

300602

29

209



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U. N. A. M.

ELABORACION E IMPLANTACION
DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

Leopoldo Francisco Maciel Aguilera

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987.



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.

INDICE GENERAL

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.	
A. LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS- EN LA ADMINISTRACION EN GENERAL.....	3
A.1. DEFINICION DE LA FUNCION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	6
A.2. ASPECTOS DE EVOLUCION.....	6
A.3. BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACION.....	8
B. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	10
B.1. BREVE HISTORIA DE LOS MANUALES.....	10
B.2. QUE ES UN MANUAL.....	10
B.3. DIVERSOS TIPOS DE MANUALES.....	11
B.4. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	20
B.5. CONVINCENCIA DE UNA INTRODUCCION EN UN PROCEDIMIENTO.....	30
CAPITULO 2. ELABORACION Y DISTRIBUCION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO.	
A. PROYECTO.....	32
A.1. QUIENES DEBEN PREPARARLO.....	32
A.1.a. PARA QUE NO PASEN INADVERTIDAS CIERTAS NECESIDADES DE ALGUNOS DEPARTAMENTOS OPUESTOS.....	33

	<u>PAGINA</u>
B. IDENTIFICACION, ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.....	34
B.1. RECOPIACION DE INFORMACION.....	35
B.1.a. ESTUDIO PRELIMINAR DE LAS AREAS A LEVANTAR_	
INFORMACION.....	35
B.2.b. FORMULACION DEL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS.....	35
B.3.c. DETERMINACION DE LOS METODOS PARA RECOPI--	
LAR LA INFORMACION.....	36
C. FUENTES DE INFORMACION.....	36
D. METODOS PARA RECOPIAR INFORMACION.....	38
E. INTEGRACION DE LA INFORMACION.....	42
F. COMO CLASIFICAR LA INFORMACION.....	42
G. AREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACION.....	43
H. AUTORIZACION.....	53
I. EDICION.....	55
J. DISTRIBUCION.....	56
K. REVISION.....	57
L. COMO SE REGISTRAN LOS CAMBIOS.....	58
M. RECOMENDACIONES GENERALES.....	59

CAPITULO 3. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, UNA HERRAMIENTA PARA ELEVAR EL CONTROL INTERNO.

A. PROCESO Y NORMAS DE ELABORACION DE LOS INSTRUCTIVOS DE CADA PROCEDIMIENTO.....	60
A.1. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	60
B. CONTROL INTERNO A TRAVES DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	61
B.1. OBJETIVOS DE LA EXPOSICION.....	61
C. INFORMACION PREVIA A LA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO....	62
D. DEFINICION Y REQUISITOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	63
E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR DIAGRAMAS DE FLUJO, COMO METODO DE ANALISIS.....	66
F. ASPECTOS A EXAMINAR EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	67
F.1. GENERALIDADES.....	67
CAPITULO 4. CASO PRACTICO.....	79
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	111

INTRODUCCION

La inquietud al elegir el presente tema obedece a la necesidad perenne de desarrollo y crecimiento de las empresas en nuestro país y al grado en que esa necesidad involucra a todos los profesionales.

Especialmente nos vemos comprometidos los administradores, para ayudar y orientar a los empresarios en la toma de decisiones para una optimización de los recursos con que cuentan sus organizaciones y de aquellos que los pueden allegarse.

El principal objetivo de este seminario será el proporcionar orientación al administrador para que ésta a su vez pueda colaborar con la empresa en una mejor toma de decisiones mediante el análisis de las diversas figuras existentes, sus requisitos, limitaciones, ventajas y pasos a seguir en su desarrollo.

En el primer capítulo se hablará de antecedentes y generalidades del Departamento de Métodos y Procedimientos, así mismo una breve historia de la existencia e importancia de los manuales de procedimientos en una empresa, explicando los diversos tipos de manuales.

El segundo capítulo se trata de cómo se elaboran los procedimientos así como su distribución de los mismos, tomando en cuenta los diversos métodos que se cuenta para el levantamiento de información.

El tercer capítulo del seminario se completa con los diagramas de flujo, son una herramienta valiosa para llevar a cabo un buen control interno dentro de cada uno de los departamentos, así mismo presentando sus ventajas y ventajas de su elaboración.

Y por último, se presentará un caso práctico, donde se presenta la implantación de un manual de procedimientos, desde su estudio del problema hasta elaboración e implantación de cada uno de los procedimientos.

Cabe mencionar que el caso práctico que se desarrolla fue real, pero por razones de confidencialidad empresarial, ninguno de los nombres asentados son verdaderos.

Espero que el presente seminario sea de utilidad, sobre todo en cada una de las empresas con que cuenta nuestra Nación, que como lo muestra, se encuentra atravesando una crítica situación de desarrollo organizacional "Falta de Empleos", como financiera y para la cual en mi opinión, una de sus principales soluciones se encontrará en una buena estructura en cada una de las empresas.

A. LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION EN GENERAL.

Primero, establezcamos el hecho de que el campo de los sistemas y procedimientos es parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados (pocos o muchos) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas y procedimientos que emplean él y sus subordinados -el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados. "Sistemas y procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración". (1)

En la manera más simple de expresarlo, la dirección de una empresa abarca decidir lo que va a hacerse, hacerlo y después valorizar lo que se ha hecho. Aun dentro de los límites de este exceso de simplificación, será posible darse cuenta que, en todo momento, el administrador tiene ante sí una o más de diez consideraciones básicas.

Responsabilidad sobre sistemas y procedimientos.

La pregunta de quién decide sobre la amplitud del trabajo, sistemas y procedimientos, da entrada a la pregunta corolaria de la responsabilidad acerca de todos los aspectos de este trabajo.

(1) "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS". VICTOR LAZZARO

Con frecuencia escuchamos la afirmación teórica muy generalizada de que -
"Los sistemas y procedimientos son en cierta medida, de la responsabilidad
de cada persona en cualquier compañía o agencia". Que un individuo acep-
te o rechace esta teoría, parece depender por completo de cómo la afirma-
ción general se traduce en términos específicos y del grado en que "toda
persona" obtenga una explicación clara y plausible acerca de lo que para
él quiere decir la frase "en cierta medida" ya sea que él se encuentre en
la cima, al fondo, o en un rango intermedio de los peldaños de la organi-
zación.

"La necesidad de determinar quién sea el responsable de los sistemas y --
procedimientos parece muy clara. Es también evidente que cuando no se --
lleva a cabo la definición de responsabilidades sucede una de estas dos --
cosas: 1) El personal hace poco o ningún caso de los sistemas y procedi-
mientos, 2) el personal que hace algo, establece objetivos duplicados, -
conflictivos o incompletos". (2) Reconociendo estos peligros, numerosas empre-
sas han procurado que sus empleados tengan un conocimiento adecuado del -
tipo y el alcance que tiene el esfuerzo que se gasta en la creación, con-
trol y mejoramiento de los sistemas y procedimientos y han determinado y --
asignado las responsabilidades en este terreno," empleando numerosos me-
dios y recursos para adquirir el grado de comprensión que se persigue". (3)

Las responsabilidades sobre sistemas y procedimientos del supervisor de
primera línea (el oficial del ramo que tiene la responsabilidad directa

(2) "MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS". ALEXANDER HAMILTON.

1a. EDICION 1985, E.E.U.U.

(3) "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS". VICTOR LAZZARO.

2a. EDICION 1972, MEXICO.

de los trabajadores y quien no tiene supervisores de un nivel inferior, bajo su jurisdicción) son como mínimo: 1) guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan a cabo las obligaciones que les imponen los sistemas y procedimientos; 2) considerar todo lo relacionado con los sistemas y procedimientos necesarios o empleados en la organización de la que forma parte su unidad como su responsabilidad administrativa oficial, con objeto de que él vigile su preparación, uso, expansión, o modificación y recomiende o actúe para mejorarlas cuando sus ventajas estén garantizadas, 3) coordinar su trabajo con otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a sistemas y procedimientos que sean de mutua incumbencia.

"Las responsabilidades sobre sistemas y procedimientos para administradores de niveles intermedios (esto es, los supervisores que supervisan a los supervisores) son en sustancia comparables como mínimo a aquellos de los supervisores de primera línea". (4) Naturalmente, en estos más altos niveles, los funcionarios supervisores de que se trata tienen una responsabilidad mayor en los sistemas y procedimientos, puesto que dicha responsabilidad abarca numerosas personas y, por consiguiente, mayor número de funciones y una responsabilidad que tiene una gran profundidad en un sentido de organización, puesto que ello abarca también mayor número de niveles de autoridad de supervisión.

Las responsabilidades mínimas en los sistemas y procedimientos de los más altos funcionarios de la compañía (el presidente, el administrador) son: 1) reconocer el valor del esfuerzo amplio de una compañía bien or-

(4) "SEMINARIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS". CARLOS WAGNER.
AMA INTERNATIONAL 1986, MEXICO.

ganizada e integrada para desarrollar y conservar sistemas y procedimientos eficaces; 2) elegir a su personal directivo y a los ayudantes de cada ramo, que preparen, coordinen y sometan a su consideración un programa encaminado (en política y curso de acción) al manejo de sistemas y procedimientos en el aspecto total del trabajo administrativo; 3) aprobar, modificar y ejecutar el programa de sistemas y procedimientos de la compañía; 4) mantener de continuo un interés personal en el programa; -- 5) hacer patente, con constancia, su apoyo al programa.

A.1 DEFINICIÓN DE LA FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Si la función de sistemas y procedimientos podría definirse en la más -- simple expresión, como "sentido común organizado", una definición más -- formal de investigación podría ser "el análisis de los planes de acción -- colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar -- y estandarizar las operaciones de la empresa. "Todas las funciones admi -- nistrativas -producción, mercado, finanzas, compras, relaciones indus -- triales y demás -se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y proce -- dimientos que convierten en acción los planes de la dirección de las em -- presas". (5)

A.2 ASPECTOS DE EVOLUCION

Durante muchos años las influencias evolutivas han trabajado con inten -- sidad y todavía influyen sobre la función misma de los sistemas. En -- efecto, el ciclo de evolución puede observarse en el perfeccionamiento -- de la función de los sistemas en una empresa característica que ha evo --

(5) "SEMINARIO DE SYSTEMATION DE MEXICO. S.C." 1985.

Evolucionado desde una compañía pequeña a una mediana o de grandes proporciones. El ciclo puede entonces examinarse en función de sus diversos aspectos.

La primera fase se presenta cuando el crecimiento de una empresa origina la necesidad de planeación y control.

La segunda fase tiene lugar cuando se reconoce la necesidad de planeación administrativa, después que las condiciones de crecimiento la han provocado.

"La planeación de procedimientos y la meditación anticipada de los problemas de organización, constituyen las bases sobre las cuales los problemas futuros pueden preverse antes que ocurran, proyectándose las soluciones para tales problemas y teniéndolas listas para usarse en el momento que sean necesarias". (6)

"Conforme la empresa continúa evolucionando, los problemas de organización y procedimientos llegan a ser más numerosos y complejos, con el aumento consiguiente en sus demandas de tiempo de los administradores en sus diferentes niveles de operación." (7)

(6) "ORGANIZACION" ERNEST DALE.
EDITORIAL LIMUSA 1980, MEXICO.

(7) "ORGANIZACION". ERNEST DALE.
EDITORIAL LIMUSA 1980, MEXICO.

A. 3. BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración se desarrolla en forma paralela y simultánea a la humanidad. En las sociedades más primitivas se encontraron ciertos indicios de administración. El hombre de estas épocas con el fin de satisfacer sus necesidades primarias de alimentación y vestido, necesitaba organizarse a fin de obtener dichos satisfactores. La simple caza de los enormes animales -- prehistóricos requería coordinación de grupos y cierta dirección para la elaboración de sus armas primitivas y para el ataque en sí.

Así, la Administración comenzó su desarrollo desde el origen del hombre, variando su complejidad en cada etapa y en función de los elementos disponibles y de la organización de las sociedades.

En la antigüedad, ciertos papiros egipcios que datan del año 1300 a.C., denotan la importancia que se dió a la Administración en general y a los principios definidos y sistemáticos desde ese entonces. Es decir, por primera vez, una serie de ordenamientos necesarios para el buen desarrollo del pueblo egipcio quedaron asentados demostrando así la coordinación que les era necesaria para la consecución de sus fines.

En China se encuentran también vestigios de Administración en la Constitución de Chow y en las reglas de la Administración Pública de Confucio se -- destaca el papel que desempeñará el elemento humano en la Dirección.

En la antigua Grecia, la simple existencia de la Comunidad de Atenas, denota en sí misma la comprensión de la función administrativa.

Roma, con sus influencias griegas, deriva de esta y establece nuevos principios administrativos organizando el primer estado con magisterios específicos.

Avanzando así a lo largo de la historia se alcanza la Edad Medieval en la que la organización de las ciudades europeas era ya más compleja y el desarrollo comercial comprendía en sí ya organizaciones administrativas.

La Iglesia Católica considerada como una organización formal con una larga vida dentro de la historia de la civilización occidental, comprende un ejemplo de organización y de efectividad de técnicas administrativas. Solamente un descuido general en el estudio de la organización puede explicar como el principio de grupo directivo (staff), tan importante en la organización de la Iglesia Católica, sólo hasta hace relativamente poco tiempo fue adoptado en otras organizaciones.

Al igual que la Iglesia, los ejércitos han desarrollado formas de organización desde tiempos muy remotos, orillados por la gran cantidad de gente que manejan.

El comercio en su desarrollo originó que en varios países se crearan los gremios y las corporaciones, sin embargo, la demanda creciente de satisfactores le sustrajo fuerza a éstos y dió origen a la industria, surgiendo así la Revolución Industrial Inglesa con representantes como Adam Smith con sus conceptos de capacidad productiva de la fuerza de trabajo.

B. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

B.1. BREVE HISTORIA DE LOS MANUALES.

La historia de los manuales como instrumentos en la Administración, es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la Empresa.

La escasez y urgencia de personal adiestrado, durante la guerra, hizo necesario preparar manuales más detallados.

Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios -- del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento especialmente a larga distancia y de supervisión. Se lograba, al mismo tiempo la uniformidad de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importantes en el ejército.

B.2. ¿QUE ES UN MANUAL?

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

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

George R. Terry dice que "un manual de oficina es un registro de informa-

ción 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" (8).

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.

B.9 DIVERSOS TIPOS DE MANUALES.

