerzan por mantenerlo. En muchos casos se disfraza de forma suave, siendo este el caso del "guante de seda del paternalismo de muchas empresas familiares".

2.-Orientada por la función: Hay una preocupación por la efectividad, más que por la eficacia. Se acentúa la jerarquía, el estatus y los procedimientos.

3.-Orientada por la tarea: Se valora aquí más el logro de los objetivos que la forma de conseguirlo. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea. Se exalta la colaboración y el trabajo en equipo. La autoridad se asienta sobre la competencia profesional.

4.-Orientado por las personas: Tiene como primer fin atender a las necesidades de los miembros de la organización. Busca la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás, así como el consenso en la toma de decisiones, en vez de el uso de la jerarquía. Este tipo de organización se da en algunos pequeños gabinetes profesionales.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.

Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan el enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna busca fundamentar la competencia en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Parte de la premisa de que hay que renovar y desarrollar lo interno para modificar realmente la propuesta "hacia fuera" de que hay que modificar las raíces para poder dar frutos de calidad consistentemente.

Se busca promover una propuesta a nivel empresarial, una síntesis entre los valores y las potencialidades tradicionales, y las exigencias de la modernidad. Además de agilizar un cambio de fines y garantizar resultados a largo plazo. Además de promover en la organización la vivencia de un sistema de valores acorde con el desarrollo humano integral, manteniendo una actitud abierta y en constante movimiento.

Una cultura de efectividad pretende contribuir a nivel empresa a la superación y buscar generar un esquema que sea capaz de incorporar su desarrollo a la corriente contemporánea del mercado, sin perder el rumbo y el sentido propio.

La Misión de una Organización.

La pérdida de visión global y del sentido en el trabajo son males cada vez más comunes en la sociedad y en las organizaciones, esto tiene importantes repercusiones tanto en la efectividad de las empresas como en la calidad de vida y el sano desarrollo de las personas. El beneficio más inmediato de definir y compartir un propósito empresarial se da en términos de economía de esfuerzos, de eficacia; saber exactamente hacia donde se va; conocer y compartir el para qué último de la empresa ayudara necesariamente a orientar el empeño cotidiano en una misma dirección, a evitar esfuerzos cotidianos en una misma dirección, a evitar esfuerzos innecesarios y a coordinarnos sinérgicamente.

Si cada empleado no conoce con precisión en que forma su esfuerzo armoniza con la razón de ser de la organización, es muy probable que su energía se desvíe y se desperdicie en la consecuencia de otros fines.

Pero la importancia de delimitar y compartir un propósito va mucho más allá: se expresa también en términos de desarrollo personal y de sentido, de orientación y de calidad de vida. Hacer explícito y visible el propósito empresarial no sólo es importante en términos de productividad y de estrategia, sino que contiene también un profundo sentido humano.

Es importante que el propósito que se persigue sea en verdad digno del empeño del personal, y esto implica el que las necesidades y aspiraciones de cada miembro de la organización estén explícitamente consideradas en él. En la medida en que cada quien vea reflejados en el propósito empresarial sus intereses, en la medida en que su proyecto personal de vida tenga que ver con el de la organización, podrá entregarse a dicho propósito con la motivación de un aficionado.

Por otra parte, el propósito debe dar un sentido social e histórico a la organización. Por ello es importante que en él se defina el papel que la organización busca jugar en la comunidad y se contemplen, además de las expectativas de empleados y accionistas, las de todos los

grupos que están vinculados a la organización (clientes, proveedores, sociedad, estado, etc.). Además de que el propósito contenga una norma de excelencia, esto permite que se traduzca con mayor facilidad en retos individuales y de equipo en el interior de la empresa.

El propósito, a diferencia de los objetivos y las metas, por ser la "razón de ser" misma de las organizaciones, debe ser cualitativo, no cuantificable; esto le permite mantener su condición de trascendencia, de no ser así, la empresa perdería sentido en el momento mismo de alcanzar cifras u objetivos específicos.

La congruencia constituye la clave de la comprensión y la aceptación del propósito, sin las que éste no tiene sentido. Por ello es importante que el propósito refleje realmente la razón por la que la organización fue fundada, así como el que las políticas, costumbres y normas de la empresa realmente se desprendan de él.

En la medida en que se consiga que esto se logre, en la medida en que el comportamiento organizacional -empezando por el de sus líderes formales e informales- sea congruente con el propósito de la empresa y con los valores que lo inspiran, se estará comunicando adecuadamente la razón de ser.

El reto es desarrollar a toda la organización en forma armónica; lo importante es cambiar todos juntos, ordenadamente, construyendo cimientos sólidos y apoyando la cultura en dichos cimientos, es importante que el propósito empresarial sea atractivo en forma y fondo, que su redacción, además de ser breve y clara, sea estética e inspire confianza.

Cuando el propósito no solamente se dirige a la razón del nombre sino que "toca" también su intuición y su fe-que son también formas importantes de conocimiento-éste se vuelve más fácilmente comunicable. El que un propósito empresarial sea "defendible" es quizá el mejor parámetro para saber si realmente se ha logrado todo lo anterior; más que una característica para saber si realmente se ha logrado todo lo anterior; más que una característica distinta, es una consecuencia de las anteriores.

La Visión de una organización.

La visión de una empresa, es una especie de "yo ideal", de lo que se quiere alcanzar y proyectar dentro de un corto o largo periodo. La visión es más amplia que el propósito, abarca todas las áreas de la empresa y las proyecta a futuro con imágenes tangibles; Esto hace de la visión de la empresa algo más directamente comunicable a la organización que el propósito mismo.

El análisis histórico de grandes empresas y de grandes líderes, ha mostrado que la visión clara de lo que se quiere ser en el futuro ha sido un elemento clave de éxito y motivación, que es un factor común y determinante de los proyectos exitosos.

El ejercicio de ver y de imaginar el futuro, es mucho más que una divagación; creer en la libertad y la creatividad humana obliga a pensar que despertar y afinar la visión es una piedra fundamental para la construcción de un mundo distinto, a la altura de la imaginación. A diferencia del propósito, la visión es perfectamente modificable: esto permite ajustarla a

las circunstancias cambiantes del entorno cuando es necesario, y contar –a nivel organización- con un “yo ideal” a la vez realista y atractivo.

Así pues, la visión, además de hacer del propósito algo más visible y tangible, tiene gran fuerza para atraer la atención de la organización y lanzar a la búsqueda de los cómo que van a transformarse en lo que se quiera ser.

Pensar estratégicamente consiste en ver más allá de la acción inmediata para diseñar el movimiento del todo y a largo plazo; implica fundamentalmente encontrar “cómo genéricos” capaces de traducir los proyectos en logros. La visión estratégica ha marcado históricamente la diferencia entre los buenos propósitos y las grandes empresas. Por ello, en el diseño de la estrategia es importante considerar tanto las fuerzas y debilidades actuales, como la visión empresarial y los diversos retos y oportunidades que se presentan en el entorno.

La estrategia debe ser especialmente sensible a los mercados y a sus diversos segmentos, a las condiciones económicas y políticas globales, a la calidad de los proveedores y alas posibilidades de oferta de la competencia, a las propias ventajas competitivas y la tecnología, así como a la relación entre todos estos elementos.

Dicho de otro modo, el arte de pensar estratégicamente implica sentir el pulso de un momento histórico para insertarse en él exitosamente, involucrando a todos los equipos y personas que integran la organización.

Comunicar con claridad la estrategia general de la empresa facilita que cada área, cada equipo de trabajo y cada persona identifique la parte de la implantación que le corresponde planear y ejecutar, de tal forma que se garantice la ejecución de la estrategia global.

Los Objetivos de una Organización.

Los objetivos permiten hacer operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables. Al definir un objetivo, tanto a nivel empresa o grupo de empresas como a nivel negocio, es importante identificar con claridad –normalmente a través de un verbo en infinitivo- la acción específica que implica, así como el o los parámetros con que se va a medir, el plazo en que deberá cumplirse y el responsable de su realización.

En muchas ocasiones es importante definir también metas específicas pasos concretos del cumplimiento de un objetivo, también perfectamente cuantificable- que permitan conocer con claridad el grado de avance en la consecución de un objetivo.

Además de ser sumamente concretas, las metas deben pensarse para un auténtico corto plazo de tal manera que permitan “sentir” continuamente el pulso del desempeño, de tal forma que dejen saber con precisión el grado de avance de cada objetivo.

En la medida en que una empresa crece, requiere crear mecanismos que le permitan ver más y mejor; requiere visualizar su entorno y su estructura interna, requiere ver global y parcialmente, a corto y a largo plazo.

La propia dinámica de las organizaciones obliga a esforzarse por hacer visible la relación entre los diversos proyectos y negocios a la luz del propósito común. Se debe ver tanto la relación entre las diversas funciones y estructuras con los objetivos, como la integración de dichos objetivos con el propósito. Una herramienta que puede ser de gran utilidad para evaluar proyectos viejos y nuevos es un "objetigrama", ya que puede hacer visible la relación con las funciones y el valor estratégico.

La clase de información que un objetigrama reúne y la forma como la presenta buscan también ser expresiones del enfoque cultural; evitando al máximo confundirse con información excesiva o poco relevante, busca identificar los parámetros que realmente son de utilidad para evaluar un proyecto desde el punto de vista estratégico y presentarlo sintéticamente.

El objetigrama es una matriz que permite analizar y cuestionar cada organización, proyecto, área, función o unidad estratégica de negocios con base en cuatro parámetros fundamentales: la utilidad (Utilidad Bruta de Operación -UBO- o cuando interesa evaluar la operación y Utilidad Neta en proyectos Corporativos), la rentabilidad y el flujo de efectivo así como el impacto a largo plazo.

Claridad Organizacional.

En la medida en que las organizaciones crecen en tamaño, complejidad y velocidad de cambio requieren de sistemas creativos y dinámicos que les ayuden a clarificar tanto la relación individuo-empresa como el tipo de vínculos que se establecen con las diversas áreas, equipos de trabajo, clientes, proveedores, etc. Por otro lado, un auténtico desarrollo cultural interno exige que la estructura de la organización refleje sus valores deseados, que facilite realmente la ejecución de sus estrategias y la obtención de resultados.

Sería poco realista por ejemplo, hablar de calidad o de actitud de servicio como valores de la empresa cuando no se hace un esfuerzo paralelo por dotar a la línea de la autoridad, la información, la confianza y las herramientas específicas que implican servir y producir calidad.

De ahí la enorme importancia de contar con sistemas efectivos que permitan a cada organización cuestionar y redefinir sus propias estructuras -línea de reporte, organigramas, concentración del poder- a la luz de sus principios. Con base en este esquema "radial" de integración, para clarificar la estructura organizacional, se busca siempre partir de la persona, de sus aspiraciones, potencialidades, valores y necesidades, para después definir o adaptar las instancias relativas a su entorno en función de él; se parte de la base de que cada persona cuenta con un enorme potencial por desarrollar.

No se trata de que la organización "le de" motivación a la gente, sino que no obstaculice su tendencia natural hacia el desarrollo, de que promueva la armonía entre los valores personales y las instituciones y facilite al individuo herramientas para conocer y utilizar su enorme potencial, que normalmente permanece inexporado.

Se debe acercarse a cada individuo específico, conocer al máximo su potencial, sus habilidades, valores y conocimientos para ofrecerle una función y una planeación de carrera adecuada a su persona. La competitividad global exige un fuerte nivel de compromiso con valores como el servicio y la calidad, que son imposibles de alcanzar cuando no se tiene la libertad de aportar lo mejor de cada uno.

Contar con un sistema efectivo para evaluar el potencial de cada persona que oriente su desarrollo profesional es un buen comienzo de claridad e integración. Ayuda a un empleado a conocer su propio potencial, lo ayudara a agilizar y hacer consiente un proceso de desarrollo que seguramente hubiera reforzado en forma intuitiva, pero con menor posibilidad de acierto.

Así pues, esto tendrá un enorme valor predictivo para el desempeño de un puesto determinado, ayuda a cimentar la planeación de carrera sobre bases firmes y promueve la armonía entre las responsabilidades y las habilidades de cada uno de los que colaboran en la organización.

Conociendo cuales son las características, habilidades y recursos necesarios para desempeñar con éxito cada puesto -que se registran en lo que denominamos "perfil de puesto"- la persona realiza su evaluación del potencial. Posteriormente se forma un Comité de Evaluación de Potencial y Planeación del Desarrollo, la finalidad de este comité es la de realizar una comparación sistemática entre las características, conductas y resultados de cada persona, en relación directa con lo que se espera del puesto.

El beneficio de este esfuerzo se da en varios sentidos: permite comparar las capacidades actuales de la persona contra el puesto que ocupa, facilita la planeación del desarrollo organizacional facilitando entre otras cosas la movilidad y la sucesión en todos los niveles de la empresa.

La distribución del espacio físico constituye un primer ámbito en el que como empresa se puede apoyar u obstaculizar el desarrollo natural del individuo, y en el que se tiene mucho por aprender y realizar. A partir de los resultados de una serie de investigaciones que surgen de esta preocupación y que comprueban que para quien trabaja es importante contar con condiciones físicas que favorezcan su empeño -y que le importa además saber que su empresa las toma en cuenta-.

Lo que se vuelve realmente relevante se expresa en términos de "ergonomía", es decir, de la posibilidad de adaptar -o en su caso diseñar- el espacio físico en función de las dimensiones reales y capacidades físicas de las personas.

Un segundo elemento de enorme posibilidades que puede ser facilitador u obstaculizador del desarrollo personal en las organización es el equipo inmediato de trabajo. La

integración de equipos de trabajo efectivos constituye uno de los retos más importantes de la organización actual, y se puede sintetizar en su capacidad de concebirse a sí misma como una unidad armónica de esfuerzos personales y grupales.

Es importante subrayar que el conocimiento de las capacidades y valores previos al diseño de las funciones y valores previos al diseño de las funciones de equipo, no solo es conveniente a nivel motivación, sino que constituya una premisa para el propio éxito de cualquier equipo de trabajo. Puede decirse que el proceso de interrelación de finalidades busca fundamentalmente el entendimiento y el compromiso de equipo.

También el tamaño y la forma de la estructura organizacional debe estar diseñado de tal forma que se facilite el crecimiento de la persona y el trabajo en equipo. En la medida que cada individuo y cada equipo de trabajo integre su empeño a la razón de ser empresarial, en la medida en que conozca la forma en que contribuye cotidianamente al logro de la estrategia y se le permite aportar en su tarea lo que tiene que aportar, se estará en mejores condiciones de ser efectivo.

Otro punto importante es la descripción de puestos que es, quizá la técnica de claridad más conocida y utilizada en empresas. Más que un listado de actividades que refleje "que hace" el ocupante del puesto, la descripción de puesto proporciona información sobre "para qué hace lo que hace"; el énfasis está en las finalidades y en el logro de resultados.

Cuando el ritmo de cambio en la empresa es acelerado debido a la velocidad del cambio tecnológico o debido a la adopción de nuevas estrategias de negocios, es preferible limitar la descripción de cada puesto al enunciado de sus finalidades básicas, descartando la información que pueda reflejar sus aspectos estáticos.

Promover un sistema de descripción de puestos ágil y autoaplicable por el ocupante de la plaza ha sido una ayuda importante para facilitar el compromiso de cada persona con su función en la empresa.

Todas estas cualidades son manejadas como la imagen. La presentación y el ideal que toda empresa trata de mostrar ante sus clientes, además trata de inculcar a los empleados que forman la plantilla de trabajo lo importante que es seguir todo esto; A continuación se verán ejemplos de la misión, visión y objetivos que una organización presenta:

CANACINTRA(Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).

Misión: Representar y defender los intereses del sector industrial con dignidad, agilidad y eficacia; brindando servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los socios que la integran.

Visión: Ser protagonista del cambio y promotor del desarrollo industrial, ser un organismo de consulta del estado y luchar por la justicia social y el bien común, el respeto a la paz y manteniendo un espíritu de servicio.

Objetivos. Representar los intereses generales de la industria asociada y fomentar el desarrollo e integración de la industria nacional y regional, ejercitar el derecho de petición haciendo las representaciones necesarias ante las autoridades y solicitar ante ellas según el caso la expedición, modificación o derogación de las leyes y dispositivos administrativos que afectan al sector industrial.

CANACO (Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México).

Misión: Ser el elemento clave de servicio a la sociedad y ser un sector estratégico para participar competitivamente en el mercado internacional. Representar los intereses generales del comercio en la Ciudad de México.

Visión: Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción. Ser organismo de consulta del estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad humana.

Objetivos: Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, actuar como árbitro, perito o síndico, según lo señale la ley. Además de prestar los servicios que tenga establecidos a favor de sus afiliados y operar el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana)

Misión: Pugnar por la elevación del prestigio del comercio exterior, apoyando al exportador e importador, haciendo negociaciones con las autoridades gubernamentales para reducir trámites y controles inhecesarios que impidan la agilización de las operaciones comerciales en el extranjero.

Visión: Comprometerse con la defensa económica del país, del público consumidor, y del profesionalismo empresarial especializado en la exportación e importación de productos y materias primas.

Objetivos: Servir de enlace con el gobierno para la implementación de criterios y políticas avanzadas que permitan la evolución del país.

BANCO BITAL.

Misión: Funcionar como institución eje del grupo financiero BITAL, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de otras compañías que pertenecen al grupo

BITAL ofrezca un esquema de servicio integrado, además de atender mercados masivos, personas físicas, así como pequeña y mediana empresa.

Visión: Llegar a ser uno de los grupos más rentables del sistema financiero mexicano, dando un servicio excelente a sus clientes, así como aun alto rendimiento a los accionistas para mantener una sólida situación financiera y ofrecer todos los servicios bajo un mismo techo.

Objetivos: Ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios financieros en México, cubriendo los servicios bancarios de seguridad bursatill y de ahorro para el retiro entre otros. Cuenta con las más extensas sucursales distribuidas en todo el país y con los medios electrónicos más avanzados de atención.

GRUPO FINANCIERO BANORTE:

Misión: Ofrecer un servicio integral, tecnológicamente avanzado y personalizado, cercano al cliente y a los mercados en donde se desarrollan los negocios del grupo. Además de satisfacer las necesidades financieras de los clientes a través de un servicio personalizado, de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficacia.

Visión: Incrementar los niveles de rendimiento que servirán a los depositarios y a los accionistas y como base de reinversión para el grupo. Ser como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objetivo de tratar a cada uno de sus empleados con él más alto sentido de dignidad y equidad.

Objetivos: Mantener alta la calidad de los activos, desarrollar nuevos mercados, incrementar la eficiencia operativa y tecnológica, además de desarrollar la capacidad de los empleados y permitir que crezcan humana y profesionalmente a la par de la institución.

NACIONAL FINANCIERA:

Misión: Apoyar a la industria manufacturera; en el desarrollo regional, atender a las empresas micro, pequeña y mediana de los sectores comercio y de servicio en los estados y municipios de menor desarrollo relativo.

Visión: Coadyuvar a la preservación de la planta productiva e impulsar la realización de proyectos de inversión viables que estimulen la generación de empleos y el crecimiento económico de la micro, pequeña y mediana empresa.

Objetivos: Facilitar el acceso al financiamiento a empresas micro, pequeña y mediana, además de dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera. Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica, desarrollar actividades de Ingeniería Financiera y banca de inversión que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores nacional e internacional.

BMV (Bolsa Mexicana de Valores).

Misión: Vigilar las actividades de las empresas emisoras y casas de bolsa, en cuanto al estricto apego a las disposiciones aplicables, así como la observancia del reglamento general interno de la BMV y del código de ética profesional de la comunidad. Proponer la infraestructura física, administrativa y tecnológica para el adecuado funcionamiento del mercado bursátil.

Visión: Fomentar la expansión y compromiso del mercado de valores mexicano con las empresas emisoras y casas de bolsa.

Objetivos: Proporcionar la infraestructura y los servicios necesarios para la realización eficaz de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el registro nacional de valores e intermediarios, y otros instrumentos.

CEMEX:

Misión: Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes, y crear valores para sus accionistas, empleados y otros sectores relevantes.

Visión: Llegar a consolidarse como la organización cementera multinacional más completa del mundo.

Objetivos: Minimizar costos y máximos de la eficiencia y rentabilidad de las empresa, revisión y análisis de las operaciones existentes, diversificar hacia nuevos mercados.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

Antes de la revolución Industrial, los productos eran hechos a mano. La calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados para obtener el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción masiva han llevado a la especialización dentro de las compañías. Cada una de las personas se concentra en su pequeña sección de la empresa y no es posible tener una visión global de ésta. Se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado.

La inspección se hizo necesaria, e inicialmente ésta era realizada por el jefe o el capataz de cada sección. Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario relevar entonces al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado. Más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado inspectores, al inicio de la Primera Guerra Mundial. Posteriormente se separó este grupo en una unidad organizacional diferente: el departamento de inspección, que tuvo su inicio en los años 20.

Durante la Segunda Guerra Mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó, esto es que, la mano de obra conformada por los hombres se limitara, debido a que la mayoría se encontraban en el campo de batalla y los que quedaron eran insuficientes para el trabajo, lo cual motivo a que el reclutamiento para el trabajo incluyera mujeres y niños ya que solo así se podía cumplir con los requerimientos de manufactura de las industrias. Para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente. Entonces se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para este propósito. En particular, las autoridades militares en Estados Unidos de América se interesaron por este tipo de procedimiento e instruyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra. Posteriormente, estos métodos alcanzaron una amplia difusión y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

La aplicación de métodos estadísticos de la calidad durante los años 40 no era algo realmente nuevo. Estos métodos se empezaron a usar dentro de la compañía de teléfonos Bell System desde los años 20. Los principios y métodos que fueron desarrollados por Bell Telephone Laboratories, una división de Bell System, siguen siendo la base del control estadístico de calidad. Tanto la carta de control, la cual ha sido el medio más importante usado para el control del proceso, como los planes de muestreo, que son las precondiciones para la aplicación efectiva de la inspección por aceptación, se debieron a esta compañía.

La complejidad de los productos se incrementó y, por lo tanto, el riesgo de defectos en las funciones de los productos. Hubo entonces un incipiente interés en la fiabilidad de los productos, y durante los años 50 se inició el desarrollo de métodos especiales para incrementar la fiabilidad de ellos; a estos métodos se les conoce generalmente como métodos de fiabilidad. La técnica de fiabilidad se utiliza principalmente en el desarrollo del producto y el trabajo de diseño.

Durante los años 60 se empezó a hablar acerca del control total de calidad. Para poder manufacturar productos con alta calidad y a costos razonables, o sea, productos que eran demandados por el mercado, se encontró que concentrarse en funciones aisladas (por ejemplo desarrollo del producto e inspección) no era suficiente, sino que se requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar de cruce funcional se le denominó "Control Total de Calidad". A este concepto se le denomina también gestión de calidad.

Al final de los años 60 surgió un nuevo concepto que se hizo notar, llamado "Aseguramiento de la Calidad". Sin embargo, no existe un total acuerdo que esté perfectamente claro en lo referente al significado de este término.

Durante los años 70 surgieron preguntas concernientes a la seguridad de los productos (se empezó a dudar acerca del uso o consumo de estos, no se sabía si tenían calidad o no) y a los que éstos producían, por lo que se puso atención a estos aspectos relevantes.

Esto fue el resultado del rápido desarrollo de la responsabilidad legal de los fabricantes, distribuidores, vendedores, etc., de pagar una compensación cuando los bienes ocasionan perjuicios a las personas o daños a la propiedad. Se ha encontrado que el control de calidad es un medio efectivo en el trabajo para la manufactura de productos sin riesgo; esto es, que el fabricante al asegurar la calidad de su producto y demostrando que es mejor que la competencia, le confirma al consumidor que puede estar tranquilo, ya que adquirió un producto efectivo y seguro.

En la primera mitad de los años 80, los ejecutivos y los altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. El reconocimiento de ello se obtuvo a través del incremento en la competitividad y las altas exigencias de calidad por el cliente. Además se hizo claro que podían incrementarse las utilidades por medio de tener un esfuerzo consciente de producir con calidad. Muchos directores de las compañías han empezado a tomar un real liderazgo en el área de calidad.

El proceso de mejoramiento de la calidad es toda una filosofía de vida en las empresas japonesas, que surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en algunas empresas de Occidente.

Aunque con otros nombres, los enfoques de la calidad tienen como fin último la excelencia y el óptimo funcionamiento, por lo cual son importantes los principios fundamentales expuestos por Ishikawa, Deming, Juran y Crosby.

El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan requisitos que demandan los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas. Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.

Calidad, significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, calidad de las personas, del sistema, de la empresa y de los objetivos que se vayan alcanzando en nuestro plan de desarrollo de calidad. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos. Controlar la calidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Vista de esta manera, la calidad, en su interpretación más estrecha, significa calidad del producto, en su interpretación más amplia, calidad del trabajo.

Ishikawa y el Control Total de Calidad.

Nacido en 1915 en familia de un destacado industrial (su padre llegaría a ser el primer presidente de la poderosa Keidanren o Federación de Asociaciones Económicas de Japón), el Dr. Ishikawa se graduó de la Universidad de Tokio en 1939 en química aplicada. Como profesor de ingeniería en la misma universidad, comprendió la importancia de los métodos estadísticos. En 1949 participó estrechamente en la promoción del control de calidad y desde entonces ha ayudado a muchas firmas japonesas a alcanzar lugares destacados mediante la aplicación del Control de Calidad. La vida del Dr. Ishikawa y la historia del control de calidad en el Japón son inseparables. El Dr. Ishikawa, actual presidente del Instituto de Tecnología Musashi, es el asesor de control de calidad más solicitado del Japón. También ha respondido al llamado de varias empresas norteamericanas, entre ellas recientemente la Ford Motor Company.

Para Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercado, diseño, manufactura, inspección y despachos. Para Ishikawa, el Control Total de Calidad, es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de

las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que apliquen el CTC se convierten en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino de todos los pueblos, para de esta forma traer la paz al mundo.

