

131
2 Gen



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LOS SISTEMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS
COMO APOYO A LA ADMINISTRACION**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

ARMANDO RAMON GUZMAN ORTEGA



MEXICO, D. F.

ENERO, 1985



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.

LOS SISTEMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS COMO APOYO A LA ADMINISTRACION

INDICE GENERAL

			Pag.
		INTRODUCCION	1
CAPITULO	I	GENERALIDADES	
		Antecedentes.....	2
		Definiciones de Administración.....	7
		Diferentes autoridades en la materia definen a la - administración como.....	8
		El proceso administrativo definición.....	10
CAPITULO	II	TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS	15
		Los Sistemas en la Administración.....	17
		Clasificación de los Sistemas.....	20
		Enfoque de los Sistemas.....	23
		Los procedimientos en la administración.....	24
		Los Sistemas y Procedimientos como una herramienta- para el administrador.....	26
		La Auditoría Administrativa y el enfoque de los Sig temas.....	30
CAPITULO	III	EL MANUAL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	33
		Clasificación de los manuales.....	38
		El Manual de Procedimientos.....	45
CAPITULO	IV	ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL (Caso Práctico)	52
	A	Recepción de la información.....	55
		Documentación del Sistema Actual.....	61
		Técnicas para documentar Sistemas.....	62
		Análisis y crítica de la información.....	68
		Reporte o informe sobre el Sistema Actual.....	71
	B	EXISTE LA POSIBILIDAD DE MEJORAR LOS SISTEMAS Y PRO CEDIMIENTOS	74
	C	DISEÑO DE UN NUEVO SISTEMA	74
		Requerimientos del Sistema.....	75
	D	IMPLANTACION DEL NUEVO SISTEMA	77
		Obtención de la aprobación del nuevo Sistema.....	77

	Pags.
Implantación del Sistema.....	81
Revisión, Control y Vigilancia del Sistema.....	83
SISTEMA PROPUESTO	84
E CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
F BIBLIOGRAFIA .	106
G A N E X O S	108

I N T R O D U C C I O N

En el área de Sistemas y Procedimientos es donde el Licenciado en Administración encuentra su campo de acción, propicio para encausar sus esfuerzos de modo tal, que lo conduzcan a la obtención de resultados fecundos y positivos.

La inquietud que despertó en mí, para realizar este trabajo de investigación, que a continuación se presenta, fue por el hecho de observar y sentir los cambios de la naturaleza y de los recursos que ella nos proporciona, ya que el Licenciado en Administración tiene un reto en las tareas humanas como parte de una comunidad a la que acuden diversas clases sociales, tratando de lograr mejores satisfactores a sus necesidades, o bien desarrollando nuevos métodos que perfeccionan los ya existentes.

El propósito de esta investigación es el mostrar o explicar lo más objetivamente posible, la importancia de los Sistemas y los Procedimientos en la Dirección de las empresas, sin tratar de modificar lo que ya está escrito sobre el tema en cuestión.

1. - GENERALIDADES Y ANTECEDENTES -

La Administración es un conjunto de funciones básicas de trabajo, diferente a cualquier otro tipo de trabajo y que tiene por objeto obtener la máxima productividad.

Ahora, pues podemos empezar el estudio de los Sistemas y Procedimientos, fijando algunas bases de orden histórico que permitan comprender las causas de la evolución de esta técnica de la Administración.

En un principio la Administración científica se ocupaba de los administradores de primera línea que deberían conocer los trabajos de sus subordinados, para seguir vigilándolos y cerciorarse de que lo ejecutaran del mejor modo y más económico. El proceso de investigación del Ingeniero Frederick Winslon Taylor a quien se le ha dado el título de "Padre de la Administración Científica", se basó esencialmente en el análisis de las obligaciones y tareas de los jefes de taller.

Taylor se ocupó de la eficiencia del taller y se dedicó a investigar cuánto podía producir un hombre durante un día, mediante la investigación y no tan sólo con una evaluación subjetiva. Como resultado descubrió que algunos individuos podían desempeñar un trabajo eficiente, mientras que otros no lo hacían.

Comprobó que algunos de los trabajadores que parecían ineficientes en un tipo de trabajo, eran eficientes en otros y así se

definió la idea de la selección y adiestramiento de los trabajadores. (1)

Considerando de suma importancia lo anterior para la realización de este trabajo de investigación sólo remontaré algunas ba--ses históricas que ayuden a comprender a los Sistemas y Procedi--mientos.

Así pues las empresas, que por lo reducido de sus partes in--tegrantes, utilizaban una administración empírica, ya que no re--querían de mucha mano de obra para llevar a cabo sus funciones y por lo tanto, el control requerido para coordinar las mismas era mfnimo.

Citando al Comercio, al ir en aumento éste, se fueron crean--do nuevas funciones, y por consiguiente surgieron más procedimientos, por ejemplo el conseguir mejores cosas y mejores precios ó - una mejor forma de Almacenamiento, todo nació empíricamente, es - decir por las necesidades que se iban presentando.

La Revolución Industrial, trajo como consecuencia que las --Industrias y negocios se hicieran cada vez más complejos, requi--riendo un cambio drástico en las antiguas formas de organización.

En la actualidad a falta de buena administración las nuevas operaciones se crean por las necesidades, pero los dirigentes no -

1. Robert J. Thierauf y Richard A. Grosse, "Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones". Edit. Limusa, 1980. - pag. 12

se interesan en que se lleven a cabo de la manera más eficiente.

Al surgir la industria sus necesidades fueron mayores, ya que su campo es más extenso que el comercio ya que en la industria es donde se han dado el mayor número de procedimientos, es decir desde el procedimiento de la Compra-Venta, hasta el estudio de Tiempos y Movimientos.

Ahora bien, a medida que las empresas fueron creciendo y desarrollando nuevas actividades, por lo que requerían estructuras de organización más avanzadas y por ende, una diversificación mayor de objetivos y funciones.

Para enfrentar estas nuevas situaciones, fueron elaborándose nuevas técnicas, tales como la Investigación de Operaciones, Sistemas Integrales de Procesamiento de datos, Finanzas, Mercadotecnia, Sistemas y Procedimientos, etc., y por lo tanto hubo necesidad de contar asimismo con una organización más avanzada y de fijar políticas que permitieran orientar, en una dirección uniforme, las operaciones de todos aquéllos que, en una empresa, deben tomar decisiones.

Del mismo modo se vió en la necesidad de implantar Sistemas y Procedimientos mediante el Estudio y Análisis de los programas, políticas, formas, informes, registros, elementos materiales y humanos, etc., que permitieran la estandarización y simplificación de los procedimientos de la empresa.

Para el estudio se hizo necesario crear un departamento de - Sistemas y Procedimientos que es el encargado de la estandariza-- ción y simplificación de los procedimientos, ó bien recurrir a la asesoría externa.

Al principio, tanto los objetivos, políticas y funciones, -- así como los sistemas y procedimientos a seguir, se enunciaban ver balmente, sin embargo, con el paso del tiempo, y para que todo el personal los tuviera presentes y no hubiera necesidad de estarlos repitiendo, se pusieron por escrito dentro de los manuales de or-- ganización de las empresas.

Ya que desde que ha existido una empresa se hizo necesario - el establecimiento de los Sistemas y Procedimientos, que son pla-- nes que muestran los pasos que se deben seguir para el desempeño de las funciones en una empresa.

Actualmente los Sistemas y Procedimientos empiezan a tratar científicamente y se dice que son la base para la implantación y funcionamiento de las nuevas industrias de nueva creación.

Antiguamente al iniciarse una empresa se ajustaba ó mejor di cho los procedimientos surgían espontáneamente según las necesida-- des que se iban presentando, sin importar si se hacían más gran-- des, lo cual originaba un esparcimiento que debido al papeleo y a lo retardado de la actividad hacen defectuoso el desempeño de las funciones.

Al ver esto las personas de alto nivel jerárquico dentro de las empresas, decidieron que se estudiara la manera de que simplificarán, de esto, nació la necesidad de un departamento que tuviera personas que se dedican a analizar las funciones de la empresa.

Los Sistemas y Procedimientos como estudio para hacer mejoras nacieron practiamente de la investigación.

En todas las empresas siempre se habla de procedimientos, -- cuando se enfrentan a un problema, el cual es muy común en las empreas, se dice: "Hay que cambiarel Procedimiento". Esto nos demuestra que siempre y en todo momento en las empresas están los - procedimientos.

Todo Procedimiento está sujeto a ser reformado total o par--cialmente ya que un procedimiento utilizado medianamente, es mejor que no aprovechar nada.

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

Para hablar de Administración podemos decir que el trabajo - Administrativo nunca es producto de la improvisación, sino que es la práctica de una serie de conocimientos y experiencias ya sistematizadas y comprobadas que constituyen las técnicas de la Ciencia Administrativa.

La Administración Profesional tiene una base teórica perfectamente definida que supera en mucho "el arte de administrar de los prácticos".

La Administración profesional cuenta con una teoría que enseña a pensar de una forma más clara y a determinar los esfuerzos - de trabajos necesarios para la resolución de determinados problemas.

Es cierto que existen administradores "prácticos" con relativo éxito, esto se debe a que se han hecho a prueba de error; conocer ciertos aspectos elementales de una empresa determinada, pero al momento de cambiar de condiciones económicas en las cuales vive una empresa determinada, éstas están condenadas al fracaso.

Así como también nos encontramos que en un automóvil existen ciertos mecanismos que tienen funciones específicas, así como también dentro de la estructura social de las empresas nos encontramos con una división funcional.

Ahora bien, el administrador debe ser una persona que generalmente su tiempo de trabajo lo dedique únicamente a administrar, es decir, aplicar el Proceso Administrativo de una manera general en la empresa donde preste sus servicios como tal, debe aplicar las funciones administrativas de:

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control y Coordinación con todas las actividades que las componen y al mismo tiempo vigilar que este proceso sea aplicado en todos los niveles jerárquicos de su Compañía y a lograr que en conjunto la Empresa logre objetivos que le han sido encomendados.

DIFERENTES AUTORIDADES EN LA MATERIA DEFINEN A LA ADMINISTRACION COMO :

* GEORGE R. TERRY *

"La Administración es un proceso distinto que consiste en la planeación, Organización, Ejecución y Control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos."

* HENRY FAYOL *

" Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar."

* HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL *

"La Administración es la creación y conservación, en una empresa,

de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñar eficaz y eficientemente para la obtención de sus funciones."

* FREDERICK W. TAYLOR *

"El objeto principal de la Administración ha de ser asegurado, la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad de cada uno de los empleados"

* JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS *

" La Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de -- operación y del esfuerzo humano".

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo, es un método básico para la tecnificación administrativa, esto es, que el Proceso Administrativo - es una técnica ó herramienta en la empresa que nos dicta ciertos pasos ó lineamientos a seguir para llevar a cabo cualquier trabajo, logrando llegar a la eficiencia de nuestras operaciones y así obtener el logro de nuestros objetivos.

La aplicación del Proceso Administrativo pretende la eliminación de prácticas improvisadas y empíricas, ya que su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizara.

El Proceso Administrativo tiene dos fases: la mecánica y la dinámica, la 1a. está compuesta de la previsión, planeación y organización, que es donde se lleva a cabo lo teórico. La fase dinámica se forma de la integración, dirección y el control, que es la parte activa por excelencia.

Citando algunos estudiosos de la Administración en sus aportaciones para comprender eficazmente el Proceso Administrativo -- por mencionar algunos:

* FRANCISCO LARES CASILLAS *

Define el Proceso Administrativo como la administración en - marcha, la cual cuenta con las siguientes etapas:

PLANEACION: Es la determinación de lo que se va a hacer, incluyendo decisiones de importancia como:

Políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, etc.,

ORGANIZACION: Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas.

Se definen las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y el establecimiento de la comunicación en sentido horizontal y vertical.

INTEGRACION: Obtención del Capital, personal, ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

DIRECCION: Expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinado.

CONTROL: Medir la operación para que resulte conforme a los planes, ó lo más cercano posible a ellos, establecer estándares para compararlos con los obtenidos y dar la acción correctiva para adecuarlos al plan original.

* HENRY FAYOL *

Expresa que las operaciones administrativas son las que dan

origen al Proceso Administrativo, dividiéndolo en: Previsión, organización, dirección, coordinación y control.

PREVISION: Es la estructuración del futuro y la articulación del programa de acción.

ORGANIZACION: Es constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

DIRECCION: Es hacer funcional al personal.

COORDINACION: Es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

CONTROL: Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y con las órdenes dadas.

* AGUSTIN REYES PONCE *

En lo referente al Proceso Administrativo, lo divide de la siguiente forma:

PREVISION: Es la idea anticipada en cuanto a los acontecimientos y situaciones.

PLANEACION: Consiste en fijar cada curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios -

que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y número necesario para su -- realización.

ORGANIZACION: Es la estructuración técnica de la relación -- que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de -- los elementos materiales y humanos de una organización, con el -- fin de lograr la máxima eficiencia.

INTEGRACION: Es obtener y articular los elementos materia-- les y humanos que la organización y la planeación señalan como ne-- cesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo.

DIRECCION: Es la etapa en la cual se logra la realización -- efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del admi-- nistrador, ejercida a base de decisiones.

CONTROL: Es la medida de los resultados actuales y pasados - en relación con los esperados, con el fin de corregir, formular y mejorar los planes.

* JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS *

Aporta su modelo del Proceso Administrativo:

PLANEACION: La subdivide en: investigación (definición del -- problema), boceto (derivados del análisis) y las innovaciones.

IMPLEMENTACIONES: Esta etapa es la eminente ejecutiva, ya -- que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplica-- ción concreta.

CONTROL: Esta compuesto por la revisión de resultados (con-- traestimación de la planeación), determinación de diferencias, -- análisis y corrección (para futuros planes).

2. TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

La teoría general de sistemas se ocupa del desarrollo de un marco teórico sistemático para la descripción de las relaciones - generales del mundo empírico.

Puede decirse que los fines de la teoría general de sistemas pueden considerarse de la siguiente manera:

1.- Identificar los tipos de sistemas estructurales y funcionales entre los sistemas.

2.- Identificar los tipos de sistemas que aparentemente se - repitan en varias disciplinas, (corte horizontal a través de las ciencias).

3.- Identificar los tipos de sistemas que parezcan repetirse en distintos subniveles de las disciplinas.

4.- Estudiar como están estructurados los sistemas, y como - se comportan, (descriptivos) y como deberían comportarse. (normativos). (2)

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS DE DUHALT KRAUSS:

Para el enunciado de la teoría general de los sistemas, Du-- halt Krauss, resume los puntos de Hopkins, y los adiciona con el postulado de la organización como lo expone Buckley, el de la es-- tabilidad como lo declara Johnson y el de la jerarquía de los sis-- temas adoptados Martin.

2. Hurdick, Robert G. y Ross, Joel E.- Sistemas de información basados en computadoras para la Administración Moderna.
Edit. Diana, México, 1977.

Duhalt Krauss enuncia la Teoría General de sistemas de la manera siguiente:

AXIOMAS O POSTULADOS:

"PRINCIPIO DE INTEGRACION"

1.- Un sistema es un Todo indisoluble que está integrado por partes interrelacionadas, interactuantes é interdependientes, de -- tal manera que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las demás partes.

"PRINCIPIO DE SUBORDINACION"

2.- El Todo es primario y las partes son secundarias. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el Todo.

"PRINCIPIO DE LA DEPENDENCIA"

3.- La naturaleza de la parte y su función, se derivan de su posición dentro del Todo y su conducta es regulada por la relación del Todo a la Parte.

"PRINCIPIO DE LA UNIDAD"

4.- El Todo se conduce como unidad, no importando lo complejo que sea.

"PRINCIPIO DE ESTABILIDAD"

5.- La identidad del Todo y su unidad se preservan, pero las

partes cambian. El Todo se renueva a sí mismo constantemente a través de un proceso de Transposición.

"PRINCIPIO DE ORGANIZACION"

6.- El Todo es más que la suma de las partes. La organización confiere al agregado características diferentes de los componentes, considerados en forma individual, que a menudo no aparecen en estos últimos.

"PRINCIPIO DE JERARQUIA"

7.- Los Sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden ellas mismas ser sistemas. (subsistemas de un sistema mayor) y las partes de éstos, pueden, asimismo ser sistemas, constituyendo una jerarquía de sistemas, (3).

2.1. LOS SISTEMAS EN LA ADMINISTRACION

Para este punto tomando como referencia las definiciones de Administración antes citadas concluyó que Administración es:

Lograr un objetivo mediante el uso de recursos, por medio de un mecanismo de operación y del esfuerzo humano, pero con la aplicación del proceso administrativo, logrando la prosperidad del patrón conjuntamente con la de los empleados.

Ahora bien, podemos decir que un Sistema, es un conjunto de

3. Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico. Instituto de Administración Pública.

elementos relacionados entre sí con el propósito de lograr un objetivo en común.

¿Qué es un Sistema?

Es un conjunto de acciones ó en toda disposición de seres o cosas en las que es posible percibir el ordenamiento lógico a través de su estructura ó de su actuación, y en las que cada componente coadyuve según su plan o fin común.

Para este trabajo también hay que entender ¿Qué es un subsistema?, ya que un sistema está formado por varios subsistemas.

Un sub-sistema es un sistema en sí mismo, sólo que el concepto sistema se refiere al sistema total y los sistemas que lo componen son los llamados sub-sistemas.

PROPIEDADES DE UN SUBSISTEMA

a) Puede ser estudiado, diseñado y modificado independientemente del sistema.

b) Al ser insertado en el sistema se pueden cuantificar los resultados producidos.

c) Para que lo anterior quede de lo más claro posible, es necesario diferenciar entre Conjunto y un Sistema.

La diferencia entre un Conjunto y un Sistema es que los elementos de un sistema están interrelacionados entre sí, y los ele-

mentos de un conjunto no necesariamente tienen que estar interrelacionados pues para definirlo sólo basta contar exhaustivamente todos los elementos, sin importar en que orden se encuentran y -- sin repetirlos.

COMPONENTES DE UN SISTEMA.

- 1.- ELEMENTOS.
- 2.- ATRIBUTOS.
- 3.- INTERRELACIONES.

- 1) Los elementos son todos los componentes del sistema.
- 2) Los Atributos son las propiedades o características de ca da elemento.
- 3) Interrelación es la relación que existe entre todos los - elementos del sistema.

CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA.

