



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN LAS EMPRESAS

Seminario de Investigación Administrativa

Que Para Obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

Eduardo Ismaya Torres

Gonzalo Uribe Jaimes

ASESOR LIC. JAIME GALLASTEGUI

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION		PAG.
<u>CAPITULO I</u>	<u>ORGANIZACION</u>	1
1.1	DEFINICION	3
1.2	IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS	6
1.3	ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL	12
1.3.1	BENEFICIOS DE LA ORGANIZACION FORMAL	14
1.4	ORGANIGRAMAS	16
1.4.1	CLASIFICACION DE ORGANIGRAMAS	18
1.5	DIFERENTES TIPOS DE MANUALES	26
1.6	MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL	31
<u>CAPITULO II</u>	<u>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</u>	
2.1	DEFINICION	33
2.2	OBJETIVOS	37
2.3	UBICACION DE LA EMPRESA	40

2.4	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO	43
2.5	AYUDA QUE PRESTAN A LA EMPRESA	50
2.5.1	EJEMPLO DE UN SISTEMA Y SUS PROCEDIMIENTOS	

CAPITULO III

ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1	ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	56
3.2	SOLICITUD Y PREPARACION DEL ESTUDIO	57
3.3	RECOPIACION DE LA INFORMACION	59
3.4	INTEGRACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	64
3.5	DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCION	69
3.6	II-PLANTACION DEL NUEVO PROCEDIMIENTO	71
3.7	MANTENIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS	75

CAPITULO IV

SIMBOLOGIA

4.1	SIMBOLOGIA	77
4.2	EJEMPLO	79

CAPITULO V

FORMATOS

5.1	DEFINICION	85
5.2	IMPORTANCIA	86

5.3	ANALISIS Y DISEÑO DE FORMAS	87
5.4	CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES PARA SU DISEÑO	88
5.5	EJEMPLO DE FORMATOS	91
	CONCLUSION	95
	BIBLIOGRAFIA	97

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

EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, NO PRETENDE APORTAR ALGO NUEVO EN LO QUE RESPECTA A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, SIN EMBARGO, CREEMOS NECESARIO SUBRAYAR LA IMPORTANCIA QUE TIENEN ÉSTOS EN CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN, POR TAL MOTIVO NOS INTERESAMOS EN EL PRESENTE TEMA QUE SE HA INTRODUCIDO EN LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN UN CRECIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES Y NECESITAN DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN DE MANUALES QUE ESPECIFIQUEN CADA UNA DE SUS ACTIVIDADES EN LOS DEPARTAMENTOS QUE LOS CONFORMAN Y DE ESTUDIOS ESPECIALES A LOS DEPARTAMENTOS, COMO FORMAS NUEVAS E INSTRUCTIVO DE LLENADO, PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, ETC.

EN EL PRESENTE TRABAJO, NOS ENFOCAMOS AL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS (SU ELABORACIÓN), A LOS FORMATOS Y LA ORGANIZACIÓN.

EMPEZAMOS CON ORGANIZACIÓN, TEMA ANALIZADO POR CINCO IMPORTANTES ESPECIALISTAS, TOMANDO LO MÁS IMPORTANTE DE ELLOS Y CON LO CUAL DAMOS UNA DEFINICIÓN PROPIA, CONTINUAMOS CON LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN, SUS PRINCI

PIOS, ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL, DIFERENTES TIPOS -
DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES.

EN EL CAPÍTULO II, ANALIZAMOS LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, VEMOS SU DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, OBJETIVOS, UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN UNA EMPRESA, FUNCIONES Y AYUDA QUE PRESTAN A LA ORGANIZACIÓN.

EN LOS CAPÍTULOS III Y IV, TOCAMOS LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN TODAS SUS ETAPAS Y SU SIMBOLOGÍA.

EN EL CAPÍTULO V, SE PONE FIN AL PRESENTE TRABAJO CON LOS FORMATOS, DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y SU DISEÑO.

CAPITULO I.

ORGANIZACION

I.- ORGANIZACION

1.1. DEFINICION

LA ORGANIZACIÓN TIENE SU ORIGEN EN LA NECESIDAD HUMANA DE COOPERACIÓN, YA QUE LOS SERES HUMANOS SE VEN OBLIGADOS A COOPERAR PARA ALCANZAR METAS PERSONALES A CAUSA DE LIMITACIONES FÍSICAS, BIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS Y SOCIALES.

LA COOPERACIÓN PUEDE SER MÁS PRODUCTIVA Y MENOS COSTOSA CON ALGÚN TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

LA ORGANIZACIÓN ES UN GRUPO DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES A TRAVÉS DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEFINIENDO LAS RELACIONES JERARQUICAS ENTRE LOS JEFES Y LOS SUBORDINADOS.

ANALIZAREMOS VARIAS DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN CON EL OBJETO DE ENTENDERLAS Y PODERLAS MANEJAR EN EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, CON EL PROPÓSITO DE EMPEZAR A COMENTAR EL TEMA CENTRAL DEL TRABAJO QUE SON "LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" LOS CUALES SE UTILIZAN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.

EMPEZAREMOS A ENUNCIAR PRIMERAMENTE A GEORGE TERRY. SIGUIENDO CON REYES PONCE A., DALE ERNEST, KOONTZ O'DONNEL Y OLIVER SHELDON.

TERRY DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO: "EL ARREGLO DE LAS FUNCIONES QUE SE ESTIMAN NECESARIAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO Y ES UNA INDICACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD ASIGNADAS A LAS PERSONAS QUE TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDEN".

REYES PONCE DICE LO SIGUIENTE, EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN "ES LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS.

ERNEST DALE MENCIONA QUE "ORGANIZAR ES EL PROCESO QUE DETERMINA QUE DEBE HACERSE SI HA DE LOGRARSE UNA FINALIDAD DADA, DIVIDIENDO LAS ACTIVIDADES PARA QUE SEAN REPARTIDAS ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA EMPRESA".

KOONTZ O'DONNELL LA DEFINE COMO: "EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE AUTORIDAD CON INDICACIÓN DE LA COORDINACIÓN ENTRE ELLAS, TANTO VERTICAL COMO HORIZONTALMENTE EN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA.

OLIVER SHELDON LA DEFINE COMO: "EL PROCESO DE COMBINAR EL TRABAJO QUE LOS INDIVIDUOS O GRUPOS DEBEN EFECTUAR CON LOS

ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU EJECUCIÓN, DE TAL MANERA QUE LAS LABORES QUE ASÍ SE EJECUTEN SEAN LOS MEJORES MEDIOS PARA LA APLICACIÓN EFICIENTE, SISTEMÁTICA, POSITIVA Y COORDINADA DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

NOSOTROS LA DEFINIMOS COMO UNA ORDENACIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO ESTABLECIDO, DEFINIENDO LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LAS PERSONAS QUE TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE DICHAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES.

