



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO
HERRAMIENTA EN LA CORRECCION DE
DESVIACIONES EN EL COMEDOR PARA
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA
PARAESTATAL
(NACIONAL FINANCIERA, S. A.)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MARIA GUADALUPE LILIA DEL BARRIO LUNA
LUIS HUMBERTO CARMONA SALINAS**

Director del Seminario: L.A. Manuel Resa Monroy

México, D. F.

1984



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 está 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.

I N D I C E

	Pág.
<i>O B J E T I V O</i>	7
<i>H I P O T E S I S</i>	7
<i>I N T R O D U C C I O N</i>	8
<i>CAPITULO I. ASPECTO HISTORICO</i>	10
1.1. <i>Origen de los Comedores para Empleados en México</i>	11
1.2. <i>Características de los comedores</i>	12
<i>CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA</i>	21
2.1. <i>Origen de los sistemas y procedimientos dentro de la Administración</i>	22
2.2. <i>Elementos de los sistemas y procedimientos</i>	26
2.3. <i>Conceptos básicos de sistemas</i>	27
2.4. <i>Ubicación de los sistemas y procedimientos dentro de la Administración</i>	34
2.4.1. <i>Tipos de manuales</i>	38
2.4.2. <i>Representaciones gráficas</i>	61
2.4.3. <i>Diseño y control de formas</i>	78
<i>CAPITULO III. PERSPECTIVAS</i>	98

	Pág.
3.1. <i>Beneficio en las empresas paraestatales, derivado de la utilización de sistemas y procedimientos en los comedores para empleados</i>	99
3.2. <i>Beneficio en Nacional Financiera, S.A. derivado de la utilización de sistemas y procedimientos en el comedor para empleados</i>	110
CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO	131
4.1. <i>Universo</i>	132
4.2. <i>Diseño de la muestra</i>	132
4.3. <i>Diseño del cuestionario</i>	134
4.4. <i>Tabulación y gráficas</i>	140
CAPITULO V. CASO "COMEDOR DE NACIONAL FINANCIERA, S.A."	161
5.1. <i>Situación actual del comedor para empleados</i>	162
5.2. <i>Detección de desviaciones en el comedor para empleados</i>	177
5.3. <i>Diagnóstico</i>	179
5.4. <i>Justificación de la no operabilidad por no contar con sistemas y procedimientos</i>	181
CONCLUSIONES	188
BIBLIOGRAFIA	212

**" LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA EN
LA CORRECCION DE DESVIACIONES EN EL COMEDOR PARA
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA PARAESTATAL "**

NACIONAL FINANCIERA, S.A.

O B J E T I V O

A través de los sistemas y procedimientos dentro del área de comedores en las empresas del sector gubernamental, es posible se minimicen costos, se optimice el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos con que cuentan.

H I P O T E S I S

Los sistemas y procedimientos ayudan a un mejor manejo y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta el comedor para empleados.

INTRODUCCION

En virtud de que las empresas paraestatales por su función en la economía nacional juegan un papel importante, así como por el número de personas que emplean algunos de los aspectos importantes, son las prestaciones a sus empleados, encontrándose dentro de este renglón la alimentación a éstos; es por esto que en los diversos capítulos que conforman la presente tesis, se hace hincapié en el otorgamiento de alimentos en las instalaciones de la Institución.

Para llevar a cabo dicho otorgamiento de alimentos, es necesario contar con una serie de herramientas para desarrollar dicha función, dando como resultado el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y humanos con que se cuenta.

Es indiscutible hoy en día, que no se pueden realizar las funciones de una empresa empíricamente, dando como resultado esto, cargas de trabajo, duplicidad de funciones, mala utilización de los equipos e instalaciones, altos costos, cuellos de botella, etc.; sino que a través de la implantación y retroalimentación de los sistemas y procedimientos, es posible optimizar día a día las operaciones de una empresa.

Nacional Financiera, al inicio de la apertura del comedor institucio-

nal por primera vez, no contaba con sistemas y procedimientos documentados, ya que tenía celebrada una concesión con una empresa, para el otorgamiento de alimentos a sus empleados.

Al ubicar al comedor institucional dentro de sus instalaciones se vio precisada, para el buen funcionamiento del mismo, a elaborar una serie de procedimientos a seguirse en el comedor.

Esto dió como resultado redistribuir las funciones a través de dichos procedimientos.

Concluyendo esta introducción, diremos que Nacional Financiera, S.A. acorde con los avances de nuestros tiempos y obligada por el creciente número de comensales que diariamente acuden al comedor institucional, se debe mantener dinámica en los sistemas y procedimientos para la elaboración y distribución adecuada de alimentos, dando como resultado que la optimización del servicio que ofrece a sus empleados se vea redundada en la correcta nutrición de éstos, obteniendo un doble beneficio institucional, de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta y, por otra parte, beneficiar a sus empleados otorgándoles un incremento a sus ingresos por dicho concepto.

C A P I T U L O I

ASPECTO HISTORICO

Origen de los Comedores para Empleados en México.

Los comedores en las empresas se derivaron, producto de las necesidades de las industrias, para que los empleados tomaran sus alimentos dentro de la empresa, ya que al ingerir los alimentos fuera de ésta, la distancia y calidad de la comida provocaba enfermedades, traslado a sus domicilios, ausentismo, retardismo, minando la productividad, calidad de los artículos fabricados y, por consiguiente, la utilidad económica para la empresa y sus empleados. Los directivos de las empresas preocupados de las desviaciones y problemas presentados y la importancia que representan los recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa, pensaron en primera instancia celebrar un convenio con una persona que en su domicilio preparara alimentos para sus empleados, pero por las carencias sanitarias del inmueble y espacio para tomar sus alimentos, decidieron ubicar dentro de las instalaciones de la empresa un lugar donde se elaboraran los alimentos para sus empleados; y es así como surgieron los comedores industriales. Existiendo sus modalidades propias de la empresa o concesión en el otorgamiento de alimentos, cobrando un importe a los empleados por comidas o en forma gratuita; para empleados operativos, ejecutivos y directivos; comedor general y privado.

Los comedores industriales o comedores para empleados son jóvenes en México, y aún cuando no se conocen datos precisos sobre su aparición podemos hablar que fueron en la década de los 30s y que su

implementación y desarrollo ha sido lenta, producido por la carencia de interés de los directivos de las empresas al factor alimenticio para sus empleados y su preocupación financiera por el costo que representa el mantenimiento, gastos de administración y operación.

2. Características de los Comedores.

La función principal de un comedor empresarial, industrial o para empleados, es el de proporcionar al personal de la empresa - al cual pertenece, el servicio de comida que contenga en forma balanceada los ingredientes nutricionales básicos y cantidades necesarias, de acuerdo con una programación de menús con características de calidad e higiene para el beneficio físico del co mensal.

Como algunas de las políticas necesarias de un comedor para empleados, propias para su correcto funcionamiento son:

- . Los comedores serán para uso exclusivo del personal de la em presa.
- . Se deberán programar y presupuestar anualmente las actividades del servicio de alimentación para los empleados.
- . Conforme al presupuesto anual aprobado, deberán formularse - las solicitudes de mobiliario, equipo y utensilios para el -

servicio.

- . La programación de menús deberá realizarse trimestralmente, de terminando los insumos necesarios para la elaboración de los mismos.
- . La coordinación de actividades con las áreas de Compras, Alma cenes de Viveres y Laboratorio de Calidad se realizará a través del encargado del comedor.
- . Se vigilará la estricta observancia de las disposiciones sanitarias vigentes conforme lo establece el Código correspondiente a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en relación a comestibles, utensilios, personal de servicio y áreas de comedores, así como el control sanitario y la calidad de los ingredientes y alimentos que se elaboren.
- . Los viveres e ingredientes destinados a la elaboración de comida deberán cumplir las condiciones estipuladas de entrega, control de calidad y cantidad.
- . El servicio de comedor se dará única y exclusivamente en las áreas destinadas para tal efecto, dentro de los horarios establecidos para cada turno y al personal que presente credencial que lo acredite como empleado y tarjeta de usuario.
- . Se vigilará la loza, utensilios, enseres y mobiliario de comedor no se destinen a las áreas de oficina de la empresa.
- . Para llevar a cabo la programación mensual del servicio en -

cuanto al número de comidas que se servirán diariamente, se tomará como base el promedio de asistencia del mes anterior.

- . El personal del comedor vestirá el uniforme correspondiente a su puesto durante la jornada diaria de trabajo.

La elaboración de alimentos es una de las funciones de un comedor para empleados, de la cual se enuncian algunas de sus actividades;

- . Proceder a la recepción y al lavado, en su caso, de las carnes, pescados, mariscos y frutas, legumbres, granos y semillas que serán utilizados en la confección de alimentos y dietas especiales.
- . Ordenar a medida que son aseados los víveres, frutas y legumbres a las mesas de preparación, zonas de cocción y si no requieren preparación a las barras de servicio.
- . Proceder a la limpieza del área de utensilios empleados al término de las operaciones de lavado.
- . Solicitar los ingredientes de lácteos, abarrotes y otros que no requieren limpieza, dotándolos directamente a las mesas de preparación, zonas de cocción o aderezo o barras de servicio, a su tiempo.
- . Efectuar en las mesas y zonas de preparación, las operaciones de cortar, rebanar, picar, rallar, deshebrar, desmenuzar, deshojar, deshuesar, mezclar, revolver, moler, batir, cernir, ta-

mizar, amasar, empanizar, rebozar, rellenar, capear, moldear y todas las operaciones que anteceden a la cocción, fritura, horneado o aderezo de los alimentos.

- Transportar las carnes, pescados y otros alimentos, a medida que sean preparados a las zonas de cocción.

Primaria: Si requieren ser hervidos, cocidos y horneados y serán dispuestos en marmitas, hornos grandes, vaporera, olla express, ollas o cazos sobre estufas.

Secundaria: Si requieren ser asados, fritos, horneados o gratinados serán colocados y dispuestos en planchas sobre estufas, sobre parrillas y baños maría o en los hornos de las estufas.

- Transportar a las mesas de trabajo los alimentos para las fases finales de preparación, arreglo o aderezo.
- Proceder a trasladar, durante las labores de cocción y a medida que se dejen de utilizar, los enseres y utensilios de cocina a la zona de cochambre para su lavado.
- Depositar los postres, ensaladas y alimentos cuya conservación sea posible a la temperatura ambiental en enseres o charolas sobre las mesas de preparación, los refrigeradores que sirvan co

mo estaciones temporales de dotación, para abastecer a la barra o comedores.

- . Conservar las bebidas que se preparen en recipientes cubiertos hasta el momento de servicio, así como las dietas especiales.
- . Transportar a las barras de servicio, o sitios designados para efectos de servicios especiales los alimentos, a medida que son cocinados y finaliza su elaboración.
- . Proceder a la limpieza del equipo fijo, inmediatamente después de ser utilizado: marmitas, estufas, batidoras, lavadores, - etc.
- . Asear las zonas de operación a medida que se finalicen los procedimientos de preparación y cocciones.
- . Elaborar una cédula de cocina por cada día de servicio, con - descripción de los alimentos fabricados y servidos, con especificaciones de porciones, peso y/o volumen.
- . Formular vale de entrada al Almacén, con la descripción de los víveres, frutas, legumbres y artículos de abarrotes no utilizados en el proceso de elaboración de alimentos o bien, de los - no servidos.
- . Entregar al Almacén de Víveres el vale y lo descrito en el mismo y recaba acuse de recibo.

VICIO DE ALIMENTOS EN EL COMEDOR PARA EMPLEADOS

- . Probar a primera hora de cada día el funcionamiento de las instalaciones de las barras de servicio como planchas y baños marra; de los transportadores de charolas y de la máquina de lavado, para reportar y solicitar la reparación a que haya lugar o para tomar las provisiones del caso.
- . Llevar a cabo, durante la mañana, la limpieza de las instalaciones de las barras de servicio; de las mesas y sillas del comedor; y de las estaciones o mesas de servicio.
- . Disponer también durante la mañana la zona de lavado para la recepción de charolas con loza sucia y cubiertos; colocar recipientes adecuados para realizar las labores de selección y esca-mocho; checar la dotación de artículos de limpieza.
- . Sacar de la zona de almacenamiento de acuerdo con la asistencia estimada; loza, vasos, servilletas y cubiertos en cantidad suficiente para cubrir la demanda, y transportarlos a los anaqueles o estaciones de soporte en las barras de servicio.
- . Envolver y rellenar las fuentes de servicio; salseras, servilletas y saleros y colocarlos en las mesas o estaciones de servicios.
- . Iniciar el arreglo de las barras de servicio, disponiendo en ellas charolas, cubiertos envueltos con las servilletas, vasos

y demás utensilios de servicio.

- . Solicitar en su oportunidad a la cocina, el abastecimiento de los alimentos y ordenar su disposición sobre las barras de servicio.
- . Colocar con prioridad en las barras los alimentos susceptibles de tolerar la temperatura ambiente, como pan y postres, cuando no sea necesaria su refrigeración o congelación.
- . Colocar en las planchas de soporte o baño maría de las barras de servicio los alimentos calientes, tan pronto como sean abastecidos por la cocina.
- . Conectar al inicio del primer turno, la iluminación de todo el comedor y comprobar su funcionamiento.
- . Verificar el derecho de dieta especial de los comensales o para acudir a un turno determinado y contabilizar la asistencia.
- . Despachar las porciones correspondientes de sopa, guisados y postres, así como dietas especiales.
- . Efectuar el lavado de los trastes sucios, previa selección y escamacho en cuantos éstos sean alimentados por la banda transportadora o por los carritos de servicio.
- . Al final del turno transportar a su zona de almacenamiento, la loza y otros utensilios.

- . Solicitar reabastecimiento a la cocina a medida que las barras de servicio finalicen el despacho de sus dotaciones de provisión.
- . Al finalizar el servicio de alimentación transportar a la zona de lavado, las charolas y demás utensilios.
- . Transportar a su zona de almacenamiento la loza, cristalería y cubiertos no utilizados durante el día.
- . Proceder a la limpieza de las barras de servicio y las zonas en que se ubican.
- . Recoger a medida que el comedor se desocupe, las azucareras, saleros y recipientes con aderezos, de las estaciones e isletas de servicio, para transportarlos a su zona de almacenamiento.
- . Proceder a la limpieza del mobiliario y equipo de las zonas de servicio y lavado.
- . Desconectar la iluminación del comedor, dejando solo encendidas las luces indicadas por el sistema de seguridad.
- . Elaborar un reporte de asistencia y entregarlo al encargado del servicio.

Las características de los comedores para Dirección son:

- . Las instalaciones están conformadas por cocina adicional, al-

fombrado, sistema telefónico, mobiliario de primera clase y se utilizan privados para el consumo de alimentos.

- . El personal es altamente calificado y hacen uso de meseros.
- . Los menús corresponden a comida internacional y se hace uso - de bebidas alcohólicas nacionales e internacionales.

C A P I T U L O I I

MARCO DE REFERENCIA

2.1. *Origen de los Sistemas y Procedimientos dentro de la Administración.*

En los últimos años se ha impuesto la moda de hablar de "SISTEMAS" y de "ENFOQUE SISTEMICO". Esto se debe a que la teoría de Sistemas, ha influido positivamente en diversas disciplinas y principalmente al estudio de la organización, constituyéndose para este un recurso analítico que le auxilia en la investigación de las organizaciones.

La influencia se ha adherido de tal forma que nadie que pretenda poner en práctica un plan de organización puede eludir el hablar de "SISTEMAS" como un método de análisis, debido básicamente a que la complejidad con la que se presentan las organizaciones modernas requieren para su estudio un enfoque interdisciplinario que permita penetrar, tanto en la naturaleza de sus componentes, como en las interrelaciones e interdependencias de los mismos.

La teoría de sistemas, por tanto, permite analizar las organizaciones desde un enfoque interdisciplinario, al concebir a la organización como un sistema, o sea, como un conjunto de elementos interconectados, con relaciones significativas entre ellos y con atributos parecidos. Citaremos un acontecimiento bélico que tuvo lugar durante la 2a. Guerra Mundial que nos ilustra como surgieron los sistemas.

Cuando el almirantazgo británico le pidió a equipos de hombres de ciencia que consideraran algunos de los problemas apremiantes a que se estaban enfrentando los británicos durante los primeros bombardeos de los nazis. Lo interesante acerca de esta historia, es que los hombres de ciencia continuaban haciendo preguntas tontas; por ejemplo, los británicos habían tenido mucha dificultad para vencer a los submarinos alemanes en el Canal de la Mancha, los científicos observaron que la profundidad de las descargas de jadas caer por los aviones estallaban cuando menos a 35 pies bajo la superficie, se hacían la siguiente pregunta tonta: ¿por qué no tratar de fijar las descargas de tal manera que estallen a una menor profundidad?. Una vez que se hace tal pregunta se tiene que defender el derecho a hacerla; los científicos señalaron algunas de las debilidades de las suposiciones que se hacían los militares, respecto a la manera como se aproximaba la aeronave a su objetivo. Se llevaron a cabo algunos experimentos y consecuentemente el número de submarinos destruidos aumentó considerablemente como resultado de fijar las descargas a una menor profundidad. La historia es ilustrativa y en concreto, se deduce que cuando uno está considerando sistemas, siempre resultará conveniente considerar la validez de las suposiciones más evidentes y sencillas.

El éxito de los equipos científicos en lo militar durante la 2a. Guerra Mundial fue sobresaliente, tanto en la Gran Bretaña como en América. Como consecuencia de ello, al concluir la Guerra, im

peró la corriente de aplicar el mismo tipo de razonamiento que en esa época se llamaba "investigación de operaciones", a los diversos problemas no bélicos y, en particular, a la industria. En un principio los problemas considerados eran pequeños. Los científicos estudiaban problemas de producción, así como problemas menores de mercadotecnia y finanzas.

Algunos intentos esporádicos se hicieron para resolver problemas de transporte, como por ejemplo el diseño de carreteras. Pero afortunadamente apareció la computadora, que vino a ser de gran ayuda para el científico. En un principio la propia computadora se utilizó en un papel relativamente insignificante, por ejemplo en las tareas de la teneduría de libros. Entonces las personas se percataron de la capacidad de las computadoras en la década de los 50s que sugería la posibilidad de ser utilizada como un medio para procesar gran cantidad de información. De allí surgió la idea del sistema SAGE, que proporcionará a los organismos de la Defensa de los Estados Unidos, información respecto a la localización de sus propias aeronaves y de las de sus enemigos, así como respecto a otros objetos sospechosos en el aire. La información era procesada y presentada a los administradores del sistema en forma precisa y clara. La computadora había empezado a desarrollarse. Conjuntamente con el aumento en la capacidad de la computadora apareció la ampliación de interés del científico en los problemas de política; un resultado sobresaliente fue la creación de RAND y corporaciones similares no lucrativas, organi-

zadas para estudiar algunos de los problemas militares más importantes, tanto estratégicos como tácticos.

A medida que la perspectiva del científico se amplió, empezó a considerar su enfoque como "enfoque de sistemas". Observó que lo que realmente le interesaba era caracterizar la naturaleza del sistema de tal manera lógica y coherente, y que no se presentara ninguna de las falacias comúnmente encontradas en razonamientos más estrechos. Además, utilizando su conocimiento científico, esperaba ser capacitado para desarrollar medidas que proporcionarían la mejor información posible acerca de la actuación del sistema.

Con el transcurso del tiempo, las personas que tomaban decisiones, tanto en la industria como en el gobierno, empezaron a apreciar la bondad del llamado "enfoque de sistemas".

Con respecto al origen de los procedimientos, en la Administración se dan también durante la 2a. Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre trabajaba en las oficinas o servicios del ejército tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia y de supervisión. Se lograba al

mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importante en el ejército.

2.2. Elementos de los Sistemas y Procedimientos.

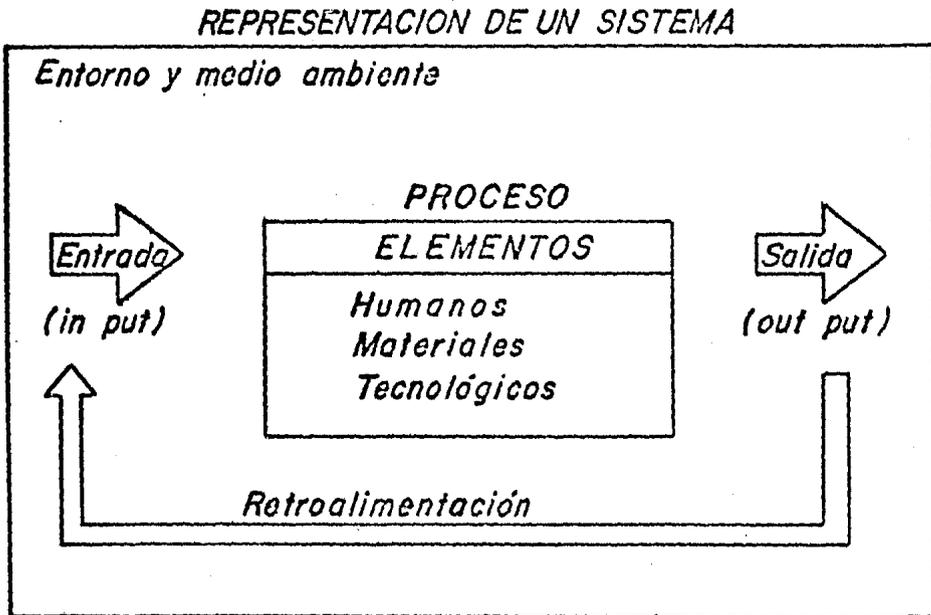
Tomando como base la representación de un sistema, definiremos - que la empresa cuenta con un entorno o medio ambiente, entradas, proceso y salidas.

Dentro del proceso se dan los elementos de los sistemas que son los siguientes:

- a) Humanos: Analistas de procedimientos, dibujantes, supervisores, etc.*
- b) Materiales: Formatos y plantillas de símbolos para dibujar los diagramas, lápices, plumas, mobiliario de la oficina, - etc.*
- c) Tecnológicos: El procedimiento en este caso es la metodología que debe seguirse para el estudio de sistemas y procedimientos.*

2.3. Conceptos Básicos de Sistemas.

Tomando como referencia los postulados de la teoría general de sistemas, encontramos que un sistema puede definirse de distintas maneras. Entre las acepciones más aceptadas lo consideran como un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinada en forma de diagrama, lo anterior puede apreciarse en la siguiente representación gráfica:



Nótese que ahora se incluye el aspecto de entradas (in put) y salidas (out put) la retroalimentación, el entorno y el medio ambiente y que los elementos están clasificados en humanos, materiales y tecnológicos. (Ver elementos de los sistemas).

Pongamos como ejemplo un sistema de facturación de cualquier empresa. El medio ambiente estará limitado por otras funciones como - ventas, almacén, contabilidad, etc. Las entradas las constituyen los datos de los artículos (cantidad, calidad, precio) surtidos a determinado cliente, estos datos normalmente están contenidos en - lo que se conoce en la práctica, como nota de remisión, la cual es aceptada por el cliente en el momento de recibir los artículos.

Las salidas serán las facturas ya elaboradas y cotejadas, listas - para seguir su proceso de cobro. La retroalimentación se encuentra cuando se regresan algunas facturas que por tener errores, deban - ser corregidas.

Finalmente, analizando el sistema encontramos que éste está forma- do por elementos humanos (mecanógrafas, facturistas, auxiliares de facturación, etc.) elementos técnicos materiales: papelería uti- lizada, las máquinas necesarias, el mobiliario de esa oficina, - etc., elementos técnicos: el procedimiento que debe seguirse en - la elaboración de la factura. En este caso el procedimiento podría ser, que al recibirse la nota de remisión firmada por el cliente se anota el precio de venta autorizado de cada artículo, se hacen las operaciones aritméticas y finalmente se verifica el documento antes de proceder a su envío al departamento de cobranzas.

Conviene hacer hincapié que el elemento tecnológico está constituido

do básicamente por el procedimiento, o sea la secuencia cronológica de los pasos que se tienen en un sistema. El procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.

A continuación se citan algunos de los conceptos de sistemas de diferentes autores:

Un sistema es "una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas. 1/

Un sistema es "un ensamble de partes unidas por interferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma 2/. Es el "estudio y análisis de programas, políticas, formas, informes, registro y equipo de una empresa, con el fin de estandarizar operaciones y simplificar las operaciones de la misma 3/. Es "una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos" 4/. Un sistema es "un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo" 5/.

Sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo a un plan.

Menschel, Richard F. Mc Graw, Management by Sistem.
 Place, Irena, Business report Administrative Analisis.
 Lazaro, Victor.
 Hall, Artur D., Ingeniería del Sistema.
 Pland Nyess G, Leonard, Idea of Management.

Sistema es el resultado de la coordinación destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo a un plan.

Sistema es el resultado de la coordinación de esfuerzos que permite además, obtener resultados modulares o complementarios.

Como podrá observarse, las definiciones de sistemas varían, por lo cual no se puede precisar una definición exacta, ya que los diferentes autores y estudiosos de la administración todavía no se ponen de acuerdo para definirlo, ya que cada uno de ellos enfoca el problema desde su punto de vista.

Sin embargo, el Prof. Guillermo Gómez Ceja nos define al sistema como: "El resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo común".

CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS.