Seis son las características que distinguen al control de calidad japonés del enfoque tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización. Significa que todas las funciones (mercadotecnia, desarrollo del producto, diseño, compras, comercialización, servicio) y todos los niveles (desde los altos directivos hasta los trabajadores) están involucrados en el trabajo en pro de la calidad de una manera sistemática: Los altos directivos establecen los lineamientos para este trabajo (política de calidad).
2. Capacitación y Educación en control de Calidad. La capacitación es dirigida para todos. Además de las extensas actividades de capacitación interna, en la compañía se ofrece un considerable número de cursos externos. La educación universitaria está muy bien desarrollada.
3. Actividad de Círculos de Control de Calidad. El primer círculo de calidad se inició en 1962. Este fue el resultado de la capacitación de la calidad que alcanzó al nivel de los operadores. Se encontró que era conveniente permitir que los operadores de producción trabajaran en el mejoramiento de la calidad en pequeños grupos en su propia área de trabajo.
4. Auditoría de Control de Calidad (premio de aplicación Deming y auditoría de calidad). El motivar a la gente es importante, ya que permite que los demás traten de igualar las metas de sus compañeros o del área en donde laboren.
5. Utilización de Métodos Estadísticos. En el trabajo para mejorar y controlar la calidad, los medios de ayuda como los histogramas, las gráficas de control, el diagrama de Pareto y el diagrama de Ishikawa han tenido una gran divulgación.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional. Se ejecuta propaganda de la calidad a nivel nacional. Ésta culmina en noviembre de cada año, ya que ese mes ha sido designado como el de la calidad. Se realizan entonces numerosas conferencias y se entregan premios tanto a compañías como a individuos.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Aquí se destaca el hecho de dar servicio y satisfacción al cliente. Al realizar el control de calidad es importante fomentar no sólo el control de calidad, sino al mismo tiempo, el control de costos (de utilidades y precios), el control de cantidades (en volumen de ventas, producción, y existencias) y el control de fechas de entrega para, de esta manera, satisfacer todas las exigencias del cliente.

La esencia del CTC es tanto la garantía de calidad, como las cuestiones de cómo efectuar buenas actividades de venta, cómo mejorar a los vendedores, cómo hacer más eficiente el trabajo de oficina y cómo tratar a los subcontratistas. El CTC hace hincapié en el control de todas las fases del trabajo. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles, este trabajo corresponde a toda la compañía, a cada división y a cada función.

Entre las ventajas que se podrían encontrar en el Control Total de Calidad, serian:

- Mejora la salud y carácter corporativos de la empresa.
- Combina los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo.
- Establece el sistema de garantía de calidad y gana la confianza de clientes y consumidores. Se fabrican siempre productos acordes con las necesidades del cliente.
- Alcanza la mejor calidad del mundo, a la vez que desarrolla nuevos productos.
- Establece un sistema administrativo que asegura utilidades en momentos de crecimiento lento y que puedan afrontar diversas dificultades.
- Muestra respeto por la humanidad, cuida los recursos humanos, considera la felicidad de los empleados y suministra lugares de trabajo agradables.
- Da una verdadera garantía de calidad, logra una producción 100% libre de errores. Una de las aportaciones más importantes del Control Total de Calidad, es el concepto de garantía de calidad.

La garantía de calidad es el fundamento del control de calidad. Garantía de calidad es asegurar la calidad de un producto de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con seguridad y satisfacción. Esta confianza requiere esfuerzos empresariales a largo plazo, tales como puestos de servicio, atención de quejas, manual del propietario, garantía de reposición. Implica resolver cualquier problema después de la venta con rapidez y buena voluntad.

Las etapas para determinar la calidad son: Determinar la unidad de garantía, Determinar el método de medición, Determinar la importancia relativa de las características de la calidad, Llegar a un consenso sobre fallas y defectos, Revelar defectos latentes, Observar estadísticamente la calidad, y Determinar la calidad de diseño (o calidad objetivo) y la calidad aceptación (calidad compatible).

Considerar a todos los departamentos que integran la empresa como clientes o usuarios, y aplicar internamente el proceso de control de calidad, es otra de las grandes contribuciones del Control Total de Calidad, ya que difícilmente una empresa puede lograr productos y/o servicios de calidad, si a nivel interno no se concilian ni satisfacen las necesidades de calidad de todos los involucrados en el proceso.

Los métodos estadísticos empleados como herramientas de la calidad son:

1. Diagrama o Cuadro de Pareto. El principio de pocos vitales, muchos triviales. Gráfica que organiza los elementos en el orden descendente de frecuencia. Indica que problemas se deben resolver primero al eliminar defectos y mejorar las operaciones, es el primer paso para efectuar mejoras, al obtener mejoras se logra un resultado considerable y se escoge una meta concreta. El Cuadro o Diagrama de Pareto es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados, porque un simple vistazo permite percibir en que consiste el problema principal.

La gran ventaja es que nos enseñan cuales son los factores más importantes en los cuales concentrar la atención. Constituye un instrumento indispensable para saber exactamente que objetivos seleccionar a fin de concentrar en él los esfuerzos de mejora. Por eso se puede decir que un Diagrama o Cuadro de Pareto es el primer paso para efectuar mejoras.

2. Diagrama de Causas y Efectos. Ésta no es precisamente una técnica estadística, se le conoce también como el diagrama de pescado, a través de éste se analizan las causas que originan una falla. La calidad que queremos mejorar y controlar se representa concretamente mediante cifras de longitud, dureza, por ciento de piezas defectuosas, etc. Estas pueden denominarse características de calidad, la composición química, los diámetros, los trabajadores, etc. posibles causas de dispersión pueden denominarse factores. Para ilustrar un diagrama la relación existente entre causa y efecto, se debe conocer las causas y los efectos en forma concreta. Por tanto, efecto=característica de calidad y causas=factores.

Un Diagrama de Causa y Efecto, es útil para ayudar a clasificar las causas de dispersión y organizar las relaciones mutuas. Es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama. Si lo están, y si han quedado adecuadamente ilustradas las relaciones entre causa y efecto, el diagrama está completo. En estos diagramas se disponen las posibles causas de dispersión de las características de calidad, este puede elaborarse no solo en lo que se refiere a calidad, sino también con respecto a cuantía, cantidades físicas e incluso seguridad, asistencia al trabajo ó cualquier tipo de problema personal.

3. Estratificación. Sirve para clasificar los datos en función de una característica común. es una forma adecuada de ordenar cifras, números y cantidades con los que se cuenta para un análisis; Es un medio de mostrar datos que encierran una misma característica y los cuales queremos comparar entre si, para saber la relación que existe entre ellos y como interactúan entre si.

4. Hoja de Verificación. Formato para recopilar datos en forma ordenada y de manera simultánea al proceso. Es la forma de presentar resultados de una forma que pueda ser vista y entendida, esto es ordenar datos de acuerdo como se van presentando a lo largo de nuestro programa, plan o proceso.

5. Histograma. Gráfica de barras que permite evaluar cómo se distribuyen las variaciones en cuanto al proceso. Es tomar decisiones con relación a un lote o proceso a base de los datos que nos proporcionan las muestras extraídas, determinar la forma, el valor central y las modalidades de dispersión que presenta. es un gráfico en forma de barras, o rectángulos, también gráficas de barras. Cada barra se denomina clase. el ancho de barra es el intervalo de clase; los valores numéricos correspondientes a los extremos de la barra son los límites de las clases; el valor central de cada clase se llama valor representado o valor medio. La simple preparación de una tabla de frecuencia y un histograma puede suministrar un gran caudal de información.

6. Diagrama de Dispersión. Permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y efecto, para comprobar lo establecido en el diagrama de Ishikawa. en general cuando hablamos de la relación entre dos tipos de datos nos referimos en realidad, o bien (1) a una relación de causas y efectos, (2) a una relación entre causas y otra, ó (3) a una relación entre una causa y dos causas; Si se representan estos datos, se obtiene un diagrama, este es el Diagrama de Dispersión, así mediante un diagrama de dispersión se reúnen varios grupos de datos correspondientes, se ordenan los tipos de datos y luego se les presenta en gráfico corriente.

7. Gráficas y Cuadros de Control. Herramientas estadísticas para distinguir variaciones normales y anormales. El observar los cambios que sufren los datos a lo largo del tiempo, y el estudiar el efecto que tienen sobre el proceso los diversos factores que con el correr del tiempo sufren modificaciones, es un modo de seguir tales cambios, es el empleo de gráficas. un gráfico cuadro con líneas de límites se conoce como gráfico de control, y las líneas se denominan líneas de control. El propósito de construir un gráfico de control es determinar si cada punto del gráfico es normal o anormal, y así conocer los cambios operados en el proceso del que se han recogido. cada punto del gráfico debe indicar correctamente de qué proceso se han tomado los datos.

Los puntos de un gráfico de control representan divisiones arbitrarias del proceso de fabricación. Los gráficos de control dan más información que una simple serie cronológica de datos: Indica como cambiar a lo largo de un periodo de tiempo la influencia de diversos factores(materiales, trabajadores, metodos, etc.) y si hay dos o más factores diferentes que ejercen influencia.

Éstas son las siete herramientas llamadas indispensables para el control de calidad, junto con estas herramientas, los trabajadores deben de adiestrarse en los puntos básicos:

- a) El concepto de calidad, respeto por los consumidores, convencimiento de que el proceso siguiente es su cliente y sentido de la garantía de calidad.
- b) Principios y medio de ejecución relacionados con administración y mejoramiento, Círculos de control, el PHVA y la historia de control de calidad.
- c) Un modo de pensar estadístico, los datos tienen su propia distribución y son dispersos.

Sabiendo esto, uno debe tener la capacidad de utilizar los datos para hacer una estimación estadística y juzgar determinada acción que se va a llevar a cabo o idear importantes pruebas estadísticas, etc.

El Control Total de Calidad es un enfoque hacia la excelencia, ya que el enfoque hacia las personas, la cercanía al cliente, el servicio, la calidad y los sistemas flexibles persisten en el CTC.

Deming y el método de mejoramiento de la calidad.

El Dr. W. Deming nació en Sioux Iowa, EE.UU. en 1900. Después de graduarse en la universidad de Wyoming, empezó su carrera en los años 20 enseñando ingeniería y física mientras continuaba con sus estudios de maestría y doctorado. En 1927 Deming era un físico-matemático en el Departamento de Agricultura de EE.UU., y en 1928 recibió su doctorado en la Universidad de Yale, continuó trabajando en el departamento hasta 1939.

Al término de la segunda Guerra mundial fue nombrado profesor de estadística de la escuela de graduados de administración de negocios de la Universidad de Nueva York. Durante este tiempo se puso en contacto con los japoneses. Sus primeras visitas a Japón fueron durante 1947 y 1948, para poner al día los informes sobre el estado de la fuerza de trabajo, nutrición, alojamiento y productividad agrícola. En 1960 fue honrado en nombre del emperador de Japón, con la medalla del orden del Tesoro Sagrado, por sus contribuciones a la calidad y economía japonesa a través del control estadístico de calidad. Antes en 1956 había recibido la medalla Shewhart de la Sociedad Norteamericana de control de Calidad.

El Dr. Deming ocupa un lugar preponderante en el movimiento hacia la calidad debido, sobre todo, a su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración y a la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

El plantea que si mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de alta gerencia.

Es un error suponer que si uno puede medir los resultados de una actividad, ésta tampoco puede dirigirse. El hecho es que las pérdidas y las ganancias más importantes no pueden medirse; sin embargo, para sobrevivir, deben ser dirigidas.

Íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad, está el Método Deming o filosofía de la calidad total, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad.

El Dr. Edwards Deming fue quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos de control estadístico de calidad; de hecho, el enfoque de Control Total de Calidad utilizado por Ishikawa, tiene como fundamento el control estadístico propuesto por Deming.

Como experto en estadística, el Dr. Deming se propuso buscar las fuentes del mejoramiento de la calidad. En vista de que los métodos estadísticos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía el Dr. Deming la bautizó como “Los catorce puntos”.

Los catorce puntos del Dr. Deming son:

1.- Ser constante es el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de que su objetivo primordial sea hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento. De esta manera, las utilidades se darán implícitamente.

2.- Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos. Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y a un servicio hoso. Necesitamos una nueva religión, en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3.- No depender más de la inspección masiva. Las organizaciones instrumentan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el proceso. Los departamentos de compras tienen la costumbre de elegir el proveedor que

ofrezca el precio más bajo; con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor.

5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia esta obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo en todos los niveles. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus funciones de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Concuera con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación.

7.-Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y proporcionar ayuda, por medio de métodos objetivos, a quien la requiera.

8.-Impulsar la comunicación y la productividad. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en qué consiste el trabajo o si está bien o mal. La perdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, mediante la comunicación.

9.- Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff. Con frecuencia las áreas de staff- departamentos y secciones- compiten entre si o tienen metas que chocan continuamente. No trabajan en equipo para resolver los problemas o para preverlos y, lo que es peor, las metas de un departamento pueden causarle dificultades a otro. La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral en el que participe toda la empresa.

10.-Eliminar los lemas, las exhortaciones y los carteles. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, piden aumentar la productividad, pero no enseñan métodos de mejora.

11.- Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad. La capacitación en la utilización de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiado cuando no puede hacerlo. Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como los empleados tendrán que ser entrenados en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14.-Tomar medidas para lograr la transformación. La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos, con un plan de acción, para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta ni tampoco los gerentes.

Si se analiza la filosofía Deming, también se encuentran grandes coincidencias con el enfoque de la excelencia; calidad en el producto y/o servicio, valores compartidos, enfoque hacia las personas, mejor comunicación interdepartamental y hacer que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo, son también atributos de los principios de excelencia.

Para Deming, las etapas necesarias para el mejoramiento de procesos ó espiral incesante de la filosofía del Dr. Deming, son: Definir el proceso, Identificar las características de calidad del proceso, Mantener el proceso bajo observación y control, y Mejorar sistemáticamente el proceso. Además de los catorce puntos y de la espiral del mejoramiento, Deming establece las siete enfermedades mortales de las empresas y los obstáculos para el proceso de mejora.

La filosofía Deming provee un marco consistente para percibir a la organización como un cuerpo integrado, en donde la fuerza propulsora es la calidad, mediante el mejoramiento incesante de todos los procesos.

Juran y su programa de mejoramiento.

Joseph Juran empezó a laborar en la Wester Electric en los años 20, en sus días de vanguardia en el desarrollo de métodos estadísticos para el control de calidad paso mucho tiempo como Ingeniero Industrial Corporativo; Enseñó principios de calidad a los Japoneses junto con Deming, los cuales fueron el elemento principal en la reorganización para la calidad, que había dejado un Japón derruido después de la Segunda Guerra Mundial.

En contraposición con Deming, no propone un cambio cultural en la organización, sino más bien buscar mejorar la calidad trabajando dentro del sistema al cual están acostumbrados, los gerentes de Estados Unidos, así sus programas están diseñados para ajustarse a la actividad estratégica planificada de las empresas con mínimo riesgo de ser rechazada. Entre sus supuestos están, que los empleados de diversos núcleos de una organización hablan idiomas diferentes (Deming creó que la estadística es el idioma común).

La alta gerencia habla el idioma de los dólares, los trabajadores hablan el idioma de las cosas, y los mandos intermedios deben de ser capaces de hablar en ambos idiomas; los asuntos de la calidad se deben exponer en el lenguaje en que se pueda comprender: el

dinero, por lo cual juran aconseja usar el control de costos de calidad y análisis de Pareto para atraer la atención a los problemas de calidad.

Juran define la calidad como "adecuación al uso", esta calidad se divide en cuatro categorías:

- Calidad de diseño.
- Calidad y Cumplimiento en las normas.
- Calidad y Disponibilidad
- Calidad de Servicio en el campo.

La calidad de diseño, se centra en la investigación de mercado, el concepto de producción y las especificaciones de diseño. El cumplimiento de las normas comprende la tecnología, mano de obra y administración. La disponibilidad se centra en la confiabilidad, factibilidad de mantenimiento y al apoyo logístico. La Calidad de servicios en el campo comprende rapidez, compromiso e integridad.

Al igual que Deming aconseja una espiral sin fin de actividades, que incluye investigación de mercado, elaboración del producto, diseño, planificación de la manufactura, compras, control de proceso de producción, inspección y pruebas y ventas, seguimiento de retroalimentación por parte del cliente; La alta administración debe desempeñar un papel activo y entusiasta en el proceso de administración de calidad.

Juran se enfoca a 3 procesos principales de calidad (trilogía de la calidad); Planificación de calidad, que es el proceso de preparar para cumplir con los metas de calidad, durante las operaciones y el mejoramiento de calidad, que es el proceso de alcanzar niveles sin precedentes de funcionalidad.

A diferencia de Deming, Juran especifica un programa determinado de mejoramiento de calidad, que abarca la necesidad de mejora, identificación de proyectos específicos de mejora, organizar la guía para los proyectos, diagnosticando causas y dando remedios a ellos; Su afirmación es que la mayoría de las empresas cumplen con el control de calidad como función primaria de prioridad, de la trilogía la mayoría de las empresas se sienten fuertes en esto, sin embargo la planificación y el mejoramiento de calidad no son prioridades importantes y en la mejor parte de las empresas son bastante más débiles. Siente que se deben dedicar más esfuerzos a planificar la calidad y todo para mejorarla.

Crosby y la filosofía "cero defectos"

Phillip B. Crosby está ligado con la filosofía conocida como "cero defectos", que se experimentó en la Martín Company, fabrica de los misiles Pershing. El hecho de haber podido entregar en Cabo Cañaveral uno de estos artefactos el 12 de diciembre de 1961 sin ningún defecto y el haber podido entregar otro en febrero de 1962 también sin ningún

defecto, pero este último ya como resultado de una petición expresa de la administración a los trabajadores en este sentido.

Esto hizo caer en la cuenta a los directivos de esta empresa que cuando la administración pide perfección, ésta se da. Si no se da la perfección en un trabajo, este se debe a que la administración o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Para Phillip Crosby, el proceso de mejoramiento de la calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos. Lograr la calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas, presentan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional. Por otra parte, Crosby señala que "la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes debe vacunarse". Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas bien definidas, que son:

Determinación. Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo decide que no está dispuesto a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización. Toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad:

1.- "Calidad se define cómo cumplir con los requisitos". Este principio nos dice que para mejorar la calidad todo el personal debe estar consciente de que se deben hacer las cosas bien desde la primera vez, pero para que esto se lleve a cabo, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben cumplir los empleados; suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y dedicar todo su tiempo a estudiar y ayudar al personal a cumplir esos requisitos.

2.- "El sistema de la calidad es la prevención". Este principio señala que es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por lo tanto hay que observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Siempre logrará salir adelante la organización que convierta a la prevención como parte esencial de la vida diaria.

3.- "El estándar de realización es cero defectos". Crosby creó el concepto "cero defectos" porque afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de ellos. Por lo que deben establecerse "niveles de calidad" o estándares de trabajo, sino más bien un estado ideal de trabajo.

Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y la falta de atención. Por lo tanto, deben ser eliminados con una mayor capacitación, un cambio de actitud y la renovación de valores morales de todas las personas.

4.- "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento". Aquí se menciona una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, costeadando todas las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal (incumplimiento de requisitos) ;Desde correcciones hasta reprocesos, el pago de garantías y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos por los defectuosos. El determinar este costo sirve para saber en qué grado una compañía esta mejorando en su calidad.

Educación. Una vez que en la empresa hay la determinación de conseguir la calidad de sus productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continuo para todo el personal. La educación tiene que ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan los cuatro principios absolutos, el proceso de mejoramiento de la calidad, y lo que implica la calidad total dentro de la organización.

Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles: Ejecutivos. Para que los ejecutivos comprendan su posición como causantes de problemas y propiciadores del mejoramiento de la calidad. para Gerentes, para que estos defiendan y luchen por el mejoramiento de la calidad. Y para Personal, con el propósito de concientizar al personal acerca de la importancia de la calidad, para que aplique los conocimientos adquiridos y comprenda con hechos reales los conceptos estudiados.

Implantación. La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica, para lo cual, Crosby propone 14 pasos:

1. Compromiso de la dirección. La alta dirección debe elaborar una política de calidad; el tema principal de discusión en sus reuniones debe ser la mejora que se debe seguir para obtener una mejor y optima calidad.

2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. Se integran grupos de personas a nivel supervisión, cuyo propósito sea guiar el proceso y promover su evolución; el equipo tendrá un presidente y un coordinador, éste deberá ser alguien que tenga fácil comunicación con la alta gerencia para establecer la estrategia general a seguir.

3. Medición. Todo el personal debe pensar en su trabajo y cómo medirlo, pues así todos conocerán cómo y hacia dónde van. A través de la medición, los requisitos de cada actividad o trabajo se van consolidando y definiendo específicamente.

4. El costo de la calidad. Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de calidad (cuarto principio absoluto de la calidad).

5. Crear conciencia sobre la calidad. Se debe concientizar al personal por medio de "información", de lo que cuesta hacer las cosas mal y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad. Además, las personas deben conocer las acciones que realiza la dirección con respecto a la calidad, para observar el compromiso que tiene la misma con el proceso de mejoramiento.

6. Acción correctiva. Se refiere a establecer un sistema de corrección, el cual se basará en información relevante del problema y análisis detallado que muestra las causas que lo originaron, para eliminarlo.

7. Planear el día cero defectos. Elaborar un plan y/o programa de desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participarán oradores que presenten a los clientes, los sindicatos, las comunidades, los empleados, y todos aquellos que estén interesados en calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer el día a partir del cual se trabajará con cero defectos.

8. Educación al personal. Después de que los directivos han comprendido los cuatro principios absolutos, se debe educar al personal para concientizarlo, para que sea menos tolerante a los defectos y errores, lo que dará como resultado el mejoramiento deseado.

9. Día cero defectos. Consiste en llevar a cabo lo planeado por la compañía en un día del año, en el que ninguna actividad tendrá defectos, en el que la dirección debe reafirmar las intenciones serias acerca del mejoramiento frente a sus empleados, clientes, proveedores, autoridades, etc.

10. Fijar metas. Esta etapa se realiza después de determinar y obtener mediciones (paso tres), porque como resultado se fijan nuevas metas u objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia cero defectos.

11. Eliminar las causas de error. Se solicita al personal que señale los problemas existentes dentro de sus actividades o relación laboral, para de esta manera resolver las causas de error.

12. Reconocimientos. Es muy importante organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como "modelos de calidad" o que hacen bien las cosas sin necesidad de presión. La elección de estas personas estará a cargo de los propios empleados.

13. Consejos de calidad. Consiste en reunir a los profesionales de la calidad, con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de

problemas, para que se estimule entre ellos y los empleados la certeza de alcanzar cero defectos.

14. Repetir todo el proceso. Es el momento en el que sea alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad, debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e inicie innovaciones para obtener obtener aun mayores mejoras.

El proceso de Crosby lleva implícitos también los elementos de calidad propuestos por los otros autores: calidad, filosofía, enfoque hacia las personas y educación.

Panorama de la calidad en México.

Durante los últimos años, México ha experimentado una de las más profundas transformaciones producto de su apertura económica y comercial, por lo cual la filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en la década de los años 80, debido principalmente a que varias compañías multinacionales, especialmente en la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y, por consiguiente, a exigir evidencias estadísticas de calidad a las compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria automotriz. En esta forma, empresas estrictamente mexicanas han adoptado el nuevo sistema administrativo.

La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, pues la maquila opera sistemas muy precisos de calidad, lo cual ha requerido una formación especial del personal.

Empresas mexicanas, debido a la crisis económica que a partir de 1982 enfrenta el país, han visualizado la necesidad de exportar para sobrevivir; por esto, han buscado la forma de ser verdaderamente competitivas a nivel internacional.

En la introducción de la estrategia de la calidad, la industria mexicana ha seguido básicamente dos modelos:

- 1) Algunas empresas han optado por recurrir a la consultoría extranjera en esta materia.
- 2) Otras, en cambio, han ido asimilando, poco a poco, la nueva filosofía y han generado ellas mismas, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo del control de calidad.

Los empresarios mexicanos, en general, tienen cada día mayor conciencia de la necesidad de operar un cambio de mentalidad en favor de la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Esto se pone de manifiesto en el hecho de que los conceptos de calidad y de competitividad afloran cada vez más en la mayoría de los eventos de diversas organizaciones profesionales.

Algunas de las organizaciones que han surgido últimamente para promover el sistema administrativo de control de calidad son las siguientes:

La Fundación Mexicana para la Calidad total A. C.; que integra a organizaciones públicas y privadas, instituciones de educación superior y sindicatos comprometidos con la calidad. Esta fundación tiene como propósito "Generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnologías y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad, con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y ser autosuficientes en materia de calidad/productividad y así contribuir al desarrollo nacional".

La decisión de empresarios de Monterrey de establecer un organismo que coordine los esfuerzos de las diversas empresas en favor de la calidad. Esta decisión ha cristalizado en la organización denominada Consejo de Calidad Metropolitano.A.C. fundado en 1988.

El 14 de Abril de 1988 , se constituye legalmente la fundación Mexicana para la Calidad Total, después de estudiar profundamente las necesidades nacionales en esta área. Esta organización se creo con una ambiciosa misión que es la de impulsar y promover una cultura de Calidad Total en México, y así contribuir al desarrollo nacional; no solo apoya a las organizaciones, sino que pretende impulsar la filosofía de que la calidad sea parte de los valores importantes de los mexicanos.

A partir de organismos que lo antecedieron(Centro Nacional de la Productividad, Instituto Nacional de la Productividad entre otros), así como de agrupaciones internacionales similares(American Productivity and Quality Center, European Foundation for Quality Management, etc.), la Fundación adapta filosofía y visión de la Calidad Total a la realidad mexicana actual.

Existe cada día un consenso mayor de que un factor esencial y prioritario para modernizar a las organizaciones mexicanas es la incorporación acelerada de una cultura de Calidad Total en todos los procesos de producción de bienes y servicios.

Por este motivo, el Ejecutivo Federal apoyó el rediseño profundo del antiguo Premio Nacional de Calidad y en Noviembre 30 de 1989, el propio Presidente de la República firmó el decreto correspondiente que dio existencia al *nuevo* Premio Nacional de Calidad como la visión rectora para todas las organizaciones que deseen mejorar su calidad en nuestro país.

