

318302

9
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DENTRO DEL
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA EN UNA
EMPRESA PRIVADA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ALBERTO RAFAEL HERNANDEZ BENITEZ

**TESIS CON
FALLA LE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	2
METODOLOGIA	3
CAPITULO I. GENERALIDADES	
1.1. Antecedentes de la Administración	4
1.2. Definición de Administración	10
1.3. El Proceso Administrativo	12
CAPITULO II. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
2.1. Breve historia de los manuales	23
2.2. ¿ Que es un manual ?	25
2.3. ¿ Cuantas clases de manuales existen ?	25
2.4. ¿ Para que sirven los manuales ?	27
2.5. ¿ Cual debe ser el contenido de un manual de procedimiento	34
2.6. ¿ Como se elaboran ?	59
2.7. ¿ Quienes intervienen en su autorización ?	62
2.8. ¿ Como se debe editar ?	63
2.9. ¿ Quien interviene en su revisión y como se registran los cambios de éste ?	63
2.10. ¿Cual es su función practica de los manuales de procedimiento ?	66

	Pág.
CAPITULO III. ELABORACION DE DIAGRAMAS Y FORMAS ASI COMO LA FORMULACION DE REGLAS DE EJECUCION	
3.1. Métodos de elaboración	68
3.1.1. Para la elaboración de diagramas	70
3.1.2. Para la elaboración o recolección de formas	77
3.2. Reglas de ejecución	77
3.2.1. Contenido	78
3.2.2. Agrupación	78
3.2.3. Presentación	78
CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA EN UNA EMPRESA	
4.1. Hipótesis	80
4.2. Universo	80
4.3. Muestra	80
4.4. Questionario	81
4.5. Tabulación	85
4.6. Resultados	92
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	97

INTRODUCCION

Por vez uno de los factores que se han descuidado en las empresas es el de las técnicas elementales de la organización administrativa, las cuales son uno de los instrumentos más eficaces dentro de los manuales de procedimiento y por lo tanto su aplicación práctica en las oficinas y departamentos de cualquier tipo de empresa aún no son muy populares o conocidas.

De acuerdo con estos aspectos, es necesario que ahora la administración a través de este tipo de manuales logre un equilibrio dentro de la empresa y sus áreas que requieran mantener un mejor flujo de comunicación e incrementar así la eficiencia de las actividades que desarrolle cada área y su personal, lograndose así una mejor productividad.

Conforme a lo antes citado, se puede decir que el objetivo básico para el desarrollo de este seminario de investigación es establecer una idea clara y precisa a través de un conjunto ordenado y sistematizado de técnicas para la elaboración de estos manuales de procedimiento; así mismo es importante que ninguna empresa deba prescindir de una herramienta administrativa como ésta, ya que es la fuente de datos esencial para la mejor realización de todas y cada una de las tareas de la empresa.

Son objetivos generales de este seminario de investigación:

- Demostrar la gran importancia que tienen los manuales de procedimiento como punto de partida para el desarrollo y éxito de toda empresa.
- Lograr que toda empresa; independientemente del tipo que sea ésta, se de cuenta de que los manuales de procedimiento, permiten obtener mayor productividad y logros de posición, con respecto a otras empresas con las que existía competencia.

Son objetivos particulares de este seminario de investigación:

- Conocer la evaluación de la administración a través de la historia y la sociedad humana, con el fin de contar con un panorama que vea la importancia administrativa en el desarrollo de la sociedad actual.
- Comprender lo que es el manual de procedimiento, tanto en su integración como en la necesidad de actualizarlos para conservar su valor y utilidad.
- Demostrar que el manual de procedimiento realiza un papel principal en el adecuado desarrollo de la administración de toda empresa.

METODOLOGIA.

- Este seminario de investigación administrativa, se desarrollo a partir de un proceso de investigación científica y de metodos lógicos generales, quedando su estructura de la forma siguiente:

Primeramente bajo un marco documental, el cual en su parte teórica cuenta con cuatro capítulos, los que requirieron de consultar diversos documentos y autores para el éxito de su desarrollo.

En segundo termino se llevo a cabo una investigación de campo, con un orden progresivo en el desarrollo de cada punto.

CAPITULO

I

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de la Administración.

Las antiguas civilizaciones al oeste de mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1,200 A.C. indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporciona mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, practicos gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad. Además, en toda la historia de la civilización occidental la iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura organica mundial clasica y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta aproximadamente a mediados de siglo XVII, los pueblos de Europa Occidental empleaban basicamente los mismos metodos e implementos de producción que habian estado en uso por casi veinte siglos. Despues en el transcurso de unas cuantas decadas se registro una serie de investigaciones y se altero demasiado todo el crudo de la actividad industrial. Este nuevo periodo, al que comunmente se le designa como la Revolución Industrial produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para

determinar y llegar los objetivos no eran enteramente satisfactorios.-
Aumento la creencia de podian lograrse mejoras en la administración.

Una pluralidad de hombre contribuyo a este movimiento por ejemplo, Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambrige, - en Inglaterra, desde la primera mitad del siglo XIX propugno porque en la administración de una empresa se utilizarán los datos precisos de investigaciones formales. Es de interes la siguiente cita:

Visitando muchas fabricas en Inglaterra y Francia, Babbage encontro-- que los fabricantes eran totalmente no cientificos que la mayoria de su trabajo lo hacian intuitivamente para gran sorpresa suya vio que las fabricas eran administradas por metodos tradicionales. Encontro que los fabricantes empleaban poco la ciencia de las matemáticas, y que confiaban más en viejas opiniones que en investigaciones y en conocimientos exactos.

Frederick W. Taylor, nacido en 1856 y fallecido en 1915, contribuyo mucho al acervo del conocimiento administrativo. Creia que una de las mayores dificultades era la falta de comunicaci3n de lo que esperaban los gerentes, y la falta de conocimientos y compresi3n de cuales eran las esperanzas de los empleados. Taylor llevo extensos estudios de todos -- los componentes de la producci3n: Observaci3n, medici3n cuando era posible y relaci3n de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y análitica de aprobar o desaprobar hipotesis o pre--sunciones definidas, por medio de experimentos controlados. En su mayo-

ria parte, Taylor y sus seguidores hicieron resaltar el caracter mecánico y fisiológico de la administración, punto de vista destinado a ser rebatido a medida de que se desarrollará el pensamiento administrativo.

El frances Henri Fayol, contemporaneo de Taylor, tambien contribuyo en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo. Fayol, citado frecuentemente como " Tradicionalista " fue un prospero industrial de un complejo de acero y carbón. Fue un vital pionero administrativo, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración basada en su aguda percepción interior y en su practica experiencia administrativa. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y proporcionó la estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo desgraciadamente, sus importantes contribuciones estuvieron un tanto ocultas hasta 1949, año en el cual se difundio ampliamente la traducción de su obra al ingles.

El desarrollo general del pensamiento administrativo de la cual en los primeros años de la decada de 1950 se estaba dando mayor importancia al hecho de que la gente y con ella. En consecuencia, el concepto importante en el estudio de la administración debe ser el constituido por los seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. Estas consideraciones fueron sostenidas en los famosos estudios Hawthorne de la Wester Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clasica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo. La importancia de la guia y de las relaciones humanas fueron resaltadas y como fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la

conducta, tales como la psicología y la sociología, eran esenciales en el estudio de la administración.

Desde aproximadamente 1950, otro enfoque a la administración esta re--
Presentado por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los -
metodos cuantitativos de análisis. Los datos numericos se han empleado
mucho en la administración, pero la aplicación de las matemáticas y la
estadística representaba un nuevo enfoque del tema. Estos enfoques cu-
antitativos asumen muchas formas diferentes. Por ejemplo, las relacio-
nes y simbolos matematicos, según los ejemplifican las ecuaciones al-
gebraicas pueden emplearse para representar relaciones basicas de facto
res que afectan a un problema y para solucionarlo en termino de objeti-
vo selectivo. Además, la teoría del muestreo de la estadística puede -
ser extremadamente util en la solución de ciertos tipos de problemas -
administrativos. En la misma forma, la teoría de la probabilidad puede
emplearse con ventaja para llegar a determinar decisiones administra-
tivas.

Otra amplia clasificación del pensamiento administrativo es el carac-
terizado por su concentración sobre el enfoque racional de las decisio-
nes. El concepto importante de la administración, de acuerdo con quie--
nes sostienen otra opinión, es la toma de decisiones y el ambiente en
el cual debe tomarse, así como la implementación de la decisión reco-
mendada o que deba ser seguida. En otras palabras, la decisión propor-
ciona el número alrededor del cual la administración gira y puede ser
estudiada.

Otros estudiosos creen que el medio más util para el estudio de la administración es el enfoque de sistemas. Brevemente de acuerdo con esta línea de pensamiento, todas las actividades estan interrelacionadas.-- Por ejemplo, el control de calidad de producción afecta a las ventas; la selección de maquinaria influye sobre la determinación del producto el inventario esta relacionado con las compras. El verdadero significado y la dirección de diversas actividades de trabajo nodrán comprender se mejor y será más adecuado el manejo del efecto de una sobre otra de las actividades restantes, identificando los sistemas, análizandolos y mejorandolos hacia la satisfacción del objetivo indicado. En esencia, la cadena de varios sistemas es la pauta de la dirección del pensamiento administrativo.

En la estructura económica y política se observa el desarrollo administrativo, el cual ha sido con la finalidad de lograr un incremento administrativo hacia el futuro, fomentando actividades en la industria, el comercio, la agricultura y la ganadería; por eso su desarrollo debe quedar bien definido en cualquier tipo de organizaciones.

Conforme a lo anterior, se puede concretizar que los antecedentes en México son los que nos han llevado hacia un desarrollo a travez de luchas y esfuerzos, para alcanzar una administración privada y publica capaz de vencer cualquier obtáculo y fomentar actividades para un futuro adecuado; de acuerdo a las experiencias vividas de sus antepasados que en cierta forma siempre aplicaron la administración bajo un manejo con amplio criterio para la aplicación de funciones y lograr los obje-

tivos fijados, viendo prioridades, alternativas, buena organización, - sobre todo en el aspecto de toma de decisiones para dirigir correcta y adecuadamente todo tipo de acciones y así ejercer un control para detectar las fallas, poder evaluarlas y por ultimo corregirlas en forma constante para evolucionar conforme a los requerimientos.

Una vez que se han visto como se han desenvuelto los aspectos historicos de la administración en forma general en nuestro país , se puede decir principalmente que atravez del tiempo el seguimiento ha sido hacia un desarrollo en todos los aspectos que cada gobierno presentó.