- 1.- Interrelaciona a cada uno de los elementos, generalmente a través de sus atributos.
- 2.- Determina una finalidad ó el objetivo.
- 3.- Jerarquiza a los elementos en función de su importancia para satisfacer los objetivos.
- 4.- Contempla la estructura del sistema.
- 5.- Regula los elementos del sistema.
- 6.- Existe una reciprocidad en todos y cada uno de sus elementos.

2.2 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS.

La realización de una clasificación, dependerá de la finalidad que se quiera hacer de los objetos por ordenar, fundamentalmente se hace en función de las características, de su utilidad, aplicación, etc., por tanto debemos tomar en cuenta para este estudio los Sistemas que interesan a la Administración para la Toma de decisiones:

Por mencionar algunos:

Los Sistemas más comunes aceptados por la Administración para su estudio, son los siguientes:

1° SISTEMAS CONCEPTUALES Y EMPIRICOS.

Los primeros se ocupan de las estructuras teóricas y se considerarán explicables tales como la Teoría Económica, el Sistema General de la Relatividad, la Teoría de la Organización, Estructuras de Sistemas de Contabilidad, Clasificación de Políticas o Procedimientos, etc.

Los Sistemas Empíricos son los que se refieren a las operaciones que se realicen y se componen de gente, materiales, máquinas, energía y otras cosas físicas, tales como los Sistemas eléctricos, térmicos, químicos, de información, etc., y naturalmente pueden derivarse en determinado momento, de los sistemas conceptuales o basarse en ellos.

2° EN FUNCION DE SU ORIGEN

Sistemas Naturales y hechos por el hombre.

Los Sistemas Naturales son aquellos que la naturaleza ha --
creado, tales como la ecología de la vida, cada organismo como --
tal, el sistema hidrológico del mundo y nuestro propio sistema so
lar.

Los sistemas hechos por el hombre son los más variados, y --
van desde sistemas tan complejos como el de defensa nacional, sis
temas de transportación, organización de negocios, etc., hasta --
los más sencillos como el de vestirse.

3° SISTEMAS SOCIALES, DE HOMBRES Y DE MAQUINAS.

Los Sistemas de hombres y máquinas caen en la categoría de
los empíricos, ya que es difícil pensar en un sistema compuesto --
sólo de hombres que no utilicen equipo para lograr sus metas, no
sería tal.

Los sistemas "puros" de máquinas, son aquéllos que no ha si--
do posible determinarlos, dado que el perfeccionamiento de los --
mismos (autosuficiencia) únicamente los aproximaría a una simula--
ción de los organismos vivientes.

4° EN FUNCION DE SU CONTROL.

Sistemas abiertos y cerrados.

Los primeros son los que interactúan con su ambiente, tales
como las organizaciones; dado que éstas son afectadas por el am--

biente que las rodea. Un sistema cerrado es aquel que no interactúa con su ambiente, cualquiera que sea éste; entre éstos tenemos los estudios de laboratorio de tipo científico, en los cuales se desean evitar los cambios ambientales que pudieran afectar sus resultados.

5° EN FUNCION DE SU ESTABILIDAD.

Sistemas permanentes y temporales.

Entre los sistemas creados por el hombre, cae esta clasificación y pueden ser tan variados como la importancia que se les dé a los mismos en función de la utilidad y tiempo para los que se diseñan. Son permanentes los que perduran para registrar las operaciones (por ejemplo) de año con año. Son temporales los que se diseñan para algún proceso específico, tales como las de ventas temporales, promoción de artículos, etc.

6° SISTEMAS ESTACIONARIOS Y NO ESTACIONARIOS

Los estacionarios son aquéllos cuyas propiedades y operaciones no varían significativamente. Los no estacionarios son los que generalmente tienen variaciones cíclicas muy cortas, por ejemplo los sistemas publicitarios.

Se pueden seguir enumerando un sinnúmero de clasificaciones de los sistemas; sin embargo, lo realmente importante para la administración, no es ensayar clasificaciones de los mismos, sino ubicarlos como parte integrante de las empresas y su influencia para lograr el éxito de ellas.

Analizar la complejidad que tienen, los objetivos que persiguen, las actividades que originan, los elementos materiales y humanos que intervienen, etc., es más trascendental que el tratar de precisarlos en una clasificación.

Asimismo, por su flexibilidad, puede ser que en un momento dado, los Sistemas Administrativos caigan en una o varias clasificaciones, o estar en una y posteriormente en otra.

2.3. ENFOQUE DE LOS SISTEMAS.

El enfoque de los sistemas para la Administración se diseña para utilizar el análisis científico en las organizaciones complejas, de acuerdo a esto es importante observar los dos siguientes aspectos:

a) Como desarrollar y administrar los sistemas de operación, por ejemplo flujos de dinero o sistemas de fuerza humana.

b) Como diseñar sistemas de información para la Toma de Decisiones.

Es evidente el enlace entre estos procesos y patente el objetivo del diseño de sistemas de información que contribuirá a la Toma de Decisiones relacionadas con la administración de los sistemas de operación.

Un concepto fundamental del enfoque de sistemas para la organización y la administración es la relación recíproca de las partes o subsistemas de la organización. El enfoque comienza con una

serie de objetivos y se dedica al diseño del Todo, a diferencia del diseño de los componentes ó subsistemas. La característica sinérgica del enfoque de sistemas es muy importante.

Los sistemas de organización e información se diseñan para lograr la sinergia, la acción simultánea de las partes separadas, aunque recíprocamente relacionadas, que produce un efecto total mayor que el de la suma de los efectos.

(Sinergia.-Concurso de varios órganos para realizar una función)

2.4. LOS PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION.

DEFINICIONES:

Los Procedimientos.- Son planes constantes ó rutinas que la gente debe seguir para efectuar sistemáticamente sus tareas repetitivas.

Las Políticas.- Son todas aquellas normas que permiten orientar, en una dirección uniforme, las opiniones y criterios de todos aquellos que en una empresa deben tomar decisiones.

Los Programas.- Son planes generalmente a largo plazo, que implican los resultados a que se quiere llegar y las normas que hay que seguir para alcanzar los fines deseados.

Metodo.- Es la secuencia de los pasos que es necesario ejecutar para realizar una labor ó trabajo.

Como se aprecia la definiciones anteriores son eminentemente administrativas, cuyos términos son necesarios para el rubro a -- tratar.

El Procedimiento es una serie de labores concatenadas que -- constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un -- trabajo.

A diferencia de las Políticas, un Procedimiento es específico, éste busca la formación de rutinas útiles con el fin de evitar estudios y discusiones en cada caso que se presente.

Un Procedimiento permite que se delegue trabajo a niveles inferiores y que los niveles superiores puedan dedicar más tiempo a labores de más importancia.

El Procedimiento señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta. Sus pasos deben ser sucesivos y complementarios y en conjunto -- tienden a alcanzar la meta fijada.

Las reglas de los Procedimientos:

- 1.- Deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente por que de esa manera pueden ser mejor comprendidos y analizados.
- 2.- Deben ser periódicamente revisados.

3.- Debe cuidarse siempre evitar la duplicidad innecesaria de procedimientos. (4)

2.5. LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL ADMINISTRADOR.

Los Sistemas y Procedimientos se definen como:

"El Estudio y Análisis de los programas, políticas, formas, informes, registros y equipo de una Empresa, con el fin de estandarizar y simplificar las operaciones de la misma". (5)

Otra definición es la que nos da John W. Haslett, y define a los Sistemas y Procedimientos como: "El Análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo que intervienen en las operaciones de la Empresa, con el fin de simplificarlas y estandarizarlas."

Una definición de Sistemas y Procedimientos, personal, es la siguiente:

"El Análisis y Diseño de Sistemas es una Herramienta Administrativa empleada para estudiar la estructura dinámica y operativa de una entidad, ó de una parte de ella, que se vale de técnicas adecuadas que permiten localizar en forma oportuna, el grado de eficiencia con que opera una Empresa, así como materiales, que la integran, buscando mejoras en general para la misma."

4. Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 1a. parte. - Edit. Limusa, S.A. México, 1974.

5. Víctor Lázaro. Sistemas y Procedimientos. Edit. Diana, S. A. de México.

Ahora pues podemos decir que los Sistemas y los Procedimientos son una herramienta ó instrumento de suma importancia para el Administrador ya que se dice que un sistema está formado por un conjunto de Procedimientos.

Y mediante el cual los Sistemas y Procedimientos el Administrador puede planear, obteniendo un plan práctico y completo de trabajo, para poder, controlar y coordinar las actividades de la empresa, abarcando varios Procedimientos ya que en estos se hace una descripción específica de pasos y reglas que se lleven a cabo en orden secuencial para desarrollar las actividades de la Empresa.

Las formas también son de mucha trascendencia en la planeación de las actividades de una empresa, son los documentos que se utilizan para el control de las operaciones y se pueden clasificar en:

NORMALES. - Las que se utilizan en sistemas manuales.

CONTINUAS. - Que son las que se utilizan en sistemas de cómputo.

" LOS DIAGRAMAS DE FLUJO "

Los Diagramas de flujo son una herramienta muy importante para el estudio y la implantación de los sistemas y los procedimientos, en los cuales el administrador se apoya para ejercer un control adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros

de una empresa.

El Diagrama de Flujo.- Es la representación gráfica de los - procedimientos tanto manuales como computacionales, establecidos en el desarrollo de las actividades de la empresa. (6)

Los Diagramas de Flujo.- Es la representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedi-- miento.

Simbología.-Para desarrollar este trabajo y en gran parte pa ra realizar el caso práctico que en este mismo se desarrolla, es necesario contar con una simbología que permita diagramar el tra bajo realizado.

Existen dos normas de símbolos para la diagramación.

- La American Society of Mechanical Engineers. (ASME) Anexo 1
- La American National Standard Institute. (ANSI) Anexo 2

Reglas para el uso de Símbolos:

- 1) Todo diagrama tiene un principio y un fin.
- 2) Las Líneas deben tener el sentido de donde vienen y a don de van las flechas.
- 3) El flujo del proceso deberá mostrarse de izquierda a dere cha y de arriba hacia abajo.
- 4) El Símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.

- 5) Cuando se representan varios tantos de un documento se utiliza la letra "o", para original, 1, 2, 3, 4, etc., para copias, se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho de la figura que representa un documento.

CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS.

Existen varios métodos de diseños en diagramas. Se han escogido los más sencillos en elaboración y en su lectura.

Por el lado de la Simbología ANSI:

- De detalle en donde se presentan los procedimientos en su mínima expresión. (ver anexo 3).
- De formato tabular en el que cada puesto va en columna, (ver anexo 4).

Por el lado de la simbología ASME:

- De Formato Vertical ó de labores, en el que el flujo ó la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo, y sólo presentan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto ó departamento que la ejecuta. (ver anexo 5).
- De Método ó Analítico en donde se presenta la manera de realizar cada operación del Departamento, dentro de la secuencia establecida en la persona que las realiza.

2.6. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL ENFOQUE DE LOS SISTEMAS.

La técnica de Auditoría Administrativa ha sido tratada por diferentes autores, cada uno, de una manera particular.

William P. Leonard a quien se considera como el precursor de esta técnica y a J. Antonio Fernández Arena cuya contribución es valiosa.

Puede decirse que con el título de "Auditoría Administrativa" se pretende unificar a todas las clases de Auditoría existentes - bajo un criterio coordinador que efectúe la verificación, comprobación y evaluación de todas las actividades de una empresa con - tres propósitos fundamentales:

- Eliminar lo que no sea eficaz.
- Mejorar lo que no ha sido eficaz.
- Reducir posibles fallas futuras.

William P. Leonard.

Este autor define la Auditoría Administrativa como un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier - otra entidad, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operación y el empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

El objetivo principal consiste en descubrir las deficiencias é irregularidades de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios, para establecer mejores métodos, mejores formas -- de control, operaciones más eficaces y un mejor uso de sus recursos físicos y humanos.

Según los conceptos de sistemas, Leonard considera a la empresa como un Sistema cerrado, sin considerar las influencias del medio ambiente que le rodea, orientando la evaluación hacia el exterior de la organización. (7)

José Antonio Fernández Arena.

J. Antonio Fernández, al evaluar a la empresa, ya considera a está como un sistema abierto, al mencionar que debe satisfacer tres tipos de objetivos, a saber:

a) El objetivo de servicio que pretende la satisfacción de -- las necesidades de los clientes.

b) El objetivo Social que busca la satisfacción de los cólabo radores en la empresa, de los intereses de la comunidad y de la - contribución fiscal.

c) El objetivo económico que se enfoca al acrecentamiento de la riqueza para satisfacer a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa, reinvertiendo sus utilidades.

7. Leonard William P. Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa, Editorial Diana, S. A. México, 1974.

Este autor define la "Auditoría Administrativa" como la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución. (8)

3. EL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para poder entender que es el manual de sistemas y procedimientos, empezaremos por definir lo que es un manual.

Para explicar en que consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea amplia, que nos permita orientar y uniformar estos conceptos.

AGUSTIN REYES PONCE.

Opina que el concepto de un manual es un folleto, libro, carpeta, etc., en el cual se concentran en forma sistemática, las políticas, reglas, procedimientos ó informaciones generales que sirven para orientar la conducta de cada humano en la empresa.

VICTOR LAZARO.

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la Administración concernientes a organización, políticas y procedimientos.

MIGUEL DUHALT KRAUSS.

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa.

GEORGE R. TERRY

Un manual es un registro inscrito 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. (9)

De lo anterior se puede decir que los Manuales Administrativos, es el documento que contiene información ordenada y sistemática, sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos, así mismo, señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado de una Institución ó Unidad Administrativa, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas.

El Manual en sí es un instrumento de suma importancia para la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia

9. Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas, Miguel Duhalt Krauss, UNAM, 1968, México, D.F.

cia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa. (10)

Ahora bien los sistemas y los procedimientos constituyen una técnica utilizada para el perfeccionamiento de los controles en la dirección de negocios y la reducción de los costos de operación, los cuales forman un instrumento de apoyo para la administración.

Los sistemas y los procedimientos guardan una estrecha relación con los elementos de la administración: Planeación, implementación y control, pero es precisamente en este último, el control, en el cual tiene su mayor campo de acción, ya que los sistemas y procedimientos tienen como objetivo fundamental lograr el control absoluto de las actividades administrativas y de operación propia en el giro comercial, industrial ó de servicio de la empresa, para alcanzar los fines y lograr el cumplimiento de las políticas previamente establecidas por la dirección de la propia empresa.

Los Sistemas y los Procedimientos funcionan como un instrumento de vigilancia y control en el aspecto operacional de las empresas, están destinados a la investigación de operaciones, creación, funcionamiento, supervisión, corrección y perfeccionamiento de técnicas y rutinas de trabajo tendientes a la mejor comprensión y relación de labores, bien sea de oficina, ó de índole técnico en los talleres y departamentos productivos de la empresa.

La finalidad de los Sistemas y Procedimientos es conocer a -- fondo el flujo completo de las operaciones de una empresa en sus distintos niveles y áreas; determinar con precisión todos y cada uno de los factores que intervienen en el desarrollo de cada operación, establecer programas de procedimientos a seguir en cada caso, revisar, modificar y corregir constantemente dichos procedimientos como resultado de la evaluación de funcionamiento de los mismos, ejerciendo una vigilancia constante respecto de la bondad ó inoperancia de los sistemas implantados.

La utilización de los sistemas y procedimientos reporta una serie de ventajas dentro de la organización de una empresa, ya -- que permite la comunicación de decisiones de la dirección, relativas a organización, políticas y procedimientos. Constituyen también un medio de comunicación entre el personal, evitando dudas y errores en el desempeño de las labores; delimita áreas de responsabilidad interdepartamentales y personal, creando líneas de autoridad que estipulan obligaciones y responsabilidades específicas de labores, tiempo efectivo empleado en cada trabajo y de acuerdo con su jerarquización, ante quien se es responsable, logrando así una secuencia lógica de operaciones y un flujo de información adecuado, veráz, y oportuno de los niveles superiores de la administración general de la empresa.

Las finalidades de los sistemas y procedimientos son:

- A) Disminuir el tiempo que tarda en realizarse una actividad.
- B) Reducir el esfuerzo realizado por las personas que ejecutan -

las operaciones o trabajos.

- C) Simplificar las actividades eliminando pasos ó métodos innecesarios que se están realizando.
- D) Controlar todas las actividades; por medio de esto hacemos -- que los errores sean localizados en la realización de las operaciones.
- E) Mejorar la calidad de los trabajos, ya que por medio de los sistemas y procedimientos se logra la especialización, mediante la repetición y uniformidad de actividades, y al haber especialización, el trabajo se hace mejor y con mayor rapidez.

Las finalidades del Manual son:

- A) Servir de guía para efectuar las operaciones. Los pasos son predeterminados y conocidos de tal manera que evita la incertidumbre en el desarrollo de las actividades.
- B) Simplificar el entrenamiento del nuevo personal, ya que el -- nuevo empleado tiene a donde consultar para realizar su trabajo, mientras llega a conocerlo perfectamente, ó sea especializarse en esa actividad.
- C) Establecer las responsabilidades de cada persona, ya que muestra quien es el que debe hacer la operación, de esta forma se puede determinar rápidamente donde estuvo la equivocación y -- quien la cometió.
- D) Mejorar el servicio de las oficinas y talleres.

3.1 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo - diferentes criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal a que se encuentran dirigidos. (11)

POR SU AREA DE APLICACION.

Macro Administrativos.

Se refieren a la empresa en su conjunto.

Ejemplo: El Manual de Organización de la Empresa.

Micro Administrativos.

Contienen información de una sola área, pueden referirse a toda ella en forma global o a una o más de las secciones que la conforman.

Ejemplo: Los manuales generales o específicos de cada una - de las áreas de la empresa.

POR SU CONTENIDO.

De Organización.

Este tipo de Manuales contienen información detallada referente al directorio, las atribuciones, la estructura y las funciones de las distintas áreas que integran el sistema empresa, asimismo, describen los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

11. Reglamento Interior y el Manual de Organización, Secretaría de la Presidencia, Dirección Gral. de Estudios Administrativos.

DE PROCEDIMIENTOS.

También llamados Manuales de Operación y son aquellos instrumentos en los que se consignan en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de un área o de varias de ellas.

PUEDEN DEFINIRSE:

- A) A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, operar una máquina de contabilidad.
- B) A prácticas Departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- C) A prácticas generales en un área determinada de actividades, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, de compras, etc.