El Premio responde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía en la que la competencia es cada día más acentuada. Así, se convierte en uno de los principales instrumentos para promover una cultura de Calidad Total en México y por consiguiente en una de las actividades prioritarias de la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Según el Decreto Presidencial ya citado, los objetivos son los siguientes:

- Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad Total en las unidades productivas de bienes o servicios en el país.
- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos, desde un enfoque y no de regulación.
- Fomentar la exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, con base en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

El Premio Nacional de Calidad(PNC) reconoce los esfuerzos integrales hacia la Calidad Total de las organizaciones mexicanas, además de ser un instrumento para promover, desarrollar y difundir la calidad de procesos industriales, productos y servicios, con el fin de apoyar la modernización y competitividad de las empresas establecidas en el país. por lo cuál su procedimiento se rige en las siguientes categorías:

- Empresas Industriales Grandes.
- Empresas industriales Medianas o Pequeñas.
- Empresas Comerciales Grandes.
- Empresas Comerciales medianas o Pequeñas.
- Empresas de Servicios Grandes.
- Empresas de Servicios Medianas o Pequeñas.

El carácter comercial, industrial o de servicio, lo dará la actividad de la empresa que represente al menos el 50% de las ventas de trabajadores, en la siguiente forma: Grande, a la que tenga más de 500 trabajadores y Mediana o Pequeña, a la que tenga hasta 500 trabajadores.

Actualmente, se entregan hasta 10 reconocimientos y no más de dos por cada una de las categorías arriba mencionadas(pueden quedarse desiertas algunas categorías).

El Decreto establece que será el Sr. Presidente de la República quien cada año entregue este reconocimiento a las empresas ganadoras.

El Proceso de Evaluación es el Siguiete:

Primera Fase: SECOFI expide una convocatoria, la cual se publica en Enero de cada año en diversos medios de difusión impresos y en el Diario Oficial de la Federación. Además de que la convocatoria deberá señalar los plazos, procedimientos e información que deberán entregar los participantes para su registro y selección. La información mínima que deberá solicitarse a través de la convocatoria a las empresas interesadas será la siguiente:

Y. Datos de la empresa:

- a) Nombre y Dirección;
- b) Nombre del director general o del ejecutivo de mayor rango;
- c) Número total de trabajadores;
- d) Ventas totales en el ejercicio anterior.
- e) si participa la empresa íntegramente o sólo una de sus divisiones o planta, y
- f) sector industrial, comercial o de servicio a que pertenece.

II. Breve descripción sobre sistemas y procesos actuales de la empresa para obtener la calidad total;

III. Breve informe sobre los logros alcanzados en materia de calidad total;

IV. Categoría en que participa.

Se integra un grupo de trabajo(compuesto por el Director General de Normas y el de Desarrollo Tecnológico de SECOFI y por dos representantes de la Fundación Mexicana

para la Calidad total, de acuerdo al Art. 8 del citado decreto Presidencial) para evaluar la documentación que presentan los participantes en los términos prescritos por la Convocatoria.

Se integra un grupo de evaluadores de Primera Etapa, quienes determinan a los semifinalistas preseleccionados como posibles merecedores de El Premio.

Segunda Fase: Un grupo independiente de evaluadores, debidamente seleccionado por un Comité compuesto por dos representantes de SECOFI, dos miembros de la Fundación Mexicana para la Calidad Total(FUNDAMECAT) y un evaluador del año anterior, recibe un curso intensivo de capacitación para manejar el instrumento de evaluación del PNC.

Las empresas que resulten finalistas deberán entregar a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial una descripción más detallada sobre sistemas, procesos y logros en materia de calidad total, así como la documentación y estadísticas con que cuenten respecto a los siguientes aspectos:

- I. Enfoque o estrategia utilizada en el proceso de calidad total;
 - II. Profundidad y alcance en la instrumentación del mismo;
 - III. Reconocimiento y observaciones de sus proveedores y usuarios;
 - IV. Repercusión económica en que estos esfuerzos hayan tenido dentro de la empresa, incluyendo ahorros logrados;
 - V. Niveles de calidad alcanzados, comprobables por evidencia estadística;
 - VI. Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores e índice que lo demuestren,
 - VII. Aplicación de mercados, nacionales o internacionales obtenidos;
 - VIII. Reconocimientos nacionales o internacionales obtenidos;
 - IX. Comparación de los logros obtenidos con otras empresas que elaboran bienes o servicios similares dentro o fuera del país;
 - X. Impacto en la comunidad, derivado del proceso de calidad total.
- Cuando menos tres evaluadores, en forma independiente, y bajo un procedimiento estrictamente confidencial, realizan el análisis de los procesos de Calidad Total de cada una de las empresas semifinalistas. De éstas, se selecciona a un grupo reducido con mayores posibilidades y se les visita para verificar y ampliar la información presentada. FUNDAMECAT supervisa la calidad de este proceso.

Tercera Fase: La selección definitiva de las empresas que recibirán el Premio Nacional de Calidad se hace a través de un Comité, integrado por:

- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quien lo preside.
- El Subsecretario de Promoción de la Industria y el Comercio exterior.
- El Director General de Normas.
- El Director General del Instituto Nacional del Consumidor.
- El Director General del Centro Nacional de Metrología.
- Un representante de la Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos
- Un representante de la Cámara Nacional de la Industria de Comercio.
- Un representante de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

El Premio Nacional de Calidad será entregado por el titular del Ejecutivo Federal, en un evento solemne que se organizara el mes de noviembre de cada año.

El uso del emblema del Premio Nacional de Calidad será por un año, a partir del otorgamiento de éste a los organizadores.

La difusión del Premio Nacional de Calidad podrá realizarse a través de los medios de comunicación que considere adecuados el ganador y a su propio costo. Dicha publicidad solamente podrá hacerse mencionando el año en el que fue otorgado el premio, previa autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Así mismo, en el caso de que se otorgase el Premio Nacional de Calidad a alguna planta, producto o servicio específico. Se deberá señalar tal circunstancia en la publicidad de la empresa.

Entre las instituciones y Empresas que imparten cursos, talleres, conferencias, Diplomados, Asesorías, etc., en el área de calidad se Encuentran:

Institución:

Oferta:

Universidad Anáhuac

Doctorado en:
Ingeniería Industrial: Planeación
Estratégica, ingeniería y Tecnología.

Ingeniería Industrial: Sistemas
Integrados de Manufactura.

Ingeniería Industrial: Planeación
Estratégica de Ingeniería y Tecnología.

Maestría en:
Alta Dirección.

Universidad del Valle de México

Diplomado en:
Liderazgo y desarrollo Empresarial
Estratégico.

ITAM.
(Instituto Tecnológico Autónomo
de México)

Diplomado en:
Creación y Desarrollo de Nuevos
Productos.

Desarrollo de Empresarios.

Administración de la Tecnología y
Nuevas operaciones.

Administración y Desarrollo de Negocios.

Planeación estratégica.

Estadística para la Calidad.

ITAM

Cursos en:
Formación de Auditores Internos en
ISO-9000.

Seminario Taller de Administración de la
Productividad.

Liderazgo y Empowerment.

Operaciones y Producción.

Cursos especiales en:
Auditoria Interna de la Calidad.

Calidad Total y mejora de Procesos.

Dirección Estratégica de Hospitales.

UAM
(Universidad Autónoma
Metropolitana)

Maestría en:
Economía y Gestión del Cambio
Tecnológico.

IPN
(ESIME)

Tercer Congreso de Liderazgo
Empresarial

Curso en:
Negociación Estratégica.

ITESM
(Instituto Tecnológico y de
Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México)

Diplomados en:
Calidad.

Planeación Corporativa.

Liderazgo y Participación.

ITESM

Actualización Directiva en:
Estrategia Competitiva y Transformación
Organizacional.

Estrategias Corporativas.

UNAM
Facultad de Contaduría y
Administración.

Seminarios sobre:
Aspectos Humanos del servidor.
(Calidad en Servicio al Cliente)

Calidad Total para Juntas y reuniones,
Calidad y productividad.

Círculos de Calidad

El servicio, una nueva Forma de
Administrar.

Integración de Equipos para la Calidad Total.

La Gerencia del Servicio al Cliente con Calidad.

Estrategias para Lograr Metas.

Calidad Total en la Gerencia de Ventas.

Desarrollo de Estrategias.

Administrativos Modelos de la Administración para la Productividad, Planeación Estratégica y de Proyectos.

Facultad de Contaduría y Administración.

**Diplomados en:
Administración estratégica.
Calidad en Administración de los Servicios de Salud.**

Calidad Total.

Facultad de Ingeniería.

**Cursos en:
Planeación Estratégica.**

Entorno Económico y Visión Estratégica de la Empresa.

Diseño de Instalaciones Bajo la Norma Mexicana NOM-001-SEMP-1994.

Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

Elaboración de Programas de calidad Total en Instituciones Publicas.

Control y Verificación de la Calidad del Concreto Hidráulico..

Planeación Estratégica Publica.

Supervisión y Control de Calidad en Carreteras.

Calidad Ejecutiva Secretarial.

Calidad en el Servicio Publico.

Administración estratégica del cambio hacia la Reingeniería.

Facultad de Ingeniería

Lineamientos y Normatividad para unidades Administrativas.

Herramientas para el Control de Calidad de Materiales de Uso Mecánico.

Norma Oficial Mexicana para instalaciones Eléctricas.

Herramientas Estadísticas y Reducción de Costos de Calidad.

Calidad y Excelencia en la Actuación Directiva.

**Control de la Contaminación y Uso
Eficiente de Energía.**

Planeación y Control de la Producción.

**Aseguramiento de la Calidad en la Industria
de la Construcción.**

Filosofía de Mejora.

Control de Calidad de Materiales y obras.

**Planeación Estratégica y Reingeniería
de Procesos.**

**Calidad Total y Gobernabilidad en la
Solución de Problemas públicos.**

**Diseño, Implantación, Seguimiento y
Evaluación de Sistemas de Calidad en
Organizaciones de Ingeniería.**

Facultad de Ingeniería

Análisis y Control de Calidad.

**Diplomados en:
Excelencia Corporativa.**

**Maestrías en:
Ingeniería Financiera(Calidad del Agua).**

Facultad de Química

**Cursos en:
Lineamientos para la Elaboración del
Manual de Aseguramiento de la Calidad
para el Laboratorio de Análisis Clínico.**

**Auditorías Internas de Calidad tipo
ISO-9000.**

**Principios Básicos y Marco de Referencia
de la Norma ISO-14000.**

Calidad de Servicios al Cliente.

Descripción y Análisis de ISO-14000.

Planeación Estratégica Comercial.

Sensibilidad para la Calidad.

**Auditoría Ambiental De acuerdo a Normas
ISO-14000.**

**Norma ISO-14000 como Herramienta
en la Administración y Manejo de Residuos
Peligrosos.**

Control Estadístico del Proceso.

Facultad de Química

**Implementación y Operación Sobre
Normas ISO-14000.**

Control de Calidad y Medio Ambiente.

Control de Calidad de Cosméticos.

**Verificación de la Calidad de Carnes y
Pescados Frescos.**

Serie ISO-9000 para Pequeña y Mediana Empresa.

Aplicación de la Filosofía de Calidad en la Industria Farmacéutica.

**Diplomados en:
En Materiales y Residuos Industriales Peligrosos (ISO-14000).**

Sobre Norma ISO-14000.

Básico en Control estadístico de la Calidad.

Avanzado en Control Estadístico de Calidad.

**CANACINTRA
(Cámara Nacional de la Industria de Extracción)**

Programa de Calidad integral y Modernización, para Pequeña y Mediana Industria.

**Cursos Abiertos y Cerrados(Personalizados):
ISO-9000/NMX-CC.**

CANACINTRA

**Consultoría en:
Implantación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad bajo Norma ISO-9000.**

**Cámara de Comercio
México-Canada**

Primer Congreso Norteamericano sobre la Calidad en las Organizaciones.

Newport University
Campus Ciudad de México.
(Educación a Distancia)

Maestría y Doctorado en Calidad Total.

IMECCA; A.C.
(Instituto Mexicano de Control
de Calidad,A.C.)

Congreso Latinoamericano de Calidad
Lema: Latinoamérica Integrada por la
Calidad.

Sexto Foro Internacional del IMECCA,
Sobre ISO-9000.

Cursos en:
Estrategias Modernas de Calidad y
Productividad.
Control Estadístico de Calidad en la
Producción.

Control Estadístico de Calidad para las
Inspecciones en Base a ISO-9000

Control Estadístico de Calidad Apoyado
por Computadora.

Calidad en Tratamientos Térmicos de
Acero

Calidad en Soldaduras.

Control de Calidad en Hules y
Elastomeros.

IMECCA

Calidad en los Servicios.

Control de Calidad en la Industria Textil y
de Confección.

Control de Calidad en Trabajos de Oficina y Administración.

Control de Calidad en Alimentos.

Análisis y Diseño de Sistemas de Calidad de Manufactura según ISO-9000.

Diseño Cibernético de Sistemas de Calidad.

Ingeniería de Calidad.

Auditoría de Calidad ISO/QS-9000/VDA, Forma de Auditoría Interna.

Ingeniería de Calidad Mediante el Enfoque Taguchi.

Calidad Total para Directores.

Administración de la Calidad Total a Nivel Gerencial.

Curso Latinoamericano de Formación de Supervisores de Control de Calidad.

Curso Internacional de Especialistas en la Calidad Total, Aseguramiento de Calidad y Control Estadístico de Calidad.

IMECCA

Planeación Avanzada de la Calidad y la Aprobación de Partes de Producción.

Despliegue de la Función Calidad(QFD).

Estrategias Modernas de Calidad y Productividad.

Diplomados en:
Control Estadístico de Proceso.

Ingeniería de Calidad.

Garantía de Calidad(ISO/QS-9000/VDA).

Empresa

Oferta:

Kepner-Tregoe
(Consultoría de proceso,
S.A.deC.V.)

Seminarios sobre:
Liderazgo y Participación.

Formación de Equipos de trabajo.

Desarrollo del Pensamiento estratégico.

EXCEL Internacional,S.A.deC.V.
(Capacitación y Consultoría para
el mejoramiento de las empresas)

Cursos de desarrollo e implementación
en ISO 14000, e ISO/QS-9000 (Auditor
Líder)

Revista The Informed Outlook

Información reciente sobre normas
internacionales de Sistemas de Calidad,
como: ISO-9000, QS-9000, ISO-14000
y toda la rama de calidad.

Criterios de Puntuación para la Evaluación Final

Categorías y Temas específicos.	Puntos máximos
1.0 Calidad centrada en dar Valor Superior a los Clientes	200
1.1 Conocimiento Profundo de Mercado y Clientes	80
1.2 Administración del Servicio y la Relación con los Clientes	70
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	50
2.0 Liderazgo	110
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	50
2.3 Cultura de Calidad	60
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de calidad	120
3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	60
3.2 Educación y Desarrollo	30
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	30
4.0 Administración de la Información	60
4.1 Diseño de los Sistemas de Información	20
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	40
5.0 Planeación	60
5.1 Planeación Estratégica	30
5.2 Planeación Operativa	30
6.0 Administración y Mejora de Procesos	100
6.1 Diseño de Productos, Servicios y Procesos	30
6.2 Proceso Clave	30
6.3 Procesos en las Areas de Apoyo	20
6.4 Proveedores	20
7.0 Impacto en la Sociedad	50
7.1 Conservación de Ecosistemas	30
7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad	20
8.0 Resultados: Valor Creado	300
8.1 Por Mejora de Productos y servicios	60
8.2 Por Mejora de Procesos y Productividad	60
8.3 Para el Personal	60
8.4 Para los Accionistas o la Institución	60
8.5 Para los Clientes	60
TOTAL	1000

CAPITULO III

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

Concepto de Manual.

El cumplimiento cabal del objetivo de cualquier estructura orgánica requiere de varias acciones que integran su propio existir, tales como estructurar, coordinar, controlar, etc. Todos estos actos Deben ser comunicados al momento de su concepción, durante su desarrollo y al punto de su consumación para que su realización sea plena y útil.

La empresa moderna en lo individual, especialmente la empresa con fines económicos, ha desarrollado y/o perfeccionado técnicas que en ocasiones han rebasado luego sus propios límites para convertirse en técnicas aplicables a escala social, situaciones que también Ocurre en sentido inverso.

El desarrollo acelerado y en cierto modo asombroso de la técnica de la comunicación, no ha producido un medio mejor que el manual, en la suma total de sus características para comunicar la forma estructural adquirida por la propia empresa, los planteamientos de sus políticas de operación y la descripción de los procedimientos a seguir.

Un manual se puede definir como un documento que contiene en forma sistemática, sencilla y uniforme; información, y procedimientos que tratan de los deberes y responsabilidades necesarias para la ejecución de un trabajo, así como los reglamentos bajo los cuales se tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa. Por lo que se considera una herramienta para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Es un recurso formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para crear una parte o todo el organismo.

Es una guía que permite encaminar hacia los objetivos, los esfuerzos del personal. Ofrece posibilidad de dar una expresión, más definida de la estructura Organizacional de un organismo social.

Es un valioso instrumento de gestión y que contiene las guías sobre las cuales se desarrolla un sistema operativo. Es una manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Objetivos de los manuales:

Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, Políticas, procedimientos, relaciones, normas.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica de la planeación e implantación de reformas administrativas.

Donde existe un organismo; es necesario una fijación de objetivos, un diseño de estructura Organizacional, implantación de procedimientos y Políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos es la manera única de acreditar, definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

Ventajas y Desventajas de los Manuales:

Ventajas.

Siendo varias las posibilidades de beneficio del uso de manuales, conviene destacar en lugar predominante que son los manuales el medio de comunicación más eficiente, hasta ahora, con los que cuentan las empresas para difundir de manera práctica los aspectos comentados de su organización, sus políticas, sus procedimientos y la recepción al nuevo empleo.

Tal difusión, reditúa un mayor conocimiento de la empresa en general, tanto a sus integrantes como a terceros interesados y el corolario será, por tanto, un marcado esfuerzo colectivo por hacer mejor a la empresa en todos sentidos.

En un plano distinto, lo escrito y difundido tiene posibilidades de enfoques variados hasta el límite señalado por el número de individuos que pretendan tal interpretación; pero imposibilita el que una persona pueda, razonablemente, sostener posiciones distintas con respecto a un mismo asunto.

Dicho de otra manera más objetiva, una política, la responsabilidad asignada, o una rutina de trabajo que conste por escrito, no pueden estar Cambiadas de sentido o interpretación por el capricho de un ejecutivo o la negligencia del obligado a observarlas.

Asimismo, los manuales protegen a la empresa de los sorpresivos cambios de tendencias, de métodos o de estructuras, derivadas de la simple contingencia que representa la sustitución de un ejecutivo o un modesto supervisor, y cuyos efectos son siempre poco positivos, cuando menos en el ánimo del personal.

Evita repetir información, explicación e instrucciones similares Permite a los empleados saber que es lo que se espera de ellos, cuando y como. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.

Facilitan el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación. y reducen errores operativos, además de evitan que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas, así como Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

Todo manual es susceptible de ser modificado cuando las circunstancias así lo exijan y debe registrar las variaciones producidas.

Desventajas.

Por lo que hace al lado negativo de los manuales, ciertamente debe admitirse que en general las desventajas en que se apoyan sus opositores se derivan de factores subjetivos, tales como sentimiento de limitación a la iniciativa, actitudes de rechazo a la falta de flexibilidad, o lo que es más pernicioso aún; el que se juzgue a los manuales como letra muerta debido a la inexistencia de una persona con la autoridad suficiente para hacerlos observar.

Una considerable desventaja representa también el hecho de que los manuales sean redactados por especialistas ajenos a la empresa y cuyo conocimiento de la misma es puramente objetivo y técnico.

Un manual que constantemente permanezca alejado de la realidad en el tiempo, es decir obsoleto, resulta ser un instrumento inútil de administración.

De hecho los manuales representan un medio de comunicación entre los integrantes de la organización. Los cambios en las técnicas administrativas, la dinámica de la organización, menos oportunidades, etc. aumentan la necesidad y modifican el papel que desempeñan los manuales, por ello el trabajo de elaboración e integración de tales documentos deben manifestar la actitud de la dirección de mantener informado al personal de las directrices y decisiones respecto a la marcha de la propia organización.

Clasificación de Manuales.

Este se puede clasificar dependiendo del uso que se le quiera dar, por lo cuál se clasifican en:

Manuales de Historia de la Empresa.

Manuales de Bienvenida.

Manuales de Políticas.

Manuales de Organización

Manuales de Procedimientos

Manuales de Historia de la Empresa.

En este manual se maneja una semblanza histórica de la fundación, sus principales iniciadores, el entorno político y social que la rodeaba, de cómo fue creciendo hasta el presente, además de la filosofía y empuje que les permitió llegar al lugar que ocupan actualmente.

Manuales de Bienvenida.

Se puede disponer en las empresas de una recopilación de información a la que se le da el nombre de manuales de bienvenida. Su contenido incluye un mensaje para hacer sentir a las personas recién contratadas que al integrarse a la empresa constituye un miembro importante para la organización, agregándose también breves datos históricos de la empresa.

Se incluye información acerca de los planes de beneficios instituidos, así como los lineamientos fundamentales del comportamiento que deberá observar el recién llegado.

Este manual que se integra básicamente con extractos de algunas políticas y de algunos procedimientos llamados también reglamentos, tomados de sus respectivos manuales, tiene la doble ventaja de ahorrar tiempo al departamento de personal por un lado y por otro dar al personal la seguridad con respecto a instrucciones o información que quizá no haya podido captar debidamente de la simple expresión verbal del funcionario que lo contrata.

Manuales de Políticas

Las políticas de una empresa, definidas bien sea como actitudes de la dirección acerca del modo en que deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción, bien como la forma de conducir un negocio hacia un fin determinado o, simplemente como la directriz que conduce hacia el objetivo establecido, tiene que ser del conocimiento pleno de todo individuo que en la empresa se vea enfrentado a la necesidad de tomar decisiones, cuales quiera que éstas sean, para que tales decisiones estén acordes con las políticas que deben servirles de marco y guía.

También debe ser el medio idóneo para un acceso fácil a la política aplicable en cada caso, es el manual de políticas. Manual en que las políticas escritas deben figurar debidamente clasificadas y ordenadas por funciones, adicionadas de una interpretación adecuada que aclare las posibles dudas que puedan surgir con respecto a su aplicación en la práctica y, además, el señalamiento de cursos de acción a seguir para los casos de excepción más frecuentes.

Manuales de Organización y de Procedimientos:

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Organización), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos).

El Manual de Organización nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?.

Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de Procedimientos.

Procedimientos son el Conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina, es la guía que determina como hacer las cosas

Generalmente un procedimiento o instructivo escrito se justifica cuando una rutina de trabajo es llevada a cabo por varias personas, en etapas sucesivas, y la labor mal desempeñada por una de ellas puede afectar negativamente y en forma irremediable, el resultado último. Y es en todo caso indispensable, cuando el trabajo a efectuar es particularmente importante y existe una selección de alternativas por las que el actuante (trabajador o empleado), puede optar.

Como cada día es más acentuada la tendencia a desechar en la redacción de procedimientos el uso de prosa, sea literaria o coloquial, para ser sustituida por el lenguaje gráfico cuyo origen y desarrollo ocurrió en las áreas de la Ingeniería Industrial y en la Investigación de Operaciones, esto ha acarreado como consecuencia positiva una reducción en el tamaño de los manuales de procedimientos, junto con una mayor facilidad para su actualización, pero al mismo tiempo ha tenido el efecto de generar instrucciones para cuya comprensión es preciso un cierto grado de preparación o entrenamiento previo.

Aún así, se puede afirmar que casi en cualquier empresa, por pequeña que sea, puede no existir por escrito ni organización formal ni políticas de operación, pero siempre se encontrarán algunos instructivos escritos, aunque revistan una forma rudimentaria.

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la calidad del producto final.

Describe la secuencia cronológica y lógica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, como, cuando, donde y para que se han de realizarse. Uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Es un instrumento de información en el cual se consigna de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones. Describe los diferentes puestos que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación, suele contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución del trabajo con diagramas.

Es un documento de los “¿cómo?” en una empresa u organización.

Objetivos de los manuales de procedimientos.

Presentar una visión integral de como opera la organización .

Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo

Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso.

Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Clasificación de los Manuales de Procedimientos

Tareas y trabajos individuales: por ejemplo: como operar una maquina de contabilidad.

Practicas departamentales: se indican los procedimientos de operación de un departamento, por ejemplo: manual de reclutamiento y selección. Practicas generales de un área de actividad: ejemplo, manual de producción, ventas, finanzas, etc.

Contenido de un Manual de Procedimientos

Diagrama de flujo de la actividad: Presentar por escrito de manera secuencial cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, con que, donde, en que tiempo se llevarán acabo, y quien es responsable de su ejecución.

Estará integrado por la recopilación de las instrucciones emitidas con el fin de informar los métodos a seguir en el desarrollo de las tareas individuales, y cuya repetición conduce al logro del objetivo fundamental de la empresa.

Describe la secuencia cronológica y lógica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, como, cuando, donde y para que se han de realizarse. Uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Es un instrumento de información en el cual se consigna de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones. Describe los diferentes puestos que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación, suele contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución del trabajo con diagramas.

Es un documento de los “¿cómo?” en una empresa u organización.

Objetivos de los manuales de procedimientos.

Presentar una visión integral de como opera la organización .

Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo

Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso.

Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Clasificación de los Manuales de Procedimientos

Tareas y trabajos individuales: por ejemplo: como operar una maquina de contabilidad.

Practicas departamentales: se indican los procedimientos de operación de un departamento, por ejemplo: manual de reclutamiento y selección. Practicas generales de un área de actividad: ejemplo, manual de producción, ventas, finanzas, etc.

Contenido de un Manual de Procedimientos

Diagrama de flujo de la actividad: Presentar por escrito de manera secuencial cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, con que, donde, en que tiempo se llevarán acabo, y quien es responsable de su ejecución.

Estará integrado por la recopilación de las instrucciones emitidas con el fin de informar los métodos a seguir en el desarrollo de las tareas individuales, y cuya repetición conduce al logro del objetivo fundamental de la empresa.

Sistemas de operaciones Generales en un Manual de Procedimientos

Operaciones Técnicas

1. Producción y transformación
2. Mantenimiento de maquinaria preventivo y correctivo
3. Mantenimiento de Instalación preventivo y correctivo
4. Reciclaje de residuos industriales
5. Seguros y planes de protección

Operaciones Comerciales

6. Ventas: como se hacen
7. Compras: presupuestos, ordenes, cotizaciones.
8. Distribución: medios y canales, publicidad
9. Cobranza: como cobra.

Operaciones Financieras

10. Admón. del capital
11. búsqueda del capital
12. Reclutamiento de personal

Operaciones Administrativas

1. Juntas y reuniones

Reglamento Interior de Trabajo

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. No son materia del reglamento todas las normas de orden técnico y administrativo que se formulan directamente en las empresas para la ejecución de los trabajos.