Actualmente el gobierno de México ésta dando una gran importancia a la administración, por medio de estudios y no solamente por interés propio, sino por el de todo el pueblo mexicano, y através de que en todas las escuelas y universidades de nuestro país se formen profesionales capaces que comprenda una actualización, entrega profesional, disponibilidad de responsabilidad y diversas situaciones para sacar siempre adelante los problemas por los cuales está atrevesando en la actualidad la Republica Mexicana.

Con esto se quiere decir que la administración se presenta en todas y cada una de las actividades, ya que sus principios se enfocan de acuerdo a las situaciones y requerimientos que se viven dia con dia, en lo economico, polftico y social del país, y por lo tanto siempre se tendrán bases para que el exito alcance de sus metas fijadas.

1.2. Definición de Administración

Siempre ha existido una pregunta al querer definir a la administración; y esta se ha definido en varias formas, de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensiones de quien la define, por lo que al hacer una pregunta sobre esta materia se dice ¿ Que es la administración ?, para dar respuesta es necesario definirla, distinguiendo que para su comprensión no tenga conceptos que frecuentemente la confunden, sino todo lo contrario que éstos sean de fácil comprensión para cualquier individuo.

Para poder tratar esta definición de administración se presentarán a continuación algunas definiciones como punto de partida y al final una propia para que se comprenda en forma amplia y con facilidad lo que es la administración.

Primeramente; daré a conocer la definición de HENRY FAYOL, quien dice que " administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar " asimismo aclara éste autor que es una de las funciones básicas de toda empresa.

Para GEORGE ROBERT TERRY,* la administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno", según esta definición todo administrador debe manejar en forma efectiva el trabajo de las demás personas, hacia la consecución de un objetivo fijado.

* Terry George R. Administración y control de Oficinas. México 1981. Ed. Continental. p. 36.

Para AGUSTIN REYES PONCE,* la administración " es el conjunto sistematico de reglas para lograr la maxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social ".

Por ultimo como opinión propia dire que la administración " es un conjunto de elementos, los cuales aplicados con eficiencia en la estructura de una organización y conforme al manejo de sus funciones y responsabilidades, permiten que se lograré la máxima posibilidad de llevar a cabo los mejores resultados para conducir todo tipo de empresas ".

En base a las definiciones anteriores, se concluye que la administración, se basa en una serie de técnicas para conducir en forma habil las situaciones que se presentan a la organización, para comprender un poco más esta situación es que la administración no es una ciencia exacta por lo cual necesita de varios factores para crearla asi como puede ser lo social, tecnicas, artes, etc.

* Agustin Reyes Ponce, Administración de Empresas.
Ed. Limusa, México 1983. Parte I., pag. 26.

1.3. El Proceso Administrativo

La administración como parte indispensable en toda actividad humana, requiere de la participación de diversas personas; por lo que entonces una atinada aplicación, será posible satisfacer los objetivos de todo grupo social; cosa semejante ocurre con la empresa, ya que generalmente en su primera etapa, todo se dirige o se preocupa a la estructuración o formación, y en su segunda etapa se requiere que la empresa opere o funcione en forma perfecta bajo condiciones lógicas, con fines de estudio y enseñanza.

-Mecánica.- como quedo asentado, es la face de formación de la empresa aqui se estudia como de be ser las relaciones de la empresa mira hacia el futuro inmediato o futuro, pero siempre hacia algo que debe hacerse. Por lo mismo comprende a la previsión, planeación y la organización.

-Dinamica.- es la face de funcionamiento y operación de la empresa a-- aqui se busca como manejar de hecho los nombres y bienes que forman la empresa. Mira hacia lo presente o inmediato. Asi como sucede en los seres vivos, aun cuando estan totalmente formados, tienen siempre que es tarse adaptando a las necesidades cambiantes del medio, asi tambien, - la empresa que se encuentra en su periodo de operación, le es indispen sable estar restructurando constantemente determinado departamento, re adaptandolo a las nuevas necesidades, etc. pero con todo, en esta etapa predominan los problemas de naturaleza creativa o de operación, com prende los siguientes elementos; integración,dirección,y control.

Se entiende por elementos de proceso administrativo; aquellos pasos o etapas basicas a traves de las cuales se realizan la administración, - se encuentra que existen diversas clasificaciones de estos elementos, - aunque solo se presente un criterio, por considerarlo más ilustrativo y más aceptado en la teoría de la administración.

Estos elementos según el Lic. Agustin Reyes Ponce:

- Previsión : responde a la pregunta ¿ que puede hacerse ?
- Planeación : responde a la pregunta ¿ que se va hacer ?
- Organización : responde a la pregunta ¿ como se va hacer ?
- Integración : responde a la pregunta ? con que se va hacer ?
- Dirección : responde a la pregunta ¿ se esta realizando ?
- Control : responde a la pregunta ¿ como se ha realizado ?

Como realmente es problematico tener un marcaje sobre los limites de la primera o segunda etapa, lo mejor es dar a conocer un enfoque del -- proceso administrativo; en el que se hará resaltar la parte mecánica;- En donde la face de formación de la empresa en éste aspecto es impor-- tante por la comprensión de sus elementos, el de más interes es el de la organización por ser el enfoque primordial para el enlace con el te-- ma que se va a desarrollar en éste seminario de investigación, el cual el elemento de esta fase mecánica , como ya se vio, responde a la pre-- gunta de ¿ como se va hacer ?, y por lo tanto es la estructuración de las funciones y obligaciones individuales que tienen los miembros de - toda empresa.

Análizaremos a la organización, primeramente que proviene del griego -- "organon", que significa: instrumento. Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las distintas o demás, obran en vista del fin común y ayudan a los demás a contruirse y ordenarse conforme a una teología específica.

La organización se define de la siguiente manera:

Terry * lo define así: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Agustín Reyes Ponce lo define *: "organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, -

* Terry G. R. Ob. cit., p.47.

* Agustín Reyes Ponce, Ob. cit., p. 212. Parte II.

con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La importancia de la organización es tan grande que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es una parte de la administración, dando lugar a que lo contrapongan a ésta última, como si la primera representará lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

Podemos señalar en cuanto a un principio de organización se señala -- que en la especialización en cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Debe advertirse que la división de trabajo no es sino el medio para - obtener una mayor especialización, y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aún a mentes y capacidades privilegiadas abarcarlo todo, por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen de suyo más eficiencia en su trabajo. Deben hacerse no obstante algunas observaciones: 1. La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás

con mengua a la eficiencia.

2. La especialización tiene como límite los que impone la naturaleza humana del trabajo.

A continuación se analiza el aspecto fundamental contenido en el proceso administrativo establecido por José Antonio Fernández Arenas.*

Este autor ofrece un proceso administrativo formado por los siguientes elementos: planeación, implementación y control. Aclara que dicho proceso se desarrolla en la empresa, una vez que ésta ha sido organizada y en ella se han integrado los recursos de que dispone para su operación. Cada elemento está formado por varias etapas, algunas de ellas requieren el uso de técnicas para su correcta realización. En seguida se explica cada elemento del proceso administrativo.

Planeación.

Este elemento comprende dos etapas: programación e innovación.

Programación:

Con el objeto de programar adecuadamente es necesario efectuar una investigación en base al método científico, a fin de conocer cual es el problema, observarlo, llevar a cabo la generalización y por último la experimentación. Esto será la base para preparar uno o más planes y programas tentativos (bocetos), entre los cuales se elegirá el más conveniente para la empresa.

*) Jose Antonio Fernández Arena. "El proceso administrativo, Herrero, Hnos., México 1982.

El autor sugiere que para estructurar correctamente un plan, es indispensable el empleo de graficas de Gantt y técnicas como la del Camino Crítico. Considera que existen planes originales y rutinarios, los primeros se basan en mejores métodos que los hacen más eficaces, los últimos son planes que se preparan continuamente y que requieren formularse de la misma manera.

Innovación:

La innovación se refiere a establecer nuevas y mejores formas que hagan más rica la planeación. En esta etapa es necesario considerar a la totalidad de los integrantes de la empresa, quienes a partir de razonamientos lógicos e iniciativa propia podrán ofrecer mejores ideas.

Decisión.

La elección de la mejor alternativa se basa en el empleo de modelos matemáticos de decisión. Para que la decisión sea legítima, es necesario establecer en forma precisa la delegación de autoridad y su correspondiente responsabilidad. Existen tres tipos de autoridad según Fernandez Arenas: Autoridad Formal, Autoridad Personal y Autoridad Profesional.

La Autoridad Formal: es "la que se deriva del puesto o posición que se define en la organización" (*). Es decir quien lo ocupa dentro de la estructura orgánica, según el nivel jerárquico en el que se encuentre. La autoridad formal se ejerce dentro del campo de acción sobre el cual po

*Hendrick, James G. Manuales de compañías. Sistemas y Procedimientos. México 1980. , p. 318.

drá decidir y será responsable la persona que desarrolle dicho puesto.

La Autoridad Personal: está implícita en la persona que la ejerce, es decir, que no es delegada por nadie, sino que el mismo individuo la posee como consecuencia de sus cualidades y personalidad.

La Autoridad Profesional: es resultado de los conocimientos especiales que posee la persona y por los cuales se le escucha y obedece.

Es necesario que exista una combinación de los tres tipos de autoridad si se quiere ser un buen líder.

Todo líder es una persona que dirige a sus subordinados en la realización de su trabajo hacia el logro de objetivos individuales y colectivos, así como los de la propia empresa. Es necesario que en el líder se conjuguen una serie de características: "coraje, dignidad, ecuanimidad, amistad, honestidad, justicia, amabilidad, lealtad, consideración nobleza, mente abierta, sinceridad"(*), además de conocimientos de Psicología, Relaciones Industriales, Relaciones Humanas, Motivación y Manejo de conflictos, entre otros. Todo esto le permitirá al líder dirigir al grupo que le ha sido asignado, procurando su mejor desarrollo.

La forma de ejercer el liderazgo varía dependiendo del tipo de grupo del que se trate, surgiendo así tres estilos de liderazgo, que el autor clasifica de la siguiente manera:

* Hendrick, J. G. Ob. cit., p. 318.

1. Autocráticos: son impositivos y existen tres tipos:

Estrictos.- solamente su opinión es válida.

Benevolentes.- dan oportunidad a los demás, siempre que se mantengan - cada uno en su lugar.

Incompetentes.- no importa a quien puedan afectar con tal de ejercer su decisión.

2. Democráticos: Consideran diversas opiniones y pueden ser de dos tipos:

Genuinos.- reciben la opinión de los demás para tomar decisiones.