Dentro de la gama existente de los sistemas, existe una diversidad de criterios para su clasificación, pero para fines del estudio de sistemas dentro de un organismo social, fundamentalmente nos interesa hacer hincapié en lo siguiente:

- a) Sistemas naturales y sistemas creados o hechos por el hombre.*
Indudablemente que las organizaciones públicas y privadas -

constituyen sistemas creados o hechos por el hombre.

b) *Considerando el número y complejidad de los elementos y sus relaciones, y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos y muy complejos: y deterministas y probabilistas.*

c) *Sistemas cerrados y abiertos. La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir, que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado, cuando no hay aportación o expedición - de información de calor o de materiales físicos, y por lo - tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes. Al estudiar un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas), - del sistema, o los datos desde principio a fin como debe de llamárseles, puesto que en la transformación de la energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.*

Además, la característica del sistema abierto está dada por la influencia recíproca del contexto o suprasistema.

d) *Sistemas mecánicos o no vivientes y sistemas vivientes. Es de fácil comprensión que los organismos públicos son sistemas vivientes, puesto que su principal componente es el ser humano como ente individual y como miembro de un grupo so-- cial, y*

- e) *Sistemas adaptables y no adaptables.* Las organizaciones son - sistemas adaptables, puesto que reaccionan o responden a cambios del contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la reacción o respuesta; mediante el análisis se puede establecer en el tiempo los diferentes estados del sistema.

IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.

El campo de los sistemas, es parte integral del trabajo de todo ejecutivo, o sea que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados tiene en su trabajo una responsabilidad inherente de los sistemas, procedimientos o métodos que emplean él y sus subordinados, por lo tanto, debemos considerar los sistemas como un campo de actividades que se identifica con las labores de todo supervisor.

Considerando lo anterior, no podemos imaginar cualquier unidad de trabajo o cualquier institución, ya sea pública o privada que esté ausente de sistemas de trabajo, ya que éstas pertenecen a los elementos técnicos que regulan, controlan y reglamentan a los elementos humanos y materiales.

Sin embargo, el problema no consiste en tener o no sistema, sino en que estos cubran plenamente los objetivos para los que fueron im-

plantados y además, que se desarrollen sobre bases técnicas que permitan un aprovechamiento óptimo de los recursos con que se cuenta.

La frase sistemas y procedimientos ha adquirido en pocos años, un significado importante en la dirección de los negocios y en la administración pública. El número de especialistas en sistemas y de los departamentos de sistemas y procedimientos, bajo diversos títulos o designaciones, han venido aumentando considerablemente, y esto se debe al reconocimiento de su importancia dentro de cualquier organismo social.

Por lo tanto, debemos identificar y definir un cambio específico de sistemas y procedimientos al igual que existen campos de producción, contabilidad o ventas. En realidad es un campo con el que el hombre común no está bastante familiarizado como lo puede estar con los anteriores, porque aún está llegando a su bien ganada prominencia en los últimos años, a tal grado, que algunos autores lo usan de base para la atinada administración de un organismo por medio de lo que se ha llamado "Administración por Sistemas" y "Administración por excepción".

De todo lo anterior, se desprende la atención tan marcada que todo administrador debe tener en la proyección y coordinación de sus métodos y procedimientos o sistema de trabajo.

Ubicación de los Sistemas y Procedimientos dentro de la Administración.

Para desarrollar este punto, primero citaremos la definición de procedimiento que nos da George Terry:

"Es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado".

Serie de labores concatenadas. Se dice que es una serie de labores concatenadas porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan de base a la siguiente y así sucesivamente, hasta llegar al resultado deseado.

Sucesión cronológica. Porque se suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico dando respuesta a la pregunta ¿... cuándo?.

Manera de ejecutar un trabajo. Porque nos indica el ¿cómo ...?, - el ¿quién? y el ¿... dónde?.

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación, es decir, en el primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos.

NIVELES.

1. *El objetivo señala la meta a alcanzar.*
2. *Las políticas nos trazan un camino de cómo llegar a esas metas.*
3. *Los procedimientos nos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por la política.*

Es muy factible confundir el método con el procedimiento, por lo que es necesario tener presente que "método es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles, el gasto total monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo". Es decir, el método se refiere a las labores que constituyen un paso dentro de un procedimiento.

El método en sí, es más limitado que el procedimiento.

OBJETIVOS DE SU ESTUDIO.

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarios, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Sin embargo, existen objetivos secundarios o accesorios como:

1. *Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.*
2. *Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.*
3. *Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.*
4. *Eliminar demoras con el mismo fin de tiempo.*
5. *Centralizar las inspecciones, conservando el control interno.*
6. *Situar las inspecciones en los puntos claves.*
7. *Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los "cuellos de botella" (amontonamiento; difícil fluidez de trámites).*

Lineamientos que se deben seguir para el estudio de procedimientos.

- a) *Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va a estudiar.*

- b) Registrar todos los datos relativos al procedimiento.
- c) Examinar críticamente los datos del procedimiento, teniendo en cuenta las seis preguntas: qué, cómo, cuándo, dónde, - quién, para qué.
- d) Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate.
- e) Mantener actualizado el procedimiento, estableciendo los - controles adecuados.

Una vez descrito lo que son sistemas y lo que son los procedimientos es conveniente definir los dos conceptos, y citaremos la definición que nos da Victor Lazzaro:

"El estudio y análisis de programas, políticas, informes, formas, registros y equipo de una empresa con el fin de estandarizar y - simplificar las operaciones de la misma.

2.4.1 Tipos de Manuales

Empezaremos a definir lo que es un manual, y encontramos que un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

George R. Terry, dice que " Un manual de oficina es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro -guía-, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas ". Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

DIVERSOS TIPOS DE MANUALES

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a -

los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse - de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se - desprende de la propia definición del manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Políticas de la empresa
- Procedimientos de la empresa
- Contenido múltiple que trate dos o más de estos temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área - de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal
- Otras funciones
- Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA

George R. Terry, dice sobre los manuales de historia lo siguiente:

"Muchos patronos sienten que es importante darle a los empleados -

información con respecto a la historia de la compañía - sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro de todo, le ayuda a adoptarse a sí mismo dentro del cuadro total. Los manuales, por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados. La historia de la empresa, por lo general, puede contarse en varias páginas y, bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito por un funcionario principal".

La información histórica, por lo común, se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede no solo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tiene contacto con ellas, con proveedores, banqueros, gobierno, prensa, etc., o en el público en general.

MANUALES DE ORGANIZACION

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

C.L. Littlefield declara al respecto: " Los manuales (de organización) se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás ".

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Lous A. Allen.

Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de organización.

Políticas generales de la empresa. Políticas de organización

Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.

Glosario de términos de organización

Nombres de las unidades administrativas y de los puestos

Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.

Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.

Cartas de organización

Descripciones de puestos

Descripciones de actividades de los comités

Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

A éstos temas generalmente se agrega:

a) *Introducción o prefacio en que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal que se persigue con su elaboración y,*

b) *Capítulo de la historia de la empresa.*

MANUALES DE POLITICAS

También llamados de normas, George R. Terry dice: " un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

J. G. Hendrick escribe: " Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Kellogg hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: " Mas calidad por menos dinero ".

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, pueden haber manuales de políticas comerciales, de producción, de

finanzas, de personal, etc. o uno sobre manual de políticas generales.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog explica que " el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo ".

Las siguientes frases de C.L. Littlefield amplían la explicación: " Procedimiento es la secuencia de las etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo ". " Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual.

" Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos ". Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe estable

cerse como el método que precisamente ha de seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existan para hacer las tareas, es causa de gran derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos persigue ese objetivo.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimiento generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimiento de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas -

con un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

James Henrick considera que el desarrollo de un procedimiento escrito se lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la afluencia actual del papel de trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho trabajo, preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación.

Con la experiencia conocida en México no es arriesgado establecer que se necesita un mes en promedio para elaborar y editar un manual de procedimiento.

Si fueran solo cien los procedimientos que deben ponerse por escrito en una empresa, se requerirían dos años-hombre de trabajo pesado en el primer caso o cien meses-hombre en el segundo.

He aquí la importancia de establecer una técnica correcta o una guía específica que determine la mejor manera para elaborar los manuales de procedimiento de una compañía, sin desperdicio de tiempo, de esfuerzo o de dinero.

MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina -

parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines. De 375 manuales estudiados en la investigación de la American Management Association, 300 tenían contenido múltiple, solamente 175 tenían un solo objetivo bien definido. De éstos, la mayor parte, 135 eran manuales de procedimientos, 25 de organización y 15 de políticas.

Por ejemplo, A. F. Bortz hace notar: " En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito.

- 1° Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
- 2° Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son cuando menos medianamente firmes y comprensibles "

MANUALES DE PUESTO.

El manual de organización establece " qué se va a hacer " y " quién lo va a hacer "; el manual de procedimiento determina, además, " cómo se va a hacer ". Existe un tipo de manual llamado manual de puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo

contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento - al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

MANUALES DE TECNICAS.

Otro tipo de manual de contenido múltiple es el manual de técnicas que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el - órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Por ejemplo. John W. Haslett hace la siguiente recomendación, en relación con el departamento de Sistemas: " Uno de los primeros proyectos que debe emprender un departamento de sistemas, es la - preparación de un manual que trate acerca de los principios y técnicas de los sistemas. Este servirá como una fuente básica de referencia para el departamento y ayudará a capacitar a los nuevos - miembros del personal de asesoría, al mismo tiempo es una manera excelente de propalar una información básica de los sistemas en toda la compañía ".

Sobre los diferentes tipos de manuales, según el área de actividad de que se trate, J.G. Hendrick hace los siguientes comentarios:

MANUALES DE VENTAS. "Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados en procedimiento".

MANUALES DE PRODUCCION O INGENIERIA. "La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente".

MANUALES DE FINANZAS. "Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquéllos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración".

MANUALES DE PERSONAL. "También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo".

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a) *Prestaciones para el empleado.*
 - b) *Usos de los servicios (biblioteca, cafetería, etc.).*
 - c) *Otros aspectos del Reglamento de Trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.*
 - d) *Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.*
2. *Para los supervisores, y en este caso tienen a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma - en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales - los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo - de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pa - sos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan re - solver por sí mismos, a través de la línea de organización, - a fin de que sean resueltos.*
3. *Para personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento o - de políticas y de procedimientos específicos a cargo del de - partamento, como reclutamiento y selección de personal, análi - sis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.*

MANUALES DE OTRAS FUNCIONES. Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo de su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia que en una oficina de prestación de servicios profesionales y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería una área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividad, que pueden adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia, etc.

MANUALES GENERALES.

También es usual que un manual no trate solo una área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de política o de procedimientos de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa.

Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual gene-

ral, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

PARA QUE SIRVEN LOS MANUALES.

Hay dos formas de saber para qué sirven los manuales. La primera puede ser conociendo las opiniones de los autores. He aquí algunas:

George R. Terry opina:

"El empleo de los manuales de oficina auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa".

En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como a sus relaciones con otros empleados. Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. En muchas empresas, se considera que los manuales son una obligación.

Paul G. Dreschen enumera 13 ventajas de los manuales, de los cuales las más sobresalientes son:

- . Estimular la uniformidad.
- . Eliminar confusión.
- . Eliminar incertidumbre y duplicación.
- . Disminuir carga de supervisión.
- . Servir de base al adiestramiento.
- . Base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- . Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- . Presentar lo que se está haciendo.

Por último, De la Llera y Carrillo dicen:

"El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aún cuando cambien los individuos que las ejecutan y supervisan o desaparezcan de la organización quienes las crearon. Para lograrlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben consignarse en un manual o instructivo.

Entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- . *Poner en práctica el principio excelente de consignar toda -
instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación -
de responsabilidades en caso de fallas o errores.*
- . *Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a -
los nuevos empleados.*
- . *Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnífico
medio para examinar sus aptitudes de comprensión e intelligen-
cia para el trabajo.*

*Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su
alteración arbitraria.*

*La segunda consiste en conocer las opiniones de las empresas que -
los han usado. Nadie puede evaluar un manual como lo puede hacer
un usuario.*

*La encuesta de la American Management Association obtuvo estas pre-
guntas de las compañías:*

*De las 134 empresas participantes, solo 10 respondieron que los ma-
nuales no logran su cometido, o no totalmente.*

La mayoría de las insatisfechas indican que los revisan periódicamente para mantenerlos al día, o que no contienen la información suficiente.

Algunas de las empresas satisfechas expresan su grado de satisfacción con respuestas como éstas:

- . No cabe la menor duda.
- . Es nuestra Biblia en la oficina.
- . Muchísimo.
- . Fuera de toda duda.
- . Todos estamos satisfechos.

Los principales propósitos que guiaron a las empresas a elaborar sus manuales fueron, en orden decreciente de incidencia.

"Necesidad de uniformar ciertas actividades de rutina en la empresa".

"Sirviera como un auxiliar en el adiestramiento de nuevos empleados".

"Informar al personal sobre prácticas de oficina, los servicios de que pueden disponer y la forma de obtenerlos".

"Proveer una referencia adecuada".

"Avisar sobre normas de alta gerencia".

"Auxiliar a los supervisores".

Una empresa manifestó que su manual se hizo con el fin de "eliminar trabajo innecesario y estimular un análisis de los procedimientos y responsabilidades (esto es, parte de un programa de simplificación de trabajo).

Otra confesó que la elaboración del manual había provocado un análisis de las prácticas actuales, aunque no tenían pensado hacerlo cuando proyectaron el manual.

Los principales logros específicos obtenidos mediante los manuales fueron, en orden decreciente de incidencia:

- 1. Uniformidad de procedimientos.*
- 2. Mejor entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos y ha sido un excelente auxiliar en el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.*
- 3. Las bondades del manual como instructivo (de puesto o de adiestramiento).*

4. *Ahorra tiempo.*
5. *El manual ha hecho que el trabajo sea mejor.*
6. *Expedita los cambios necesarios.*
7. *Da por resultado un mejor control de normas y procedimientos.*
8. *Constituye un punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas.*
9. *Ha reducido los costos.*

Se obtuvieron interesantes comentarios sobre los manuales, como los siguientes:

1. *Se tienen a mano los detalles de un puesto mientras el empleado está ausente por enfermedad o vacaciones.*
2. *La preparación de los procedimientos por escrito fuerza la ponderación, en detalle, de las normas de la empresa y una vez - estudiadas, se sigue con constancia.*
3. *Cuando hay cambios de personal, sirve para que continuen los procedimientos standard. Evita discusiones respecto a la forma de actuar y sienta precedente.*

4. *Se presta la atención debida a las actividades esenciales de la empresa para su estudio, uniformidad y promulgación en toda la empresa. Un medio rápido para informar al empleado de nuevo ingreso sobre las reglas, reglamentos y beneficios de la empresa. Es más seguro que el fiarse de los supervisores. El empleado puede consultarlo cuando sea necesario. La aplicación funciona con uniformidad y sin confusiones.*

5. *El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.*

6. *El costo inicial de desarrollar muchos de los procedimientos, es irrisorio cuando se distribuye entre los muchos años que permanecen (los procedimientos) firmes.*

Estos comentarios contestan por sí solos los principales inconvenientes que se atribuyen a los manuales y que reconoce Terry:

1. *Cuesta demasiado.*
2. *Significan demasiado trabajo.*
3. *Anquilosan la iniciativa.*
4. *No dan resultado en nuestro caso.*

En una encuesta más reciente de la American Management Association realizada en un seminario al que asistieron representantes de 80 -

compañías, calificaron así los beneficios de los manuales.

Excelentes como medio de:

Gufas de trabajo a ejecutar.

Clasificación de las estructuras de la organización y de las - responsabilidades.

Uniformidad en la interpretación y aplicación de los políticas.

Revisión en la interpretación y aplicación de las políticas.

Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.

Buenos como medio de:

Coordinación de actividades, y

Eliminación de duplicaciones innecesarias.

Solo regulares como medio de:

Afluencia de información administrativa. Una afluencia de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización. Pueden usarse los manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscar se otros medios para comunicar hacia arriba.

Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que esté. Será una ayuda; pero necesita suplementarse con una referencia a los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo requiere repetición y referencia a ejemplos, cosas ambas que deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos".

4.2 Representaciones Gráficas.

La representación por medios gráficos de las operaciones de una organización es el recurso principal de la técnica de los sistemas, - ya que éstas convierten los detalles de una operación departamental en un "retrato".

El uso de las gráficas abarca tres campos de gran importancia en - el trabajo de los sistemas: examen, diseño y presentación.

La fase del estudio de los sistemas es la investigación original - de los procedimientos actuales, refiriéndose en esta etapa a la - forma en que se está efectuando el trabajo.

El proceso para hacer gráficas se asemeja al de reunir las piezas de un rompecabezas. Se saca cada detalle del grupo en turno y se le acomoda para que forme parte del cuadro total, a la terminación del cuadro, los segmentos elementales han sido arreglados para - formar un área compacta comprensible. Es importante darse cuenta de que esta comprensión constituye la conquista del analista de sis- temas. La gráfica en sí misma, es el producto final deseado por - medio del cual el analista ha conocido el procedimiento.

Una parte muy importante de este conocimiento es que el ver " COMO " se ejecuta el trabajo, llegamos a comprender gran parte del "PORQUE" ya que el analizar el diagrama se detectan amplios campos de perfec

cionamiento potencial, y lo que ha sido una simple investigación documental, empezando en este punto a marcar las áreas en que es mayor la posibilidad de mejora.

Un producto secundario del uso de las gráficas en la fase del estudio, lo constituye el despertar interés en el empleado que trabaja en los sistemas, de tal modo de ayudar a disipar su temor por futuros cambios.

Para disipar una buena parte de este temor sólo necesitamos explicar qué estamos haciendo y cómo. En la mayoría de los casos, es necesario que el analista compruebe la exactitud de sus gráficas, revisándolas en detalle en compañía de los que ejecutan el trabajo. Dedicando unos cuantos momentos a explicar al empleado la significación de la gráfica, el analista con frecuencia convertirá a un oficinista temeroso en un aliado entusiasta.

DISEÑO DE GRAFICAS

Esta fase en el trabajo de sistemas es; quizá, la más importante y con seguridad el punto crucial de una asignación de sistemas. Aquí se desarrollarán los métodos nuevos, el equipo, las nuevas formas, en una palabra, el sistema nuevo en sí mismo. Las gráficas de flujo que trazó el analizador en la fase del examen, entran de nuevo en escena. Ahora deben seguirse los caminos de perfeccionamiento que antes se señalaron. Los campos en los que se duplican

los esfuerzos, o se gastan sin necesidad, aquéllos en lo que las -
 rutas son difíciles y otros puntos de mejoramiento las piezas de -
 un nuevo rompecabezas; la imagen será la de un nuevo procedimiento;
 el medio para dar a entender esta imagen es de nuevo la gráfica de
 flujo.

Las gráficas proyectadas en esta fase del estudio para el sistema
 propuesto se convertirán en las bases para los proyectos finales -
 alrededor de los cuales se centrará la representación administrati
va.

PRESENTACION DE GRAFICAS

La fase de la presentación del trabajo se apoya con firmeza en el
 empleo de gráficas escogidas y ejecutadas con el único propósito de
 explicar a la administración cómo trabaja el antiguo sistema y por
 qué, y de qué manera debe mejorarse. Mientras que en las fases -
 anteriores de la asignación de sistemas el tipo más usado fue el -
 de las gráficas de flujo, en la fase de la presentación se usan en
 gran escala las gráficas tipo, dependiendo de qué material va a -
 presentarse y cuáles partes hay que fortalecer.

En este punto, los efectos del análisis de los sistemas son acumu-
 lativos. Todo el esfuerzo que se empleó ha construido este punto
 cumbre: la aceptación o el rechazo del plan que se propone.

TIPOS DE GRAFICAS

La literatura de la profesión de sistemas menciona un apreciable número confuso de tipos de gráficas y combinaciones de tipos designados por sus autores para ajustarse a una gran variedad de asignaciones para hacer gráficas. Nada añadiría a esta literatura catalogar y describir cada una de estas gráficas y disminuirla la confusión en muy pequeña escala. Sin embargo, podemos clasificar los empleos básicos de las gráficas que, solas o combinadas, son la razón fundamental de los numerosos tipos de gráficas que existen.

1. Gráficas de operaciones, para representar el flujo de las operaciones.
2. Gráficas arquitectónicas, para presentar un bosquejo de la imagen de terrenos físicos.
3. Gráficas de las relaciones del personal, para indicar las jerarquías de autoridad, responsabilidad y función.
4. Gráficas estadísticas, para resumir las relaciones numéricas y cronológicas.

Aunque tiene gran valor el conocimiento de la razón fundamental de los tipos mencionados y sus objetivos, se facilita la presentación de las diversas clases de las gráficas de sistemas, si se ve rifica en función del campo que describe cada tipo. Las descripciones que siguen pertenecen a tres categorías.

1. *Gráficas de flujo. Se refieren, básicamente al flujo de - operaciones e incluyen gráficas que se relacionan con el - manejo de formas, así como diagramas lógicos relativos a - programas de computadoras.*
2. *Gráficas de organización. Se refieren a las relaciones del personal.*
3. *Gráficas diversas. Las que no quedan comprendidas en los - campos antes mencionados o que se cruzan, de tal manera, que dificultan la clasificación.*

DIAGRAMAS DE PROCESO Y DE FLUJO

La representación gráfica de la situación actual o de las labores - a desarrollar por cualquier organismo social puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes a corto y a largo plazo. Este tipo de diagramas, puede - ser considerado desde un punto de vista mecánico, que corresponde - a lo que se va a hacer, y desde un punto de vista dinámico, cómo se está haciendo. El primero de ellos está referido a los pasos que - pensamos se podrían dar en determinado proceso, sin ninguna otra ba - se que nuestra experiencia. El segundo punto de vista nos dará el - punto de partida para la evaluación de un proceso establecido donde nos permita hacer comparaciones, nos detecta flujos inadecuados, - exceso de recorrido, etc., en fin, son herramientas útiles, económi - cas y bastante sencillas de manejar.

GRAFICAS DE FLUJO

Las gráficas de flujo son las más importantes y las que se emplean con mayor amplitud en el curso de los sistemas. Brevemente definida, la gráfica de flujo es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo; debido a su extenso uso, esta gráfica ha tomado muchas variaciones con objeto de adaptarse a problemas especiales. Aparece en diversas formas y bajo muchos títulos como resultado de variaciones del método básico. Por esta razón se utilizan muchas variantes para ajustarse a diferentes situaciones y producir diversos resultados.

Presentamos en seguida cuatro clases básicas de gráficas de flujo como ilustrativos de esta variedad y como ayuda en la selección y uso de los tipos y condiciones que mejor satisfagan las necesidades de una asignación en particular. (algunas denominaciones diferentes se ponen entre paréntesis)

1. Gráfica de flujo de operaciones (gráfica de flujo del proceso), incluyendo los numerosos tipos de gráficas conocidas como gráficas de proceso o gráficas de flujo del proceso.
2. Gráficas esquemáticas de flujo o diagramas (gráficas pictóricas de flujo)
3. Gráfica de flujo de normas.
4. Gráficas de flujo en relación con la ubicación del equipo

(gráficas de ruta de las formas), incluyendo las gráficas - de la accesibilidad de los registros.

5. Gráficas de flujo de tarjetas perforadoras y procedimientos de la computadora (diagrama lógico o de bloqueo).
6. Gráficas de distribución de formas, incluyendo el diagrama del curso de las formas.

GRAFICAS DE FLUJO DE OPERACIONES.

La gráfica de flujo de la operación o del procedimiento, es el nombre que se da a las gráficas que no son gráficas de proceso y que utilizan símbolos para representar los pasos de un procedimiento administrativo. Estas gráficas pueden tener una gran variedad de formas. Con algunas excepciones, las gráficas de flujo por lo común no se dibujan sobre formas impresas.

Al estudiar el tema de gráficas, conviene no desorientarse pensando que las complejas gráficas de flujo pueden hacerse con toda - precisión de buenas o primeras. La mayoría de estas gráficas deben ser preparadas al principio en forma de borrador, sin emplear plantillas. De ordinario estos borradores son un laberinto de líneas que se entrecruzan y anotaciones garrapateadas.

A menudo así como están son útiles para el propósito que se persigue; pero si se quiere elaborar una gráfica para una presenta- -

*ción especial, habrá que recurrir a procedimientos de trazado a -
disposición, tediosos hasta para el experto en gráficas.*

*Como resultado del amplio uso no coordinado de las gráficas de -
flujo, se emplean numerosos convencionalismos en su utilización.*

SIMBOLOS CONVENCIONALES.

*Los símbolos en las gráficas tienen a los Therbligs como origen -
de su linaje, o sean los símbolos diseñados por el doctor Frank -
Gilbreth (la palabra Therbligs es una anagrama del apellido del -
autor) para analizar las operaciones. Los símbolos de las gráfi -
cas actualmente en uso varían desde simples perfiles de figuras -
geométricas hasta complicados dibujos simbólicos que diferencian
a los numerosos tipos de operación en las empresas. Se han hecho
algunos esfuerzos para estandarizar los signos convencionales de
las gráficas, especialmente por la American Society of Mechanical
Engineer, pero solo se ha conseguido una aceptación limitada.*

*La selección de los símbolos convencionales depende del procedi--
miento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a -
darse a las mismas. Claro está que siempre habrá un medio óptimo
para poner en gráfica cualquier operación, pero no ha surgido nin -
gún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesida--
des.*

La norma ASME, es una de las más usadas y consiste simplemente en un círculo para una operación, un cuadro para una inspección, un perfil de la letra D para significar demora, el de una flecha para una transmisión y el de un triángulo para almacenaje. Gráfica No. 2-B.

Cuando se siguen los pasos de una persona, se le conoce como secuencia de trabajo. Cuando se sigue a un material o documento se le denomina proceso y expresa todas las alteraciones que sufre, de acuerdo con los siguientes símbolos:

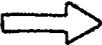
GRAFICA 2-B	<i>OPERACION</i>	
	<i>TRANSPORTE</i>	
	<i>INSPECCION</i>	
	<i>DEMORA</i>	
	<i>ALMACENAMIENTO</i>	

DIAGRAMA ESQUEMATICO DE FLUJO.