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

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

- a).- Historia de la Empresa.
- b).- Organización de la Empresa.
- c).- Políticas de la Empresa.
- d).- Procedimientos de la Empresa

- e).- Contenido Múltiple.
- f).- Manual de Puestos.
- g).- Manual de Técnicas.
- h).- Manual de Personal.
- i).- Manual de otras Funciones.
- j).- Manuales Generales.

a) Manuales de historia de la empresa. George R. Terry dice sobre los -
manuales de historia, lo siguiente:

"Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados informa--
ción con respecto a la historia de la compañía -sus comienzos, crecimen--
to, logros, administración actual y posición actual. Esto le da al empleado
una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la em--
presa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor com--
prensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que
forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le
ayuda a adaptarse así mismo dentro del cuadro total. Los manuales, por--
supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a
los empleados. La historia de la empresa, por lo general, puede contarse -
en varias páginas y, bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje es--
crito por un funcionario principal" (9).

(9) "ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS". GEORGE TERRY R.
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. 1966, MEXICO

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

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

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

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

Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos.

a).- Declaración de objetivos de la Empresa.

- b).- Políticas generales de la Empresa. donde se definen normas a seguir para el cumplimiento de las funciones de cada empuendo
- c).- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- d).- Glosario de términos de organización.
- e).- Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f).- Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripción de puestos y modificaciones a la organización.
- g).- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- h).- Cartas de organización.
- i).- Descripción de puestos.
- j).- Descripciones de actividades de -- los Comités.
- k).- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

A estos temas generalmente se agrega:

c) Manuales de políticas. Los manuales de políticas, muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: "más calidad por menos dinero".

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre manual de políticas generales.

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

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

"Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos" (10).

Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse.

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

[10] "ORGANIZACION DE OFICINAS". LITTLEFIELD, CUL. Y PETERSON, R.L.
FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1956, MEXICO

También pueden referirse:

- a).- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo, cómo 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, etc.

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

e) Manuales de contenido múltiple. Ya se ha visto que un manual puede -- contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados -- no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficinas parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines. De -- 375 manuales estudiados en la investigación de la American Management Association, 300 tenían un sólo objetivo bien definido. De estos, la mayor -- parte 135, eran manuales de procedimiento, 25 de organización y 15 de políticas.

f) Manuales de puesto. El manual de organización establece "qué se va a hacer", "quién lo va a hacer"; el manual de procedimiento determina, ade--

mas, "cómo se va a hacer". Existe un tipo de manual llamado manual de - - puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular.

Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de -- las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, en un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

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

Como el campo de los sistemas siempre está en educación, determinados -- conceptos y técnicas ya han cristalizado. Un manual para el personal de asesoría bien pudiera contener las siguientes secciones:

- 1.- Lugar que ocupa el personal de asesoría de Métodos en la Administración de Empresas.
- 2.- Operaciones internas del personal de asesoría de Métodos.
- 3.- Principios y técnicas de investigación.
- 4.- Control de la Producción.
- 5.- Control de Formas.
- 6.- Medición de trabajo.

(11) "ORGANIZACIÓN DE OFICINAS". LITTLEFIELD, C.L. Y PETERSON, R.L.
FONDO DE CULTURA ECONOMICA. 1956, MEXICO

b) Manual de Personal:

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

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

- a).- Prestaciones para el empleado.
- b).- Usos de los servicios (bibliotecas, cafetería, etc.).
- c).- Otros aspectos del Reglamento de Trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d).- Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

2.- Para los supervisores; en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3.- Para personal del departamento o unidad de personal en cuyo caso casi podrán ser manuales de organización del departamento o de políticas y - de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de

adritos, etc.

d) Manuales de otras funciones. Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan - - otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.).

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

Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

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

Los esfuerzos de los empleados de una empresa.

En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como a sus relaciones con otros empleados.

Ventajas de los manuales: De los cuales las más sobresalientes son:

- a).- Similar la uniformidad.
- b).- Eliminar confusión.
- c).- Eliminar incertidumbre o duplicación.
- d).- Disminuir cargo de supervisión.
- e).- Servir de base de adiestramiento.
- f).- Base para programas de simplificación del trabajo y control de Costos.
- g).- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- h).- Presentar lo que se está haciendo.

B.4 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

Las secciones más comunes: No hay uniformidad en el contenido de los manuales de procedimiento; mientras una empresa satisface sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos agrupados por funciones y aún manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados. No existe un patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Cada manual de oficina debe hacerse a la medida.

Sin embargo, existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estos son:

- 1).- Texto.
- 2).- Diagramas.
- 3).- Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, -- del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto, sobre los diagramas o las formas.

1) EL TEXTO

REDACCION Y CONTENIDO DEL TEXTO.

Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto.

Este texto describirá del procedimiento, enumerado las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Puede empezarse por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables. para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

Algunos manuales separan el texto en capítulos según el tema, mientras que otros, para su más fácil identificación, lo dividen en artículos, declaraciones o reglas numeradas progresivamente, los que contienen una sola decla

ción, operación o instrucción.

En todo caso, es aconsejable disponer del material de lectura por medio de encabezados. Estos pueden hacerse a modo de que sobresalgan en la página, utilizando espacios en blanco a su alrededor o puede emplearse color.

El estilo de emplear dependerá del contenido y los lectores. Un estilo -- muy adecuado para un manual de un sólo objetivo y de un sólo nivel de lectores, puede ser totalmente inadecuado para otro tipo de lector. El estilo depende generalmente del uso a que piense destinarse el manual. Sin embargo es posible hacer algunas consideraciones generales con respecto al estilo.

A continuación se dan algunas reglas para la presentación del texto:

- El objetivo más importante es la claridad, cualquiera que sea la posición del usuario.
- Un estilo rebuscado del lenguaje resulta más estorbo que ayuda. Un estilo ligero y sencillo será agradable. Un lenguaje común, sencillo, -- que no deje lugar a dudas, es el adecuado para cualquier manual.
- Debido a la naturaleza de algunos negocios, hay ocasiones en que deben emplearse términos técnicos. En este caso es recomendable incluir en el manual una lista de los términos técnicos que más comúnmente se emplean, con su significado.
- La mayoría de las empresas emplean el estilo serio o formal en sus manuales. Sin embargo, no debe confundirse la seriedad o formalidad con la complejidad.
- Las comunicaciones sencillas requieren una redacción sencilla de las fra-

ses, corrección gramatical y un mínimo de terminología técnica.

- Es recomendable un trato impersonal y muy directo. En todos los manuales es importante la uniformidad de estilo. Además de evitar confusión y falta de comprensión, hace su lectura más fácil. Debe evitarse siempre la ambigüedad.

El texto debe redactarse de la siguiente manera:

- 1.- Del modo más claro posible.
- 2.- En forma positiva, más que negativa o de prohibición.
- 3.- Al detallar una práctica o rutina de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- 4.- Usese un lenguaje al alcance de todos.
- 5.- Siempre que se haga referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, ilústrese e identifiqúese por el número de la ilustración.

2) LOS DIAGRAMAS.

LOS DIAGRAMAS ADMINISTRATIVOS COMO MODELOS GRAFICOS

Para el lego y aún para el aficionado, un diagrama administrativo no pasa de ser un dibujo, más o menos caprichoso, que cualquiera puede diseñar a su manera, para ilustrar una idea.

Un diagrama administrativo es un auténtico modelo gráfico, como se advierte a continuación:

Podemos clasificar los empleos básicos, de las gráficas que, solas o combinadas son la razón fundamental de los numerosos tipos de gráficas que existen.

De aquí la clasificación que se propone:

DIAGRAMAS O GRAFICAS ADMINISTRATIVAS

- a) De organización: Expresan la estructura de la organización, o parte de ella y las relaciones entre las unidades que componen.
A estos diagramas se les llamará Organogramas u Organigramas.
- b) De procedimiento o de flujo: Expresan la secuencia y el curso de las operaciones, materiales o formas que en él intervienen.
Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento, y sobre todo, señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

Las ventajas del empleo de diagramas son señaladas de la siguiente manera:

- 1) Los analistas de procedimientos deben desarrollar y presentar hechos no memoranda.
- 2) El departamento de procedimientos, cuya misión es ayudar a los departamentos operadores, destacará más los detalles que los términos generales.
- 3) A la gerencia y jefes de departamento se dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida.
- 4) Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos así como el curso de papeles de trabajo, antes y después que lo presenten.
- 5) Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de frases de "cajón" queda eliminada. Los encabezados de sección --

de la gráfica de afluencia fijan la responsabilidad del trabajo; las líneas muestra la secuencia del mismo; y las palabras deben es cogerse bien para conservar espacio.

Por lo que hace a la inclusión de las formas en el manual, basta recordar que en una oficina, la mayor parte del material que se maneja, está consti tuido por formas, para justificar una sección de formas en todo manual de procedimiento.

9) LAS FORMAS

Las formas. En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por "formas". Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una lección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. "Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil; su inclu--- sión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas -- cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro emplea do más diestro" [12]

"FORMAS IMPRESAS" o "FORMAS DE NEGOCIOS", es un objeto sobre el cual se im primen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable. Generalmente está impresa en papel o en algún material de papel; puede haber sido impresa mediante cualquiera de los procesos de reproducción conocidos (ella misma puede reproducirse) y -

[12] "PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA". GRAHAM KELLOG M.
EDITORIAL REVERTE, S.A. 1963, MEXICO

puede constar de varias partes similares o distintas. El mejor criterio para juzgar si un papel es "forma", es determinar su función en relación a un procedimiento. Cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de operación, debería ser excluido del concepto "forma".

LOS MACHOTES. En los procedimientos de oficina es común emplear determinado patrón o machote conforme al cual debe ser elaborado un documento sin que esté precisamente impreso el documento final. A este patrón que sirve de guía para elaborar un documento se le llama machote. Se distingue de la forma propiamente dicha, en que el machote se copia, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma. Un cheque, una factura, generalmente constituyen una forma; los textos que se utilizan como base para elaborar algunos contratos o cartas que se usan con frecuencia, pero que no están impresas, son ejemplo de machotes.

En los manuales de procedimiento deben quedar incluidos por igual, las formas y los machotes.

El manejo de formas es una actividad eminentemente técnica que comprende:

- 1).- Diseño
- 2).- Revisión
- 3).- Especificaciones
- 4).- Nomenclatura
- 5).- Numeración
- 6).- Clasificación
- 7).- Aprobación y eliminación

8).- Control de existencia

9).- Aprovechamiento.

Por tanto, la labor de los encargados de la elaboración de manuales de procedimiento se limitará a la recolección de las formas en uso, dejando las primeras siete actividades bajo la responsabilidad del Departamento de Organización y Métodos o su equivalente y las últimas dos en manos del Departamento de Servicios Administrativos.

Si se desea aprovechar la elaboración de manuales de procedimiento para poner en práctica un programa de revisión de formas, pueden manejarse paralelos, pero con personal responsable distinto.

He aquí una recomendación:

"Así como la determinación de hacer un manual de oficina puede originar un análisis y revisión de las actividades de la empresa, la inserción de las formas puede originar una revisión de estas y la determinación de su verdadera necesidad. Si conviene la revisión de formas, ningún tiempo mejor habrá para hacerlo. Algunas empresas recomiendan que se incluya en la preparación del manual, a un funcionario encargado de preparar las formas de la empresa" (13)

El programa paralelo de revisión de formas de hacer más recomendable si se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

(13) "PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA" GRAHAM KELLOG.
EDITORIAL REVERTE, S.A. 1963, MEXICO

En casi todas las empresas las formas tienen una tendencia a perpetuarse -- indefinidamente sin importar su necesidad. La raíz de una gran cantidad de ineficiencia en la oficina, nace de esta situación. En muchos casos una -- forma fuera de moda se arraiga profundamente en la tradición y casi con una reverente consideración. El dudar de su valor o sugerir la posibilidad de su eliminación es tanto como herejía.

Hay también una tendencia, casi una obsesión en algunos casos, a iniciar -- nuevas formas sin importar si la información descada está ahora contenida - en las formas existentes o puede ser obtenida por una ligera modificación a esta forma.

ADECUADO CONTROL DE LAS FORMAS.

De todas maneras, la inclusión de las formas en el manual, es el primer paso para establecer un adecuado control de formas que persiga:

- 1) Usar y retener únicamente aquellas formas que son necesarias.
- 2) Asegurarse que las formas necesarias den el mayor auxilio al menor costo.
- 3) Producir las formas requeridas por el proceso más apropiado.
- 4) Distribuir las formas a aquellas que tienen razones justificables para - recibirlas.
- 5) Estudiar las formas propuestas o revisarlas en cuanto a esencialidad.
- 6) Revisar periódicamente todas las formas en uso a modo de conservarlas - de acuerdo con las necesidades convenientes de la empresa.
- 7) Establecer un sistema de control de existencias y reabastecimiento --

que permita disponer de suficiente cantidad de formas cuando se necesitan, en cantidades económicas y a precios ventajosos".

Las formas y los sistemas de procesamiento de datos. Hasta antes del desarrollo de los sistemas de procesamiento de datos a través de equipos tabuladores y computadores electrónicos, la forma impresa era la parte principal de los sistemas; era el medio básico para registrar y suministrar información.

"En la actualidad, con el advenimiento de las tiras de papel perforadas, conversores de tira a tarjetas y de tira a tira, el almacenamiento de datos en cintas magnéticas y tambores, así como el empleo de programas de almacenamiento interno, el principio de una sola entrada de datos básicos, transmisión y proceso automático sin la intervención de los seres humanos, se ha traducido en un cambio del papel que desempeñan las formas en el campo de los sistemas".

Sin embargo la importancia actual de las formas dentro de los procedimientos de oficina y su inclusión en los manuales sigue vigente si consideramos:

- 1.- Que es probable que un 90% de las formas de la empresa, como promedio, no caerán, por lo menos en un futuro próximo dentro del campo de los sistemas de procesamiento de datos integrados.
- 2.- Que posiblemente el 90% de todas las oficinas comerciales no encontrarán uso para los computadores electrónicos, cuando menos en los próximos 10 años.
- 3.- Que aunque en los sistemas de procesamiento de datos integrados hay

menos formas, estas son mucho más complejas y de más difícil manejo.

B. 5 CONVENIENCIA DE UNA INTRODUCCION EN UN PROCEDIMIENTO

Cuando son varios los procedimientos que se editan en un solo manual, es frecuente presentarlo a los empleados con un breve prefacio.

A continuación se explica la inclusión de un prefacio en los manuales de procedimiento; "Con el fin de aclarar al personal el objetivo del manual la empresa generalmente incluye un prefacio corto, en el que se describe la necesidad básica que se supone llenará". "Algunas empresas incluyen la manifestación del objetivo y algo sobre la filosofía de la empresa, -- que sirve de base al manual". He aquí algunos ejemplos:

1.- "Los procedimientos descritos y presentados con claridad, es el medio más seguro para contar con que las instrucciones, se entenderán explícitamente, desvaneciendo las dudas que pudiesen existir acerca del objeto de un procedimiento. Esto se aplica por igual a funciones mecánicas y de oficina; no debe aplicarse sólo a actividades que se consideren demasiado complejas para recordarse.