El RIT son medidas o disposiciones disciplinarias.

Es el conjunto de disposiciones, producto del acuerdo con carácter obligatorio entre trabajador y patrones, y cuyo objeto es contribuir o asistir de conformidad a la naturaleza de la empresa, a la mayor seguridad, regularidad y productividad en el desarrollo de sus trabajos.

Reglamento interior de trabajo

No se repitan las condiciones pactadas del contrato colectivo o la ley de los contratos individuales. Debe ser breve y sencillo

El contenido del reglamento interno de trabajo debe contener:

1. Horas de entrada y salida para los trabajadores.
2. Tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
3. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
4. Días y horas fijados para hacer la limpieza del establecimiento, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
5. Días y lugares de pago.
6. Normas para prevenir los riesgos del trabajo.
7. Labores insalubres y peligrosas que no devén desempeñar menores y protección a mujeres embarazadas
8. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos, así como las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
9. Permisos y licencias.
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión a los trabajadores como medida disciplinaria no podrá exceder a 8 días y el trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se le aplique la sanción.
11. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo a la naturaleza de cada empresa para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

En la formulación del reglamento se observarán las normas siguientes

1. Se formulará por una comisión mixta representantes de los trabajadores y del patrón
2. Si las partes se ponen de acuerdo cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes de su firma lo depositará ante la junta de conciliación y arbitraje.
3. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a la ley
4. El reglamento surtirá efectos a partir de su deposito

La norma de que el RIT se elabore por acuerdo de trabajadores y patrón. Si los trabajadores se niegan a firmarlo entonces el patrón podrá demandar su otorgamiento ante la junta de conciliación y arbitraje, se subsanen las omisiones o se revisen sus disposiciones ilegales. Tanto trabajadores como patrón podrá solicitar en cualquier momento ante la junta de conciliación y arbitraje, se subsanen las omisiones o se revisen sus disposiciones ilegales.

Manual de Organización.

Organización como Unidad Social: Asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos.

Organización formal: aquella en la que se persigue un fin común siguiendo ciertas reglas.

Organización informal: aquella en las que los individuos forman por simpatía.

Organización como función administrativa: Segunda etapa del proceso administrativo, significa organizar, estructurar e integrar los objetivos, proveyendo, la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Elementos esenciales de la Organización

Partes: unidades trabajo-persona, cada una de las cuales se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas

Relaciones: Tienen lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad y la operación de esta persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Las Organizaciones deben ser eficientes y eficaces

Eficiencia: Se preocupa por los medios, métodos, uso de recursos, costos.

Eficacia: Se preocupa por los fines, objetivos, logro de resultados y utilidades.

Principios Básicos de organización: Para Proporcionar eficiencia y eficacia las organizaciones deben estructurarse de acuerdo con ciertos principios fundamentales de organización

La organización debe ser una expresión de los objetivos, principio de la especialización, principio de la definición funcional, de la equivalencia entre la autoridad y la responsabilidad, principio de tramo de control, unidad de mando, y Principio de las funciones de línea y de staff.

Estructura Organizacional: Manera en que una empresa agrupa y reúne Personas y organismos dentro de escalones Jerárquicos (niveles de autoridad), y de áreas de autoridad (departamentos).

Aspecto Vertical: diferentes niveles de autoridad, director, gerente, supervisor, jefe, empleado. **Aspecto Horizontal:** diferentes áreas de actividad de la empresa, producción, ventas, finanzas, personal. El grado de división de los aspectos horizontales y verticales depende del tamaño y complicidad de la empresa.

TIPOS DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN:

1. Estructura lineal
2. Estructura Funcional
3. Estructura línea-staff

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA LINEAL

- A) Principio de unidad de mando
- B) Comunicación directa y formal
- C) Centralización de las decisiones
- D) Aspecto piramidal

Ventajas

Responsabilidad clara y definida

Utilizada por el ejercito, iglesia y pequeñas empresas

Fácil de entender

Desventajas
Comunicaciones lentas e indirectas
Se puede caer en la autocracia
Jefe generalizador (punto de vista general)
Limita el crecimiento de la empresa

CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Principio de la especialización
Línea de comunicación
Descentralización de las decisiones

Ventajas
Especialización de los departamentos
Comunicación clara, directa y rápida
Descentralización de las decisiones

Desventajas
Confusión (se reciben ordenes de varios jefes lo que genera confusión)
Cada especialista tiende a imponer su propio punto de vista
La cúpide tiende a quedar fuera de la organización al no poder dirigir su trabajo.

CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA LINEA-STAFF

Reúne características línea-staff
Coexisten organismos de línea
Autoridad
Necesidad de garantizar que las cosas sean hechas conforme a lo planeado y organizado.
La autoridad es consecuencia de la posición jerárquica .
La autoridad es la capacidad de superior de tener decisiones que afectan la conducta de los subordinados.
La autoridad es el poder de asegurar la ejecución de las ordenes frente a los subordinados.

Tipos de sociedad Ejemplos Base Autoridad predominante:

Tradicional Familia clan Tribu Tradición Costumbre Herencia Tradicional o Patriarcal.
Carismática Partidos políticos, Estados revolucionarios Fidelidad de líder, Creencia, Devoción Carismática.
Burocrática Empresa, Países desarrollados, Ejercito Contrato, Reglamento, Racionalidad Jerárquica.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Transferencia de la autoridad hacia el subordinado de modo que este participe en la toma de decisiones.

No implica pérdida de la autoridad ni de control
Cuando se delega autoridad, debe también atribuirse responsabilidad

AUTORIDAD LINEAL. Autoridad de jefatura y de mando se basa en el principio de unidad de mando, cada subordinado recibe ordenes de un solo jefe y cada jefe tiene Autoridad total.

Es la autoridad de acción o de ejecución, de decisión y se fundamenta en la jerarquía.

AUTORIDAD FUNCIONAL: Autoridad de Especialista, se basa en el principio de la especialización, es la autoridad de asesoramiento, de consultoría es una autoridad parcial y se basa en el conocimiento.

TRAMO DE CONTROL: Numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Factores que influyen en la determinación del tramo de control

- Tamaño de la empresa
- Tipo de Organización
- Niveles Jerárquicos
- Complicidad y tipos de supervisión
- Cantidad del grupo a supervisión
- Habilidad y responsabilidad de quien supervisa

DEPARTAMENTALIZACIÓN: La estructura organizacional puede ser dividida en sentido vertical, dando por resultado los niveles Jerárquicos. y puede ser dividida en sentido horizontal con lo cual surgen las diversas áreas de la empresa.

Departamentalizar Significa: agrupar órganos o áreas en unidades específicas que pueden ser llamados departamentos, divisiones, etc.

Tipos de departamentalización

- Por funciones
- Por productos
- Por cliente
- Por situación geográfica
- Por proceso
- Por proyecto

Como el vehículo más adecuado para comunicar la forma adquirida por cualquier estructura orgánica, al Manual de Organización debe considerársele como un objetivo intermedio del proceso administrativo. Lo cual significa que el periodo de planeación de una organización prevista, culmina al materializarse en el desarrollo y edición del Manual de Organización.

Por supuesto, tal meta no es la única ni quizá la más importante de la fase de organización; pero es indispensable su logro para que ésta pueda considerarse consumada y se proceda a dar el paso que conduzca a la siguiente etapa en el proceso de la administración. Un Manual de Organización es la exposición con detalle de la estructura de una institución que señalan

los puestos y la relación que existe entre ellos, además explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las dependencias de la institución.

Un Manual de Organización ayuda a conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda empresa Clasifica las responsabilidades, independiza el resultado de las actividades de cada habilidad, es un instrumento para la planificación y formación de la calidad, y es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

Como el vehículo más adecuado para comunicar la forma adquirida por cualquier estructura orgánica, al Manual de Organización debe considerársele como un objetivo intermedio del proceso administrativo. Lo cual significa que el periodo de planeación de una organización prevista, culmina al materializarse en el desarrollo y edición del Manual de Organización.

Por supuesto, tal meta no es la única ni quizá la más importante de la fase de organización; pero es indispensable su logro para que ésta pueda considerarse consumada y se proceda a dar el paso que conduzca a la siguiente etapa en el proceso de la administración.

Un Manual de Organización es la exposición con detalle de la estructura de una institución que señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, además explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las dependencias de la institución.

Un Manual de Organización ayuda a conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda empresa Clasifica las responsabilidades, independiza el resultado de las actividades de cada habilidad, es un instrumento para la planificación y formación de la calidad, y es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

Clasificación de los Manuales de Organización.

Generalmente se dividen en dos tipos:

Manuales generales de Organización. Contienen antecedentes de la misma, sus bases legales, los objetivos de la organización, los objetivos de la dependencia, el organigrama general, la ubicación gráfica de cada una de las dependencias en el organigrama general y las funciones de cada dependencia.

Manuales de Área o de Especialización. Contienen objetivos de la organización, ubicación gráfica en el organigrama general, organigrama integral en algunos casos, descripción de puestos y funciones generales de la organización.

Contenido de un Manual de Organización.

Estará formado básicamente por el organigrama y los análisis de cada uno de los puestos que en él se establecen, ingredientes indispensables para entender la organización en su perspectiva general y en su detalle.

Podrá incluirse además información que de alguna manera tiene influencia sobre la forma de organización en su totalidad. Información en la que se comunican los objetivos generales de la empresa o bien, explicaciones tendientes a ilustrar al personal acerca de las relaciones interdepartamentales y sus correspondientes reglas de coordinación, serán algunos de los temas que el manual de organización puede incluir como material suplementario al organigrama y a los análisis de puestos.

Para la elaboración de un manual de organización pueden existir diferentes criterios en los lineamientos que se deben seguir, a continuación se darán los más importantes y que comúnmente se siguen en las organizaciones:

Contenido. El contenido deberá llevar.

Identificación

Índice

Introducción

Objetivos

Organigramas

Funciones

en algunos casos los puestos

Identificación. Todo manual de organización deberá indicar los siguientes datos:

Nombre de la Institución

Nombre de la dependencia específica que corresponda (si es el caso) MANUAL DE AREA

Lugar y fecha de elaboración.

Índice. Deberá incluir una relación de los capítulos o partes que integran el manual

Introducción. El objetivo de incluir dentro del manual de organización la introducción, es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del mismo, así como la fecha a partir de la cual tendrá vigencia y la autorización del mismo.

Objetivos. Todo manual deberá incluir el objetivo de la organización sujeta a estudio con la finalidad de definir su razón de ser; entendiéndose esto como, qué función deberá cumplir, para qué deberá cumplirla y a través de qué la realizará.

Organigramas. Forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas y los canales de autoridad formal.

Funciones. Este aspecto permite conocer con detalle todas aquellas actividades que se deberán realizar en determinada organización, considerando la estructura actual.

Análisis y descripción de Puestos. Los manuales de organización de área deberán contener los puestos existentes, las funciones a realizar para cada puesto, los requerimientos del puesto, etc., con el fin de conocer y dividir las funciones equitativamente para la consecución de las metas fijadas por la organización.

La estructura de un organismo cualquiera, tal como la presenta el organigrama, ofrece la visión panorámica pero instantánea del mismo. Para que esta instantánea se transforme en dinámica, hace falta el guión que imprima el movimiento a que los actores de futura contratación deberán someterse.

El análisis y la valuación de un puesto vienen entonces a convertirse en el guión individualizado, para cada unidad de trabajo que fue previamente establecida y comunicada en la carta de organización. O dicho de otra manera, en el organigrama se indican simplemente los puestos que deben existir, mientras que en el análisis y valuación de cada puesto se precisa lo que en tal puesto debe hacerse y los requerimientos para hacerlo bien, así como la importancia que representa para la administración de la empresa.

Presentación del Manual de Organización.

Las características del Manual de Organización pueden separarse en dos grupos definidos. Uno correspondiente al estilo en que está redactado su contenido, y otro que se refiere propiamente a su formato y al arreglo del mismo contenido.

En cuanto al estilo, deberá reunir los requisitos que son necesarios a toda comunicación escrita cuyo objetivo sea principalmente didáctico; en contraposición con la comunicación de contenido artístico.

La redacción será clara, sencilla, concisa y precisa de forma que se evite el uso de expresiones ambiguas, vagas o confusas, prefiriendo el lenguaje correcto pero accesible a todos los usuarios del manual, sobre la utilización de expresiones rebuscadas o que contengan más palabras de las estrictamente necesarias para su debida comprensión.

En ocasiones es aconsejable echar mano de tecnicismos, de barbarismos y hasta de giros de cierto argot que suelen desarrollarse en determinados campos de los negocios, porque tal lenguaje es usualmente del dominio común del personal de una empresa y es, por lo mismo, más inteligible, gráfico y condensado que una descripción con ejemplos y referencias.

El manual de Organización debe tener un contenido substancial y debe así mismo mostrar, por su simple presentación, que es importante.

Toda hoja que forme parte del manual deberá llevar impreso un cuadro de referencia en que aparezca el nombre del manual al que pertenece, para evitar confusiones con otros manuales del mismo formato que se tengan en uso en la empresa. También aparecerá el número de orden de la hoja, cantidad total de hojas que integran el manual, la fecha original de emisión de esa hoja, así como la fecha de modificación más reciente.

El arreglo del material que forma el manual puede variar en las distintas empresas; pero un arreglo conveniente es aquél que consta de las siguientes partes o secciones:

- Cubierta.
- Carta de presentación o introducción.

- Índice del contenido.
- Índice de modificaciones.
- Organigrama general
- Análisis y evaluación de puestos.
- Información suplementaria.

La carta de presentación o introducción habrá de ser breve comunicación firmada por el más alto ejecutivo de la empresa, con lo cual se oficializa el contenido del manual.

El índice del contenido general se elaborará de manera que permita la agrupación del material por funciones, y dentro de éstas, en la secuencia en que los puestos aparecen en la gráfica de organización.

El índice de modificación consistirá en un registro cronológico de todos los cambios que se hayan hecho al contenido del manual. Frente a cada fecha de modificación aparecerán los números de orden de las hojas modificadas, con lo cual se logra la conexión con los datos que aparecen en el cuadro de referencias de cada hoja del manual.

Se procurará presentar el organigrama general en papel de tamaño estándar, pero en caso de que ello no sea posible, Habrá de utilizarse entonces papel de doble tamaño que el normal como máximo. Las hojas que contengan los análisis de puestos, se agruparán de acuerdo con la distribución que aparece en el organigrama, tal como se señala antes al comentar lo relativo al índice de contenido.

Y al final se incluirá, en un solo capítulo, la información suplementaria, teniendo presente que es eso: material suplementario. Lo cual significa que se debe evitar a toda costa que tal material sea voluminoso.

En general, es aconsejable que la distribución del material impreso en cada hoja no deje mucho espacio en blanco, porque esto redundaría en menor volumen físico del Manual, con lo cual se logra una mejor predisposición para recurrir a su consulta frecuente.

Preparación de los Manuales:

a) Proyección del Manual.

Determinar las necesidades básicas que va a llevar un manual, mal estudiadas pueden ser peor que carecer de él. Con el fin de aclarar al personal el objetivo del manual, la empresa generalmente debe incluir un prefacio corto, en el que se describa la necesidad básica que se supone llevará.

b) Encargo de la preparación.

Algunas empresas tienen un grupo especial en la preparación de un manual para usar en cualquiera de los departamentos o secciones donde se requiere; otras empresas asignan a una persona o grupo capacitado para desempeñar la tarea.

c) **Compilación y Preparación del manual.**

Con mucha frecuencia la autoridad encargada del manual asigna la escritura de éste a un especialista. Otro método muy frecuente es que cada sección o departamento escriba sus procedimientos y los entregue a la unidad central, donde se aprueban y se corrige el estilo. Si hay un departamento de servicio, es generalmente éste (el jefe) quien se encarga de reunir el material que se incluirá en el manual.

Elaboración de los Manuales:

La elaboración de los manuales se debe llevar a cabo con la participación de las áreas a quienes correspondan dichos documentos y con la asesoría y participación directa de las personas encargadas de la organización interna.

- **Recolección de Información.**
- **Procesamiento o Análisis de la información.**
- **Integración y Ajuste.**

Recolección de información.

Con el objeto de tener acceso a la información necesaria para la elaboración del manual, en primer instancia se recolectará información a través de investigación técnica en algunos libros, revistas, etc., que nos puedan servir como guía de conocimientos de algunas funciones y objetivos que persiguen las áreas sujetas a estudio y su ubicación jerárquica, así como nos proporciona un marco teórico relacionado con el manual por elaborar, mediante entrevistas personales con algunos conocedores de la materia de estudio.

Una vez que se ha realizado esta investigación, se procederá a notificar a la organización o área sujeta a estudio, la necesidad de contar con su cooperación y apoyo para la elaboración del manual que se considera una parte vital para la elaboración del mismo, (es decir que contar con el apoyo de las áreas y de su aceptación, se podrá lograr de una manera más óptima el objetivo del manual que es el de orientar y coadyuvar a las áreas que integran la organización en la relación de sus funciones, así como delimitar la autoridad y responsabilidad para la consecución del logro de los objetivos que se tienen fijados).

Hecho lo anterior y contando con el apoyo de las áreas y/o área de estudio, se procederá a la recolección de información mediante entrevistas personales con los encargados de las mismas, e investigación documental tratando de conocer las leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, manuales, etc., que tengan relación con el manual que se pretende elaborar.

Las entrevistas personales se harán con todos los que directamente intervienen en las funciones de una determinada área y/o áreas también, con el titular de la misma, de tal forma que se obtenga un panorama general de la actividad que tiene a su cargo dicha área. Si se considera necesario, se elaborarán formularios en los cuales se registrará la información de manera que sea más ágil su recolección y procesamiento.

Procesamiento o Análisis de la Información.

Una vez que la información ha sido recolectada se iniciará la etapa de procesamiento, esto es el ordenamiento de la misma, a efecto de integrarla de acuerdo con la estructura del Manual.

Hecho lo anterior, se hará un análisis profundo de la información, con el objeto de concretar la misma, de tal manera que se obtenga la estructura y funciones óptimas.

Integración y Ajuste.

Posterior al análisis de la información recopilada, se integrará el Manual, tal y como se menciona en el punto de "Contenido". El documento una vez integrado será puesto a la consideración de todos y cada uno de los involucrados y en reuniones de trabajo se analizará en su totalidad, de tal manera que se realicen si es el caso, los ajustes finales al mismo y se aprueben por parte de la dependencia.

Autorización y Edición de un Manual.

Una vez aprobado el Manual por parte de la organización sujeta, a estudio será sometida a la consideración de la autoridad inmediata superior respectiva, a efecto de conocer sus comentarios al respecto y posteriormente, será el Director General y/o Autoridad Superior quién dé la autorización final, firmando en la Introducción del mismo a efecto de darle validez y observancia.

Una vez autorizado el manual por la autoridad superior, se procederá a su envío al Departamento de Publicaciones, ya sea interno o externo para que éste se encargue de imprimirlo, encuadernarlo, etc.

Implementación:

Distribución.

Los manuales, una vez terminada su edición serán entregados a los titulares de las dependencias interesadas y además a todos aquellos que en forma indirecta sean afectados.

Adiestramiento.

Resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales conozcan con lujo de detalles su contenido, para esto deberán realizarse pláticas de difusión y de instrucción en relación con la estructura y funciones señaladas en el mismo.

Etapas para la Implementación de un Manual.

- Inicio.

- Una vez recibido el proyecto debidamente autorizado, elabora el programa necesario para su implantación y determina el método adecuado a utilizar

- Procede a la reproducción del proyecto y a la impresión de los formatos que se requieran.

- Procede a la determinación de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieran para la instrumentación del proyecto realizado.

- Elabora el programa de capacitación al personal de las áreas involucradas que tengan relación con el objeto del proyecto.

- Entrega a la autoridad administrativa, responsable de la autorización, el proyecto, el programa de implantación, el programa de capacitación y la relación de los recursos requeridos para la implantación del mismo.

- Recibe la documentación, la analiza y determina si procede o no su autorización.

- Una vez aprobada la documentación, comunica en forma oficial a las áreas involucradas, la vigencia del proyecto y remite copia de la documentación.

- Recibe el proyecto, el programa de implantación, el programa de capacitación y la relación de recursos y la base del conocimiento del personal involucrado.

- Si es el caso, procede a la obtención de los recursos humanos y materiales, requeridos para la implantación.

- Una vez aprobada la documentación anterior y contando con los recursos humanos y materiales requeridos, procede a llevar a cabo el programa de capacitación con las áreas involucradas.

- Realiza prácticas previas a la implantación definitiva, para evaluar el resultado del programa de capacitación.

- Si es el caso, realiza los ajustes necesarios detectados en las prácticas.

- Ajustando el proyecto, procede a llevar a cabo la implantación de acuerdo al método seleccionado.

Actualización de un Manual.

Es necesario mantener actualizado el Manual, realizando revisiones por lo menos una vez cada seis meses para detectar cambios, ya sea en la estructura interna o general y en las

funciones que se realizan, con el fin de mantenerlo al día para que con el paso del tiempo no resulte obsoleto.

Organigramas

Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Muestra la estructura organica interna de la organización formal, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y principales funciones que se desarrollan.

Los tipos de organigramas se clasifican de la siguiente manera:

Por su Contenido.

Por su Ambito de Aplicación.

Por su Presentación.

Por su Contenido

Estructurales.- Tienen por objetivo representar los órganos que integran el organismo social.

Funcionales.- Indican el cuerpo de la gráfica además de los órganos, las funciones que realizan estos.

De Integración de puestos.- señalan en cada órgano los diferentes puestos establecidos así como el numero de puestos existentes y requeridos.

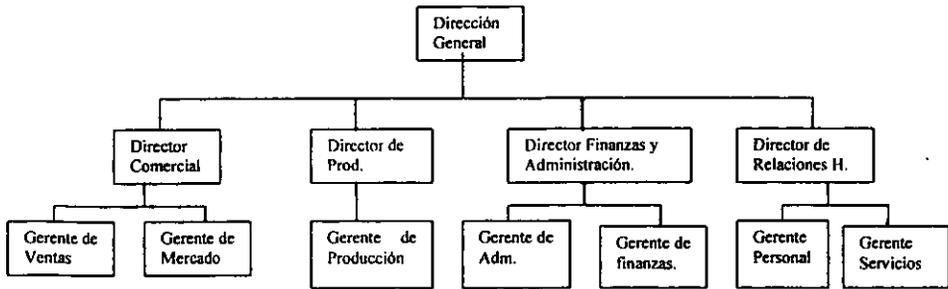
Por su Ambito de Aplicación:

Generales.- Representan únicamente los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.

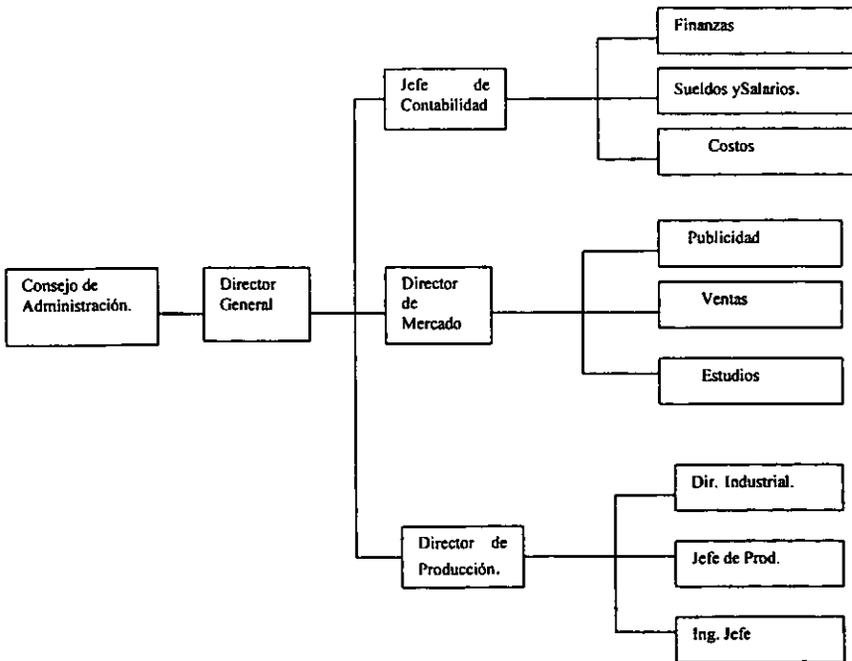
Específicos.- Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

Por su Presentación:

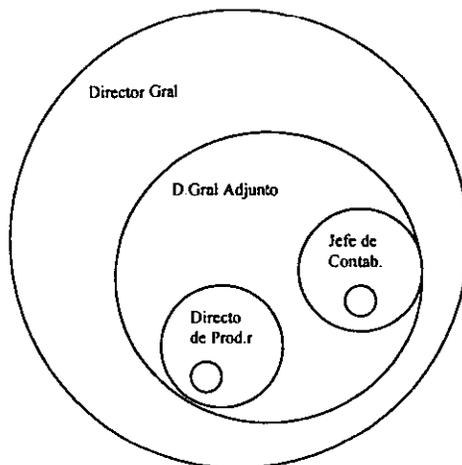
Verticales.- Estos muestran la estructura organizativa en forma de pirámide procediendo la línea de mando de arriba abajo, excepto en una organización funcional, donde las líneas pueden ser diagonales, aunque siempre en dirección inclinada.



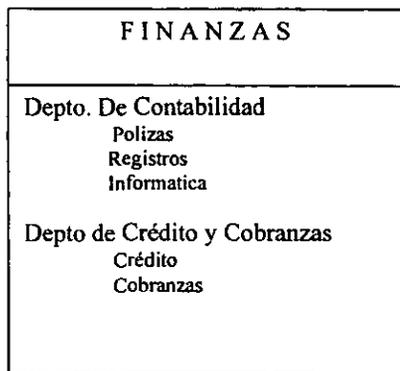
Horizontales.- Son todos los efectos iguales que los verticales, excepto que la pirámide esta situada horizontalmente en lugar de la usual posición vertical de la línea de mando, por tanto, avanza horizontalmente, de izquierda a derecha.