Los Manuales de Procedimientos contienen un texto que señala las políticas y 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 Procedimientos de oficina, es necesario incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate bien sea llenada con un ejemplo o incluir un instructivo para su llenado.

DE CONTENIDO MULTIPLE

Con frecuencia en la práctica administrativa se encuentran - manuales que contienen información que corresponde a más de uno - de los tipos señalados anteriormente.

La conveniencia de encontrar información correspondiente a diferentes tipos de manuales puede deberse a los siguientes motivos:

- Que la información correspondiente sea muy breve, por lo cual resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual.
- Que se considera que es de más fácil manejo de la presentación de la información en un solo documento.
- Que la metodología de la elaboración del manual implique - la presentación de la información en forma unitaria; por - ejemplo: Las áreas funcionales con sus políticas y procedimientos que le son instrumentos.

Ejemplo: Los Manuales de Procedimientos.

OTROS TIPOS DE MANUALES.

A) Manual de Bienvenida.

Estos manuales incluyen la historia de la empresa desde su --

fundación, fotografías de los iniciadores, del edificio, de la distribución de las oficinas señalando los departamentos de la misma, indica también las prestaciones a que tiene derecho el empleado como son: servicios médicos, campos deportivos, seguro de vida, premios, aumentos, promociones, sanciones, etc.

Se considera que este manual es una gran ayuda para la integración del nuevo empleado a la empresa.

B) Manual de Funciones.

Comprenden las ventas, producción, finanzas y administración de personal, compras, relaciones públicas, servicios (correspondencia, intendencia, etc.)

Dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia en una oficina de prestación de servicios 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 áreas de actividad que puedan adaptar el tipo de manuales y políticas y procedimientos como en los casos de manejo de correspondencia.

C) Manuales de Política.

Son una guía básica para la acción, ya que prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actividades de la Dirección para el logro de los objetivos de la empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la empresa.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás departamentos.
- Ponen en claro el grado de autoridad de los diversos niveles jerárquicos.
- Sobre las funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos.

Entre las pocas limitaciones que suelen presentar los manuales se encuentran las siguientes:

- Es caro y laborioso conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Puede convertirse en un documento obsoleto y sin ningún bene-

ficio.

- El adoctrinamiento no puede ser efectivo, simplemente será -- una ayuda para el nuevo empleado.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION EN
OFICINAS DEL SECTOR PUBLICO.

IDENTIFICACION.- Todo Manual de Organización debe registrar, en primer término, el nombre del organismo o de la unidad administrativa a que se refiere; la aclaración de si se trata de un manual de organización y el lugar y la fecha de su elaboración.

DIRECTORIO.- Consiste en la relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una entidad o unidad administrativa, y permite cumplir más adecuadamente las funciones del Manual de Organización.

PROLOGO.- Explicación de los propósitos que se pretenden cumplir a través del Manual, del ámbito de su aplicación, de la ocasión. (12) En que se elabora ó se efectúa la última revisión, -- así como la mención de las unidades administrativas que participan en su elaboración y demás consideraciones y observaciones que se juzguen pertinentes.

ANTECEDENTES HISTORICOS.- Breve descripción de las razones ó causas que dieron origen a la entidad y mención de la información sobresaliente en su desarrollo y evolución.

12. Generalmente son puntos de partida en las tareas de reforma - administrativa, asignación de nuevas funciones, creación de - nuevas organizaciones internas.

BASE LEGAL.- Enumeración de las disposiciones constitucionales, leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y circulares, de los cuales se derivan las atribuciones de cada entidad ó de las unidades administrativas comprendidas en ellas.

ATRIBUCIONES.- Transcripción aparte de los inicios y textos - en los que se señalan las atribuciones de las unidades administrativas contenidas en el manual.

ESTRUCTURA ORGANICA.- Relación ordenada y sistemática de los principales cargos y de las unidades administrativas adscritas a éstos, codificados en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

ORGANOGRAMA.- Representación gráfica de la estructura de organización en la que se muestran los principales cargos y las unidades administrativas de la entidad. Los Organogramas que se refieren a una entidad administrativa en particular deberán presentar los principales cargos y los puestos que la integran.

DESCRIPCION DE FUNCIONES.- Relación detallada de las funciones que corresponden a cada uno de los cargos y a las distintas unidades administrativas, cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, esta descripción corresponde a las actividades que integran uno de los puestos.

3.2 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los Manuales de Procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse diversas maneras gráficas y escritas y también pueden catalogarse con diferentes criterios.

Los Manuales de Procedimientos Administrativos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Identificación del Procedimiento a que se refieren.- La descripción de un procedimiento debe iniciarse con la determinación de la operación ó operaciones que lo conforman. Asimismo debe señalarse la dependencia y la sub-unidad administrativa a que se refieren y la fecha de su elaboración.

Objetivo del procedimiento.- Exposición del propósito que se persigue con el procedimiento.

Ambito de aplicación.- Elaboración de las sub-unidades administrativas o de los puestos que intervienen en el procedimiento de que se trata. Esta enunciación puede hacerse en el orden jerárquico de las autoridades que intervienen o bien en el orden de aplicación dentro del procedimiento.

Políticas de operación.- A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de un procedimiento, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Descripción de las operaciones.- En este capítulo se deben presentar en forma secuencial cada una de las operaciones que hay que revisar dentro de un procedimiento explicando en que consiste y señalando la unidad administrativa ó el puesto responsable de su ejecución. Es conveniente coordinar las distintas operaciones de manera que se facilite su comprensión aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.

Fluxogramas.- A efecto de permitir la visualización en conjunto de un procedimiento es conveniente, graficar el flujo de las operaciones en forma que se muestren las unidades que participan,

las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, para lo cual pueden utilizarse símbolos convencionales que permitan -- una fácil interpretación.

Formularios.- Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, y proporcionar informes, deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercaladas en la operación en que se originan o incluyéndolas como apéndices del mismo.

Un Manual de Procedimientos puede contener:

- a) El Procedimiento para una operación determinada.
- b) Los Procedimientos de las operaciones que competen a una sub-unidad administrativa; ó
- c) Todos los Procedimientos de las distintas operaciones que realiza una dependencia del Ejecutivo.

En la práctica, lo más recomendable es que la unidad de organización y métodos concentre la información de los manuales de -- Procedimientos que se elaboran en cada dependencia, a fin de que pueda vigilar su actualización, es conveniente que siempre que se formule o se revise un manual de procedimientos se consignen en el cuerpo del mismo la conformidad de cada una de las unidades administrativas a que se refieran.

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Es la descripción específica de pasos y reglas que siguen en cada operación, en orden secuencial, agrupándolas por capítulos - que guarden relación entre sí.

Dentro del contenido de cada procedimiento, éste debe tener, en cuanto a su estructura los siguientes pasos o títulos:

- a) Objetivos.
- b) Responsabilidad y Alcance.
- c) Políticas.
- d) Descripción de operaciones. (Procedimientos).
- e) Autorizaciones.
- f) Anexos.

a) Objetivo.- Se debe anotar en forma concreta la finalidad - que persigue el procedimiento.

b) Responsabilidad y Alcance.- Los Procedimientos deberán indicar el título del puesto de la persona responsable de que éste sea cumplido en todos y cada uno de sus partes, dentro ó planta involucrada.

c) Políticas.- Dentro del procedimiento, las políticas anotadas deberán ser claras y concretas, haciéndose referencia a la política general que la crea.

Es de suma importancia realizar una descripción de la Política General que genera a otras políticas ya que se deben tomar en cuenta aspectos como:

La vigencia de la política, el objetivo que persigue y el alcance para que ésta sea cumplida, los Procedimientos de Referencia que vayan relacionados con la Política.

Ahora pues la descripción de la política; deberá contener en forma clara y general, los lineamientos a seguir para regular la operación de la Empresa.

La vigencia será la fecha a partir de la cual entra en vigor la política en su caso, la fecha de terminación de la misma.

El objetivo.- Se debe anotar en forma concreta la finalidad que persigue la política.

La responsabilidad y el alcance de las políticas deberán indicar el título del puesto de la persona responsable de que ésta sea cumplida.

Los Procedimientos de referencia, en éstos se deberán señalar todos los procedimientos relacionados con la política.

d) Descripción de Operaciones. (Procedimientos).-Para la redacción de cada procedimiento, se seguirán los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo, asignando al procedimiento un título adecuado, relacionado con el objetivo del mismo.

2. Elaborar el índice del procedimiento.

3. Ser conciso y objetivo en la descripción, procurando que el procedimiento quede, en cuanto a la extensión, lo más breve - posible, evitando detalles obvios, redundancias y palabras innecesarias.

4. No deberán incluirse detalles que estén sujetos a modificación, a fin de no tener que hacer cambios a la instrucción con motivo de los mismos.

5. Definir claramente la forma en que los puestos involucrados intervendrán en la:

- Ejecución.
- Supervisión.
- Autorización y
- Responsabilidad.

6.- Los párrafos deben ir en perfecta secuencia, para evitar que se pierda el sentido del tema que se está tratando.

7. No incurrir en tecnicismos o palabras difíciles, procurando la utilización de palabras comunes de fácil entendimiento.

8. Recurrir a ejemplos para aclarar las operaciones difíciles de entender.

9. No incluir nombres de personas, sino sólo puestos responsables.

10. No incluir aspectos concernientes a las formas y reportes, tales como distribución, archivo, instrucciones para su uso, etc., ya que estas formarán parte en la sección de anexos de formas correspondientes.

e) Autorizaciones.- Estas se recabarán en las hojas del procedimiento ya sea que se trate de una nueva emisión ó de una sustitución de hoja, de acuerdo a las formas que se utilizarán.

f) Anexos.- Formas, reportes, información variable, calendarios, listas de precios y cualquier otra información que intervenga en el control y manejo de cada procedimiento. (13)

13. Se agruparán para mostrarse en un capítulo especial de anexos por sistema.

CAPITULO IV: (CASO PRACTICO)

A) ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL.

La investigación inicial casi siempre es requerida para hacer un planteamiento significativo del problema que se ha observado: esta investigación se basa, más que nada, en la preparación de un estudio, de manera que con su realización se logre conocer a la organización en forma general (estructura organizativa, rama de operación, magnitud, constitución, potencialidad,) etc.

El motivo que me llevó a realizar este trabajo, fue porque en una ocasión tuve la oportunidad de realizar una práctica de campo de Administración aplicada, donde hubo la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos en semestres anteriores, realizando un plan de trabajo a seguir donde abarcamos cuestiones de Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Finanzas.

En sí la práctica que se desarrollo en dicha materia me llevo a conocer de una manera muy general a la empresa que por profesionalismo es conveniente no mencionar su razón social.

Este estudio preliminar, en resumen me llevó a establecer y delimitar el problema a estudiar para la realización de este trabajo.

Desde luego que es necesario precisar que el descubrimiento del problema es facultad de la persona ó personas que en una forma u otra intervienen directamente en la realización de las funciones de alguno de los departamentos que componen a la organización.

Sin embargo por la magnitud de la empresa no fue posible -- analizar a toda la organización en general para establecer y definir un problema en el cual ayude de una manera global a la empresa, pero, si el punto de partida fue observar algunos departamentos de la organización y definitivamente en el Almacén de una de las plantas que componen a la empresa decidí realizar el caso práctico que es el punto a desarrollar en este trabajo de investigación.

Ahora bien el tema a realizar en este trabajo es el apoyo - que dan los Sistemas y procedimientos a la administración.

Podemos decir al respecto que un sistema será eficiente o - no, en la medida en que se logre el objetivo para el que fue diseñado, de ahí que todo procedimiento está sujeto a ser reformado total o parcialmente, ya que un procedimiento utilizado medianamente, es mejor que no aprovechar nada; de ahí que el principal síntoma de la necesidad de analizar un procedimiento, se basa en el grado de eficiencia que representa para cumplir con un objetivo determinado.

Entre los principales síntomas que marcan la pauta para -- efectuar el análisis o revisión de un sistema, se encuentran:

- a) Trabajos en que se logra escasa eficacia.
- b) Falta de secuencia operacional.
- c) Fallas frecuentes que obstaculizan la realización normal de las operaciones.
- d) Tareas y/o trabajos que consumen mucho tiempo.
- e) Procesos que provocan desperdicios.

- f) Trabajos constantes que deben perfeccionarse.
- g) Inconformidades de los clientes, etc.

El estudio de los sistemas y procedimientos es variable, su grado de dificultad está en razón directa de la complejidad de la estructura de organización en cada compañía, de su volumen de operaciones y, aún más, depende de las políticas y reglamentos establecidos por la gerencia para hacer funcionar un sistema; por otra parte, la capacidad de personal de sistemas y procedimientos es decisiva en la resolución de los estudios encomendados a éste departamento.

A.1 RECEPCION DE LA INFORMACION.

Para la recopilación de la información fue necesario realizar revisión y observación física de documentos, de los archivos tomando en cuenta el trabajo procesado y el que estaba pendiente obtener nombres del personal, clave, observar el orden de la organización, el tipo de equipo que se está utilizando y su estado.

Es muy útil también obtener las tareas para cada trabajo que se ejecuta en la unidad de estudio.

Mediante la simple observación uno se puede auxiliar en ciertas reglas que sirven para mejorar su uso, y son las siguientes:

I.- Determinar previamente los aspectos que interesa observar en forma precisa.

II.-El tomar notas, aunque breves, se constituye en el elemento más valioso de esta técnica, y

III.-El pasar las notas en limpio lo más pronto posible debe considerarse como una necesidad básica para no perder detalle de lo observado.

- La Observación Experimental -

Este tipo de observación requiere tener control sobre los elementos del problema, a fin de variarlos a voluntad para recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes.

La escasa aplicación que tiene en el campo de lo social se debe fundamentalmente al alto costo que significa el realizarla, amén de las dificultades que invariablemente representan los grupos humanos, reacios por naturaleza a los cambios generados.

- La Observación a Través de Registros -

La investigación de este tipo es bastante amplia e implica, por lo tanto, una gran clasificación según se trate. Sin embargo, para efectos administrativos, se distinguen dos tipos de formas de investigación, a saber:

1a., De registros (contables, estadísticos y administrativos).

2a., Bibliográfica (libros, folletos, revistas, etc.)

A la información recopilada en el empleo de esta técnica, se le conoce como "Información Secundaria", porque se refiere a hechos (clasificados y analizados por otras personas) de los que el analista o investigador debe echar mano cuando la naturaleza del trabajo a realizar así lo amerite.

A efecto se debe señalar que el investigador o analista debe reconocer sus obligaciones de "dar a la gente el crédito que se merece", en este tipo de investigaciones, dado que esto representa pagar un precio insignificante por los valores de información que puedan encontrarse en ella. (14)

14. David M. Robinson, Redacción de Informes para Decisiones Administrativas, Edit. Diana, S. A., México 1972.

También es necesario subrayar que para la realización óptima de este tipo de investigación, el analista debe, como primer paso, hacer un estudio de los objetivos que ha de marcarse para investigar, basado desde luego en las actividades desarrolladas durante el análisis del problema y el planteamiento, del mismo.

El segundo paso será preparar una bibliografía provisional - para después localizar las fuentes de donde se obtendrá la información que necesita.

Como tercer paso, el analista debe adoptar un procedimiento de registro de la información recabada que servirá para sus fi--nes (grabadora, fichas escritas a mano, etc.)

El último paso será procesar la información recogida que le servirá seguramente para determinar la cuantía y validez de lo -recopilado para los fines de su estudio.

En relación a la recepción de la información a manera de ve-rificar la información obtenida de los procedimientos del siste-ma de control de productos terminados en el Almacén.

Se considero la Entrevista Personal ya que esta es consideraa da como el mejor método en el estudio de sistemas, dado que per-mite establecer contacto con las personas entrevistadas y en consecuencia crea un vínculo de comunicación muy valioso; y si está es bien con ducida, el interrogado proporciona mayor información

y sugerencias importantes.

La mayor desventaja de esta técnica se localiza en el costo y el tiempo disponible para su aplicación, lo cual invariablemente deberá ajustarse al programa establecido y al presupuesto asignado al estudio.

Una clasificación de entrevista personal en los apuntes de Auditoría Administrativa del Prof. Jorge Alvarez Anguiano, y es la siguiente:

a) Entrevista Preliminar.-Es la que se hace con personas cuidadosamente seleccionadas dentro de la empresa, con objeto de -- descubrir la posible existencia de problemas, deficiencias, etc. que originan una dificultad que será necesario tomar en cuenta -- cuando se haga el estudio exhaustivo.

b) Entrevistas para sondeos rápidos.-Se utilizan para captar una situación específica en poco tiempo.

c) Entrevistar de posición.-Sirven para ubicar a los entrevistados según sus categorías o niveles jerárquicos dentro de la empresa.

d) Entrevistas de comprobación de hipótesis.-Se realizan éstas durante la recolección de datos y en la interpretación de -- los mismos. Se celebran con personas seleccionadas al azar, formulando preguntas concretas e interrogando al detalle a especialistas y técnicos que hayan estudiado problemas similares a los que deseamos comprobar.

e) Entrevistas de fondo.-Tienen como fin la recolección de datos en forma analítica y metódica, es decir, deberá adaptarse a un plan previamente elaborado, cuando se haya elegido este método de recopilación.

Las reglas para desarrollar la entrevista con un mayor grado de efectividad, son:

-Deberá iniciarse explicando al interrogado el fin que se -- persigue y los beneficios a obtener.

-Se debe crear un ambiente de confianza entre analista e interrogado.

-Hay que permitir al interrogado expresar sus ideas, sin niguna presión.

-Formular preguntas concretas e individuales.

-Se debe anotar de inmediato las respuestas obtenidas.

-Se eliminarán, en lo posible, las interrupciones.

-No contradecir al interrogado, aunque nos conste la false--dad de los datos proporcionados.

Los datos recopilados permitirán tener una visión de conjunto de las actividades que se realizan en el almacén de productos terminados y apreciar las deficiencias con que se labora.

Además de las técnicas de investigación mencionadas, se utilizaron Técnicas de Documentación y Análisis (como diagramas de procedimientos, Gráficas de Gantt, etc.) con objeto de tener una visión más clara de las actividades del sistema.

Se complementa la investigación, recabando información en -
otras áreas que tienen inherencia con el sistema, tales como la
Gerencia de Sistemas y Procedimientos y la Gerencia de Planta.