Los manuales de procedimiento son elementos valiosísimos en la administración de cualquier organización. Sirve a varios propósitos, siendo uno de los más importantes el medio para verificar el procedimiento correcto a seguir. Se convierte en manuales de adiestramiento para nuevos empleados y garantizan que, aún habiendo cambiado de personal en su departamento cualquiera que sea el motivo, los procedimientos no variarán porque el empleado que se ha ido se haya llevado consigo las instrucciones sobre su trabajo".

2.- "Así se formó el material de este manual. Representa los antecedentes y la manera actual de operar de la empresa, basado en una serie de documentos editados con el tiempo y arreglados de secuencia lógica; revisados por aquellos para quienes se escribió el material y que presentamos como referencia para asegurar un proceder uniforme en nuestras actividades diarias".

También es usual, cuando se editan varios procedimientos en un solo manual, incluir un capítulo de definiciones, en el que se precise el contenido de los términos que no sean muy conocidos o que puedan tener varias acepciones. Así se asegura que todos los miembros de la empresa les den el mismo significado.

Los comentarios y recomendaciones sobre brevedad acerca de los prefacios en los manuales de organización, son igualmente aplicables a los de procedimientos:

"La crítica más común y justificada de los manuales de organización es la de que éstos comienzan casi siempre con un largo prólogo que detalla los elementos de la administración y solicita la cooperación y el trabajo en equipo del personal directivo".

CAPITULO 2

ELABORACION Y DISTRIBUCION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO

A. PROYECTO

A.1 QUIENES DEBEN PREPARARLO

La elaboración de los manuales de procedimiento pueden ser una actividad - centralizada o descentralizada.

La asignación de la responsabilidad de preparar los manuales, "se determi - nará principalmente por el desglosamiento funcional de la empresa. La -- disponibilidad de personal competente, es otro factor determinante. Sien - do que este tipo de personal se ha encontrado con mayor frecuencia en el - departamento de contraloría o del jefe de oficina, el hacer responsable - a cualquiera de estos departamentos ha sido siempre una solución fácil. - Sin embargo, hay una tendencia cada día mayor a formar grupos para estas - actividades del manual, de unidades por separado, bajo las órdenes de la - alta gerencia para su control gerencial, ya que puede ejecutarse en la -- planeación del progreso de la empresa.

En muchos casos, la uniformidad en toda la empresa se considera como el - objetivo básico y, en la unidad centralizada, todos los miembros pueden - dedicar su tiempo por completo, al proyecto que tienen entre manos. Es - posible asegurar, al mayor grado posible, la coordinación de la rutina en - tre departamentos y la eficacia en toda la empresa.

En realidad, depende del grado de centralización o descentralización de - los servicios de oficina que tenga la empresa, el que se asigne la respon - sabilidad de elaborar manuales de procedimiento a un grupo especialista - bajo las órdenes de la alta gerencia, o al jefe de cada división.

En los casos en que la responsabilidad de las actividades relativas a ma-

manuales de procedimiento se descentraliza en el jefe de una división, este tiene la preocupación principal de sus propias actividades y asignará a alguna persona de su mismo departamento para que se encargue del trabajo de oficina que le correspondería a él.

{Puede suceder que delegue la responsabilidad de elaborar los manuales en alguna persona o grupo de personas de su propio departamento}.

Si se ha establecido un formato estándar por escrito, se logrará un éxito relativo. Sin embargo, en sus relaciones con otros departamentos, pueden surgir dificultades.

En caso de que la responsabilidad de la elaboración de manuales se asigne a un grupo de especialistas, éstos suelen ser los del departamento de organización y métodos o su equivalente, cuando existe, o a un grupo de especialistas externos, contratos ex-profeso.

De todas maneras, cualquiera que sea la unidad responsable, la intervención de un comité en el que tengan participación los especialistas y los supervisores de línea interesados ya sea en la preparación del manual o en la supervisión de su preparación, puede ser muy útil.

A.1.a. PARA QUE NO PASEN INADVERTIDAS CIERTAS NECESIDADES DE ALGUNOS DEPARTAMENTOS OPUESTOS.

Aun cuando la autoridad y la responsabilidad en la elaboración del manual esté en manos del órgano a quien se han asignado, la consulta a los futuros usuarios puede rendir grandes beneficios, como se desprende de las siguientes opiniones: Son ellos quienes nos necesitan y los usan, así es que deben intervenir en su preparación, quienes usan el manual tienen -

una más clara idea de lo que requiere y ofrecen valiosas recomendaciones , mayor precisión, una cobertura completa y la inclusión de detalles que fácilmente pasarían desapercibidos , mayor claridad en la redacción evitando así las faltas principales que se comenten en manuales preparados por personas menos ligadas con la ejecución práctica del trabajo de la empresa, manuales que sólo entiende el autor .

B. IDENTIFICACION, ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

En virtud de que a través del conocimiento de los procedimientos, puede tenerse una concepción clara, sistematizada y ordenada de las operaciones que se realizan en una institución o unidad administrativa, es importante que cuando se emprenda un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa y estén de acuerdo con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto.

En este capítulo se presenta una guía auxiliar para la identificación, el análisis y el diseño de procedimientos, basada en un método que comprende la recopilación, la integración y el análisis de la información que posibiliten la formulación de recomendaciones para estructurar, diseñar o modificar los procedimientos en operación.

Cuando se investiga un procedimiento o procedimientos ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es necesario como primer paso establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con el estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más visibles y que presenten mayores facilidades para su ejecución, con -

ello se estará en posibilidad de planear la estrategia general a seguir - en la recopilación de la información.

B.1. RECOPIACION DE INFORMACION ,

Consiste en recabar documentos y datos en general, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren convenientes. Es recomendable que previo a la recopilación se realice un análisis que conste básicamente de:

B.1.a. ESTUDIO PRELIMINAR DE LAS AREAS A LEVANTAR INFORMACION

Lo anterior obedece a la necesidad de conocer en forma global las funciones y actividades que realizan en el área en el cual se va a actuar.

De esta forma se podrá definir la estrategia global para el levantamiento de la información, identificando: las fuentes de información, actividades por realizar, magnitud y alcance del estudio, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, proveer las acciones y recursos necesarios para iniciar la recopilación de datos relativos a las tareas y operaciones que se desarrollan.

B.2.b. FORMULACION DEL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio. Para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya en aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades admi--

nistrativas.

Este inventario puede ser tan simple como la integración de una relación o listado que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y de las áreas que son las responsables de su ejecución y control.

Cabe hacer la aclaración de que los procedimientos pueden estar o no documentados, en ambos casos deben quedar relacionados en el inventario inicial.

B.3.c. DETERMINACION DE LOS METODOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACION

Los medios o métodos para el levantamiento de la información, puede ser: investigación documental, encuesta y observación directa. Según sea el caso, se definirá qué método (o métodos) es más conveniente aplicar para lograr una mayor eficacia de los fines que se persiguen, de acuerdo a las condiciones del área sujeto de estudio.

C. FUENTES DE INFORMACION

Al hablar de fuentes de información se hace referencia a las instituciones, áreas de trabajo, documentos o personas de donde se pueden obtener datos para la investigación.

Además de la información relativa a los procedimientos macro y microadministrativos, que será recopilada de las instituciones responsables de su diseño y control en el ámbito institucional se localizan tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse.

Estas fuentes son:

- 1) Los archivos de cada área
- 2) Los funcionarios y empleados
- 3) Las áreas de trabajo.

1) ARCHIVOS DE LA INSTITUCION

"Los archivos de la institución son los receptáculos de los documentos -- oficiales y de ellos es posible obtener en mayor o menor grado de informa ción sobre procedimientos de trabajo"

Es necesario revisar exhaustivamente el archivo general y central y los -- de las áreas de estudio para localizar el mayor número de documentos exis tentes, acerca de las actividades y operaciones que son efectuadas por -- las diferentes áreas.

En los archivos también se localizarán las bases Jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la institución como son: le-- yes, reglamentos, decretos, acuerdos, órdenes, circulares internas y ma-- nuales administrativos.

2) FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Cuando no cuenta con la suficiente documentación, o en su caso, esta es -- obsoleta o poco confiable, se requiere acudir directamente a los funciona rios responsables de las áreas de investigación, las cuales pueden apor-- tar información muy valiosa para el análisis, diseño e implantación de -- procedimientos.

Así también las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos. Cuando se localizan procedimientos ampliamente documentados, es conveniente analizarlos conjuntamente con los funcionarios responsables del área y con el personal encargado de su ejecución, para determinar si responden o no a la realidad operativa.

3) AREAS DE TRABAJO

Como complemento a cualquiera de las dos fuentes de información anteriores, está la observación directa del trabajo en las oficinas donde se labora. Existirán ocasiones en que debido a la distancia será difícil recurrir a todas las áreas de trabajo donde se aplica el procedimiento o procedimientos en estudio; tal es el caso, de las unidades administrativas fórnneas o desconcentradas.

Sin embargo lo recomendable será directamente la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos. Lo anterior se traducirá en un factor relevante para que se proyecten los procedimientos idóneos en correspondencia a una realidad operativa.

D. MÉTODOS PARA RECOPIRAR INFORMACION

Para recopilar la información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos, es necesario actuar sistemáticamente utilizando alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

- 1) Investigación documental
- 2) Encuesta
- 3) Observación
- 4) Muestreo

- 1) Investigación

A partir de la recopilación de documentos se inicia la investigación documental, que consiste en la selección y análisis que van a intervenir en la elaboración del procedimiento correspondiente. Para ello se estudian los documentos existentes en el área, en donde se está levantando la información.

- 2) Encuesta

Las encuestas comprenden la realización de entrevistas personales en base a una guía de preguntas elaborada con anticipación. En algunos casos se utiliza un cuestionario a fin de que las diversas entrevistas que se efectúen, ofrezcan homogeneidad en su contenido.

Este método se considera de gran utilidad, tanto para levantar información preliminar al análisis de procedimientos, como para los efectos de planear cambios o modificaciones a los mismos. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a los funcionarios y empleados que interesen en un mismo procedimiento.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta y que sirven para obtener información deseada, están constituidos por series de preguntas escri

tas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos" (15)

Este medio de captación de información permite ahorrar recursos económicos y tiempo, sin embargo, dependiendo de su diseño y de su forma de presentación, resultará la calidad de la información que a partir de éstos obtenga.

En términos generales todo cuestionario deberá expresar el objetivo por el cual ha sido elaborado procurando que las preguntas sean claras y concisas; asimismo, es conveniente incluir un instructivo de llenado del mismo con el propósito de indicar cómo contestarlo. Por último es recomendable que los cuestionarios no contengan demasiadas preguntas, ya que vuelve un documento denso y difícil de manejar.

La entrevista consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede proporcionar información más completa, puesto que el entrevistado puede además de recibir respuestas, actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle exitosamente es conveniente observar varios aspectos. entre los principales están:

1) Tener claro el Objetivo: Recomendándose elaborar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que

(15) "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS". 1981. MEXICO.

desean investigar. Esta guía puede operar a manera de un plan de trabajo que servirá para el término de la misma, se verifique si se ha obtenido la información requerida, se recomienda que las preguntas sean concisas y corresponda al objetivo de la investigación.

2) Conocer previamente la cita: A fin de que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información y evitar intervenciones.

3) Cuando la entrevista la efectúen varias personas: Es conveniente -- establecer previamente la distribución del trabajo, asignando responsabilidades y determinando el área o áreas a investigar.

4) La información que se obtenga puede clasificarse en: Información referente a una situación real o en información relativa a sugerencias para mejorar dicha situación, debiéndose cuidar el no confundir ambos aspectos.

3) Observación

La información directa puede ser realizada por los técnicos o analistas -- en el lugar u oficina donde se desarrollan los procedimientos. A partir -- del análisis de la información recabada, se procurará sostener pláticas -- con algunas de las personas que laboran en el área de investigación y que -- están directamente involucradas en el procedimiento que se estudia.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos puntos con sus subordinados y presente los resultados de los análisis al investigador. La ventaja de esta forma de proceder es que debido a la familiaridad entre el jefe y subordinados, la información puede ser más completa; sin embargo, habrá ocasio---

nes en que los resultados no sean deseados debido a inhibiciones o problemas internos dentro de las unidades de trabajo, en su caso, puede plantearse una situación que no corresponda a la realidad operativa.

4) El Muestreo

Es una forma técnica estadística auxiliar en la investigación, que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

La utilización de esta técnica es recomendable cuando existen procedimientos que se desarrollan en forma homogénea y uniforme y se precisa investigar el total de unidades administrativas que participan en las operaciones del procedimiento en estudio.

E) INTEGRACION DE LA INFORMACION

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio se procederá a ordenar, sistemáticamente los datos agrupados a efecto de poder concretar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

F) COMO CLASIFICAR LA INFORMACION

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga se organice en carpetas con apartados específicos.

Dichas carpetas pueden ser una o varias, por cada procedimiento de trabajo que se estudia. También se considera pertinente que conforme se obtenga información sobre algún aspecto se elabore un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño posterior del procedimiento.

g) AREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACION

Para efectuar la integración de la información que facilite su análisis, - esta puede ser agrupada en dos grandes áreas: Antecedentes y Situación Actual. A continuación se trata cada uno de estos aspectos:

1) Antecedentes

Por lo que se refiere a los antecedentes se tomará en cuenta tanto la reglamentación jurídico-administrativa que ha regulado la realización del trabajo, así como los puestos que lo han venido ejecutando y supervisando; asimismo, habrá de tenerse presente el impacto de las actividades sobre - otras instituciones o unidades administrativas, para así poder determinar si continúa siendo válida la forma en que se realiza el trabajo.

También es conveniente considerar la evolución de desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron. Esto permitirá contar con un marco de referencia histórico para una mayor comprensión de la situación actual.