Circulares.- Se usan raramente. En algunos casos, sin embargo pueden usarse para demostrar las respectivas esferas de responsabilidad más claramente, lo que sería posible hacer con cualquiera de las otras formas mencionadas. El organigrama circular (ó esférico) esta constituido por esferas situadas dentro de otras esferas. El diámetro de las esferas muestra las áreas de responsabilidad comparativas de los directores funcionales o de los lineales y de cualquier tipo de director. Para señalar la distinción entre responsabilidad "lineal" y funcional pueden usarse líneas más gruesas, sombreadas, etc.



De Bloques.- Tienen la particularidad de representar un mayor numero de unidades en espacios reducidos.



Requisitos y Pasos para Elaborar un Organigrama

Es necesario proceder a un análisis sistemático de tareas y responsabilidades, con el fin de que el organigrama presente una situación acorde a las necesidades de la empresa y refleje los lineamientos generales de la estructura de su organización, es conveniente observar ciertos requisitos:

- Deben ser ante todo claros. Por ello se recomienda que no tenga un numero excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones, por ello los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- Los Organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien a dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por eso, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director ó Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, cuando se quiere que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letras menores el nombre de la persona que lo ocupe, o simplemente sus iniciales.
- Los organigramas no pueden representar un numero grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado anteriormente.

Pasos para Elaborar un Organigrama.

1.- elaborar una lista de funciones y subfunciones.

2.- Compararla con una “lista de Comprobación”(consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes como las siguientes: ¿Es necesaria la función para la organización?, ¿Describe las funciones y subfunciones principales?, ¿En que nivel debe colocarse la función?, ¿Qué función deberán informar a está función?).

Todo Organigrama debe Contener:

Titulo o Descripción Condensada de las Actividades.

Fecha de Formulación.

Nombre de quien lo elaboró.

Aprobación

Explicación de líneas y Símbolos especiales.

En practica los organigramas suelen cambiar con gran frecuencia en las empresas por lo siguiente:

Por las variaciones externas del medio ambiente social, a los que las empresas tienen que estarse adaptando

Por el ingreso y egreso de ejecutivos.

Por los cambios tecnológicos.

Por nuevos productos.

Hay que distinguir entre el organigrama formal aparente, que figura en los manuales y en los gráficos, y la realidad informal de la verdadera vinculación entre jefes y supervisores que depende de simpatías y antipatías, de capacidades diferentes y de toda una gama casi infinita de relaciones humanas y de trabajo. No obstante, toda empresa moderna tiene que contar con un organigrama actualizado, lo más detallado posible y al alcance de todo el personal.

Finalidad de los Organigramas

- Las relaciones “lineales”, funcionales, laterales y de staff pueden ser claramente ilustradas y apreciadas más fácilmente.

- La responsabilidad es definida claramente si se indica por líneas rectas ó por esferas. Cada miembro del staff puede ver de un golpe de vista quien es responsable ante él.

- Un cuadro Completo de la organización se presenta en forma que es muy fácil de comprender. Proporciona información a todos los miembros de la organización desde la alta Gerencia hasta el recién llegado al staff menor.

- Los grados y el orden dentro de los diversos grados también pueden ser incorporados a un organigrama usado de esta forma, el organigrama servirá de base para el control del staff y asegura el mantenimiento de un equilibrio razonable dentro de los diversos grados.

Los Organigramas deben mostrar que no infrinja el principio de solo cinco niveles verticales, y que no más de siete Directivos dependan de un Superior. Hay varios tipos de Organigramas que se adaptan a las diversas estructuras industriales o de una reaparición pública son muy diferentes.

Ventajas de los Organigramas.

Aparte de las ventajas ya enumeradas al establecer su finalidad, los organigramas tienen las siguientes ventajas adicionales. Se pueden agrupar en:

- Aquéllas que se obtienen al momento de su diseño.
- Las que ofrece la carta de organización ya formando parte del Manual de Organización.

Un organigrama bien diseñado puede constituir una gran ayuda para el responsable de organización y métodos, particularmente cuando su misión incluye un trabajo considerable de reorganización.

Un Manual de Organización incluye frecuentemente (y deseablemente) un organigrama al que puede recurrir la dirección y el staff cuando desea obtener información con cualquier cambio de la estructura organizativa.

Una importante adición puede conseguirse mientras dura la preparación de un organigrama. El hecho frecuente de que alguien esté pendiente de la planificación de una organización y de que intente reducirla a la forma de un organigrama, es por sí mismo un paso en la dirección correcta. Además durante la etapa preliminar de la planificación surgen a menudo nuevas ideas, que dan por resultado útiles cambios en la estructura de la organización, que no habían sido previstos ni visualizado originalmente.

El organigrama ya formulado es la expresión formal de la política oficial con respecto a la estructuración de un organismo dado. Para los extraños al grupo que el organigrama representa y aún para los integrantes del mismo, pero ocupantes de niveles altos, especialmente en estructuras complejas, la carta de organización ofrece la visión panorámica de las estructuras, mostrando relaciones, canales de comunicación en ambos sentidos y en general la disposición global y la ubicación relativa de los diversos puestos, así como la división funcional básica y la importancia de cada función en relación con los demás.

Desventajas

Los organigramas son criticados a veces por los siguientes motivos:

- Pueden originarse resultados engañosos, si el organigrama está mal preparado. En particular cuando se pretende dar demasiados detalles, cuando se omite la clave de investigación, o es inadecuada, o cuando las líneas de responsabilidad son confusas.
- Carencia de flexibilidad. Con ello quiere decirse que un organigrama, que es algo estático, no puede representar fielmente a una organización que es (o debe ser) dinámica de una gran flexibilidad.
- La interpretación puede ser demasiado estrecha. Partiendo de este punto de vista, la inflexibilidad del organigrama puede dar a los miembros del staff oportunidad y excusa para interpretar sus deberes y responsabilidades demasiado estrechamente. Por otra parte, la iniciativa perspicaz y voluntaria del trabajador se apaga si tiene que conformarse rígidamente al organigrama

Malentendidos concernientes al "status" surgen a menudo cuando se usan organigramas verticales. Esto es debido al error muy extendido de pensar que el status de un empleado viene necesariamente indicado por la altura a la que aparece su puesto en el organigrama. (Esta desventaja no es aplicable al organigrama circular o esférico).

Entre las múltiples objeciones que se hacen al empleo de organigramas, quizá la única que es casi irrefutable, de acuerdo con los métodos actuales de comunicación interorganizacional, es la de que es difícil, si no imposible, mantener al día, debido a los constantes cambios que sufre una estructura que es dinámica por naturaleza.

Lo que aparece en un Organigrama.

Son dos los aspectos que aparecen en los organigramas de la mayor parte de las organizaciones.

- La división del trabajo entre las partes integrantes. Estas partes integrantes pueden ser las divisiones o departamentos e incluso los individuos que laboran en la empresa. Tales unidades de trabajo se representan mediante los cuadros que aparecen en los organigramas.

- Quién es (o debe ser) el supervisor de quién. Las líneas gruesas en la gráfica muestran la relación entre el superior y el subordinado con su respectivo flujo en la delegación de responsabilidades, autoridad y compromiso.

En ambos casos quedan implícitos otros aspectos que deben mostrar el organigrama:

- El tipo de trabajo que el departamento o división debe desarrollar. Dependiendo del título descriptivo que aparezca en el cuadro, éste puede ser específico (ingeniería), especulativo (planeación).

- La agrupación de las divisiones o departamentos o del personal con base en funciones, regiones o productos. Algunos títulos en los cuadros indica dicha agrupación.

- Determinar los niveles de gerencia en lo que respecta a la jerarquía de superiores y subordinados. Todas las personas o unidades que reportan a una persona deben aparecer en un nivel. El hecho de que se les pueda presentar en un plano horizontal no implica que haya cambio de nivel

Fuera de estas características es difícil mencionar cualquier otra cosa específica con respecto a la organización. Por lo general resulta más interesante observar lo que el organigrama no muestra que aquello que sí muestra.

Lo que un Organigrama no muestra.

Lo primero que no aparece en el organigrama es el grado de autoridad y responsabilidad que el personal puede ejercer. Si bien es cierto que el organigrama describe la relación entre superior y subordinado y el proceso correspondiente a la delegación de autoridad, también

es cierto que el organigrama no describe la autoridad y la influencia entre individuos que están dentro de un mismo nivel.

Otro de los aspectos que no aparece en un organigrama es la diferencia entre el personal asesor y el personal de línea. Como se mencionó antes, las relaciones de autoridad entre el personal de líneas y el personal asesor varían desde ser una mera consulta o consejo hasta ser absolutamente funcionales.

Puesto que el organigrama no indica el tipo de autoridad que el personal asesor ejerce en diversas áreas, la persona que consulta el organigrama no puede distinguir la manera en que opera la organización.

El tercer aspecto que no aparece es el de las bases de la comunicación. Aparecen los principales medios de comunicación, pero una empresa debe contar con una gran variedad de medios para comunicarse si se pretende tener éxito. Una de las bases de la organización consiste en no admitir que una unidad o un individuo trabaje aislado de los demás.

El aspecto final es la estructura informal de la organización. Esta última incluye las relaciones informales, los medios de comunicación e influencias que con el tiempo incluso se llegan a convertir en departamentos debido a la prolifera interacción entre el personal.

El aspecto fundamental del organigrama está en el hecho de que, en efecto, se describe la estructura básica de la organización. Gracias a esta descripción se puede hacer un análisis concienzudo de la organización y de los medios de comunicación que existen. El organigrama es necesario si se pretende obtener una visión íntegra y precisa de la organización, pero sólo es eficaz si se desea tener una visión general de la misma.

CAPITULO IV

ANALISIS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN (PROPUESTA Y MEJORA)

Para este análisis se tomo como base el Manual de Organización de la Facultad de Química de 1995, el cual fue elaborado por la Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Institucionales de la propia Facultad.

El Manual de Organización de la Facultad de Química presenta en general, una estructura uniforme, con pequeños detalles que si se mejoran darán un mejor manejo y entendimiento al usuario del Manual.

Dentro del contenido se observa un adecuado uso de la identificación, que todo Manual debe tener (en este caso el de la UNAM y la de la Facultad de Química), así como el año de elaboración del mismo, ya que es la presentación del documento hacia el usuario para su consulta.

La Introducción dentro de cualquier documento es importante, ya que explica al lector lo que es el Manual y los propósitos básicos a cumplir. El contenido de este dentro del Manual de la Facultad de Química, maneja el mensaje de una forma que solo da una ligera idea de su contenido, además que sale de la información básica que debería manejar, pero se podría estructurar de una forma que cumpla su cometido, como el siguiente:

"La Facultad de Química a través de la Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Institucionales ha integrado el presente documento (Manual de Organización) con el propósito de presentar y describir las actividades a realizar por las áreas que integran la Facultad, así como también la estructura organizacional, los grados de autoridad y responsabilidad y las funciones encomendadas a cada unidad de trabajo, todo esto encaminado a cumplir con la misión institucional con la que fue creada.

En los siguientes capítulos se establece la estructura orgánica, organigramas, descripción de áreas, de puestos, objetivos asignados y funciones a realizar por las áreas que integran la Facultad de Química, de tal forma que faciliten su localización y permitan la consulta a funcionarios y personal de la Facultad y sus departamentos."

Esta es una presentación que nos dice que es el documento, y que se puede encontrar dentro de él.

En los antecedentes Históricos del mismo Manual se observa que cumple con su función de una forma detallada, cronológica y sencilla sin complicaciones, aquí se introduce al lector dentro de la historia e inicios de la Facultad de Química hasta 1992, debería tener de ser posible y es muy recomendable, información mas actualizada de los cambios mas importantes (si es que existen) que ha sufrido la facultad hasta donde sea posible.

Las Políticas son bien definidas y claras, muestran una actitud abierta a sugerencias, modificaciones y actualizaciones que cada área o autoridad proponga al departamento encargado de su elaboración.

La base legal esta bien estructurada, así como la referencia y fecha con la cual se tomo para la elaboración y estructuración del Manual de Organización. También faltaria actualizar fechas de documentos (solo se llega a 1986).

En lo que respecta a la Misión de la Facultad, esta debería ser más específica y concreta y estar estructurar de la siguiente manera:

"Formar profesionales y posgraduados del área química con alta preparación y conciencia social, para atender y mejorar las principales necesidades que genera el avance tecnológico, así como los sistemas de producción de bienes y servicios que se desarrollan, con el único fin de elevar la calidad de vida en el país."

El proceso formativo debe garantizar en los egresados una conciencia de solidaridad con su entorno, tanto profesionalmente como socialmente. Acrecentar el prestigio de la Facultad, así como promover y ser participe del engrandecimiento cultural y tecnológico del país, y adoptar un espíritu de compromiso, apoyo y defensa de la Universidad Nacional Autónoma de México."

Es mas que nada una forma un poco mas detallada de la misión y además objetivos que debe cumplir la Facultad de Química a sus egresados.

El apartado de atribuciones es bien expuesto, además de conciso, son determinantes en su información. Medida exacta sin tanto embrollo.

La estructura Orgánica se encuentra falto de poner algunas líneas que nos permitan introducirnos a lo que vamos a consultar y el porque de estas. Se podría redactar de la siguiente forma:

"La presente descripción de la estructura orgánica, corresponde a los niveles jerárquicos representados en el organigrama estructural específico, en el cual se identifican y muestran los niveles y las relaciones de dependencia que guardan entre si cada una de las áreas que integran la Facultad de Química."

Después seguiría la estructura orgánica como esta definida con secretarías, departamentos y coordinaciones, así como los departamentos o áreas que dependen de estos.

El Organigrama general muestra una estructura de organización formal, con autoridad lineal y de staff, este tipo de organigramas existe en la mayoría de las organizaciones, como una escala ininterrumpida o como una serie de etapas.

También se le denomina principio escalar. A medida que sea más clara la línea de autoridad desde la más alta posición administrativa en una empresa hasta cada una de las posiciones subordinadas, más efectiva será la toma de decisiones y la comunicación en la misma.

La naturaleza de la relación staff es de asesoría, la función de las personas que se encuentran en puestos puramente staff, es el de investigar y asesorar a los administrativos de línea de quienes depende tomar la propuesta o no. Y aquí se observa que el Patronato, el Consejo técnico y la sociedad de exalumnos cumplen a simple vista de esta función; faltaría definir el flujo de autoridad en el organigrama, para saber hacia donde va. La línea y staff están caracterizadas por las relaciones y no por las actividades de los departamentos.

Una organización lineal con tramos amplios brinda las características de ser una forma de organización en donde se establecen políticas claras y los subordinados se seleccionan con cuidado, pero si no se tiene cuidado se pueden correr riesgos como en todo, como que exista peligro de pérdida de control de los superiores, y a que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para las decisiones.

Pero generalmente es la forma mas usada en grandes empresas o para definir áreas en puestos gubernamentales o educativos, donde se necesita una gran base de secretarias o departamentos para abarcar y controlar las áreas o zona que están a su cargo. Además de que presenta en forma general la estructura de la Facultad de Química para de aquí desglosar en forma particular las áreas en que esta dividida.

También es importante ya adentrándose dentro del organigrama, que se reporten los objetivos y funciones tanto de la Sociedad de exalumnos de la Facultad, Patronato de la misma Facultad y las Comisiones dictaminadoras que funcionan dentro de esta estructura.

Después de conocer el Organigrama se describen los objetivos y funciones de cada departamento, desde la cabeza hasta los pies, empezando por la Dirección, la Secretaria General y el H. Consejo Técnico.

Los objetivos están bien expuestos, pero las funciones deben de ser mostradas en forma mas general (posteriormente en otro apartado llamado "Relación de Puestos" estos se muestran de forma mas detallada y particular), y ser mas concretas, y no caer en formas que quieran detallar tanto las funciones, que se pierda la estructura general de función, Como ejemplo de esto en la Secretaria Particular de la Dirección:

"Capacitar y asesorar al personal adscrito a la dirección para el manejo en la computadora de la información de esta área"

"Recibir, capturar, clasificar, distribuir y dar seguimiento a la correspondencia de la Dirección."

"Elaborar diversos comunicados a partir de las instrucciones generadas por el Director."

Pudiendo manejarse de otra manera:

"Capacitar y coordinar al personal adscrito a la dirección en el adecuado manejo de la correspondencia, información y documentos que genera y recibe esta área.

Al entrar en el apartado de la Coordinación Administrativa Tacuba, y leer las funciones de esta, se observa que una de estas funciones, es dar apoyo logístico a las actividades del Departamento de Educación Continua de la Coordinación de Extensión Académica de la Facultad de Química, Aquí entra la naturaleza de la relación staff, la cual no se muestra en el organigrama y debería de ser marcado.

Además de que habla de una coordinación Administrativa Tacuba, la cual no aparece en el organigrama y que debería de estar en lugar de la fundación Roberto Medellín ó aparecer ligada a esta última.

Después de analizar las demás áreas, enseguida se comentará en cuales se encontraron detalles que pueden cambiarse para poder estructurar mejor el presente Manual de Organización.

En la Secretaria Académica se observa que en el organigrama referente a esta área, no señala una Coordinación de Carreras, sino que muestra 5 coordinaciones (una por cada carrera), entonces se debe de aclarar si existe y ponerla, además de hablar de los objetivos y funciones de cada una de las 5 coordinaciones para saber cuales son sus obligaciones tanto para la secretaria que dependen, así como para la comunidad ó decir si en general existe una afinidad dentro de las coordinaciones en lo que realizan y pretenden hacer dentro de la Facultad de Química.

En los Departamentos Académicos (13) falta definir en el organigrama la jefatura de cada departamento, así como objetivos y funciones generales de todas las jefaturas de departamento, así como hacer caso a la nota al pie del organigrama (en donde se dice que hay una Sección de Apoyo Académico en cada departamento o Jefatura de Departamento), y marcar la Sección de Apoyo en el Organigrama.

Además de aclarar que los objetivos y funciones de la Jefatura de Departamento, Secretaria de Apoyo Académico y Jefatura de Sección Académica es una forma general que cada una de estas áreas maneja y trata de desarrollar. Es importante también mostrar la relación del Bioterio y Cepario en el Organigrama.

En la Coordinación General de Extensión Académica, falta definir en el Organigrama, si existe un Departamento de Educación Continua que maneje las dos sedes (C.U. y Tacuba) ó una por cada sede, y definir sus objetivos y funciones en cualquiera de los dos casos.

En la Coordinación de medios Audiovisuales faltaría un organigrama, donde se muestre la relación directa con la dirección, para saber que no existen departamentos en los cuales se subdivide.

En la Unidad de Planeación y Evaluación de estudios institucionales carece de una definición de objetivos y funciones del departamento de evaluación, ya que esta aparece en el organigrama pero no se detallan sus obligaciones en lo que se refiere a lo escrito.

Dentro de la secretaria administrativa se encuentran varios detalles dentro de su organigrama y en la descripción de las obligaciones de los departamentos que la conforman:

El Departamento de Contaduría carece de los objetivos de las áreas que están en su control, como Sección de Caja, Área de Control Presupuestal, Área de Ingresos Extraordinarios, y Área de proyectos ya que solo incluyen las funciones.

En el Departamento de personal se encuentra la falta de objetivos por área que en el Depto. Anterior (Área de personal Administrativo, Área de Funcionarios, Honorarios y Becas, y Área de Nominas).

Dentro del Departamento de servicios Auxiliares, Archivo y Correspondencia, faltan definir objetivos de las secciones (de Archivo, Mensajería, Intendencia, Transporte, Vigilancia y de Correspondencia), Además de que faltan las funciones de la sección de Transporte (no se habla de esta sección).

Seguimos con el Departamento de la Delegación Administrativa del Conjunto D y E, en donde se encuentra que falta estructurar objetivos y funciones de las áreas que están a cargo de los departamentos de Mantenimiento y Servicios técnicos y Auxiliares (área de mantenimiento, Servicio Técnico, Servicio Auxiliar y de Vigilancia), de Contabilidad y Adquisiciones (área de Contabilidad y la de Adquisiciones), y de personal y servicios Complementarios (área de Personal y Servicios Complementarios); Así como definir objetivos del Almacén y de la Caja de inventarios, ya que no las trae.

En lo que respecta a los Comités están bien descritos, pero debido a que realizan una función tipo staff deberían de ser mostrados en el organigrama tanto para la Sección General como para la académica, Además se debe definir en el organigrama si existe un comité de carreras que coordine todas estas, ó una por cada carrera, ya que esto no se detalla (ya que al definir por escrito los objetivos y las funciones estas se definen por cada carrera existente en la Facultad de Química). Además de que falta la del Comité de la carrera de Ingeniería Química.

El uso de Directorios es una buena idea, ya que sirve para saber quienes son los funcionarios de cada área o sección, pero debería de ser más explícito este Directorio, esto es, que incluya el nombre, Cargo y Área pero delimitando cada Departamento, que si se habla de la secretaria General tratar de presentar una especie de organigrama ó escalafón de autoridad para saber quien esta a cargo de que área, y está hacia donde se enlaza y quién es el superior o subordinado. Todo esto con el fin de poder ubicar el puesto en caso de consulta y expedición de algún servicio.

El Glosario de Términos es acertado incluirlo, pero debe de contener la información necesaria, esto es, que se hable de palabras que en algunos casos podrían ser claves para el entendimiento de las obligaciones y objetivos de las áreas, además de que sean concretas y que con las mínimas palabras se pueda dar el significado.

Además de los comentarios ya descritos con anterioridad, se generalizan todos esto de la siguiente forma. usar los objetivos y funciones de una forma más general, además de que cuando se muestre en el organigrama un área o zona se trate de explicar sus funciones y objetivos y no solo marcarlo en esté, ó viceversa, definir áreas que mantengan una función tipo staff, definir flujo de autoridad, y sobre todo mantener lo más actualizado que sea posible el Manual.

Propuesta de la estructura del Manual

A continuación se dará un ejemplo de cómo se visualiza la forma adecuada del manual de Organización de acuerdo a los comentarios y observaciones ya descritos con anterioridad.

CONTENIDO: INDICE

- I.- INTRODUCCIÓN.**
- II.- ANTECEDENTES HISTORICOS.**
- III.- POLITICAS RELATIVAS AL MANUAL.**
- IV.- BASE LEGAL.**
- V.- MISION Y OBJETIVOS DE LA FACULTAD.**
- VI.- ATRIBUCIONES.**
- VII.- ESTRUCTURA ORGANICA.**
- VIII.- RELACION DE PUESTOS.**
- IX.- COMITES.**
- X.- DIRECTORIO.**
- XI.- GLOSARIO DE TERMINOS.**

I.- INTRODUCCION.

La Facultad de Química a través de la Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Institucionales ha integrado el presente documento (Manual de Organización) con el propósito de presentar y describir de una forma concreta, las actividades a realizar por las áreas que integran la Facultad, así como también la estructura organizacional, los grados de autoridad y responsabilidad y las funciones encomendadas a cada unidad de trabajo, todo esto encaminado a cumplir con la misión institucional con la que fue creada.

En los siguientes capítulos se establece la estructura orgánica, organigramas, descripción de áreas, de puestos, objetivos asignados y funciones a realizar por las áreas que integran la Facultad de Química, de tal forma que faciliten su localización y permitan la consulta a funcionarios y personal de la Facultad y sus departamentos.

II.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

En Enero de 1913, el Químico Juan Salvador Agraz presenta la primera iniciativa para preparar profesionales y maestros del área de la Química al presidente Madero. En 1914 realiza otro intento con José Vasconcelos, en aquel entonces el secretario de instrucción pública y bellas Artes.

Ello. De Octubre de 1915 Agraz logra convencer a Don Félix F. Palavicini y el 21 de Diciembre de 1915 es designado Director de la primera escuela de Química del país, Gracias a los esfuerzos del químico Agraz se abrieron las carreras de:

- a) Químico Industrial.
- b) Perito en industrias, y
- c) Práctico en Industrias.

El 3 de Abril de 1916 iniciaron sus estudios 40 alumnos y 30 alumnas sin ceremonia alguna, en el local asignado a la Escuela en el Pueblo de Tacuba.

Transcurridos los primeros meses, por fin el 23 de septiembre de 1916 se hizo la solemne inauguración.

El 31 de enero de 1917, en la Cámara de diputados se aprueba la supresión de la Secretaría de Instituciones Públicas y Bellas Artes, y la Escuela de Química pasa así a depender temporalmente del Gobierno Federal, mientras la Universidad lo haría del Departamento Universitario, dependiendo a su vez del poder ejecutivo Federal.

EL 5 de Febrero de 1917 la Escuela nacional de Química Industrial fue incorporada a la universidad gracias al apoyo del rector Macías y las gestiones de Agraz ante la cámara de Diputados.

Para 1949 la escuela nacional de ciencias Químicas contaba con cuatro carreras. Ingeniería Química, Químico, Químico Farmacéutico Biólogo y Química Metalurgista.

En el año de 1950, el 5 de junio se colocó la primera piedra de la que iba a ser Ciudad universitaria, y es así como se inician los últimos años de la escuela de Tacuba.

En 1957 se inició el traslado de alumnos a la ciudad universitaria y es hasta 1962 cuando, terminado "el edificio de primer año", se llevó a acabo la concentración total de sus estudiantes en la escuela de Ciencias Químicas de la Ciudad Universitaria.

A propuesta del I.Q. francisco Díaz lombardo, en 1964 se presentó ante el Consejo Técnico de la escuela el proyecto de doctorado, que transformaría la escuela a la categoría de facultad de Química. Ello se logra el 2 de Junio de 1965, siendo Director el Q. Manuel Madrazo Garamendi, y gracias al sólido apoyo del Dr. Francisco Herrán Arellano. En 1976, la Facultad se Amplia, ocupando el edificio que correspondió a la facultad de Medicina veterinaria y Zootecnia.

Durante 1981 la facultad vuelve a crecer, al entregársele un nuevo edificio, el "D", en el circuito exterior de la ciudad universitaria.

Finalmente, en 1991 y 1992, gracias a la campaña financiera y a las aportaciones que como fondos aparejados se obtuvieron, se concluyeron tanto las obras de remodelación parcial de la vieja escuela de Tacuba, como el conjunto de edificios "E".

El conjunto "E" consta de cuatro edificios destinados a la investigación y estudios de posgrado de las áreas de Bioquímica, farmacia, Alimentos, Ingeniería Química y Química e Ingeniería Química Ambientales.

Actualmente se imparten en la facultad de Química cinco carreras en licenciatura, tres especializaciones, 17 planes de maestría y ocho de doctorado.

III.- POLITICAS RELATIVAS AL MANUAL.