1.2 IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS

DEBIDO A LAS LIMITACIONES FÍSICAS, BIOLÓGICAS Y PSÍQUICAS DEL HOMBRE, ÉSTE SE HA VISTO EN LA NECESIDAD DE BUSCAR LA COOPERACIÓN DE SUS SEMEJANTES, PARA A TRAVÉS DE ELLOS OBTENER LA MAYORÍA DE SUS FINES, CON UN MÍNIMO DE ESFUERZO. EN CONSECUENCIA APARTIR DE ESTE MOMENTO SE MANIFIESTA LA ADMINISTRACIÓN EN EL ORGANISMO SOCIAL.

PARTIENDO DE LA BASE DE LLEVAR A CABO LOS FINES COMUNES DEL ORGANISMO SOCIAL, A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO DE LA MANERA MÁS EFICIENTE, ES NECESARIO CONSIDERAR LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, COMO UN PROCESO DEL CUAL SE CONJUGAN Y COMPLEMENTAN SIMULTÁNEAMENTE - ALGUNAS ACTIVIDADES COMO SON: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

DENTRO DE ESTE PROCESO, ES SIN DUDA ALGUNA MUY IMPORTANTE EL DE LA FORMACIÓN DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN, LO CUAL IMPLICA UNA ORDENACIÓN, DIVISIÓN Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES A CADA MIEMBRO DEL GRUPO, ASÍ COMO LA NECESARIA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA PODER DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES QUE SE LES HAN ENCOMENDADO, DE AQUÍ QUE EL PROBLEMA DE LA ORGANIZACIÓN SEA MUY AMPLIO Y SE PRESENTE SIEMPRE QUE UNA O MÁS PERSONAS SE ENCUENTREN ANTE EL COMPROMI

SO DE LA REALIZACIÓN DE UNA TAREA.

LA IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ES LA DE PODER ADAPTAR LA ORGANIZACIÓN A LA EMPRESA, AL PROPORCIONAR A LOS INTEGRANTES DE ÉSTA LOS RECURSOS PARA PODER REALIZAR LOS PLANES QUE SE HAN ESTABLECIDO PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

EL OBJETO DE ORGANIZARSE DE CUALQUIER EMPRESA PUEDE SER POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

- 1.- PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS FIJADOS.
- 2.- PARA LLEVAR A CABO LO PLANEADO.
- 3.- PARA COORDINAR LAS ACTIVIDADES.
- 4.- PARA TENER SISTEMAS DE INFORMACIÓN VERÍDICOS Y OPORTUNOS EN EL MOMENTO QUE SE SOLICITEN.
- 5.- PARA SABER COMO ASIGNAR, OPTIMIZAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS DISPONIBLES.
- 6.- PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA BALANCEADA.
- 7.- PARA EVITAR DUPLICIDAD DE FUNCIONES.
- 8.- PARA ESTABLECER LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- 9.- PARA EVITAR QUE LOS MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS QUE SE UTILICEN SEAN DEFECTUOSOS E INEFICIENTES.
- 10.- PARA IMPLANTAR UNA SUPERVISIÓN COMPETENTE EN CUALQUIER NIVEL DE LA EMPRESA.
- 11.- PARA ADAPTAR A LA EMPRESA AL CAMBIO COMO CONSECUENCIA DEL DESARROLLO O EXPANSIÓN DE LA MISMA.

EL CRECIMIENTO EN MAGNITUD Y EL AUMENTO EN LA COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA QUE FRECUENTEMENTE TRAE CONSIGO, HACE NECESARIA TAMBIÉN LA INTERVENCIÓN DE MUCHOS ESPECIALISTAS. ENTONCES ES INDISPENSABLE DECIR EXACTAMENTE COMO SE VA A DIVIDIR EL TRABAJO ENTRE LOS EXPERTOS Y LOS SUPERVISORES Y EJECUTIVOS DE LA LÍNEA QUE ESTARÁN A SU CARGO DEL TRABAJO REAL.

POR LO QUE SE HACEN NECESARIAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN.

UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEBERÁ PLANEARSE PARA VER CLARO EL MEDIO AMBIENTE, DE MODO QUE CADA CUAL SEPA HACER SUS TAREAS Y QUIEN ES EL RESPONSABLE POR EL RESULTADO, YA QUE COMO LO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE LA ORGANIZACIÓN TIENE SU ORIGEN EN LA NECESIDAD DE COOPERACIÓN.

AHORA BIEN AUNQUE EL LOGRO DE METAS DEBE SER LA RAZÓN

DE CUALQUIER ACTIVIDAD COOPERATIVA, DEBEMOS BUSCAR LOS PRINCIPIOS QUE NOS GUIARAN HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EFICAZ ORGANIZACIÓN.

EMPEZAREMOS CON LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN APLICABLES AL ANÁLISIS DEL TRABAJO Y AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES:

PRINCIPIO DE UNIDAD DE OBJETIVOS

ESTE PRINCIPIO SE DEBIÓ EN PRIMER LUGAR A L. URWICK Y QUE DICE "LA ORGANIZACIÓN EN SU UNIDAD O TOTALIDAD Y EN CADA UNA DE SUS PARTES INDIVIDUALES, DEBE CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA".

PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACION

EL AUTOR DE ESTE PRINCIPIO FUE F.W. TAYLOR Y QUE A LA LETRA DICE "EL TRABAJO DE CADA PERSONA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DEBE DIRIGIRSE LO MÁ S POSIBLE AL EJERCICIO DE UNA SOLA FUNCIÓN". ES DECIR QUE MIENTRAS UNA PERSONA SE DEDIQUE A UNA SERIE DE ACTIVIDADES COMPLETAMENTE UNIFORMES Y SIMPLES, MAYOR SERÁ LA EFICIENCIA QUE DESARROLLE, YA QUE LLEGA A CONOCER PERFECTAMENTE SUS ACTIVIDADES.

PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL

TAYLOR ENUNCIÓ QUE TODOS LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN SER CLARAMENTE DEFINIDOS POR ESCRITO, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN

LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

CON ESTE PRINCIPIO TODA PERSONA SABRA EXACTAMENTE QUE ES LO -
QUE LA EMPRESA ESPERA DE ÉL.

LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN APLICABLES A LA FIJACIÓN Y
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

SU AUTOR ES HENRY FAYOL QUIEN LO DEFINE DE LA SIGUIENTE MANE-
RA "PARA UNA ACCIÓN CUALQUIERA, UNA GENTE DEBE RECIBIR ÓRDE--
NES DE UN SÓLO JEFE".