2) Situación Actual

Por lo que respecta a la situación actual es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Objetivos. - Identificar y en caso necesario definir los objetivos - del área de trabajo y del o los procedimientos que se estudian, procurando que ambos sean congruentes y consistentes, es decir que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.
- b) Estructura orgánica. - Conviene revisar cuidadosamente la estructura

orgánica para determinar si esta responde adecuadamente a las necesidades de trabajo, y en caso de ser necesario proponer los cambios pertinentes.

c) Normas y políticas administrativas.- Son lineamientos generales que regulan la actividad de toda la institución o de una unidad administrativa en particular y que deben ser observados por el personal. Es importante determinar si las normas y políticas se han emitido y plasmado en documentos, y si estos son conocidos por los funcionarios y empleados, para que como resultado del análisis de los procedimientos, se pueda saber la existencia de las normas políticas y posteriormente, comparar si estas responden a las necesidades reales de la institución, de no ser así, se procederá a plantear las reformas pertinentes; o bien en caso de localizar deficiencias o ausencia de normas y políticas, proceder a proponerlas.

d) Funciones y operaciones.- Se requiere definir las funciones de cada una de las áreas o unidades que están relacionadas con el procedimiento, determinándose los puestos que realizan cada una de las operaciones involucradas en el mismo.

e) Instrumentos jurídico-administrativo.- Conviene conocer los instrumentos jurídico-administrativos vigentes tales como manuales de organización, circulares internas, reglamentos, decretos, acuerdos entre otros, para definir qué fundamentación existe para la realización del trabajo.

f) Equipo y medio ambiente laboral.- Es recomendable también tomar en cuenta, cuando sea el caso, el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades. Esta información se deberá referir a la situación en que se encuentra el equipo; si éste es suficiente y apropiado y si la distribución del mismo en el área de trabajo es adecuada.

El medio ambiente laboral, debe ser observado para determinar, cómo se -- distribuye el espacio, con qué mobiliario se cuenta, cómo fluyen los procedimientos, qué condiciones de ventilación, ruido e iluminación prevalecen y, en general, detectar todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.

g) Relaciones de Trabajo.- Resulta de suma importancia el conocer -- las relaciones humanas que se establecen dentro de la unidad administrativa o de la institución, para determinar el ambiente de trabajo que prevalece. Este conocimiento será de utilidad para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar las resistencias al cambio y conseguir la colaboración activa del personal. Entre otros aspectos es conveniente de-- tectar las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgos y flujos - de la comunicación formal e informal.

h) Análisis de la Información.- El análisis de la información consti-- tuye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya -- que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere reali-- zar un examen detallado de la información que se recopiló a través de la -- investigación documental, las encuestas y observaciones directas en las - oficinas de trabajo. El análisis consiste fundamentalmente en estudiar - cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integra -- ron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad -- operativa.

Para analizar la información recabada es conveniente responder a seis - - cuestionamientos fundamentales: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se realiza el trabajo.

¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que de éstas se obtiene. En el caso de un procedimiento, se trata de saber qué operaciones se efectúan para lograr el cometido o propósito del mismo.

¿Quién lo hace? Se refiere a las unidades que intervienen en el procedimiento y al factor humano, ya sea como individuos o como grupos y a sus aptitudes para la realización de un trabajo específico; también se cuestionan las actitudes del personal hacia el trabajo y las relaciones laborales entre las personas y grupos.

¿Cómo se hace? Se refiere a los métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo y la manera en que han sido adoptadas y adaptadas en la institución. Así también, acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.

¿Cuándo se hace? Se refiere a la información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

¿Por qué se hace? Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Con esta pregunta también se pretenden conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento y así poder saber si alguno o algunos de éstos no tienen objeto que se sigan desarrollando.

Los anteriores cuestionamientos relativos al trabajo pueden ser esquematizados en hojas de trabajo, antes de proceder a hacer la representación gráfica de los procedimientos, esto puede ser de ayuda para ordenar las respuestas que han dado a cada uno de los cuestionamientos propuestos.

i) Presentación del Proyecto.- Con los datos anteriores, se procede por el analista a la elaboración del proyecto del manual, que someterá a la consideración de su jefe y del Comité, en caso de que exista.

Para la elaboración del proyecto, se recomienda empezar por la elaboración de los fluxogramas horizontales que se vayan a incluir, en el siguiente orden; de las labores, de métodos y analítico.

Enseguida, se puede diseñar el fluxograma panorámico de todo el proceso y después los demás diagramas que se necesiten para ilustrar claramente las distintas fases del proceso o la estructura de los órganos que intervienen.

Por último, se ordenan las formas recolectadas y se redacta el texto.

j) Especificaciones Editoriales.- Terminado el proyecto del manual por el órgano responsable, se procederá a elaborar las especificaciones a que debe sujetarse su edición. Estas especificaciones generalmente se determinan por el mismo órgano encargado de la preparación del manual, o bien en su caso, la opinión del órgano que vaya a ser responsable de la edición.

Las especificaciones comúnmente comprenden los siguientes aspectos:

Método de Reproducción.

El objetivo principal de una reproducción es el de obtener copias claras y legibles, en cantidades adecuadas y dentro del presupuesto disponible. Por eso, la elección del método se basa en los siguientes factores:

- 1.- Número de ejemplares deseados. Una empresa que sólo necesita 5 - 5 ejemplares de un manual, lo puede hacer a máquina con copias al carbón.
- 2.- Contenido del manual. Si sólo contiene texto, el método recomendado puede ser distinto al caso de que contenga profusión de diagramas, dibujos, o reproducción de formas. El método escogido puede ser una combinación de procesos.
- 3.- Fondos Disponibles. La limitación económica influirá necesariamente en la selección del método de reproducción.
- 4.- Destino del manual. Un manual con circulación restringida a ciertas áreas internas de la empresa, puede sacrificar algún lujo en su presentación, pero si su circulación es amplia, debe armonizarse la presentación del manual con la dignidad de la empresa de que se trate.
- 5.- Permanencia o estabilidad del procedimiento consignado. En un manual de corta vida no puede invertirse lo mismo que en un manual destinado a ser consultado durante muchos años.

Características de los Diversos Procesos de Reproducción.

Como una orientación en la sección del método de reproducción, a continuación se inserta una guía de las características de los diversos procesos de reproducción que muestra sus ventajas e inconvenientes, así como el --

número de ejemplares que pueden obtenerse por cada método.

Formato.

No hay un formato de manual que satisfaga todas las necesidades de una empresa, ni mucho menos las necesidades de todas las empresas.

He aquí las recomendaciones:

- 1). El tamaño de $6\frac{1}{4} \times 4\frac{1}{2}$ (16 x 11.5 cm.) es excelente para un folleto que se intenta llevar en el bolsillo. Si el manual ha de usarse como libro de referencia sobre un escritorio, el tamaño de 11 x $8\frac{1}{2}$ plg. (28 x 21 cm.) es muy satisfactorio.
- 2). Otros tamaños populares incluyen el de $9\frac{1}{8} \times 6$ plg. (23 x 15 cm.), $8\frac{1}{2} \times 5\frac{1}{2}$ plg. (21 x 14 cm.), y $5\frac{1}{8} \times 3\frac{3}{4}$ plg. (13 x 9.5 cm.). Estos tamaños de páginas pueden cortarse, como desperdicio mínimo de los tamaños de hojas que acostumbran llevar los impresores.
- 3). En el caso de los manuales de hojas sueltas y muchos encuadernados, es costumbre dar la dimensión del lado de encuadernación. Así un tamaño de $11 \times 8\frac{1}{6}$ plg. significa que la encuadernación es sobre el lado de 11 plg. Las dimensiones que se utilizan aquí están de acuerdo con esta práctica.
- 4). Al decidir el tamaño debe tenerse presente si el manual contendrá formas originales en la sección de formas y el tamaño de estas.

Otra consideración que debe hacerse es el sistema de reproducción, ya que, por ejemplo, las dimensiones de los estenciles del mimeógrafo, las plantillas del hectógrafo, las placas del multilito y de --

hecho, la mayor parte del equipo empleado para la reproducción de formas de oficina.

Papel.

La selección del papel, por supuesto, está ligada a la elección del método de reproducción. Las especificaciones del papel se refieren, fundamentalmente a peso y color, ya que el tamaño está considerado en el formato.

El número y el tamaño de las páginas del folleto por lo general determinan el peso del papel a usar. Cuando el número de páginas no excede a veinticuatro aproximadamente, puede emplearse papel grueso, pero cuando está involucrado un mayor número de páginas se utiliza uno más delgado para eliminar el volumen innecesario.

Para tamaños de páginas que son menores de $8\frac{1}{2} \times 5\frac{1}{2}$ plg. (21 x 14 cm.), se utiliza un papel de 60 lib. aproximadamente. Cuando el tamaño es mayor, se emplea papel de unas 70 lib. (32 Kg.).

Aunque algunas empresas usan papel de color, para distinguir las distintas secciones de un manual de contenido múltiple, el papel blanco es el más recomendable. También se usa el papel de color para hacer resaltar las modificaciones que se hacen a un manual de procedimiento revisado. En la sección de formas, una copia "azul" o "amarilla" que sean en verdad azules o amarillas y se destacarán más claramente fijándose mejor en la memoria.

Tipografía.

Va sea que se reproduzca a máquina de escribir, con matrices a máquina, o en imprenta, el tipo usado no debe ser muy pequeño ni muy delgado, para -

facilitar su lectura.

Si se trata de trabajos mecanografiados, el tipo "pica" es más recomendable, es un tipo fácil de leer, en tamaño de 10 a 12 caracteres por pulgada, con amplios márgenes superiores, inferiores y laterales (de 1 a 1 1/2 pulgadas como mínimo) y una distribución del texto en la página que invite a su lectura, a base de espacio adecuado y conveniente identificación.

Si el manual debe ser impreso, no se recomienda emplear tipo menor de 11 puntos que dificulte su lectura el tipo de 12 puntos es ideal para hojas de 28 x 21 cms. Un tipo demasiado pequeño no estimula su lectura.

Puede usarse distinto tipo, o mayúsculas en los trabajos mecanográficos, para los títulos de los párrafos con objeto de que destaquen al resto del texto.

También los títulos pueden ponerse en un ancho margen que se deja para -- tal objeto, o usar tintas de color, cuando esto es posible. El color aumenta el costo, pero en muchos casos, el efecto logrado por un encabezado o una ilustración a color justifican el gasto adicional.

Disposición del material.

Se recomienda iniciar con el índice de su contenido para facilitar su consulta. A continuación puede ir el prefacio o prólogo, seguido de las secciones de texto, diagramas y formas en ese orden. Es útil interrelacionar las diferentes secciones por medio de referencias cruzadas.

Es conveniente separar las secciones por divisiones rígidas o papel de diferente color, y poner pestañas a las secciones o usar índice marginal de pestañas, para rápida referencia.

Especialmente en el caso de encuadernación a base de hojas sustituibles, cada hoja debe llevar datos de identificación, los que varían en su contenido y en su composición.

Por lo que hace a su contenido, hay algunos constantes, como son: nombres de la institución, número y nombre del proceso, nombre de la Sección a la que pertenece (texto, diagramas o formas) y clase de diagrama o número de forma en su caso. Fecha de edición y número de página, así como el número y la fecha de la página que sustituye en caso de modificación.

En cuanto a la composición de estos datos, la mayoría de las empresas utilizan casilleros para consignar en ellos los datos anteriores, pero en todo caso deberán anotarse de modo uniforme en sitios de fácil localización en la hoja, como son los ángulos o los márgenes, pudiendo emplear el color para hacerlos resaltar.

Encuadernación.

Muy rara vez se presenta un manual terminado en la forma de un libro empastado. Más bien consistirá de una serie de instrucciones o procedimientos empleados separadamente, en la forma de hojas sueltas. Así, un procedimiento cae en desuso, la hoja se reemplaza por una nueva:

Un procedimiento modificado se edita para incorporar cambios en los detalles de operación. El cambio oportuno de procedimientos nuevos por los que caen en desuso, mantendrá un manual preciso y al corriente.

Las pastas o cubiertas de postes son menos convenientes cuando hay que meter o sacar material. El encuadernado en espiral es excelente en un aspecto por demás importante: las hojas están completamente planas cuando -

se abre el manual. Sin embargo, este es un encuadernado semipermanente. Un manual de oficina que no se espera, que requiere revisión durante un periodo de varios años, más vale que se encuaderne. Con frecuencia la encuadernación inspira confianza en su contenido (no habría gastado todo lo que cuestan estas tapas si el material no fuese bueno).

La principal desventaja que ofrece el tipo de manual en carpeta o pasta de argollas, radica en su índice. Siendo que constantemente se le están haciendo cambios y revisiones, el mantener el índice al corriente con frecuencia se deja a la responsabilidad del usuario. En otras palabras, cuando el usuario del manual recibe un cambio de procedimientos para insertarlo en el manual se le ordena que elimine un procedimiento que ha caído en desuso, debe hacer la anotación correspondiente en el índice.

Algunas empresas incluyen en el manual un recordatorio en el sentido de que debe vigilarse que el índice se mantenga al día conforme ocurren los cambios. Esta medida parece ser de regular importancia, ya que los empleados tienden a olvidar un manual donde se dificulta encontrar los datos. Periódicamente, y según lo justifiquen los cambios, el índice se reimprimira (es decir, se hará en mimeógrafo o en offset) y se distribuirá a los empleados, dándoles instrucciones para destruir el antiguo.

Un buen índice incluye referencias en ambos sentidos y temas secundarios además de los fundamentales.

H) AUTORIZACION

Autorizaciones formales.

Terminado el proyecto de manual por el órgano responsable, con la parti--

cipación del comité que intervino en su elaboración o supervisión en su caso, es recomendable que este proyecto obtenga las siguientes autorizaciones formales:

- 1.- Del jefe de las direcciones o departamentos que intervienen en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

Se sugiere que se hagan las siguientes preguntas para comprobar los datos del proyecto:

- a) ¿ Qué diferencia encuentra usted entre los métodos de trabajo que usa y los descritos en el manual ?
- b) ¿ Qué operaciones de su mesa o departamento no quedaron consignados en el manual ?
- c) ¿ Qué operaciones que el manual establece como perteneciente a su mesa o departamento no se hacen en ello ?
- d) ¿ Qué métodos usados por usted le parecen mejores que los descritos en el manual ? Razone su opinión, describiendo cada método en detalle.

- 2.- Del departamento de Auditoría Interna, o su equivalente, como órgano central de control, para:

- a) Que su contenido se coordine con el de los demás manuales.
- b) Que esté de acuerdo con las políticas de la institución.
- c) Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones -

como en la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

Además, este departamento se encargará de la clasificación y numeración del manual y su inclusión en el índice de manuales que llevará el mismo departamento.

La formación del índice supone la agrupación de los manuales según su contenido o área de actividad, formando capítulos, los que pueden dividirse en incisos, uno por cada procedimiento. Se asignará un número clave por cada tema y por cada procedimiento.

- 3.- Del gerente general, oficial mayor o su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución. Esta aprobación incluirá la de las especificaciones editoriales y la lista de distribución y número de ejemplares a publicar.

1) EDICION

Actividad Editorial.

El órgano responsable de la edición de los manuales variará también de acuerdo con la división de funciones que tenga la empresa de que se trate. De todas formas, deberá asignarse esta actividad a un órgano en particular, que será al que se haya asignado la responsabilidad de atender las más publicaciones de la institución, y si estas fueran de diversa índole y estuviera dividida la responsabilidad, al de la publicación más a fin.