Seudodemocráticos.- se escudan tras la decisión del grupo para eludir la responsabilidad.

3. Anárquicos: todo es desorden, porque nadie hace lo que debe, sino únicamente lo que a cada uno le parece.

Motivación

Por otra parte, quien dirige a un grupo debe conocer e interesarse por sus integrantes, a fin de saber cómo impulsarlos para que obtengan, mayor satisfacción de sus necesidades individuales, mayor gusto por su trabajo y mejor resultado en el mismo.

Para llevar a cabo la motivación es necesario primeramente, conocer cuáles son las necesidades del individuo; en segundo lugar, los incentivos que pueden impulsarlo a desarrollar cierta conducta; en tercer lugar,

al conjugar las necesidades con los incentivos adecuados, habrá motivación y con ello una mejor actitud hacia el trabajo. La insatisfacción, origina frustración, lo cual se refleja en la salud mental y física del individuo, perjudicando el ambiente familiar, laboral y social.

Comunicación

Frecuentemente en la familia, el trabajo o en cualquier tipo de relaciones interpersonales surgen conflictos cuyo origen se localiza en una deficiente comunicación.

La comunicación es el medio por el cual un individuo transmite a otro sus pensamientos, es un intercambio de ideas. Para realizar la comunicación, se requiere de ciertos elementos, de los cuales se mencionan a continuación:

Transmisor: es el elemento del cual emana lo que se quiere dar a conocer.

Canal: es el medio que conducirá el mensaje.

Receptor: es el que recibe el mensaje.

A estos elementos podemos agregar otros, como es el mensaje, es decir, lo que se desea transmitir. Una vez que el emisor envía el mensaje al receptor y éste lo recibe, se presenta la retroalimentación, por lo cual el receptor se convierte en transmisor de otro mensaje (respuesta) y el transmisor pasa a ser receptor.

En las organizaciones, las comunicaciones pueden ser :

Verticales descendentes; si van de un nivel superior a otro inferior, como son las órdenes e instrucciones.

Verticales ascendentes; si se transmiten de un nivel inferior a uno superior, como son las sugerencias, quejas, informes y reportes.

Horizontales; son los informes, juntas y reuniones entre empleados de un mismo nivel jerárquico interdepartamentalmente.

Generales; son otras formas de comunicación que se realizan entre el personal de la empresa a través de boletines, circulares y otros.

El tercer y ultimo elemento del proceso administrativo de Fernandez - Arena es el CONTROL, el cual es " la apreciación del resultado de la acción "(*). Esto quiere decir que en el control se medirán los efectos de la planeación e implementación, comparando la ejecución del trabajo contra el programa establecido. Este control debe efectuarse individualmente, determinando los errores o cambios surgidos, así como el origen de los mismos, e informando de los logros y fallas al superior.

El autor aclara que la realización del control puede ser en forma automática, es decir, sin tener que esperar los resultados finales para hacer la comparación, detectar fallas corregir y formular nuevos planes; sino que se puede corregir en cuanto surge cualquier falla duran-

* Hendrick, J.G., Ob. cit., p. 320.

te la ejecución del trabajo. Para ese control automático, lo más adecuado es el empleo de equipo electrónico, de este modo los técnicos en cargados corrigen cualquier desviación a partir de la implementación, sin necesidad de volver a la planeación.

CAPITULO

II

CAPITULO 2. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

2.1. Breve historia de los manuales.

La historia referente a los manuales, parte de la administración y es relativamente reciente; ya que durante la segunda guerra mundial se empezó a desarrollar ésta técnica, a pesar que con anterioridad ya se tenían conocimientos de algunas publicaciones en las que se proporcionaban informes sobre las instrucciones a los empleados de las actividades a seguir en las operaciones de la empresa.

A pesar de ésto, se noto que no solo con información se podía tener éxito, sino que hubo la necesidad de capacitar y adiestrar al personal en una forma urgente dentro de la guerra, por lo tanto fué necesario preparar manuales más a detalle y así resolver las tareas y problemas de adiestramiento, capacitación y de supervisión. Al mismo tiempo se logró una uniformidad en la realización de tareas del método de ejecución, a las que se dieron gran importancia dentro del ejercito.

En las primeras décadas del siglo XX la AMA (American Management Association); realizó una encuesta entre varias empresas, y en las cuales obtuvo resultados favorables, de los que recibió respuestas útiles y detalladas. En una forma cuidadosa reviso algunos manuales y se percato de que no todas contaban con manuales de procedimientos. *

Posterior a este estudio realizado por la AMA, muchas empresas más to-

* Kellog Graham M. preparación del manual de oficinas.
Ed. Revesté, S.A. ob. cit. pp2 y ss.

maron la debida importancia para analizar sus fallas internas por la -
cual no podian crearse más, y por lo tanto decidieron llevar a cabo es
te logro.

Pero, en la actualidad dichos manuales son aplicados en forma general
en las empresas trasnacionales o el mismo gobierno, obteniendo los re-
sultados que se desean, sin llevarse todavia a empresas de menor nivel
por considerarlas incesarias.

Con esto, se puede precisar porque los manuales deben ser una herra--
mienta administrativa, ya que es relativamente nueva, existe confusión
en cuanto a su preparación, por lo tanto se deben sentir su importan--
cia y poder transmitir este tipo de información, para una completa com
prensión de la misma y así llevarla acabo para los fines que se persi-
gue en un marco principal sobre el cual se basen sus acciones.

2.2. ¿ Que es un manual ?

Esta pregunta no solo se debe contestar en una forma sencilla o practica, sino que realmente se da una pregunta lógica y real; por eso se puede decir que un manual es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información e instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, las cuales son de primera necesidad para el logro y desarrollo de todo tipo de trabajo o labor administrativa y de estructura.

Conforme a lo dicho en el parrafo anterior, se puede dar cuenta de lo importante en la administración, ya que lo que se persigue es que el manual debe ser eficaz y a su vez practica para que ésta sea entendible y confiable para los que manejen el manual en la ejecución de las labores de el personal dentro de la empresa para el logro de los objetivos.

2.3. ¿ Cuantas clases de manuales existen ?

En este punto se hablará de diversos tipos de manuales y estos pueden ser los siguientes dentro de su importancia:

La primera clasificación hablará sobre el contenido del manual u organización, desprendiendose de la propia definición que ya se dió a conocer anteriormente sobre el manual; entonces, por lo tanto habrá manuales de:

- a) Historia de los manuales
- b) Organización de los manuales de la empresa.
- c) Política de la empresa.
- d) Procedimiento de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas.

La segunda clasificación es referente a la función específica o áreas de actividad de que se trate el manual entonces está quedará de la siguiente forma:

- a) Ventas.
- b) Producción.
- c) Finanzas.
- d) Personal.
- e) Otras funciones.
- f) Generales, que se ocupan de dos o más áreas.

Como se puede observar los manuales son la esencia para ayudar a los empleados y empresa. También existe una influencia completa sobre la información requerida para una mejor organización y comunicación entre empleado y empresa.

2.4. ¿ Para que sirven los manuales ?

Conforme a la opinión de algunos autores se pueden mencionar la de los siguientes:

George R. Terry * opina:

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

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

Paul F. Dreschen * enumera 13 ventajas de los manuales de las cuales las más sobresalientes son:

- a) Estimulan la uniformidad.
- b) Eliminan confusión.
- c) Eliminan incertidumbre y duplicación.
- d) Disminuyen carga de supervisión.

* Terry George R. Administración y control de oficinas. México, Ed. Continental 1981. ob. cit., p. 645.

- e) Sirven de base al adiestramiento.
- f) Son la 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.

Por ultimo, De la Llera y Carrillo * dicen:

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

Se puede concluir que entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- a) Poner en práctica el principio de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.
- b) Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- c) Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- d) Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su alte-

* Drescher, P. G. " A Report on Office Manuals " The Controller, junio 1983. Citado por Graham K., M. Ob. cit., p. 3.

* De la Llera, G. y Carrillo, Z. I. Organización y funcionamiento de oficinas. México. Ed. Banca y Comercio, 1983, pp. 104 y 105.

ración arbitraria.

Otra ventaja, consiste en conocer las opiniones de las empresas que los han usado. Nadie puede evaluar un manual, como lo puede hacer un usuario. Es decir, después de que el usuario está realizando su labor, nadie más comprende la importancia más que el para llevarla a cabo, así como lo práctico y eficaz para el desenvolvimiento de la empresa.

La encuesta de la American Management Association obtuvo estas respuestas de las compañías:

a) De las 134 empresas participantes, solo 10 respondieron que los manuales no logran su cometido, o no totalmente.

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

c) Algunas de las empresas satisfechas, expresan su grado de satisfacción con respuestas como estas:

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

d) Los principales propósitos que guiaron a las empresas a elaborar sus manuales fueron; en orden decreciente de incidencia:

- Necesidad de uniformar ciertas actividades de rutina en la empresa.
- Servirá como un auxiliar en el adiestramiento de nuevos empleados.
- Informar al personal sobre prácticas de oficina, los servicios de que pueden disponer y la forma de obtenerlos.
- Proveer una referencia adecuada.
- Avisar sobre normas de alta gerencia.
- Auxiliar de los supervisores.

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

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

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

- Uniformidad de procedimientos.
- Mejor entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos y ha sido un excelente auxiliar

en el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.

- Las bondades del manual como instructivo (de puesto o de adiestra -- miento).
- Ahorra tiempo.
- El manual ha hecho que el trabajo sea mejor.
- Expedita los cambios necesarios.
- Da por resultado un mejor control de normas y procedimientos.
- Constituye un punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas.
- Ha reducido los costos.

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

- Se tienen a mano los detalles de un puesto mientras el empleado está ausente por enfermedad o vacaciones.
- La preparación de los procedimientos por escrito fuerza la ponderación en detalle, de las normas de la empresa y una vez estudiadas, se siguen con constancia.
- Cuando hay cambios de personal, sirve para que continúen los procedimientos standard. Evita discusiones respecto a la forma de actuar y si-enta precedente.
- Se presta la atención debida a las actividades esenciales de la empre- sa. para su estudio, uniformidad y promulgación en toda la empresa. Un medio rápido para informar al empleado de nuevo ingreso sobre las re--- glas, reglamentos y beneficios de la empresa. Es más seguro que el fi-

arse de los supervisores. El empleado puede consultarlo cuando sea necesario. La aplicación funciona con uniformidad y sin confusiones.

- El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.
- El costo inicial de desarrollar muchos de los procedimientos, es irrisorios cuando se distribuye entre los muchos años que permanecen (los procedimientos) firmes.

g) Estos comentarios contestan por si solos los principales inconvenientes que se atribuyen a los manuales y reconoce Terry.*

- Quedan demasiado.
- significan demasiado trabajo.
- Anquilosan la iniciativa.
- No dan resultado en nuestro caso.