CONSISTE EN LA NECESIDAD DE QUE EXISTA UN SÓLO JEFE PARA CADA
FUNCIÓN DETERMINADA.

SIN LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO EXISTIRÍAN MUCHAS FUGAS -
DE RESPONSABILIDAD.

PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD

LA RESPONSABILIDAD DE LA AUTORIDAD SUPERIOR EN CUANTO A LOS -
ACTOS DE SUS SUBORDINADOS ES ABSOLUTA.

ES DECIR QUE EXISTE UN RESPONSABLE PARA EFECTUAR CIERTAS ACTI
VIDADES Y AUNQUE DICHA PERSONA TENGA SUBORDINADOS QUE LE AYU-
DEN A REALIZAR ESAS ACTIVIDADES, EN CASO DE QUE NO SE REALI--
CEN, EL JEFE ES ABSOLUTAMENTE RESPONSABLE.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

TAYLOR AL REFERIRSE A ESTE PRINCIPIO DIJO "LA RESPONSABILIDAD DEBE IR ACOMPAÑADA POR SU CORRESPONDIENTE SUMA DE AUTORIDAD. RECORDEMOS QUE LA AUTORIDAD SE DELEGA Y LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE.

PRINCIPIO JERARQUICO

DEBE EXISTIR UNA CLARA LÍNEA DE AUTORIDAD OFICIALMENTE ESTABLECIDA DESDE LA CÚSPIDE HASTA LA PARTE MÁS BAJA DE TODA LA ORGANIZACIÓN.

ESTE PRINCIPIO DETERMINA QUE CADA INDIVIDUO SEPA EXACTAMENTE DE QUIEN DEBE RECIBIR ÓRDENES Y A QUIEN O QUIENES TRANSMITIRLAS.

1.3 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

SE DICE QUE LA ORGANIZACIÓN FORMAL ES ESTABLECIDA POR LOS DIRIGENTES DE UN DETERMINADO GRUPO SOCIAL.

CUANDO SE ESTABLECE UNA EMPRESA SE PREDETERMINAN LAS INTERRELACIONES HUMANAS A REALIZARSE CON EL HECHO DE FIJAR LAS JERARQUÍAS, FUNCIONES, OBLIGACIONES, NIVELES ADMINISTRATIVOS Y COMUNICACIONES TANTO DE TIPO VERTICAL COMO HORIZONTAL.

BERNARD DENOMINA FORMAL A UNA ORGANIZACIÓN CUANDO LAS ACTIVIDADES DE DOS O MÁS PERSONAS ESTÁN CONCIENTEMENTE COORDINADAS HACIA UN OBJETIVO DETERMINADO, QUE LA ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL ES UN PROPÓSITO COMÚN CONCIENTE Y QUE ÉSTA SURGE CUANDO LAS PERSONAS:

- 1.- SON CAPACES DE COMUNICARSE ENTRE SÍ.
- 2.- ESTÁN DISPUESTAS A ACTUAR.
- 3.- COMPARTEN UN OBJETIVO.

LOS PRINCIPIOS QUE NOS GUIARÁN HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EFICAZ ORGANIZACIÓN FORMAL SON LOS SIGUIENTES:

PRINCIPIO DE UNIDAD DEL OBJETIVO.

UNA ESTRUCTURA ES EFICAZ SI FACILITA LA CONTRIBUCIÓN DE LOS -

INDIVIDUOS HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

IMPLICA LA EXISTENCIA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES BIEN FORMULADOS Y COMPRENDIDOS.

PRINCIPIO DE EFICACIA

LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN ES EFICIENTE SI FACILITA - QUE LA GENTE LOGRE LOS OBJETIVOS CON EL MÍNIMO DE CONSECUENCIAS IMPREVISTAS, ESTE PRINCIPIO ABARCA CUESTIONES TALES COMO LA SATISFACCIÓN INDIVIDUAL DEL GRUPO.

PARA UN EMPLEADO ES PROBABLE QUE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE SEA AQUELLA QUE OPERE SIN DESPERDICIO, PROPORCIONE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, PERMITA UNA PARTICIPACIÓN APROPIADA AL RESOLVER UN PROBLEMA, BRINDE OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO Y OTORQUE REMUNERACIONES COMPETITIVAS.

1.3.1 BENEFICIOS DE LA ORGANIZACION FORMAL

ORGANIZAR CAPACITA A LOS GERENTES A AMPLIAR SU ÁMBITO O INFLUENCIA; CON LA ORGANIZACIÓN SE PUEDE LOGRAR MÁS DE LO QUE ES HUMANAMENTE POSIBLE TRABAJANDO SOLO.

LAS ACTIVIDADES SE COLOCAN EN UNIDADES MANEJABLES PARA LAS CUALES SE PUEDE PLANEAR EFECTIVAMENTE EL TRABAJO, AMPLIÁNDOLO O REDUCIÉNDOLO, SEGÚN SE QUIERA, Y CONTROLARLO EN FORMA ADECUADA. ADEMÁS LA ORGANIZACIÓN DICE A CADA GERENTE LAS ÁREAS EN LAS CUALES ESTÁN AUTORIZADAS LAS DECISIONES Y SU OBLIGATORIEDAD. SE ADELANTA EL TRABAJO EN EQUIPO AL MISMO TIEMPO QUE SE AUMENTA EL VALOR DE LA CONTRIBUCIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS. MÁS AÚN, LA ORGANIZACIÓN EVITA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS INNECESARIOS, LA CONFUSIÓN Y LOS MALOS ENTENDIDOS, RESPECTO A QUIEN VA A HACER CADA TRABAJO, SE EVITAN LO MISMO QUE EL REHUIR RESPONSABILIDADES, ASÍ MISMO SE PROPORCIONA UN AMBIENTE DE TRABAJO SATISFACTORIO, SE ASIGNAN TRABAJOS ESPECÍFICOS Y LA RESPONSABILIDAD ES CONOCIDA POR SU EJECUCIÓN, SE FACILITA LA COMUNICACIÓN FORMAL YA QUE ÉSTA FLUYE POR CANALES OFICIALES Y SE ESTIMULA A LA UNIDAD DEL ESFUERZO DE GRUPO CON CIERTA LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL INDIVIDUO RESPECTO A SU ESFUERZO DE TRABAJO EN PARTICULAR.

ORGANIZACION INFORMAL

BARNARD LA CONSIDERA COMO CUALQUIER ACTIVIDAD PERSONAL, CONJUNTA SIN UN PROPÓSITO COLECTIVO CONCIENTE, AÚN CUANDO PU DIERA CONTRIBUIR A RESULTADOS DE GRUPO.