La edición deberá ajustarse al proyecto y las especificaciones aprobadas. Esta actividad comprenderá todas las tareas editoriales, como formación,

impresión, encuadernación, etc.

J) DISTRIBUCION

Lista y registro de distribución.

Una vez editado un manual, la responsabilidad de su distribución y almacenamiento debe quedar asignada a un órgano en particular. Este puede ser el Departamento de Servicios Administrativos o su equivalente. El órgano responsable de la distribución, deberá llevar un registro de poseedores de manuales.

La lista de distribución del manual varía considerablemente según su contenido. Los manuales de política y de organización se editan generalmente para uso de la alta gerencia y personal de supervisión, en tanto que los manuales de procedimiento se elaboran pensando en el empleo que va a ejecutar los empleados. Usualmente la distribución efectiva de los manuales de procedimiento a los empleados se deja a la discreción del supervisor correspondiente, pero siempre debe haber en todo departamento accesible y a disposición del personal, un ejemplar del manual de cada procedimiento en que intervenga, para rápida referencia.

Como regla general, puede establecerse que tanto los departamentos como las personas, recibirán un ejemplar, únicamente de aquellos procedimientos que se relacionen con sus responsabilidades. Es aconsejable, sin embargo, publicar un índice completo de manuales de procedimiento a fin de que pueda solicitarse un ejemplar de los procedimientos que interesen en particular a alguna persona.

"Se entregará un manual de procedimientos a cada jefe de departamento que esté en la lista de distribución para todos los procedimientos que se expidan. A solicitud de un jefe de departamento, se darán manuales a los supervisores nombrados ayudantes de estos y ayudantes administrativos. A solicitud de los supervisores, se entregarán al personal nombrado, copias de procedimientos especiales que estén directamente relacionadas con el trabajo del empleado".

K) Revisión

Revisión y modificación.

Es obvio que el valor de un manual, especialmente de un manual de procedimientos, dependa de la validez de su información. Los empleados pierden la fe en un manual que no está al día. Por lo tanto, parece ser que el deber principal de quien se encarga del manual, es mantenerlo al corriente. Hay empresas que revisan un manual cada dos semanas, por si hay algún cambio; otras lo hacen cada tres años. Entre estos dos extremos hay empresas que revisan sus manuales en periodos que varían entre uno y otro extremo.

Además de esta revisión periódica o rutinaria, cualquier persona encargada de aplicar las instrucciones del manual que encuentre que ya no son -- aplicables o que la información que contiene es obsoleta, deberá hacer un reporte, razonado a la oficina encargada de su elaboración, para que se modifique. Todas las revisiones deben pasarse a través de la oficina que elaboró el manual, para que se obtenga la autorización adecuada, y para los demás trámites usados, para su publicación. Mientras no sean modificadas, las instrucciones contenidas en un manual deben aplicarse.

Se recomienda las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales:

- 1.- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la oportunidad indique que las instrucciones vigentes no son practicables.
- 2.- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el departamento de auditoría o de procedimientos puede ejecutar estas revisiones).
- 3.- Al designar el personal para integrar el departamento de procedimientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
- 4.- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que estos están completos.
- 5.- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas.

L) COMO SE REGISTRAN LOS CAMBIOS:

El uso de hojas sueltas con tapas de argollas ya se ha señalado como sumamente ventajoso y cuando ocurren cambios. Sólo será necesario rehacer las hojas afectadas por el cambio; la eliminación de las hojas en desuso e inserción de las nuevas es una operación muy fácil. Es muy conveniente emplear un indicador para la hoja donde hay cambios. Una de las empre--

recomienda las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales:

- 1.- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la oportunidad indique que las instrucciones vigentes no son practicables.
- 2.- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el departamento de auditoría o de procedimientos puede ejecutar estas revisiones).
- 3.- Al designar el personal para integrar el departamento de procedi---
mientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
- 4.- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las págs
correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que estos están completos.
- 5.- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas.

L) COMO SE REGISTRAN LOS CAMBIOS:

El uso de hojas sueltas con tapas de argollas ya se ha señalado como sumamente ventajoso y cuando ocurren cambios. Sólo será necesario rehacer las hojas afectadas por el cambio; la eliminación de las hojas en desuso e inserción de las nuevas es una operación muy fácil. Es muy conveniente emplear un indicador para la hoja donde hay cambios. Una de las empre--

as edita los cambios de hojas en colores, dejando las demás en hojas -- blancas. Otras empresas dejan un casillero en la hoja del cambio para poner la fecha, número de revisión y fecha en que empieza a regir. En caso de cambio, las hojas nuevas deben distribuirse a todos los poseedores del manual.

M) RECOMENDACIONES GENERALES

Requisitos para el éxito de los manuales:

- 1) Centrar la autoridad y la responsabilidad del programa de manuales.
- 2) Escribir para el nivel del empleado que utilizará el manual.
- 3) Mantener una lista de distribución. Distribuyéndose únicamente aquellos manuales que se necesiten en cada caso.
- 4) Usar color para recalcar la identificación de la carpeta o del material impreso.
- 5) Conservar el manual en arreglo sencillo de material, así como en el lenguaje usado.
- 6) Adoptar un índice adecuado y referencias cruzadas.
- 7) Usar numerosas ayudas visuales, gráficas e ilustraciones.
- 8) Conservar al día los manuales.
- 9) Hacer resaltar los cambios y las revisiones.
- 10) Revisar el material periódicamente.

CAPITULO 3

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, UNA HERRAMIENTA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.

A. PROCESO Y NORMAS DE ELABORACION DE LOS
INSTRUCTIVOS DE CADA PROCEDIMIENTO.

A.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los procedimientos que contienen la descripción de las actividades que de ben seguirse en la realización de las funciones de un área. Podrán repre sentarse por medio de diagramas de flujo; si aparecen en forma sencilla, y accesible, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que faci lita su comprensión.

"Un procedimiento es la sucesión cronológica de actividades concatenadas entre sí, que constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplica ción".

"Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las actividades de un determinado procedimiento y/o el itine rario de las personas, formas y materiales. Muestran las unidades admi nistrativas o los puestos que intervienen para cada actividad descrita y pueden indicar, además el equipo que se utilice en cada caso"

Con objeto de ajustarse a toda clase de necesidades particulares de cada

(16) "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS". VICTOR LAZZARO
EDITORIAL DIANA. 1959. MEXICO.

(17) "SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINIS TRATIVOS".
1980. MEXICO.

trabajo y debido a su extenso uso, el diagrama de flujo ha adoptado muchas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos, los cuales pueden quedar clasificados de la siguiente manera.

• Por su formato.

- De formato vertical. La secuencia de las actividades se trazará de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- De formato horizontal. La secuencia de las actividades se trazará de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- De formato tabular o panorámico. El cual representa en una sola carta, el flujo de las actividades en su totalidad, correspondiendo cada puesto a unidad administrativa a una columna. Su formulación se basa en el formato vertical.
- De formato arquitectónico. El cual describe en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, aunque no necesariamente se indique qué actividades se realizan; o bien, la secuencia de las actividades a través del espacio en que se realiza el trabajo.

B. CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

B.1. OBJETIVOS DE LA EXPOSICIÓN

- 1). Concientizar sobre la importancia que representa para el estudio y evaluación del control, el método gráfico (Diagramas de Flujo) como herramienta de análisis.
- 2). Presentar un instructivo para diagramas, con objeto de estandarizar

y facilitar la técnica de elaborar diagramas de flujo, en un área de evaluación de control interno.

3). Realizar un caso práctico para aplicar la metodología de elaboración de diagramas de flujo y evaluar las debilidades de control.

C. INFORMACION PREVIA A LA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO

- 1) Establecer los objetivos de la revisión.
- 2) Conocer la ubicación del área a revisar, en relación a la organización.
- 3) Cambiar impresiones con los jefes o empleados responsables, de dicha área para evitar suspicacias y lograr el acercamiento y colaboración necesaria, explicando las ventajas que le representa la revisión.
- 4) Solicitar organigrama, manuales de procedimientos y de funciones, con objeto de tener un apoyo documental.
- 5) Investigar con el responsable del área en forma breve (apoyado en los manuales) el tipo, monto y características de las operaciones a revisar.
- 6) Definir los límites de la revisión con objeto de no invadir - - otras áreas y desviarnos de nuestro objetivo original.
- 7) Evitar, en estos pasos preliminares el detalle; ya que este se deberá plasmar en los diagramas analíticos que son elaborados - posteriormente.

0. DEFINICION Y REQUISITOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

1). Definición

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las operaciones, de la lógica de las decisiones, orden en que deben manejarse; constituye un bosquejo de los pasos secuenciales de una operación.

Podemos clasificarlos en dos grandes grupos:

1) Diagrama general de flujo:

Aquel que refleja una operación en forma resumida.

1) Diagrama detallado de flujo:

Aquel que refleja una operación en forma detallada.

2). Requisitos de los diagramas de flujo

1) Indicar el tipo de operación y área analizada, así como su número de diagrama.

2) Reflejar la operación en su totalidad (desde su inicio hasta su término).

3) Mostrar una secuencia lógica y cronológica.

4) Tener una planificación clara y un flujo sencillo (evitar en lo posible el cruce y exceso de líneas que atraviesan el diagrama).

5) Controlar los documentos de principio a fin, y mencionar la información que contienen.

6) Presentar actualizada la información.

7) Referenciar los diagramas con la documentación de respaldo (do-

cumentos, procedimientos, otros diagramas] y archivarlos conjuntamente.

- 8) Simplificar hasta el mayor grado posible la información sin detrimento de su integridad (evitar el exceso de simplificación).
- 9) Evitar duplicar información reflejada en otros diagramas.
- 10) Elaborar los diagramas a lápiz, con escritura legible y clara (evitar en lo posible abreviaturas).
- 11) Numerar individualmente cada gráfica, empezando con el número uno.
- 12) Mencionar la frecuencia, origen y destino de las transacciones.
- 13) Mencionar el tiempo de duración de cada operación.
- 14) Presentar la información de arriba a abajo y de izquierda a derecha.

A continuación se presenta una caratula para preparar y actualizar los diagramas de flujo, antes y después de elaborar el manual de procedimientos.

REGISTRO DE PREPARACION Y ACTUALIZACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO

<u>NO.</u>	<u>N O M B R E</u>	<u>AÑO 1980</u>			<u>AÑO 1981</u>			<u>AÑO 1982</u>
		<u>HECHO POR:</u>	<u>REVISO:</u>	<u>ACTUALIZO:</u>	<u>HECHO POR:</u>	<u>REVISO:</u>	<u>ACTUALIZO:</u>	<u>HECHO POR:</u>
1	Control Ingresos	Ríos	Pérez	- - -	- - -	Pérez	Nava	- - -
2	Publicidad	Ríos	Pérez			Pérez	Nava	- - -
3	Almacenes	Goya	Pérez			Pérez	Goya	- - -

E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR DIAGRAMAS DE FLUJO, COMO METODO DE ANALISIS.

Ventajas (En caso de estar familiarizado con la simbología)

- 1) Es un apoyo documental (evidencia escrita)
- 2) Fcil lectura y comprensión rápida
- 3) Facilita visualizar de manera total y completa la operación (a detalle)
- 4) Facilita seguir la secuencia de los documentos y reportes (origen y destino) y permite asegurar que se incluyeron en forma total
- 5) Provee una visión global de flujo entre los diferentes departamentos del negocio y servicios o entre diversas áreas en un departamento (en el caso de diagramas generales de flujo)
- 6) Reduce el volúmen de explicaciones narrativas y consecutivamente condensa su presentación
- 7) Permite ver con claridad las zonas de control que adolecen de deficiencias y las que prueban ser satisfactorias
- 8) Señala la división de responsabilidades con claridad, lo que ayuda a evaluar el control
- 9) Ayuda al analista a conocer el campo de acción y permite creatividad al momento de su elaboración y consecuentemente ayuda a la capacitación de nuevos analistas

Desventajas

- 1) Cada grupo de analistas utilizan reglas y simbología distintas, lo que lo hace no universal (siempre y cuando no exista un ins-

tructivo para diagramas).

- 2) Requiere de capacitación previa para su desarrollo con la consiguiente inversión de tiempo en forma proporcional a la complejidad de la operación.
- 3) Debido a que interviene mucho la creatividad, pueden presentarse a ser arbitrariamente más sencillos o complicados.

F. ASPECTOS A EXAMINAR EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Una vez diagramada la operación, se procederá a evaluar su control revisando los Diagramas de Flujo para localizar:

- 1) Falta de delimitación de responsabilidades
- 2) Ausencia o exceso de controles
- 3) Falta de elaboración de documentos o manejo excesivo de los mismos
- 4) Recursos mecánicos excesivos o insuficientes
- 5) Falta de utilización de la información
- 6) Mecánicas de autocontrol de la operación, tales como:
 - Cotejos
 - Revisión
 - Autorización
 - Prenumeración
 - Informes de rechazos y sus causas

F.1. GENERALIDADES

1. Concepto

El fluxograma consiste en represen

tar, por medio de gráficas, el flujo (proceso) de una operación.

2. Objetivo

Facilitar por medio de fluxograma, el análisis de una operación.

3. Contenido

Cada fluxograma debe contener una sola operación, desde su inicio -- hasta la conclusión de la misma

4. Desarrollo

La dirección del fluxograma se basa principalmente en un sistema horizontal y el movimiento de los documentos y órdenes de procesamiento debe plasmarse de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

5. Preparación Física

El fluxograma debe ser preparado a lápiz con letra de molde, clara y grande para facilitar su revisión y actualización.

Cada hoja debe ser numerada en orden progresivo.

6. Características del papel

El fluxograma debe elaborarse en papel de las siguientes características:

- a) Tamaño estándar (49.6 x 28.6 - cms.) para facilitar su manejo.
- b) Color verde óptico para mejor visibilidad (evitar cansancio)

7. Identificación y Control de Documentos

La persona que elabore el fluxograma debe preparar una relación de los formatos (documentos, registros y reportes) utilizados, la cual será consecutiva de acuerdo a las siguientes claves:

Documentos A-1, A-2, A-3, etc.

Registros B-1, B-2, B-3, etc.

Reportes C-1, C-2, C-3, etc.

Concluido el fluxograma se hará un legajo con copias de dichos formatos con las siguientes referencias:

Número de hojas de fluxograma y descripción del proceso en que se utilizó.

8. Índice de Fluxograma

Concluido el fluxograma, deberá elaborarse un índice que contenga

una descripción (resumida) del proceso que haya en cada hoja del fluxograma.

9. Revisión

Una vez elaborado el fluxograma, - debe someterse al responsable de - la operación, para que este confirme que lo descrito coincide con la operación real.