En una encuesta más reciente de la American Management Association,* - realizada en un seminario al que asistieron representantes de 80 compañías, calificaron así los beneficios de los manuales.

Excelentes como medio de:

- Guías del trabajo a ejecutar.
- Clasificación de las estructuras de la organización y de las responsabilidades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

* Hendrick, J. G. Ob. cit., p. 320.

* Terry, G.R. Ob. cit., p. 646.

- Auditoría interna de políticas, procedimientos, controles, etc.

Buenos como medio de:

- Coordinación de actividades
- Eliminación de duplicaciones innecesarias.

Sólo regulares como medio de:

- Afluencia de información administrativa. Una afluencia completa de es tá información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización. Pueden usarse los manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscarse otros medios para comuni- car hacia arriba.
- Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que esté. Será una ayuda; pero necesita suplementarse con una referencia a los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y - con técnicas de adoctrinamiento individuales.
- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramien- to efectivo requiere repetición y referencia a ejemplos, cosas ambas -- que deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos ins trumentos de referencia verdaderamente efectivos.

2.5. ¿ Cual debe ser el contenido de un manual de procedimiento ?

Se puede decir que no hay uniformidad en el contenido de los manuales de procedimiento, ya que mientras una empresa satisfaga sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos otras requerirán editar varios manuales, con los procedimientos agrupados por funciones y aun manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados.

Para un manual no existe un patrón, ni una forma maestra para prepararlo, ya que cada manual dentro de una empresa debe hacerse a la medida, sobre todo para cada área (Dirección, Departamento u Oficina); sin embargo, hay cuatro tipo de secciones que aparecen en los manuales y son los siguientes:

- Textos
- Diagramas
- Formas
- Prefacio

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 a las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso de textos, sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento, y sobre todo, señalar los objetivos, políti

cas y responsabilidades.

Las ventajas en los manuales más importantes son las de emplear diagramas y estas son:

a) Que todo analista de procedimientos debe de desarrollar y presentar hechos.

b) En un departamento de procedimientos el cual ayuda a otros departamentos de operación o bien a áreas que lo soliciten, es con el fin de que los detalles destaquen más que los terminos generales.

c) En una dirección y sus áreas a nivel departamento, se debe detallar en forma comprensiva y con una referencia rapida.

d) Todos los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para empleados, informando que sus deberes son en forma específica. Tambien del, curso de papeles de trabajo y de como antes y después deberán su proceso.

e) Se debe disfrutar del beneficio de una ilustración, ya que la lectura de repeticiones en frases, deberá quedar eliminada; los encabezados de secciones de la gráfica de afluencia fijan responsabilidades del trabajo, por lo que sus lineas muestran la secuencia del mismo y las palabras deben escogerse bien para conservar espacio.

Con esto basta recordar que en cada área de la empresa, la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas, para la justificación de todo manual de procedimiento.

Por lo anterior ahora se hablará individualmente de las secciones del manual, con la finalidad de conocer realmente como es la redacción y contenido del texto de los manuales de procedimiento.

- TEXTO.- Este describirá el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone conforme a un orden cronológico y precisando en que consiste cada operación o quien debe ejecutarla, así también como, cuando y donde ejecutarse. Es conveniente que el texto señale quien 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, ya que puede empezar por los aspectos generales como lo es el área responsable del procedimiento descrito en el manual, después los objetivos que se persiguen, las políticas aplicables y la descripción del procedimiento paso por paso.

Uno de los estilos más adecuados para un manual depende generalmente del uso al que se piensa destinar, por lo que el objetivo primordial es el de la claridad, sea cual fuere la posición del usuario.

Si el estilo es ligero y sencillo, este será más agradable, el cual no dejará dudas porque no es un lenguaje rebuscado; en el caso de que el manual sea más técnico por la naturaleza de la empresa, aquí se puede recomendar una lista de términos técnicos o bien de un glosario de términos que más comúnmente se emplean. Para finalizar se pueden recomendar que el trato que se de en un manual sea importante la uniformidad de estilo, evitar confusión y falta de comprensión, y su lectura debe ser fácil, evitando la ambigüedad.

- DIAGRAMAS.- Dentro de este punto, se puede decir que la clasificación de las gráficas administrativas para conocer la forma de expresar el concepto genérico de diagramas se encontraron diez expresiones distintas:

Hendrick le llama cuadro; Bornes esquema; IACE diagramas; De la Llera tabla o plano; la AID croquis; Littlefield hoja; Terry carta; Pommeroy esquemático y la mayoría le llaman gráficas.

En esas diez mismas obras, para una sola clase de diagramas de procedimientos se encontraron otras expresiones que son las siguientes:

Número	Expresión	Autor
1	Cuadro de proceso	Hendrick
2	Diagrama esquemático de trabajo	Pommeroy
3	Gráficas de afluencia	Pommeroy

Número	Expresión	Autor
4	Gráfica de flujo	Hendrick
5	Gráfica de pricedimiento	Hendrick
6	Hoja de ruta	Littlefield
7	Gráfica de operaciones	Pommeroy
8	Gráficas de trabajo de proceso	Pommeroy
9	Quadro de actividades	Littlefield
10	Gráfica de análisis del proceso	Pommeroy
11	Gráfica del trabajo de las operaciones	Pommeroy
12	Gráfica del movimiento del proceso	Pommeroy
13	Quadro de flujo del proceso	Bethel
14	Gráfica de desarrollo de las etapas del trabajo	AID
15	Gráfica arquitectonica	Pommeroy
16	Esquema de ruta	De la Llera
17	Esquema de itinerario	De la Llera
18	Plano de proceso	De la Llera
19	Diagrama de flujo	IACE
20	Diagrama o esquema de conjunto	Barnes
21	Diagramas de movimiento	Terry
22	Quadro o diagrama de curso	Littlefield
23	Diagrama de flujo del proceso	Bethel
24	Gráfica de trabajo en relación con la ubicación del equipo	Pommeroy

Número	Expresión	Autor
25	Quadro de montaje	Barnes
26	Diagrama esquemático de afluencia	Pommeroy
27	Carta de flujo de proceso	Terry
28	Quadro multicolumnar de proceso de trabajo	Neumaier
29	Quadro multicolumnar de proceso de afluencia	Neumaier

Claro que en materia de diagramas, al problema de terminología hay -- que agregar el que surja del hecho de que varían considerablemente las necesidades de los técnicos en administración para representar gráficamente movimientos, situaciones, tan diversos que han aparecido un gran número de formas de gráficas y sus combinaciones, que tienden a satisfacer esa variedad de necesidades.

Pommeroy* dice: " La literatura de la profesión de sistemas menciona un apreciable número confuso de tipos de gráficas y combinaciones de tipos diseñados por sus autores para ajustarse a una gran variedad de asignaciones para hacer gráficas. "

" La planeación de las gráficas es la forma de decidir cuáles gráficas se adoptarán mejor a la signación y realización de los fines que se de-

* Pommeroy, Richard W. "Gráficas de los sistemas." Sistemas y procedimientos. Recopilación de Victor Lazzaro. México. Editorial Diana, S.A. 1984 P 101.

sean y que informes deberán contener dichas gráficas. No todos los análisis se refieren a pequeños detalles y hasta que profunda debe ser una investigación es un considerado de importancia."

" Nada añadiría a esa literatura catalogar y descubrir cada una de estas gráficas y disminuiría la confusión en muy pequeña escala. Sin embargo, podemos clasificar los empleos básicos de las gráficas que, solas o combinadas, son la razón fundamental de los numerosos tipos de gráficas que existen."

He 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 la 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 de que se compone un procedimiento o parte de él o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen.

A esta clase pertenecen las 29 expresiones listadas anteriormente.

A estos diagramas se le llamará FLUXOGRAMAS.

El término fluxograma ha sido criticado por ser una palabra híbrida, formada con una raíz latina y otra griega. Aquí se emplea, a pesar de esa crítica, porque no es la primera vez que el lenguaje técnico tiene que usar ese recurso y porque es más práctico continuar con ese término, que ya tiene carta de naturalización en algunos textos escritos en español* que inventar uno nuevo.

c) De tiempo o de programa: Expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada (de producción, de oficina, de personal, -- comercial, etcétera) con el tiempo en que debe ser ejecutada. Quedan incluidas en esta clase todas las gráficas de programación que se utilizan como instrumentos para plantear o controlar una actividad, como las gráficas de Gantt, las tablas de tiempo, las fichas de ruta, las gráficas de regulación del tiempo o "plannings", como son las llamadas en Francia y en España, los diagramas de flechas, etcétera.

A estos diagramas se les llamará Cronogramas.

d) Estadísticos: Expresan datos, hechos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes. A esta clase corresponden los diagramas de coordenadas, ya sean ortogonales, milimétricas o semilogarítmicas; gráficas de figuras geométricas regulares, poligonales o circulares, de barras o de figuras naturales, etcétera.

* Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México. Fondo de cultura Económica, 1983, p. 14.

e) Diversos: Que no quedan comprendidos en las clases antes mencionadas, o que se cruzan de tal manera que dificultan su clasificación.

Los diagramas administrativos más usuales dentro de esta clase son -- los cuadros de distribución del trabajo las gráficas de mano derecha e izquierda y SIMD (es la contestación de un cuestionario o entrevista), los diagramas de hombre o máquina, las cartas de señalización o cartogramas (usadas, por ejemplo, para marcar territorios y puntos de venta) etcétera.

Clases de organogramas. Siguiendo a Pommeroy * podemos decir que el organograma es un tipo especial de gráfica que se usa para representar la estructura administrativa y las relaciones entre el personal. Consiste en un cierto número de casillas que representan personas, puestos o unidades administrativas, las que están colocadas y conectadas de tal manera que puedan expresar grados de autoridad y responsabilidad.

Según su formato pueden ser:

- Verticales
- Horizontales
- Circulares

Según que las líneas de autoridad partan de arriba a abajo, de izquierda a derecha o del centro a la periferie.

Pueden referirse a toda la empresa o solamente a una parte de ella.

Se les llama gráficas funcionales de organización a las que indican - en el cuerpo de la gráfica, las funciones o labores principales de cada persona, puesto o unidad administrativa .

Simbolos usados en los fluxogramas. Las distintas operaciones de que se compone un procedimiento pueden estar representadas en los fluxogramas mediante símbolos convencionales o simples dibujos. Tanto la representación simbólica como la pictórica han tomado muchas variaciones como objeto de adaptarse a los problemas especiales, ajustandose a diversas situaciones para producir diferentes resultados. "El uso de figuras en vez de símbolos ayuda a acentuar y descubrir ideas importantes y facilita a la comprensión de ideas centrales".