EN SÍ LAS ORGANIZACIONES INFORMALES SON LAS QUE NO APARECEN EN UNA CARTA ORGANIZACIONAL, PODEMOS INCLUIR AQUÍ COMO ORGANIZACIONES INFORMALES AL GRUPO QUE CHARLA EN LA HORA DE COMIDA, LA MULTITUD DEL CINE, ETC.

SIEMPRE EXISTE, EN CIERTO GRADO, UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL EN DONDEQUIERA QUE EXISTA UNA ACTIVIDAD COLECTIVA.

TÍPICAMENTE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL ES SUELTA, MAL DEFINIDA Y ESPONTÁNEA.

LAS RELACIONES INFORMALES PUEDEN SER MUY COMPLEJAS, A MENUDO DIFÍCILES DE EXPLICAR, Y POR LO GENERAL EJERCEN UNA PODEROSA INFLUENCIA SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SOBRE LA PRODUCTIVIDAD. EL PODER DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL SE DA EN FORMA VOLUNTARIA POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

NO ESTÁ DELEGADA NI SIGUE UNA CADENA DE MANDO EN EL SENTIDO QUE SE EMPLEAN ESTOS CONCEPTOS EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

LOS LÍDERES INFORMALES SE ORIGINAN POR VARIAS RAZONES, TALES COMO ANTIGÜEDAD, AMISTAD, UBICACIÓN DEL TRABAJO, EDAD, ETC. LOS GRUPOS INFORMALES POR LO GENERAL SE TRASLAPAN Y UN MIEMBRO PUEDE SER EL VERDADERO LÍDER EN ALGUNOS ASPECTOS Y UN SUBLÍDER O NO LÍDER EN OTROS.

1.4 ORGANIGRAMAS

LA ORGANIZACIÓN ES UN MEDIO PARA LOGRAR UN FIN Y NO UN FIN EN SI MISMA; Y HACE USO DE LOS LLAMADOS SISTEMAS O CARTAS DE ORGANIZACIÓN, QUE SON LAS MEDIDAS TÉCNICAS POR LAS QUE SE REALIZA, Y SE EXPLICA O EXPRESAN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA Y QUE SON COMPLEMENTADOS POR LOS MANUALES.

LOS ORGANIGRAMAS O CARTAS DE ORGANIZACIÓN MUESTRAN LAS RELACIONES DE AUTORIDAD, TANTO EN SENTIDO HORIZONTAL COMO VERTICAL ESTAS RELACIONES ENTRE PERSONAS LAS DETERMINA:

- 1.- EL TRABAJO EN SI MISMO, Y
- 2.- LA NECESIDAD DE SUPERVISIÓN Y CONSULTA PARA REALIZARLO.

LA AUTORIDAD ES LA FACULTAD DE EXIGIR A OTRAS PERSONAS, QUE ACTÚEN COMO SEA NECESARIO PARA ALCANZAR EL OBJETIVO, IMPLICA LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES Y HACER QUE SE CUMPLAN.

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD SOBRE UNA ACTIVIDAD DEBE EFECTUARSE ENTRE UN SUPERIOR Y UN SUBORDINADO, LO QUE EVITA CONFLICTOS DE AUTORIDAD Y QUE PERMITE QUE CADA INDIVIDUO CONOZCA LA AUTORIDAD QUE PUEDE EJERCER.

COMO RESPUESTA A ESTA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, SURGE LA RESPONSABILIDAD QUE REPRESENTA LA OBLIGACIÓN DE OBTENER RESULTADOS,

DANDO CUENTA A UN SUPERIOR, DEL GRADO DE ÉXITO QUE SE LOGRE -
EN EL CUMPLIMIENTO DE SU COMETIDO.

UN ORGANIGRAMA ES LA MANERA MÁS SENCILLA DE DESCRIBIR UNA ES-
TRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, UN ORGANIGRAMA NOS MUESTRA:

LOS PRINCIPALES PUESTOS (QUIEN HACE QUE-), LOS PRINCI-
PALES CANALES DE COMUNICACIÓN Y DE MANDO (QUIEN REPOR-
TA A QUIEN) Y CUALQUIER INSTRUMENTO ESPECIAL DE COORDI
NACIÓN.

NOS MUESTRA LAS PRINCIPALES UNIDADES DE ORGANIZACIÓN.

NOS MUESTRA TAMBIÉN LOS NIVELES JERARQUICOS.

1.4.1 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

HAY MUCHAS FORMAS DE GRAFICAR LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN; DANIEL C. MCCALLUM, DIBUJÓ UNA GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA DE SU EMPRESA EN FORMA DE ÁRBOL EN LA CUAL LAS RAÍCES REPRESENTABAN LA ALTA ADMINISTRACIÓN, LAS CINCO DIVISIONES DE OPERACIÓN Y SERVICIO LAS RAMAS DEL ÁRBOL Y LOS GRUPOS MÁS PEQUEÑOS LAS HOJAS.

EL MÉTODO ACTUAL ES EL DE COLOCAR TODOS LOS PUESTOS EN CASILLEROS APARECIENDO EL PUESTO DE MÁS ALTO NIVEL EN LA CÚSPIDE Y LOS DEMÁS PUESTOS EN ORDEN DESCENDENTE, Y CONECTAR LOS PUESTOS CON LÍNEAS CONTINUAS PARA MOSTRAR AUTORIDAD DE LÍNEA, Y EMPLEAR LÍNEAS PUNTEADAS PARA INDICAR AUTORIDAD FUNCIONAL.

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN SE REPRESENTAN CON OBJETIVIDAD EN LOS LLAMADOS ORGANIGRAMAS.

LOS ORGANIGRAMAS DEBEN SER ANTE TODO MUY CLAROS, DEBERÁ CORRESPONDER SOLO UN CUADRO PARA CADA PUESTO. ESTOS REPRESENTAN LA ESTRUCTURA DEL CUERPO ADMINISTRATIVO, LO MÁS FRECUENTE ES INICIARLO POR EL DIRECTOR GENERAL O GERENTE GENERAL Y TERMINARLOS CON LOS SUPERVISORES.

SI ESTÁ REPRESENTANDO LOS PUESTOS DEBEN CONTENER SOLO EL NOMBRE DE LAS FUNCIONES O DE LOS PUESTOS MAS NO EL DE LAS PERSONAS.

CLASES DE ORGANIGRAMAS

LOS ORGANIGRAMAS PUEDEN SER VERTICALES, HORIZONTALES, CIRCULARES Y ESCALARES,

A).- ORGANIGRAMA VERTICAL:

CONSISTE EN HACER UN DESGLOSE POR PUESTOS Y NIVELES DE MAYOR A MENOR JERARQUÍA EN FORMA DESCENDENTE. (VER ANEXO 1).