La gráfica esquemática de flujo es de una naturaleza similar a la gráfica de flujo pero presenta en forma considerablemente más sencilla los puntos más importantes de un procedimiento. Aún cuando este tipo de gráficas se usa poco en el análisis de sistemas, se emplea mucho en su prestación. La presentación de un concepto nuevo de sistemas a un grupo de personas que no están familiariza

das con él en absoluto, debe manejarse con cuidado. Es necesario evitar que el auditorio llegue a preocuparse indebidamente por los detalles, a fin de que concentre su atención en los principios - más importantes de la proposición. Permitir que se discutan detalles tales como el dibujo de las formas o puntos menores de la - operación en este momento, podrá ocasionar que el auditorio se - confunda y pierda la vista a los componentes importantes del sistema.

GRAFICA DE FLUJO DE FORMAS.

Este tipo de gráficas, estrictamente hablando, pertenece al capítulo de las gráficas de normas, pero se menciona aquí por su estrecha relación con el tipo de gráficas de flujo. La gráfica de flujo de formas consiste en originales o fotostáticas en donde se anotan asientos característicos. El objeto de la gráfica es re- presentar por medio de grabados, el flujo de información de una - forma a las otras. La gráfica no se refiere a operaciones extra- ñas o a documentos no afectados.

La información que se inserta en las formas que se emplean en la gráfica se refiere a la procedencia del documento anotado en la - gráfica y las líneas de conexión se usan para indicar que los in- formes se han tomado de un lugar y se han pasado a otro. Este ti po de gráficas es útil para analizar e ilustrar gráficamente que el paso de los asientos de una forma a otra se ha duplicado. Se

usa como base para combinar las formas conexas o para eliminar -
formas innecesarias.

GRAFICAS DE FLUJO EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO

La gráfica de flujo en relación con la ubicación del equipo, como su nombre lo indica, es una combinación de las gráficas de flujo y de ubicación del equipo de oficina. Primero se traza un diagrama de la localización física bajo estudio y se superponen líneas casi siempre a colores, que representen el curso de los papeles de trabajo. Esta gráfica es un recurso muy útil para analizar el recorrido físico de un papel de trabajo en un procedimiento dado y como punto prominente en los recorridos difíciles o la búsqueda innecesaria de papeles. La gráfica de flujo en relación con la ubicación del equipo, con frecuencia se usa para mejorar la distribución de oficina. La gráfica de accesibilidad a los registros es un caso especial de la gráfica anterior y se usa para determinar el mejor lugar para los documentos archivados. En lugar que indiquen el movimiento de los papeles de trabajo, las líneas de la gráfica indican los caminos que recorre el personal con referencia a los documentos archivados. Se traza líneas entre los escritorios y los archivos que pueden marcarse con el número de pasos involucrados y el número de veces que se hace el recorrido cada día. -
Puede formarse después una hoja analítica para llegar a la valoración matemática del presente, comparándolo con el archivo y la -

localización de los escritorios que se propone.

GRAFICA DE FLUJO DEL PROCESO DE TARJETAS PERFORADAS

Se está usando una manera especial de hacer gráficas con símbolos convencionales para representar los procedimientos de las tarjetas perforadas. Estos signos convencionales los ha desarrollado la IBM y tienen la ventaja de asignar formas simbólicas a las categorías de las operaciones mecánicas de las tarjetas perforadas, tales como operaciones de las máquinas de contabilidad, de las máquinas auxiliares, etc.

DIAGRAMAS LOGICOS O DE BLOQUE

El diagrama lógico o diagrama de bloque es igual a la gráfica de flujo en tipo y objetivo, pero tiene una característica que lo distingue: mientras que la gráfica de flujo representa los procedimientos ejecutados por el personal que trabaja con máquinas o sin ellas, el diagrama lógico representa los procedimientos que tienen lugar dentro del computador electrónico. El diagrama lógico tiene una aplicación más ilimitada que la gráfica de flujo, debido a que es una ayuda eficaz en el programa para un computador.

El diagrama lógico consiste: la entrada o rutina de arranque, el

caso en marcha o procedimiento central y la salida o paro de la rutina. Debido a que el arranque y el paro de la rutina de un computador son procedimientos excepcionales y el gran volumen del trabajo se lleva a cabo en el caso en marcha o sea el cuerpo del procedimiento, el diagrama lógico principia generalmente en el centro y las rutinas de entrada y salida se añaden una vez que ha establecido el procedimiento central. Esta forma de hacer las gráficas permite al analista representar vividamente en su mente los pasos que deben ser tomados por el computador para el manejo de un problema en particular. Gráfica No. 2-C

GRAFICAS DE DISTRIBUCION DE FORMAS

La gráfica de distribución de formas es otra de las gráficas que tienen un propósito especial y utilizan el procedimiento básico de la gráfica de flujo, pero sólo en lo referente a las formas y con muy poca o ninguna descripción de las operaciones. Como también hay numerosas variaciones de las gráficas de distribución de formas, todas ellas retratan la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización. Las formas pueden representarse:

- a) por símbolos
- b) por fotografías reducidas en forma misma
- c) sencillamente por palabras descriptivas

Se representa o se explica la forma en el lado izquierdo de la gráfica y, por lo común, en progresión horizontal cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.

La gráfica sirve para el útil, aún cuando limitado propósito, de presentar la simple historia de la distribución de formas a fin que el analista pueda eliminar copias o archivos innecesarios, distribuciones no autorizadas, etc., en sus variedades pictóricas, la gráfica es útil para la instrucción, demostración y el análisis, tanto antes como después de las presentaciones, además de contar con la ventaja adicional de prepararse rápida y fácilmente. El uso de estas gráficas frecuentemente va ligado a las gráficas de flujo especialmente en aquéllos casos en que la distribución de las copias pudiera causar confusión en las mencionadas gráficas, o cuando se desea obtener un detalle particular en este campo.

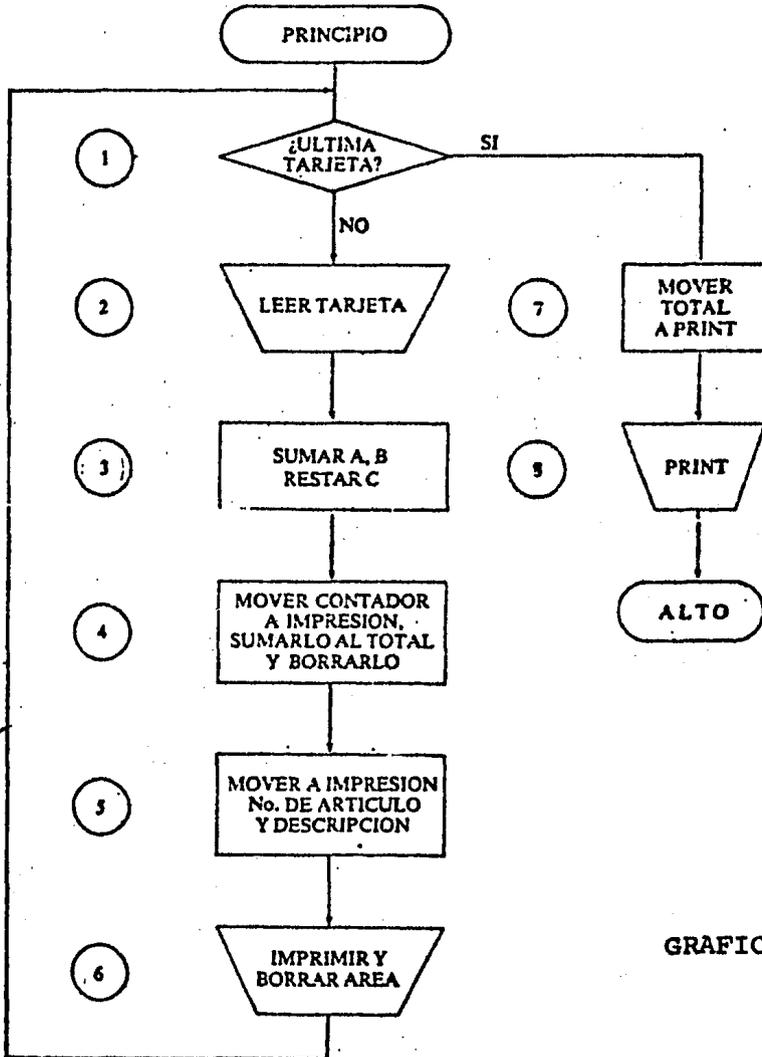
Algunas veces se emplea una variación de la gráfica de flujo en relación con la ubicación del equipo en lugar o de como un suplemento de la gráfica de distribución de formas en el que las líneas que representan la distribución de las copias de las formas están sobrepuestas en un diagrama del equipo de oficina. A este tipo de gráfica se le ha denominado diagrama de curso de las formas.

GRAFICAS DE ORGANIZACION

La gráfica de organización es un tipo especial de gráfica que se usa para representar las relaciones entre el personal. Es uno de los sistemas más familiares de gráficas y tan fácil de entender como de dibujar. La gráfica consiste en cierto número de casillas que representan personas, puestos o ambos, los cuales están conectados de tal manera que representan grados de autoridad o responsabilidad. Como las gráficas de flujo, las gráficas de organización pueden dibujarse horizontal o verticalmente, siendo esta última la forma más usual. Además, las gráficas de organización se han dibujado en forma de líneas que parten de un punto central en forma circular. Haciendo a un lado lo novedoso, este formato no supera la presentación normal horizontal o vertical. Algunas veces a las gráficas de organización se les denomina con la palabra "funcional", para indicar que las funciones principales de cada trabajo han sido listadas en el cuerpo de la gráfica. Por lo general se usan líneas gruesas para representar las líneas directas de autoridad y líneas quebradas para indicar relaciones de carácter consultivo o contratos libres entre los empleados.

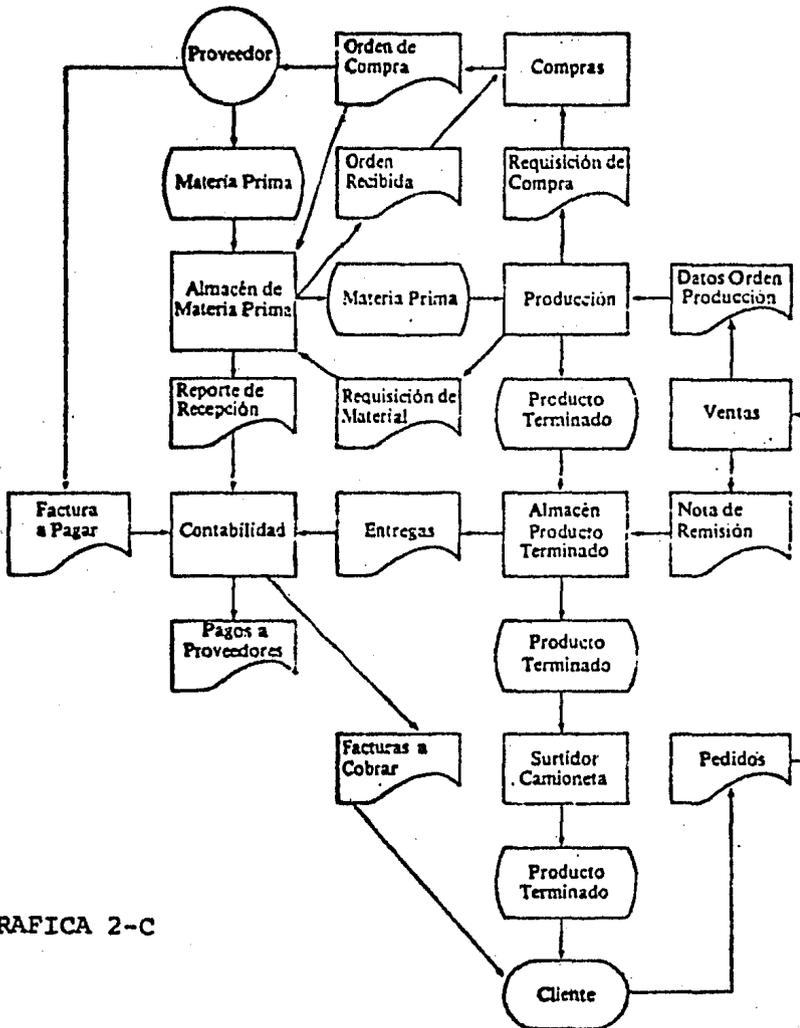
Los nombres del personal pueden aparecer o no en la gráfica, pero si se incluyen existe la desventaja de tener que actualizarlas reflejando los cambios del personal. Las gráficas de organización también pueden llevar algunos otros propósitos informativos, tales

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA ELABORAR UN REPORTE DE EXISTENCIAS DE ALMACEN



GRAFICA 2-C

DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACION DE MATERIALES



GRAFICA 2-C

como los salarios o esfera de actividad, número de años hasta la jubilación, grados de escalafón, o requerimientos de personas.

2.4.3 Diseño y Control de Formas

DISEÑO DE FORMAS

Una forma es cualquier documento impreso, destinado a que en él - se anoten datos, o para uso repetitivo en situaciones idénticas - de tratamiento de datos.

Las formas pueden dividirse en tres tipos generales:

- a) Formas en blanco, que son documentos o constancias previamente impresos en los que han de insertarse datos.
- b) Cartas tipo, que son cartas previamente impresas que se emplean para contestar determinados tipos de correspondencia.
- c) Etiquetas, que son formas que se unen a documentos o materiales en determinadas situaciones de tratamiento.

Cada uno de los tipos antes mencionados de formas puede también clasificarse por su finalidad:

- a) Formas reiterativas, que se emplean continuamente dentro de la organización.
- b) Formas de uso único, que se utilizan dentro de un corto -

período para un fin específico y respecto a las cuales no se prevé uso alguno repetitivo.

- a) Formas de prueba, que son las que se emplean al poner a prueba un procedimiento nuevo. Según sean los resultados de la prueba, pueden pasar más tarde a ser formas repetitivas, o se les descarta.

Otro medio de clasificar las formas es por su empleo dentro de la organización.

Algunas formas están destinadas a reunir datos que más adelante se someten a tratamiento dentro de la organización. En los sistemas automatizados, estas formas hacen las veces de documentos fuente.

Algunas formas se emplean para registrar en ellas los datos corrientes referentes a una persona, una categoría de material, una cuenta financiera, etc. Estas formas pasan a ser un componente capital de la base de datos de la organización y a menudo sustituyen con ficheros de tarjetas perforadas o de grabaciones reunidas en cinta magnética, discos o tambores de los sistemas automatizados.

Algunas formas se utilizan para resumir datos obtenidos de la base de datos, así como para dar cuenta de los mismos a los distintos -

escalones de la dirección. En los sistemas automatizados estas formas se convierten en formatos de salida.

PARTE FACILITADORA

- 1) El primer requisito del diseño de las formas es que identifiquen los asientos de datos que se necesitan.

No habrán de incluirse asientos, a menos que sean usuales para la organización.

Tendrán que incluirse todas las partidas necesarias, con el fin de evitar que en una revisión posterior surja la necesidad de añadir a los registros datos faltantes. La previsión durante el diseño o proyecto inicial reducirá al mínimo la necesidad de cambios posteriores.

Cada asiento de datos deberá registrarse sólo una vez. Si en una situación dada han de llenarse varias formas, limítase la información repetitiva a consignar el mínimo de datos identificadores necesarios, tales como nombre y número de identificación.

- 2) Es importante que los asientos o anotaciones que se hayan de hacer en una forma, estén claramente identificadas.

Esto es especialmente esencial respecto a formas que habrán de tener un uso muy amplio por parte del público en general.

Todos los asientos de datos deberán estar claramente encabezados con el título de los datos necesarios. Séase específico. No se ponga lugar de nacimiento, si lo que se necesita es, en realidad, ciudad, estado y país de nacimiento. Evítense las expresiones técnicas que quizá no sean conocidas de las personas que llenen las formas.

Cuando la información solicitada no sea manifiesta de inmediato, inclúyanse instrucciones preparatorias. De ser posible, estas instrucciones habrán de aparecer en la propia forma. Las que se encuentren en el comienzo de la forma tendrán más probabilidades de ser leídas que las que estén estipuladas al pie o en el reverso de la forma.

Empléense distintos tamaños y tipos de imprenta para tener la seguridad de que las instrucciones importantes atraen la debida atención de los usuarios de las formas impresas.

Utilícese, de ser posible, una tinta de imprenta de color distinto para que lo mecanografiado se destaque de manera más fácil.

PARTE OPERANTE.

1) Disposición

Las casillas para anotación o asiento de datos de la forma deberán estar dispuestas de modo claro y en una secuencia lógica: por ejemplo, si se necesitan los datos tanto de fecha de nacimiento, como de ciudad y estado de nacimiento, normalmente deberán ir unos a continuación de otros. El empleo de un recuadro que encierre el impreso de la forma contribuye al mejor aspecto de la misma.

Cuando algunas casillas para anotación de datos haya de llenarlas una persona y otra casilla deba completarla la oficina en que se trate la forma, las que hayan de llenarse por unos u otros deberán aparecer agrupadas y luego separadas las de unos y otros por una doble línea o una línea más gruesa y oscura que la que separe las distintas casillas para los datos.

Cuando algunos de los asientos de datos son solamente aplicables en situaciones especiales, tales como asientos referentes a solic tantes femeninas en una forma de solicitud de empleo o partidas re ferentes solo a personas que ganan al año más de 50,000 pesos suje tos a impuesto, las casillas correspondientes han de agruparse y disponerse tal como se indica el inciso anterior.

Cuando sean formas que hayan de incluirse en un expediente o lega-

jo, los asientos que determinen la secuencia en el expediente deberán aparecer en lo alto de la forma, de modo que sean fácilmente legibles cuando se les guarde o cuando se busque una forma determinada en el archivo.

Cuando las formas hayan de utilizarse en calidad de documentos - fuente de un sistema automatizado de procesamiento de datos, habrá de disponérsela de modo que facilite su conversión. Si van a perforarse tarjetas, las partidas que habrán de perforarse tendrán - que estar dispuestas en la secuencia con que aparecen en la disposición de la tarjeta.

Las formas para informes o relaciones tendrán que estar dispuestas de tal modo que se hagan destacar los datos más importantes. Generalmente, estos datos son totales o resúmenes. Si las formas han de enviarse por correo o mensajero, la inclusión de una casilla - situada en el ángulo superior izquierdo de la fórmula, en la que se identifique al destinatario, puede eliminar la necesidad de tener que preparar sobres y otras formas de envío que acompañen al - informe.

Todas las formas deberán tener, además de la información identificadora que se necesita para el manejo de las mismas, un título - descriptivo y conciso. Cada una de las casillas deberá llevar un número que permita una pronta referencia al mismo en las instrucc--iones.

2) *Medidas.*

Siempre que sea posible, las formas deberán proyectarse en medidas estándar. Esta clase de medidas permite la impresión de formas en papel de tamaño corriente, sin desperdicio de material y - permite también que se les guarde en equipo archivador estándar.

Al escoger medidas especializadas fuera de lo corriente, deberá hacerse el intento de utilizar múltiplos de dichas medidas tipo, que permitan archivarlas en equipo archivador corriente, después de doblarlas.

3) *Espacios.*

Un punto capital del diseño de las formas es que se deje espacio - adecuado para anotar los datos solicitados en cada casilla sin que se amontonen. El diseñador deberá tomar en cuenta la anotación - de máxima longitud que pueda razonablemente imaginar respecto a ca da partida, dejando espacio suficiente para ella. Cuando, por lo general, una partida requiera una anotación breve, pero que habrá de ser más extensa en un pequeño porcentaje de formas, deberá disponerse un lugar, intitulado observaciones, para anotar en él esta clase de información. Entonces, en la casilla específica puede - ponerse la nota véase observaciones.

Cuando se prevé que una forma se llenará mecanografiándola, las líneas de la misma deberán estar espaciadas a la distancia normal de las máquinas de escribir, 1/6 de pulgada (4.2 mm) para que sea posible llenar las formas sin tener que ajustar el interlineador.

Por lo general, las anotaciones deberán hacerse a doble espacio.

Cuando los datos hayan de anotarse en una forma del tamaño de tarjeta perforada, para que más tarde se les perfore en la forma, debe cuidarse que los datos escritos no desaparezcan durante la perforación. Por lo general, los datos que hayan de perforarse en la mitad izquierda de la forma deberán aparecer en la mitad derecha y viceversa.

4) Anotación de Datos fijos para Procesamiento.

Los datos fijos para procesamiento son los datos idénticos que se necesitan en todo un lote de formas. Por ejemplo, la oficina distrital será la misma en todas las formas preparadas y tratadas dentro de un distrito dado.

Siempre que sea posible, estos datos fijos para procesamiento deberán anotarse en las formas mecánicamente. Esto puede llevarse a cabo, ya sea utilizando un proceso de reproducción, tal como el

mimeografiado, la reproducción en offset o sirviéndose de un sello de goma.

Impresión de las formas

El proceso de impresión que haya de utilizarse lo determinará la cantidad necesaria de formas.

La cantidad por imprimir deberá ser la más económica, aunque sólo en raras circunstancias habrá de prepararse un abastecimiento mayor que el correspondiente a seis meses.

Antes de cualquier reimpresión, deberá siempre consultarse con quien propuso las formas para cerciorarse de que no se necesita modificación alguna.

Cuando el uso de una forma es limitado y muy espaciado, su impresión quizá no resulte económica. Entonces, el diseño de las formas pueden incluirse en una publicación, autorizándose su reproducción local cuando se haga necesario.

Elaboración de las formas

Hay una gran variedad de pesos y composiciones de papel. Pueden utilizarse ventajosamente papeles de distintos colores, particu-

larmente para identificar copias de una misma forma que hayan de enviarse a oficinas diferentes, por ejemplo, copia para el contribuyente, copia para la oficina del organismo, copia para la oficina de contabilidad, etc.

Cuando se hayan de preparar copias múltiples de una misma forma, se les puede unir en juegos a poco costo, colocando, además en cada juego, hojas de papel carbón para un solo uso. Generalmente, estas hojas de papel carbón pueden desprenderse siguiendo una línea de perforaciones hecha en la forma. También cabe recubrir las formas con algún material sensible a la presión, para que produzca copias sin que se haya de utilizar papel carbón. Puede utilizarse una técnica copiadora en puntos determinados, a fin de que queden impresos en las copias únicamente datos escogidos; por ejemplo, las cantidades pedidas pueden aparecer en la copia de una orden de compra destinada al departamento de recepción, pero la información respecto a costos puede aparecer solamente en el ejemplar original y en la copia para el expediente.

Puede utilizarse tinta de distintos colores para destacar las instrucciones o secciones especiales de una forma. Puede emplearse tinta de colores brillantes para la impresión de etiquetas y otras formas que hayan de llamar la atención de los usuarios. El empleo de tintas de colores más claros para los títulos de las casillas que aparecen en la forma, permite que las anotaciones mecanografía

das o manuscritas se destaquen y sean fácilmente legibles.

Los talleres de imprenta cuenta con máquinas para cortar, perforar y plegar las formas de acuerdo con la conformación y el formato necesarios. Estas especificaciones deberán ser parte del diseño de formas.

ANALISIS DE FORMAS

GRAFICAS PARA ANALISIS FUNCIONAL DE LAS FORMAS

Todo programa de revisión de formas deberá comenzar reuniendo un ejemplar de cada uno de los impresos de formas actualmente en uso dentro de la organización.

A las formas se les asignan sendas clasificaciones, de acuerdo con la actividad a la que pertenecen, por ejemplo, formas para impuestos, formas de contabilidad, formas de personal, etc.

Dentro de cada una de las actividades, las formas se clasifican de acuerdo con el tipo de función al que pertenecen, por ejemplo, solicitudes, requisiciones, formas de envío, etc.

Las formas con clasificación similares por actividad y función son objeto de examen para su posible consolidación y uniformización.

Puede producirse una lista de análisis que refleje las partidas que son comunes las que son únicas. Esto ayuda a que se diseñe una forma tipo que sustituya formas similares actual en uso.

CUADRO SINOPTICO PARA LA DISTRIBUCION DE FORMAS

Un cuadro sinóptico de distribución de las formas muestra la cir-

culación de las copias de aquéllas entre los usuarios.

*Es un instrumento útil para revisar la distribución de copias. -
Un análisis puede poner al descubierto posibles cambios en la circulación, con los que se pueda eliminar la preparación de una o -
más copias de la forma.*

Este cuadro sinóptico es también un instrumento útil para la preparación de manuales de procedimientos.

ADMINISTRACION DE LAS FORMAS

FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE FORMAS:

*Está estrechamente relacionada con los programas de control de -
informes y administración de registros. Casi todos los informes reclaman una forma que produce un expediente.*

Es una función importante de la administración. En muchas organizaciones, gran parte del personal está dedicada a llenar formas.

*La función debe situarse en una oficina de la organización con -
acceso directo a la alta dirección, para el caso de que surjan desacuerdos, acerca de diseños propuestos, entre organismos de línea y la oficina administradora de las formas.*

Las obligaciones de esta función incluyen: ayuda técnica a los organismos de línea para el diseño de formas; supervisión del abastecimiento de formas impresas; revisión periódica de las formas actuales; llevar un legajo de antecedentes referente a todas las formas actuales.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE FORMAS

A las formas hay que asignarles un símbolo identificador que indique que el elemento que las utiliza, así como un número del propio de la forma.

- a) Los números pueden asignarse en orden progresivo*
- b) Puede utilizarse un sistema numerador por funciones, en el que el número de la fórmula indique el tipo de la misma (tal como para: abastecimiento, finanzas, servicio médico, etc.)*

El control de existencias de formas incluye la publicación periódica de un índice de las mismas, la aprobación de requisiciones para la impresión de formas y la determinación de las cantidades que se pedirán.

LIMITACIONES DE LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE FORMAS

Todo programa de administración de formas esté destinado a que sea un programa práctico que favorezca las metas de la organización, -

mejorando y uniformizando las formas impresas en uso.

Las novedades en equipo reproductor hacen que sea posible la rápida y económica obtención de copias de formas de un solo uso. Los procedimientos para someter a aprobación y control las formas propuestas, tienen que establecer ajustándolas al volumen de las formas implicadas.