A.2

DOCUMENTACION DEL SISTEMA ACTUAL

La información recabada deberá procesarse de manera tal que se facilite su interpretación posterior y sirva, además, para la toma de decisiones en forma óptima.

Es importante aclarar que la información obtenida es de suma necesidad clasificarla, registrarla o documentarla de manera que siga una secuencia lógica y concorde con las funciones que se desarrollan en el sistema en estudio, es decir, el analista -- tendrá que auxiliarse de gráficas, diagramas, hojas de datos, -- listas de comprobación y programas de trabajo, símbolos claves, plantillas, cuestionarios, películas, etc., que se constituirán en elementales papeles de trabajo en el análisis y diseño de sis temas.

Es en los sistemas donde las gráficas encuentran su mayor -- aplicación, sin embargo, en la actualidad forman parte de casi -- todas las técnicas profesionales, debido a la utilidad que pro-- porcionan el permitir entender fenómenos complicados.

A efecto, a continuación se citan algunas de estas herra-- mientas de los sistemas, la forma de elaborarse, así como la -- aplicación práctica que se les da en el análisis y diseño de los mismos.

A.3

TECNICAS PARA DOCUMENTAR SISTEMAS.

A efecto de la realización de este trabajo entre las más conocidas y usuales técnicas, para documentar sistemas, tenemos las siguientes:

- LAS GRAFICAS DE FLUJO -

Son las representaciones de un procedimiento, el que mediante un lenguaje a base de símbolos permiten el análisis del mismo.

Se trata de una forma en la que los procedimientos actuales y los propuestos, puedan ser registrados; las actividades puedan ser reducidas a símbolos y representadas en forma gráfica.

Los símbolos usados en los gráficos (15).

Para hacer constar en un gráfico todo lo referente a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de -- cinco símbolos uniformes, que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades ó sucesos que probablemente -- se den en cualquier fabrica ú oficina. Constituyen, pues, una -- clave muy cómoda, inteligible en casi todas partes, que ahorra -- mucha escritura y permite indicar con claridad exactamente lo -- que ocurre durante el proceso que se analiza.

(15) Introducción al estudio del trabajo, segunda edición, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra - 1973.

La Gráfica de Flujo para su identificación deberá contener en la parte superior del mismo los datos que la identifiquen, tales como:

- Nombre del Departamento
- Nombre del procedimiento estudiado.
- Persona que lo realiza.
- Motivo del estudio.
- Punto de iniciación y terminación del procedimiento.

Una de sus principales ventajas se localiza al mostrar cualquier duplicación de fuerza, retroceso en las operaciones, demoras y cualquier comprobación o revisión excesivas. Puede saberse cuántas operaciones están involucradas, la frecuencia con que ocurren, cuántas transportaciones se requieren, etc.

La simbología utilizada en el diagramado puede ser mediante figuras que sugieran el tipo de actividad que se desarrolla, o bien a través de los símbolos ya existentes, (ver anexo no. 1).

Para su elaboración será necesario observar las siguientes reglas:

- a) Se elaboran de izquierda a derecha, y de arriba hacia abajo.
- b) Los símbolos deben estar conectados entre sí por la -- flecha que indica el sentido de la operación.
- c) La descripción que contengan los símbolos deberá ser -- breve y concisa.
- d) Deberá llevar una secuencia lógica.

- e) Al terminar el procedimiento se hará un resumen de las formas originadas y de las que finalizaron, las cuales deben coincidir con el procedimiento.
- f) Los documentos siempre tendrán un destino. Ningún procedimiento debe quedar sin un fin específico.

- DIAGRAMAS DE PROCESO DE OPERACION -

Son la representación gráfica de las operaciones, inspecciones, transportes, demoras, y almacenajes, en el orden en que se presentan. Para su confección, también es necesario observar -- ciertas actividades, tales como:

- a) Su identificación deberá contener los siguientes datos:
 - Nombre del proceso.
 - Nombre del Departamento y/o Sección.
 - Fecha de iniciación y terminación.
 - Nombre de quien lo elaboró.
- b) El diagrama deberá constar de cinco columnas para símbolos, una para la descripción del trámite, dos para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra más para observaciones.
- c) Se describirán los diversos pasos que comprenden el proceso, marcando en las columnas los símbolos correspondientes, uniéndolos mediante líneas.
- d) Al terminar la descripción, se obtienen los totales de cada una de las columnas (operaciones, transportes, inspecciones y demoras), así como de los metros recorridos

y el tiempo perdido en almacenamientos y demoras; estos totales servirán de indicadores y darán la pauta de la acción que conviene seguir.

Para lograr un análisis más completo de los diagramas de -- proceso, se deben considerar las siguientes observaciones:

- a) Todo detalle deberá ser investigado, no dando nada por supuesto.
- b) Es básico en el análisis la elaboración de las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, -- ¿Cuándo? y ¿Cómo?
- c) El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas con las que se analizó el método de operación.

Ejemplo de Diagrama de Proceso de Operación:

NOMBRE DEL PROCESO: _____											
DEPARTAMENTO: _____				SECCION: _____							
HOMBRE: _____		FORMA: _____			MAQUINA: _____						
INICIADO EN: _____											
TERMINADO EN: _____											
HECHO POR: _____											
FECHA: _____											
No.	EMPLEADO	DESCRIPCION	SIMBOLOS					M'S. DIST	"T"	DEM	OBSERVACS.
			○	→	□	◻	▽				
T O T A L E S:											

- EL DIAGRAMA MULTICOLUMNAR DE FLUJO DE PROCESO -

Está diseñado para seguir el rastro de un hombre o de un proceso; se usa en aquellos casos donde es necesario graficar un número de acciones simultáneas en un solo procedimiento; registran las acciones en línea vertical y con una distribución horizontal.

- DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO -

En este diagrama, auxiliados con una lista de actividades y una de tareas, es posible registrar todas las actividades de una unidad de organización. Su preparación dará la visión de conjunto que se necesita para efectuar un análisis de los diversos elementos que son importantes en el panorama general, sin dejar se confundir por los detalles.

Para su preparación, es necesario contar con una información detallada de las funciones y responsabilidades de aquéllos a quienes compete el análisis; esta información se obtiene mediante la lista de actividades que contienen la descripción de cada renglón distinto de trabajo ejecutado por cada individuo, y el número de horas empleadas en cada tarea semanalmente. La redacción deberá ser breve y precisa.

Las funciones del departamento se resumirán en la lista de actividades.

Las funciones individuales se transfieren al Diagrama de --

Distribución del Trabajo en orden descendente de importancia.

La información procedente de las listas de tareas de cada empleado, se transfieren al diagrama, en la misma forma que se hizo con la lista de actividades. En estos diagramas, es factible registrar las actividades de hasta seis personas.

Esto se hace con el objeto de aprovechar la capacidad del diagrama para destacar operaciones duplicadas o anticuadas, el total de horas comprendidas y la distribución general de trabajo entre los empleados.

Además de la técnicas anteriormente mencionadas para documentar sistemas, existen otras de no menor importancia y uso; sin embargo, consideramos que las ya descritas ejemplifican de manera fehaciente lo que sobre técnicas para documentar sistemas se pretendía plasmar en este estudio.

Cuando se tiene la información completa de las funciones que se desarrollan en un sistema de trabajo, se lleva a cabo un resumen ordenado de la misma, con el objeto de obtener el visto bueno de los responsables de la función, es decir que éstos verifiquen que lo investigado está vigente y no presenta variaciones ni errores de interpretación.

Este resumen también servirá de base para analizar posteriormente la misma información recopilada de acuerdo con el orden que presenta en la actualidad.

A-4 ANALISIS Y CRITICA DE LA INFORMACION.

Reunida la información sobre la situación actual del sistema o procedimiento, el siguiente paso es hacer una revisión o análisis de la misma, es decir se debe diagnosticar la situación -- aplicando una metodología adecuada y los conocimientos adquiridos sobre el problema, de tal modo que los resultados de la investigación deban ser individuales y las características de la misma referidas al conjunto.

Clasificados los elementos según el análisis que debe realizarse desde varios puntos de vista, entre otros cabe mencionar -- los siguientes:

- 1, Indagar si existe duplicidad de funciones.
- 2, Ver si puede mejorarse alguna operación.
- 3, Buscar la posibilidad de combinar operaciones.
- 4, Determinar si es realizable alguna actividad en otro lugar.
- 5, Investigar si existen demoras y si pueden eliminarse.
- 6, Ver si pueden combinarse revisiones con operaciones - productivas.
- 7, Indagar si es posible obtener un flujo directo de los documentos para evitar retrocesos.
- 8, Verificar si existen cuellos de botella, y si pueden evitarse.
- 9, Evaluar los elementos analizados en conceptos de ahorro de esfuerzos, disminución de tiempos y reducción de cos

tos.

La determinación de los puntos mencionados, se puede lograr a través de la aplicación del Análisis Científico. (16), que comprende las siguientes etapas:

- 1a, Estudio de los elementos.- Debe hacerse un estudio completo y veraz de los componentes que integran el sistema.
- 2a, Diagnosticar en forma detallada.-¿Qué tendencias se registran en el campo de cada elemento?
- 3a, Determinación del propósito y sus relaciones.-¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados entre sí?
- 4a, Investigación de las deficiencias.- Esto permitirá al analista descubrir las desviaciones de los sistemas, procedimientos o normas y exhibirá las deficiencias encontradas en los planes, objetivos, organización y controles.
- 5a, Hacer un balance analítico.- ¿Qué objetivos deberfan lograrse en el campo de cada elemento?
- 6a, Comprobación de Eficacia.- En este paso será necesario efectuar pruebas a cada factor para su evaluación.
- 7a, Búsqueda de Problemas.- ¿Cuáles son los elementos del factor que ejercen influencia limitadora?
- 8a, Arribo a Soluciones.- ¿Cuáles son los elementos del factor que ejercen influencia limitadora?
- 9a, Determinación de Alternativas.-¿El analista debe atender los numerosos factores que surgen y que pueden determinar la elección de un método con preferencia a otro?

16. William P. Leonard, Auditoría Administrativa. Editorial Diana, S. A. México, 1971.

10a, Definición del Método para Mejorar la Operación.- En -- sus labores de evaluación, el analista estará siempre - alerta para idear mejores formas de hacer las cosas.

Ahora bien la hipótesis a comprobar en esta investigación es entender la importancia que tienen los sistemas y los procedimientos para el Lic. en Administración, como un apoyo a la toma de decisiones en cualquier empresa, departamento ó sección ú oficina.

El objetivo primordial de esta investigación es de explicar lo más objetivamente posible la planeación y la ejecución de los sistemas y procedimientos en una organización.

Pues bien en el Almacén de Productos Terminados se lleva un procedimiento para el control de las existencias muy deficiente - ya que nunca se realizaron los Procedimientos a base de elaborar diagramas de flujo y sólo se realizó un listado de actividades -- donde se describan los pasos a seguir para llevar el debido con-trol de existencias del Almacén de Productos Terminados.

Mediante las entrevistas que se realizaron se puede decir -- que no existe un flujo de información entre los empleados de nue-vo ingreso ya que algunos no conocen el procedimiento completo re-lacionado con la función que desempeñan. Entre otras deficiencias también se encontraron las siguientes.

- Que existan demoras en las devoluciones a los clientes.
- Envíos equivocados (tanto en volumen como al lugar de des-

tino) del Almacén de Productos Terminados a nuestros clientes.

- Falta de un sistema de registro oportuno en el Almacén de Productos Terminados de los productos que se reciben y se despachan, lo que se traduce en un control deficiente.

A.5 - REPORTE O INFORME SOBRE EL SISTEMA ACTUAL.

En base a la interpretación de los resultados concernientes al estudio de sistemas, esto no es otra cosa que la comprobación o rechazó de las hipótesis planteadas en la investigación preliminar.

La presentación del informe dependerá también de la naturaleza del estudio que se le hizo al sistema en cuestión y esto dependerá del tipo y la extensión del informe.

Este deberá ser dirigido al ejecutivo principal de la empresa y a los demás ejecutivos menores involucrados en el estudio.

El Formato para la presentación de informes utilizados en Administración es el siguiente:

El formato para la presentación de informes más utilizado en Administración, es el siguiente: (17)

CONTENIDO

I Finalidad y alcance del estudio.

- II Puntos sobresalientes encontrados.
- III Aspectos comentados con la supervisión.
- IV Prácticas corrientes. (Métodos de análisis empleados).
- V Discusión o comentarios. (Interpretaciones del Analista).
- VI Recomendaciones. (Gráficas, diagramas, etc., que deban acompañar al estudio).

El primer punto consiste en delinear una introducción adecuada a la finalidad del estudio.

En el punto dos, se deben exponer los hechos o deficiencias que necesitan una acción correctiva inmediata.

En el tercer punto habrán de consignarse los cambios de impresiones tenidos con los supervisores del sistema.

En el cuarto, se anotarán los detalles, condiciones, forma de realización, etc., de los aspectos que se están examinando.

En seguida (quinto paso), se anotarán las prácticas propuestas, los argumentos en pro o en contra, las conclusiones generales, etc.

En el apartado de recomendaciones o propuestas, deberán expresarse las proposiciones que al analista le parecen ventajosas para la empresa.

Por último, la parte correspondiente a ilustraciones se reservará para la presentación de gráficas, listas, ejemplos y otra clase de ilustraciones que sea necesario incluir en el texto para reforzar lo escrito y para completar la investigación y la comunicación a la Dirección.

A continuación se mencionan los puntos esenciales que distinguen al buen informe para decisiones administrativas:

1º Deberá estar bien redactado el escrito con suficiente claridad para evitar interpretaciones equívocas al lector del mismo.

2° El redactor tendrá que esforzarse al máximo para expresar sus ideas con exactitud, concisión y cortesía. Para lo primero, se basará en información definida y comprobable, lo segundo implica una exposición precisa de lo que se informa, y la cortesía en el empleo de palabras y expresiones que eviten una innecesaria brusquedad en las alusiones.

3° Es conveniente emplear un vocabulario sencillo, evitar términos técnicos, prestar atención a ortografía, puntuación y aspectos gramaticales en general, y redactar en un estilo preciso y descriptivo.

4° El analista no debe saltar demasiado pronto a conclusiones.

5° El informante necesita ser veraz y cuidadoso, enfocar las cosas con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados o prejuicios personales.

Su informe deberá hacerlo en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona gramatical.

Con esto se termina lo que en mi parecer, es necesario realizar para la planeación y aplicación de los Sistemas y Procedimientos, a partir de la necesidad planteada y hasta lo que debe contener un informe de deficiencias encontradas en el estudio de los Sistemas y Procedimientos.

B: ¿ EXISTE LA POSIBILIDAD DE MEJORAR
LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ?

Como ya se dijo antes, todo sistema siempre está sujeto a sufrir cambios y por efectos teóricos, y por haber encontrado algunas deficiencias en el sistema actual, el siguiente paso es el Diseño de un nuevo Sistema, Método ó Procedimiento, tema que abarca el siguiente punto de esta investigación.

C: DISEÑO DE UN NUEVO SISTEMA.

C.1 Determinación de requerimientos

Diseñar un nuevo sistema involucra la identificación de los insumos que lo forman, tales como: Materiales, Energía y Flujo de información, éstos elementos forman parte esencial de todo sistema.

Por material se entiende, las instalaciones y objetos que forman el sistema (la materia prima, si la hay, fluye a través del proceso).

Un sistema debe ser diseñado (por ejemplo) para asegurar la adquisición de materiales o componentes necesarios para llevar a cabo el proceso productivo de una industria. Al efecto, el diseño incluirá la identificación de los medios de transporte requeridos para mover el material a la ubicación del proceso; también será indispensable conocer la distribución física de la planta y el equipo de manejo de materiales, pues está mostrando en ellos el proceso de la planta y el flujo de materiales dentro de la misma.

Los sistemas, para su operación necesitan energía, ésta se puede conseguir, ya sea de fuentes externas ó por una planta propia. El proceso de fabricación puede requerir gas natural, petróleo, carbón ó otro combustible propio de la producción. También requería energía humana, que aunque es una energía variable considerada individualmente, en conjunto, el grupo representa una fuente estable. Para operar un sistema se requiere de la energía humana, tanto física como mental.

La información es otro elemento básico de cualquier sistema, pues facilita las relaciones internas entre los subsistemas. La información deberá fluir a través del sistema junto con el material necesario para poder lograr los objetivos deseados, por ejemplo, en la adquisición de materia prima, las requisiciones, pedidos, conocimientos, conocimientos de embarque, recepción de información, reportes de inspección, son ejemplos claros de un flujo de información.

C.2 Requerimientos del sistema.

Con el fin de cumplir con el objetivo que debe seguir todo sistema de Control de existencias, y que de hecho es lo que debe de implantarse en la empresa, en cuestión, adecuado desde luego a las necesidades de la misma, a continuación se detallan los requerimientos indispensables para tal fin:

- La realización de un sistema de Control de Existencia de Productos Terminados que nos envíen las diferentes plantas al almacén de productos terminados y que éste ofrezca resultados mejores que el anterior y que tenga una secuencia lógica de los pasos a seguir, para que las personas que lo empleen, lo utilicen como un manual de inducción elaboren sus tareas lo más objetivamente posible, para:

- Que no existan demoras en las devoluciones a los clientes, mediante las devoluciones de material defectuoso ó equivocado enviado por las plantas -

productivas de la empresa al almacén de producto terminado, y atendiendo lo --
más pronto posible la petición del cliente.

- Implantar un sistema de control que permita obtener registros oportunos y precisos para el establecimiento de programas de suministros, para que -
nuestros clientes reciban la mercancía solicitada en la cantidad especificada-
a tiempo y en buenas condiciones de seguridad.

- Mediante un registro eficiente controlar las entradas y salidas de --
producto terminado, para que se proporcione una información precisa y oportuna
cuando se requiera.

D IMPLANTACION DEL NUEVO SISTEMA

D.1 Obtención de la aprobación del nuevo sistema.

Una vez que se encontró la mejor solución al problema, y que, por lo tanto, se tiene el mejor sistema, este se someterá a la aprobación de las personas responsables de tomar decisiones.

Es frecuente que el ejecutivo responsable no apruebe el nuevo sistema -- aunque este haya sido desarrollado con todo detalle, y tal caso significaría volver a empezar.

Por lo tanto, en esta nueva etapa lo importante es vender el sistema. Y así como se convenció a la Dirección de la empresa para que aceptara hacer el estudio, es necesario convencerla para que acepte el nuevo sistema, ya que, de otra manera, todo el trabajo hecho carecería de valor.