Sobre los simbolos Pommeroy * escribe: " Los simbolos en las gráficas tienen a los therbligs (la palabra therbligs es un anagrama del apellido del doctor Gilbreth) como origen de su linaje, o sea los símbolos designados por el doctor Franck Gilbreth para analizar las operaciones industriales. Los símbolos en las gráficas actualmente en uso varían desde simples perfiles de figuras geométricas hasta complicados dibujos simbólicos que diferencian a los numerosos tipos de operación en los negocios. Se han hecho algunos esfuerzos para estandarizar los signos convencionales de las gráficas, especialmente por la American Society of Mechanical Engineers, pero solo se ha conseguido una aceptación limitada. La selección de los símbolos convencionales dependen del pro-

cedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse a las mismas. Claro está que hay un medio óptimo para poner en gráfica cualquier asignación, pero no ha surgido ningún símbolo convencional que mejor satisfaga todas las necesidades. La norma ASME (American Society of Mechanical Engineers), es una de las más usadas y consiste simplemente en un círculo para una operación, un cuadro para una inspección, perfil de la letra D para significar una demora, el de una flecha para una transmisión y el de un triángulo para almacenaje. Con grados variantes de éxitos, numerosos fabricantes de equipos y formas han procurado que sus símbolos convencionales sean uso general".

Clases de fluxogramas. Como se ha visto, con objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, el fluxograma, o diagrama de flujo o de procedimiento, ha tomado muchas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos, como resultado de las variantes del método básico.

Todas esas variaciones pueden quedar clasificadas de la siguiente manera:

Por su formato, los fluxogramas pueden ser:

a) De formato vertical en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso, con toda la -

*Pomeroy, Richard W. "Gráficas de procedimiento de los sistemas". Sistemas y procedimientos. México. Editorial Diana, S.A. 1984 p. 101.

información que se considere necesaria, según su propósito.

B) De formato horizontal en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.

c) De formato panorámico en el que una sola carta está representando el proceso entero, que puede ser apreciado de una sola mirada, mucho más fácilmente, aun para personas no familiarizadas. Registran no solo una línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

d) De formato arquitectónico que describe el itinerario o ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

Los anteriores diagramas nos dan idea del lugar en donde se efectúan las operaciones dentro del área del proceso. El formato arquitectónico tiende a presentar, en forma objetiva, el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, a través del espacio en que se realiza el trabajo.

El primero es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Por su propósito los fluxogramas pueden ser:

a) de forma.

Se ocupa fundamentalmente de una forma, con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.

Presentan la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por que atraviesa una forma, en sus diferentes copias, através de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

Las formas pueden representarse:

- 1) Por símbolos.
- 2) Por dibujos o fotografías reducidas de la forma misma.
- 3) Por palabras descriptivas.

Se usa el formato horizontal.

Se retrata o se designa la forma en el lado izquierdo de la gráfica y en progresión horizontal se sigue su curso a través del proceso, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.

b) de labores (¿ Que se hace ?)

Estos son diagramas abreviadas del proceso que sólo presentan operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta.

El término labor incluye toda clase de esfuerzos físicos o mentales.

Se usa el formato vertical.

c) de método (¿ Como se hace ?)

Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla.

Se usa el formato vertical.

d) analítico (¿ Para que se hace ?)

Presentan no solo cada una de las operaciones del procedimiento, dentro de la secuencia establecida, y la persona que las realiza, sino -- que analizan para que sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento, y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.

Se usa el formato vertical.

e) de espacio (¿ Donde se hace ?)

Presentan el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de el, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido.

Se usa el formato arquitectónico.

f) combinados.

Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores.

Se usa el formato:

Vertical.- para combinar labores, métodos y análisis (que se hace, - como se hace, para que se hace) .

Panorámico.- para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

La clasificación anterior es de gran ayuda a la selección y empleo de los tipos que mejor satisfagan, por su formato o por su propósito, las necesidades de una asignación en particular.

- FORMAS.- En una oficina, la mayor parte del material está constituido

por formas. Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una sección 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 inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro", dice Kellog* .

Hendrick * explica así la manera de incluir las formas en el manual:
" De ordinario esto se hace mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones necesarias referentes a:

- 1) Un método a seguir para el llenado de formas.
- 2) Tiempo que se emplea.
- 3) Distribución de ejemplares de la forma.
- 4) Responsabilidad de este trabajo.
- 5) Instrucciones especiales.

"Una forma", según Myers, o "forma impresa" o "forma de negocios" es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable. Gene

* Graham Kellog., M. Ob. cit., p. 27

* Hendrick, Ob., cit., p. 340.

ralmente 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 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 modelos. En los procedimientos de oficina es común emplear determinado patrón o modelo conforme al cual debe ser elaborado un documento, sin que esté precisamente impreso el documento final. A este patrón o machote que sirve de guía para elaborar un documento se le llama modelo. Se distingue de la forma propiamente dicha, en que el modelo - es 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 ejemplos de modelos.

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

Como el término modelo puede ser usado con otros significados, debe distinguirse aquí de los siguientes:

La palabra modelo también se usa en administración para designar un me

dio de expresar una norma o medida de algún elemento administrativo - (calidad, ejecución, etcétera) y que "consiste en un ejemplo típico, una representación en miniatura o una representación exacta de una muestra del factor considerado como norma".* (Terry)

Otra acepción administrativa del término modelo, es la que da C. Littlefield * en la siguiente definición:

" Los modelos son formas de papel cortadas a escala y que representan el espacio requerido por cada artículo del mobiliario y equipo de la oficina. Los modelos pueden comprarse por paquetes o hacerse a mano. Los modelos son simples figuras de madera o plástico, tridimensionales, que representan escritorios, archiveros y otras piezas del equipo. Estos modelos, que pueden comprarse en tamaños a escala, son valiosos -- porque aceleran la planeación del arreglo: El empleo de modelos hace posible imaginar cómo quedará exactamente una determinada disposición de oficina ".

La palabra modelo también se usa en economía para designar "un juego de relaciones entre juego de variables, en el que aquellas se expresan bajo la forma de ecuaciones y con el cual se pretende hacer representaciones simbólicas cerradas de la interacción de ciertos fenómenos económicos, que se extienden a un sistema económico entero, o a una parte de él". * Puede haber modelos matemáticos, geométricos, econométricos,

* Terry, G.R. Ob. cit., p. 505

* Littlefield, C.I., y Peterson, R.L. Ob. cit., n. 126.

§ Zamora, Francisco. Tratado de teoría económica. Fond. Cul. Eco. 1982.

etcétera.

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 existencias, 9) Aprovechamiento.

Por lo 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 práctica un programa de revisión de formas, pueden manejarse paralelos, pero con personal responsable distinto.

He aquí una recomendación de Kellog;

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 éstas 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

* Graham K., M. Ob. cit., p. 27

del manual, a un funcionario encargado de preparar las formas de la em presa.

El programa paralelo de revisión de formas se hace más recomendable si se tienen en cuenta las siguientes consideraciones de Terry *.

En casi todas las empresas las formas tienen una tendencia a perpetuar se 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 deseada está ahora contenida en las formas existentes o puede ser obtenida por una ligera modificación a esta forma".

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 dan el mayor auxilio al menor costo.
- 3) Producir las formas requeridas por el proceso más apropiado.
- 4) Distribuir las formas a aquellos que tienen razones justificables

* Terry, G. R. Ob. ct., p. 486, 426.

para recibirlas.

5) Estudiar las formas propuestas o revisarlas en cuanto a asencialidad.

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 rabastecimiento, 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 computadoras electrónicos, la forma impresa era la parte principal de los sistemas; era el medio básico para registrar y suministrar información.

Es cierto que, en la actualidad, con el advenimiento de las tiras de papel perforadas, conversares de tira a tarjeta 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 de papel que desempeña la forma en el campo de los sistemas.

Sin embargo, la importancia actual de las formas 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, éstas son mucho más complejas y de más difícil manejo.

- PREFACIO.- Conveniencia de una introducción. Cuando son varios los procedimientos que se editan en un solo manual, es frecuente presentar lo a los empleados con un breve prefacio.

G. Kellog * explica así 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 im--

* G. Kellog., M. Ob.cit., p. 324.

plícitamente, desvaneciendo las dudas que pudiesen existir acerca del objetivo 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. Sirven a varios propósitos, siendo uno de los más importantes el medio para verificar el procedimiento correcto a seguir. Se convierten en manuales de adiestramiento para nuevos empleados y garantizan que, aun habiendo cambios 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 formo 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 arreglos en secuencia lógica; - revisados por aquéllos 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 que hace Hendrick acerca de los prefacios en los manuales de organización, son igualmente aplicables a los procedimientos:

" La crítica más común y justificada de los manuales de organización en la 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.

Un examen que se hizo de cincuenta manuales de organización, arrojó como resultado introducciones abarcando de cuatro a nueve páginas de conceptos para despertar el entusiasmo. Muchas llegaban hasta a comparar la organización del personal directivo con un equipo de fútbol. El examen detallado de estos manuales señaló que el tema del trabajo en equipo y la cooperación se subrayó en la introducción o prologo, porque el material que seguía no especificaba los deberes y responsabilidades de los individuos, ni clarificar a continuación los medios de que se valdrían todos para trabajar juntos.

Cuando el manual se diseña bien y se ajusta a las necesidades de la organización, el prólogo, firmado por el ejecutivo en jefe , puede ser tan breve como el siguiente ejemplo:

" Si existe un tema sobre el cual quiero ser específico, claro como el cristal y positivo, es la organización de la compañía!"

" La experiencia demuestra que es poca la necesidad que existe de hablar de un trabajo en equipo, cooperación, actitudes constructivas, unificación de objetivos y temas similares. La madurez de nuestro personal directivo es tal, que no hay porque referirse a estos aspectos.

" En la siguiente página aparece una gráfica mostrando la estructura de nuestra organización. En la página opuesta interpreto todo aquello que no resulta claro en las líneas y marcos. Si de todos modos queda algo obscuro, favor de solicitar inmediatamente una aclaración. Esto es de suma importancia".

2.6. ¿ como se elaboran ?

Primero.- PROYECTO.

La elaboración de manuales de procedimiento, es una actividad centralizada o descentralizada. La asignación de la responsabilidad de preparar este tipo de manuales, es conforme a una determinación por el desglosamiento de la empresa; así mismo la disponibilidad del personal competente es otro factor. Sin embargo existen tendencias para formar grupos especialistas para estas actividades del manual y bajo las ordenes de una dirección o gerencia que tenga experiencia en estos casos y pueda ejecutar la planeación del progreso de la empresa.