En el programa de administración de formas deberá presentarse atención capital a las de uso muy repetitivo. Puede muy bien exceptuarse de los procedimientos de administración de formas las que se usan una sola vez y cuyo número haya de ser inferior a varios centenares de ejemplares.

Generalmente, los procedimientos de aprobación muy complicados llevan a una reproducción ampliamente difundida de formas no autorizadas. Será necesario antes de imprimir una forma, las siguientes preguntas:

- ¿ Son necesarias las finalidades ?*
- ¿ La forma cumple totalmente con sus fines ?*
- ¿ Puede utilizarse alguna otra forma para este fin ?*
- ¿ Puede combinarse esta forma con alguna otra ?*
- ¿ Debe dividirse la forma en otras distintas ?*
- ¿ Se han incluido todas las copias necesarias ?*

- ¿ Son necesarias todas las copias ?
- ¿ Indica el título, el uso de la forma ?
- ¿ No es ambiguo el título ?

CONTENIDO

- ¿ Se incluye el número de control de la forma ?
- ¿ Aparecen impresos todos los datos repetitivos ?
- ¿ Se han dejado espacios para las fechas necesarias ?
- En las formas que han de enviarse ¿ se han dispuesto espacios - para los datos "de" y "A" ?
- ¿ Se ha incluido el espacio necesario para firmas y aprobaciones ?
- ¿ Han de imprimirse en la forma instrucciones sencillas de manipulación o circulación ?
- ¿ Es conveniente la numeración consecutiva ?
- ¿ Se han incluido todas las partidas necesarias ?
- ¿ Son necesarias todas las partidas incluidas ?

DISPOSICION

- ¿ Se ha utilizado tipos adecuados de espaciamentos y márgenes ?

RACTERISTICAS DE LAS FORMAS

Formas de Acción:

*Inician actividad. Generan acción. Se hace trabajo. Pasan por -
varias personas y departamentos. Se utilizan para dar instruccio-
nes, autorizaciones o pedir información.*

Formas de Memoria:

Permanecen en un lugar fijo. En un archivo funcional.

Registran datos que deben conservarse.

Se utilizan como referencia.

La información que guardan es histórica.

Formas de Reporte:

Se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar.

Proveen información sobre asuntos que necesitan atención.

Reflejan la acción de un período determinado

Se usan como base para la toma de decisiones

Proporcionan un resumen de la situación actual.

ELEMENTOS A REVISAR EN EL DISEÑO DE FORMAS

NUMERACION. ¿ Está numerada la forma ? ¿ Está la numeración situada en lugar estándar, fácil de encontrar ?

TITULO. ¿ Da el título de la forma una idea clara sobre su función básica ?

ESPACIO. ¿ Si la forma es mecanografiada, hay suficiente espacio para escribir con máquina rápidamente, con exactitud y eficiencia ? ¿ Si la forma se llena a mano, hay el espacio adecuado para que se escriba en forma legible ?

TABULACION. ¿ Si la forma es mecanografiada, permite su tabulación llenarla uniformemente ? ¿ Es la tabulación la mínima posible ? Una excesiva tabulación disminuye la velocidad y eficiencia para llenarla. Además le da una apariencia desigual y confusa.

ZONAS. ¿ Están agrupados datos relacionados entre sí ? Si los datos de información similares están agrupados por zonas, todas las personas que usan la forma ahorran tiempo. La información similar reunida por zonas, hace más fácil su referencia, se mecanografía más eficientemente y se revisa con más rapidez.

RAYADO. ¿ Da la forma una apariencia desordenada y difícil de entender, por el uso confuso y excesivo de líneas delgadas, gruesas o doble raya ?

INSTRUCCIONES. ¿ Le dice la forma al usuario cómo debe llenarla ? Formas auto-instructivas o que proveen la información de cómo llenarlas, permite que el personal nuevo y los otros, trabajen con supervisión y errores mínimos.

FIRMAS. ¿ Existe suficiente espacio para una firma legible ? ¿ Está el espacio debidamente identificado respecto a la firma que necesita ?

NOMBRES. ¿ Usa la forma los nombres de los puestos, en lugar del nombre del individuo ? No es conveniente imprimir nombres de personas debido a la rotación de personal.

ENCABEZADOS AMBIGUOS. ¿ Se indica con exactitud qué fechas, qué números, o qué firmas se requieren ? Se deben evitar encabezados dudosos o ambiguos.

ROTULOS. ¿ Son demasiado llamativos ? ¿ Son demasiado discretos ? ¿ Existe adecuado contraste entre los rótulos y los textos respecto a su tamaño, color y ubicación; para que los datos solicitados sean identificados fácilmente ?

UBICACION DE LOS ROTULOS. ¿ Están los rótulos o encabezados debajo de la línea en donde se debe mecanografiar ? Esto causa pérdida - de tiempo, porque la mecanógrafa tiene que mover el carro para ver el rótulo y acomodarlo nuevamente para mecanografiar la información deseada.

CASILLEROS. ¿ Se usan pequeños espacios enmarcados para, con una sola indicación, reducir escritos largos o repetitivos ?

TIPO DE PAPEL. ¿ Es el peso y calidad del papel apropiado para - usar en esa forma ? Use papel más pesado y de mejor calidad para aquéllas formas que requieren un manejo excesivo. Use papel de menor peso en aquéllas formas que se usen poco, para reducir costo y espacio en los archivos.

TAMAÑOS ESTANDAR. ¿ Tiene la forma un tamaño estándar ? El tamaño estandar se ajusta a sobres y archivos estándar. Además reduce existencias de papel, manejo y tiempo y costo de impresión.

COLOR. ¿ Permite el contraste del color del papel, una lectura eficiente ? Las formas en colores como el anaranjado, el verde, - el azul, el gris, etc., en todos oscuros, son difíciles de leer porque no ofrecen suficiente contraste entre la impresión (NEGRO) y el papel. Ciertos colores brillantes cansan la vista. Se debe - tener cuidado tanto en el color del papel, como en el de la tinta.

C A P I T U L O I I I

PERSPECTIVAS

3.1 Beneficio en las empresas paraestatales, derivado de la utilización de sistemas y procedimientos en los comedores para empleados:

Comenzaremos por mencionar las características de una empresa paraestatal o de participación estatal, según lo indica el "Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal".

- I. Que el Gobierno Federal, aporte o sea propietario del 51% o más del capital social o de las acciones de la empresa;
- II. Que en la Constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal, y
- III. Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, Junta del Consejo y Organo equivalente o de designar al Presidente o Director, o al Gerente, o tenga facultades para vetar acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración o de la Junta Directiva u Organo equivalente.

Es posible afirmar que existe dentro del sistema administración pública, dos subsistemas básicos: El subsistema gobierno y el subsistema paraestatal que agruparía a todo el conjunto de empre-

*sas públicas y de entidades no mercantiles, que no forman parte -
propriadamente del subsector gobierno.*

En México no fue temprana la aparición del fenómeno paraestatal.

*El proceso de integración nacional que se inicia al momento de la independencia, pero que se consolida realmente a partir de la época de la reforma, orienta la preocupación de los dirigentes hacia la creación de los órganos de gobierno. Es así que durante esta -
época la actuación del Estado a manera de empresario fue práctica-
mente nula, y en los años anteriores a la Revolución aún los po--
cos servicios públicos que existían eran administrados por empre-
sas privadas, generalmente de propiedad extranjera. Por lo tanto,
es necesario que se produzca el movimiento revolucionario de 19 ,
para que al triunfo del mismo aparezcan las nuevas formas de Enti-
dades Paraestatales.*

*El movimiento de 1910 cambia no sólo los parámetros económicos, -
sociales y políticos del país, sino, asimismo, los administrati--
vos. De esta manera, el gobierno mexicano, buscando propiciar una
mayor eficiencia en sus funciones recurrió cada vez más frecuente-
mente a una nueva modalidad de instituciones públicas con la crea-
ción de organismos descentralizados y empresas de participación -
estatal, con el fin de encargarse de las nuevas funciones que el -
Estado estaba llamando a desempeñar en los campos económico, social*

y cultural. Se intentaba sustraer a las nuevas instituciones de una excesiva centralización que impidiese, entre otras cosas, la oportuna toma de decisiones y la eficaz atención de los asuntos públicos. La década de los veinte puede considerarse como una etapa preliminar en la constitución y funcionamiento de las empresas y organismos públicos. En la década de los treinta, se perfila claramente el avance deliberado y la primera etapa de la intervención directa del Estado; en este período se realizaron algunas de las nacionalizaciones más importantes que ha conocido el país. Un elemento muy importante dentro de la génesis del sector paraestatal es el aspecto político, ya que esta parte de la administración pública ha sido y es el medio de expresión de ciertas esperanzas y tradiciones de la historia de México. La nacionalización de ciertas industrias obedece al deseo de una mayor independencia del país, que le permite elegir libremente su destino. La democracia debe darse en un clima de equidad económica para su sentido pleno; de esta manera los aspectos políticos y económicos del fenómeno paraestatal se encuentran íntimamente ligados.

De acuerdo con la tendencia antes explicada, actualmente se lleva a cabo un gran desarrollo del sector empresas públicas, no sólo por la aparición de nuevas entidades, sino también por las iniciativas que corresponden al deseo de mejorar su eficacia.

Se puede considerar que en estos últimos años ha existido un período

de consolidación y reforma del sector, aún cuando continúa acrecen
tándose el número de entidades paraestatales.

Es posible considerar que dada la importancia que ha adquirido el Estado como empresario, ya es perfectamente legítimo hablar de un sector paraestatal paralelo al sector gobierno y que junto con éste se integran el concepto más amplio de administración pública.

En México se entiende como sector paraestatal al conjunto de empres
sas y organismos que controla el Estado y que no están comprendidos dentro del concepto tradicional de gobierno. El sector paraestatal mexicano está formado por organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos, juntas, comités y otras entidades. En México, la existencia de este tipo de organización no está basada sobre una teoría claramente especificada, sino que corresponde a una cierta voluntad política que busca, entre otros fi
nes, la promoción del desarrollo socioeconómico.

Dentro de la perspectiva sistemática, el conjunto de empresas pú--
blicas puede ser reconocido legítimamente como un sistema cuyos com
ponentes son la totalidad de las entidades paraestatales, sus in--
teracciones más o menos acusadas y cuyo objetivo o finalidad es una de las submetas del Estado. Al concebir al sector paraestatal como un sistema, podemos acortar el abismo conceptual entre la adminis
tración pública y la administración privada, que actualmente tien--
de a agravarse.

Por otro lado, debido a la amplitud de su dominio, el sector paraes tatal necesariamente tiene que cuidar el eficiente crecimiento tanto de su maquinaria organizacional como de la demanda de sus servicios generada por la misma. Con el enfoque de sistemas, se encuentra que este sector no es más que un consorcio industrial y de servicios, cuya finalidad es el añorado desarrollo socioeconómico de la nación.

Una empresa que ha sido organizada para funcionar como un sistema dentro de un ambiente que incluye una demanda importante de los bienes y servicios producidos por el sistema, requieren observar -- con extremo cuidado los enlaces o interacciones entre los objetivos de éste y los elementos que componen esa demanda y su comportamiento. Cuando se habla de un objetivo tan amplio, como es el de un sector paraestatal, se dificulta la planeación, diseño e implantación de los mecanismos que tales enlaces requieren. Asimismo, se agravan los problemas internos relacionados con los factores institucionales de estructuras, funcionamiento y toma de decisiones, ya que sin estos enlaces el crecimiento de las instituciones tiende a ser difícil.

En los últimos años se ha visto una "explosión demográfica" de grupos staff dentro de organizaciones pequeñas, medianas y grandes, tanto en el sector público como en el privado de países desarrollados y en vías de desarrollo. Su función básica es la de dar apoyo

al ejecutivo moderno, con sus múltiples presiones y estilos de mando. Se ha escrito sobre la función que deben desempeñar estos grupos staff o de consultoría (interna o externa de la Institución), especialmente en relación a la necesidad de que éstos contribuyan al desarrollo armónico de la institución, el cual representa un cambio institucional continuo; pero poco se dice sobre la forma en que estos grupos deben o pueden realmente desempeñar su labor de una manera efectiva.

Esto último es el tema que se examinará en los siguientes párrafos:

El cambio institucional mediante la intervención de un grupo staff es de interés directo para el especialista de sistemas, pues su metodología requiere de este tipo de mecanismo para lograr sus propósitos de planeación y desarrollo de cualquier institución, ya sea que ésta esté ya formada (en cuyo caso la labor es para modificarla) o no (en cuyo caso habría que crearla). Ahora bien, el costo de la formación y funcionamiento de cualquier grupo staff, tendrá que ser evaluado con relación al beneficio real de su intervención. Sin embargo, se debe hacer notar que generalmente el éxito del grupo staff o "agente de cambio" proviene de una labor indirecta en cierta forma pasiva, pues el sujeto de la acción propia de cambio institucional debe ser siempre el responsable del área (ejecutivo u operativo) miembro de la estructura formal de la organización, lo que implica que el primero debe buscar la estrategia ade-

cuada para "inducir" el cambio. Esto significa que la metodología de sistemas, no solo intenta sugerir cambios para que el ejecutivo los tome o los deje, sino que los promueve de tal manera que los miembros de la estructura formal de la organización sean los responsables directos y lo sientan así.

En la práctica cómo consultar, se ha visto una y otra vez cómo la metodología de sistemas logra la situación, descrita en el párrafo anterior, de una forma tan efectiva que inclusive los ejecutivos involucrados en el cambio generalmente solicitan del agente o consultor externo, un escrito formal en donde se mencionen las observaciones detectadas y las soluciones propuestas.

Todo cambio institucional debe tener un objetivo bien definido, sobre todo cuando es corto el período que se tiene para lograrlo. Se puede decir que la dinámica misma (o funcionamiento) de toda institución significa cambio y esto definitivamente requiere de dirección y control. Sin embargo, al referirse al concepto de cambio constitucional, se está implicando la situación en que se requieren modificaciones drásticas en el menor tiempo posible, concibiendo esto último como la meta de la estrategia de cambio que se deberá diseñar. Bajo otras circunstancias, se pudiera decir que habría que diseñar una estrategia de acción que acelerara al máximo el proceso de identificación de los problemas presentes de la institución, pues ésta sería la base para las recomendaciones de

cambio. Pero una vez más, esto no es suficiente, lo que el ejecutivo necesita no sólo es escuchar recomendaciones, sino ver cambios permanentes.

Cuando el personal de una institución tiene las bases para comprometer al consultor o miembro staff como responsable de un cambio, - el incentivo para establecer un proceso continuo de renovación y de desarrollo institucional, queda eliminado, ya que el personal no se siente forzado a "actuar" por no sentirse responsable del cambio. - La metodología de sistemas requiere que el grupo staff de trabajo entregue al personal de la institución un mínimo de reportes escritos con recomendaciones y conclusiones evaluatorias, precisamente para reducir el riesgo de lo anterior. Es de especial interés comentar aquí que en todos los casos el cambio primero, existe un rechazo al cambio, luego viene la apatía al mismo, después la discusión o debate y, finalmente, la adaptación o aceptación del cambio. Dependiendo de las características y problemas de cada institución, una u otra de estas fases tiende a sobresalir en cuanto a las dificultades que presenta; por lo tanto, corresponde al agente de cambio diseñar el detalle de la metodología de sistemas para poder prever y resolver estos retos de la manera más efectiva posible.

En la actualidad se observa cómo muchas de las consultoras de "alta empresa" y "organizaciones" que utilizan estrategias disciplinarias clásicas de la administración, ven culminar sus esfuerzos con

cambios de los cuales sólo algunos miembros de la institución se sienten partícipes. El rechazo y la apatía surgen a corto plazo, después de la intervención del consultor, inclusive entre el personal que participó inicialmente en el cambio. Estos síntomas corresponden de nuevo a las dos primeras fases del proceso biológico antes mencionado, lo que significa un retroceso permanente en la institución; esto destaca la importancia de dicho concepto, para la metodología de sistemas.

Las decisiones que se toman en el sector público tienden a ser de mayor trascendencia social que las del sector privado, debido precisamente a la obligación que tiene el gobierno de representar y proteger el dominio "público". Asimismo, las necesidades de cambio tienden a ser más frecuentes y de mayor complejidad debido a la escala y diversidad de objetivos que se deben cumplir. Aunque es debatible cuál es el verdadero objetivo de una empresa privada, ya sea maximizar ganancias netas o simplemente sobrevivir, generalmente estas dos posibilidades se circunscriben al beneficio de un grupo reducido de personas: los accionistas y/o personal de la empresa. Sin embargo, en el caso del sector público, además de estos dos objetivos, se requiere maximizar el bienestar social, incrementar el nivel económico, mejorar el ambiente ecológico y otros igualmente amplios; todo esto con un alcance nacional o regional. Esto indica la necesidad de analizar seriamente el concepto de objetivos antes de emprender cualquier esfuerzo de cambio institucional de un organismo público.

De esta manera se ve cómo la labor de cambio institucional en el sector público pudiera requerir de altos costos y graves problemas sociales en los casos en que sea inadecuada la estrategia de cambio. Esta es una de las causas por las cuales la metodología de sistemas ha venido cobrando gran popularidad en los medios gubernamentales, especialmente de los países en vías de desarrollo, donde cualquier mejora institucional, por pequeña que pareciera, tiende a generar grandes ahorros de costos y motivación social. Otra característica base del enfoque de sistemas, la necesidad de la interdisciplina, se ve también obvia ante la magnitud de los problemas y la responsabilidad que los gobiernos de estos países, tienen actualmente en su lucha por una mejor distribución de las riquezas.

Por otro lado, el cambio tecnológico en estos países implica necesariamente un cambio institucional forzado. Tan sólo centrándose en el concepto de mecanización, y el uso de los modernos sistemas de cómputo para el manejo de los grandes volúmenes de información que las instituciones públicas requieran, se pueden descubrir grandes contradicciones de planeación e implementación. Por un lado, se mecanizan ciertas actividades internas de un procedimiento, y por otro, se dejan ciertas transferencias de información entre grupos de trabajo al nivel manual, las cuales compensan cualquier velocidad y ahorro de costos generados por lo primero. Esto no es más que un ejemplo de una visión parcial y limitada del cambio institucional que esta nueva tecnología requiere.

Con todo lo anterior, se puede decir que la labor del especialista - en sistemas tiende a ser en cuanto a la implementación de sus recomendaciones, dejando aparentemente la labor activa al propio sistema que sufre el cambio.

En relación al cambio continuo que implican el funcionamiento y desarrollo de cualquier organismo público, se puede decir que generalmente no preocupa su dirección cuando se logran sus metas a corto plazo no obstante que tiende a ser más fácil un control con una adecuada planeación del cambio. Esto pudiera requerir sensibilización y capacitación de personal a todos los niveles, revisión periódica de procedimientos y estructura organizacional, y una gran variedad de otras estrategias orientadas a prevenir o evitar problemas en la Institución.

Desgraciadamente, en muchos medios ejecutivos aún existe la tendencia a los logros a corto plazo y la tradición de actuar con medidas estratégicas sólo hasta después de ver claramente el síntoma o la realidad de un problema, y no la táctica para evitarlos.

Precisamente la metodología de sistema es un esfuerzo exhaustivo de análisis, evaluación e implementación de cambio con el principal objetivo de evitar problemas, por lo que se puede decir que su mayor efectividad no estriba solamente en el hecho de mejorar ciertas situaciones ya existentes, sino en evitar desenlaces negativos no controlados dentro de la institución; esta última es la naturaleza de

la mayoría de los problemas que se presentan dentro del medio gubernamental. El funcionario público podrá conjugar los intereses de su institución con los objetivos sociales que correspondan al sector público en general, contribuyendo con la aplicación de técnicas de sistemas a un cambio de actitud y sistemas.

Derivado de la utilización de sistemas y procedimientos mencionamos: los manuales de procedimientos, dado a que es el instrumento donde se documentan las funciones inherentes en la elaboración de alimentos, redundando en el conocimiento del cúmulo de actividades que se desempeñan en el área de comedores, para así poder modificar dichos manuales cuando las necesidades lo requieran, o bien detectar las desviaciones o puntos vulnerables donde fijar la atención, para no propiciar el decremento en la calidad de los alimentos servidos o la organización nos presentan cuántos puestos componen el comedor, qué funciones desempeñan y su interrelación para brindar un óptimo servicio, apoyándose para ello en las descripciones y perfiles de puestos. Estos instrumentos sirven de guía para los nuevos elementos en el comedor, mostrando las funciones que deben desempeñar.

Beneficio en Nacional Financiera, S.A. derivado de la utilización de sistemas y procedimientos en el comedor para empleados.

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí. Son el crecimiento, la estabilidad -

y la interacción. El último objetivo se refiere a las organizaciones que existen principalmente para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros. Es bastante interesante que estos objetivos parecen ser válidos para diferentes formas de organización a diferentes niveles de complejidad, extendiéndose desde los mecanismos sencillos; como los de tipo reloj, hasta sistemas sociales.

Estas similitudes en metas de organización, han sido observadas por un gran número de personas y se desarrolló un campo de pensamiento e investigación, llamada la teoría de sistemas, dedicada a la tarea de descubrir factores universales de organización. El propósito de una teoría general de sistemas es crear una conciencia de los factores universales de organización o, en otras palabras, una ciencia universal, usando elementos de organización comunes, encontrados en todos los sistemas como punto de partida.

La teoría moderna de organización se encuentra dentro de la periferia de la teoría general de sistemas. Tanto la teoría general de sistemas como la teoría moderna de organización estudian:

1. Las partes (individuos) en masa y los movimientos de los individuos hacia el sistema y saliendo del mismo.
2. La interacción de individuos con el ambiente encontrado dentro del sistema.

3. *Las interacciones entre los individuos dentro del sistema.*
4. *Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.*

La teoría moderna de organización y la teoría general de sistemas son similares en cuanto a que ambas consideran la organización como un total integral. Difieren sin embargo, en términos de sus generalidades. La teoría general de sistemas es concerniente a todos los niveles del sistema, mientras la teoría moderna de organización se enfoca principalmente sobre la organización humana.

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

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

La organización se refiere a:

Estructurar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente, ve el futuro, lejano o inmediato.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además, influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir, que aquél delega autoridad a éste, quien a su vez delega autoridad en otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

El método más importante de dividir el trabajo y el que todas las organizaciones utilizan, es el de La División por Funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

El agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

"Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza".

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas. La corriente ideológica tiende hacia la especialización y, consecuentemente, a la división del trabajo dentro de la estructura orgánica.

Por división del trabajo podemos entender que es el fraccionamien-

to del mismo. Tanto el máximo grado de la especialización como los problemas más críticos, aparecen al nivel de las organizaciones individuales, especialmente en las empresas.

En los tiempos modernos la influencia de la especialización es evidente. Supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, mejor calidad, empleo creciente de los subproductos y reducción de los desperdicios, empleo más eficiente del trabajo, del suelo y del capital y, en general, niveles de vida que mejoran incesantemente.

La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados. Sobre la administración recae la tarea de hallar hasta qué punto puede aprovecharse la especialización, con objeto de obtener buenos resultados en lugar de malos.

El éxito en los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y luchando por el mejoramiento. Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia.

La experiencia demuestra que en la generalidad de las empresas la falla principal es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización y esto sólo pue-

de deberse a la indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de esos principios.

Los problemas y dificultades administrativas que quieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en virtud de mejor producción.

Los defectos de organización en la estructura de una empresa pueden ser causa primordial de la deficiencia entre resultados productivos o improductivos de la empresa. Los defectos pueden deberse a una mala organización, falta de dirección y administración adecuada, funciones internas, mala comunicación, poca o ninguna cooperación, mala distribución del trabajo, etc.

Como consecuencia de las situaciones anteriores y en un momento de terminado de la vida de una empresa, se hace indispensable, partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio sobre sus funciones, estructura, niveles, jerarquías, sistemas, métodos, controles de producción, etc., a través del cual sea posible determinar los principales problemas de organización y poderles dar solución adecuada por medio de las técnicas de la administración científica.

Una buena organización requiere planeación; algunas veces se em--

plea el término "planeación de organización" para describir esta actividad. Periódicamente deberá verificarse si la estructura de organización cubre las necesidades actuales y futuras.

Con demasiada frecuencia, se permite que una estructura orgánica se amplie o se reduzca sin ningún plan general. Se hacen cambios por mera comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y el equilibrio adecuados. La falta de planeación de la labor organizadora puede traer como consecuencia lo siguiente:

1. Las funciones pierden su debida proporción, a algunas se les da más y a otras menos importancia de la que merecen.
2. Algunas funciones se descuidan por completo.
3. Cada unidad de la estructura orgánica se preocupa de sus propios problemas, haciendo caso omiso de las demás.
4. Personas con capacidad sobresaliente quedan confinadas a funciones insignificantes, y
5. Se fomenta el crecimiento exagerado de algunas partes de la estructura.

Probablemente lo más fundamental sea que, por medio de una buena -

organización, cada miembro de la estructura sepa qué actividades tiene que desempeñar; que sus labores sean bien definidas, para que pueda cumplirlas con toda eficiencia, y que se reduzcan al mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

Una buena organización incluye la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada, a las personas indicadas.

Por último, la organización eficaz trae como resultado el mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles.

Como todo trabajo, el de organizar puede hacerse en forma ordenada, y para ese fin se sugieren los siguientes pasos:

1. Conocer el objetivo. Los esfuerzos de organización deben ir de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar.
2. Dividir el trabajo de operaciones parciales. Por lo común, unas actividades se subordinan a otras, pero todas deben anotarse.
3. Dividir las actividades en unidades prácticas. Para hacer este agrupamiento puede emplearse la similitud entre ellas.
4. Para cada actividad o grupo de actividades, definir con toda

claridad las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas. Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse del individuo que ejecuta la actividad o grupo de actividades, define el trabajo que ha de hacerse, permite que el organizador decida exactamente qué es lo que debe realizarse y da a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que se espera de ellos.