10. Archivo

El fluxograma debe ser archivado - en legajo especial para que sirva - de guía a la preparación o continuación de otros fluxogramas.

11. Tipos de Fluxograma

En la fluxogramación de una operación se utilizan dos tipos de fluxogramas que son:

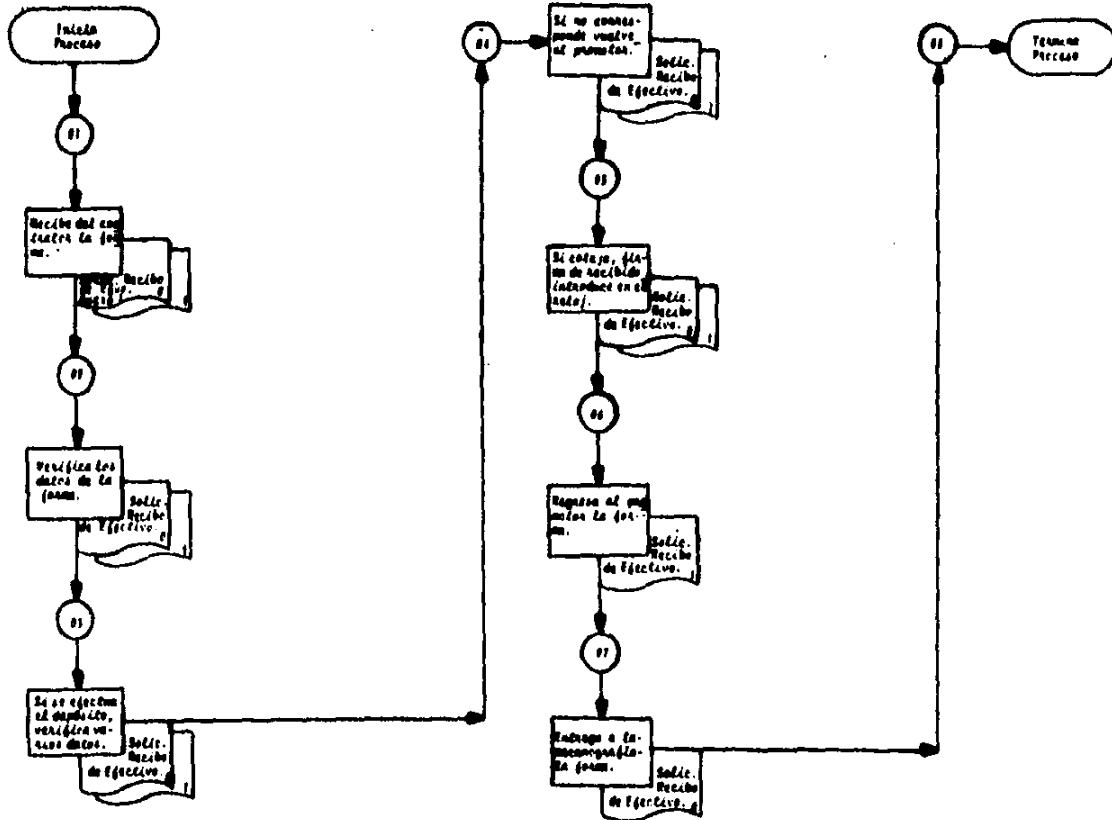
- a) Fluxograma Analítico
- b) Fluxograma de Resumen

a) Fluxograma Analítico

Es aquel que sigue una operación - desde su origen hasta su disposición final, detallando cada paso - de la operación.

Cada hoja del fluxograma debe estructurarse de la siguiente forma:

RECEPCION DE DICTAMEN DE EFECTIVO EN CAJA GENERAL.



b) Fluxograma de Resumen

Comentado en inciso V de este instructivo.

G. Simbología

1. Simbolos

Deben usarse para identificar documentos y operaciones, los cuales tienen que ser estándares.

2. Terminología Especifica

Cuando sea necesario describir algún documento u operación que no esté previsto en los simbolos estándar, debe diseñarse una nueva figura, aclararla o referenciarla en el fluxograma en que se utilizó.

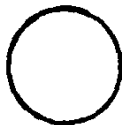
3. Descripciones

Todos los formatos descritos en el fluxograma deben indicar el número de copias, su proceso y destino final.

4. Inicio

Indica dónde principia una operación. Todo diagrama de flujo debe comenzar con este símbolo y será localizado en la parte superior de la columna "Entrada".

Además deberá contener el nombre del área o persona que inicia la



operación.

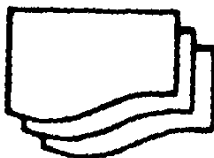
5. Formatos

5.1 Documento



Sirve para designar documentos, tales como factura, orden de compra, requisición de materiales, póliza, etc.

- a) Nombre completo del documento, de preferencia sin abreviaturas.
- b) Clave del formato en la parte inferior izquierda del símbolo, es decir, la referencia que permite identificar físicamente el documento.
- c) Número del ejemplar en la parte inferior derecha, para conocer la cantidad de tantos, utilizados y su distribución.
- d) Cuando el documento tenga control numérico, se anotará la letra "N" en la parte superior derecha del símbolo.



La destrucción de un documento, registro o reporte se indica con una



"X" dentro de cada uno.

5.2 Registro



Representa un registro donde se asiente un conjunto de datos provenientes de otras fuentes (generalmente documentos) y se utiliza para controlar o informar sobre uno o varios aspectos de una operación.

5.3 Reporte



Representa un reporte o informe -- que se utiliza para transmitir resultados de una o varias actividades de un departamento, sección o de toda la organización.

6. Flujo

6.1 Físico



La dirección del flujo de un documento, reporte o registro, se indica mediante una línea continua unida a los símbolos respectivos.

6.2 Operacional



La realización de una operación -- que no significa flujo físico del documento, se represente por medio de línea punteada unida a los símbolos respectivos.

7. Operación



En el cuerpo de este, se describe la función que se realiza en el flujo operacional como son: pase de información, observaciones, indicaciones de cálculos o de revisiones, etc.

8. Terceros



Se utiliza para identificar cuando un documento del flujo físico se envía a una tercera persona fuera de la operación de que se trate, a otro departamento donde ya no siga el flujo, o bien cuando se reciba de un tercero y participe en el flujo físico.

En el cuerpo del símbolo se anotará el nombre de la tercera persona o del departamento de que se trate.

9. Archivo



Indica que un formato se archiva, por lo que sale del flujo físico en forma temporal o definitiva.

En el cuerpo del símbolo se anota la letra que indique la forma de archivo, que pueden ser las siguientes:

- A = Orden Alfabético
- B = Orden Numérico
- C = Orden Cronológico
- D = Otros (especificar)

Los tipos de archivos son:

9.1 Permanente



Indica que el formato se archiva en forma definitiva. De esta manera termina la operación del formato.

9.2 Temporal



Indica que un formato se archiva en forma temporal para que posteriormente siga su flujo físico.

9.3 Destrucción



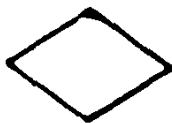
Indica que un archivo deberá destruirse.

10. Anexar



Indica que dos formatos o más se están anexando para seguir en una sola línea de flujo físico.

11. Decisión



Representa la alternativa de una línea de flujo.

12. Conexión

12.1 Dentro del mismo fluxograma

ma.



Se usa para indicar que el flujo físico continúa en otra hoja del mismo fluxograma por razones de espacio, también se refleja en la hoja donde se recibe el flujo para su continuación.

En el cuerpo del símbolo deberá anotarse el número de hoja donde continúa el flujo y en el caso de recepción el número de hojas de donde proviene.

12.2 Con otro fluxograma



Indica que el formato continúa en otro fluxograma, o bien que se recibe de otro fluxograma para su proceso en el flujo físico.

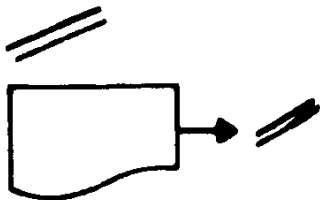
En el cuerpo del símbolo deberá anotarse el número de fluxograma de que se trate y en un símbolo de operación deberá anotarse el nombre del fluxograma, número de hoja donde se localiza el formato y otros datos si son necesarios.

13. Notas Explicativas



Las notas explicativas deben quedar referenciadas por medio de un número o letra en el cuerpo de un paréntesis y dependiendo de su brevedad o amplitud debe decidirse si se incluye en el fluxograma o se prepara cédula por separado para este propósito.

14. Flujo Físico que no interesa en la Operación



El Flujo Físico que ya no es de interés en el proceso de la operación, se indica con dos líneas en forma paralela al final de la línea del flujo físico del formato.

CASO PRACTICO

ESTA TESIS
FORM DE LA
BIBLIOTECA

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES:

La Empresa del "Oeste, S.A. de C.V." Dedicada a la Casa de Bolsa, en la Ciudad de México, desde hace 3 años. ha demostrado su prestigio e importancia. En este tiempo ha evolucionado, de tal manera que actualmente cuenta con 200 empleados, habiendo iniciado con 60.

En el último año ha sufrido un cambio verdaderamente importante tanto en el incremento de ventas de operaciones como de personal y por lo mismo, está sufriendo una desorganización en la mayoría de los departamentos.

Para lo cual la Dirección General, ha decidido llevar a cabo un análisis de la organización de la Empresa.

Para lo cual, el Departamento Organización y Métodos, llevó a cabo un estudio minucioso de dicha Empresa. Una vez realizado dicho estudio, los analistas hicieron incapie que se elaborara el Manual de Procedimientos del Departamento de Caja General, ya que en dicha área se inicia y se tramitan todas las operaciones que las demás áreas realizan.

Los problemas básicos que se detectaron en la organización y desarrollo de las funciones como en las operaciones que son los siguientes:

- 1.- Las solicitudes de cheque que se reciben de los Promotores, no se revisa el importe contra el reporte de saldos, ya que muchas veces el cliente no tiene saldo disponible.
- 2.- Los cheques que el mensajero lleva al domicilio del cliente, no los entrega a la persona responsable y por lo mismo no se lleva

a cabo la operación.

- 3.- No se lleva un control de numeración de los cheques que se emiten en el día.
- 4.- Los cheques que se entregan a los Promotores, no firman de recibido.
- 5.- No se lleva un control de horario, cuando a los clientes se les tiene que depositar directamente en su cuenta de cheques.
- 6.- Las solicitudes de recibos de efectivo que se reciben del Promotor, no revisan que los datos estén completos y correctos.
- 7.- Los recibos de efectivo que el mensajero se lleva al domicilio del cliente, no los entrega a la persona responsable y por lo mismo no se lleva a cabo la operación.
- 8.- No se lleva un control de numeración de los recibos de efectivo que se emiten en el día.
- 9.- Los recibos de efectivo que se entregan a los Promotores, no firman de recibido.
- 10.- No se lleva un control de horario cuando el recibo de efectivo se le entrega al cliente en el lugar que éste indica.

Por los puntos presentados, se recomienda se haga una reestructuración de las funciones de cada uno de los elementos del departamento, tomando en consideración que debe existir un puesto de nueva creación, que controle la emisión, recepción y tramitación de todos los documentos.

El objetivo de este nuevo puesto que se llamaría "Auxiliar de Mesa de Control", es el de controlar todos los documentos existentes en "Caja Ge

neral".

A continuación se presentará el Manual de Procedimientos del nuevo puesto que es el del "Auxiliar de Mesa de Control", para el mejor desempeño de las funciones del departamento de "Caja General".

Dicho puesto va a depender del Gerente de Tesorería, mismo que se indica en el organigrama propuesto.

INDICE

I N D I C E

I.- OBJETIVO DEL SISTEMA

II.- POLITICAS GENERALES

III.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLANTACION Y
DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL AUXILIAR DE ME-
SA DE CONTROL.

a) MANUAL DE FORMAS

b) DIAGRAMAS DE FLUJO

IV.- ORGANIGRAMAS

a) ACTUAL

b) PROPUESTO

V.- DESCRIPCION DE PUESTOS DEL AUXILIAR DE MESA DE CONTROL

VI.- COMENTARIOS DEL SISTEMA

I.- OBJETIVO DEL SISTEMA

OBJETIVO DEL SISTEMA

- a) La creación del puesto de Auxiliar de Mesa de Control en el área de Tesorería, es específicamente se logren conocer y controlar las entradas y salidas de los documentos recibidos y generados en el Departamento de Caja General.
- b) Establecer un sistema de control interno mediante el cual se permita asegurar el buen manejo de los fondos.
- c) Delimitar responsabilidades de quienes manejan los fondos.
- d) Establecer la forma y periodicidad en que deban reportarse los movimientos de caja en el área de Tesorería.

IV.- POLITICAS GENERALES

DIRECCION Financas

GERENCIA Tesorería

POLITICAS PARA Auxiliar de "ps" de control

FECHA 15 de Enero de 1966.

1. Para solicitar la emisión de cheques de las cuentas de TERCEROS, siempre debe efectuarse a través de una solicitud de cheque.
2. La solicitud de cheque debe elaborarse en original y dos copias, debe tener la firma de autorización correspondiente, la cual tiene que estar registrada en el catálogo de firmas "Autorización de solicitudes de cheque".
3. Las firmas incluidas en el catálogo "Autorización de solicitudes de cheque", únicamente podrán autorizar aquellas correspondientes a su área.
4. Toda solicitud de cheque debe llevar la firma de Vo.Bo. de la persona responsable de haber verificado que el cliente tenga efectivo disponible en su cuenta, dicha firma debe estar registrada en el catálogo de firmas "Verificación de saldos de efectivo en solicitudes de cheque".

5. No se expedirá el cheque correspondiente si el saldo de la cuenta del cliente no cubre el importe anotado en la solicitud de cheque, excepcionalmente en casos extraordinarios serán autorizadas las solicitudes de cheque y se firmarán de Vo.Bo. por aquellas firmas registradas en el catálogo de firmas "Autorización de saldos de efectivo operación".
6. Todos los cheques deben ser expedidos a favor del titular o cotitular de la cuenta y solamente podrá ser expedido a favor de distinto beneficiario, siempre y cuando exista una carta con instrucción del cliente debidamente firmada para dicho fin. Para lo cual se debe coleccionar la firma en el registro de firmas correspondiente.
7. Toda solicitud de cheque con indicación, para depositarse en la cuenta de cheques del cliente, debe presentarse en Caja General en el horario comprendido de 8:00 a 12:15 horas sin excepción alguna no se recibirá ninguna solicitud después de este horario.
8. Para la expedición de cheques el mismo día, las solicitudes de cheque, deben entregarse en Caja General en el horario comprendido de 8:00 a 13:00 horas.