En muchos casos la uniformidad de toda empresa, el objetivo principal básico es la propia empresa, la cual dedica tiempo suficiente al proyecto que tiene en manos, lo cual asegura una buena coordinación de rutina en las áreas requeridas y la eficiencia de dicha empresa.

En el caso de la responsabilidad sea una área responsable elegida por la empresa, la participación de los especialistas y supervisores de línea interesados en la preparación del manual puede ser muy útil, y el cual se dan algunos puntos:

1° Para que no pasen inadvertidos ciertas necesidades de algunos departamentos, aun cuando la autoridad y la responsabilidad en la elaboración del manual esté en manos del área asignada por la empresa, la con-

sulta de los futuros usuarios puede rendir grandes beneficios.

2° Asegurarse de que la información es la pertinente y necesaria y se puede coordinar con la de otros manuales, ya que los especialistas deben asegurar su precisión, amplitud, pertinencia y practicabilidad del material incluido para su realización efectiva en su contenido.

3° Aumentar la aceptación del manual de antemano deben estar dispuestos a un buen contenido y que su uso sea con el mayor profesionalismo, lo cual es una opinión más generalizada y funcional.

Al tomar en cuenta estos puntos; se puede determinar como efectuar la recopilación de datos dentro del área de afectación del manual, por lo tanto al recoger información es preciso que quien efectuará la recolección deba acatarse a:

- Investigación documental
- Entrevistas con los superiores inmediatos
- Entrevistas con los empleados
- Observación directa
- Questionarios con intrucciones para su contestación

Para tener éxito conforme a lo dicho anteriormente, la combinación perfecta seria tomar en cuenta las cuatro primeras medidas y así confirmar la información obtenida.

Por otra parte también se tiene la presentación del proyecto, que conforme a los datos anteriores, el analista deberá proceder a la elaboración del proyecto del manual y someterlo a su autoridad inmediata. A continuación los fluxogramas que se van a incluir, deberán seguir de labores, de métodos y análisis; en donde se debe ilustrar claramente las distintas fases del proceso y estructura de los órganos o áreas que intervienen, y por último se ordenan las formas recolectadas y se redacta el texto.

En la disposición del material se recomienda iniciar el manual con el índice de su contenido para facilitar su consulta, luego el prefacio, presentación o introducción, seguido de las secciones de texto, diagramas y formas en ese orden. Es útil interrelacionar las diferentes secciones por medio de referencias cruzadas, también es conveniente dividir con papel de diferente color o con cejillas o pestañas para una rápida referencia.

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

2.7. ¿ Quienes intervienen en su autorización ?

Terminado el proyecto de manual por el área responsable con los participantes que intervinieron a diferentes niveles, es recomendable que este proyecto obtenga las siguientes autorizaciones formales:

- De la autoridad superior de las direcciones u otras áreas que intervienen en el proceso de que se trate, a fin de asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

- Otras autorizaciones pueden ser del área de auditoría interna, o su equivalente como órgano central de control para ver el contenido, en donde se ve si coordina con el de los demás manuales, que también este de acuerdo con las políticas de la institución y que existan medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

- Del director general o gerente, oficial mayor o su equivalente, esto como un requisito formal para proceder a su publicación y número de ejemplares a publicar.

2.8. ¿ Como se debe editar ?

En el área u organo responsable de la edición de los manuales puede ser variable, de acuerdo con la división de funciones que tenga la empresa de que se trate.

De todas formas, deberá asignarse la actividad a un órgano particularmente bien asignado y con responsabilidades y experiencia para atender las publicaciones de la institución, así la edición estará sujeta al -- Proyecto y especificaciones aprobadas, la cual comprenderá todas las tareas editoriales como formación, impresión y encuadernación de dicho manual.

2.9. ¿ Quien interviene en su revisión y como se registran los cambios de éste ?

Aunque el valor de todo manual depende de la validez de su información muchas veces los empleados pierden la fe en un manual cuando éste no es tá al dia; por lo tanto parece ser que el deber principal de quién se encarga del manual, es mantenerlo actualizado por lo menos cada tres, - seis meses o un año por si existen cambios.

La revisión entre más periodica sea es mejor, porque así el área encar gada o las personas especialistas en estos casos, apliquen las intrucciones del manual por aquellas que ya no son aplicables o que la infor-- mación que contiene es obsoleta y por lo tanto deberá hacer un reporte

razonado para su modificación. Toda revisión debe pasar a través del área encargada de la elaboración de manuales, para que después se obtenga la autorización adecuada y para los demás trámites usados para su publicación; ahora bien si las modificaciones no se realizan las instrucciones contenidas en un manual deben aplicarse.

Por lo antes expuesto, es recomendable las siguientes técnicas para la revisión de los manuales; conforme a Hendrick:*

- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen las necesidades de revisión cuando la experiencia en la operación indica que las instrucciones vigentes no son practicables.
- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos. (El área de auditoría o de procedimientos pueden ejecutar estas revisiones).
- Al designar al personal para integrar el área de procedimientos, se requiere que sea el encargado de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
- 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 éstos están completos.

* Hendrick L.G. Ob. cit., p. 341.

- Hacer que el control de formas señale los cambios en procedimientos - que resulten de formas nuevas o revisadas.

Para terminar con este punto, se mencionará cómo se registran los cambios, y estos son conforme al uso de las hojas las cuales se pueden intercambiar fácilmente, ya sea que los manuales estén integrados en carpetas de argollas para que así sólo rehacer las hojas afectadas por cambio; la eliminación de las hojas en desuso e inserción de las nuevas es una operación fácil.

Conforme a todo esto, es factible que en todo cambio, las hojas nuevas deben distribuirse a todos los poseedores de manuales y poner la fecha, número de revisión, para así dejar establecido a partir de cuando va a regir dicho cambio, ya que el éxito de todo manual es centrar la autoridad y responsabilidad del programa de manuales, conservar al día los manuales, hacer resaltar los cambios y las revisiones y revisar el material periódicamente.

2.10. ¿ Cual es la función practica de los manuales de procedimiento ?

Los manuales de procedimiento tienen una función importante y práctica ya que de acuerdo a su técnica empleada esta sirve para:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.

- Facilitar las labores de auditoría la evaluación de control interno y su vigilancia.

- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicandoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

- Facilitar la supervisión del trabajo.

- Permitir que tanto el empleado como jefes sepan que el trabajo se realiza bien, haciendo esfuerzos humanos para merecer una calificación objetiva de méritos.

- Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.

- Ayudar a la coordinación de trabajo para evitar duplicaciones y lagunas.

- Contruir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimiento y métodos.

- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Acorde a lo anterior su función práctica no es otra cosa más que ubicar un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, de cuyo ejercicio generalmente es responsable el área designada para el cumplimiento de las funciones encomendadas.

Toda función por práctica que sea, debe realizarse por todos los administradores, independientemente de su rama de especialización o área de actividad; así mismo la planeación, la coordinación, la supervisión, etcétera; son funciones realizadas para informar conocimientos y experiencias técnicas especializadas.

CAPITULO

III

CAPITULO 3. ELABORACION DE DIAGRAMAS Y FORMAS ASI COMO LA FORMULACION DE REGLAS DE EJECUCION.

3.1. Métodos de elaboración.

Los metodos que se emplean en la elaboración de diagramas y formas son varios, por lo que seguir un orden es importantes para el desarrollo o elaboración del manual.

Estos metodos de elaboración se emplean en forma sencilla y se conocen como organogramas o cartas de organización del departamento o departamentos a cuyo cargo esté el procedimiento; o bien los fluxogramas o cartas de flujo que son las que expresan graficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de el incluyendo información adicional necesaria, según su formato y -- su propósito, como distancia recorrida, tiempo empleado, metodo de ejecución, etc.

Como un segundo termino tenemos las formas y por lo que se puede observar en éstas es que contienen un ejemplar, con todas sus copias de cada forma o formas que se utilizan en las distintas operaciones del -- procedimiento y conforme a las intrucciones de su utilización en cada uno de los casos necesarios.

Su elaboración esta encargada de el área de organización y métodos, éste a su vez designará a las personas con experiencia tales como super-

visores o analistas para que con la recolección de datos o información fuente presente un proyecto de cuales servirán para el manual.

Para la recopilación de datos, requerirán de investigación de documentos, archivos, entrevistas con empleados, cuestionarios, etc.

Con todos estos elementos, deberán organizarse, analizar, verificar y aprobar la información con las medidas de seguridad necesarias en los métodos utilizados para su ejecución y control.

3.1.1. Para la elaboración de diagramas.

Son varios metodos existentes para la presentación o elaboración de diagramas, por lo tanto es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Se debe usar un formato vertical en que las lineas de autoridad van de arriba hacia abajo, tomando en cuenta que se habla de organigramas.
- Los puestos se deben agrupar por secciones, que seran las divisiones de cada área.
- Cada puesto se indicará con un rectangulo, el cual llevará adentro el nombre del puesto.
- En la parte superior del organigrama, va el nombre de la institución seguido del nombre del área o departamento y el titulo del organigrama, tomando en cuenta que es en el ángulo superior derecho y por último la fecha de elaboración.

Ahora bien en el caso de los fluxogramas, debe tomarse en cuenta el uso de simbolos, ya que cada operación está representando en el fluxograma , cualquiera que sea su formato , por un simbolo. Conforme a lo que se dice de dichos fluxogramas las clases que se emplean son las siguientes:

- Formato vertical.- En donde el flujo o la secuencia de las operacion

nes va de arriba hacia abajo.

- Formato horizontal.- En el que el flujo o la secuencia de las opera
ciones va de izquierda a derecha.

- Formato panorámico.- En el que una sola carta se representa el pro-
ceso entero, el cual se puede apreciar de una sola mirada.

- Formato arquitectónico.- Describe el itinerario o ruta de una forma
o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

De lo anterior se puede decir; que el primer formato es eminentemente
descriptivo, mientras que los siguientes son fundamentalmente represen-
tativos.






No solo es conveniente conocer sus clases, ya que los símbolos utiliza-
dos para estos fluxogramas también es importante conocerlos y describir
los y éstos son:

- Signos o símbolos estándar de la American Society of Mechanical Engi-
neers (ASME) para gráficas de flujo o proceso, las cuales han tenido
una aceptación ilimitada.