5. Asignar personal especializado. Una vez determinadas las labores, establecida su importancia relativa y definidas las obligaciones, el paso siguiente es el de llenar los puestos con personal capacitado.

6. Delegar la autoridad necesaria al personal asignado. Debe conferirse a cada empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo el trabajo que se asigne. Asimismo, cada empleado debe conocer la actividad que va a desarrollar y sus relaciones con los demás de la empresa.

El procedimiento para llevar a cabo la reorganización, es conveniente dividirlo en etapas que son cinco:

1. Investigación.

Consiste en la obtención de una fotografía (digámoslo así) - de cómo está operando la empresa.

- a) *Recopilación de todo el material escrito con anterioridad a este estudio de la empresa.*
 - b) *Estudio de los niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad.*
 - c) *Estudio de las funciones generales de cada departamento.*
 - d) *Determinación de puestos tipo o clave en la organización.*
 - e) *Análisis de puestos (tipo o clave).*
 - f) *Lista de deberes y actividades.*
 - g) *Análisis de procesos.*
 - h) *Determinación y análisis de cargas de trabajo.*
 - i) *Determinación de controles establecidos.*
 - j) *Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.*
 - k) *Estudio sobre formas utilizadas.*
2. *Análisis y crítica de los datos recolectados en la etapa de investigación, se determinará lo siguiente:*
- a) *Análisis y agrupación de funciones propuestas, seccio--*

y departamentos.

- b) *Estudio de la delegación de autoridad*
 - c) *Análisis de la distribución de actividades por departamentos, secciones y puestos*
 - d) *Análisis de flujo de trabajo*
 - e) *Análisis de la comunicación*
 - f) *Análisis de controles actuales*
 - g) *Análisis de proceso y cargas de trabajo*
 - h) *Análisis y simplificación de formas*
3. *Proposición de la nueva organización o modificación a la anterior.*
- a) *Definición de la nueva estructura de la empresa*
 - b) *Fijación de políticas administrativas*
 - c) *Definición de líneas de autoridad*
 - d) *Asignación de funciones y actividades*
 - e) *Determinación de controles*
 - f) *Establecimiento de canales de comunicación*
 - g) *Coordinación de funciones y actividades*
 - h) *Sugerencias para mejorar las relaciones humanas*
 - i) *Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizarán.*

j) *Presentación del flujo de trabajo.*

4. *Implantación de modificaciones*

*Todo trabajo de los tres puntos anteriores, puede venirse -
abajo si no se cuenta con la colaboración de quien va a -
llevar a cabo el plan propuesto, por ello debe buscarse:*

- a) *Cambio de impresiones sobre la reorganización propues-
ta con los ejecutivos de la empresa.*
- b) *Explicación de los resultados y beneficios de la nue-
va organización y modificación de la actual.*
- c) *Adiestramiento al personal sobre particularidades o -
especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.*
- d) *Explicación al personal sobre detalles del sistema*
- e) *Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para
lograr su colaboración.*

5. *Vigilancia sobre las modificaciones*

*Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica de
acuerdo con los lineamientos establecidos, será inútil lo
realizado, deberá realizarse una vigilancia constante en -*

un principio para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Técnicas y métodos a utilizar:

1. *Carta de organización*
2. *Organización funcional*
3. *Lista de deberes*
4. *Lista de actividades*
5. *Cuadro de distribución de actividades*
6. *Análisis de puestos*
7. *Valuación de Puestos*
8. *Diagramas de proceso*
9. *Control, análisis y simplificación de formas*
10. *Diagramas de flujo de trabajo*
11. *Encuestas*
12. *Manuales de organización*
13. *Instructivos*
14. *Conferencias, mesas redondas y pláticas con empleados*
15. *Investigaciones externas*
16. *Encuestas de salarios*

Conclusiones:

1. *Un trabajo de reorganización realizado por consultores*

ajenos a la empresa, le proporcionan a ésta, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

2. El estudio deberá realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en forma general y estén intelectualmente y emocionalmente preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.
3. El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que les preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general. La proposición que se hace de sopetón y se trata de imponer a una administración reacia, generalmente acaba en el cajón.
4. El estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponen de datos reales de la empresa a analizar.

Tras su imagen de funcionalidad, limpieza y amplitud, está el -

esfuerzo -además de los que lo proyectaron e hicieron posible- de 49 personas que integran la estructura de organización del comedor; un encargado, un chef, un capital de servicio, 3 cocineros, 2 supervisores de comedor, 12 auxiliares de cocina, 10 - auxiliares de servicio, 4 galopines de cocina, 14 galopines de comedor y un técnico laboratorista.

La labor combinada de este personal posibilita que los alimentos, con los requisitos de sabor y balance dietético más satisfactorios, se encuentren listos a partir de las 12:30 horas del día, hora en que llegan los primeros comensales.

Para que los alimentos se encuentren en las barras de servicio en los horarios previstos, hay que seguir un largo procedimiento que se inicia en el análisis de las materias primas: la revisión por muestreo de los insumos por el laboratorio bromatológico determina su calidad higiénica y consecuente empleo. - Así pues, el laboratorio cuida que no muestren falla alguna, - por mínima que sea.

Por tanto desecha o regresa aquellos suministros que no ofrezcan la calidad prometida, o que por manejos inadecuados puedan contener algún defecto.

Cuida que durante la preparación y servicio de los alimentos,

éstos conserven su calidad higiénica original, para lo cual supervisa que el personal y equipo empleados se sujeten a las normas de limpieza establecidas.

Un encargado, un chef y un capitán.

De la combinación de esfuerzos que se encaminan a ofrecer un mejor servicio, se encargan un chef, un capitán y el propio responsable administrativo del comedor.

Si bien tienen responsabilidades específicas, de acordar entre sí y sumar sus esfuerzos es como obtienen mejores resultados.

El encargado del comedor se preocupa por que nunca haya fallas o faltantes en el equipo, administra su presupuesto, prevé el posible incremento en el número de comensales y consecuentemente - el aumento en los volúmenes de comida; supervisa que el servicio se ofrezca de acuerdo con el programado; con la mayor eficiencia posible. El autoriza los pedidos de ingredientes y productos - que han de necesitarse para que la comida quede lo más satisfactoria posible.

Comparadas las materias primas y analizadas por el laboratorio, al chef le corresponde decidir el menú del día, que obviamente se encuentra programado.

La importancia de su labor la habrá de juzgar el propio comensal. - Por ello el chef pondrá en juego sus conocimientos para darle el - mejor sazón, el colorido que aumente el apetito, el balance dietético que alimente y la variedad en la carne, en el agua, en el postre, etc.

El capitán, en tanto, está al pendiente de que las secciones del comedor estén limpias y con los implementos necesarios; salseras, - charolas, servilletas, etc. y sobre todo, que el servicio sea lo - que el comensal espera.

Para esto último se preocupa de la fluidez, la limpieza permanente y el servicio rápido. Su trabajo es de presentación final y satisfactoria de lo que hizo el resto del personal.

Determinar el volumen en gramos, digamos de carne, que satisfaga -- y alimente a una persona es labor constante de los responsables. - Establecido el volumen satisfactorio para una persona, se multiplica por el número probable de asistentes, además de cocinar una reserva tanto del alimento del día, como de alternativas para gente - con dieta específica.

Saber que los días de quincena, los lluviosos o excesivamente soleados bajará la asistencia sólo se da por experiencia, y esto el capitán, el encargado y el chef lo saben y toman sus providencias.

Programar los tiempos de entrada y salida del personal para que se tenga a tiempo el alimento y consecuente servicio, es otro de los intereses que satisfacen los encargados, del mismo modo que se preocupan por la limpieza de los utensilios -cada persona como promedio utiliza 5 platos, 4 cubiertos, un vaso, una taza, una charola, multiplicados por 1,400 o más.

El que los comensales puedan comer a su hora y en la sección del comedor determinada sólo es posible gracias al esfuerzo -en cierta forma anónima- de la plantilla del personal del comedor institucional y los sistemas y procedimientos utilizados para facilitar el trabajo, minimizando esfuerzos y costos.

Sin duda alguna, el comedor institucional es una prestación que no sólo evita las innumerables molestias que ocasiona el tener que tomar alimentos en la calle, sino que se obtiene también un ahorro importante de dinero, ya que en los tiempos actuales los precios son poco accesibles.

Además de la comodidad, este servicio representa la tranquilidad de saber que los alimentos que proporciona NAFINSA están balanceados y son manejados en óptimas condiciones de higiene, con el propósito de preservar la salud de los empleados de la Institución.

Para lograr esto último, todos los ingredientes utilizados en la elaboración de los platillos que se sirven, son seleccionados en

forma acuciosa. Posteriormente, son sometidos a un análisis práctico para verificar su calidad, a través del laboratorio bromatológico que se encuentra anexo a las instalaciones del comedor y cocina de la institución.

El comedor cuenta con un amplio espacio y equipo especial para facilitar su operación y brindar un servicio esmerado. Igualmente, su mobiliario reúne las condiciones de funcionalidad y estética que permiten disfrutar de los alimentos en un ambiente agradable y que propicia la convivencia de quienes laboran en Nacional Financiera, durante ese receso en sus actividades.

La tarea principal del equipo de trabajo, consiste en lograr que la atención que se brinde, sea la más adecuada en todos los aspectos. Para ello, les han sido impartidos cursos de capacitación y actualización, que han comprendido desde aspectos de cocina general, servicio de barras y manejo de la zona de lavado, hasta el estudio de temas generales que incluyen el trato al público, conciencia de servicio, nutrición, higiene personal y manejo de equipos, entre otros.

Para atender en forma eficiente a los 1,400 comensales que acuden diariamente y evitar la saturación del servicio, el comedor está dividido en 6 secciones y se han establecido 7 turnos escalonados con el propósito de satisfacer las necesidades de todo el personal,

incluyendo aquel que por sus actividades no puede asistir a un hora rio determinado, o bien para quienes inician sus labores a temprana hora.

Si analizamos con detenimiento todas las ventajas que se obtienen - al contar con un servicio de comedor de esta naturaleza, no podremos menos que estar conscientes del esfuerzo que realiza NAFINSA al - otorgar tan valiosa prestación.

C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE CAMPO

INVESTIGACION DE CAMPO.

4.1. Universo.

*Se entiende por universo, al conjunto de cosas o elementos que reu-
nen algunas o por lo menos una característica homogénea.*

*La investigación realizada pretende conocer cómo tienen estructu-
rada la prestación de otorgamiento de alimentos a sus empleados -
las sociedades nacionales de crédito, y asimismo, saber si operan
con sistemas y procedimientos como una herramienta para aprovechar
de la mejor manera, los recursos con que cuentan, en beneficio de
la oportunidad y calidad de las comidas servidas.*

*Se ha pensado que todavía los comedores institucionales operan so-
bre bases empíricas, determinadas de acuerdo con los resultados --
que se obtienen y que el criterio observado en sus aptitudes no --
trasluce en muchas ocasiones conocimiento de tipo administrativo.*

4.2. Diseño De La Muestra.

*Existen 29 bancos (Sociedades Nacionales de Crédito) que forman -
el Sistema Crediticio Mexicano, en el D.F.*

Los bancos que consideramos, son los siguientes:

- . *Banco de Crédito y Servicio.*
- . *Banco Regional del Norte.*
- . *Banco Sofimex.*
- . *Banco Monterrey.*
- . *Banco de Oriente.*
- . *Bancam.*
- . *Banco Mercantil de México.*
- . *Banpaís.*
- . *Unibanco.*
- . *Banca de Provincias.*
- . *Banco Mexicano Somex*
- . *Banca Promex.*
- . *Banco Internacional.*
- . *Banco Refaccionario de Jalisco.*
- . *Bancomer.*
- . *Banco Nacional de México.*
- . *Banca Serfn.*
- . *Banca Cremi.*
- . *Multibanco Comermex.*
- . *Banco Continental.*
- . *Banco del Atlántico.*
- . *Banco del Centro.*
- . *Banco del Noroeste.*
- . *Banco Latino.*
- . *Crédito Mexicano.*
- . *Promoción y Fomento.*

Para efectos de nuestro estudio, hemos determinado que la muestra para ser significativa, necesita ser igual al universo. Por lo tanto, el cuestionario lo aplicaremos a 29 bancos, sociedades nacionales de Crédito, existentes en el D.F.

4.3. Diseño del Cuestionario.

Para efectos de nuestra investigación podemos clasificar las fuentes de información en:

- . Primarias.
- . Secundarias.

Una fuente primaria será la información que nos proporcionen directamente las sociedades nacionales de crédito a las que acudimos.

Estos informes serán los que le darán un verdadero valor a la investigación, puesto que permitirán efectuar la comparación que significa el objetivo de nuestro estudio.

Las fuentes secundarias serán las publicaciones que aprovecharemos para redondear nuestro estudio. Hemos tratado de recurrir a las fuentes que garanticen mayor veracidad, para que de esta manera la información que vertamos se encuentre conforme a la realidad existente en el renglón de comedores para empleados en el Distrito Federal.

RECOLECCION DE INFORMACION.

Los métodos utilizados para la recolección de información primaria son de una manera principal, los siguientes:

- . La Observación.*
- . La Entrevista.*
- . El Cuestionario.*

El método de la observación, consiste en reconocer y anotar hechos y acontecimientos.

La principal ventaja de este método es que proporciona una imagen más objetiva del comportamiento. La observación elude el problema de las respuestas predispuestas. Reporta poca información de lo que ocurre en el interior de las personas.

Es por este motivo que decidimos no utilizar este método.

La entrevista podemos realizarla de tres formas:

- . Por correo.*
- . Por teléfono.*
- . Personalmente.*

La entrevista por correo tiene la ventaja de ser muy económica y -

pueden ser entrevistadas muchas personas. Sus limitaciones son -- el tiempo, el bajo índice de cuestionarios resueltos.

La entrevista por teléfono es rápida y económica, pero tiene que ser breve, la comunicación se complica, y los entrevistados tienen que tener teléfono.

El método más completo es la entrevista personal. El entrevistador puede hacer mayor cantidad de preguntas, y complementar éstas con observaciones.

La entrevista personal resulta mucho más objetiva, y los datos obtenidos en ella pueden ser comparados con las demás personas si se utiliza un cuestionario.

Para nuestra investigación utilizamos este último método, de tal manera que la información resultante sea más objetiva y confiable. La entrevista la orientamos a través de un cuestionario estructurado, con la intención de obtener respuestas que no se alejen de la que deseamos sea dada.

CUESTIONARIO "SERVICIO DE COMEDOR"

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO CONOCER LAS CARACTERISTICAS DE LOS COMEDORES PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA _____

Hoja 1/2

1. ¿Cuentan con servicio de comedor para empleados? Sí _____ No _____
2. El servicio es operado por: La Institución _____ Concesión _____
3. En el caso de no haber comedor, como sustituyen esta prestación:
Subsidio (dinero efectivo) _____ Convenio con comedores _____
Otros _____ No se otorga _____
4. ¿Por qué? _____

5. ¿Cuentan con manuales de Organización _____
Procedimientos _____
Políticas _____
Otros _____
6. ¿Requieren ser actualizados? Sí _____ No _____
7. ¿Por qué? _____

8. ¿Los empleados del comedor operan en base a los manuales?
Sí _____ No _____
9. ¿Conocen los empleados de la Institución qué hacer para recibir la
prestación del servicio de comedor? Sí _____ No _____
10. ¿Por medio de qué instrumento? Manual _____
Instructivo _____
Folleto _____
Otro _____
11. ¿Cuántos empleados laboran en el comedor?
Encargado _____

Cheff _____

Capitán _____

Meseros _____

Galopines _____

Cocineros _____

Reposteros _____

Otros _____

12. *El número promedio diario de comidas servidas es:* _____

13. *¿Cómo se calcula el número de comidas diarias que se deben elaborar?*

14. *El costo por comida servida es de \$* _____

15. *Las instalaciones del comedor son suficientes:*

Actualmente *Si* _____ *No* _____

Previendo el crecimiento de

La Institución *Si* _____ *No* _____

4.4. Tabulación y Gráficas.

Tabulación.

Es el proceso de agrupar todas las respuestas similares y totalizarlas de manera exacta y ordenada. En otras palabras, es el método sistemático de recuento.

Las fases de la tabulación cualquiera que sea el método, son las siguientes:

- a) *Planeamiento.*- Establecer un sistema, que permita agrupar los datos ordenadamente. La base fundamental en el planeamiento, consiste en conocer de antemano, las columnas de datos necesarias para la tabulación.
- b) *Numeración de los cuestionarios.*- Esto facilita el control de la tabulación.
- c) *Recuento.*- Las respuestas deben ser contadas en relación a las contestaciones iguales recibidas.
- d) *Verificación.*- La exactitud de la tabulación debe ser comprobada por medio de un sistema adecuado.

e) *Resumen.*- Los totales obtenidos, se anotarán en resúmenes.

Los métodos utilizados, pueden ser de dos tipos fundamentales:

- 1) *Manual.*- Los datos se registran manualmente.
- 2) *Mecánico.*- Se utilizan máquinas especiales, para agrupar datos iguales.

Desarrollo de la Tabulación, de los datos obtenidos en la Investigación.

La tabulación se llevó a cabo de manera manual, en virtud de que la información recopilada, no es lo suficientemente grande, para ameritar la utilización del método mecánico.

La información recopilada en nuestros cuestionarios tiene como objetivo conocer si las sociedades nacionales de crédito aprovechan los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuentan.

En primer lugar, los cuestionarios fueron numerados, pretendiendo con esto evitar errores u omisiones. Posteriormente diseñamos una hoja, con las columnas necesarias, donde se anotaron las preguntas y se hizo un vaciado de las respuestas a las mismas. En el caso de las preguntas abiertas, hicimos una clasificación de las respues--

tas, en positivas, indefinidas y negativas, de acuerdo con el sistema de integración que la ciencia administrativa propone. Una vez registradas las preguntas, procedimos al recuento, sumando cada grupo de respuestas, pretendiendo con esto la obtención de números absolutos. Inmediatamente establecimos los porcentajes que representan los números obtenidos, los cuales han servido para efectuar el siguiente paso de la investigación, la interpretación de resultados; para así poder llegar a las conclusiones.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación:

Pregunta No. 1. ¿Cuentan con servicio de comedor para empleados?

El 13.79% contestó que sí contaba con el servicio y el 86.21% no cuenta con dicho servicio de comedor.

Pregunta No. 2. El servicio de comedor es operado por:

Sólo 4 de las 29 sociedades nacionales de crédito cuentan con servicio de comedor para empleados.

Pregunta No. 3. En el caso de no haber comedor, cómo sustituyen esta prestación:

Subsidio: 24%, Convenio con comedores: 6.29%, No se otorga: 68.97%

Pregunta No. 4. ¿Por qué?

No contestaron.

Pregunta No. 5. Cuentan con manuales de:

Organización: 3

Procedimientos: 3

Políticas: 2

No cuentan: 1

Pregunta No. 6. ¿Requieren ser actualizados?

De las cuatro sociedades nacionales de crédito que cuentan con servicio de comedor, 2 contestaron que requieren ser actualizados y 1 contestó que no.

Pregunta No. 7. ¿Por qué?

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- . Son de reciente creación.
- . Para unificar los comedores que existen en los diferentes edificios de la Institución.
- . Para mejorar el servicio a empleados.

Pregunta No. 8. Los empleados del comedor operan en base a los manuales?

De las cuatro instituciones que cuentan con comedor todas contestaron que sí operan en base a los manuales.

Pregunta No. 9. *¿Conocen los empleados de la Institución qué hacer para recibir la prestación del servicio de comedor?*

Las cuatro instituciones que cuentan con comedor para empleados con testaron que sí conocen cómo recibir esta prestación.

Pregunta No. 10. *¿Por medio de qué instrumentos?*

Las cuatro instituciones con servicio de comedor para empleados con testaron que conocen dicha prestación a través de folleto.

Pregunta No. 11. *¿Cuántos empleados laboran en el comedor?*

En general, las cuatro instituciones cuentan con la siguiente plan tilla de personal en el comedor.

- . Encargado: 1*
- . Cheff: 1*
- . Meseros: aproximadamente van de 4 a 16*
- . Galopines: aproximadamente van de 4 a 16*
- . Cocineros: aproximadamente van de 4 a 16*
- . Reposteros: de 1 a 2*

Pregunta No. 12. *El número promedio diario de comidas servidas es de: 500, 600 y hasta 6,000 comensales diarios servidos.*

Pregunta No. 13. *¿Cómo se calcula el número de comidas diarias - que se deben elaborar?*

De las cuatro instituciones que cuentan con comedor una contestó - no saber cómo se calcula; otra en base a la experiencia y dos más

contestaron que calculan el número de comidas diarias en base al número de empleados de la Institución menos una estimación de ausencias.

Pregunta No. 14. El costo por comida servida es de:

Una Institución contestó que aproximadamente \$ 150.00 por comida y 3 no saben el costo.

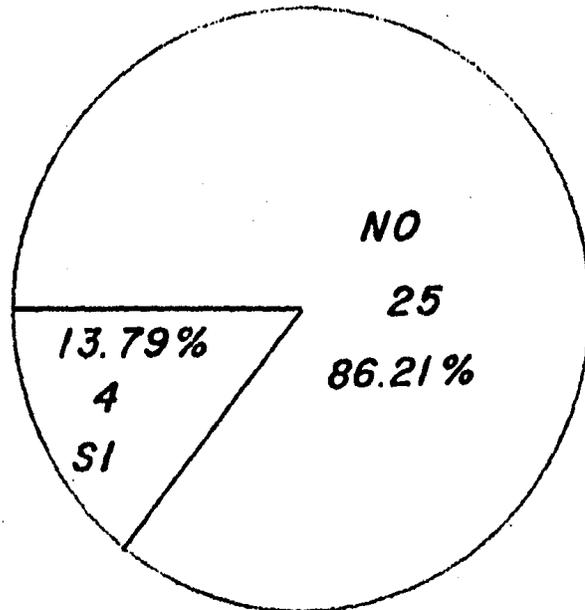
Pregunta No. 15. ¿Las instalaciones del comedor son suficientes?

Las cuatro Instituciones que cuentan con servicio de comedor contestaron que actualmente sí.

Previniendo el crecimiento de la Institución 3 contestaron que sí son suficientes. 1 Contestó que no son suficientes.

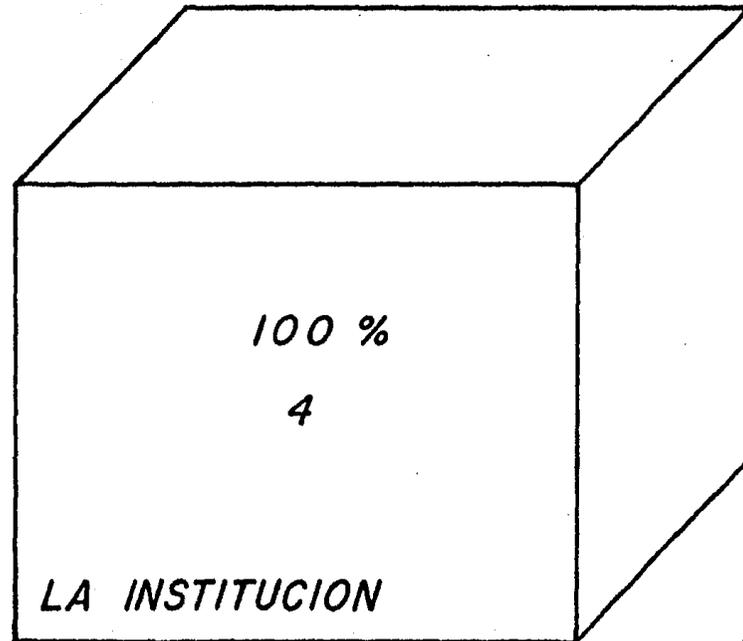
CUENTAN CON SERVICIO DE COMEDOR PARA EMPLEADOS

PREGUNTA 1



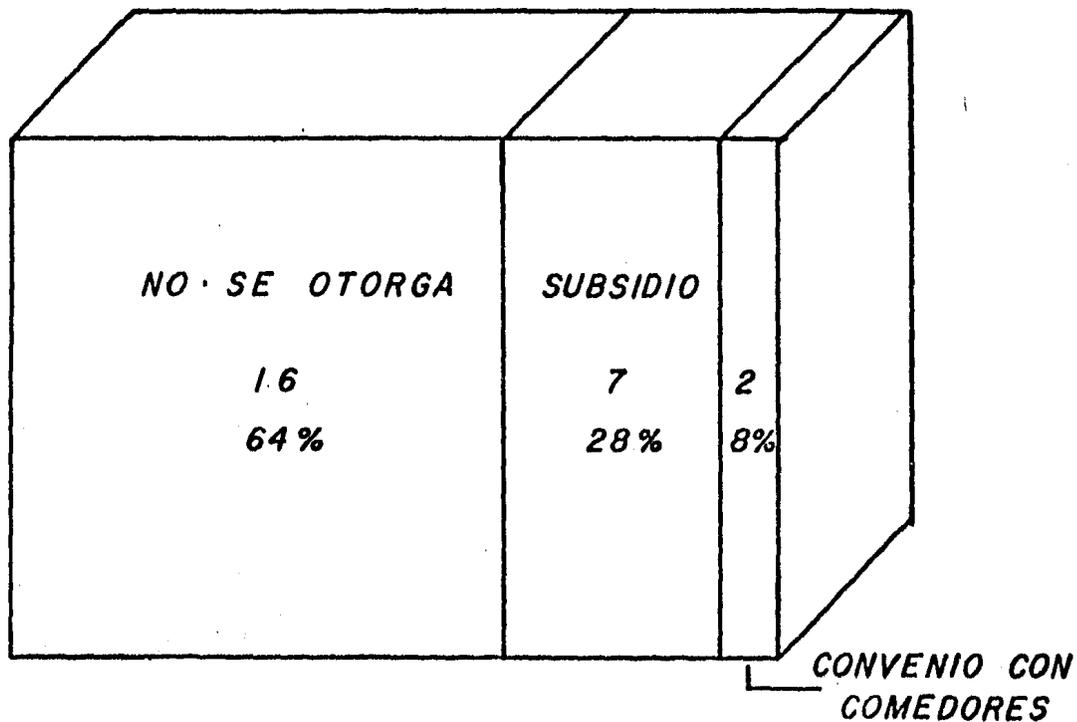
EL SERVICIO ES OPERADO POR:

PREGUNTA 2



**EN CASO DE NO EXISTIR COMEDOR COMO
SUSTITUYEN ESTA PRESTACION**

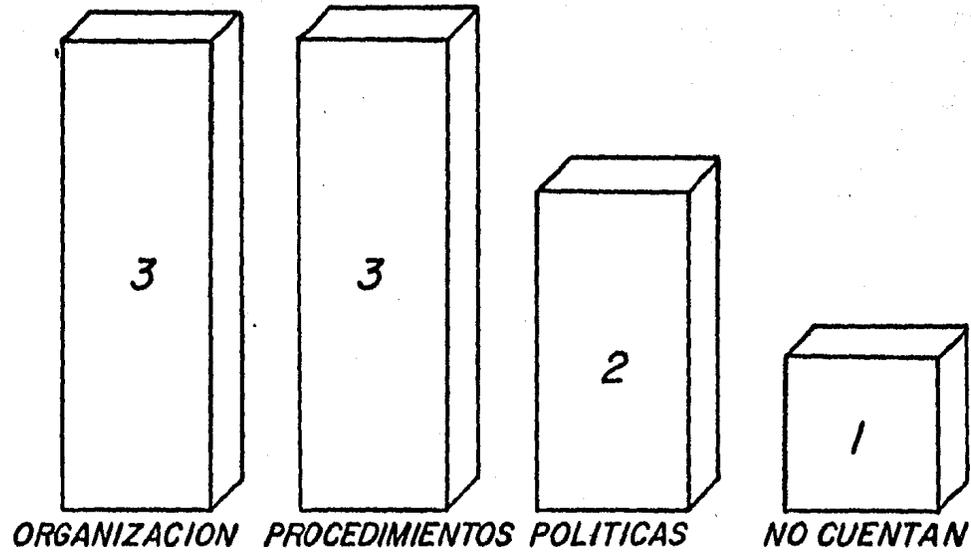
PREGUNTA 3



POR QUE
PREGUNTA 4

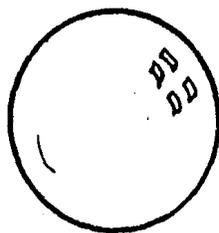


CUENTAN CON MANUALES DE PREGUNTA 5.