Como paso primero, se requiere definir a las autoridades que van a otorgar la aprobación y en qué momento la otorgarán. Es conveniente lograr una -- aprobación general del sistema, aunque posteriormente, al entrar en detalles -- haya necesidad de hacer algunas modificaciones..,

Los siguientes pasos se deben tomar en cuenta para lograr "vender" el -- nuevo sistema:

A, Una preparación cuidadosa del informe que será el eje principal de -- nuestra acción, y que debe contener:

- a) Antecedentes del estudio.
- b) Objetivos.
- c) Método de desarrollo.
- d) Descripción del sistema propuesto.
- e) Costo.
- f) Limitaciones y recomendaciones.

B, Modificación de áreas afectadas.- Se debe comunicar por escrito a las áreas que afecta el nuevo sistema, para que acudan todas las personas involucradas a la presentación del mismo. El memorandum de notificación debe señalar la mejor disposición de presentar el informe para mostrar el nuevo sistema.

C, Lugar y tiempo adecuados.- El lugar de reunión para presentar el nuevo sistema, deberá ser cerrado, silencioso, con bastante visibilidad, para que no haya distracciones y las personas puedan oír perfectamente a los expositores y ver lo que presentan.

El tiempo se debe escoger en un momento en que el ejecutivo de la decisión no tenga que resolver otro problema que impida su concentración, y por lo mismo la comprensión del nuevo sistema.

D, Dirección de Juntas.- Tiene por objeto la coordinación de las personas que asisten a la presentación, el ejecutivo principal o un subdirector que será el que dirija la junta, dejando primero que el expositor del sistema tome la palabra para, posteriormente, ir resolviendo las dudas que surjan sobre lo que está explicando.

E, Ayudas visuales.- El hacer uso de las ayudas visuales como gráficas, carteles, etc., ayuda a aclarar las dudas surgidas en la comprensión del sistema. Es conveniente que preparen amenos y muy gráficos estos carteles, para atraer la atención de los participantes en la junta y resolver con mayor facilidad sus dudas.

Al recopilar la información, el analista hubo de tener buen cuidado de conocer todos los elementos integrantes del sistema actual, por lo que con perfecto conocimiento de causa, puede contestar todas las preguntas que se le ---

hagan. Un titubeo o una duda, crearán desconfianza entre los asistentes a la reunión, que harían creer que la investigación no fué lo profunda que se necesitaba y pondría en peligro la aprobación.

F, Aprobación de los Ejecutivos.- Para lograr la aprobación del nuevo sistema y proceder a su implantación, el expositor debe seguir una estrategia que contempla dos fases:

- a) Actividades que se desarrollarán, y
- b) Plan de acción.

En su exposición, el analista, buscando la aprobación del nuevo sistema para su implantación, definirá las actividades que habrán de seguirse. Estas pueden ser:

- 1, Comunicación al personal encargado de la función de la decisión de la dirección.
- 2, Programa de acción.
- 3, Area que realizará el nuevo sistema.
- 4, Selección del personal de análisis del sistema.
- 5, Adiestramiento de este personal.
- 6, Pruebas de instalación.
- 7, Instalación de los nuevos métodos y procedimientos.
- 8, Revisión o auditoría de dichos métodos y procedimientos.

El plan de acción que seguirá el expositor del nuevo sistema, será el presentar, al finar del informe, una gráfica de actividades en forma ordenada y consecutiva, con su respectiva asignación de tiempos de realización, y dando

una fecha exacta para la implantación del nuevo sistema ; anexará a su vez, -- una hoja de aprobación, en donde los ejecutivos firmarán de conformidad.

Una vez que se tienen las aprobaciones del sistema propuesto, se deben - enfocar todos los esfuerzos a la implantación misma, que en sí constituye la - parte dinámica del sistema, elaborando una programación para la implantación.-

En este momento hay que auxiliarse con las herramientas de planeación -- tales como las Gráficas de Gantt y/o la red del Camino Crítico.

D.2 Implantación del Sistema:

Al llevar a cabo la implantación del sistema, se requiere la realización de ciertas actividades, como el dibujo, revisión e impresión de documentos que servirán como fuentes de información al sistema. Al realizar ésta actividad, el encargado de la misma debe coordinarse con la persona que lleva a cabo el control de formas, con el fin de poder controlar mejor las nuevas que surgen.

Básico a la implantación, es adiestrar y/o entrenar al personal que se encargará de la función, mediante cursos fuera del área de trabajo, o bien sobre la marcha; en ambos casos se prepararán calendarios para llevar a cabo dicho entrenamiento, habrá quedar algunas explicaciones de los instructivos y manuales del nuevo sistema; también es de suma importancia buscar el acondicionamiento del local, área y espacio necesarios, distribución física, ubicación del personal, etc.,

Antes de implantar el nuevo sistema de manera definitiva, y con el fin de lograr exactitud de operación, es necesario realizar pruebas piloto y/o en paralelo que servirán para definir el alcance del sistema. Los resultados de la prueba se analizarán cuidadosamente y como resultado de éste análisis se tendrán que corregir las fallas encontradas y ajustar el sistema. Hay que redactar un informe comparativo del nuevo sistema respecto del anterior.

Otro aspecto importante en la implantación del sistema es la estimación de los recursos humanos, técnicos y materiales, necesarios para el futuro funcionamiento del sistema.

A continuación, se analizan diez normas que se deben tomar -

en cuenta en la implantación:

- Tener todo listo antes de empezar.
- Mantener el programa de implantación.
- Evitar las precipitaciones y las decisiones urgentes.
- Anticipar y eliminar las crisis.
- No perder la confianza ni el entusiasmo.
- Mantener a todos los afectados o que tengan relación con el proyecto perfectamente informados de los adelantos.
- Tener cuidado de prevenir las desavenencias entre el personal durante la implantación.
- Evitar los recargos de trabajo, tiempos extras ú otro tipo de pérdidas de tiempo del empleado: es preferible emplear ayuda adicional.
- Evitar la interrupción de la corriente de datos y los servicios durante las labores de implantación.
- No sacrificar la buena ejecución en aras de la brevedad.

Una vez hecho esto, se hace la implantación definitiva del nuevo sistema, que consiste en:

- A, Instalación física del sistema.
- B, Vigilancia del sistema.
- C, Informe de terminación del sistema.

D.3 Revisión, Control y Vigilancia del Sistema.

Víctor Lazzaro, En su obra "LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS", define la vigilancia de sistemas como:

"El exámen inteligente y constructivo de los sistemas y procedimientos de la empresa".

La vigilancia y revisión de los sistemas, permiten descubrir algunas deficiencias de los mismos; entre las principales, encontramos:

- a) Desviación del sistema implantado.
- b) Aumento del volúmen de operaciones de la empresa.
- c) Cambio de políticas que afectan directa o indirectamente al sistema.
- d) Cambio de condiciones en las que se ejecutaba o realizaba el sistema.
- e) Discrepancia en las operaciones.
- f) Deficiente preparación del personal para llevar a cabo las funciones del sistema.

La vigilancia de los sistemas se puede hacer de dos formas básicas:

- 1a, Elaborando un calendario de fechas de revisión.
- 2a, Aplicando cuestionarios, ya sean generales, específicos, de pruebas reales o de sugerencias.

D.4 SISTEMA PROPUESTO.

Una de las necesidades primordiales de la empresa en cuestión, en el departamento del Almacén de productos terminados que depende de la Superintendencia de Almacenes y esta a su vez depende de la Gerencia de Contraloría, es llevar un control adecuado de las existencias en el Almacén de Productos Terminados, aunado a las deficiencias operativas encontradas en el sistema actual y a los requerimientos señalados para el óptimo control del mismo, sirven de base para proponer la estructuración de un nuevo sistema, constituido por varios procedimientos como sigue:

PROCEDIMIENTOS.

- I - Recepción de Producto Terminado (Equipo Original)
- II - Embarque de Pedidos. (Equipo Original)
- III - Devoluciones a las plantas.
- IV - Devoluciones de equipo original al Almacén.
- v - Control del Kardex. (entradas y salidas)
- VI - Control de Existencias.

Descritos como sigue:

1. Objetivo.
2. Responsabilidad y Alcance.
3. Políticas.
4. Procedimientos.
5. Formas.

I.- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

Indice:

1. Objetivo.-Controlar la recepción de productos terminados enviados por las diferentes plantas para el almacén en México, D.F.

2. Responsabilidad y Alcance.-Es de aplicación obligatoria para las siguientes áreas:

- Control de Producción.
- Inspección Final.
- Almacén de Producto Terminado.

3. Políticas.-Todos los productos terminados enviados por las plantas, deberán invariablemente contener su correspondiente forma de "Entrega de producción" ó "Orden de Transferencia para consignación"

- Inspección Final de cada planta es responsable de verificar que los productos terminados cumplan con las especificaciones de calidad establecidas, y que el envío al Almacén de Producto Terminado sea con la certificación correspondiente.

- Es responsabilidad del Almacén de Producto Terminado verificar que al recibir el producto terminado éste se encuentre dentro del programa mensual de producción, en caso contrario no se dará entrada al Almacén.

- Es responsabilidad de cada planta el enviar sus productos terminados de Equipo Original empacados, asegurando la protección de los mismos.

- Todo producto terminado elaborado por las plantas será con-
siderado como terminado después de ser recibido por el Almacén -
de Producto Terminado.

4. Procedimiento:

I. Recepción de Producto Terminado Equipo Original.

Responsable: Supervisar de Equipo Original.

Actividades:

4.1. Recibe los productos terminados enviados por las plan-
tas con su correspondiente "Entrega de producción" ó "Orden de -
Transferencia" - ver formas 5.1 y 5.2 - por cada producto - pis-
tón, perno, válvula y puntería.

4.2. Verifica que la entrega este dentro del programa men--
sual de producción y que no exista diferencia entre lo entregado
físicamente y lo señalado en la forma de entrega de producción.
En caso contrario elabora una "Devolución a la planta" - ver pro-
cedimiento de devoluciones- no. 3

4.3. Supervisa que los productos para las plantas armadoras
de Ford y Dina Cummins, traigan el certificado de Control de Ca-
lidad respectivo.

4.4. Acomoda los productos recibidos de las plantas y efec-
túa su separación, de acuerdo al número de parte, diametro y co-
lor; y los almacena en sus respectivas tarimas.

4.5. Verifica que el empaque del producto sea el adecuado -
en cuanto a seguridad y presentación. En caso necesario, reempa-

ca el material.

4.6. Distribuye la forma de "entrega de producción" de acuerdo al siguiente cuadro:

original-Proceso de datos.

c. azul -Control de Producción.

c. blanca-Análisis Estadístico.

c. rosa - Operativo de ventas.

c. verde- Kardex de Almacén de Producto Terminado.

c. amarilla-Archivo de la sección.

4.7. Distribuye la "Orden de transferencia" de acuerdo al siguiente cuadro:

original-Proceso de Datos.

copia- Kardex.

copia- Archivo de la sección.

copia- Operativo de Ventas.

II EMBARQUE DE PEDIDOS.

1. Objetivo.-Controlar que el envío de los productos se realice de manera eficiente, para que nuestros clientes reciban la mercancía solicitada en la cantidad especificada, a tiempo y en buenas condiciones de seguridad.

2. Responsabilidad y Alcance.-Es de aplicación obligatoria en toda el área de embarque perteneciente al Almacén de Producto Terminado.

3.- Políticas.

3.1. Los Embarques se realizarán de acuerdo a las siguientes prioridades:

- Equipo original para plantas armadoras.
- Emergencias foráneas.
- Back Order (orden de respaldo)
- Regulares
- Zona Fronteriza.
- Exportación.
- Especiales.

3.2. Todos los embarques irán acompañados con su correspondiente factura, lista de empaque y salida de mercancía.

3.3. Es responsabilidad del jefe de embarques o de sus auxiliares el verificar que los productos embarcados sean los especificados en el pedido y que concuerden con la lista de empaque y la salida de mercancía correspondientes.

3.4. Se utilizará al máximo el espacio disponible de las camionetas de transporte, asegurando el acomodo y seguridad de los productos.

3.5. El pago de los Fletes causado por envios de emergencia, será por cuenta del cliente.

3.6. Es responsabilidad del jefe de embarques, el verificar que los choferes regresen la factura ó remisión, sellada y firmada por el cliente, en todos los embarques locales.

3.7. Es responsabilidad del Jefe de Embarques, vigilar que el importe señalado en el talón de embarque sea el correcto. En caso de cualquier modificación, la verificará directamente con el encargado de la línea de transporte.

4. Procedimiento: Embarque de Equipo Original.

Responsable:	Actividades:
Ventas Equipo Original.	4.1.Elabora diariamente en forma de requerimiento, según sean las necesidades para el Embarque de Equipo Original y la turna al supervisor de empaque de Equipo Original.
Supervisor de Empaque de Equipo Original.	4.2.Recibe la forma de requerimiento para equipo original y la compara contra su listado diario de existencias.

Responsable:

Actividades:

Supervisor de Empaque
de Equipo Original.

4.3 Surte de acuerdo a existencias y con base en las prioridades señaladas en la forma de requerimiento.

4.4 Elabora una prefactura consultando la libreta de control de facturación de equipo original y anota en la prefactura el número consecutivo de la factura que corresponde.

4.5 Anota en la prefactura el número de cuenta del cliente, razón social y domicilio.

4.6 Especifica la cantidad surtida de cada producto, por número de parte, grado y color.

4.7 Sobre la prefactura, anota los precios, el importe total, IVA y la fecha del pedido.

4.8 Envía la copia de prefactura a Proceso de datos.

Responsable:

Supervisor de Empaque
de Equipo Original.

Actividades:

4.9. Una vez que recibe la factura en
viada por proceso de datos, anexa a
la misma, el certificado de "O.K."
elaborado por control de calidad so-
lo para las plantas armadoras de --
Ford y Cummins.

4.10. Elabora una salida de mercancía
ver forma 5.1. material surtido.

4.11. Entrega la factura al chofer --
transportista.

4.12. Supervisa que el material sea -
acomodado con cuidado y aprovechando
al máximo el espacio disponible de -
la camioneta.

4.13. Una vez entregado el pedido al
cliente, verifica que el chofer le -
entregue el original de la factura o
la copia que dice remisión, sellada
y foliada de recibido por el cliente.

4.14. Archiva la factura en el expe--
diente del cliente respectivo.

III DEVOLUCIONES A LAS PLANTAS.

1. Objetivo.- Controlar el envío de los productos terminados devueltos a las plantas por el Almacén de Producto Terminado.

2. Responsabilidad y Alcance.- Es de aplicación obligatoria para las siguientes áreas:

- Control de producción.
- Inspección final.
- Almacén de producto terminado.

3. Políticas.

3.1 Todos los productos terminados devueltos a las plantas deberán tramitarse mediante la elaboración de la forma "Devoluciones de producto a la planta" ó "Orden de Transferencia por Devolución".

3.2 Todo producto terminado será devuelto a la planta respectiva en cualquiera de los siguientes casos:

- Por encontrarse fuera del programa mensual de producción.
- Por mala identificación del producto.
- Por material defectuoso.
- Por encontrarse el material revuelto.
- Por faltantes físicos en la entrega de producción (por la diferencia).

3.3 La autorización para efectuar devoluciones a las plantas, será otorgado por el Superintendente del Almacén de Producto Terminado.

4. Procedimiento: Devoluciones a las plantas.

Responsable:

Actividades:

Supervisor de Equipo Original y/o Supervisor de Empaque.

4.1 Recibe el material entregado por las plantas y lo verifica contra el programa mensual de producción.

4.2 En caso de encontrarse fuera de programa, mal identificado, piezas faltantes, defectuosas ó revueltas, elaborará una "Devolución de producto a la planta" ó una "Orden de Transferencia" Ver formas 5.1. y 5.2, especificando el concepto por el cual se regresa el material, así como el número de "Entrega de Producción" y fecha correspondiente.

4.3 Solicita la firma de autorización del Superintendente del Almacén de Producto Terminado.

Responsable:

Actividades:

Supervisor de Equipo
Original y/o Supervi-
sor de Empaque.

4.4 Distribuye la "Devolución de Pro-
ducto", de acuerdo al siguiente cua-
dro:

Original- Proceso de datos.

C. Rosa - Archivo de la sección.

C. Azul - Control de Producción.

C. Amarilla - Control de calidad.

C. Verde- Kardex del almacén de prod.
terminado.

C.Extra- Control de Back-Order.

4.5 Distribuye la "Orden de Transfe-
rencia por devolución" en la siguien-
te forma:

Original y una copia-Planta respec-
tiva.

Copia- Proceso de datos.

Copia- Kardex.

Copia- Control de Back-Order.

IV ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.

1. Objetivo.- Controlar las devoluciones recibidas de los clientes y efectuar su reposición física ó su acreditación por el importe correspondiente, otorgando una inmediata satisfacción a nuestros clientes.

2. Responsabilidad y Alcance.- Es de aplicación obligatoria para las siguientes áreas:

- Almacén de Producto Terminado.
- Ventas.
- Crédito y Cobranzas.
- Contabilidad y
- Auditoría.

3. Políticas.

3.1 Todo material de reposición que se envíe al cliente, irá acompañado de su factura y del pre-reporte de reclamación correspondientes; independientemente del diagnóstico posterior que realice la Gerencia de Servicio y Promoción.

3.2 Toda devolución recibida en el almacén de Producto Terminado, será surtida en el mismo día en que se recibe.

3.3 Todo el material diagnosticado como defectuoso, se regresará a la planta correspondiente por medio de una "Devolución a la planta" especificando el concepto del rechazo.-Ver procedimiento No. 3.

3.4 El almacén de Producto Terminado, elaborará un aviso - de débito, por todos los gastos incurridos en la evaluación y manejo del material cuyo diagnóstico sea injustificado.

4. Procedimiento: Devolución del equipo original al almacén.

Responsable:

Actividades:

Supervisor de Equipo
Original.

4.1 Recibe el material regresado por la planta armadora, junto con el aviso de devolución correspondiente elaborado por el cliente y el certificado de control de calidad del material defectuoso.

4.2 Elabora un borrador de "Devolución de clientes" anotando la razón social, domicilio, cantidad y número de parte de los productos rechazados por el cliente.

4.3 Especifica el motivo del rechazo con base en la devolución recibida - del cliente.

4.4 Busca en el archivo del cliente - que corresponde, la factura a la que se refiere la devolución y le saca -

Responsable:

Supervisor de Equipo
Original.