- Signos o símbolos conforme a la International Organisation for Stan-
dardisation (ISO), los cuales se usan en el proceso de la información
en una forma especial para hacer gráficas con este tipo de símbolos con




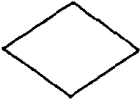

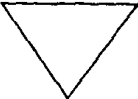

vencionales para representar en forma simbólica.


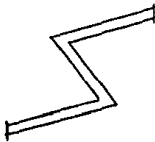


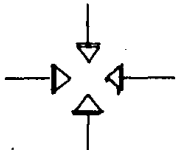

De acuerdo a estos dos tipos de símbolos la norma de la American Society of Mechanical Engineers (ASME) consiste en:


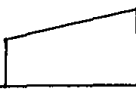

	OPERACION
	TRANSPORTE
	INSPECCION
	DEMORA
	ALMACENAMIENTO

Con grados variantes de éxito, las empresas de fabricación o de tipo industrial han procurado que estos símbolos convencionales sean de uso general.

En cambio la simbología de (ISO) International Organisation for Standardisation deberá utilizarse como a continuación se presenta:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde se inicia un diagrama; además se usa para indicar un <u>órgano administrativo</u> o puesto que realiza la actividad.
	Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más <u>actividades</u> de un <u>procedimiento</u> .
	Decisión	Indica las posibles <u>alternativas</u> dentro del flujo del procedimiento.
	Documento	Representa cualquier escrito que, entre se genere o salga en el procedimiento.
	Archivo Definitivo	Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Archivo temporal	Indica que se guarda un documento durante un periodo establecido.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Anotación	Se usa para comentarios adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Comunicación remota	Representa la transmisión de información entre dos o más órganos administrativos vía telefónica, telegráfica, y de radio entre otros.
	Conector	Representa el enlace de una actividad con otra dentro de un procedimiento.
	Conector de página	Representa el enlace de actividades en hojas diferentes de un procedimiento.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta símbolos, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades.
	Operación con teclado	Indica una actividad que utiliza dispositivo operado por teclas, perforación y verificación de tarjetas, cap-

Símbolo	Nombre	Descripción
	Cinta magnética	tura en disketts, cinta magnética o casette.
	Terminal	Indica el archivo contenido en este tipo de dispositivo.
	Demora	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.
		Indica cierto tiempo de espera para la realización de alguna actividad.

Una vez conocida la simbología como un segundo paso el propósito de -- los diagramas de flujo es el siguiente:

a) Los de forma.- Que representan una secuencia de las operaciones o pasos que atraviesan una forma en sus diferentes copias, a través de diversos puestos o departamentos, desde que se origina hasta que se archiva.

b) Los de labores.- Solo presentan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedi-

miento y el puesto o departamento que los ejecuta.

c) Los de métodos.- Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento.

d) Los analíticos.- Analizan cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.

e) Los de espacio.- Presentan el itinerario y la distancia que corre una forma o persona durante distintas operaciones del procedimiento, - expresa el tiempo empleado recorrido.

f) Los combinados.- Estos últimos, es una combinación de los anteriores y combinan varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

3.1.2. Para la elaboración o recolección de formas.

Se debe seguir una serie de pasos tales como:

a) Su diseño.- Es una técnica, en donde solo el departamento o área de organización y métodos a través de personas técnicas y con experiencia se encargarán de esta labor y bajo su responsabilidad.

b) Control de formas.- Para su control de existencias y distribución de formas el área o departamento adecuado será el de servicios administrativos.

c) Su elaboración e identificación de formas.- Dentro del manual deben elaborarse de acuerdo con la siguiente identificación: título de forma o modelo, número progresivo que le corresponda dentro del procedimiento, fecha de incorporación al manual, número y página del manual y por último que contenga la información conveniente uniforme para la disposición de redacción de las reglas de ejecución.

3.2. Reglas de ejecución.

Las reglas de ejecución deben tener los siguientes aspectos:

- Contenido.
- Agrupamiento.
- Presentación.

3.2.1. Contenido

Su contenido en este tipo de reglas debe contar con un responsable del procedimiento; el objetivo que persigue; las políticas que se deben aplicar; enumeración de las operaciones que se componen el proceso; quién deberá ejecutar cada operación, como la debe ejecutar y por último cuando dónde y porque debe ser su ejecución.

3.2.2. Agrupación

Cada regla deberá contener una sola declaración, operación, enseñanza o instrucción, a menos que por la íntima relación que guarden, sea más claro consignar varias en una misma regla.

Las reglas al agruparse se deben numerar en forma progresiva y en secciones de acuerdo a su contenido o etapa del proceso.

3.2.3. Presentación

En el ángulo superior derecho de cada hoja, deberá aparecer el número del proceso de que se trata, la fecha de formulación; así mismo en la primera hoja, en la parte superior deberá ir el nombre de la institución; enseguida el nombre del proceso; después el título y en el ángulo inferior derecho el número de la página del manual.

Antes de cada rengla de ejecución, hacia el margen derecho de la págiu

na, deberá escribirse con letra mayúscula, en unas cuantas palabras el contenido de la regla, para saber de que se trata sin necesidad de leerla.

Para finalizar con este punto, es necesario que las reglas se deben consignar en una secuencia lógica que permita que sean seguidas sin dificultad; las cuales sean claras, completas, concisas y correctas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPTULO

IV

CAPITULO 4. INVESTIGACION DE CAMPO DENTRO DE UN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA EN UNA EMPRESA.

4.1. Hipótesis.

Si las empresas a través de un departamento o área de informatica cuentan con una previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades correspondientes a los proyectos funcionales, departamentos, secciones y oficinas; es factible que se base en los manuales de procedimiento para que así se tenga una buena información integrada actualizada en forma constante y nunca se pueda originar el fracaso de los departamentos o áreas en el que los esta llevando acabo.

4.2. Universo.

Para poder llevar a cabo la investigación de campo y con el objeto de comprobar la hipótesis formulada, se establece el universo en un área comprendida dentro del Distrito Federal y dentro de un departamento de informatica; en donde la finalidad que se persigue es demostrar la importancia del uso de los manuales de procedimiento en esta área de toda empresa.

4.3. Muestra.

Dentro de la elaboración del proyecto establecido, se determina una

muestra integrada por varias empresas de diferentes giros y magnitudes esto es que, en la elaboración del cuestionario se toma en cuenta a varias empresas entre medianas y grandes para evaluar el conocimiento de los manuales así como su aplicación real.

4.4. Cuestionario.

Este cuestionario estará integrado de la siguiente forma.

1° Contenido de las instrucciones para contestar el cuestionario.

2° Contenido de las preguntas a contestar.

Para lograr estos efectos, fue conveniente una investigación a base de preguntas integradas a un cuestionario y de acuerdo al desarrollo de lo que se desenvuelven las diferentes personas dentro de un departamento de informática y la intervención con otras áreas, algunas en forma cerrada y otras mixtas; esto fue con la finalidad de profundizar en los aspectos más importantes dentro de éste.

Se levantaron en total 53 cuestionarios.

3° Objetivo del cuestionario.

La información al respecto conforme a la creación del cuestionario se determino en una forma cualitativa.

4.4. CUESTIONARIO

En la evaluación el usuario en cada pregunta que lea, deberá marcar con una (X) la respuesta correcta.

PREGUNTAS

1. ¿Conoce dentro de la administración algún tipo de manual ? SI() NO()
2. ¿Conoce como son los manuales? SI() NO()
3. ¿Cree usted que un manual de procedimientos se adecua a las necesidades de la empresa? SI() NO()
4. ¿Sabe usted si en un manual de procedimientos la empresa toma en cuenta los objetivos para definir en forma clara lo que persigue? SI() NO()
5. ¿Piensa usted que es necesario investigar en fuentes de información para realizar dichos manuales? SI() NO()
6. ¿Considera importante analizar, evaluar y elegir la mejor información para su desarrollo? SI() NO()
7. ¿Es importante que al identificar la realización de un manual de este tipo, se definiera las políticas y programas para su proceder? SI() NO()

8. ¿Piensa usted que es importante definir las jerarquías, funciones y obligaciones en la empresa para el desarrollo de los manuales de procedimiento? SI() NO()
9. ¿Cree usted que es necesario llevar a cabo una selección del personal que realmente se dedicará al desarrollo de estos manuales? SI() NO()
10. ¿Esta usted de acuerdo que la comunicación bien llevada y conforme a una supervisión adecuada será un buen logro de los manuales que se desean en la diferentes áreas de la empresa? SI() NO()
11. ¿Piensa que un manual de procedimientos reuna información útil? SI() NO()
12. ¿Cree que un manual de este tipo ayuda a mejorar la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control en la empresa? SI() NO()
13. ¿Si usted dentro de la elaboración de dichos manuales, se guiaría fundamentalmente en los elementos de la administración? SI() NO()

14. ¿Piensa usted que los manuales de procedimientos son instrumentos necesarios en la empresa para una mejor función administrativa, con más técnica y mejor control
- SI() NO()
15. ¿Que tan importante sera contar con manuales de procedimiento y que siempre esten en forma oportuna cambiando las funciones más nuevas o recientes, por mandato y si cree que su actualización sea periódica y en una forma fácil y precisa?
- SI() NO()
16. Piensa que siempre que haya cambios o nuevas disposiciones en los manuales. ¿Se revisan a conciencia y que sean autorizados por personal de gran experiencia dentro de la empresa y que realmente esten preparadas para su desarrollo?
- SI() NO()
17. ¿Considera que su forma sea practica y que su distribución sea únicamente a mandos medios y directivos?
- SI() NO()
18. ¿Piensa que todo manual de procedimientos es la mejor ayuda a todas las áreas de la empresa o únicamente a algunas?
- SI() NO()

4.5. TABULACION

Número de Pregunta	Porcentaje		Contestaciones (%)		Total en Porcentaje
	SI	NO	Correcto	Incorrecto	
1	5,0	-	-	-	5,0
2	5,0	-	-	-	5,0
3	4,0	-	0,2	0,8	5,0
4	5,0	-	-	-	5,0
5	5,0	-	-	-	5,0
6	5,0	-	-	-	5,0
7	5,0	-	-	-	5,0
8	5,0	-	-	-	5,0
9	4,6	0,4	-	-	5,0
10	-	-	3,0	2,0	5,0
11	5,0	-	-	-	5,0
12	5,0	-	-	-	5,0
13	5,0	-	-	-	5,0
14	5,0	-	-	-	5,0
15	4,0	1,0	4,0	1,0	10,0
16	4,8	0,2	4,8	0,2	10,0
17	2,3	0,2	2,3	0,2	5,0
18	<u>5,0</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>5,0</u>
SUMA	79,7	1,8	14,3	4,2	100,0

En la tabulación fué necesario conocer el resultado por pregunta por lo tanto su valuación fue en la forma siguiente; tomando que el valor maximo fue 5.0 = 100 %: -- por la escala establecida.