B).- ORGANIGRAMA HORIZONTAL:

SE REPRESENTA POR LOS PUESTOS DE MAYOR JERARQUÍA DE IZQUIERDA A DERECHA CON SUS RESPECTIVAS DEPENDENCIAS EN LOS NIVELES CORRESPONDIENTES. (VER ANEXO 2)

C).- ORGANIGRAMA CIRCULAR:

SE COLOCAN EN EL CENTRO DEL PUESTO DE MAYOR JERARQUÍA Y A MEDIDA QUE SE VA EXPANDIENDO LA CIRCUNFERENCIA HACIA AFUERA SE VAN UBICANDO EN EL CONTORNO LOS PUESTOS RESPECTIVOS A CADA NIVEL, HASTA REPRESENTAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. (VER ANEXO 3)

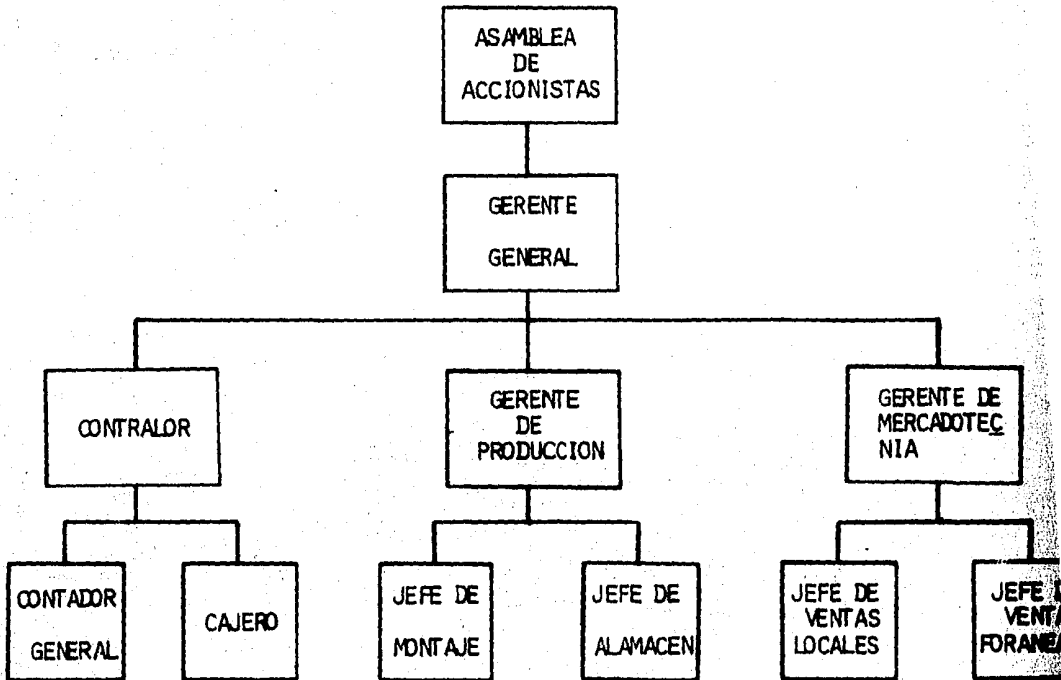
D).- ORGANIGRAMA ESCALAR:

ESTE TIPO DE ORGANIGRAMA CONSISTE EN SEÑALAR CON DISTINTAS SANGRÍAS EN EL MARGEN IZQUIERDO LOS DISTINTOS NIVELES JERARQUÍCOS.

PUEDEN USARSE PARA MAYOR CLARIDAD DISTINTOS TIPOS DE LETRA. AUNQUE SON MUY SENCILLOS SON POCO USADOS EN LAS EMPRESAS. (VER ANEXO 4).

ANEXO No. 1

ORGANIGRAMA VERTICAL



EN LOS ORGANIGRAMAS VERTICALES LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD PARTEN DE ARRIBA HACIA ABAJO.

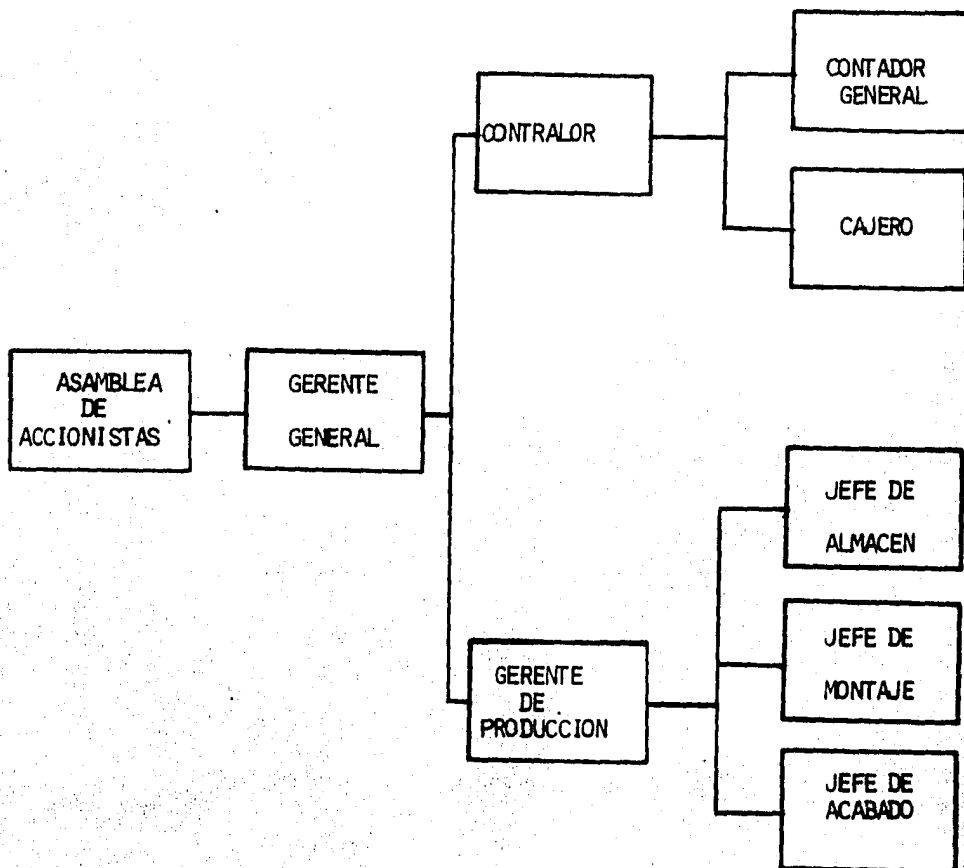
LAS VENTAJAS DE ESTE TIPO DE ORGANIGRAMA SON:

- A) SER LAS MÁS USADAS Y POR LO MISMO FÁCILMENTE COMPRENDIDAS.
- B) INDICAN EN FORMA OBJETIVA LAS JERARQUÍAS DEL PERSONAL.