Actividades:

una copia.

4.5 Anexa al borrador de la "Devolución de clientes" la copia de la factura y la devolución enviada por el cliente.

4.6 Envía la documentación a la Superintendencia del almacén de Producto Terminado,- Sigue .4.7-,envía el material defectuoso a la planta que corresponde- Ver procedimiento No. 3.

Responsable:

Secretaria del Superintendente de Almacén de Producto Terminado.

4.7 Recibe el borrador de la devolución a clientes junto con la copia de la factura y la devolución del cliente.

4.8 Elabora un aviso de crédito por el importe de la devolución especificando el motivo de la misma.

Responsable:

Secretaria del Super
intendente de Almacén
de Producto Terminado.

Actividades:

4.9 Solicita la firma de autoriza --
ción del Superintendente del Almacén
de Producto Terminado.

4.10 Anexa al aviso de crédito la co
pia de la factura correspondiente (y-
envía a crédito y cobranzas)

4.11 Regresa el borrador de la devo-
lución junto con la devolución del -
cliente y una copia del aviso de cré
dito al supervisor de equipo origi--
nal.

Supervisor de Equipo
Original.

4.12 Recibe la documentación y la --
archiva en el expediente del cliente
correspondiente.

V CONTROL DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO.

1. Objetivo.- Controlar el registro exacto de las entradas y salidas de Producto Terminado y de material de empaque, para -- proporcionar una información precisa y oportuna, en cuanto a existencias.

2. Responsabilidad y Alcance.- Es de aplicación obligatoria para el área de control de existencias del Almacén de Producto Terminado.

3. Políticas.

3.1 Todos los movimientos efectuados en el almacén de Producto Terminado-entrada y salida- deberán registrarse en la tarjeta del kardex correspondiente, el mismo día en que se recibe la documentación.

3.2 Cada vez que se realiza un movimiento de entrada o salida deberá calcularse y anotarse el nuevo saldo.

3.3 Todos los documentos recibidos en el almacén de Producto Terminado una vez operado, serán impresos con el sello de "Operado en Kardex" y archivados de acuerdo al número consecutivo de cada documento.

3.4 Es responsabilidad del jefe de control de existencias, verificar mensualmente la inversión total registrada en el almacén por medio de la comparación del listado de existencias de Producto Terminado contra la balanza de comprobación (valores) y ---

contra las tarjetas de kardex (unidades).

3.5 Toda diferencia encontrada en el punto anterior, será reportada a Auditoría Interna para que se realice la corrección correspondiente, ya sea en kardex o en proceso de datos.

4. Procedimiento: Control de kardex-entradas y salidas.

Responsable:

Actividades:

Auxiliar de kardex.

4.1 Recibe y registra los siguientes documentos:

- Entregas de Producción.
- Avisos de crédito por devoluciones de los clientes.
- Ordenes de transferencia de materiales.
- Ordenes de transferencia de rectificado.
- Facturas.
- Devolución del producto a la planta.
- Ajustes de Auditoría Interna.

4.2 Localiza la tarjeta de kardex -- que corresponde de acuerdo al número de parte y sobre medida.

Responsable:

Actividades:

Auxiliar de kardex.

4.3 Realiza el movimiento de entrada o salida que corresponda y anota el nuevo saldo.

4.4 Imprime el sello de "Operado en kardex" en cada uno de los documentos registrados.

4.5 Archiva cada documento en su fila correspondiente, verificando que la numeración sea progresiva.

4.6 A fin de mes elabora una relación de existencias de Producto Terminado, la cual envía a ventas.

4.7 Abre una tarjeta de kardex por los productos terminados de importación, anotando la aduana por la que entró y el número de pedimento aduanal.

4.8 Elaborar una relación mensual de las existencias y la envía a control de producción.

VI.- Procedimiento control de existencias.

Responsable:

Actividades:

Auxiliar de Control
de Existencias.

4.1.1 Recibe los listados mensuales de existencias de Producto Terminado y cajas de cartón enviado por el proceso de datos.

4.1.2 Verifica las cantidades señaladas en el reporte, contra las tarjetas de kardex correspondiente.

4.1.3 Si existe diferencia elabora un memorándum señalando el número de parte y sobre medida a que corresponde de la diferencia.

4.1.4 Envía el memorándum a Auditoría Interna para la autorización correspondiente.

4.1.5 Una vez autorizada por Auditoría Interna la corrección, envía el memorándum a proceso de datos ó al kardex según corresponda efectuar la corrección.

Responsable:

Actividades:

Auxiliar de Control
de Existencias.

4.1.6 Archiva una copia del memorán-
dum para su control.

E CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 1.- El conocimiento integral de la Administración es la clave - del éxito para el Lic. en Administración, ya que la consolidación de una organización dentro del mercado y la proyec-- ción misma de la empresa hacia el futuro descansa fundamen-- talmente en el reconocimiento de los Recursos Humanos porque este es quien planea, organiza, integra, dirige, ejecuta y - controla las actividades de la empresa. De ahí que sea vi-- tal crear un ambiente agradable de trabajo, para lograr por un lado su desarrollo personal dentro de la organización y por otro lado, lograr su capacitación y motivación como re-- quisito indispensable para optimizar el proceso administra-- tivo y productivo.
- 2.- Una de las herramientas con que cuenta el Licenciado en Ad-- ministración en la actualidad para realizar mejor su traba-- jo, es el estudio y la descripción de los Sistemas y los Pro-- cedimientos.
- 3.- Mediante la evaluación de los sistemas y los procedimientos el Licenciado en Administración puede detectar cualquier sín-- toma de ineficiencia en el actuar de una empresa.
- 4.- Se debe pugnar porque la aplicación de los sistemas y los - procedimientos en la administración, produzcan resultados - que aumenten el grado de productividad de la empresa.

- 5.- A través de los sistemas y los procedimientos los ejecutivos, los gerentes y los demás que involucre la implantación de un nuevo sistema, pueden conocer que se quiere, que se busca y a donde se va, ya que se definen los objetivos, políticas, responsabilidades y los procedimientos.

- 6.- Los sistemas y los procedimientos son una necesidad imperiosa pues constituyen un medio para difundir políticas y rutinas administrativas.

- 7.- La presentación de los informes resultantes del Análisis y crítica de la información, debe ser lógica, secuencial y lo suficientemente explicativa para que pueda ser comprendida por los integrantes del área investigada.

- 8.- La Estructuración de los sistemas y procedimientos administrativos de toda empresa, debe ser fundamental, para la toma de decisiones por la alta dirección de la misma.

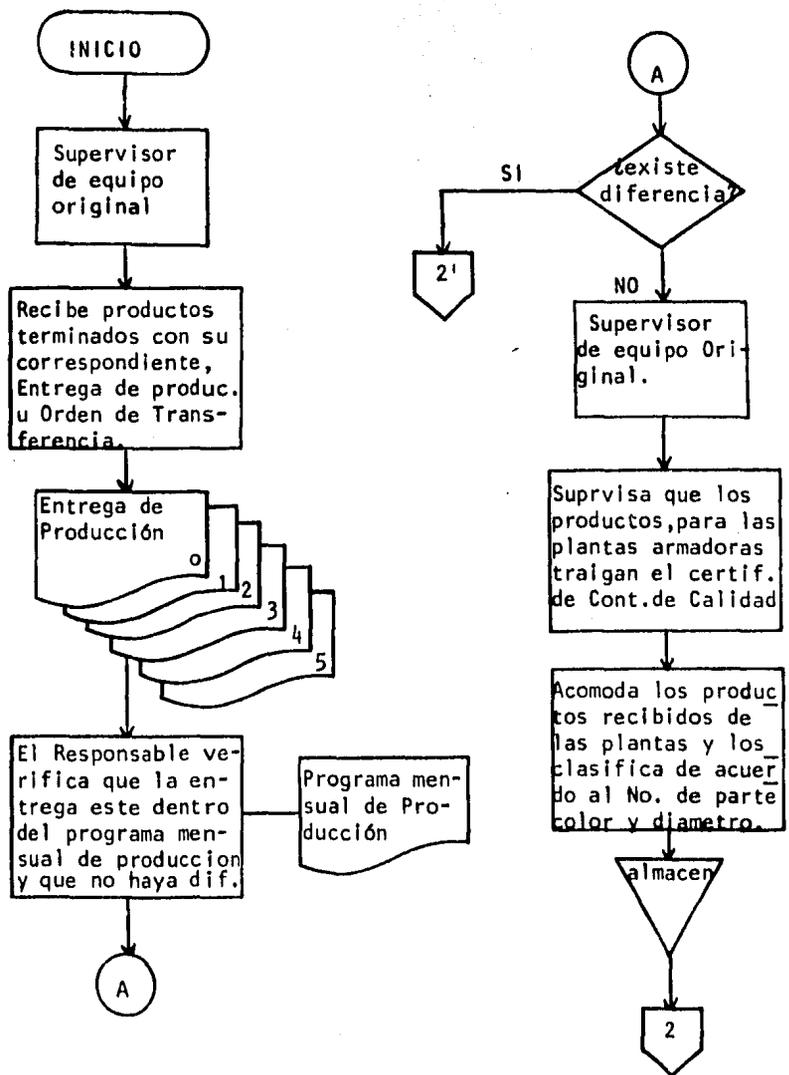
B I B L I O G R A F I A

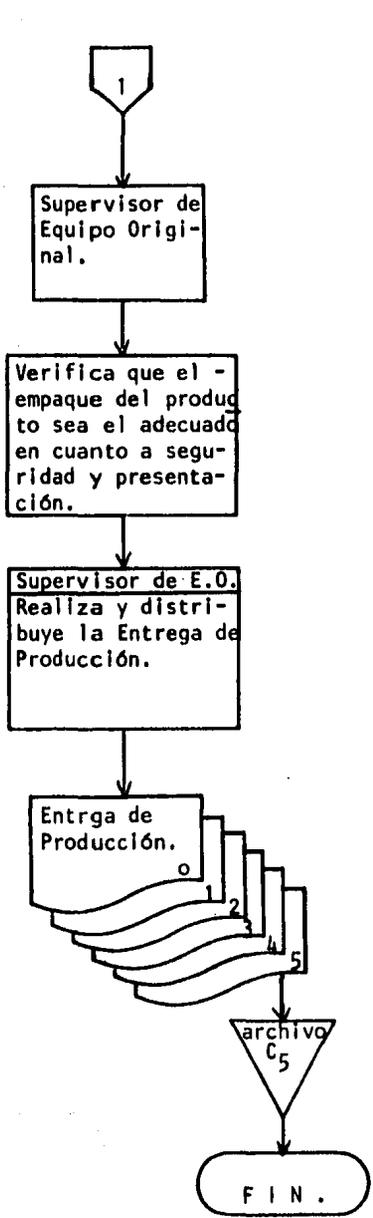
- 1.- Robert J. Thierauf y Richard A. Grosse, Toma de decisiones por medio de --
Investigación de Operaciones. Editorial Limusa, México 1980.
- 2.- Hurdick, Robert G. y Ross, Joel E., Sistemas de Información básicos en --
computadoras para la Administración Moderna. Editorial Diana, S.A. México,
1977.
- 3.- Duhalt Krauss, Miguel, La Administración de personal en el Sector Público.
Un enfoque sistémico. Instituto de Administración Pública.
- 4.- Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas 1a. Parte. Editorial Limu--
sa, México, 1974.
- 5.- Víctor Lázaro, Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana, S.A. México, --
1975.
- 6.- Leonard William P. Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos --
y Eficiencia Administrativa. Editorial Diana, S.A. México, 1974.
- 7.- Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa. Editorial Dia--
na, S.A. México, 1976.
- 8.- Duhalt Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Pú--
blicas. Textos Universitarios, UNAM, 1968, México, D.F.
- 9.- Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa. UNAM, México
1974.
- 10.- Reglamento Interior y el Manual de Organización, Secretaría de la Presi--
dencia, Dirección Gral. de Estudios Administrativos.
- 11.- David M. Robinson, Redacción de Informes para Decisiones Administrativas.
Editorial Diana, S.A. México, 1972.

- 12.- Introducción al estudio del Trabajo, Segunda Edición, Oficina Internacional del Trabajo, Publicaciones OIT, Ginebra, Suiza, 1973.
- 13.- Barrios R. Jesús, Sistemas y Procedimientos, Editorial Roble, S.A. México 1973.
- 14.- Fayol Henry, Administración Industrial y General, Editorial Herrero Hermanos, México 1961.

*** A N E X O S ***

1.- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO
Nombre del Procedimiento;
RECEPCION DE PRODUCTO TERMINADO(EQUIPO ORIGINAL)
Persona Responsable del Procedimiento;
SUPERVISOR DE EQUIPO ORIGINAL.





- Distribución de la Entrega de Producción;
- C1 Proceso de Datos
 - C2 Analisis Estadistico
 - C3 Operativo de Ventas
 - C4 Kardex de Almacen de P.T.
 - C5 Archivo de la Sección

11.- EMBARQUE DE PEDIDOS

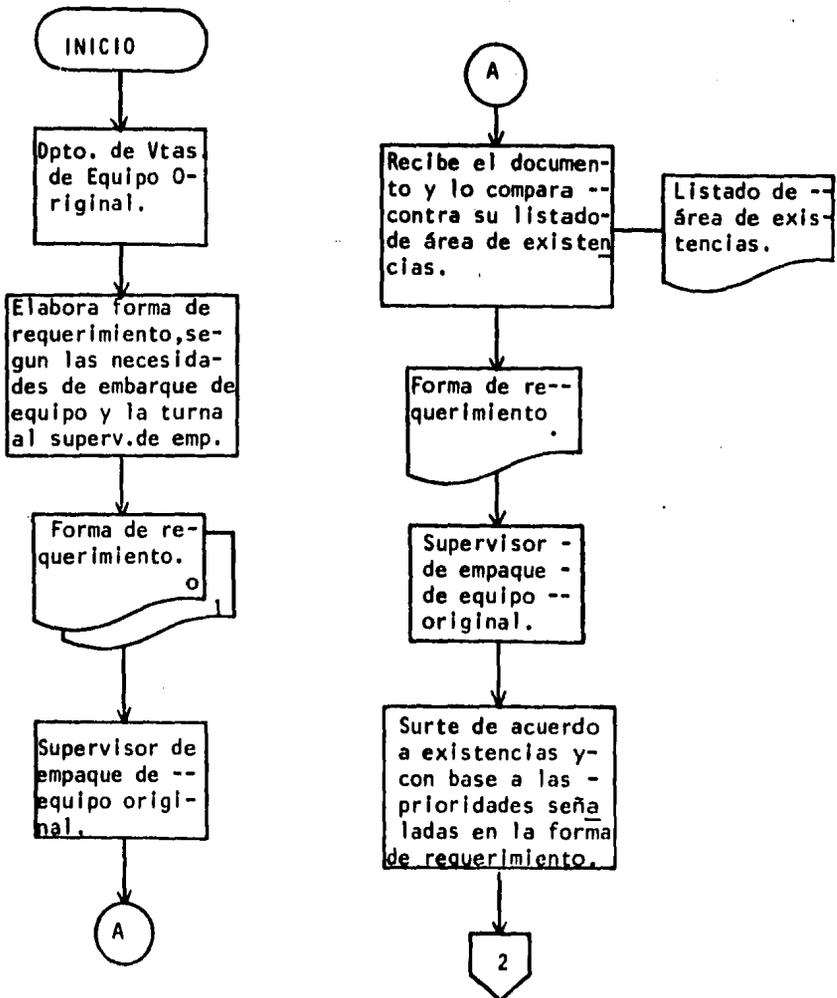
Nombre del Procedimiento;

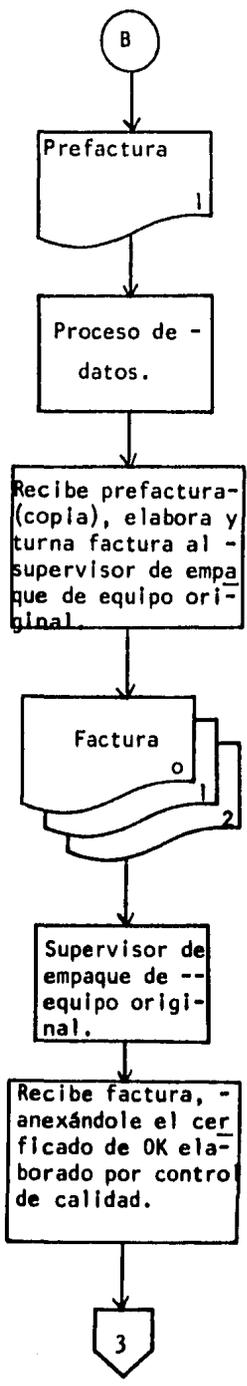
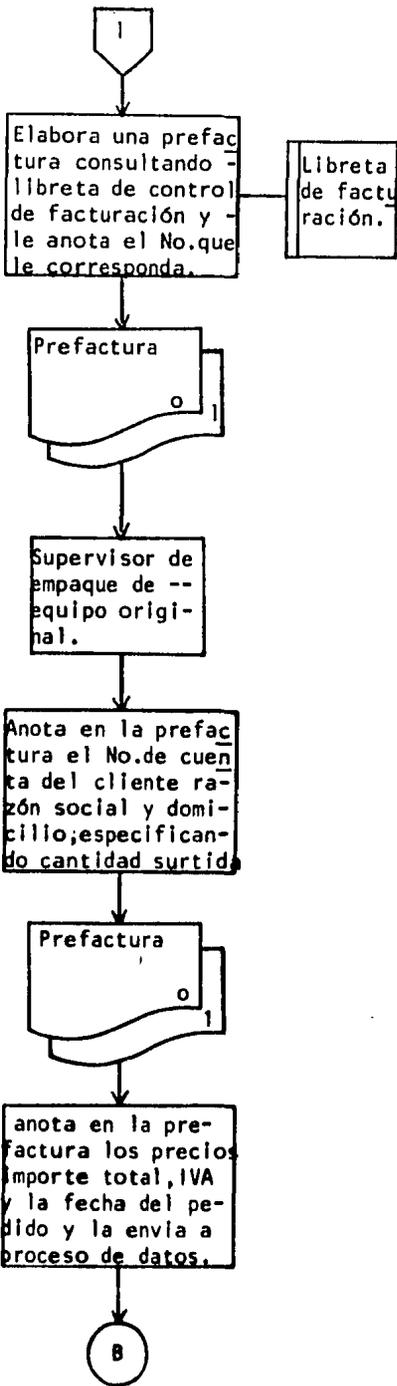
EMBARQUE DE EQUIPO ORIGINAL

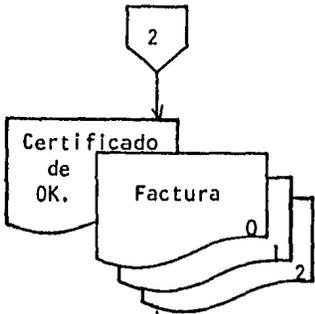
Persona Responsable del Procedimiento;

SUPERVISOR DE EMPAQUE DE EQUIPO ORIGINAL.