Corresponde a todos los titulares de las unidades de trabajo que conforman la estructura orgánica de la facultad, colaborar para mantener actualizado este manual.

Cualquier propuesta relacionada con la definición de nuevos objetivos y funciones y/o modificaciones de los existentes, deberá ser expuesta al titular de la Unidad de Trabajo en cuestión, quien le dará a conocer a su jefe inmediato y/o al director dependiendo de la trascendencia del cambio, para su visto bueno

El director de la facultad acordará con las instancias a su cargo, los asuntos relacionados con las modificaciones que sufra la estructura orgánica de la facultad y los dará a conocer a la Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Institucionales UPEEI.

Corresponde a la Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Institucionales:

Registrar las modificaciones turnadas por el Director, gestionar la impresión del nuevo Documento en el Formato correspondiente y distribuirlo a los titulares de cada instancia académico administrativa, indicando como se realizará la institución de los Documentos para actualizar el Manual.

Atender las sugerencias relacionadas con este Manual, e informar a la Subdirección de Estudios Administrativos de la dirección General de personal, los cambios que las diferentes áreas propongan a fin de mantener actualizado el Manual de la UNAM.

IV.- BASE LEGAL.

Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos	D.O.F.	5 de febrero	1917
Ley Federal del Trabajo	D.O.F.	30 de Abril	1970
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	D.O.F.	29 de Diciembre	1976
Nueva ley Orgánica de la Educación Pública.	D.O.F.	23 de Mayo	1942
Ley reglamentaria de los Artículos 4º y 5º. Constitucionales, Relativa al ejercicio de las Profesiones en el D.F. y Territorios federales.	D.O.F.	26 de Mayo	1945
Ley de Presupuestos, Contabilidad y Gasto Público Federal.	D.O.F.	3 de Diciembre	1976
Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.	D.O.F.	6 de Enero	1945
Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México.	H.C.U.	9 de Marzo	1945
Estatuto del Personal Académico De la UNAM	H.C.U.	28 de junio	1974
Estatuto del Personal Administrativo De la UNAM.	H.C.U.	20 de diciembre	1965
Estatuto de la Defensoría de los Derechos Universitarios.	H.C.U.	29 de Mayo	1985
Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico de la UNAM.		1 de Febrero 31 de Enero	1985 1987
Contrato colectivo de trabajo del Personal Administrativo de la UNAM.		1 de Noviembre 31 de Octubre	1984 1986
Reglamento del escudo y Lema de La UNAM	H.C.U.	9 de enero	1979
Catálogo de Puestos del personal Administrativo de Base		16 de junio	1984

D.O.F. Diario oficial de la Federación.
H.C.U. Honorable consejo Universitario.

V.- MISION Y OBJETIVOS DE LA FACULTAD.

Formar profesionales y posgraduados del área química con alta preparación y conciencia social, para atender y mejorar las principales necesidades que genera el avance tecnológico, así como los sistemas de producción de bienes y servicios que se desarrollan, con el único fin de elevar la calidad de vida en el país."

El proceso formativo debe garantizar en los egresados una conciencia de solidaridad con su entorno, tanto profesionalmente como socialmente. Acrecentar el prestigio de la Facultad, así como promover y ser participe del engrandecimiento cultural y tecnológico del país, y adoptar un espíritu de compromiso, apoyo y defensa de la Universidad Nacional Autónoma de México.

VI.- ATRIBUCIONES.

Con base en el Art. 1º. De la ley Orgánica, La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública –organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. Y de acuerdo con el Art. 2º. Tiene derecho para organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos señalados por la ley Orgánica de la UNAM a fin de impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones, de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.

VII.- ESTRUCTURA ORGANICA.

00 Dirección

01 Secretaria Particular de la Dirección

02 Secretaria General

0201 Secretaría Académica de Asuntos Escolares.

020101 Depto. de Exámenes Profesionales

020102 Depto. de Estadística y control escolar

020103 Depto. de Ingresos, Revalidación y Sistemas

020104 Depto de Prog. De horarios y Dist. De espacios físicos

- 0202 Secretaría de Asuntos del Personal Académico
 - 020201 Depto de Procesamiento y control de Documentos
- 0203 Sria. De Educación Preuniversitaria y divulgación de la Química
- 0204 Centro de información
 - 020401 Depto. de desarrollo
 - 020402 Depto. de Soporte Técnico
- 0205 Coordinación de Comunicación e Información
 - 020501 Departamento Editorial
 - 020502 Departamento de Información y Relaciones
- 0206 Coordinación de Servicios Académicos
 - 020601 Depto. de Recursos Bibliográficos
 - 020602 Depto. de Idiomas
- 0207 Coord. Seguridad Prevención de Riesgos y Protección Civil
- 0208 Unidad Jurídica
- 03 Secretaría Académica
 - 0301 Coordinación de Carreras
 - Ing. Química
 - Ing. Química Metalúrgica
 - Química
 - Química de Alimentos
 - Química Farmacéutica Biol.
 - 0302 Secretaría de Atención a Alumnos
 - 030201 Depto. de Servicio Social y Vinculación Académica
 - 030202 Depto. de Integración y Orientación
 - 0303 Secretaría de Actualización y Superación Académica
 - 0304 Coordinación de Programas Especiales
- 04 División de Estudios de Posgrado
 - 0401 Secretaría de Investigación

0402 Secretaría de Asuntos Docente
040201 Depto. de Control Escolar

0403 Secretaría de Apoyo a Proyectos Académicos
05 Departamentos Académicos

0501 Secretaría de Apoyo Académico

Administración Industrial
Alimentos y Biotecnología
Biología
Bioquímica
Farmacia
Física y Química Teórica
Físicoquímica
Ingeniería Metalúrgica
Ingeniería Química
Matemáticas
Química Analítica
Q. Inorgánica y Nuclear
Química Orgánica

06 Coordinación de la Cooperación Facultad-Empresa

0601 Secretaría Asuntos e Investigación Contratada
0602 Departamento de Control Analítico
0603 Centro de Información Químico-Tecnológica
0604 Centro de Consultoría en Tecnología Química

07 Coordinación General de Extensión Académica

0701 Coordinación de Educación Continua

070101 Departamento de Educación Continua sede C.U.
070102 Departamento de Educación Continua sede Tacuba

0702 Departamento de información, Relación y estadística

08 Coordinación de los Medios Audiovisuales y Electrónicos para la Enseñanza

09 coordinación de Enseñanza Experimental

10 Unidad de Servicios de Apoyo a la Investigación

11 Unidad de planeación, Evaluación y estudios Institucionales

1101 Departamento de Planeación Académica

1102 Departamento de Evaluación

12 Secretaría Administrativa

1201 Coordinación de Mantenimiento y Servicios Técnicos

1202 Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios

1203 Departamento de Contaduría

1204 Departamento de Personal

1205 Departamento de servicios Auxiliares, Archivo y Correspondencia

1205 departamento de Servicios Auxiliares, Archivo y Correspondencia

1206 Delegación Administrativa Edificio "D" y conjunto "E".

120601 Depto de Mantenimiento, Servicios técnicos y Aux.

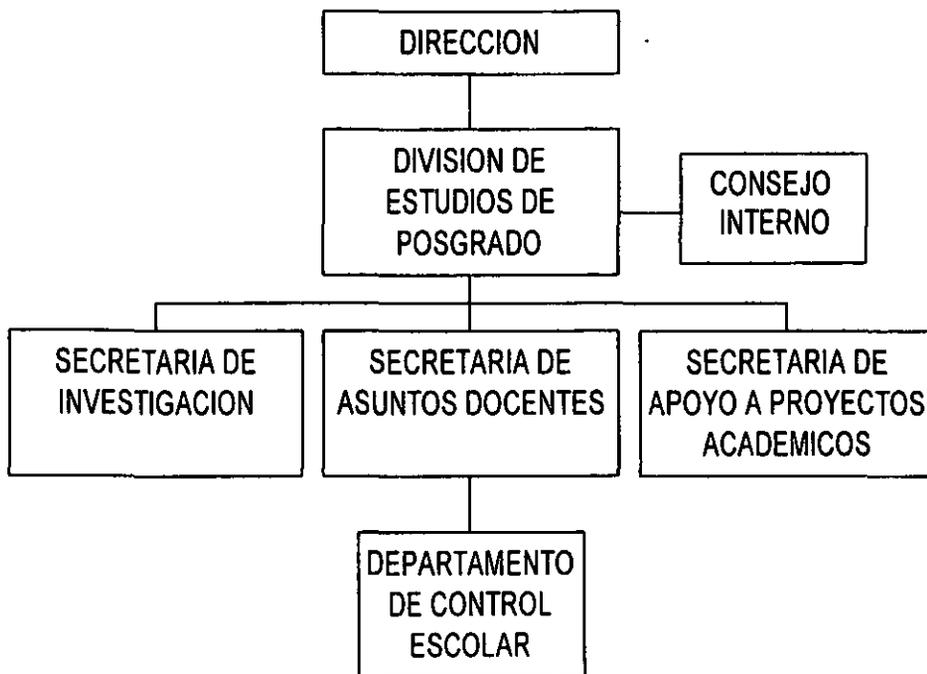
120602 Departamento de Contaduría y Adquisiciones

120603 Depto. de Personal y Servicios Complementarios

13 Coordinación Administrativa Tacuba

"La presente descripción de la estructura orgánica, corresponde a los niveles jerárquicos representados en el organigrama estructural específico, en el cual se identifican y muestran los niveles y las relaciones de dependencia que guardan entre sí cada una de las áreas que integran la Facultad de Química."

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE QUIMICA



DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
Depende de Dirección

Objetivo: Dirigir las actividades de la División de estudios de Posgrado, en cumplimiento de la legislación universitaria, con el propósito de elevar la calidad y la cobertura de los estudios de posgrado que ofrece la facultad de Química.

Funciones:

Fungir como Presidenta del Consejo Interno de posgrado, y del Consejo de Investigación de la Facultad de Química.

Contribuir, conjuntamente con la Secretaría de Apoyo a Proyectos Académicos de la División, a la formulación, presentación y gestión de solicitudes de apoyo a proyectos académicos de la Facultad, de acuerdo con las normas que para ello establezcan la propias Jefatura y Secretaría, y la dirección de la Facultad.

Difundir y contribuir a la divulgación de la información útil de la comunidad académica en lo relativo al apoyo a la investigación, los programas de posgrado y a la innovación docente.

Representar al director de la facultad en actos específicos para los que la jefatura sea designada. Así como a la Facultad ante el Consejo Técnico de la Investigación Científica.

CONSEJO INTERNO

Depende de la División de Estudios de Posgrado

Objetivos: Tomar las decisiones académicas de la División de Posgrado

Funciones:

Estudiar los nuevos planes y programas de estudio y su factibilidad, así como modificaciones a los existentes y someterlos al acuerdo del Consejo Técnico.

Brindar asesoría al jefe de la división en la designación de los jurados de los exámenes de admisión a los estudios de posgrado, en la coordinación de su organización y en los lineamientos generales del examen.

Delimitar las funciones y el conjunto de condiciones mínimas que deberán ser satisfechas por los asesores, supervisores y directores de tesis de grado. Proponer recomendaciones para que éstas sean consideradas y emitir anualmente su opinión sobre las modificaciones a la lista acreditada de los mismos para cada plan de estudios.

SECRETARIA DE INVESTIGACION

Depende de la División de Posgrado

Objetivo: Contribuir al incremento continuo de la calidad y cobertura de la investigación que se realiza en la Facultad de Química, principalmente en aquellos aspectos que excedan la competencia de los departamentos y demás Divisiones Académicas.

Funciones:

Coordinar los apoyos económicos, técnicos, administrativos y académicos que requiere la actividad de investigación de la Facultad de Química, sobre todo en aquellos aspectos en que se exceda el ámbito de decisión de los departamentos Académicos respectivos.

Fungir como secretaria Ejecutiva del Consejo de la Investigación de la Facultad de Química. Para este fin, deberá preparar la documentación complementaria para las sesiones, coordinar la producción de minutas por parte de la Secretaría de Actas que el consejo designe.

Promover la participación de la comunidad académica de la Facultad en Proyectos de investigación conjuntos con otras instancias, contribuyendo con su representación y participación, conjuntas con las de la Jefatura de División, a facilitar el establecimiento de estas colaboraciones.

SECRETARIA DE ASUNTOS DOCENTES

Depende de la división de estudios de Posgrado

Objetivo: Contribuir al conocimiento, tratamiento y resolución de los asuntos relacionados con la docencia del área de posgrado de la Facultad de Química

Funciones:

Fungir como Secretaria Ejecutiva del Consejo Interno de Posgrado, así como participar con los Coordinadores de programas, y otras instancias pertinentes, incluida la Jefatura de División, en la resolución de los asuntos que a ellos demanden el personal académico y los alumnos de dichos programas.

Funcionar como Secretaria del Subcomité de Becas, coordinando para ello la difusión de convocatorias de becas, la entrega de solicitudes, la recepción oportuna de documentos de los becarios y su remisión, una vez procesados por el Subcomité, a las instancias centrales (DGAPA, CONACyT y otras).

Atender y coordinar, como Secretario Ejecutivo, la labor del Subcomité de Selección de Tutores de doctorado, recibiendo por parte de la Jefatura de División, las coordinaciones de programas y atendiendo a los investigadores interesados así como, las solicitudes para acreditación de Tutores de Doctorado.

DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR

Depende de la secretaría de Asuntos Docentes.

Objetivos: Llevar a cabo el registro y control de los mecanismos de admisión de candidatos, así como inscripciones y seguimientos de las actividades académicas de los alumnos.

Funciones:

Elaborar los calendarios de las actividades de Administración Escolar de la División para aprobación de la Jefatura de División y difusión al Consejo interno, coordinaciones y otras instancias que se requieran. Así como recibir de los coordinadores los horarios de asignaturas y otras actividades académicas.

Establecer relaciones con la Unidad de registro e Información de la Coordinación General de Estudios de posgrado, para realizar las actividades de la administración escolar que requieren participación de estas instancias.

Elaborar y mantener bancos de información sobre la situación escolar de los alumnos, registro de tesis, desarrollo académico de becarios y datos de profesores y tutores.

SECRETARIA DE APOYO A PROYECTOS ACADÉMICOS

Depende de la División de estudios de Posgrado

Objetivo: Contribuir a la formulación, presentación y gestión de solicitudes de apoyo a proyectos académicos de la Facultad de acuerdo a las normas que para ello se establezcan.

Funciones:

Realizar o en su caso coordinar las acciones de la Facultad en el apoyo a la realización de proyectos de investigación, innovación docente, etc., en lo que hace a su registro por parte de la Facultad y en lo pertinente a tramites de apoyos externos, delimitando los ámbitos de acción de diversas instancias que incluyen a esta secretaría, la Jefatura de División, la Dirección, los miembros del personal académico y otros.

Mantener un enlace con las instancias que puedan proporcionar la información requerida para presentar las solicitudes de apoyo mencionadas (en instancias como DGAPA, el CONACyT y otros). Esta información puede ser de carácter curricular, sobre la infraestructura disponible en la Facultad.

Promover entre la comunidad académica de la Facultad la información y la actividad derivada de su conocimiento, en lo relativo a las acciones de intercambio académico en general y las promovidas o gestionadas por la DGIA, en particular.

Cumplir y hacer cumplir la legislación nacional, la legislación universitaria, los reglamentos y normas de la Facultad, las políticas de ésta, contribuyendo al logro de los objetivos, metas y programas institucionales.

VIII.- RELACION DE PUESTOS.

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PUESTO: Jefe de la División de Estudios de Posgrado.

ORGANO DE ADSCRIPCION: División de Estudios de Posgrado.

DESCRIPCION GENERICA: Dirige las actividades de la División de Posgrado contribuyendo a fortalecer la actividad de investigación que en ésta se realizan, y ocupándose de los aspectos que excedan el la competencia de los Departamentos Académicos.

FUNCIONES:

Fungir como presidencia del Consejo interno de Posgrado, participando en la preparación de las sesiones y en el desarrollo de las mismas. Así como también la Presidencia del consejo de investigación de la facultad de Química

Promover el incremento cuantitativo y la mejora cualitativa del ingreso a los estudios de posgrado.

Difundir y contribuir a la difusión de la información relativa a los estudios de posgrado que ofrece la facultad, ante instituciones nacionales y extranjeras.

Promover la modernización, la simplificación y transparencia de los procesos administrativos de la División de Estudios de Posgrado.

Elaborar un plan de trabajo anual, así como un informe anual y presentarlos al Director.

AUTORIDAD: Dirección.

REPORTAR A: Director.

SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: La Dirección.

CONSEJO INTERNO

PUESTO: Consejero interno

ORGANO DE ADSCRIPCION: División de Estudios de Posgrado.

DESCRIPCION GENERICA: Ser participe en la toma de decisiones académicas, modificación y establecimiento de los planes de estudio, normas y programas de la División de Estudios de Posgrado.

FUNCIONES:

Revisar cada dos años el contenido de las Normas Complementarias y proponer al Consejo Técnico las modificaciones de las mismas.

Emitir su opinión sobre la aceptación de alumnos de nuevo ingreso, de acuerdo con los criterios que el propio Consejo recomiende con lo indicado en las Normas Complementarias.

Analizar y colaborar en la resolución de los problemas académicos de los alumnos.

Proponer al Director y al Consejo Técnico, junto con el Jefe de la División a los miembros del Comité de Selección de Tutores de Doctorado.

Proponer recomendaciones al Jefe de División en los casos no previstos explícitamente en las normas complementarias.

AUTORIDAD: División de Estudios de Posgrado.
REPORTAR A: Jefe de División de Estudios de Posgrado
SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: Jefe de División de estudios de Posgrado.

SECRETARIA DE INVESTIGACION

PUESTO: Secretario de investigación.

ORGANO DE ATRIBUCION. División de Estudios de Posgrado.

DESCRIPCION GENERAL: Participar en el incremento de la calidad y cobertura de la investigación y en los aspectos que puedan beneficiar acciones tendientes a su mejor coordinación y a la realización de proyectos de naturaleza conjunta que se realizan dentro de la Facultad de Química.

FUNCIONES:

Elaborar un Plan de anual y presentarlo al Jefe de la División de Estudios de Posgrado

Contribuir a difundir la información útil a la comunidad académica de la Facultad en proyectos de investigación conjuntos con otras instancias, contribuyendo con su participación y representación, conjunta con las de la Jefatura de División, a facilitar el establecimiento de estas colaboraciones.

Fungir como coeditor de la serie Cuadernos de Posgrado, en colaboración con la Jefatura de División, y como editor de volúmenes específicos de dicha serie, previo acuerdo con la Jefatura.

Elaborar un informe anual y presentarlo al Jefe de la división de Estudios de Posgrado.

AUTORIDAD: División de Estudios de Posgrado.

REPORTAR A: Jefatura de la División.

SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: Jefatura de la división.

SECRETARIA DE ASUNTOS DOCENTES

PUESTO: Secretario de Asuntos Docentes.

ORGANO DE ATRIBUCION: división de Estudios de Posgrado.

DESCRIPCION GENERAL: Participar en la resolución de asuntos relacionados con la docencia y operación cotidiana del posgrado, así como la creación, revisión y modificación de planes de estudio y el apoyo de las diversas instancias de la Facultad y externas a esta.

FUNCIONES:

Elaborar un plan de trabajo anual y presentarlo al Jefe de la División de Estudios de Posgrado.

Dar seguimiento a la comunicación y ejecución oportuna de los acuerdos del consejo interno, en coordinación con la Jefatura de división y con las instancias competentes.

Participar en los procesos de evaluación, revisión y formulación de planes de estudio y modificaciones a los mismos.

Difundir y contribuir a la difusión de la información relativa a los estudios de posgrado que ofrece la Facultad, ante instituciones nacionales y extranjeras.

Cumplir y hacer cumplir la Legislación Nacional, la Legislación Universitaria, los Reglamentos y Normas de la Facultad y las políticas de ésta, contribuyendo al logro de los objetivos, metas y programas institucionales.

AUTORIDAD: División de Estudios de posgrado.

REPORTA A: Jefatura de la División.

SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: Jefatura de la división.

DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR

PUESTO: Jefe del Departamento de Control Escolar.

ORGANO DE ADSCRIPCION: División de Estudios de posgrado.

DESCRIPCION GENERICA: Realizar el control y registro de los procedimientos de admisión, inscripción y seguimiento de las actividades académicas de los alumnos, desde su ingreso hasta graduación de Posgrado.

FUNCIONES:

Proporcionar información a quien lo solicite sobre planes de estudio, requisitos para ingresar y fechas de primer ingreso y reingreso, así como nombre y localización dentro de la facultad de los Coordinadores de Maestría y Doctorado.

Llevar a cabo las labores previas, el registro y aplicación del examen de admisión a Maestría, así como presentar los resultados de éste al Consejo interno, a través de la Secretaría de Asuntos Docentes.

Llevar el registro de pagos de cuotas de colegiaturas, inscripciones a tesis, además de atender los trámites que se realizan para el alumno (constancias de estudios, historias académicas, solicitudes al Departamento de Idiomas para que aplique exámenes de inglés de traducción y posesión, etc.).

AUTORIDAD: Secretaría de Asuntos Docentes.

REPORTAR A: Secretaría de Asuntos Docentes

SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: Secretaría de Asuntos Docentes.

SECRETARIA DE APOYO A PROYECTOS ACADEMICOS

PUESTO: Secretaria de Apoyo a proyectos Académicos.

ORGANO DE ADSCRIPCION: División de Estudios de Posgrado.

DESCRIPCION GENERICA: Apoyar y contribuir con la elaboración y gestión de las solicitudes de apoyo a proyectos académicos de acuerdo con la reglamentación que establezca la propia Jefatura y Secretaría, así como la dirección de la Facultad.

FUNCIONES:

Mantener un registro actualizado de los proyectos de investigación y de innovación docente que se llevan acabo en la Facultad.

Proporcionar asesoría a los miembros de la comunidad académica de la Facultad en la conformación de proyectos y solicitudes en el llenado de formatos para la gestión de los apoyos económicos.

Apoyar a la Jefatura de la División en tareas específicas que con ella se convengan.

Obtener en el Sistema Nacional de Investigadores las convocatorias y demás documentos pertinentes, para proporcionarlos al personal académico de carrera y estudiantes de posgrado de la Facultad, que soliciten su ingreso a dicho Sistema o la renovación de su pertenencia al mismo.

Fungir como representante de la Facultad ante la Dirección General de Intercambio Académico de la UNAM, para aquellas funciones en que ésta requiere un canal único con la dependencia, además de realizar las gestiones correspondientes de la Facultad ante la DGIA como las requeridas por las misma al interior de la Facultad.

AUTORIDAD: División de Estudios de Posgrado.

REPORTAR A: Jefatura de la División.

SUSTITUIDO EN CASO DE AUSENCIA POR: La Jefatura de la División.

IX.- COMITES

COMITÉ ASESOR DE COMPUTO

COMITÉ ASESOR EN EDUCACION E INVESTIGACION AMBIENTAL

COMITÉ EDITORIAL

COMITÉ DE INVESTIGACION

PROYECTO DE APOYO A LA INVESTIGACION Y EL POSGRADO

PROYECTO DE INFRAESTRUTURA PARA EL POSGRADO Y LA INVESTIGACION

Dependen de la Dirección

COMITÉ ACADÉMICO DE BIBLIOTECAS Y CENTROS DE INFORMACION
COMITÉ DE MEDIOS AUDIOVISUALES E INFORMATICOS
COMITÉ DE SUPERACION ACADEMICA
COMITÉ DE CARRERA DE INGENIERIA QUIMICA METALURGICA
COMITÉ DE CARRERA DE INGENIERIA QUIMICA
COMITÉ DE QUIMICA
COMITÉ DE CARRERA DE QUIMICA DE ALIMENTOS
COMITÉ DE CARRERA DE QFB

Dependen de la Secretaría General

X.- DIRECTORIO

DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS DE LA FACULTAD DE QUIMICA

ESTRUCTURA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

NOMBRE	CARGO	AREA
Cantú González Blanca Mónica	Secretaria	Apoyo a Proyectos
Gálvez Marsical Amanda	Secretaria	Investigación
García de la Mora Gustavo	Jefe de Div.	Estudios de Posgrado
Guzmán García Jesús	Secretario	Asuntos Docentes
Ordaz Téllez Marcos	Jefe de Depto.	Investigación

XI.- GLOSARIO DE TERMINOS

CAPITULO V

ANALISIS DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTA Y MEJORA)

Análisis General del Manual

Para el presente análisis se tomo como base el Manual de Procedimientos del Departamento de Contaduría de la Secretaría Administrativa de la Facultad de Química de 1997, el cual fue elaborado por la misma Secretaría Administrativa de la Facultad. Este manual consta de tres partes, de las cuales solo se tomará una para su respectivo análisis (Departamento de Contaduría).

El Manual de Procedimientos de la Secretaría Administrativa se muestra de una forma general uniforme y manejable, pero si se agregan y modifican algunos detalles se puede mejorar su estructura, y por consiguiente su manejo y comprensión.

Este Manual, Carece de un directorio que muestre la estructura organizativa de donde proviene para poder identificarla y saber de que organismo se deriva (en este caso de la UNAM, y la facultad de Química) esta.

La identificación no necesita no ser tan árida y simple, pero tampoco muy vistosa, sino que debe contener los datos básicos de presentación, que este manual presenta una carátula llamativa y agradable a la vista, pero al abrirlo las primeras paginas se presentan con títulos muy separados que no le dan vista a la identificación, la cual debería llevar los datos en una sola hoja como:

Universidad Nacional Autónoma de México

UNAM

FACULTAD DE QUIMICA

SECRETARIA ADMISTRATIVA

Manual de Procedimientos
Departamento de Contaduría

El índice se estructura bien, ya que en el se relacionan los capítulos que constituyen al documento, además de la forma en recuadro que se utiliza para él, es adecuado el estilo, pero no se debería de usar un solo tipo de letra, es este caso se usa n mayúsculas y esto dificulta la identificación al momento de saber cuales son temas principales y cuales subtemas. En todo caso se debería de hacer uso de negrillas o mayúsculas para identificar títulos o temas que contengan este índice.

Más adelante se mostrará una forma modificada del índice que permite una fácil localización de los temas y una adecuada organización de estos.

La introducción es buena y se puede complementar siendo un poco más claro, pudiendo introducir más comentarios alusivos al manual, los cuales podrían ser.