LA DESVENTAJA QUE TIENE ES QUE SE PRODUCE EL LLAMADO "EFECTO DE TRIANGULACIÓN". YA QUE DESPUÉS DE DOS NIVELES ES MUY DIFÍCIL INDICAR LOS PUESTOS INFERIORES.

ANEXO No. 2

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



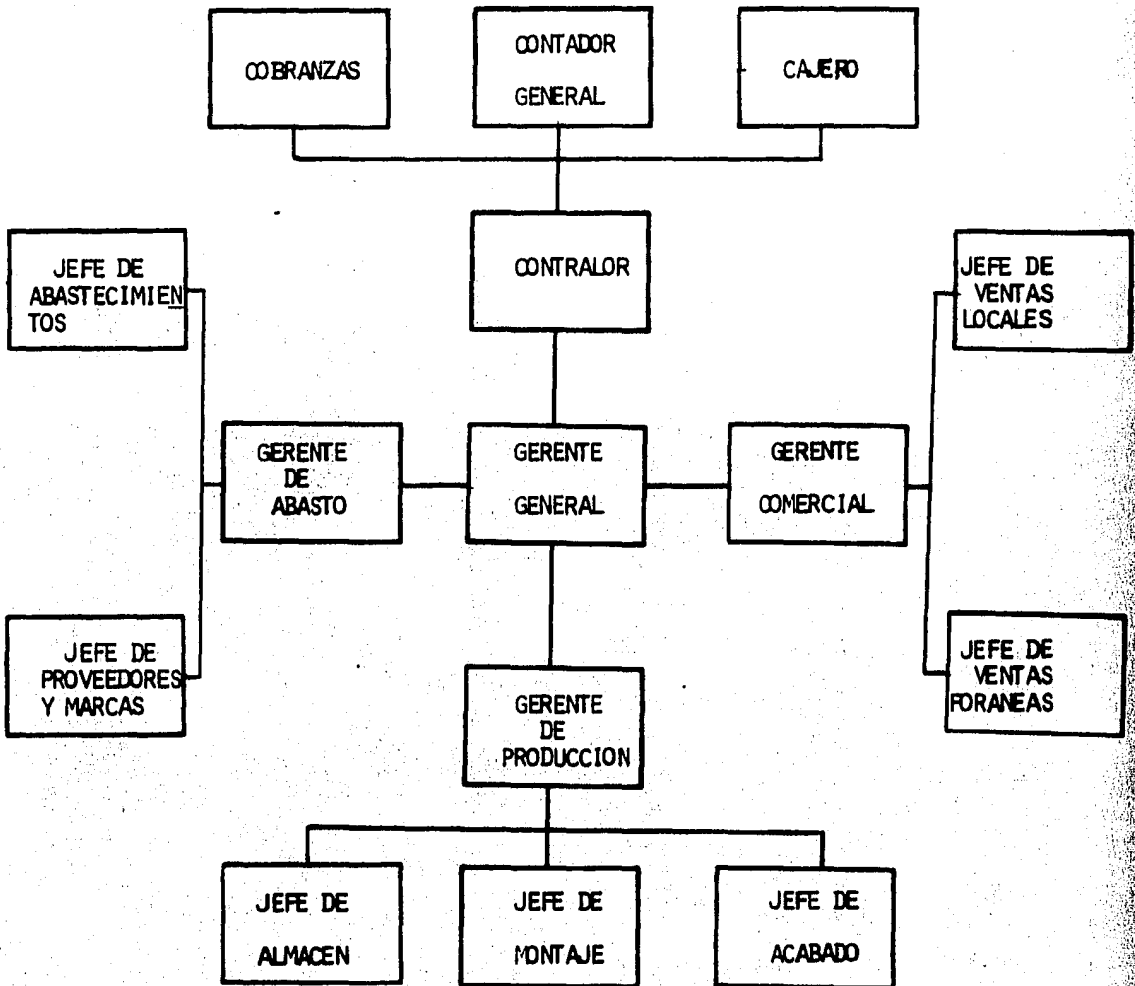
CUANDO SON MUCHOS LOS NIVELES JERARQUICOS, CONVIENE USAR EL -
FORMATO HORIZONTAL EN EL QUE EL ÓRGANO REPRESENTADO DE MÁS AL -
TA JERARQUÍA SE COLOCA EN EL MARGEN IZQUIERDO, Y LAS LÍNEAS -
DE AUTORIDAD PARTEN DE IZQUIERDA A DERECHA.

LAS VENTAJAS DE ESTE TIPO DE ORGANIGRAMA SON:

- 1.- DISMINUYEN EN GRAN MEDIDA EL EFECTO DE TRIANGULACIÓN" QUE SE DA EN LOS ORGANIGRAMAS DE TIPO VERTICAL.
- 2.- SIGUEN LA FORMA NORMAL EN QUE ACOSTUMBRAMOS A LEER, SIN EMBARGO, SON POCO USADOS EN NUESTRA PRACTICA.

ANEXO No. 3

ORGANIGRAMA CIRCULAR



LAS VENTAJAS DE ESTE TIPO DE ORGANIGRAMAS ES QUE SEÑALAN MUY BIEN LA IMPORTANCIA DE LOS NIVELES JERARQUICOS.