1





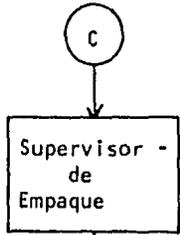
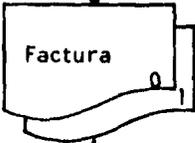


Supervisor de empaque de -- equipo original.

Elabora forma de salida de mercancía del material-surtido.

Salida de - mercancía.

El Supervisor entrega la factura al chofer transportista conservando una copia.

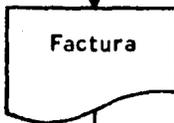


Supervisa que el - material sea bien-acomodado aprovechando el espacio-disponible.

Una vez entregado-el pedido verifica que el chofer entregue el original o la copia de la factura sellada y fir



El Supervisor archiva la factura-en el expediente-del cliente res-pectivo.



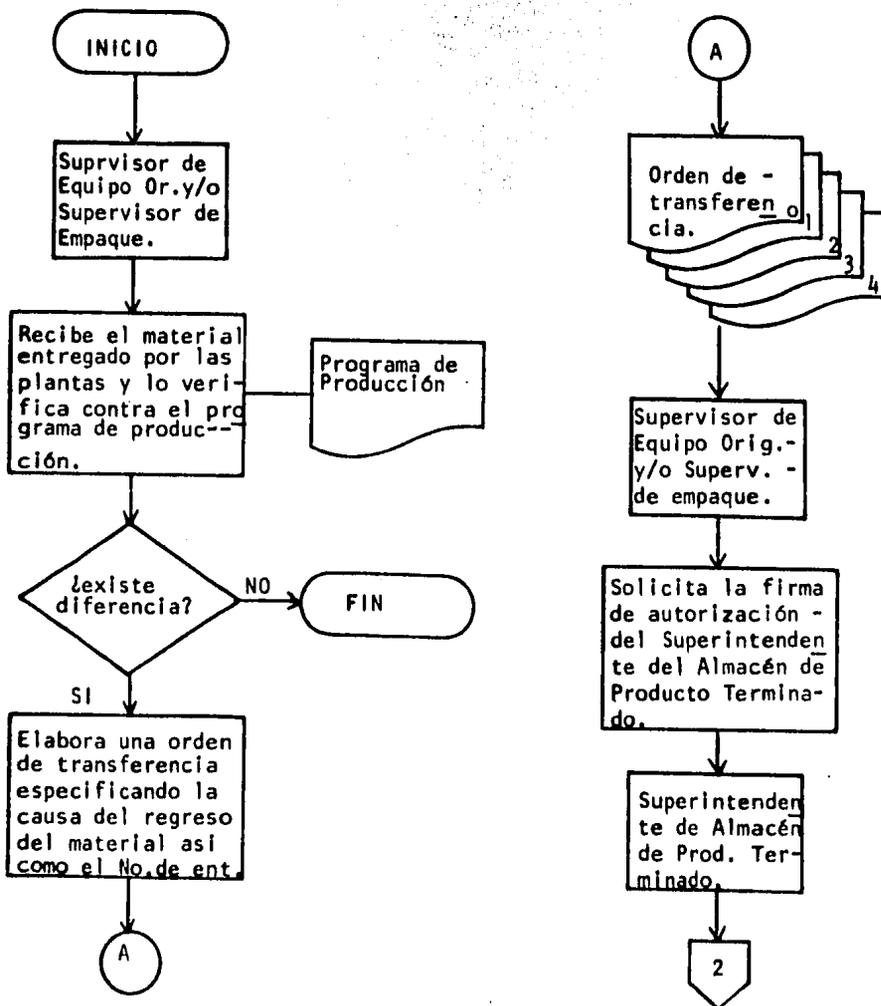
III.-DEVOLUCIONES A LAS PLANTAS

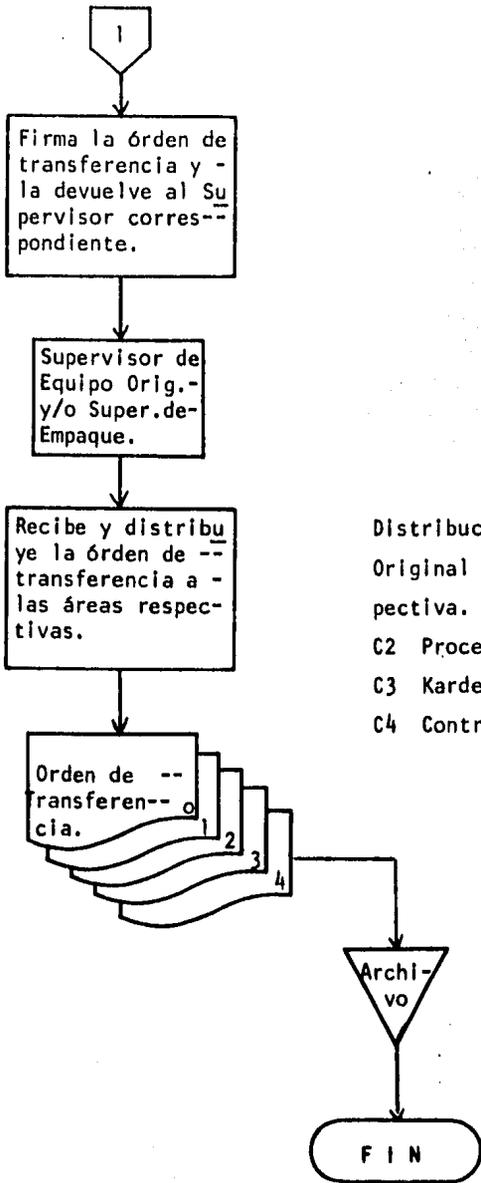
Nombre del Procedimiento;
DEVOLUCIONES A LAS PLANTAS

Persona responsable del Procedimiento;

SUPERVISOR DE EQUIPO EMPAQUE Y/O SUPERVISOR DE EQUIPO ORIGINAL.

1





Distribución de la Orden de Transferencia. Original y una copia para la planta respectiva.

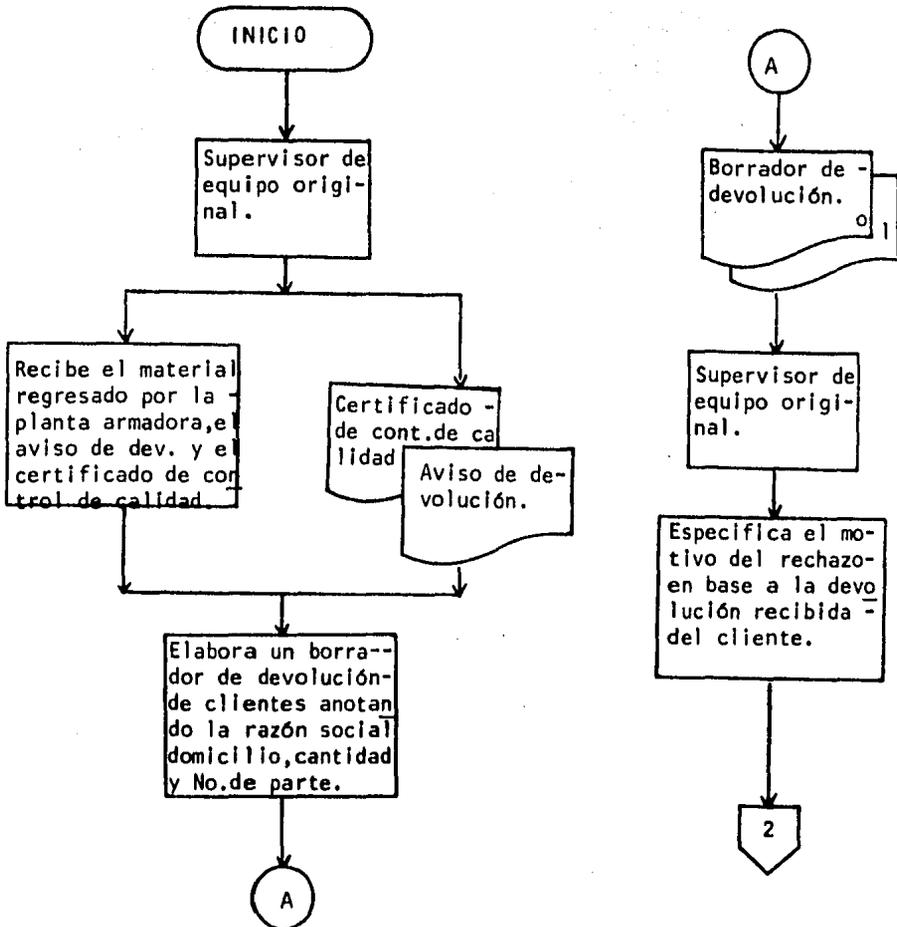
C2 Proceso de Datos

C3 Kardex

C4 Control de Back-Order.

IV.- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.
Nombre del procedimiento.
DEVOLUCION DEL EQUIPO ORIGINAL AL ALMACEN
Persona responsable del procedimiento.
SUPERVISOR DE EQUIPO ORIGINAL

1



1
Busca en el archivo del cliente que corresponda la factura a la que se refiere la dev. y saca una copia.

Copia de la factura.

Supervisor de equipo original.

Anexa al borrador de la devolución de clientes la copia de la factura y la dev. del cliente.

Devolución del cliente.
Copia de la factura.
Borrador de devolución.

Envía la documentación a la Superintendencia del almacén de producto terminado.

B

8
Secretaría de Superintendente.

Recibe el borrador de la devolución de clientes y los demás documentos.

Devolución de cliente.
Copia de la factura.
Borrador de la devolución.

Elabora un aviso de crédito por el importe de la dev. especificando el motivo de la misma.

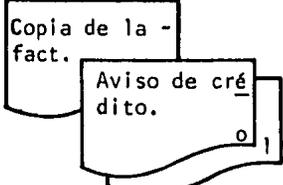
Aviso de crédito.

Solicita la firma de autorización del superintendente del almacén.

3

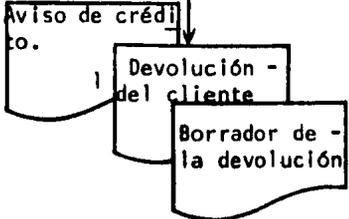
2

Anexa al aviso de crédito la copia de la factura correspondiente y lo envía a crédito y cobranzas.



Secretaria del Superintendente.

Regresa el borrador de la devolución junto con la dev. del cliente y copia del aviso de crédito al S.E.O.

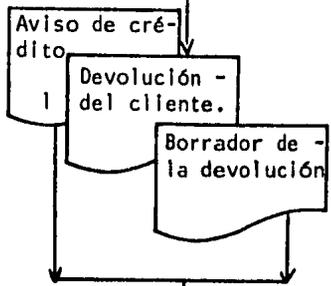


Supervisor de equipo original.

C

C

Recibe la documentación y la archiva en el exp. del cliente correspondiente.



Archivo

FIN

V.- CONTROL DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO

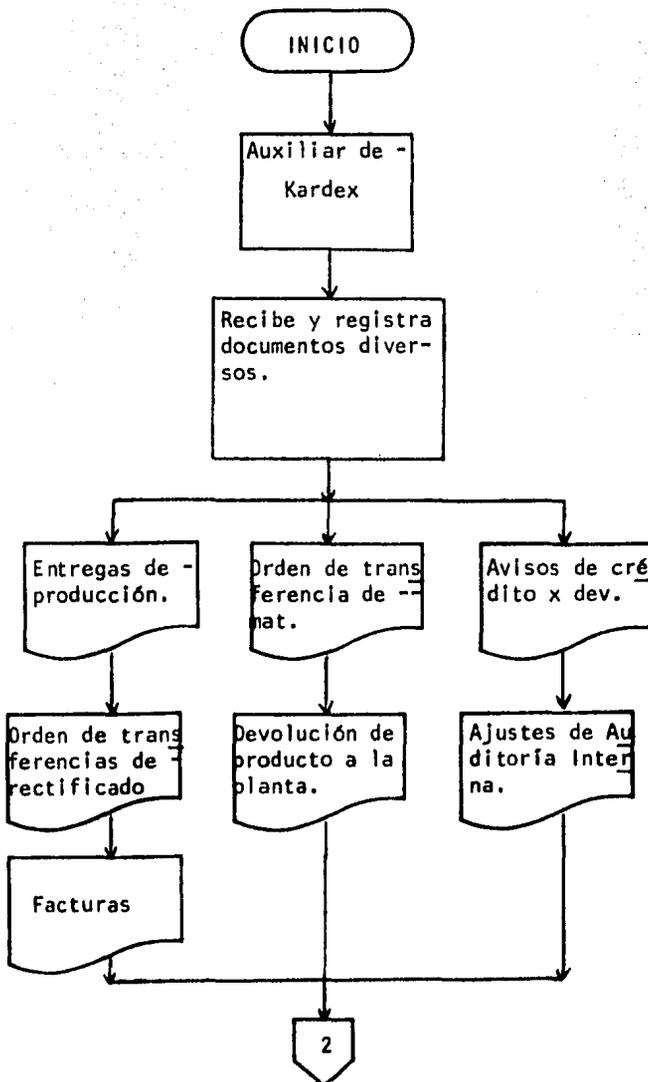
Nombre del Procedimiento:

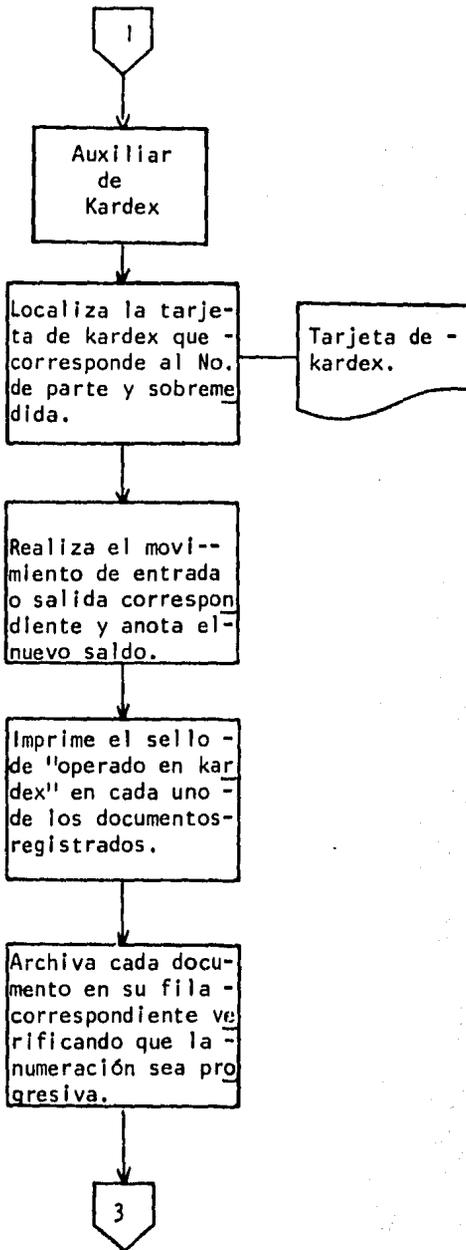
CONTROL DE KARDEX, ENTRADAS Y SALIDAS

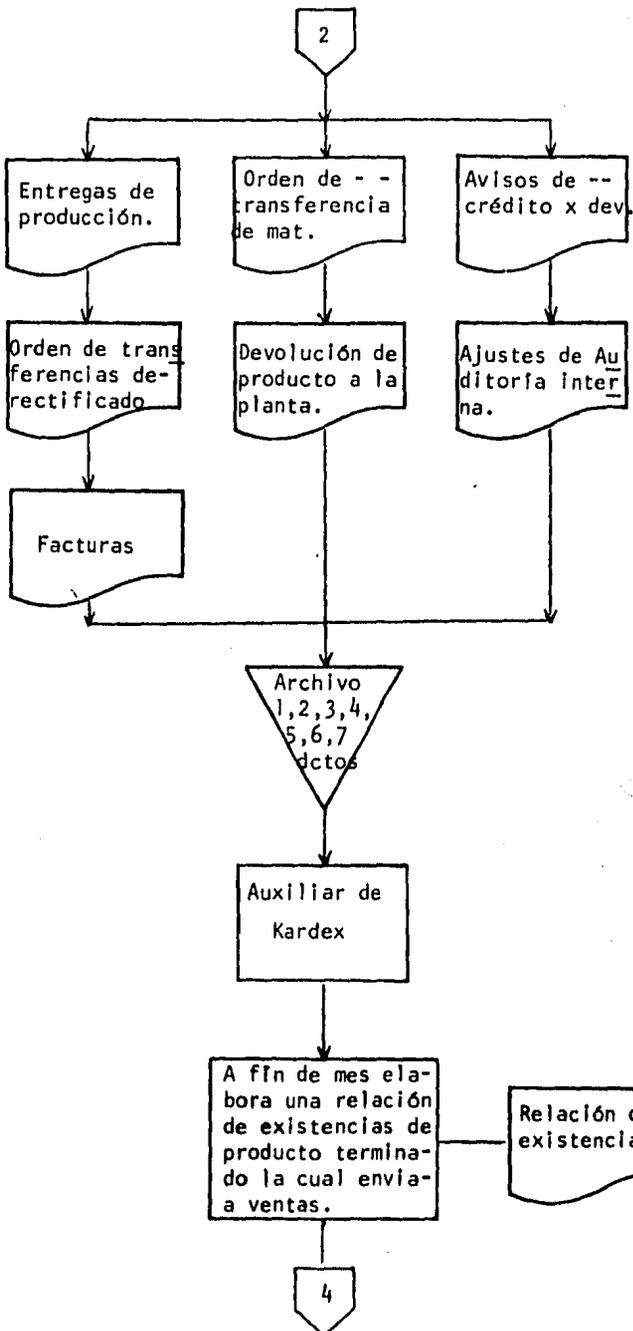
Persona responsable del procedimiento:

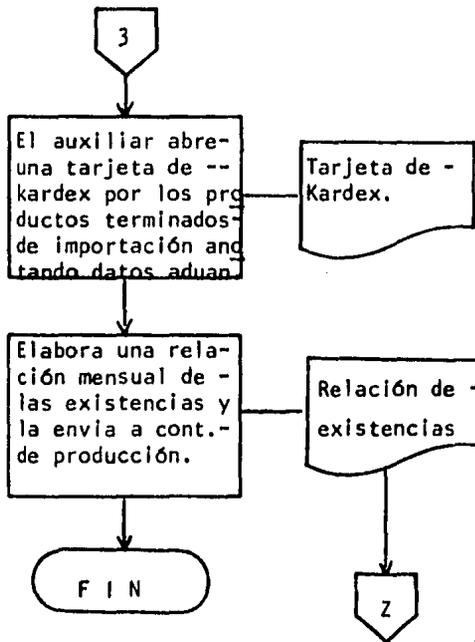
AUXILIAR DE KARDEX.