"Teniendo presente las necesidades que demanda la Secretaría Administrativa y en términos generales el personal Administrativo que labora en dicho organismo, se elaboro el presente Manual de Procedimientos que contiene los objetivos, las funciones, programas que integran el Departamento de Contaduría, así como los procedimientos y diagramas que servirán de base para poder obtener información en forma clara, detallada y metódica de todas las operaciones que deben seguirse en esta entidad."

Para contribuir al desempeño adecuado del departamento de contaduría, se han fijado en este Manual los procedimientos de trabajo, definiendo para ello las políticas de operación, así como la unificación de criterios en la ejecución de los procedimientos aquí descritos, dando a conocer los lineamientos para la realización del trabajo y la forma en que se presta el mismo."

El presente manual debe tener un objetivo general, una explicación del propósito que se pretende cumplir con este manual, ser claro, concreto y directo, el cual no tiene; aquí se maneja de forma particular para un área (área de presupuestos), él cual si debe existir, pero debe de diferenciarse del objetivo general del manual. Aquí se muestra una forma adecuada de objetivo general de un manual de Procedimientos:

"Dar a conocer los procedimientos mediante los cuales se llevan acabo las funciones y servicios que brinda la Facultad de Química a través de su Departamento de Contaduría, a la persona u organismo que así lo requiera."

El Organigrama que se presenta del Departamento de Contaduría y del Area de Presupuestos, es adecuado ya que muestra la estructura de estos sin mucha complicación, además de una forma sencilla

Al entrar en la parte del Area de Presupuestos, especifica bien sus objetivos y políticas, pero estas deben de estar antes de los aspectos generales, los cuales se entenderían mejor si se nombran como Funciones de esta área y no como aspectos generales, que en si no dice nada él título, sino hasta que se empieza a leer.

Esta muy bien incluir un apartado con la descripción de las claves que se utilizan, ya que esto facilita su comprensión al momento de ver el diagrama de flujo, pero debería de incluirse una tabla para la simbología utilizada en el diagrama de flujo, ya que muchas veces el Manual de Procedimientos es consultado por gente ajena al departamento o al uso de símbolos en los diagramas, debe de ser claro para cualquier persona que lo consulte.

Se debe de hablar de las operaciones específicas del departamento, en este caso del de presupuestos, ya que se pone la descripción del procedimiento por el puesto o área, esto

esta bien, pero se debe de incluir un listado del total de todas las actividades que cada área maneja, esto con el fin de saber cuales son las operaciones que realiza y cuales no.

En el caso de este Manual las incluye, pero como se vio al principio, no se identifican ni en el índice cuando menos se deben de indicar al entrar al apartado del Departamento del que se esta hablando.

Al consultar cada una de las operaciones del departamento, el cuadro que sirve de base y que engloba la descripción de las actividades, tiene una buena estructura, pero faltaría añadir otros cuadros para complementarlo, los cuales podrían ser:

TITULO:		
UNIDAD ORGANICA:		RESPONSABLE:
ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA.	NUM. PAG.:	CLAVE:
PUESTO	DESCRIPCION	OBSERVACIONES

En lo que respecta a los diagramas de flujo, estos se encuentran bien detallados y claros, nada mas faltaría incluir un cuadro con la simbología para un mejor manejo y entendimiento de cada operación desarrollada por el Departamento. Ya que representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las actividades de los determinados itinerarios de las personas, formas y materiales utilizados, así mismo muestra los órganos o los puestos que intervienen para cada actividad descrita.

En las últimas secciones, se debería de tener un apartado en donde se incluyan las formas e instructivos de mayor uso en el Departamento de Contaduría, y una breve explicación de como llenarse y que requisitos se necesitan; todo esto para una mayor facilidad de personal nuevo o personas ajenas al departamento que quieran consultarlo. Todo esto con el único fin de poder hacer las operaciones y procedimientos de esta área lo más efectivo posible y con esto elevar la calidad del Departamento para bien de todos

Por último se añade que un Manual de Procedimientos debe de ser lo mas actualizado posible (esto es a veces difícil por las cargas de tiempo y trabajo), sino periódicamente, cuando menos en cuando se detecte un procedimiento nuevo que entre en vigencia, ya sea por disposición oficial ó para garantizar la agilización de una operación que reditúe para hacer un buen trabajo.

A continuación se dará un ejemplo de cómo se podría mejorar un Manual de Procedimientos de acuerdo a los comentarios y observaciones ya descritos con anterioridad, todo esto con el fin de mejorarlo.

IDENTIFICACION (en una sola hoja aparte)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNAM

FACULTAD DE QUIMICA

SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Manual de Procedimientos del
Departamento de contaduría

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL

Organigrama del Departamento de Contaduría

AREA DE PRESUPUESTOS

Objetivos

Políticas

Funciones

Organigrama del Area de Presupuestos.

DESCRIPCION DE CLAVES

SIMBOLOGIA (para los Diagramas de flujo)

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Operaciones del Area de Presupuestos.

Diagramas de Flujo de cada operación.

FORMAS E INSTRUCTIVO (Papelería de llenado)

GLOSARIO

INTRODUCCION

Teniendo presente las necesidades que demanda la Secretaría Administrativa y en términos generales el personal Administrativo que labora en dicho organismo, se elaboro el presente Manual de Procedimientos que contiene los objetivos, las funciones, programas que integran el Departamento de Contaduría, así como los procedimientos y diagramas que servirán de base para poder obtener información en forma clara, detallada y metódica de todas las operaciones que deben seguirse en esta entidad."

Para contribuir al desempeño adecuado del departamento de contaduría, se han fijado en este Manual los procedimientos de trabajo, definiendo para ello las políticas de operación, así como la unificación de criterios en la ejecución de los procedimientos aquí descritos, dando a conocer los lineamientos para la realización del trabajo y la forma en que se presta el mismo.

El presente Manual permite a la persona que lo esté consultando, contar con una guía de conocimientos, además para cumplir con las expectativas que requiere esta unidad administrativa, se ha estructurado de tal forma que ejemplifique las operaciones de cada procedimiento mediante el uso de diagramas de flujo; esto ayudará a una visión clara del manejo de documentos que se requieren en cada etapa de origen y destino del procedimiento.

Es de suma importancia aclarar que el presente Manual de Procedimientos es el reflejo de la forma de operación actual, por lo que se haya sujeto a las modificaciones que se derivan de la dinámica de cambio de las disposiciones del Departamento de Contaduría

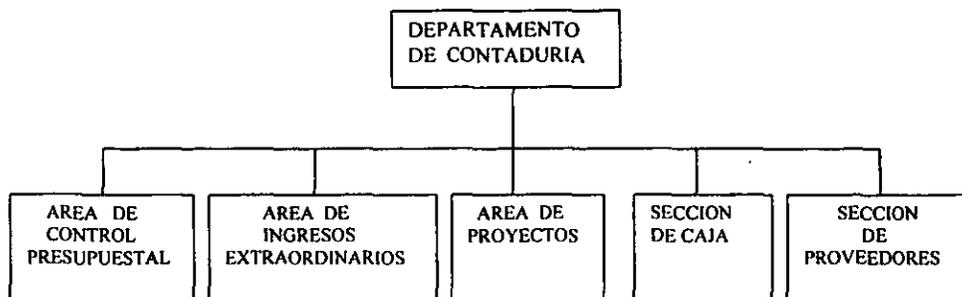
Se recomienda revisarlo en forma periódica y por el personal que interviene en cada una de las actividades para detectar cambios y así mantenerlo al día. Asimismo es necesario que el personal cuente con un ejemplar para determinar cuando sería necesario corregirlo, ampliarlo o modificarlo.

Se espera que esta guía sea una fuente de información y consulta útil para el público en general y en especial para el personal que interviene en el desarrollo de las actividades.

OBJETIVO DEL MANUAL

Dar a conocer los procedimientos mediante los cuales se llevan a cabo las funciones y operaciones que realiza la Facultad de Química a través de su Departamento de Contaduría, a la persona, instancia o área que así lo requiera.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTADURIA



AREA DE PRESUPUESTOS (en una portada aparte)

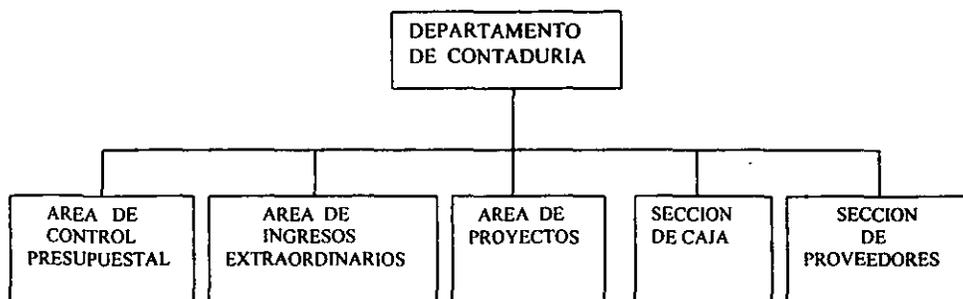
Objetivos

- Controlar el presupuesto de la Dependencia
- Organizar adecuadamente la Información Financiera de cada Administración para el Profesor
- Mantener registros exactos y al día para cada Profesor
- Informar acerca de los movimientos Presupuestales a cada Departamento

Políticas

1. Todas las facturas y comprobantes de gastos deberán cumplir con los requisitos fiscales que marca la ley.
2. Para cualquier trámite a factura, viáticos, gastos a reserva de comprobar, etc. Deberá de haber presupuesto suficiente en la clave específica.
3. Se deberán enviar Estados de cuenta, de cada profesor (martes y jueves) al Área de compras del edificio "D" y "E".
4. Se enviarán mensualmente los Estados de cuenta, para cada uno de los Profesores.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTADURIA



AREA DE PRESUPUESTOS (en una portada aparte)

Objetivos

- Controlar el presupuesto de la Dependencia
- Organizar adecuadamente la Información Financiera de cada Administración para el Profesor
- Mantener registros exactos y al día para cada Profesor
- Informar acerca de los movimientos Presupuestales a cada Departamento

Políticas

1. Todas las facturas y comprobantes de gastos deberán cumplir con los requisitos fiscales que marca la ley.
2. Para cualquier tramite a factura, viáticos, gastos a reserva de comprobar, etc. Deberá de haber presupuesto suficiente en la clave específica.
3. Se deberán enviar Estados de cuenta, de cada profesor (martes y jueves) al Area de compras del edificio "D" y "E".
4. Se enviarán mensualmente los Estados de cuenta, para cada uno de los Profesores.

5. se deberán enviar informes mensuales de los movimientos realizados por cada uno de los Departamentos, a sus respectivos responsables así como al Directos y Secretario Administrativo.

6. Se elaborarán conciliaciones mensuales ante contaduría general.

Funciones del Departamento (Aspectos generales)

El área de Presupuestos se encarga de llevar el control presupuestal de la dependencia y sus departamentos, para ello la Dirección General de Programación y Presupuesto envía anualmente la asignación presupuestal de la dependencia por Departamento.

En base a este presupuesto se da seguimiento a los tramites a facturas, pagos de viáticos, gastos a reserva de comprobar, prácticas de campo, profesores invitados, etc.; registrando las fechas en que son recibidas, así como el proceso en que se encuentra dicho trámite.

Así mismo, se encarga de realizar la comprobación de fondo fijo de los departamentos de Compras y editorial.

También lleva el control de los siguientes programas: PAL (Programa de apoyo a Licenciatura) y PAIP (Programa de Apoyo a la Investigación y el Posgrado), para lo cual el profesor o solicitante tiene dos opciones, una de ellas es obtener recursos directamente de la Secretaría de Actualización y superación Académica para cubrir viáticos, pasajes e inscripciones para asistir a Congresos en el interior de la República y al Extranjero, o en caso contrario se da continuidad al tramite en la Secretaría administrativa, una vez que ha sido aprobado por el secretario de la S.A.S.A.

Actualmente el PAL tiene 140 profesores asignados y cada uno cuenta con \$3,090, mientras que el PAIP tiene tres categorías o niveles con diferentes apoyos económicos:

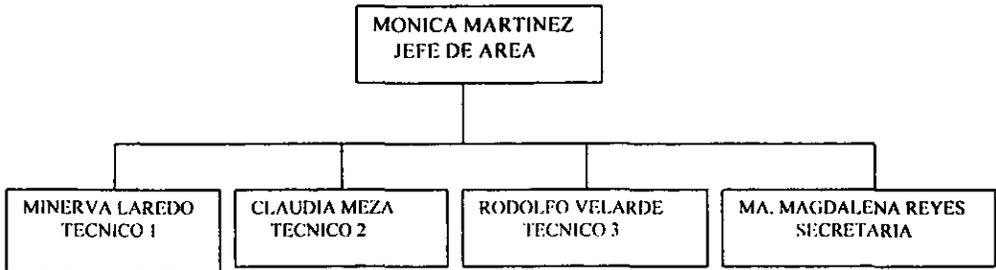
- I. \$10,300
- II. \$20,600
- III. \$41,200

Otro apoyo con el que cuentan los profesores y el cual se registra en esta Area es el de cupones para fotocopias.

Otra función del Area es codificar requisiciones y vales de abastecimiento.

Por consiguiente se elaboran reportes mensuales de los movimientos ejercidos por los Departamentos de la Facultad, así como de los grupos 400 (materiales diversos), 500 (equipo) y 200 (servicios). Por otr parte se realizan conciliaciones presupuestales ante Contaduría General.

Organigrama del Area de Presupuestos



TITULO: DESCRIPCION DE LAS CLAVES

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct. 97

NUM. PAG.: 5

CLAVE: PREDC

DESCRIPCION DE CLAVES

CLAVE	DESCRIPCION
PREAG	Aspectos generales
PREO	Objetivos
PREP	Políticas
PRE1-1 Y PRE1-2	Tramite a Facturar
PRE1-D1 Y PRE1-D2	Diagrama de Flujo
PRE2-1	Comprobante de Fondo Fijo de los Departamentos De Compras y Editorial
PRE2-D1 Y PRE2-D2	Diagrama de Flujo
PRE3-1	Entrega de Cupones de Fotocopias a Profesores
PRE3-D1	Diagrama de Flujo
PRE4-1	Tramite de Viáticos, Gastos a Reserva de Comprobar Profesores Invitados
PRE4-D1 Y PRE4-D2	Diagrama de Flujo
PRE5-1	Devolución de Facturas
PRE5-D1	Diagrama de Flujo
PRE6-1	Elaboración de Transferencias o Redistribuciones Financieras
PRE6-D1	Diagrama de Flujo
PRE7-1	Control de Exámenes Profesionales y Posgrado
PRE7-D1 Y PRE7-D2	Diagrama de flujo
PRE8-1	Codificación de Requisiciones y Vales de Abastecimiento
PRE8-D1	Diagrama de flujo
PRE9-1	Elaboración de Conciliaciones Presupuestales
PRE9-D1	Diagrama de Flujo
PRE10-1 A PRE10-4	PAL yPAIL
PRE10-D1 A PRE10-D4	Diagrama de Flujo
PRE11-1 A PRE11-3	Viáticos
PRE11-D1 A PRE11-D4	Diagrama de Flujo
PRE12-1 Y PRE12-2	Comprobación de Viáticos

TITULO: DESCRIPCION DE LAS CLAVES

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16-Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 6

CLAVE: PREDC

DESCRIPCION DE CLAVES

CLAVE

DESCRIPCION

PRE12-D1 A PRE12-D3

Diagrama de Flujo

PRE13-1 Y PRE13-2

Reembolso de Gastos al Profesor

PRE13-D1 Y PRE13-D2

Diagrama de Flujo

PRE14-1 Y PRE14-2

Conciliación Presupuestal

PRE14-D1 Y PRE14-D2

Diagrama de Flujo

PRE15-1

Informes Sobre Estados de Cuenta

PRE15-D1

Diagrama de Flujo

PRE16-1

Control de Formas

PRE16-D1

Diagrama de Flujo

PRE17-1

Conciliación Presupuestal con Profesores

PRE17-D1

Diagrama de Flujo

PRE18-1

Control de Estados de Cuenta Bancarios

PRE18-D1

Diagrama de Flujo

PRE19-1

Elaboración de Informes Presupuestales

PRE19-D1

Diagrama de Flujo

TITULO: SIMBOLOGIA

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 7

CLAVE: PREDC

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del procedimiento, con ella se modifica la pieza, material o prod. objeto del procedimiento.
	INSPECCION	Representa la revisión, verificación o inspección de algo que no es alterado en sus características.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
	ESPERA O DEMORA	Indica una permanencia ociosa en espera de que algo acontezca .
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE	Significa el deposito de un objeto bajo vigilancia, en almacenes donde se recibe entrega mediante alguna forma de autorización, o bien es guardado como referencia posterior
	TERMINAL, INICIO, TERMINO	Indica donde inicia o termina el flujo del procedimiento, puede utilizarse también para Indicar el nombre de la unidad responsable de ejecutar ciertas actividades.
	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.

TITULO: SIMBOLOGIA

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 8

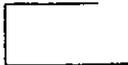
CLAVE: PREDC

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	DECISIÓN	Representa el punto del procedimiento en donde es posible seguir caminos alternativos.
	DOCUMENTO	Formas, reporte impreso o cualquier escrito que se recibe, elabora ó envía.
	ARCHIVO TEMPORAL	Indica que se guarda el documento durante un periodo determinado.
	ARCHIVO DEFINITIVO	Indica que se guarda un documento permanentemente.
	TIEMPO O INTERCONEXION	Lapso que tarda una tercera instancia para realizar una actividad no relacionada con la unidad responsable en cuestión.
	NOTA	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una actividad.
	CONECTOR	Conecta una parte del diagrama con otra, dentro De la misma hoja.
	CONECTOR DE PAGINA	Se emplea para unir actividades del diagrama que se encuentra en hojas separadas.
	CAMBIO DE PAGINA	Se usa para indicar el flujo de una página a otra.

TITULO: SIMBOLOGIA		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 9	CLAVE: PREDC

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES
--

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	ACCION	Es conocido como burbuja, cada una de ellas es una etapa separada del trabajo a la cual se le asigna un breve nombre descriptivo y un número, estas burbujas pueden conectarse entre si y es común que tenga dos o más salidas.
	DECISIÓN	Se utiliza para representar una condición. La ubicación del diamante es cuestión de conveniencia y desde esta pueden trazarse dos o más líneas de flujo dependiendo del número de opciones condicionales de la decisión.
	INICIACION, TERMINACION	Representa el inicio o terminación de los flujos, la iniciación siempre esta relacionada con un evento Y la terminación es acompañada de una acción única como archivar un documento.
	CONECCION DE FLUJO	Cada burbuja se conecta a otra con un símbolo de iniciación o terminación por medio de líneas o flechas de conexión de flujo, cuya punta indica la dirección del mismo.
	USO DE INFORMES	Muchas acciones requieren información de otros documentos. Este simbolo expresa la necesidad de información así como el archivo de información manual o automatizado.

TITULO: DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 10	CLAVE: PREDC

OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO
(Descripción de Actividades)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Tramite a Facturas Diagrama de flujo 2) Comprobación de Fondo fijo de los Departamentos de Compras y Editorial Diagrama de flujo 3) Entrega de Cupones de Fotocopias a profesores Diagrama de flujo 4) Tramite de Viáticos, Gastos a Reserva de Comprobar y Profesores Invitados Diagrama de flujo 5) Devolución de Facturas Diagrama de flujo 6) Elaboración de Transferencias y Redistribuciones Financieras Diagrama de flujo 7) Control de Exámenes Profesionales y de Posgrado Diagrama de flujo 8) Codificaciones de Requisiciones y Vales de Abastecimiento Diagrama de flujo 9) Elaboración de Conciliaciones Presupuestales Diagrama de flujo 10) PAL y PAIP Diagrama de flujo

TITULO: DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 11	CLAVE: PREDC

OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO
(Descripción de Actividades)
<p>11) Viáticos Diagrama de flujo</p> <p>12) Comprobación de Viáticos Diagrama de flujo</p> <p>13) Reembolso de Gastos al Profesor Diagrama de flujo</p> <p>14) Conciliación Presupuestal Diagrama de flujo</p> <p>15) Informe sobre Estados de Cuenta Diagrama de flujo</p> <p>16) Control de Formas Diagrama de flujo</p> <p>17) Conciliación Presupuestal con Profesores Diagrama de flujo</p> <p>18) Control de Estados de Cuenta Bancarios Diagrama de flujo</p> <p>19) Elaboración de Informes Presupuestales Diagrama de flujo</p>

TITULO: TRAMITE A FACTURAS		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 12	CLAVE: PREI-1

PUESTO O AREA	DESCRIPCION
JEFE DE AREA	1. Recibe factura, en original, y copia de relación del Area de Proveedores.
SECRETARIA	2. Revisa datos y que cumpla con los requisitos fiscales. 3. Codifica la factura y turna a la Secretaria.
TECNICO 3	4. Recibe original de la factura y relación, folia ambas y turna al Técnico 3.
TECNICO 2	5. Recibe factura y relación, elabora formas múltiples en original y 2 copias, archiva copia en minutarario. 6. Turna al Técnico 2 junto con la factura y devuelve relación a la Secretaria para archivo.
JEFE DE AREA	7. Recibe original y forma múltiple en original y copia, revisa: partida, importe con letra y número y firma de recibido. 8. Registra en la carpeta de control de documentos el número de forma múltiple, importe, clave, fecha, firma de recibido y registrado. 9. Anota en la carpeta presupuestal: el récord de gastos del que se trate (Posgrado, Profesional, Edificio D y E, Trabajos de campo, Profesores invitados o Gastos a reserva de comprobar). Si se trata de proveedores anotar el nombre, en caso contrario, el número de oficio o memorándum.
CONTADOR	10. Entrega factura y forma múltiple en original y copia. 11. Recibe factura y forma múltiple en original y copia. 12. Revisa acuse de recibo e importe de la factura, coloca antefirma y turna al Contador. EN CASO DE TRATARSE DE FACTURA DE EQUIPO O DE INMOBILIARIO INVENTARIABLE LE ANOTA RETENER. 13. Recibe factura y forma múltiple, en original y copia, revisa, coloca antefirma y turna a firma del Secretario Administrativo y Director.

TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

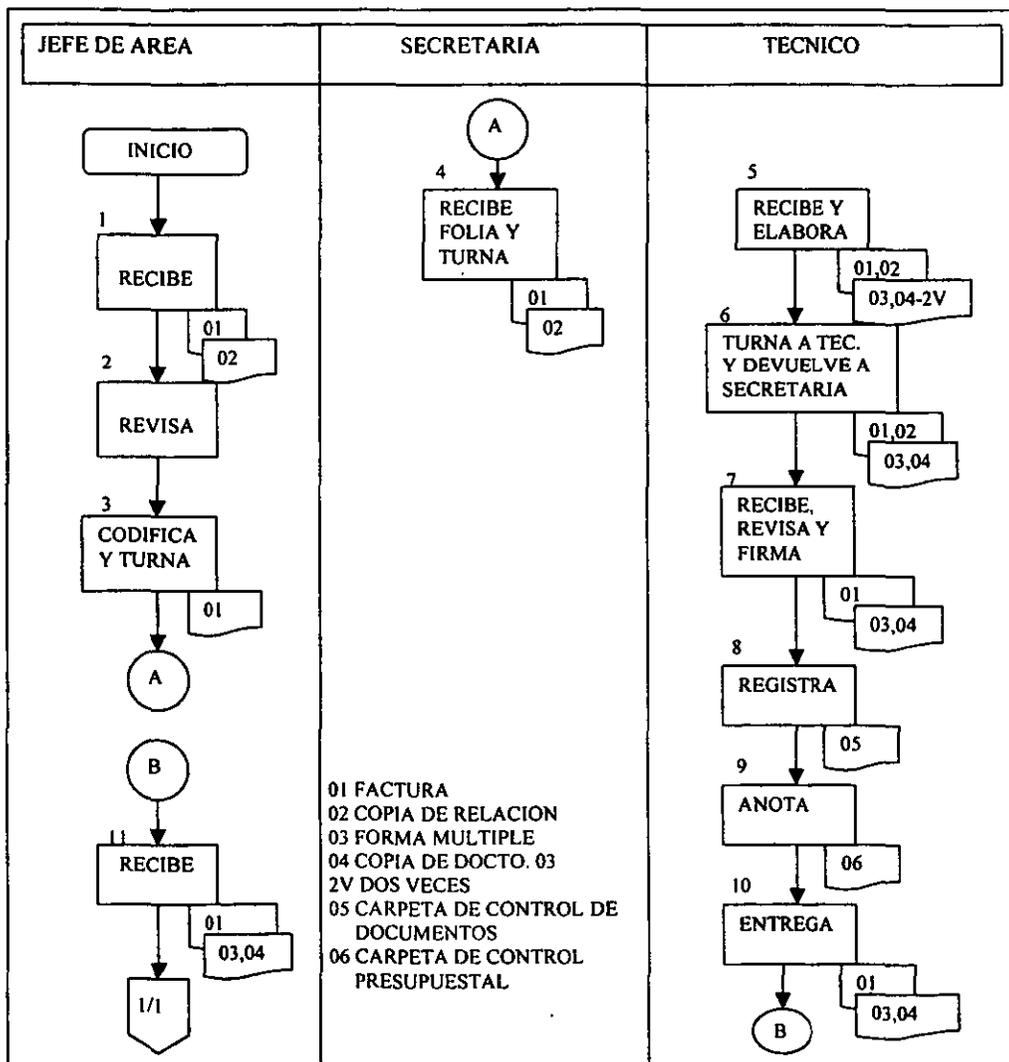
REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 14