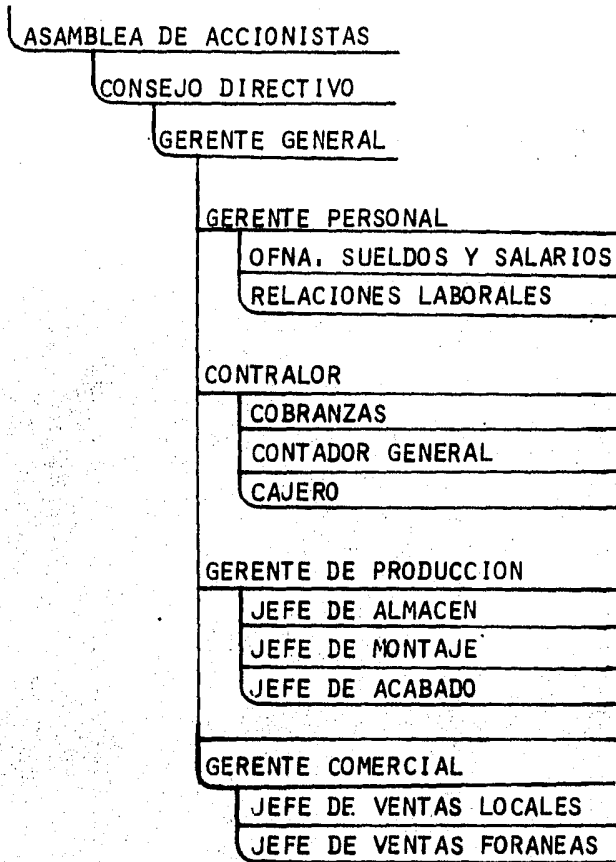
DISMINUYEN EN GRAN MEDIDA LA IDEA DEL STATUS MÁS ALTO O MÁS -

BAJO. PERMITEN COLOCAR MAYOR NÚMERO DE PUESTOS EN EL MISMO -
NIVEL.

SIN EMBARGO NO PERMITEN COLOCAR CON FACILIDAD NIVELES DONDE -
HAY UN SOLO FUNCIONARIO, (EJEM ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, GERENU
TE GENERAL) Y QUE FUERZAN DEMASIADO LOS NIVELES.

ANEXO No. 4

ORGANIGRAMA ESCALAR



PODEMOS DECIR QUE NINGÚN ORGANIGRAMA PUEDE EXPRESAR POR SI MISMO TODOS LOS DATOS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN. POR LO TANTO NECESITA COMPLETARSE CON UN TEXTO QUE EXPLIQUE; YA SEA LA NATURALEZA DE LOS ÓRGANOS DE LAS RELACIONES QUE HAY ENTRE ELLOS O DE SUS FUNCIONES O LABORES.

1.5 DIFERENTES TIPOS DE MANUALES

UN MANUAL DE OFICINA HACE QUE LAS INSTRUCCIONES SEAN DEFINITIVAS, MUESTRA A CADA UNO DE LOS EMPLEADOS COMO ENCAJA EL PUESTO EN EL TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN, Y SEÑALA LA FORMA - EN QUE EL EMPLEADO PUEDE CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

PRECISAMENTE PORQUE LOS MANUALES SON UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE GRAN AYUDA PARA CUALQUIER INSTITUCIÓN, DAREMOS UNA DEFINICIÓN DE LO QUE ES UN MANUAL.

UN MANUAL ES UN DOCUMENTO QUE CONTIENE EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA INFORMACIÓN Y/O INSTRUCCIONES SOBRE HISTORIA, ORGANIZACIÓN, POLÍTICA Y/O PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA, QUE SE CONSIDERAN NECESARIAS PARA LOGRAR LA MEJOR EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

AHORA BIEN LOS EMPLEADOS VIENEN Y SE VAN PERO LOS MANUALES PERMANECEN. EL ENTRENAMIENTO DE LOS NUEVOS EMPLEADOS AUMENTA, PORQUE EL MANUAL LES PROPORCIONA LA INFORMACIÓN QUE NECESITAN EN FORMA FÁCIL Y OPORTUNA.

LOS MANUALES PERSIGUEN LA MAYOR EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO AL PERSONAL, PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

GEORGE R. TERRY DICE QUE UN MANUAL ES UN REGISTRO ESCRITO DE INFORMACIÓN E INSTRUCCIONES QUE CONCERNEN AL EMPLEADO Y PUEDEN SER UTILIZADOS PARA ORIENTAR LOS ESFUERZOS DE ÉSTE EN LA EMPRESA.

SON UNA FORMA SENCILLA, DIRECTA, UNIFORME Y AUTORIZADA DE PRESENTAR LA INFORMACIÓN QUE TRATA DE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE UN EMPLEADO, LOS REGLAMENTOS BAJO LOS CUALES TENDRÁ QUE TRABAJAR Y LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

EXISTEN DIFERENTES CLASIFICACIONES DE MANUALES.

LA PRIMERA CLASIFICACIÓN SE REFIERE AL CONTENIDO DEL MANUAL A SABER:

- A) MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA.
- B) MANUALES DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.
- C) MANUALES DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
- D) MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.
- E) MANUALES DE CONTENIDO MÚLTIPLE.

A CONTINUACIÓN DAREMOS UNA BREVE EXPLICACIÓN DE CADA UNO DE LOS MANUALES ARRIBA MENCIONADOS.

- A) MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA.

ES IMPORTANTE DARLE A LOS EMPLEADOS INFORMACIÓN CON RESPECTO A LA HISTORIA DE LA EMPRESA, SUS COMIENZOS, CRECIMIENTO, LO-

GROS, ADMINISTRACIÓN ACTUAL Y POSICIÓN ACTUAL.

ESTO CONTRIBUYE A UNA MEJOR COMPRENSIÓN EN LA TRADICIÓN Y PENSAMIENTO QUE HAY DETRÁS DE LA EMPRESA EN LA QUE LABORA.

AUMENTA LA MORAL Y AYUDA AL EMPLEADO A SENTIR QUE PERTENECE, QUE FORMA PARTE IMPORTANTE DE LA EMPRESA.

LOS MANUALES SON MEDIOS EXCELENTES PARA TRANSMITIR ESTE TIPO DE INFORMACIÓN A LOS EMPLEADOS.

EL MANUAL DE HISTORIA DE LA EMPRESA PUEDE NO SOLO ESTAR DESTINADO AL PERSONAL DE LA MISMA, SINO QUE GENERALMENTE TIENE APLICACIÓN COMO MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS, DESTINADO A PROYECTAR UNA BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA.

B) MANUALES DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN EXPONEN CON DETALLE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y SEÑALAN LOS PUESTOS Y LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE ELLOS.

EXPLICAN LA JERARQUÍA, LOS GRADOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS ÓRGANOS DE LA EMPRESA.

EXISTEN MANUALES DE ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTALES, QUE SE OCUPAN DE UN DEPARTAMENTO EN PARTICULAR O DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y MANUALES DE ORGANIZACIÓN QUE ABARCAN TODA UNA EMPRESA.

C) MANUALES DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

UNA POLÍTICA ES UNA GUÍA BÁSICA PARA LA ACCIÓN: PRESCRIBE LOS

LÍMITES GENERALES DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES.

EL CONOCER LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA PROPORCIONA EL MARCO PRINCIPAL SOBRE EL CUAL SE BASAN TODAS LAS ACCIONES.