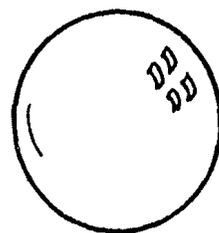
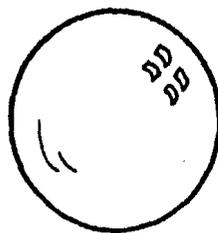


REQUIEREN SER ACTUALIZADOS

PREGUNTA 6

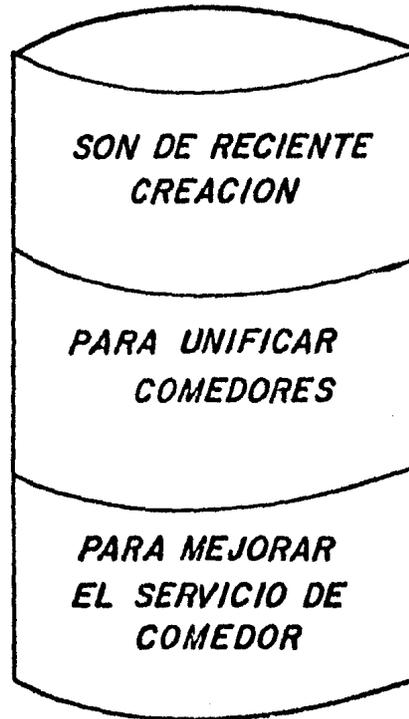


2 SI



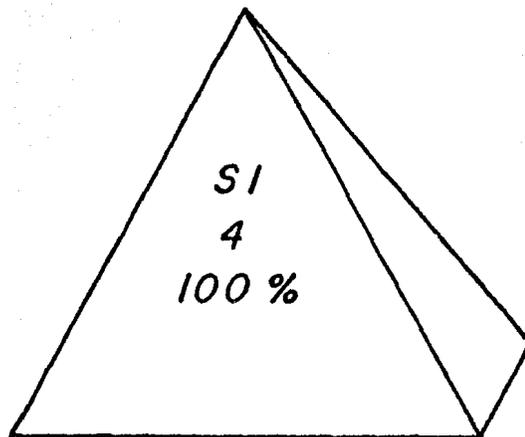
1 NO

**POR QUE
PREGUNTA 7**



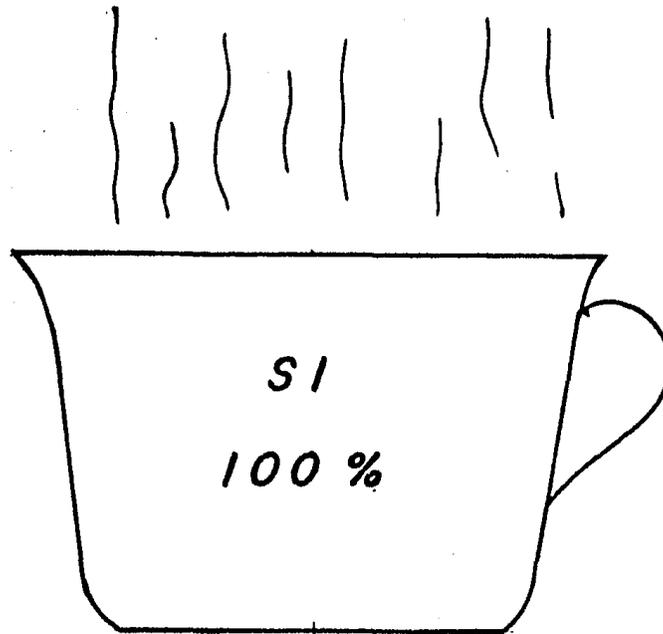
LOS EMPLEADOS DEL COMEDOR OPERAN EN BASE A LOS MANUALES?

PREGUNTA 8

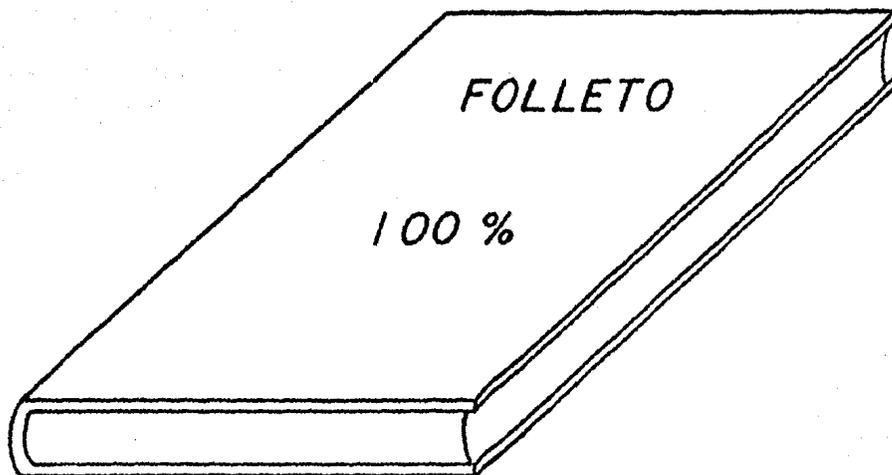


**CONOCEN LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCION
QUE HACER PARA RECIBIR LA PRESTACION
DEL SERVICIO DE COMEDOR**

PREGUNTA 9



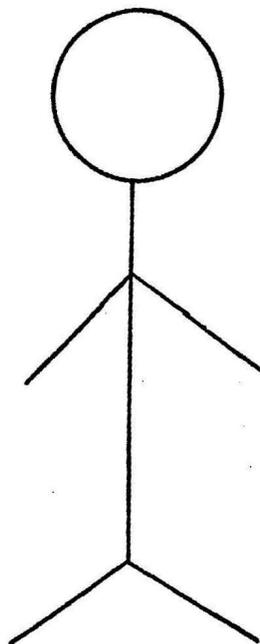
POR MEDIO DE QUE INSTRUMENTO
PREGUNTA 10



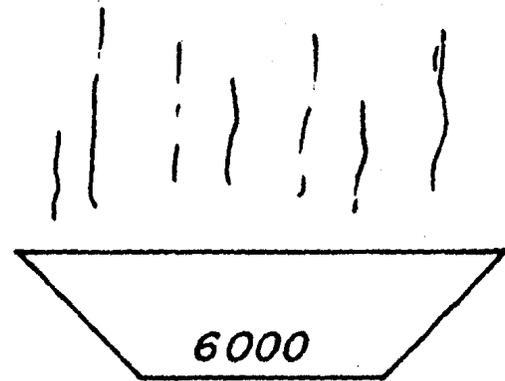
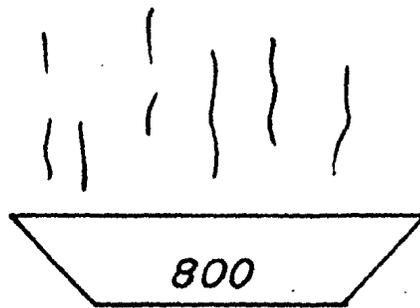
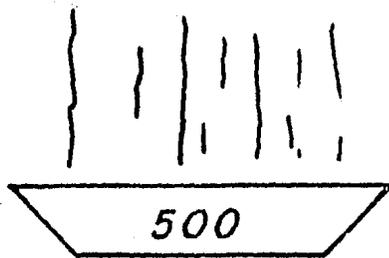
**CUANTOS EMPLEADOS LABORAN EN EL COMEDOR?
(PROMEDIO)**

PREGUNTA II

- 1 ENCARGADO**
- 1 CHEFF**
- 1 CAPITAN**
- 10 MESEROS**
- 10 GALOPINES**
- 10 COCINEROS**
- 2 REPOSTEROS**

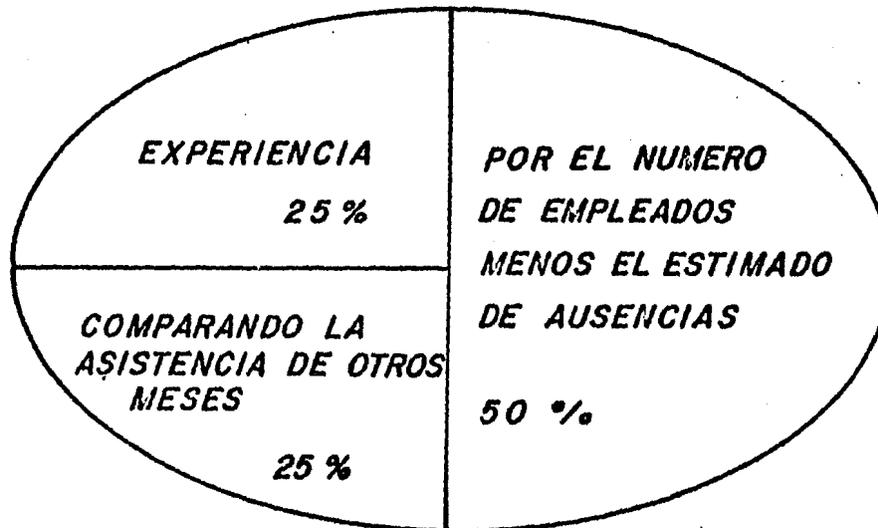


**EL NUMERO PROMEDIO DIARIO DE COMIDAS
SERVIDAS ES
PREGUNTA 12**

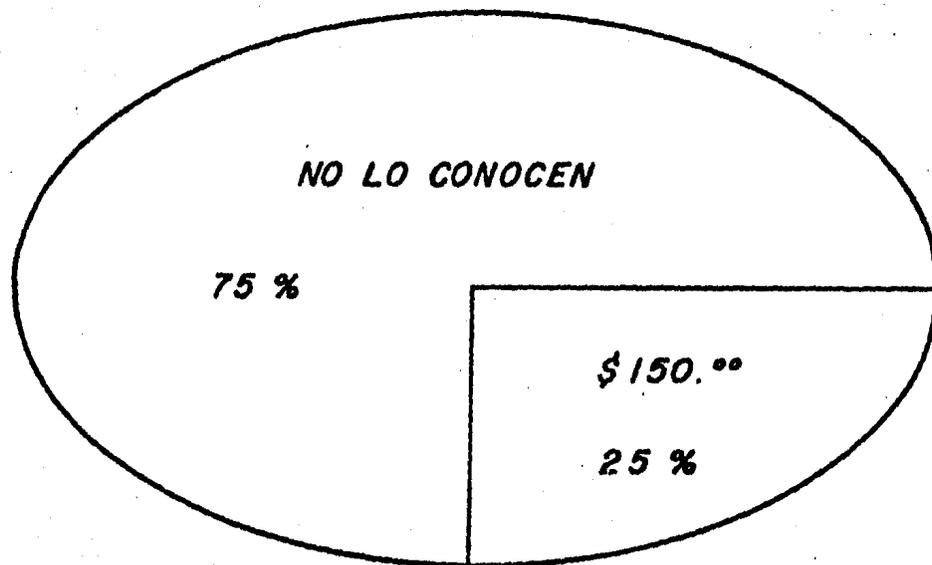


COMO SE CACULA EL NUMERO DE COMIDAS DIARIAS QUE SE DEBEN ELABORAR

PREGUNTA 13

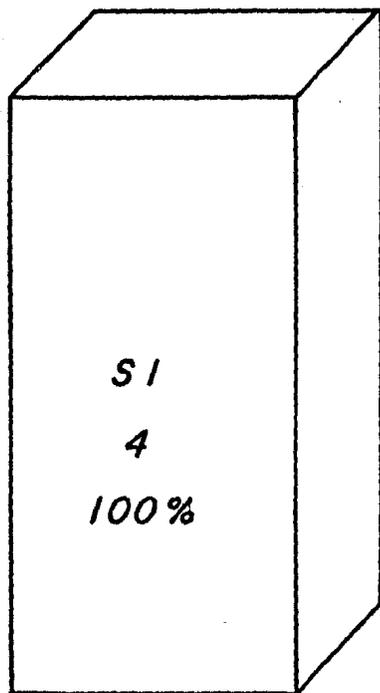


EL COSTO POR COMIDA SERVIDA ES DE
PREGUNTA 14

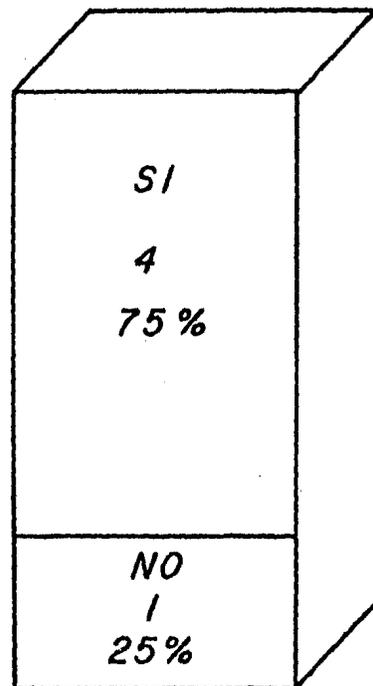


LAS INSTALACIONES DEL COMEDOR SON SUFICIENTES

PREGUNTA 15



ACTUALMENTE



PREVIENDO EL CRECIMIENTO
DE LA INSTITUCION

C A P I T U L O V

CASO: "COMEDOR DE NACIONAL FINANCIERA, S.A."

5.1 SITUACION ACTUAL DEL COMEDOR PARA EMPLEADOS

Nacional Financiera, S.A. fue creada mediante la Escritura Constitutiva número 13673 del 30 de junio de 1934 ante el Notario Público No. 41 del Distrito Federal.

Esta Institución ha sufrido modificaciones, las cuales se encuentran en su Ley Orgánica que la define como "Institución Nacional de Crédito" denominándola Nacional Financiera, S.A.

La Ley Orgánica de Nacional Financiera, S.A. en el artículo 20 dice, que la Institución tendrá por objetivo:

- I. Vigilar y regular el mercado nacional de valores y de crédito a largo plazo;
- II. Promover la inversión de capital en la organización, transformación y fusión de toda clase de empresas en el país;
- III. Operar como Institución de apoyo con las sociedades financieras o de inversión, cuando hubieran concedido créditos con garantías de valores;
- IV. Actuar como Sociedad Financiera o de Inversión;
- V. Actuar como fiduciaria, especialmente del Gobierno Federal y de sus dependencias;
- VI. Actuar como agente y consejero del Gobierno Federal de los Estados, Municipios y Dependencias Oficiales, en la emisión, contratación, conversión, etc. de los valores públicos y encargarse de la colocación de bonos de todas las emisiones federales, así como del servicio y vigilancia que las mismas motiven;
- VII. Ser la depositaria legal de toda clase de valores;
- VIII. Actuar como caja de ahorros;
- IX. Orientar y asesorar las labores de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en cuanto afecten los objetivos antes mencionados o puedan contribuir a su realización;

- X. Ser el agente para la emisión y colocación de títulos de deuda de vencimiento mayor de un año del Gobierno Federal, o que se lleven a cabo con su garantía; y
- XI. Negociar, contratar y manejar crédito a mediano y largo plazo de instituciones extranjeras privadas, gubernamentales e integrantes, cuando como requisito se exija que los garantice el Gobierno Federal.

La Estructura Orgánica de Nacional Financiera, S.A., está formada por:

Asamblea de Accionistas

Consejo de Administración

Dirección General

Secretaría del Consejo

Unidad de Quejas

Dirección Adjunta Financiera

Dirección Adjunta de Promoción Industrial y Empresas Filiales

Dirección Adjunta Jurídica y de Fideicomisos

Dirección de Asuntos Internacionales y de Tesorería

Oficina de Representación en Londres

Oficina de Representación en Nueva York

Oficina de Representación en Tokio

Gerencia General de Operaciones Internacionales

Gerencia Técnica de Operaciones Internacionales

Gerencia Administrativa y Control de Pasivos

Gerencia de Operaciones Bancarias Internacionales

Oficina de Enlace con las Oficinas de Representación

Gerencia General de Tesorería

Gerencia General de Programación Financiera

Gerencia de Planeación Financiera

Gerencia de Estudios Económicos

Gerencia de Evaluación de Proyectos

Gerencia de Organismos Internacionales

Unidad de Organismos Regionales

Oficina de Representación en Washington

Dirección de Operaciones Bancarias

Gerencia General de Valores

Gerencia de Operación de Valores

Gerencia de Administración y Enlace con Sucursales
Gerencia de Depósitos Diversos
Unidad de Análisis de Políticas de Valores de Renta Fija
Gerencia de Promoción de Valores
Gerencia General de Administración, Planeación y Control de Sucursales
Gerencia de Planeación y Mercadería
Gerencia de Captación de Sucursales
Gerencia de Control Contable y Presupuestal
Gerencia de Crédito y Fomento Industrial
Gerencia de Administración y Sistemas de Sucursales
Gerencia General de Banca Regional
Dirección de Crédito
Unidad de Sistemas y Procedimientos Crediticios
Gerencia de Análisis de Crédito
Gerencia General de Operaciones de Crédito
Gerencia de Operaciones del Sector Público
Gerencia de Operaciones del Sector Privado
Gerencia de Formalización, Información y Control
Gerencia de Supervisión Técnica y Vigilancia de Acreditadas
Gerencia de Operaciones Empresas Filiales
Gerencia de Financiamientos Especiales
Gerencia General de Banca Corporativa
Dirección de la Industria de Transformación
Gerencia División Automotriz y Maquinaria Agrícola
Gerencia de Información Técnica y Publicaciones
Gerencia División Textil y Productos Básicos
Gerencia División Química y Petroquímica
Dirección de Servicios de Apoyo Industrial
Gerencia de Fondos de Coinversión
Gerencia de Ingeniería Industrial
Gerencia de Planeación Industrial
Gerencia de Relaciones Gubernamentales,
Gerencia de Gestión Financiera
Dirección de Industria-Básica y de Bienes de Capital
Gerencia de Información de Filiales
Gerencia de División Minería, Hierro y Acero
Gerencia División Bienes de Capital

Gerencia División Madera, Celulosa y Papel
 Oficina NAFINSA/ONUUDI
 Dirección Administrativa
 Gerencia de Planeación y Análisis Administrativos
 Gerencia de Informática
 Gerencia de Personal
 Personal sin adscripción fija
 Pensionados por Jubilación
 Pensionados por Defunción
 Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo
 Gerencia de Prensa y Difusión
 Gerencia de Seguridad y Vigilancia
 Gerencia General de Servicios Institucionales
 Gerencia General de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
 Unidad de Asuntos Jurídico-Laborales
 Unidad de Administración de Personal no Sindicalizado
 Contraloría General
 Unidad de Asesoría Fiscal, Seguros y Finanzas
 Caja General
 Subcontraloría
 Unidad de Sistemas y Procedimientos Contables
 Contaduría General
 Auditoría Interna
 Gerencia de Control Previo
 Gerencia General Jurídica
 Gerencia de Asuntos Corporativos y Apoyo a Sucursales
 Gerencia Contenciosa
 Gerencia Consultiva
 Dirección de Banca de Inversión
 Gerencia General de Banca de Inversión
 Gerencia de Mercado de Dinero
 Gerencia de Financiamientos Corporativos
 Gerencia de Inversiones Institucionales
 Gerencia de Operación Bursátil
 Dirección de Fideicomisos
 Gerencia General de Administración y Control de Fideicomisos
 Gerencia de Operación Fiduciaria

Gerencia de Promoción Fiduciaria
Dirección de Fomento a La Pequeña y Mediana Industria

Sucursales Zona Metropolitana

Sucursal Urbana Insurgentes

Sucursal Urbana Pedregal

Sucursal Urbana Plaza Universidad

Sucursal Urbana Reforma

Dentro de la estructura orgánica antes mencionada, se encuentra la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo, que cuenta con las funciones y objetivos de coordinar, supervisar y controlar las actividades de servicio interno, tales como mantenimiento, archivo, correspondencia, aseo, mobiliario, y equipo, papelería, inventarios, red telefónica, comedor, impresiones y otras complementarias.

Para desempeñar correctamente dichas funciones y alcanzar los objetivos previamente establecidos cuenta con el Departamento de Intendencia y Mantenimiento, la Subgerencia de Proveeduría y la Subgerencia de Apoyo Administrativo (ver lámina 5-A). Es en esta última Subgerencia donde se encuentra ubicado el comedor institucional para empleados de Nacional Financiera, S.A., sujeto a la presente tesis.

Es preocupación constante de Nacional Financiera, S. A., el cumplir con los objetivos que le han sido encomendados, no únicamente como entidad promotora del desarrollo económico del país, sino también en su carácter de organismo social, pugnando activamente por el bienestar social-laboral de quienes la conforman y le dan vida, es por ello que cuenta con el servicio de comedor para empleados de la Institución, como una de sus prestaciones siendo "esta un elemento que en forma adicional incrementa el salario nominal recibido por el trabajador en metálico o en especie y que representa un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiese tenido o visto obligado a realizar". 1).

1) *Administración de Recursos Humanos*
 Fernando Arias Galicia, pág. 374

El objetivo que pretende alcanzar a través del desempeño de sus funciones es el proporcionar servicio de alimentación a los empleados de la Institución, de una manera rápida, oportuna y diaria, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta.

El comedor de Nacional Financiera, S.A., actualmente se ha transformado debido a las necesidades de la empresa que constantemente evoluciona y se desarrolla, comenzando a operar por primera vez el 29 de abril de 1946. Las instalaciones eran suficientes para atender a 115 comensales, alojadas dichas instalaciones en el edificio matriz, que para aquel entonces era en las calles de V. Carranza No. 25 y el servicio se otorgaba mediante concesión.

El crecimiento natural de la Institución, originó que el edificio matriz fuera trasladado a Isabel la Católica No. 51, en donde se destinó el 10o. piso para la instalación del comedor, el cual inició su funcionamiento el 16 de enero de 1967. A partir de este momento, la administración del mismo fue ejercida por la propia Institución y el número de personal de servicio aumentó a 22.

El 2 de junio de 1980, la Comisión Interna de Administración, se dirigió a través de circular a los Señores Subdirectores Generales, Directores, Contador General y Gerente General Jurídico, informándoles la nueva ubicación del comedor institucional en el 7o. piso del edificio de Bolívar No. 38 y su operación es vigente a la fecha.

El comedor institucional cuenta con 49 empleados que integran su estructura organizacional un encargado, un chef, un capitán de servicio, 3 cocineros, 2 supervisores de comedor, 12 auxiliares de cocina, 10 auxiliares de servicio, 4 galopines de cocina, 14 galopines de comedor y un técnico laboratorista (ver lámina 5-B) ocupando un área de 1,611.28 m² para desempeñar sus funciones y área de consumo de alimentos.

El área para el consumo de alimentos está dividido en seis comedores -- siendo éstos del 1 al 5 y el 6o. especial (ver lámina 5-C).

Para atender a los 1,400 comensales diarios se cuenta con 7 horarios - fijos, preferente y horario especial (ver lámina 5-D).

El horario preferente es aquél cuyo portador puede hacer uso del comedor en cualquiera de los 7 horarios fijos; el horario especial, desti- nado por aquellas personas que por motivo del desempeño de sus funcio- nes no pueden apegarse a un horario fijo podrán hacer uso exclusivo - del comedor turno especial (ver lámina 5-D).

P O L I T I C A S .