1. La contestación 100% cuando fue si por lo tanto fue un 100%.

Todas las personas respondieron afirmativamente, por lo que demostró que si se conoce de manuales y conocen de administración.

2. La respuesta fue si = 100%, el total 100%

Todos respondieron en forma afirmativa, porque han manejado en alguna forma los manuales.

3. La respuesta fue si = 90% al existir algunas confusiones, lo correcto es porque si sabian fue un 2% e incorrecto por desconocimiento por parte de la empresa o del personal que no se interesa fue de un 8%, por lo tanto el total queda de 100%.

4. La contestación fue si en un 100%, así que el total fue 100% y todos fueron en forma afirmativa, lo que pone de manifiesto la importancia que tiene el definir correctamente

los objetivos.

5. La respuesta a esta pregunta fue positiva en un 100% en total, ya que es importante que el administrador requiere de investigación para conocer los factores para una mejor toma de decisiones en el presente y en el futuro.

6. La afirmación fue si en un 100% en total 100%, ya que el saber evaluar llevará a tener mejores ventajas en toda alternativa al elegir en una forma positiva.

7. Si en un 100% a la respuesta, su total fue 100%, ya que la mayoría de las respuestas confirmaron la importancia de la planeación para una buena función dentro de la empresa.

8. El total a la respuesta es un 100%, ya que para todas y cada una de las personas que contestaron positivamente, confirmaron que la jerarquización es importante para definir las funciones y obligaciones en cada área de trabajo para un mejor desarrollo de la empresa, sobre todo si se respetan los manuales de procedimiento.

9. La respuesta afirmativa de si fue un 92% y la negativa de no un 8% en total un 100% el que nos da, ya que al afirmar sostienen la importancia de integrar personal con experien--

cia técnica en este tipo de manuales; las negativas piensan que las funciones son fáciles de resolver en la empresa pero con deficiencia relativa.

10. El total a la respuesta nos da un 100%, pero se dió a conocer ni un si o un no definitivo, por lo tanto las contestaciones correctas en estos casos fue de un 60% y las incorrectas un 40%, lo cual afirma que los que estuvieron de acuerdo en ser positivos, es un personal que el ejercer una buena comunicación, será con la finalidad de que el desempeño de las labores encomendadas tanto para el personal en general como los jefes a nivel superior y así lograr un buen equipo de colaboradores. El 40% que no respondió afirmativamente, es por la única razón que no les gusta ni ejercer y delegar autoridad, es decir son conformistas.

11. Los resultados a esta respuesta fue si en un 100%, gracias a la importancia que la empresa ejerce sobre que todas y cada una de la áreas cuente con información útil, actualizada y así en forma positiva medir los logros reales con los objetivos deseados; por lo tanto el total es un 100% en dicha respuesta.

12. La respuesta si en un 100%; un total del 100% por no haber negación; por lo que se puede tomar en cuenta que to

do manual de procedimientos contiene la información básica, la cual permite mejorar el funcionamiento de cada área a través de el proceso administrativo de una mejor manera para el bien de la empresa.

13. Esta respuesta se dio casi en la forma de la anterior en forma afirmativa ya que el si fue también un 100%, ya que no obstante la administración afirma que el proceso administrativo colabora para la estructuración de este tipo de manuales en una forma confiable y así facilitar el desarrollo de todas las actividades necesarias para la elaboración de dichos manuales.

14. La respuesta fue afirmativa en su totalidad, fue si con un total de 100%; lo cual permite confiar que la empresa cumple sus objetivos y al triunfo de sus funciones y responsabilidades gracias a los manuales que contienen información confiable y necesaria para el logro de una mejor administración.

15. Las afirmaciones positivas fueron correctas en un 40% y las negaciones incorrectas un porcentaje de 20%; ya que hacen un total de 100%. Las personas que contestaron en forma negativa prefieren que un modelo de manual de procedimiento que no cambie por que les interesa más lo material y manifiestan que no hay necesidad de planear

las actividades para el logro de los objetivos que se desean alcanzar.

16. Las respuestas casi se dieron como en la pregunta anterior pero la mayoría fue positiva y en un 96%, las negativas en un 4%, lo que nos da un total del 100%. Dentro del 4% que contestaron incorrectamente, fue por una sola razón que no les es importante como se ejerce y se delega la autoridad en estos casos.

17. Las respuestas afirmativas fueron en un 46% y las negativas en un 4%, lo que dió un total del 100%.

Estos resultados obtenidos en esta pregunta si requiere de mantener una buena distribución y supervisión para el desarrollo del trabajo y funciones encomendadas, con la finalidad de ver beneficiada a la empresa. El 4% negativo fue solo porque piensan que la comunicación no siempre llega a todos en forma regular y oportuna o bien, que nunca se enteran de los cambios que se realizan en el momento requerido.

18. La respuesta fue si en un 100%, por lo que la respuesta en su totalidad manifesto la gran importancia de que todo manual de procedimientos permite conocer el desarrollo de todas las actividades necesarias de cada área y --

así lograr una buena administración en toda empresa, sea -
cual fuere su giro o actividad.

4.6. Resultados.

Se encontro que dentro de los resultados obtenidos de la investigación efectuada a través de la entrevista, por medio del cuestionario realizado los resultados fueron:

Que los manuales de procedimientos si son conocidos y que también conocen comose aplica la administración a través de sus elementos; asimismo las respuestas en algunos casos tuvieron variantes, ya que las condiciones y necesidades son diferentes en cada una.

Por otra parte durante la investigación, destaco algo muy importante que la empresa y el área de informática conoce y destaca en una forma general el contar con este tipo de manuales y de preocuparse por mantenerlos actualizados en forma periódica y así justificar la importancia de las actividades diarias ya que es un instrumento fundamental para la empresa y así mejorar su administración.

Por último, se puede decir que en todos los casos se afirmo el valor importante de un manual de este tipo, por lo que de aqui se desprende la hipótesis establecida fue comprobada en un 94,8%; es decir, que si cumple la empresa a través de su departamento de informática conforme a los manuales de procedimientos para lograr siempre en una

forma oportuna y así dar a conocer la información más actualizada y eficiente en una forma cualitativa y cuantitativa.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al origen de la Administración como una actividad humana a lo largo de la historia; ésta ha venido a satisfacer en su mayoría todas y cada una de las necesidades en forma ordenada y sistemática, sin dejar que sea en forma desordenada y sin control por fallas o errores; por lo tanto lograr que a través de instrucciones y de acuerdo a uno de sus elementos que es la organización unir sus esfuerzos, a fin de seguir políticas y/o procedimientos - que faciliten las labores de trabajo por medio de explicaciones para su mejor ejecución y así obtener mayores beneficios en común y proyecciones tanto en el presente como en el futuro.

2. La Administración siempre ha tenido un papel importante fundamental en el desarrollo de las sociedades en todo el Universo a través del tiempo y de las diferentes épocas. Por eso todos los países y sobre todo en el nuestro, surge la necesidad de aplicar los principios del proceso administrativo en los manuales de procedimiento en todas y cadauna de las áreas de la empresa, de acuerdo a cada caso presente, ya que así esto fundamenta la universalidad de la administración y constituir una base al mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3. Con respecto a todo manual de procedimiento, es de vital importancia tomar en cuenta el desarrollo del proceso administrativo, ya que así se realizan mejor los trabajos dentro de las áreas de la empresa y con la finalidad de asegurar que dicho manual satisface realmente las necesidades del personal que desarrolla las labores de toda empresa y solo así se logra una buena administración y éxito en la operación de la misma.

4. Los manuales de procedimiento aunque sirven para uniformar y controlar el cumplimiento de rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, también facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia periódica de la empresa para mantenerla actualizada si surge una modificación dentro de sus áreas para que así no se pierdan las actualizaciones y las responsabilidades se sigan cumpliendo en una forma obediente y con eficiencia.

5. Como debemos tratar de mantener una adecuada relación entre empresa y empleados, es importante lograr una contribución al conocimiento y a la aplicación de los manuales de procedimiento, ya que estos son uno de los instrumentos más eficaces entre las técnicas elementales de la organización administrativa y su aplicación dentro de las áreas de la empresa; porque mi deseo es dar a entender o conocer los manuales de procedimiento así como el uso práctico de los mismos, enfocados estos a los ejecutivos, directores o personal a diferentes niveles y así facilitar su trabajo.

6. El objetivo básico de un manual de procedimiento, es el obtener una mayor cantidad y calidad de trabajo determinado, con el menor tiempo y costo posible, de ahí la gran importancia que reviste la elaboración de los mismos. Por tal motivo es esencial y en un área concreta de informática, que la actualización de los manuales se realice con oportunidad, ya que los cambios continuos que sufren los sistemas acarrearán alteraciones y por lo tanto los manuales se provocarian en atrasos o inconvenientes.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- DRESCHER, P. G. Reporte de Manuales de Oficina Control Interno. México 1983.
- 2.- HENDRICK, JAMES G. Manuales de Compañías. Sistemas y Procedimientos. México 1980.
- 3.- JIMENEZ CASTRO, WILBURG. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México Fondo de Cultura Económica 1983.
- 4.- LITTLEFIELD, C. L. y R.L. PETERSON. Organización de Oficinas. Fondo de Cultura Económica. México 1981.
- 5.- LAZZARO VICTOR. Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana. México 1984.
- 6.- KELLOG GRAHAM, M. Preparación del Manual de Oficinas. Editorial Revesté, S.A. Bruselas 1983 y funcionamiento de Oficinas México 1979. Llera, Agustín de la.
- 7.- POMEROY, RICHARD W. " Graficas de los Sistemas ". Sistemas y Procedimientos. México 1982.

- 8.- Secretaria de Programación y Presupuesto. " Guía de Manuales de Procedimientos ". México 1984.
- 9.- Secretaria de la Presidencia. " Elaboración y uso de los manuales de Procedimiento ". México 1979.
- 10.- TERRY GEORGE R. Administración y Control de Oficinas. México Editorial Continental 1981.
- 11.- ZAMORA FRANCISCO. Tratado de Teoría Económica. Fondo de Cultura Económica. México 1982.
- 12.- Zona de Manuales y Procedimientos del Seminario de Zatecas. Notas e Inducción sobre la Introducción de procedimientos de manuales y procesamientos. México 1980.
- 13.- AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1983. Parte I y II.
- 14.- TERRY GEORGE R. Principios de Administración Ed. C.E.C.S.A. (Compañía Editorial Continental S.A.) Enero 1978.