9. Para la expedición de cheques al siguiente día, las solicitudes de cheque, deben entregarse en Caja General de 8:00 a -- 10:30 horas.
10. Todo cheque se debe elaborar a máquina y debe llevar impreso el importe con la máquina protectora, así mismo los espacios en blanco serán cancelados.
11. Todo cheque expedido, debe llevar el sello de NO NEGOCIABLE, sin excepción alguna.
12. Todo cheque elaborado nunca podrá ser mayor de - - - - - \$500,000,000.00 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.).

V.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
IMPLANTACION Y DESARROLLO DE LAS
FUNCIONES DEL AUXILIAR DE MESA -
DE CONTROL.

PROCEDIMIENTO DE:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CAJA GENERAL.

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CAJA GENERAL.	TES-01
	1/9

Auxiliar de Mesa de -- Control.	01	Recibe del Promotor, la forma "Solicitud de -- cheque" (anexo 1) en original y dos copias, <u>ve</u> rifica que todos los datos se encuentren cla-- ros y completos.
	02	Coteja que la firma de autorizaci3n en la for-- ma "Solicitud de cheque" se encuentre registra da en el cat3logo de firmas de "Autorizaci3n - de solicitudes de cheques".
	03	En caso que no se encuentre registrada la fir-- ma de "Autorizaci3n en el cat3logo de firmas", devuelve al Promotor el original de la forma - "Solicitud de cheque".
	04	Si corresponde la verificaci3n, sella en el <u>re</u> loj checador el d3a y hora de recepci3n, as3 - mismo firma de recibido en el original y dos - copias de la forma "Solicitud de cheque".

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1966.

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CAJA GENERAL.	TES-01
	1/9

Auxiliar de Mesa de -- Control.	05	Devuelve al Promotor, la copia azul de la forma "Solicitud de cheque" y la copia amarilla - la entrega al Auxiliar de caja.
	06	En base al original de la forma "Solicitud de cheque" coteja el nombre e importe contra el - "Reporte de saldos de efectivo diario" (anexo - 1) debe verificar que tenga saldo disponible - para el importe solicitado, según el Promotor - o Ejecutivo de Cuenta está solicitando.
	07	En caso que no se encuentre el nombre del beneficiario, debe recurrir al registro de firmas para verificar si el nombre corresponde a un - cotitular.
	08	Cuando no corresponda el nombre del titular o cualquier cotitular, debe solicitar una carta con autorización escrita del cliente para expedir el cheque a nombre de otra persona, así --

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LIC. SANCHEZ.	LIC. ROMERO	LIC. RUSTO	15-ENERO-1986

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CASH GENERAL	TIC-01
	3 9

Auxiliar de mesa de control.	09	<p>mismo según la forma "Solicitud de cheque" para identificar que tiene que traer carta el -- Promotor, o Ejecutivo de Cuenta.</p> <p>Si no existe saldo disponible en la cuenta del cliente, le devuelve al Promotor el original de la forma "Solicitud de cheque", para que así mismo solicite autorización para que se expida el cheque correspondiente para lo cual debe recurrir al catálogo de firmas de "Autorización de saldos de efectivo operación".</p>
	10	<p>Recibe del Promotor el original de la forma -- "Solicitud de cheque", que anteriormente no tenía saldo disponible, así mismo revisa y entrega la forma de Vo.Bo., contra el catálogo de firmas de "Autorización de saldos de efectivo operación".</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1966.

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CAJA GENERAL.	TES-01
	4/9

Auxiliar de Mesa de -- Control.	11	En el caso que si tenga saldo disponible el -- cliente, firma de Vo.Bo., en el original de la forma "Solicitud de cheque". Y palomea de revisado en el "Reporte de saldos de efectivo -- diario".
	12	Entrega a la mecanógrafa de caja, el original de la forma "Solicitud de cheque".
	13	En caso que el Promotor solicite nuevamente la emisión de un "cheque" de un mismo cliente, - vuelve a verificar el saldo de la forma "Solicitud de cheque" contra el "Reporte de saldos de efectivo diario".
	14	Termina procedimiento.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986.

a) MANUAL DE FORMAS

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: 1	TES-01
TITULO: SOLICITUD DE CHEQUE	5/9

I.- DEFINICION

Es un documento impreso en original y dos copias que las distintas Areas utilizarán para solicitar cheques de CASA o TERCEROS de acuerdo a sus requerimientos.

II.- INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN _____ SE ANOTARA _____

1. Nombre del cliente: El nombre y apellidos del cliente.
2. No. de Cuenta: El número de cuenta del cliente - que se le asignó.
3. Fecha: El día, mes y año en que se debe expedir el cheque.
4. Cantidad: El importe en pesos y centavos -- por el cual se solicita el cheque

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LIC. SANCHEZ	LIC. ROMERO	LIC. RUBIO	15-ENERO-1986

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: 1	TES-01
TITULO: SOLICITUD DE CHEQUE	619

5. Concepto:	Motivo por el cual se solicita - el cheque, debe ser claro y breve.
6. Para depositar en -- cuenta bancaria:	Se marca con una cruz si el cheque es para depositar en la <u>cuenta</u> bancaria del cliente.
7. Para entregar:	Se marca con una cruz si el cheque es para entregar en la Caja General.
8. A nombre de:	El nombre de la persona o razón social a favor de quien se debe expedir el cheque.
9. Banco:	El nombre del banco donde se va a efectuar el depósito.

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: I TÍTULO: SOLICITUD DE CHEQUE	TIS-01
	7/9

10. Sucursal:	La sucursal bancaria en la cual se va a realizar el depósito en la cuenta de cheques del cliente.
11. Vo.Bo.	Firma de la persona que recibe y revisa la solicitud para elaborar el cheque.
12. Autorizó	Firma de autorización de los Ejecutivos autorizados para la expedición de cheques.
13. Firma del solicitante	Nombre y firma de la persona que solicita el cheque.

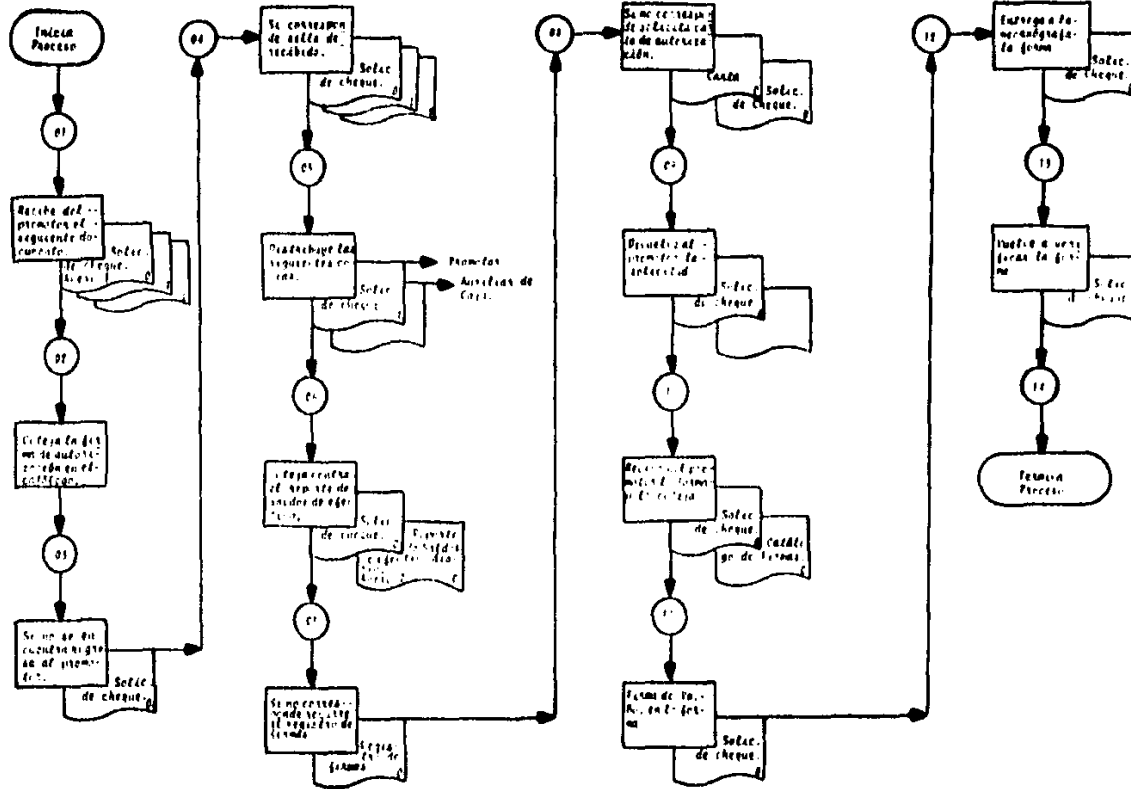
ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1966

SOLICITUD DE CHEQUE

NOMBRE DEL TITULAR		NO. DE CUENTA	FECHA
1		2	3
CANTIDAD	CONCEPTO		
4	5		
PARA DEPOSITAR EN CUENTA BANCARIA <input type="checkbox"/> 6 PARA ENTREGAR <input type="checkbox"/> 7 A ORDEN DE: _____ 8			
	DIVISIÓN	9	SUBDIVISIÓN 10
Vo. So. 11	AUTORIZADO 12		FIRMA DEL SOLICITANTE 13

6) DIAGRAMA DE FLUJO

RECEPCION DE SOLICITUDES DE CHEQUE EN CAJA GENERAL



PROCEDIMIENTO DE:

**RECEPCION DE SOLICITUDES DE RECIBOS DE
EFECTIVO EN CAJA GENERAL.**

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE RECIBO DE EFECTIVO EN CAJA GENERAL.	TES-02
	1/7

Auxiliar de Mesa de -- Control	01	Recibe del Contralor las formas "Solicitud recibo de efectivo" (anexo1) en original y copia
	02	Verifica que los datos de las formas "Solicitud recibo de efectivo" se encuentren correctamente relacionados. (cheque por cheque con el importe correspondiente).
	03	En caso que el depósito se efectúe directo, verifica se encuentre relacionado el nombre del banco donde el cliente va a efectuar el depósito, el número de cuenta de la empresa y el número de sucursal del banco.
	04	Si no corresponde alguna de las verificaciones devuelve al Contralor la forma "Solicitud recibo de efectivo" en original y copia para las correcciones pertinentes.

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986

PROCEDIMIENTO PARA:

RECEPCION DE SOLICITUDES DE RECIBO DE EFECTIVO EN CAJA GENERAL.	TES-02
	2/7

Auxiliar de Mesa de -- Control.	05	Si coteja la verificación, firma de recibido e introduce en el reloj checador, donde imprime el día y hora de recepción, las formas "Solicitud recibo de efectivo", tanto en el original como en la copia.
	06	Regresa al Contralor la copia de la forma "Solicitud recibo de efectivo debidamente sellada y firmada de recibido.
	07	Entrega a la mecanógrafa de caja, el original de la forma "Solicitud recibo de efectivo" para la elaboración del documento correspondiente.
	08	Termina procedimiento.

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986

a) MANUAL DE FORMAS

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: 1	TES-02
SOLICITUD RECIBO DE EFECTIVO	3/7

I. DEFINICION

En un documento que se elabora en original y copia que se utiliza para solicitar al departamento de Caja, elabore el recibo de efectivo correspondiente.

II. INSTRUCCIONES DE LLENADO.

EN _____ SE ANOTA _____

1. Fecha: La fecha en que se elabora la solicitud recibo de efectivo por parte del solicitante.

2. Cliente: El nombre del titular o colitular de la cuenta.

3. No. de Cuenta: El número de cuenta del cliente.

4. Cheque No.: El número de cheque expedido por

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LIC. SANCHEZ	LIC. ROMERO	LIC. RUBIO	15-ENERO-1966

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: 1	TES-01
SOLICITUD RECIBO DE EFECTIVO	4/7

	el cliente.
5. Importe:	La cantidad por la cual el cliente expidió el cheque.
6. Recoger cheque:	Con una "X", si el cheque se tiene que recoger en algún lugar indicado por el cliente.
7. Traer cheque:	Con una "X", en caso que el cliente indique que el cheque se entregó en la Caja General de la empresa.
8. Depósito directo:	Con una "X", si el cliente deposita el cheque directamente.
9. Banco:	El nombre del banco, donde el cliente efectúa el depósito en el caso que sea directo.

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986

MANUAL DE FORMAS:

ANEXO: 1	TES-02
SOLICITUD RECIBO DE EFECTIVO	5/7

10. No de cuenta:	El número de cuenta de la empresa donde el cliente efectúa el depósito, según indicaciones del ejecutivo de cuenta de la empresa en caso que el depósito sea directo.
11. Sucursal.	El nombre y número de sucursal del banco, donde el cliente efectúa el depósito de la operación correspondiente.