- Los comedores serán para uso exclusivo del personal de NAFINSA.
- Se deberán programar y presupuestar anualmente las actividades del - servicio de alimentación para los empleados de NAFINSA.
- Conforme al presupuesto anual aprobado deberán formularse las solici- tudes de mobiliario, equipo y utensilios para el servicio.
- La programación de menús deberá realizarse trimestralmente, determi- nando los insumos necesarios para la elaboración de los mismos.
- La coordinación de actividades con las áreas de compras, almacén de víveres y laboratorio de análisis bromatológico se realizará a tra- vés del encargado del comedor.
- Se vigilará la estricta observancia de las disposiciones sanitarias vigentes conforme lo establece el Código correspondiente a la Secre- taría de Salubridad y Asistencia, en relación a comestibles, utensi- lios, personal de servicio y área de comedores, así como el control sa- nitario y de calidad de los ingredientes y alimentos que se elaboren.
- Los víveres e ingredientes destinados a la elaboración de comida de- berán cumplir las condiciones estipuladas de entrega, control de ca- lidad y cantidad.
- El servicio de comedor se dará única y exclusivamente en las áreas des- tinadas para tal efecto, dentro de los horarios establecidos y al per-

sonal que presente identificación que lo acredite como usuario.

- La determinación de horarios especiales, estarán a cargo de cada gerencia en coordinación con la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.
- Se vigilará que la loza, utensilios, enseres y mobiliario de comedor no se destine a las áreas de oficina de la Institución.
- Para llevar a cabo la programación mensual del servicio, en cuanto al número de comidas que se servirán diariamente, se tomará como base el promedio de asistencia del mes anterior.
- Se deberán publicar los menús del comedor general en forma mural y al inicio de cada semana.
- El servicio de dietas se realizará únicamente cuando el Servicio Médico de la Institución lo autorice en forma estricta.
- Se reportarán a la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo, a través del encargado del comedor, las anomalías y emergencias que pudieren suspender el servicio.
- El personal del comedor vestirá el uniforme correspondiente a su puesto durante la jornada diaria de trabajo y los eventos especiales que surjan.
- El manejo de uniformes quedará a cargo y bajo vigilancia del encargado del comedor.
- No se suspenderá el servicio de comedor el día anterior a la fecha festiva.

DETERMINACION DE COMENSALES POR TURNO

El personal que asistirá a cada turno se determinará por las dependencias, conforme a los siguientes puntos:

- 1.- El primer turno se destinará al personal de la Oficina de Adaptaciones, Conservación y Talleres, Intendencia y Mantenimiento, Proveeduría y Correspondencia y Servicio de Vigilancia.*
- 2.- Del 2o. turno al 7o., se ocuparán con el personal que se considere pueda asistir a turnos fijos, incluyendo aquel personal de las áreas antes mencionadas que deba quedar en guardia durante el primer turno.*
- 3.- El personal que por sus funciones no pueda sujetarse a horarios fijos, se asignará al servicio de comedor de horario especial.*

Los porcentajes definidos por turno servirán de base a cada dependencia a efecto de programar el envío de su personal a los turnos fijos y al de horario especial, conforme a sus necesidades.

CONTROL DE ACCESO AL COMEDOR INSTITUCIONAL

I. ASIGNACION DE TARJETAS

- 1. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo*
 - 1.1 Registra en el control los números de folio de las tarjetas -- asignadas a cada gerencia*
 - 1.2 Entrega de tarjeta de acceso.*

- 2. Dependencias*
 - 2.1 Reciben las tarjetas de acceso*
 - 2.2 Asigna al personal usuario las tarjetas correspondientes y registra la asignación.*

- 3. Persona, usuario del comedor*
 - 3.1 Asiste al comedor y presenta tarjeta*

- 4. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo*
 - 4.1 Revisa conjuntamente con agente de la Gerencia de Seguridad las tarjetas de acceso al comedor*
 - 4.2 Proporciona servicio de comedor*

*II. PERSONAL DE NUEVO INGRESO**1. Dependencia*

1.1 Define necesidades de horario y solicita tarjeta de acceso - al comedor anexando copia del contrato a la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.

2. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

2.1 Consulta necesidades y disponibilidad de turnos para el personal de nuevo ingreso.

2.2 Define capacidad de turnos disponibles.

2.3 Selecciona tarjeta de acceso e informa a la dependencia solicitante la disponibilidad de turno y entrega tarjeta correspondiente.

3. Dependencia

3.1 Recibe tarjeta correspondiente y entrega al nuevo empleado

4. Empleado de nuevo ingreso

4.1 Recibe tarjeta de acceso al comedor

4.2 Presenta tarjeta en el comedor en el horario correspondiente para recibir el horario.

5. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

5.1 Revisa conjuntamente con el agente de la Gerencia de Seguridad la tarjeta de acceso al comedor.

5.2 Proporciona servicio de comedor

III. CAMBIO DE ADSCRIPCION

1. *Gerencia de Personal*
 - 1.1 *Realiza los trámites procedentes al cambio de adscripción y alta del nuevo empleado que cubre el puesto vacante.*
 - 1.2 *Informa a las dependencias involucradas los cambios efectuados*
2. *Dependencia*
 - 2.1 *Dá de baja al empleado de su plantilla de puestos.*
 - 2.2 *Recoge credencial del empleado*
3. *Empleado*
 - 3.1 *Solicita credencial a través de memorándum a la Gerencia - de Proveeduría y Apoyo Administrativo.*
4. *Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo*
 - 4.1 *Recibe solicitud de elaboración de tarjetas de acceso al comedor.*
 - 4.2 *Define capacidad por turnos*
 - 4.3 *Entrega credencial a empleados*
5. *Empleados*
 - 5.1 *Reciben credencial*
 - 5.2 *Presenta tarjeta para recibir el servicio.*
6. *Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo*
 - 6.1 *Revisa tarjeta conjuntamente con el agente de la Gerencia de Seguridad.*
 - 6.2 *Proporciona servicio de comedor.*

IV. PERSONAL QUE OCUPE PLAZAS VACANTES

1. Gerencia de Personal
 - 1.1 Quincenalmente envía informe de cobertura de plazas vacantes, indicando el nombre del empleado y área de adscripción a la Gerencia de Proveeduría y Apoyo administrativo.

2. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo
 - 2.1 En base al informe de coberturas, selecciona y entrega tarjetas correspondientes.

3. Dependencias
 - 3.1 Reciben las tarjetas y entregan al empleado

4. Empleado
 - 4.1 Asiste al comedor y presenta tarjeta para recibir el servicio

PERSONAS QUE OCUPEN PLAZAS DE NUEVA CREACION.

1. *Gerencia de Personal.*
 - 1.1 *Quincenalmente envía el listado de las personas que ocuparon plazas de nueva creación a la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.*
2. *Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.*
 - 2.1 *En base a la disponibilidad por turnos asigna a las personas correspondientes las tarjetas de acceso al comedor.*
3. *Personas que ocupan la plaza de nueva creación.*
 - 3.1 *Reciben la tarjeta de acceso al comedor.*
 - 3.2 *Asiste al comedor y presenta tarjeta para recibir el servicio.*
4. *Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.*
 - 4.1 *Revisa conjuntamente con el agente de la Gerencia de Seguridad la tarjeta de comedor.*
 - 4.2 *Proporciona servicio de comedor.*

VI. VISITANTE EN COMISION ESPECIAL EN NAFINSA

1 Dependencia

1.1 Previa autorización de la Dirección correspondiente, informa de las necesidades de servicio para visitante en comisión especial, indicando el horario probable, período aproximado de servicio y nombre de la persona usaria a la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.

2. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

2.1 Recibe solicitud

2.2 Conforme a la disponibilidad de cupo y volumen se propone la distribución

2.3 Elabora pase al comedor por un tiempo aproximado prorrogable.

2.4 Turna pase y entrega al visitante en comisión.

3. Dependencias

3.1 Recibe pase y entrega al visitante en comisión.

4. Visitante en comisión.

4.1 Asiste al comedor y presenta pase para recibir el servicio.

4.2 Entrega pase a la dependencia solicitante una vez terminada la comisión.

5.2 DETECCION DE DESVIACIONES EN EL COMEDOR PARA EMPLEADOS

La Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo llevó a cabo la asignación de las tarjetas de acceso al comedor. Dicha asignación se realizó entregando tarjetas conforme al número de empleados por área.

Se calculó los porcentajes de comensales por área, por cada turno, con el fin de optimo aprovechamiento de los comedores, siendo los siguientes.

TURNOS DEL COMEDOR GENERAL

Turno	de	Entrada a	Salida	No. Comedor	% de comensales por área
1	12:30	12:45	13:15	1 y 2	0
2	13:00	13:15	13:45	3 y 4	13
3	13:30	13:45	14:15	1 y 5	12
4	14:00	14:15	14:45	3 y 4	12
5	14:30	14:45	15:15	2 y 5	13
6	15:00	15:15	15:45	3 y 4	14
7	15:30	15:45	16:15	2 y 5	14

Estos porcentajes definidos por turno sirven de base a cada dependencia a efecto de programar la asignación de su personal, conforme a sus necesidades.

Quedando la decisión de los titulares la determinación y asignación de horarios al personal de cada área para asistir al comedor.

- El folleto "Modalidades de Operación, Comedor Institucional", (entregado al personal con motivo de la reinauguración del comedor, ubicado en el 7o. piso del edificio de Bolívar 38) menciona que "la tarjeta de acceso no es nominativa. Por tanto, cuando por motivo de trabajo no sea factible acudir al comedor en el horario que tenga asignado podrá eventualmente intercambiar la tarjeta con otro compañero".

- El sistema desempeñado por la Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo no ha sido malo, sino que por falta de información de altas, bajas y cambios de adscripción del personal no se realiza la función de una manera adecuada, también el no actualizar oportunamente los registros de asignación de tarjetas y efectuarlo así también las áreas de la Institución ha creado la ineficiencia y obsolescencia del procedimiento de otorgamiento de tarjetas de acceso al comedor.
- La tarjeta de acceso al comedor, al ser intercambiable, es utilizada por personas que tienen subsidio o que no laboran dentro de la Institución. Es común por esta misma circunstancia, que una misma tarjeta se utilice más de una vez al día.
- Los portadores de las tarjetas preferentes, teniendo la opción de asistir al comedor en horarios variables, están distorciondo esta facilidad, acudiendo normalmente en horarios fijos y congestionando, permanentemente los turnos 4o., 5o. y 6o.
- El constante crecimiento de la Institución, ocasiona que paralelamente exista una demanda del servicio de comedor para los empleados de nuevo ingreso, provocando a mediano plazo la saturación en el cupo del comedor debido a que la capacidad instalada es limitada.
- Los comensales que acuden al comedor en turnos fijos se forman fuera del comedor hasta 20 minutos antes de su hora de entrada. Los usuarios del servicio de comedor mencionan que no hay cupo en el comedor, siendo que se utilizan parcialmente las mesas.
- Existen 4 tipos diferentes de tarjetas de acceso al comedor, (tarjeta, tarjeta duplicado, gafete y pase) lo cual motiva una duplicación en su uso; manejo de personas ajenas a la Institución; personas que con subsidio hagan uso del servicio, recibiendo un doble beneficio por el mismo concepto. Aunado a lo antes expuesto el poder intercambiar las tarjetas de comedor entre los empleados de la Institución agudiza la falta de control y asignación de las mismas.

DIAGNOSTICO.

Debido a que la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo llevo a cabo la asignación de tarjetas de comedor y el control de las mismas, el sistema se distorcionó producto de varios factores, como la pérdida del control del otorgamiento de las tarjetas, motivado por no contar con la información de altas, bajas y cambios de adscripción de personas, vacaciones, subsidios, etc., necesaria para desempeñar dicha función en condiciones óptimas.

- Los porcentajes por turno para el personal de las diferentes áreas para acudir al comedor no ha alcanzado el objetivo de satisfacer las necesidades conforme a las funciones de cada puesto.
- Al facultar a las personas de poder intercambiar sus tarjetas por otras de diferentes turnos provoca la pérdida del control de las tarjetas y que las áreas no tengan uniformidad para que su personal acuda al comedor.
- Las funciones operativas del comedor no se encuentran documentadas y dadas a conocer a las personas involucradas, por lo mismo es difícil establecer y llevar a cabo los controles para así proporcionar un servicio eficiente a los empleados de la Institución.
- La capacidad instalada de atención a comensales, a mediano plazo llegará a su límite máximo, dado que a la fecha se atiende un promedio de 1,400 comensales, con igual número de lugares en los comedores.
- Los tiempos de espera fuera del comedor en los turnos 4, 5, 6 y 7 son hasta de 20 minutos antes de la hora de entrada, derivando un desperdicio de 200 horas hombre aproximadamente diariamente.
- Los turnos 4, 5 y 6 de atención en el comedor se encuentran saturados a su máxima capacidad, debido a que las tarjetas de tipo preferente (pueden ser en cualquiera de los siete turnos fijos) son ocupadas como turnos fijos, ocasionando que los lugares para

tomar sus alimentos no sean suficientes, provocando que las personas del turno fijo tengan problema para comer con las comodidades normales que les proporcionan las instalaciones del comedor.

- Las personas que cuentan con subsidio de comida porque así lo decidieron o porque el desempeño de sus funciones les impide acudir a cualquiera de los horarios fijados por la Institución, no debieran (como es costumbre de algunos) acudir al comedor - porque disfrutan un doble beneficio por el mismo concepto, derivando un costo extraordinario en las comidas servidas.
- Al existir diversos tipos de tarjetas para hacer uso del servicio de comedor es todavía más difícil controlar el acceso a las instalaciones, renovación de tarjetas, asignaciones, cupos disponibles, etc.
- Las personas que por ingreso a la Institución, solicitud de renovación de tarjeta de acceso al comedor o baja de la misma, -- desconocen los pasos a seguir para efectuar dicha operación, -- provocando la alteración y obsolescencia de los registros de asignación de tarjetas.

5.4 JUSTIFICACION DE LA NO OPERABILIDAD POR NO CONTAR CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

El objetivo que persigue el comedor institucional es proporcionar eficientemente el servicio de comedor a través del control de higiene y calidad en la elaboración de comidas.

Las funciones que desempeña el comedor son :

- Programar y elaborar los menús procurando mantener balanceada la alimentación.*
- Solicitar al almacén de víveres con la debida anticipación el material necesario para la elaboración de los alimentos.*
- Preparar y elaborar diariamente la comida a servir en el comedor general.*
- Mantener en todo momento las más estrictas normas de higiene en la elaboración de alimentos.*
- Proporcionar oportunamente el servicio de comedor a empleados y funcionarios de la Institución.*
- Llevar un registro diario de comidas servidas, para efecto de control de costos, presupuestos y determinación de variables.*
- Programar de acuerdo a las estadísticas las necesidades futuras.*
- Mantener en óptimas condiciones de limpieza los comedores, área de trabajo, mobiliario, equipo y utensilios de cocina.*
- Mantener en perfecto estado de funcionamiento las instalaciones y equipo, a través de un adecuado mantenimiento preventivo y correctivo.*

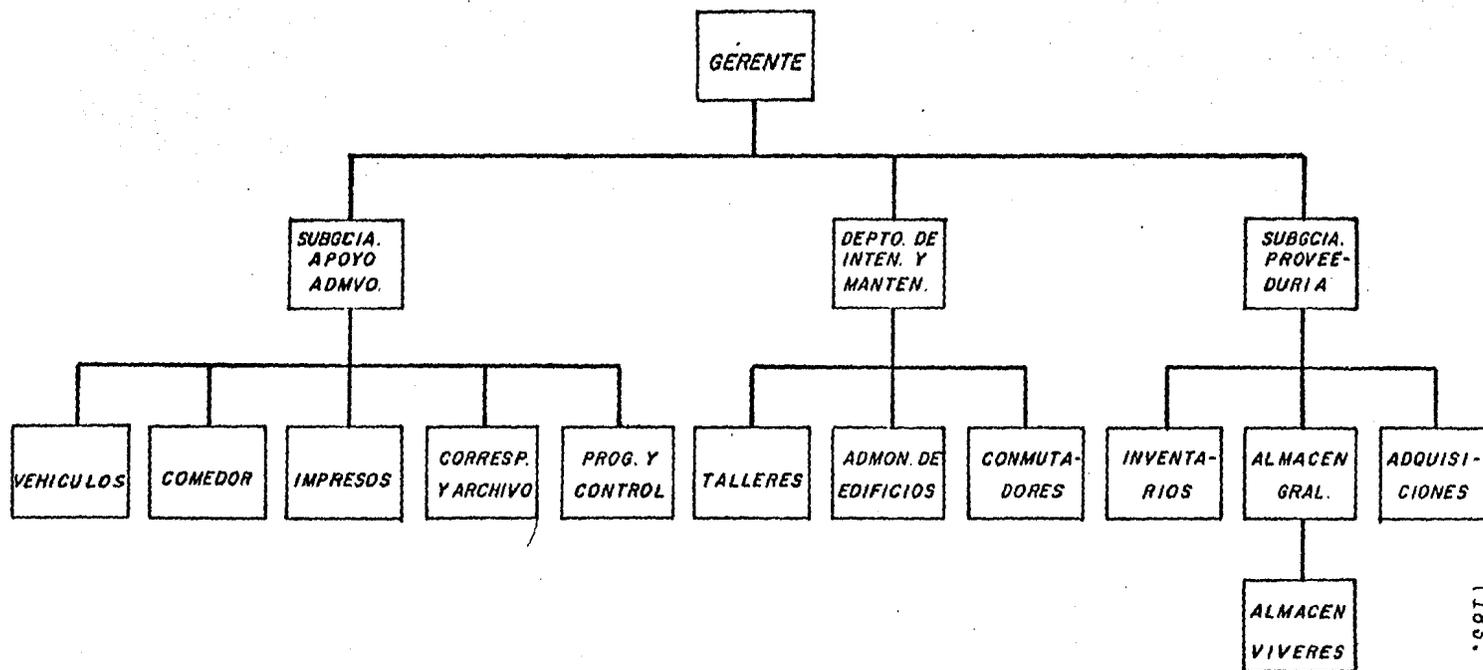
- Controlar al personal adscrito al área.

De las cuales no se encuentran documentadas dichas funciones, sino que se desempeñan en forma empírica y derivado de un curso de capacitación pero aquellas personas que ingresan al comedor como empleados, conocen sus actividades por pláticas y ayuda de sus compañeros, en tanto si se contara con manuales, descripciones de puestos y se entregaran actualizados a las personas de recién ingreso y a las que pertenecen al comedor para que conozcan y se actualicen en las actividades a desarrollar de una mejor manera para minimizar esfuerzos y gastos de operación.

Delimitar los pasos a seguir por las personas que tienen que renovar, solicitar tarjeta de comedor, ya sea por ingreso a la Institución con contrato eventual como de aquellos con contrato por tiempo indefinido como también, de las que extraviaron o dan de baja su tarjeta por renunciar a la Institución, para así informar y facilitar el cómo, cuándo, dónde, con quién y para qué realizar las acciones necesarias minimizando tiempo y esfuerzo.

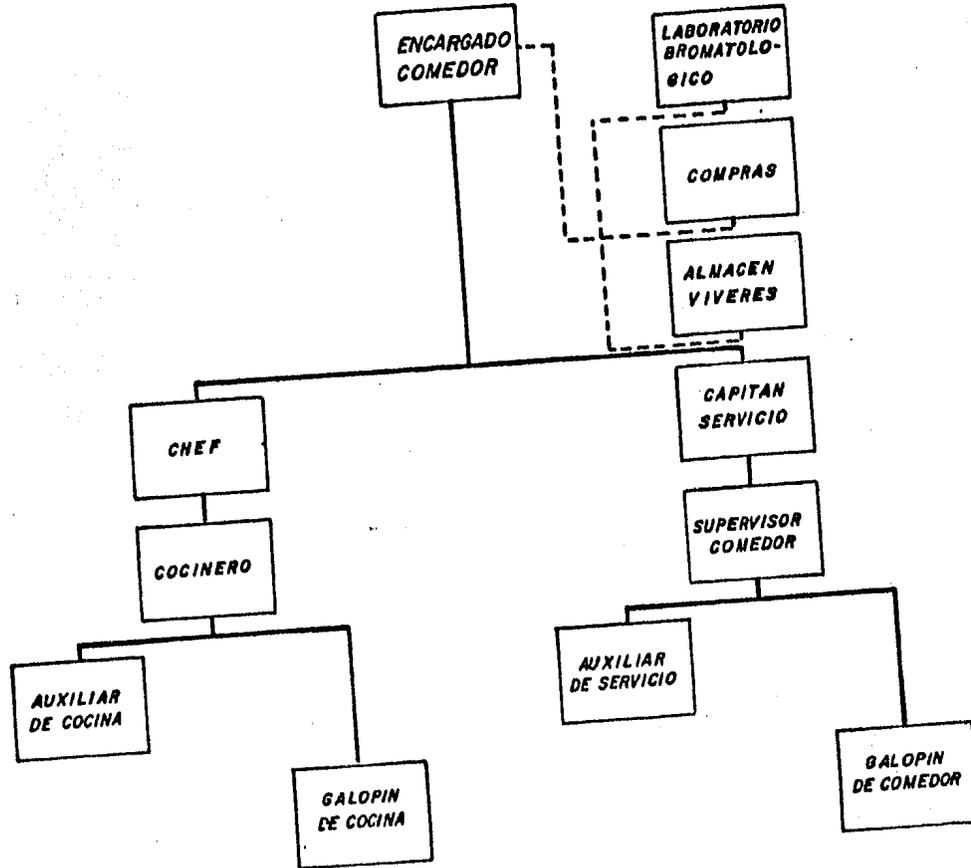
GERENCIA PROVEEDURIA Y APOYO ADMINISTRATIVO

ORGANIGRAMA



(183)

COMEDOR INSTITUCIONAL ORGANIGRAMA



CAPACIDAD DE COMEDORES

<i>COMEDOR</i>	<i>MESA PARA</i>			<i>TOTAL LUGARES</i>
	<i>4 PERSONAS</i>	<i>3 PERSONAS</i>	<i>2 PERSONAS</i>	
<i>1</i>	<i>20</i>			<i>80</i>
<i>2</i>	<i>22</i>	<i>2</i>		<i>94</i>
<i>3</i>	<i>21</i>		<i>2</i>	<i>88</i>
<i>4</i>	<i>22</i>		<i>2</i>	<i>92</i>
<i>5</i>	<i>23</i>		<i>1</i>	<i>94</i>
<i>Especial</i>	<i>32</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>139</i>
<i>Total</i>	<u><i>140</i></u>	<u><i>3</i></u>	<u><i>9</i></u>	<u><i>587</i></u>

LAMINA 5-C

CAPACIDAD POR TURNOS

<i>TURNO</i>	<i>COMEDORES</i>	<i>COMENSALES</i>
<i>1</i>	<i>1 y 3</i>	<i>174</i>
<i>2</i>	<i>3 y 4</i>	<i>180</i>
<i>3</i>	<i>5 y 1</i>	<i>174</i>
<i>4</i>	<i>3 y 4</i>	<i>180</i>
<i>5</i>	<i>5 y 2</i>	<i>188</i>
<i>6</i>	<i>3 y 4</i>	<i>180</i>
<i>7</i>	<i>5 y 2</i>	<i>188</i>

TURNOS PARA COMEDOR GENERAL

TURNO	ENTRADA		SALIDA	NUMERO DE COMEDOR	% DE COMENALES POR AREA
	DE	A			
1	12:30	12:45	13:15	1 y 2	0
2	13:00	13:15	13:45	3 y 4	13
3	13:30	13:45	14:15	1 y 5	12
4	14:00	14:15	14:45	3 y 4	12
5	14:30	14:45	15:15	2 y 5	13
6	15:00	15:15	15:45	3 y 4	14
7	15:30	15:45	16:15	2 y 5	14

1187.

CONCLUSIONES

Dado que la alimentación es un elemento determinante en el desarrollo físico de cualquier persona y más aún cuando esta persona produce para determinada entidad económica, la empresa debe preocuparse por sus alimentos para que su personal esté apto para desempeñar de una mejor manera las actividades que tienen encomendadas.

En la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones y sugerencias que se ejemplifican con el comedor de Nacional Financiera, S.A., pero que pueden ser útiles para cualquier tipo de comedor;

- Delimitar la ingerencia y competencia de las Gerencias de Personal, Seguridad y Proveeduría y Apoyo Administrativo, del cúmulo de operaciones desempeñadas para brindar los alimentos a los empleados de la Institución en el tiempo estipulado y con la calidad predeterminada para que en momentos críticos las áreas involucradas corrijan la desviación oportunamente.

ANTECEDENTES :

Asignación General :

1. La asignación de tarjetas de acceso al comedor se realizó conforme al número de empleados de cada área, y con base en los siguientes porcentajes de distribución:

TURNO PARA COMEDOR GENERAL

TURNO	DE ENTRADA	A	SALIDA	No. COMEDOR	% DE COMENSALES POR AREA
1	12:30	12:45	13:15	1 y 2	0
2	13:00	13:15	13:45	3 y 4	11
3	13:30	13:45	14:15	1 y 5	12
4	14:00	14:15	14:45	3 y 4	12
5	14:30	14:45	15:15	2 y 5	13
6	15:00	15:15	15:45	3 y 4	13
7	15:30	15:45	16:15	2 y 5	14
PREF.					12
ESP.					13

2. La selección del personal por turnos fue responsabilidad de cada Dirección, conforme a las necesidades y decisiones.

Asignación Individual :

3. La Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo, en base a informes de coberturas de la Gerencia de Personal, entrega tarjetas a personas de nuevo ingreso o que cambien de adscripción, -- después de haber consultado la disponibilidad de cupo para los -- diversos turnos. También repone tarjetas extraviadas
4. El folleto "Modalidad de Operación, Comedor Institucional", menciona que: "La tarjeta de acceso no es nominativa. Por tanto, -- cuando por motivo de trabajo no sea factible acudir al Comedor -- en el horario que tenga asignado, podrá eventualmente intercambiar la tarjeta con otro compañero".
5. La circular expedida por la Dirección Administrativa, de fecha -- 18 de enero de 1982, menciona que: "Para quienes no presenten en forma permanente un horario de comida variable, como sería eventualmente el caso de personal administrativo, secretarias de oficina, recepcionistas, choferes, etc., y adicionalmente descongestionar el comedor de funcionarios, se crea la modalidad de -- 'Horario Preferente' que implica el que el personal que tenga -- asignado este tipo de tarjeta, pueda asistir a cualquiera de los siete turnos fijos, al comedor respectivo".