CLAVE: PREI-DI



TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

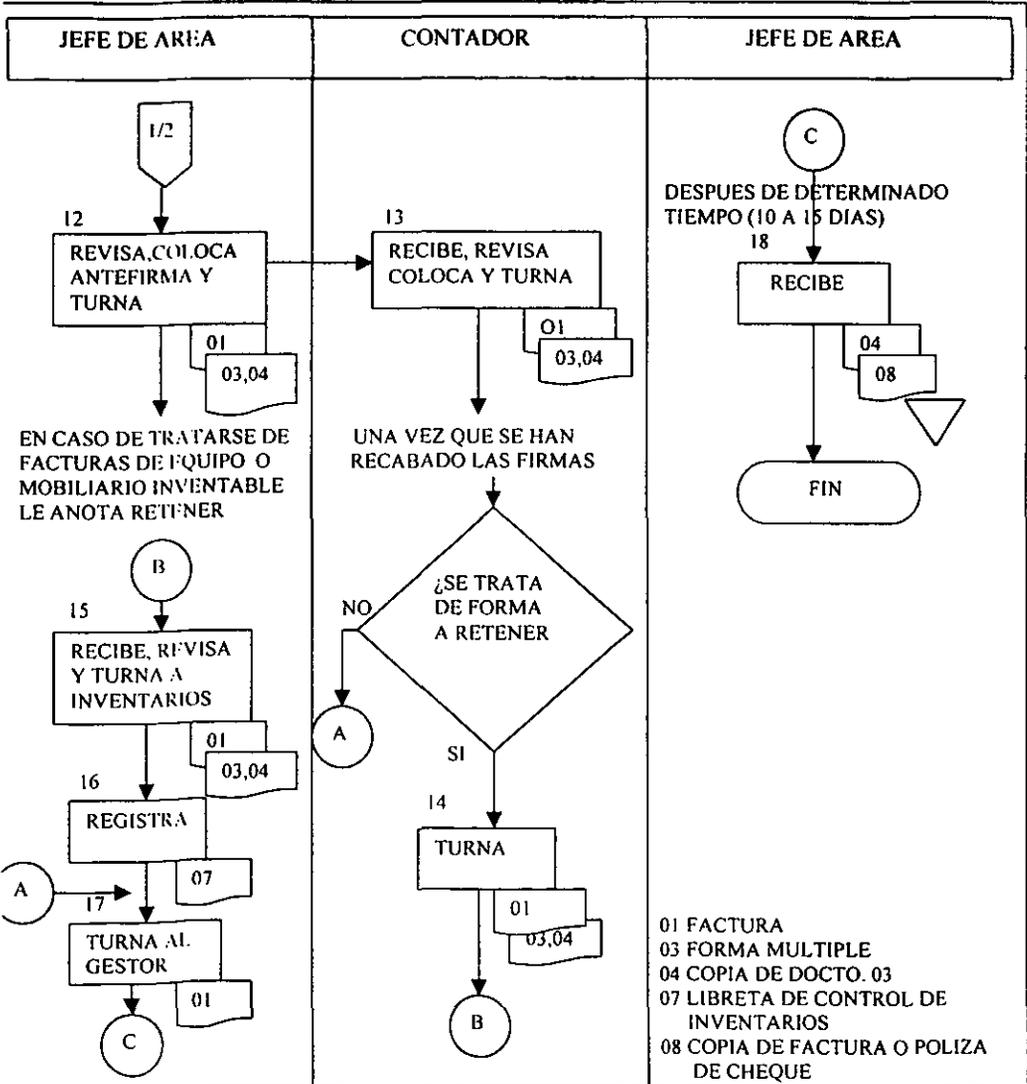
REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 15

CLAVE: PRE1-D2



TITULO: COMPROBACION DE FONDO FIJO DE LOS DEPTOS. DE COMPRAS Y EDIT.		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 16	CLAVE: PRE2-1

PUESTO O AREA	DESCRIPCION
JEFE DE AREA	1. Recibe facturas del Departamento de Compras o Editorial.
	2. Suma las facturas y registra en el control de fondo fijo: clave, código, fecha e importe de cada factura.
	3. Solicita código programático al área indicada, de acuerdo a la clave de la factura lo registra y guarda el control.
	4. Turna factura a la Secretaria.
SECRETARIA	5. Recibe facturas y folia.
	6. Elabora relación de folios y turna al Técnico 3.
TECNICO 3	7. Recibe facturas y relación de folios, captura información y devuelve relación de folios a la Secretaria para archivo.
	8. Elabora forma múltiple en original y 2 copias, archiva una copia en minutario y turna al Técnico 2.
TECNICO 2	9. Recibe facturas y forma múltiple en original y copia.
	10. Registra en la carpeta de claves presupuestales, clave y concepto y en la carpeta presupuestal número de forma múltiple, importe, folio de recepción del Departamento y folio del Area. Guarda carpetas.
	11. Firma forma múltiple y turna junto con facturas al Jefe de Area
JEFE DE AREA	12. Recibe facturas y forma múltiple en original y copia, revisa y coloca antefirma.
	13. Elabora nota que indica que se trata de comprobación de fondo fijo y turna al Contador.
CONTADOR	14. Recibe facturas y forma múltiple en original y copia junto con Nota.
	15. Elabora cheque, firma, entrega a la Secretaria y turna facturas y forma múltiple al Gestor.
SECRETARIA (CONTADOR)	16. Recibe cheque y entrega a la persona idicada. DESPUES DE DETERMINADO TIEMPO (10 A 15 DIAS)
JEFE DE AREA	17. Recibe copia de forma múltiple y póliza de cheque, registra en El control de fondo fijo y archiva. TERMINA PROCESO

TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

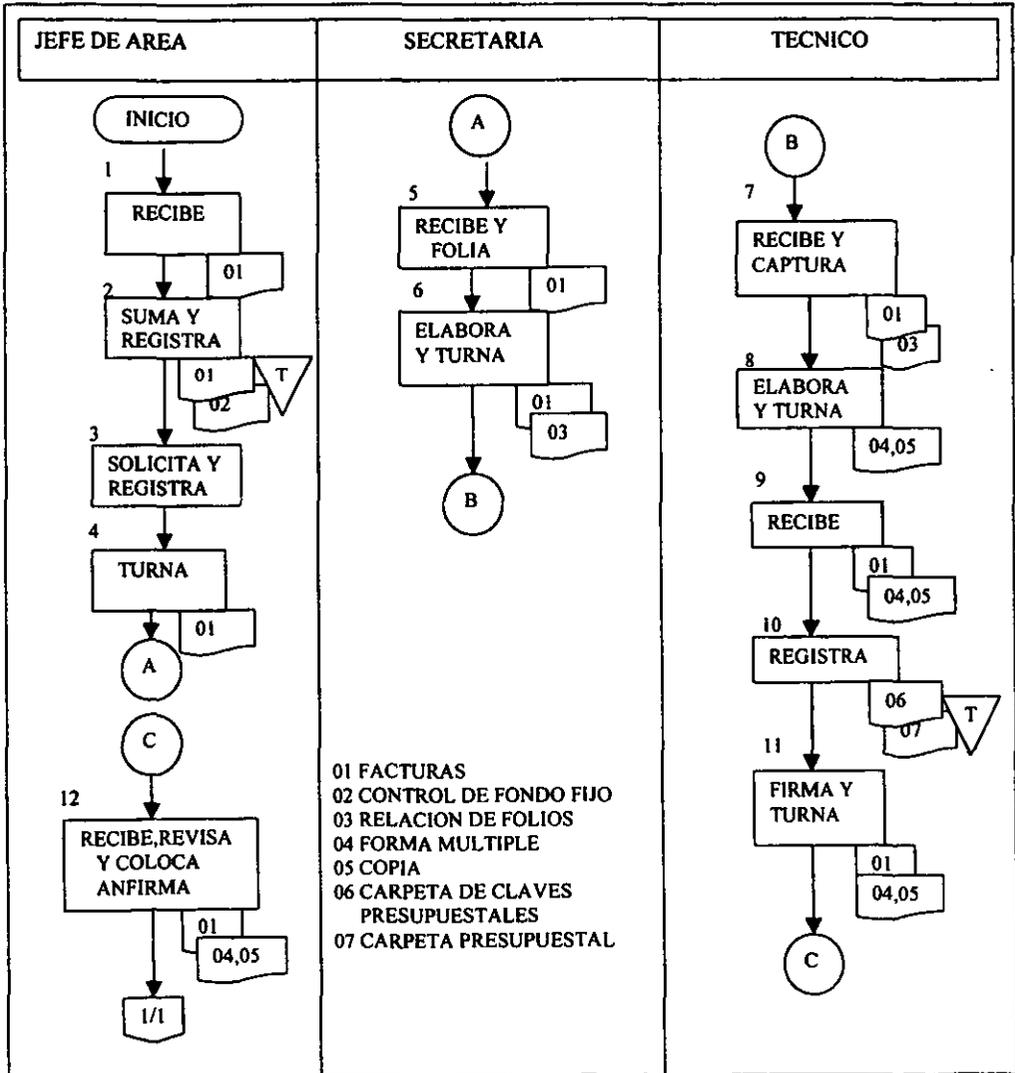
REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16 Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 17

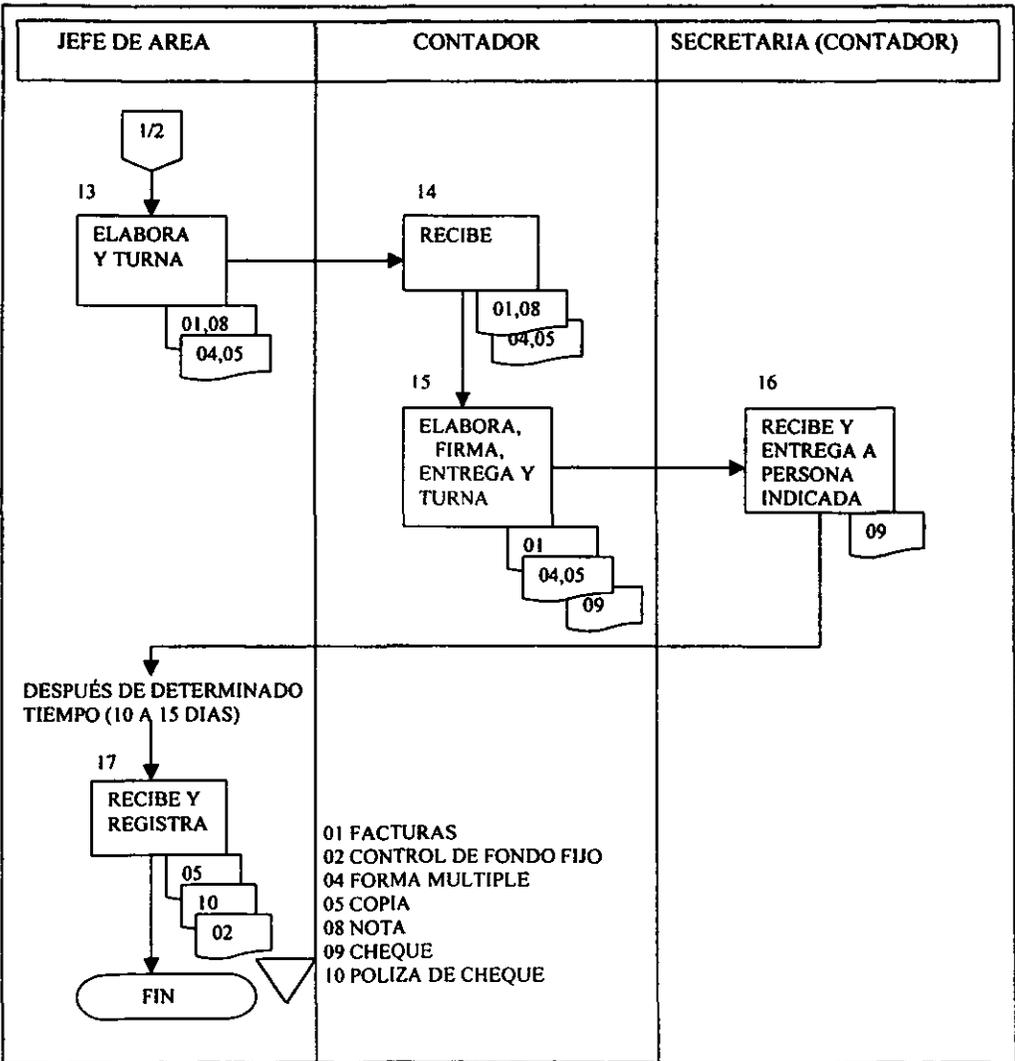
CLAVE: PRE2-D1



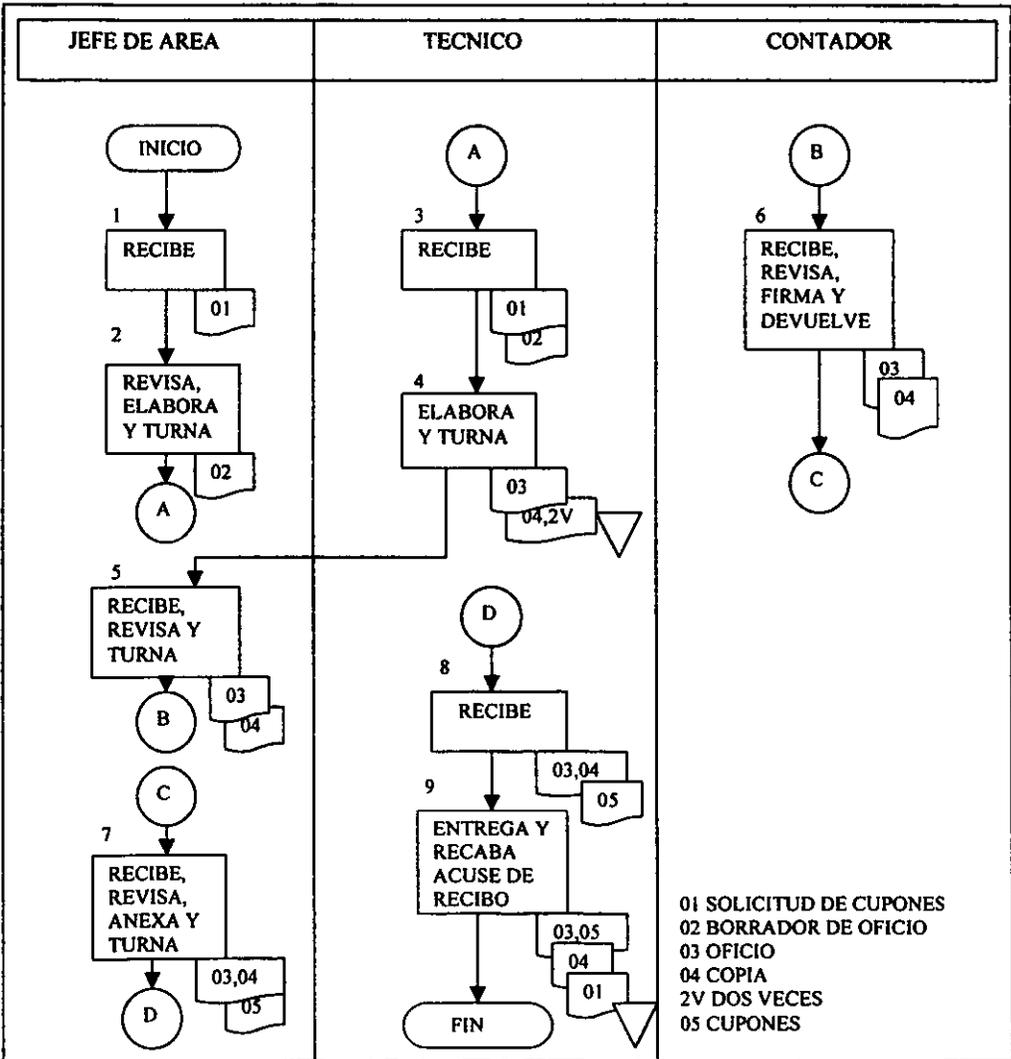
TITULO: ENTREGA DE CUPONES DE FOTOCOPIAS A PROFESORES		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 19	CLAVE: PRE3-1

PUESTO O AREA	DESCRIPCION
JEFE DE AREA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe oficio de solicitud de cupones para fotocopias, con la Clave del Departamento al que se va a cargar, del Contador. 2. revisa que haya presupuesto en la clave indicada, elabora borrador de oficio para entrega de cupones y turna al Técnico 2. 3. Recibe borrador de oficio y solicitud. 4. Elabora oficio en original y 2 copias, archiva una copia en minutario, guarda solicitud y turna a Jefe de Area. 5. Recibe oficio en original y copia, revisa y turna al Contador. 6. Recibe oficio en original y copia, revisa y firma y devuelve al Jefe de Area. 7. Recibe oficio en original y copia, anexa cupones solicitados y Turna al Técnico 2 8. Recibe oficio en original y copia y cupones. 9. Entrega oficio y cupones al solicitante, recaba acuse de recibo en la copia y la archiva en el expediente de la clave junto con la de la solicitud. <p style="text-align: center;">TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>
TECNICO 2	
JEFE DE AREA CONTADOR	
JEFE DE AREA	
TECNICO 2	

TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 18	CLAVE: PRE2-D2



TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO		
UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS	RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ	
ELABORO: CLAUDIA CORTINA	REVISO:	AUTORIZO:
FECHA: 16 Jun-15 Oct 97	NUM. PAG.: 20	CLAVE: PRE3-DI



TITULO: FORMAS E INSTRUCTIVOS

UNIDAD ORGANICA: PRESUPUESTOS

RESPONSABLE: MONICA MARTINEZ

ELABORO: CLAUDIA CORTINA

REVISO:

AUTORIZO:

FECHA: 16-Jun-15 Oct 97

NUM. PAG.: 21

CLAVE: PREAC

INSTRUCTIVOS DE LLENADO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Calidad encierra dentro de su desarrollo como fin último, la excelencia y un óptimo funcionamiento y posterior obtención de un bien o servicio en las mejores condiciones. La Calidad no es solo un conjunto de reglas para satisfacer necesidades, sino un estilo, una cultura, una forma de pensar y hacer que toda empresa u organización que quiera crecer debe de adoptar y fomentar.

La orientación hacia el desarrollo de la Cultura interna busca fundamentar la competencia en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Se busca promover una propuesta a nivel empresarial una síntesis entre los valores y las potencialidades tradicionales y las exigencias de la modernidad. Además de agilizar un cambio de fines y garantizar resultados a largo plazo.

La cultura de efectividad pretende contribuir a nivel empresa a la superación y busca generar un esquema que sea capaz de incorporar su desarrollo a la corriente contemporánea del mercado, sin perder el rumbo y el sentido propio. El proceso de formación de la Cultura se inicia con la formación del grupo. Es el líder en la formación de un grupo quien va a determinar en mayor o menor grado la configuración de la cultura que se forma en dicho grupo, por eso es importante que la elección del líder sea lo más riguroso posible para poder encausar bien al grupo.

Dentro de la misma cultura es importante definir tres principios fundamentales que permiten identificar y darle rumbo a las filosofías de una empresa: Misión, Visión y Objetivos, las que hacen que se identifiquen las mismas personas del grupo y las relacionen con sus metas y objetivos a nivel personal y de la organización a la que pertenecen.

El beneficio más importante de definir y compartir un propósito empresarial (misión) se da en beneficio de economía de esfuerzos, de eficiencia; saber exactamente hacia donde se va; conocer y compartir el para qué último de la empresa ayudara a orientar el empeño cotidiano en una misma dirección, además de que sea en verdad digno del empeño del personal y que las aspiraciones y necesidades de cada miembro de la organización están explícitamente consideradas en él.

Es importante tener una visión del futuro al que se quiere llegar, esta es más amplia que el propósito, es una especie de "yo ideal" de lo que se quiere alcanzar, además de hacer del propósito algo más visible y tangible, tiene gran fuerza para atraer la atención de la organización y lanzar a la búsqueda de los caminos que van a transformarse en lo que se quiera hacer. Además de todo esto se deben de tener objetivos en los cuales se trabaja y sirven de guía en el desarrollo del proceso, por lo cual los objetivos permiten hacer que sea operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables.

Al definir un objetivo es importante definir con claridad la acción específica que implica, así como el o los responsables de su realización, la propia dinámica de las organizaciones obliga a esforzarse por hacer visible la relación entre los diversos proyectos y negocios a la luz del propósito común. De ahí la enorme importancia de contar con sistemas efectivos

que permitan a cada organización cuestionar y redefinir sus propias estructuras a la luz de sus principios.

Deming y juran no proponen un cambio cultural en la organización, sino buscar mejorar la calidad trabajando dentro del sistema al cual están acostumbrados. En si la cultura organizacional es una forma de mejorar y llevar bien las cosas dentro del mismo marco de trabajo e identidad, es conglomerar procedimientos, ideología, trabajo y aspiraciones que permitan el dejar "ser" uno mismo para una empresa que quiere buscar y seguir la excelencia.

Por lo cual se aconseja llevar una espiral sin fin de actividades, que incluye investigación de mercado, elaboración del producto, diseño, planificación de la manufactura, compras, control de proceso de producción, inspección y pruebas y ventas, además de un seguimiento de retroalimentación por parte del cliente. La alta administración debe desempeñar un papel activo y entusiasta en el proceso de administración de Calidad. Es "vender" la idea de excelencia para la obtención de beneficios tanto personales como a nivel organización.

Un manual es un documento que contiene en forma sistemática, sencilla y uniforme; información y procedimientos que tratan de las labores y responsabilidades necesarias para la ejecución de un trabajo, así como los reglamentos bajo los cuales se tendría que trabajar y las políticas y practicas de las empresas. Por lo cual es de suma importancia el hacer uso de estos, es una forma de documentar los procesos a realizar ya sea para tenerlos como base de consulta o para que sea mas palpable y de mejor manejo la realización de una tarea, es una herramienta valida y recomendable.

Las empresas mexicanas en general tienen cada día la mayor conciencia de las necesidades de operar en cambio de mentalidad a favor de la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Esto se pone de manifiesto en el hecho de que los conceptos de calidad y competitividad afloran cada vez más en la mayoría de los eventos de diversas organizaciones profesionales.

Existe cada día un consenso mayor de que un factor esencial y prioritario para modernizar a las organizaciones mexicanas, es la incorporación acelerada de una cultura de Calidad Total en todos los procesos de producción de bienes y servicios, debido a esto el gobierno federal en 1989 rediseña el antiguo premio Nacional de Calidad como la visión rectora para todas las organizaciones que deseen mejorar su calidad en nuestro país. El premio responde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía en la que la competencia es cada vez más acentuada, Así , se convierte en uno de los principales instrumentos para promover una cultura de Calidad Total en México.

El impulsar y motivar mediante un reconocimiento es valido y alentador pero es de suma importancia que la mentalidad en México no sea la de buscar reconocimientos o premios para ser mejores, sino hacer de la calidad un medio de desarrollo, una forma de pensar y hacer las cosas, de pensar en grande y actuar igual, de formar parte de las bases económicas que impulsan a este país, y no quedarse solo como simples espectadores esperando que la inversión de un país extranjero levante la mano por uno. Si se empieza a generar una

mentalidad ganadora se fomentan ganadores, ya que el éxito como el fracaso si se cultivan llegan a ser costumbres y algo cotidiano, por lo cual es importante que la excelencia no solo se llegue a manejar como un requisito para sobrevivir en el medio, sino tratar de mantenerla y fomentarla para que con el tiempo llegue a ser un fin, sino un medio para la elaboración y producción de bienes y servicios.

Vista de esta de manera la Calidad, en su interpretación más estrecha significa calidad del producto y en su interpretación más amplia, calidad del trabajo.

Y para concluir se consideran como claves los siguientes ocho puntos para el desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la calidad:

1.Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)

2.Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

4.Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

5.Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.

6.Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7.Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

8.Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA.

- (1). Ishikawa Kouro.
¿What is Total Quality Control? The Japanese way.
Prentice-Hall Inc.
N.J. 1985 p.p.X- XIV.
- (2). Münch Lourdes.
Mas allá de la Excelencia y de la Calidad Total.
Trillas, S.A.
México 1994. 1a Imp. p.p. 24-41.
- (3). Gutiérrez Mario.
Administrar para la Calidad.
Limusa-Noriega.
México 1994. p.p. 34-37, 286-288.
- (4). Sandholm Lenhart.
Control Total de la Calidad.
Trillas, S.A.
México 1995. 1a Edic. p.p. 12-19, 174-177.
- (5). Udaonda Duran Miguel.
Gestión de la Calidad.
Díaz de Santos, S.A.
Madrid España. 1992 p.p. 13-15.
- (6). Crosby Phillip B.
Hablemos de Calidad.
Mc. Graw Hill.
México 1990. p.p. 55-62.
- (7). Scherkenbach William W.
La Ruta Deming, Hacia la Mejora Continua.
C.E.C.S.A.
México 1995. 1a. Reimp. p.p. VIII-IX.
- (8) Cruz Alvarado Claudia, Guzman Mejía Manuel, Maqueo Bobadilla Hector:
Calidad en el Servicio en la Micro y Pequeña Empresa en México. (Tesis)
UNAM México 1997. p.p.60-64.
- (9) Zaragoza Ortiz José Luis.
Premio Nacional de Calidad en México y Estados Unidos, Una Visión y
Comprensión. (Tesis)
UNAM México 1997. p.p. 34-50.

- (10) Giral Barnes José.
Cultura de Efectividad.
Iberoamericana, S.A.
México 1992 pp. 19-24, 29-52, 113-119, 123-130.
- (11) Fundación Mexicana para la Calidad Total.
Boletín informativo
México 1997.
- (12) The Informed Outlook
Revista de información en Calidad (Mex)
México 1998.
- (13) De la Mora Eyssauffier.
Método de la Investigación.
ECASA.
México 1990 p.p. 15-18
- (14) Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
Edit. Diseño de Comp. Litográfica
México 1973 p.p. 211-217.
- (15) Scalan Burt K.
Principio de la Dirección y Condiciones Generales.
Limusa.
México 1978 p.p. 231-239, 471-478.
- (16) Miranda Venegas Ofelia Teresa
Importancia del Manual de Organización para la Empresa (Tesis).
UNAM 1995 p.p. 65-88.
- (17) Schein H. Edgar.
Cultura y Liderazgo Organizacional.
Josey-Bass.
San Francisco 1985 p.p. 65-69.
- (18) Schein H. Edgar.
El rol del Fundador en la Creación de la Cultura Organizacional.
American Management Association.
Nueva York 1983.
- (19) Ortega y Gasset José.
Ideas y Creencias.
Alianza Editorial.
Madrid 1989

(20) Humans George C.
The Human Group.
Harcourt.
Nueva York 1950

(21) Shtuz William C. FIRO.
Una teoría Tridimensional de las Relaciones Interpersonales..
Rinehart & Company.
Nueva York 1958

(22) Kets de Vries, Manfred and Miller, Danny.
The Neurotic Organization.
Josey-Bass.
San francisco 1985

(23) Harrison Roger.
Understanding your Organization's Character.
Harvar Business Review
Mayo-junio 1972.

(24) Rodriguez Porras José M.
El Factor Humano en la Empresa.
Ediciones Deusco.
Bilbao 1991. p.p. 17-23.