ELABORO	REVISO	AUTORIZO	FECHA
LTC. SANCHEZ	LTC. ROMERO	LTC. RUBIO	15-ENERO-1986

SOLICITUD DE RECIBO DE EFECTIVO

CLIENTE	FECHA	NO. DE CUENTA
2	1	3

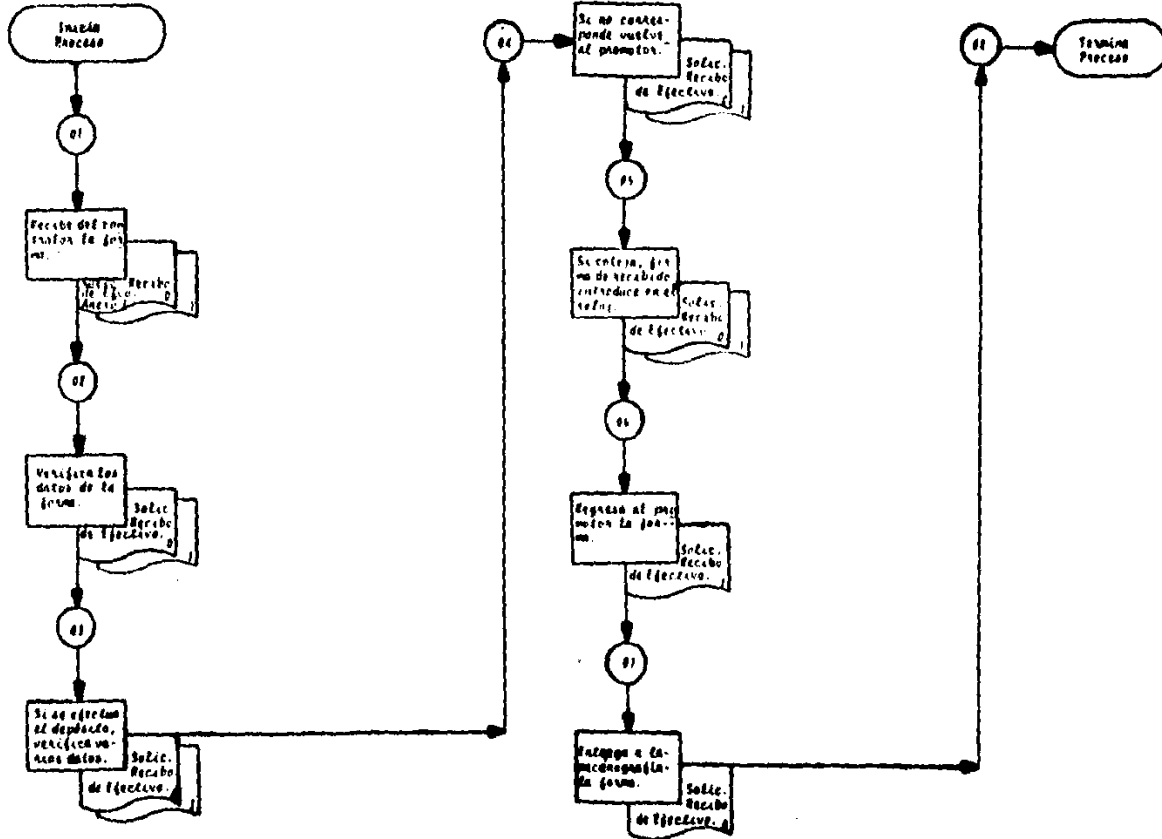
CHEQUE NO.	IMPORTE	RECIBO EN CHEQUE	TRAER CHEQUE	DEPOSITO DIRECTO
4	5	6	7	8

BANCO: _____	NO. DE CUENTA: _____	SUCURSAL: _____
9	10	11

b) DIAGRAMA DE FLUJO

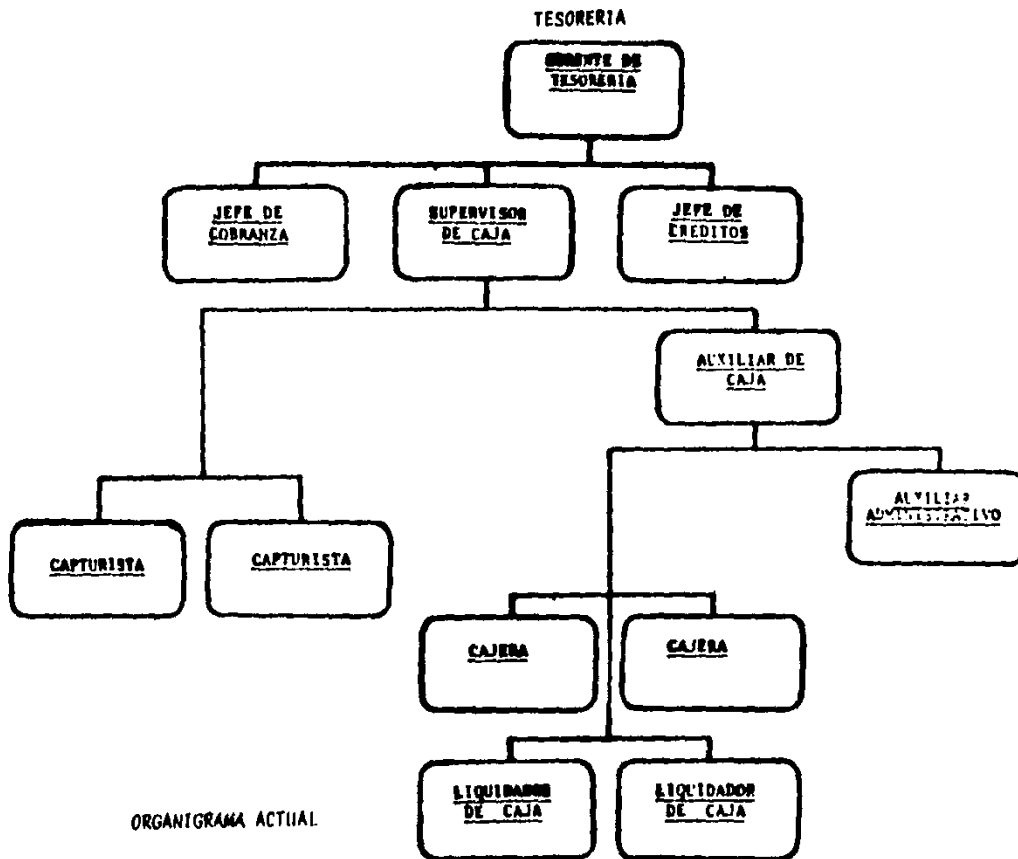
RECEPCION DE VOUCHERS DE EFECTIVO EN CASA GENERAL.

7/7



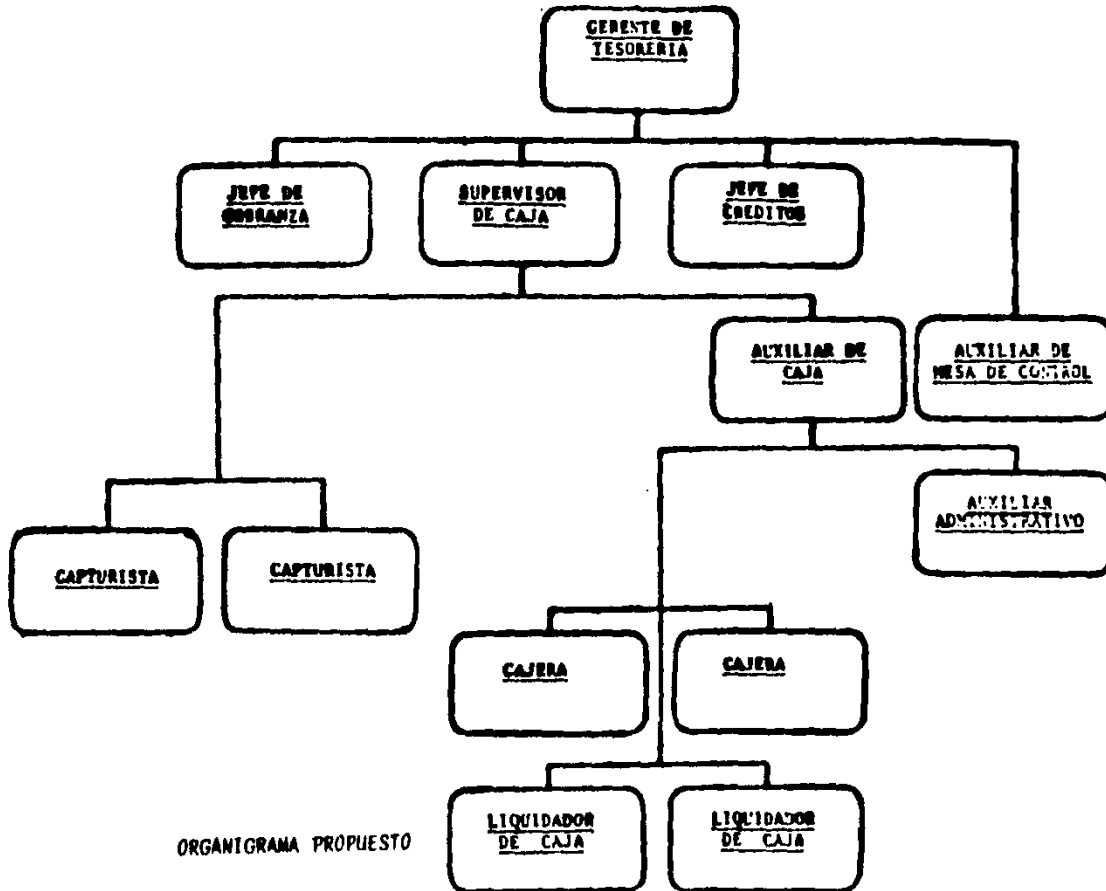
VI.- ORGANIGRAMAS

a) ACTUAL



b) PROFESTO

TESORERIA



ORGANIGRAMA PROPUESTO

VII.- DESCRIPCION DE PUESTOS DEL AUXILIAR DE MESA DE CONTROL

FECHA 15 de Enero de 1966.

TITULO DEL PUESTO Auxiliar de Mesa de Control

DIRECCION O DEPARTAMENTO Finanzas (Mesa de Control)

PUESTO A QUE REPORTA Gerente de Tesorería

PUESTOS QUE LE REPORTAN Ninguno

I. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Es el responsable de recibir diariamente del Area de Promoción la siguiente documentación:
 - a) Solicitud de cheque
 - b) Cheque
 - c) Solicitud recibo de efectivo.

2. En el momento de recibir la forma "Solicitud de cheque" - debe verificar que los datos se encuentren claros y completos. Así mismo que el nombre e importe concuerden con el "Reporte de saldos de efectivo diario", que recibe diariamente del Area de Sistemas.

3. En el caso que el nombre del titular de la cuenta que es el solicitando el "cheque", no este registrado en el "Reporte de saldos de efectivo diario", tendrá que solicitarle al Promotor una carta por parte del cliente, donde especifique que el "cheque" puede expedirse a nombre de ---

otra persona.

4. Si el cliente no tiene saldo disponible, regresa al Promotor la "Solicitud de cheque" y le indica solicite al Ejecutivo correspondiente la firma de autorización para poder efectuar la operación, en caso que tenga saldo y correspondiente el nombre debe palomear de verificado en el -- "Reporte de saldos de efectivo diario", para indicar que el cliente ya efectuó una operación.
5. Recibe del Auxiliar de caja las "fichas de depósito" -- anexo con los "cheques", así mismo en base a ambos documentos, elabora la forma "Control de fichas de depósito" en el cual anota el importe, el número total y la hora en que le entrega al Liquidador de caja las "fichas" y los "cheques".
6. Una vez que el Liquidador de caja efectuó el depósito, la solicita las copias de las "fichas de depósito", así mismo verifica se encuentren selladas y firmadas por el cajero del banco. Debe cotejar los datos de las "fichas" contra lo anotado en la forma "Control de fichas de depósito".
7. Para registrar y controlar todos los "cheques" como "recibos de efectivo" que se envían al domicilio del cliente.

te, debe elaborar las formas "Control de cheques" y la de "Control de recibos de efectivo".

8. En base a la recepción de "cheques" anexo con las copias blancas de las "pólizas cheque" de "Recibos de efectivo" que se envían al domicilio del cliente, debe elaborar -- las formas "Control de cheques" y la de "Control de recibos de efectivo" tomando como datos para la elaboración de dichas formas, los importes, el número total y la hora en que se envían al Jefe de mensajería.
9. Deberá vigilar que los "cheques" y los "recibos de efectivo" que se entregan a los clientes se lleve a cabo correctamente hasta que los reciba nuevamente.
10. Una vez que recibió de mensajería las copias blancas de las "pólizas cheque" así como los "cheques" respectivos a los "cheques" y a los "Recibos de efectivo" que se entregaron en el domicilio del cliente.
11. Debe verificar que las copias blancas de las "pólizas -- cheque" se encuentren firmadas por el cliente, con respecto a los "cheques" revisa estén a nombre de la empresa, así mismo que los datos de ambos documentos coincidan con las formas "Control de cheques" y con la de --- "control de recibos de efectivo.

18. Recibe del Área de Promoción la forma "Solicitud recibe de efectivo", misma en la que debe revisarse se encuentren todos los datos correctamente relacionados.

VIII.- COMENTARIOS AL SISTEMA

COMENTARIOS AL SISTEMA

- a) Una vez aprobados los procedimientos, se llevará a cabo una labor de entrenamiento sobre el funcionamiento del Departamento de Mesa de Control en el área de Caja.

- b) Se realizará una evaluación periódica sobre el desarrollo de las funciones del Auxiliar de Mesa de Control, así mismo se harán los ajustes necesarios.

CONCLUSIONES

Son muchas las conclusiones que se pueden obtener en el Manual de Procedimientos Desarrollados en el Caso Práctico. Mismas que son favorables a -- las diversas empresas con que cuenta nuestra Nación.

Pero considere que la conclusión más importante a la que se puede llegar -- como consecuencia de lo planteado en todos los capítulos anteriores, es -- que siempre habrá que analizar todas las posibilidades, caminos y alternativas, tanto cuantitativa como cualitativamente de cada uno de los departamentos que se encuentra en problemas de como ejecutar sus actividades.

Lo anteriormente expuesto y los resultados a los que se llegaron son de -- aplicabilidad general.

El Manual de Procedimientos expuesto en este libro, son de simples técnicas de análisis que pueden ayudar en la selección de la mejor ruta de acción en cada una de las áreas con que cuentan las empresas.

Sin embargo, se pueden obtener conclusiones generales acerca de tan importante que son los manuales de procedimientos en una empresa.

- 1º Los manuales de organización es una herramienta sumamente importante para cada una de las empresas, ya que puede generar importantes beneficios ya sea por simplificar, generar, o reubicar funciones, generación de puestos, descubrir cuellos de botella, implantar políticas.
- 2º Los manuales de procedimientos pueden utilizarse como herramienta de -- planeación para cada uno de los departamentos con que cuenta la empresa.
- 3º Los manuales de Procedimientos, son una medida de control en la operación diaria de la empresa.

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

1) BIBLIOGRAFIA BASICA:

VICTOR LAZZARO. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

DIANA, SEGUNDA EDICION. MEXICO 1972.

ALEXANDER HAMILTON. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

PRIMERA EDICION. E.E.U.U. 1965.

CARLOS WAGNER. SEMINARIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

AMA INTERNATIONAL. MEXICO 1966.

SEMINARIO DE SYSTEMATION DE MEXICO, S.C.

MEXICO 1965.

ERNEST DALE. ORGANIZACION.

LIMUSA, PRIMERA EDICION. MEXICO 1979.

GEORGE R. TERRY. ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS.

CIA. CONTINENTAL, S.A., DECIMA EDICION. MEXICO 1966.

LITTLEFIELD CUL. V PETERSON, R.L. ORGANIZACION DE OFICINAS.

FONDO DE CULTURA ECONOMICA, SEGUNDA EDICION. MEXICO 1956.

GRAHAM KELLOG M. PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA.

EDITORIAL REVERTE, S.A. MEXICO 1963.

APUNTES DEL CURSO SYSTEMATION DE MEXICO, S.C.

MEXICO 1965.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS.

MEXICO 1981.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA, DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.
MEXICO 1980.

2) BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

GUTILLERMO GÓMEZ CEJA. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS.
EDICOL, PRIMERA EDICION. MEXICO 1975.

KOONTZ Y O'DONELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
MC. GRAW HILL, QUINTA EDICION. MEXICO 1977.

3) REVISTAS DE CONSULTA COMPLEMENTARIA.

REVISTA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE MEXICO.
NO. 3 MEXICO 1979.

REVISTA EXPANSTON.
NO. 3 DICIEMBRE, MEXICO 1980.