Problemática:

1. La asignación de tarjetas de acceso al comedor bajo los lineamientos establecidos debe modificarse, pues la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo no cuenta con información oportuna de altas, bajas, cambios de adscripción, vacaciones, subsidios, etc., necesaria para desempeñar dicha función en condiciones óptimas.

2. La tarjeta de acceso al comedor, al ser intercambiable, es utilizada por personas que tienen subsidio o que no laboran dentro de la institución. Es común, por esta misma circunstancia que una misma tarjeta se utilice más de una vez al día.
3. Los portadores de las Tarjetas Preferentes, teniendo la opción de asistir al comedor en horarios variables, están distorcionando esta facilidad, acudiendo normalmente en horarios fijos y -- congestionando, permanentemente, los turnos 4º, 5º y 6º.
4. Es común que al cambiar de adscripción el personal se lleve la tarjeta. Esto impide a las áreas otorgar credenciales al personal sustituido y provoca que el control que se lleva sobre las asignaciones sea deficiente.
5. El registro y control por comensal es poco efectivo.

Propuestas:

La asignación de tarjetas comprende dos procedimientos:

GENERAL : Tendrá lugar cada año para renovar la actualización de registros y ajustar su distribución por turnos en función al número de empleados de la Institución y - del grado de saturación registrado.

INDIVIDUAL: Para personas de nuevo ingreso o reposición de tarjetas.

ASIGNACION GENERAL

1. La Gerencia de Personal las suministrará a cada Dirección o -- Unidad Administrativa independiente, en la primera semana de agosto de cada año.

2. La cantidad de tarjetas que asigne corresponderá al número de personas adscritas a cada área y que tenga derecho al servicio
3. Estas tarjetas irán distribuidas por turnos, de acuerdo a las proporciones determinadas previamente por la Gerencia de Personal, por variaciones del número de personas que laboren en la Institución y el grado de utilización de los turnos.
4. Cada Dirección o área independiente, asignará las tarjetas a su personal conforme a sus necesidades.
5. Las tarjetas corresponderán a cada Dirección o área independiente y no al personal.
6. Las Direcciones o áreas independientes podrán modificar internamente la distribución total o parcial de sus tarjetas, cuantas veces lo estimen necesario.
7. Cada Dirección o área independiente deberá recoger las tarjetas del personal que debe de laborar en ella, a fin de que pueda -- asignarlas a los sustitutos.
8. Será responsabilidad de cada Dirección o área independiente, la debida asignación de las tarjetas y su correcto uso.

ASIGNACION INDIVIDUAL

9. La Gerencia de Personal asignará tarjetas de acceso al comedor -- a toda persona que cubra plazas de nueva creación, al firmar su contrato de trabajo. Considerará, para el efecto, las disponibilidades de los turnos conforme a la información proporcionada -- por la Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.

Las personas que ingresen a la Institución para cubrir vacantes, recibirán sus tarjetas en su área de adscripción.

10. *La propia Gerencia de Personal tendrá a su cargo la reposición de tarjetas extraviadas.*
11. *La Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo informará -- quincenalmente a la de Personal, la capacidad disponible por - turnos del comedor y proporcionará el servicio a todas aquellas personas que presenten su tarjeta de acceso.*
12. *La Gerencia de Personal dotará a las Direcciones de la Institu- ción o Unidades Administrativas independientes, de un número re ducido de Tarjetas Preferentes para que el personal adscrito a- dichas áreas hagan uso de ellas en los casos que por situaciones extraordinarias de trabajo, no pudiesen acudir dentro de sus ho rarios preestablecidos.*
13. *La Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo autorizará -- cambios de turno cuando por excepción de éstos sean necesarios, previa solicitud del responsable del área correspondiente.*
14. *Los invitados especiales no requerirán tarjetas de acceso. Bas- tará que el área promovente lo solicite a la Gerencia de Provee- duría y Apoyo Administrativo, la cual determinará el turno co- rrespondiente y controlará el acceso mediante una lista.*

A fin de ejemplificar algo de lo expuesto se propone los pasos a se guir en cualquiera de los casos que a continuación se enuncian:

CONTROL DE ACCESO AL COMEDOR INSTITUCIONAL (procedimientos)

I. ASIGNACION DE TARJETAS

1. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo
 - 1.1 Entrega información relativa a porcentajes a la Gerencia de Personal.
 2. Gerencia de Personal
 - 2.1 Recibe información relativa a los porcentajes por turnos
 - 2.2 Registra en el control los números de folio de las tarjetas asignadas a cada Gerencia.
 - 2.3 Entrega tarjetas de acceso.
 3. Dependencias
 - 3.1 Reciben las tarjetas de acceso
 - 3.2 Asigna al personal usuario las tarjetas correspondientes y registra la asignación.
 4. Persona, usuario del comedor
 - 4.1 Asiste al comedor y presenta tarjeta para recibir el servicio
 5. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.
 - 5.1 Revisa conjuntamente con agente de la Gerencia de Seguridad y Vigilancia las tarjetas de acceso al comedor.
 - 5.2 Proporciona servicio de comedor.

II. PERSONAL DE NUEVO INGRESO

1. Dependencia

1.1 Define necesidades de horario y solicita tarjetas de --- acceso

2. Gerencia de Personal

2.1 Consulta necesidades y disponibilidad de turnos para el personal de nuevo ingreso.

3. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

3.1 Define capacidad de turnos disponibles.

4. Gerencia de Personal

4.1 Selecciona tarjeta de acceso e informa a la dependencia - solicitante la disponibilidad de turno y entrega de tarjeta correspondiente.

5. Dependencia

5.1 Recibe tarjeta correspondiente y entrega al nuevo empleado

6. Empleado de nuevo ingreso

6.1 Recibe tarjeta para recibir el servicio

6.2 Presenta tarjeta para recibir el servicio

7. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo.

7.1 Revisa tarjeta de acceso al comedor, conjuntamente con el agente de la Gerencia de Seguridad y Vigilancia.

7.2 Proporciona servicio de comedor.

III. CAMBIO DE ADSCRIPCION

1. Gerencia de Personal

- 1.1 Realiza los trámites procedentes al cambio de adscripción y - alta del nuevo empleado que cubre la plaza vacante.*
- 1.2 Informa a las dependencias involucradas, los cambios efectuados*

2. Dependencia

- 2.1 Da de baja al empleado de su plantilla de puestos*
- 2.2 Recoge credencial del empleado*

3. Empleado

- 3.1 Solicita credencial a través de memorándum a la Gerencia de Personal*

4. Gerencia de Personal

- 4.1 Recibe solicitud de elaboración de tarjetas de acceso al comedor*
- 4.2 Consulta necesidades y disponibilidad de turnos para el personal de cambio de adscripción.*

5. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

- 5.1 Define capacidad de turnos*
- 5.2 Turna la información a la Gerencia de Personal*

6. Gerencia de Personal

- 6.1 Elabora nuevas credenciales de turno disponible*
- 6.2 Entrega credenciales a empleados*

7. Empleados

- 7.1 Reciben credenciales*
- 7.2 Presenta tarjeta para recibir servicio*

8. Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo

- 8.1 Revisa tarjeta conjuntamente con la Gerencia de Seguridad y Vigilancia.*
- 8.2 Proporciona servicio de comedor.*

IV. PERSONAL QUE OCUPE PLAZAS VACANTES.

1. Gerencia de Personal.

- 1.1 Quincenalmente envía informe de cobertura de plazas vacantes, indicando nombre del empleado y área de adscripción.
- 1.2 En base al informe de coberturas, selecciona y envía tarjetas correspondientes a las plazas vacantes de cada dependencia.

2. Dependencias.

- 2.1 Reciben las tarjetas y entregan al empleado.

3. Empleado

- 3.1 Asiste al comedor y presenta tarjeta para recibir el servicio.

V. PERSONAL QUE OCUPE PLAZAS DE NUEVA CREACION

1. Gerencia de Procedurfa y Apoyo Administrativo
 - 1.1 Quincenalmente define disponibilidad de turnos y envfa la informaci3n a la Gerencia de Personal.
2. Gerencia de Personal
 - 2.1 Recibe informaci3n quincenal
 - 2.2 En base a la cobertura de plazas de nueva creaci3n (nombre del empleado y area de adscripci3n) selecciona y envfa -- tarjetas a las dependencias correspondientes.
3. Dependencias
 - 3.1 Reciben tarjetas y entregan al empleado.
4. Personal de nuevo ingreso
 - 4.1 Asiste al comedor y presenta tarjeta para recibir el servicio
- 5 Gerencia de Procedurfa y Apoyo Administrativo
 - 5.1 Revisa tarjeta conjuntamente con agente de la Gerencia de Seguridad y Vigilancia
 - 5.2 Proporciona servicio de comedor.

VI. VISITANTES EN COMISION ESPECIAL EN NAFINSA

1. Dependencia
 - 1.1 Previa autorización de la Dirección correspondiente, informa de necesidades de servicio para visitantes en comisión especial, indicando: horario probable y período aproximado a la Gerencia de Personal.
2. Gerencia de Personal
 - 2.1 Recibe solicitud
 - 2.2 Consulta disponibilidad de cupo en comedores a la Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo.
3. Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo
 - 3.1 Conforme la disponibilidad de cupo y volumen se propone la distribución y la turna a la Gerencia de Personal.
4. Gerencia de Personal
 - 4.1 Elabora pase al comedor por un término máximo de 15 días prorrogables
 - 4.2 Turna pase a la dependencia solicitante
5. Dependencia
 - 5.1 Recibe pase y entrega al visitante en comisión
6. Visitante en comisión.
 - 6.1 Asiste al comedor y presenta pase para recibir servicio
 - 6.2 Entrega pase a la dependencia solicitante una vez terminada la comisión.

OBSERVACIONES DEL MUESTREO DE UN DIA REALIZADO EN EL COMEDOR INSTITUCIONAL

- 1.- Se detectó que existen gafetes, pases y tarjetas de acceso al comedor que están siendo utilizadas por personas que no son propietarios de los mismos.
- 2.- En cuanto a la duplicación de tarjetas, se han dado casos de personas que ingresan al Comedor, con diferentes tarjetas pero con igual número de folio y turno.
- 3.- Las tarjetas prestadas representan aproximadamente el 10% del total de los comensales que acuden a diario.
- 4.- Están en repetidas ocasiones siendo utilizadas una credencial en un mismo día por las personas distintas.
- 5.- Del total de tarjetas prestadas una quinta parte pertenecen a las tarjetas preferentes.
- 6.- Están ingresando al Comedor personas que no cuentan con dicha presción como: personas ajenas a la Institución, trabajadores que cuentan con subsidio y personas que se encuentran en la Institución prestando su Servicio Social.

PROBLEMÁTICA	SUGERENCIA
<p>1.- La tarjeta de acceso al Comedor al ser intercambiable es utilizada por personas que tienen subsidio y en ocasiones por personas externas a la Institución y una tarjeta es utilizada más de una vez al día.</p> <p>2.- Las tarjetas preferentes están creando la saturación de los turnos 4, 5 y 6.</p> <p>3.- El personal se forma fuera del Comedor hasta 20 min. antes de la hora de entrada. Los usuarios del servicio de Comedor mencionan que no hay cupo en ciertos turnos, siendo que hay mesas ocupadas parcialmente.</p> <p>4.- Las personas que tienen subsidio de comida, acuden al Comedor teniendo un doble beneficio por el mismo concepto.</p>	<p>1.- La tarjeta sea personal y no intercambiable, teniendo fotografía personal y datos generales tales como: nombre, clave de adscripción, No. de nómina, turno, firma de autorización de la Jta. de Personal.</p> <p>2.- Recoger las tarjetas preferentes y asignar turnos. En los casos esporádicos que por las funciones de su puesto no pudiesen acudir a su horario de comida, las Gerencias Tendrán tarjetas preferentes del tipo:</p> <p style="text-align: center;">A (turno 1 al 4) B (turno 5) C (turno 6 y 7)</p> <p>Que distribuirán bajo responsabilidad y registro en la misma. El registro será entregado mensualmente a la Gerencia de Procedura y Apoyo Administrativo. las personas que utilicen la tarjeta preferente deberán presentar su credencial vigente de la Institución.</p> <p>3.- Concientizar al personal que acude al Comedor de que hay lugares suficientes para evitar las líneas de espera, apartado de mesas, a través de cartones, circulares y boletines.</p> <p>4.- Reinformar que todos los empleados de la Institución que tienen derecho al servicio de Comedor, excepto las personas con subsidio. Mantener un listado actualizado de las personas con subsidio. Periódicamente se harán revisiones generales de la credencial contra listado.</p>

PROBLEMATICA	SUGERENCIA
<p>5.- La Gerencia de Proveduría y Apoyo Admvo. es el área que debe proporcionar los reportes quincenales de -- las capacidades disponibles por turnos, más no proporcionar tarjeta del comedor y controlar las mismas en virtud de que la Gerencia de Personal cuenta con la información de altas, cambios de adscripción y baja del personal.</p> <p>6.- La creciente demanda a mediano plazo saturará el cupo en comedores.</p>	<p>5.- La Gerencia de Personal es el área indicada para desempeñar la función de control y asignación de tarjetas, debido al acceso a la información de - altas, bajas y cambios de adscripción; teniendo que informar quincenalmente a la Gerencia de Proveduría y Apoyo Administrativo la asignación -- por turnos efectuada.</p> <p>6.- Se reduzca el horario de comida de 45 a 30 min. - (ver cuadro anexo) No afecta los tiempos de operación en el comedor.</p> <p>Se den subsidios de comedor más atractivos (acorde al costo promedio que eroga la Institución, - para desahogar el cupo en comedores.</p>

OBSERVACIONES REFERENTES AL CUADRO

Existe una capacidad del 41% de tarjetas del Comedor por asignar, de este porcentaje el grueso de las tarjetas disponibles lo conforman los turnos 1, 2 y 3 teniendo un 59% de lo disponible.

La disponibilidad del turno 7, tarjetas preferentes y especiales se encuentra limitada las próximas asignaciones.

Se observa que la disponibilidad por turno real (sin apoyo del comedor No. 1) contra lo asignado en tarjetas existe un déficit de 125 personas que representa un 7%.

El déficit existiría si la asistencia al Comedor fuese acorde a las tarjetas asignadas.

Asisten como promedio diario un 56% de las tarjetas asignadas al Comedor.

- Por ocuparse se cuenta con una capacidad de un 15% en relación a asistencia al comedor y capacidad instalada (sin tomar en cuenta el Comedor de apoyo No. 1)

Este índice refleja el saturamiento del Comedor a mediano plazo.

El 15% mencionado en el punto anterior representa 168 personas adicionales que se pueden atender en los diferentes turnos primordialmente en los 3 primeros, en comparación con las tarjetas disponibles que suman 775 de las cuales se tendrá una asistencia de 448 comensales adicionales, rebazando la capacidad instalada. Utilizando el comedor adicional y otros comedores en el último turno, se cubren las necesidades de espacio para los comensales, pero quedaría ocupado el comedor a su máxima capacidad en todos los turnos.

COMEDOR INSTITUCIONAL

T A R J E T A S			C A P A C I D A D			
Turno	Asignadas	disponibles	Comedor	Por turno	Disponible por turno	Asistencia
1	58	242	1 y 2	174	116	65
2	208	94	3 y 4	180	-26	121
3	187	113	5 y 1	174	-13	129
4	206	94	3 y 4	180	-26	138
5	218	82	5 y 2	188	-30	143
6	230	70	3 y 4	180	-50	148
7	284	16	5 y 2	188	-96	177
Pref.	255	45				
Esp.	283	17				
Total	1,927	773		1,264	-125	1,076

COMEDOR INSTITUCIONAL

A C T U A L					P R O P U E S T O				
TURNO	H O R A R I O		COMEDOR	CAPACIDAD	TURNO	H O R A R I O		COMEDOR	CAPACIDAD
	ENTRADA	SALIDA				ENTRADA	SALIDA		
1	12:30	13:15	1 y 2	174	1	12:30	13:00	2 y 5	188
2	13:00	13:45	3 y 4	180	2	12:45	13:15	4 y 3	180
3	13:30	14:15	5 y 1	174	3	13:15	13:45	2 y 5	188
4	14:00	14:45	3 y 4	180	4	13:30	14:00	4 y 3	180
5	14:30	15:15	5 y 2	188	5	14:00	14:30	1 y 5	188
6	15:00	15:45	3 y 4	180	6	14:15	14:45	4 y 3	180
7	15:30	16:45	5 y 2	188	7	14:45	15:15	2 y 5	188
					8	15:00	15:30	4 y 3	180
					9	15:30	16:00	2 y 5	188
					10	15:45	16:15	4 y 3	180
			TOTAL	1264					
							BENEFICIO:	46%	576

REGISTRO.

Para un adecuado registro de los datos de las operaciones desarrolladas en el comedor, se proponen los siguientes cuadros que servirán de base para la toma de decisiones y corrección de desviaciones por parte de La Gerencia de Proveeduría y Apoyo Administrativo, basados en Sistemas y - Procedimientos para su diseño, manejo e implementación.

En el registro 1, se obtiene un costo por los renglones que componen el gran total de los gastos mensuales y dividiéndolos por el número de comensales se obtienen costos por comida elaborada y servida.

El registro 2, por día se anota el menú servido, en el recuadro la fecha, con asterisco el número de comensales y el costo real de los insumos, para así obtener promedio de comensales por día de semana, por semana y mensual, sirviéndonos este registro para saber como se comportó la asistencia al comedor y sus costos.

El registro 3, es un concentrado de la asistencia el menú y costos por día de mayor y menor asistencia, día y más y menos económico.

Registro 4, es un concentrado de la primera hoja del registro 1, sirviendo de comparativo de los renglones que componen los gastos mensuales del comedor.

Registro 5, del pie del registro 1 se obtienen los costos por ración - servida y elaborada de los renglones más importantes.

Todos los registros antes descritos sirven de herramienta para la corrección de desviaciones y toma de decisiones acordes a una realidad, - basada en datos arrojados a lo largo de la operación del comedor.

COMEDOR

COSTO DIRECTO VARIABLE	IMPORTE		
	% (PARCIAL)	% (PARCIAL)	
Viveres			
Gas			
FIJO			
Sueldos			
Depreciación			
Total costo directo			
COSTO INDIRECTO			
VARIABLE			
Materiales auxiliares			
Mantenimiento correctivo			
Teléfono			
Limpieza			
FIJO			
Vigilancia			
Almacenistas			
Cocinador			
Laboratorista			
Mantenimiento preventivo			
Mantenimiento de plantas			
Renta			
Fumigación			
Costo por comida en relación al costo total			
	CANTIDAD	COSTO POR COMIDA	
Ración elaborada			
Ración servida			
Costo por comida en relación a:			
	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	VIVERES
Ración elaborada			
Ración servida			

OBSERVACIONES				

1307

CONCEPTO	MES					
COSTO DIRECTO						
VARIABLE						
VIVERES						
GAS						
FIJO						
SUELDOS						
DEPRECIACION						
TOTAL COSTO DIRECTO						
COSTO INDIRECTO						
VARIABLE						
MATERIALES AUXILIARES						
MANTENIMIENTO CORRECTIVO						
TELEFONO						
LIMPIEZA						
FIJO						
VIGILANCIA						
ALMACENISTAS						
COTIZADOR						
LABORATORISTA						
MANTENIMIENTO PREVENTIVO						
MANTENIMIENTO DE PLANTAS						
RENTA						
FUMIGACION						
TOTAL COSTO INDIRECTO						
GRAN TOTAL						

1208

De los 29 bancos que componen nuestro universo, 25 no cuentan con servicio de comedor para sus empleados y 4 sí proporcionan dicho servicio, - siendo estos comedores operados por personal de la Institución que los alberga. De los 25 bancos que no tienen servicio de comedor sustituyen dicha prestación, 7 con subsidio, 2 mantienen convenio con comedores - cercanos a sus instalaciones y 16 no otorgan nada y dentro de sus argumentos están: No está contemplado dentro de sus prestaciones; es un - servicio proporcionado para empleados que laboran hasta tarde; está - destinado para los funcionarios; y por el número de empleados no amérita se realice el gasto de comedor, esto nos da una idea del poco o nulo interés de los Directivos de las Instituciones Bancarias para proporcionar dicho servicio de comedor, de entre los bancos que no proporcionan servicio de comedor arrojan a sus empleados al riesgo de contraer - enfermedades por ingerir comida de dudosa calidad y cuidados sanitarios trayendo como consecuencia inmediata el índice alto de incapacidades médicas y su consiguiente gasto.

De las cuatro instituciones que si cuentan con comedor para sus empleados 3 operan con manuales de organización, 3 de procedimientos 2 de políticas y una no mantiene su operación en base a manuales; de esas 3 - instituciones; 2 mencionan que requieren que se actualicen para proporcionar un mejor servicio, 1 dice no necesita su actualización dado a - que son de reciente creación está apoyada por instrumentos administrativos para realizar sus funciones.

El dar a conocer a los usuarios del comedor qué realizar para que se les proporcione un mejor servicio, las cuatro empresas lo realizaron en su oportunidad mediante un folleto.

El contar con recursos humanos que manejen y operen en el comedor institucional es importante para que se cumplan los objetivos que tienen predeterminados y así puedan atender a comensales que oscilan en número - de 500 a 6000 y pueden así mismo, calcular el número de comidas que deberán elaborar diariamente y el 50% lo realiza en base al número de empleados que tienen derecho al servicio, menos el estimado de ausentismo,

y con esto el costo de \$ 150.00 por comida no se incremente por desperdicios o sobrantes excesivos.

Si tomamos en cuenta que el costo de \$ 150.00 está incluido costos directos e indirectos, representa una buena oportunidad de incrementar los ingresos de sus empleados por medio de esta prestación, o bien que se les cobre un precio simbólico por alimento, para que los gastos se compartan entre la empresa y los empleados.

Las instalaciones de las cuatro instituciones que cuentan con comedor para sus empleados, son suficientes actualmente y 1 presenta el problema que a mediano plazo serán insuficientes sus espacios.

Con todo lo anteriormente expuesto, concluimos que la mayoría de los bancos no cuentan con el servicio de comidas para sus empleados de una forma directa (comedor), aún cuando proporcionar vales para determinados restaurantes cercanos a sus lugares de trabajo o dinero en efectivo que tal vez se canalicen a otros aspectos lejanos para los que fueron otorgados.

Dentro de las instituciones que cuentan con comedor, los sistemas y procedimientos han jugado un papel importante en su operación, dado que el proporcionar el servicio en el tiempo establecido y con las características sanitarias y de calidad, es una tarea diaria, que sin el apoyo de estas herramientas, dudoso sería el resultado que se obtendría y sus costos de operación e insumos se incrementarían, redundando en el costo por comida.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- *Metodología Profesional para el Análisis de Sistemas, Systematión de México.*
- 2.- *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales y Procedimientos*
Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios
Administrativos.
Serie: Organización y Métodos. Número 9.
- 3.- *Sistemas y Procedimientos.*
Metodología para su Aplicación en Instituciones Públicas y Privadas.
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.
Primera Edición, Enero 1982.
- 4.- *Método experimental para Principiantes*
Federico Arana
Editorial Joaquín Matiz, S.A.
Quinta Edición, Mayo de 1978.
- 5.- *Nacional Financiera, S.A.*
Reglamento Interior de Trabajo
- 6.- *El Enfoque de Sistemas*
Estrategias para su Implementación
Miguel A. Cárdenas
Editorial Limusa
Primera Edición, 1978.
- 7.- *Administración de Empresas.*
Teoría y Práctica
1a. y 2a. parte
Editorial Limusa
Décima Cuarta reimpresión, 1979.
- 8.- *Sistemas y Procedimientos*
Víctor Lazzaro
Segunda Edición, 9a. impresión, enero 1982.
- 9.- *Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas*
Miguel Dahatt Krauss
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
U.N.A.M., México 1977.
- 10.- *Órgano Informativo del Personal de Nacional Financiera*
"Expresión".
- 11.- *Planeación y Organización de Empresas*
Guía Técnica
Guillermo Gómez Ceja
Editorial Edicol, S.A.
Cuarta edición, México, 1979

- 12.- *Dinámica Institucional de NAFINSA*
1977-1981.
- 13.- *Gufa Técnica para la Elaboración de Manuales de Servicios al Público.*
Presidencia de La República
Coordinación General de Estudios Administrativos
Serie de Organización y Métodos
Número 8.
- 14.- *Orígenes y Perspectivas de la Administración*
Adalberto Ríos Szalay
Andrés Paniagua Aduana
Editorial Trillas
Tercera reimpresión, 1980.
- 15.- *El Enfoque de Sistemas*
C. West Churchman
Editorial Diana
2a. Impresión, Junio de 1974.
- 16.- *Programa de Adiestramiento para Analistas de Sistemas*
Organización, Métodos y Dirección
Editorial Diana
México, 1 D.F.
- 17.- *Administración de Recursos Humanos*
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México, 1979.
- 18.- *Introducción al Estudio del Trabajo*
Oficina Internacional del Trabajo Ginebra
Tercera reimpresión.
- 19.- *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*
Introducción Elemental
Felipe Pardiñas
Editorial Siglo XXI
Décima Séptima edición, 1977.
- 20.- *Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal*
Presidencia de La República, Coordinación General de Estudios Administrativos.
Volumen I, Primera edición, 1977.
- 21.- *Diario Oficial de la Federación*
Lunes 29 de agosto de 1983.