1





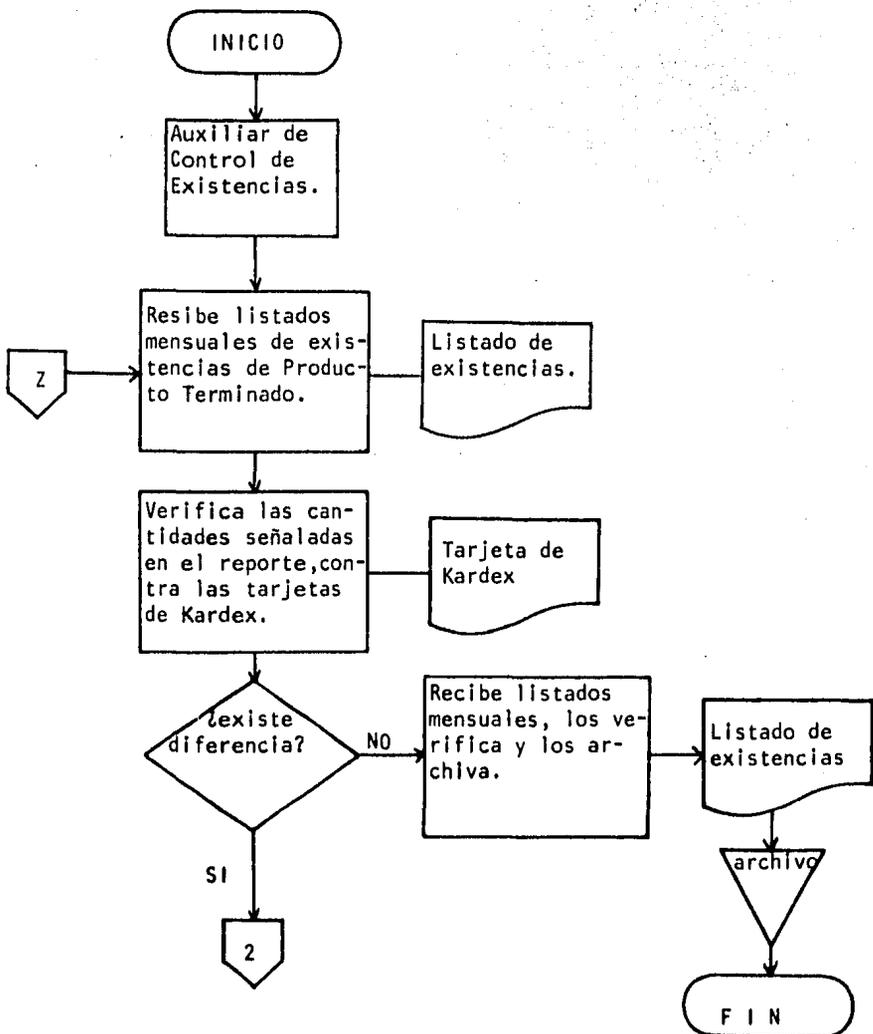


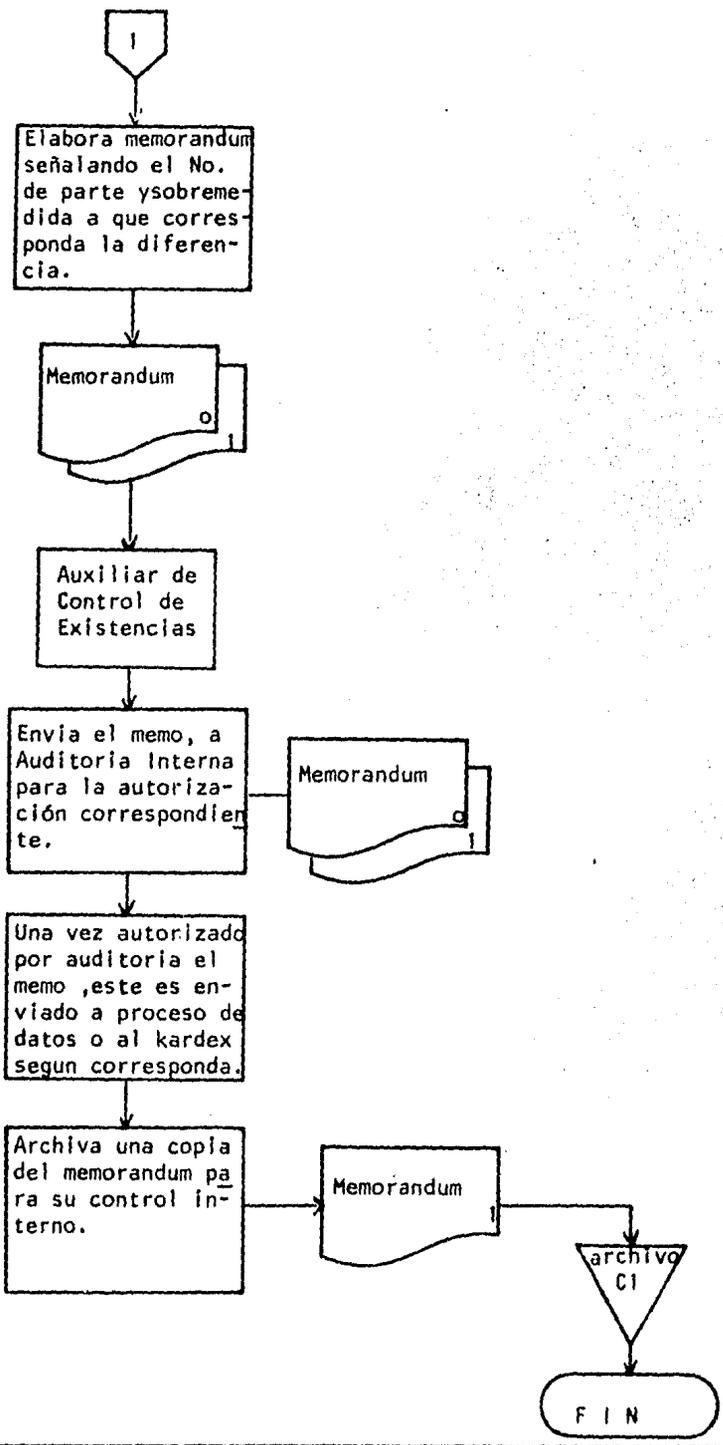


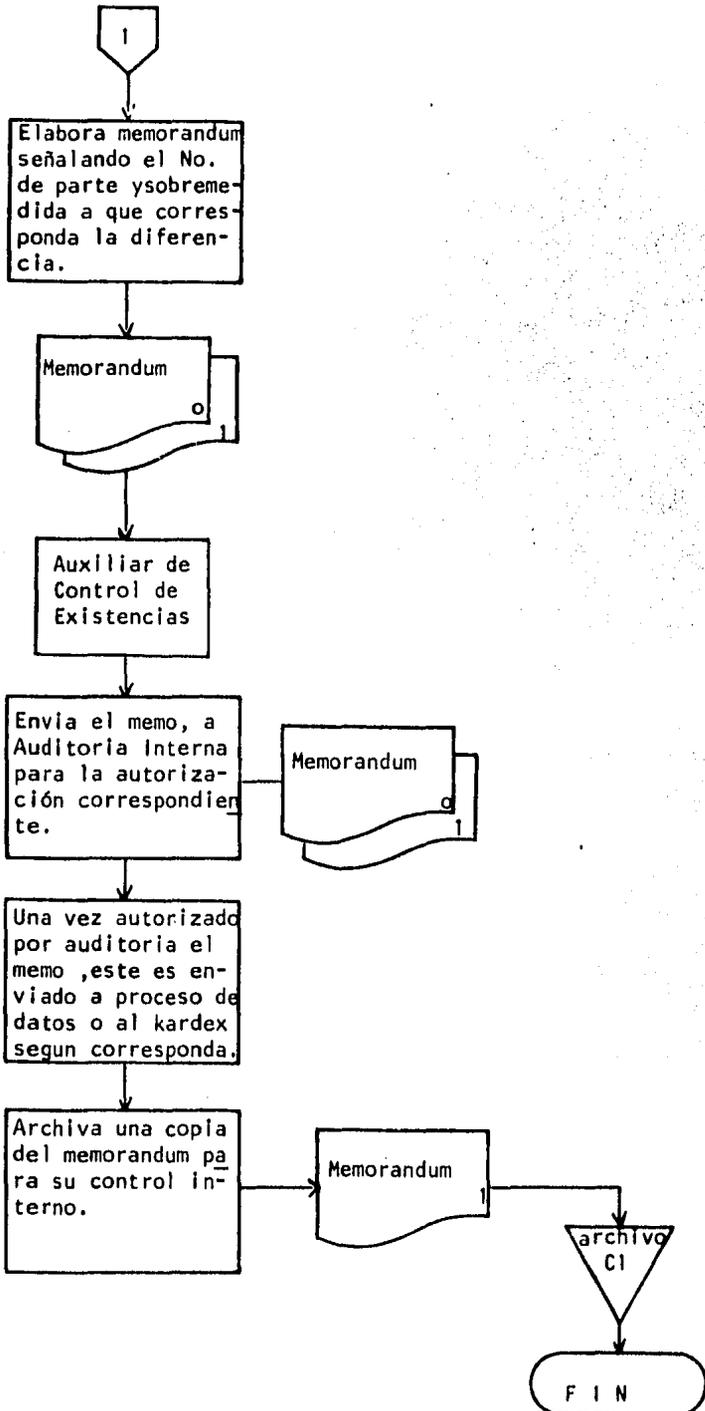
VI.- CONTROL DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO

Nombre del Procedimiento;
CONTROL DE EXISTENCIAS
Persona Responsable del Procedimiento;
AUXILIAR DE CONTROL DE EXISTENCIAS.

1





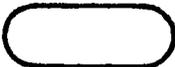
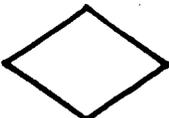
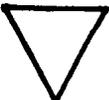


SIMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR
DIAGRAMAS DE FLUJO.

S I M P L E S	
SIMBOLOS	R E P R E S E N T A
	OPERACION.- INDICA LAS PRINCIPALES FASES DEL PROCESO, MÉTODO Ó PROCEDIMIENTO.
	INSPECCION.- INDICA QUE SE VERIFICA LA CALIDAD Ó CANTIDAD DE - ALGO.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE.- INDICA EL MOVIMIENTO DE LOS EM- PLEADOS, MATERIAL Y DE EQUIPO DE UN LUGAR A OTRO.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA.- INDICA DEMORA EN EL DESARROLLO DE LOS HECHOS.
	ALMACENAMIENTO.- INDICA EL DEPÓSITO DE UN DOCUMENTO Ó INFORMA- CIÓN DENTRO DE UN ARCHIVO Ó DE UN OBJETO CUALQUIERA EN UN ALMA- CÉN.

C O M B I N A D O S	
SIMBOLOS	R E P R E S E N T A
	ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO: INDICA EL HECHO DE FORMULAR UNA FORMA Ó DE PRODUCIR UN INFORME.
	DECISION O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO: REPRESENTA EL ACTO DE TOMAR UNA DECISIÓN Ó BIEN EL MOMENTO DE - EFECTUAR UNA AUTORIZACIÓN.
	ENTREVISTAS: INDICA EL DESARROLLO DE UNA ENTREVISTA ENTRE DOS Ó MÁS PERSONAS.
	DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO: INDICA EL HECHO DE DESTRUIR UN DOCUMENTO Ó TANTO DE EL, Ó BIEN - LA EXISTENCIA DE UN ARCHIVO MUERTO.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJOS.

SÍMBOLOS	REPRESENTA
	<p>INICIO O TERMINO.- INDICA EL PRINCIPIO Ó EL FIN DEL FLUJO, PUEDEN SER ACCIÓN Ó LUGAR, ADEMÁS SE USA PARA INDICAR UNA - UNIDAD ADMINISTRATIVA A PERSONA QUE RECIBE Ó PROPORCIONA IN FORMACIÓN.</p>
	<p>ACTIVIDAD.- DESCRIBE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS PER- SONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO.</p>
	<p>DOCUMENTO.- REPRESENTA UN DOCUMENTO EN GENERAL QUE ENTRE, - SE UTILICE, SE GENERE Ó SALGA DEL PROCEDIMIENTO.</p>
	<p>DECISION O ALTERNATIVA.- INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO - EN DONDE SE DEBE TOMAR UNA DECISIÓN ENTRE DOS Ó MÁS ALTERNA TIVAS.</p>
	<p>ARCHIVO.- INDICA QUE SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPO RAL Ó PERMANENTE.</p>
	<p>CONECTOR DE PAGINA.- REPRESENTA UNA CONEXIÓN Ó ENLACE CON- OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLU- JO.</p>
	<p>CONECTOR.- REPRESENTA UNA CONEXIÓN Ó ENLACE DE UNA PARTE - DEL DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA PARTE LEJANA DEL MISMO.</p>

DEPTO. DE ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVS. GRALES.

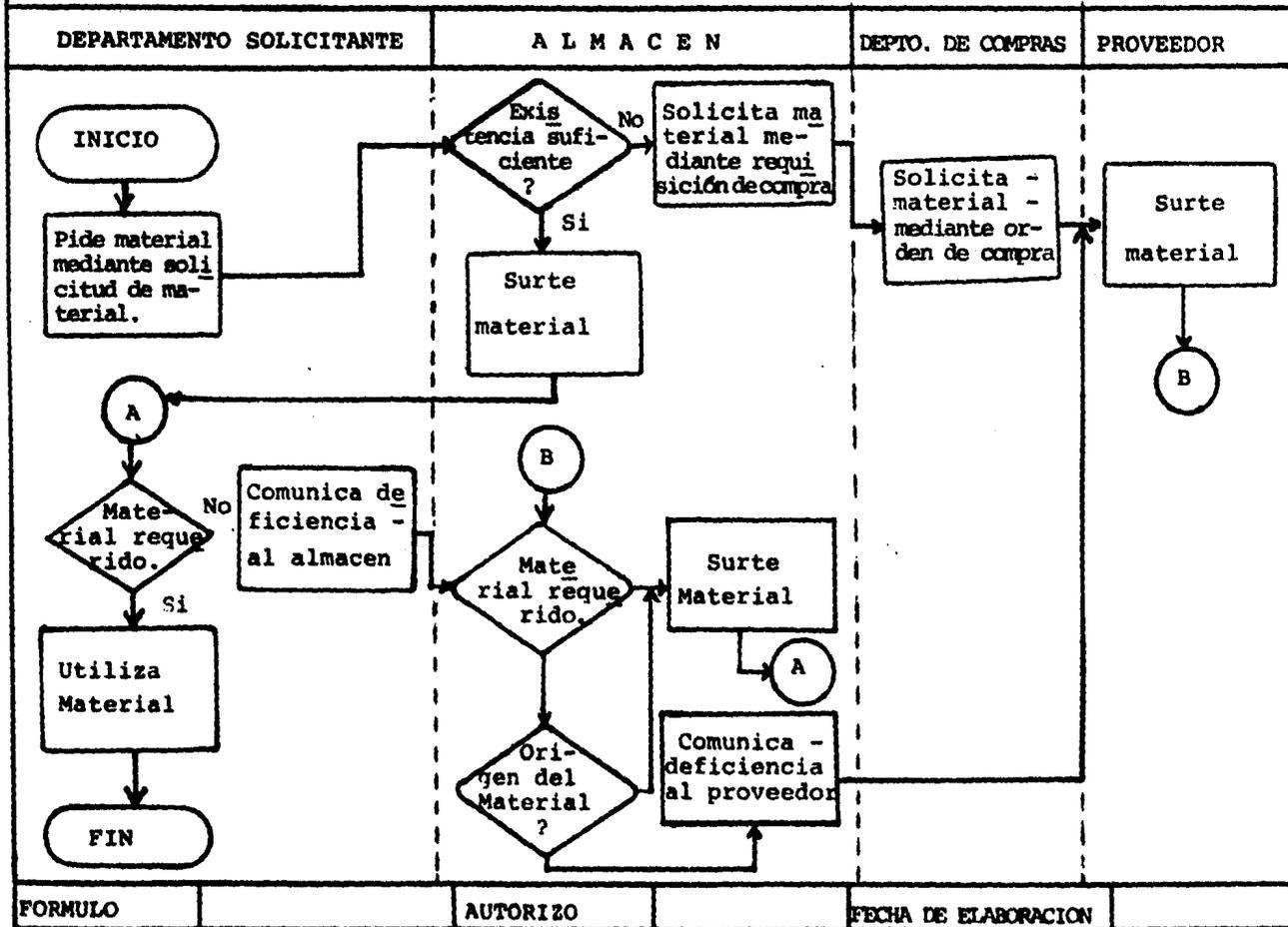
PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

CARACTERISTICAS DE LA FORMA.	SECRETARIA OFICINA	ENCARGADO	MENSAJERO	SUBJEFATURA	OFICIALIA DE PARTES	DESTINATARIO
Original papel grueso blanco.						
Duplicado papel delgado amari- llo.						
Triplicado papel delgado azul.						
Cuadruplicado papel delgado rosa.						
FORMULO	AUTORIZO			FECHA ELABORACION:		

CUADRO No. 3

DEPTO. DE ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVS. GRALES.

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES.



ALMACEN GENERAL.

Procedimiento para entradas por compras de matriz,
envíos del almacén de tráfico
con transporte propio.

ANEXO No. 5