LAS POLÍTICAS ESCRITAS SON UN MEDIO DE TRANSMITIR LAS ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN, POR SUPUESTO PUEDE HABER MANUALES DE POLÍTICAS COMERCIALES, DE PRODUCCIÓN, POLÍTICAS DE FINANZAS, DE PERSONAL ETC. O UNO SOBRE MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES.

VENTAJAS DEL MANUAL DE POLÍTICAS:

- 1.- LAS POLÍTICAS POR ESCRITO EXIGEN QUE LOS GERENTES MEDITEN SUS CURSOS DE ACCIÓN Y QUE DETERMINEN PREVIAMENTE QUE ACCIONES SE EMPRENDERÁN BAJO CIRCUNSTANCIAS DIVERSAS.
- 2.- PROPORCIONA UN PROGRAMA GENERAL PARA ACCIONAR EN MUCHOS ASUNTOS Y SÓLO LOS ASUNTOS EXCEPCIONALES - REQUIEREN LA ATENCIÓN DE LOS GERENTES.
- 3.- PROPORCIONA UN MARCO DE REFERENCIA DENTRO DEL CUAL PUEDE OPERAR EL GERENTE CON LIBERTAD.

D) MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRESENTA SISTEMAS Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS. SEÑALA EL PROCEDIMIENTO PRECISO A SEGUIR PARA LOGRAR

EL TRABAJO DE TODO EL PERSONAL. UN PROCEDIMIENTO POR ESCRITO SIGNIFICA ESTABLECER DEBIDAMENTE UN MÉTODO STANDAR PARA EJECUTAR ALGÚN TRABAJO.

LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SIRVE AL PERSONAL COMO UNA GUÍA DE TRABAJO, GUÍA QUE RESULTARÁ PARTICULARMENTE VALIOSA PARA ORIENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS.

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE CONTIENEN UN TEXTO QUE SEÑALA LAS POLÍTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO, CON ILUSTRACIONES A BASE DE DIAGRAMAS, CUADROS Y DIBUJOS PARA ACLARAR LOS DATOS.

EN LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ES COSTUMBRE INCLUIR LOS FORMATOS QUE SE EMPLEAN, BIEN SEA LLENADOS CON UN EJEMPLO, O CON INSTRUCCIONES PARA SU LLENADO.

E) MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.

ESTE MANUAL ESTÁ COMPUESTO POR DOS O TRES MANUALES DIFERENTES O MÁS. LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y LA FILOSOFÍA DE LOS GERENTES DETERMINAN SU CONTENIDO, PUEDE SER LA SUMA DE LOS YA MENCIONADOS CON ANTERIORIDAD.

1.6 MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SON UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE GRAN AYUDA PARA LA EMPRESA.

PODEMOS DECIR QUE TODA INSTITUCIÓN FORMAL REQUIERE NECESARIAMENTE DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN QUE CONTEMPLAN LOS OBJETIVOS GENERALES DEL ORGANISMO, LOS DE LAS ÁREAS QUE LA CONFORMAN, SUS FUNCIONES GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS, SUS POLÍTICAS, -
ESTRUCTURA ORGÁNICA, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS QUE LA INTEGRAN.

AL CONCEBIRSE UNA ORGANIZACIÓN ES NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS QUE LAS ÁREAS QUE LA INTEGRAN CONOZCAN DE MANERA RECÍPROCA Y CERTERA LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE ELLAS. ESTA INFORMACIÓN ESTÁ CONTENIDA EN LOS MANUALES -
DE ORGANIZACIÓN, Y PROCEDIMIENTOS, DE AHÍ SU GRAN IMPORTANCIA COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL.

AHORA BIEN LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SE ELABORAN EN LAS -
UNIDADES COMUNMENTE LLAMADAS ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

UNA VEZ QUE HAN QUEDADO ESTABLECIDAS LAS BASES JURÍDICAS, LEYES, REGLAMENTOS Y FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN.

CAPITULO II

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

2.1

DEFINICION

SE MENCIONARÁN ALGUNAS DEFINICIONES DE DIVERSOS AUTORES PARA FORMAR UN CRITERIO DE QUE ES EN SI UN SISTEMA Y UN PROCEDIMIENTO, ASÍ COMO QUE SON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- SE DEFINE COMO SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EL ANALISIS DE LOS PLANES DE ACCIÓN COLECTIVOS, PROCEDIMIENTOS, FORMAS Y EQUIPOS PARA SIMPLIFICAR Y ESTANDARIZAR LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA, DEPARTAMENTO U OFICINA.

LAS FUNCIONES COLECTIVAS SON: PRODUCCIÓN, MERCADOTECNIA, COMPRAS, FINANZAS, RELACIONES INDUSTRIALES, ETC. ÉSTAS SE REALIZAN POR MEDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, EL CAMPO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CADA DÍA ES MÁS EXTENSO DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA.

- TAMBIÉN SE LE DEFINE COMO UN CONJUNTO DE TÉCNICAS QUE BUSCAN SIMPLIFICAR EL TRABAJO Y CON ELLO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CUALQUIER EMPRESA.

S I S T E M A S

ANALIZANDO LOS SISTEMAS VEMOS LO SIGUIENTE:

- LOS SISTEMAS SON LOS MEDIOS DE QUE SE VALE UN ESTABLECIMIENTO, A FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES SE FUNDÓ.
- LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, MENCIONA; SISTEMA ES UN CONJUNTO DE COSAS QUE ORDENADAMENTE RELACIONADAS ENTRE SI, - CONTRIBUYEN A DETERMINADO OBJETIVO.
- ALFORD Y BANGGS INDICAN QUE SISTEMA ES LA RUTINA, POR MEDIO DE LA CUAL SE REALIZAN Y SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA.
- BARISH DICE: SISTEMAS SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES, EL PERSONAL DE UNA EMPRESA OPERA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.

P R O C E D I M I E N T O S

ALGUNOS AUTORES MENCIONAN:

- SON LAS INSTRUCCIONES ORALES Y ESCRITAS QUE LE DAN SANCIÓN LEGAL AL SISTEMA.

- OTROS SEÑALAN: PROCEDIMIENTO ES EL CONJUNTO DE RUTINAS ESPECÍFICAS DE TRABAJO, INCLUYENDO EL FLUJO DE DOCUMENTOS, LA MANUTENCIÓN DE REGISTROS, EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE TRABAJO, ARREGLO DE ESPACIO, ETC.
- TERRY DICE: PROCEDIMIENTO ES UNA SERIE DE LABORES CONECTADAS QUE CONSTITUYEN LA SUCESIÓN CRONOLÓGICA Y LA MANERA DE EJECUTAR UN TRABAJO. UN PROCEDIMIENTO DESCRIBE UNA SERIE DE LABORES POR ORDEN CRONOLÓGICO, ES UNA LISTA DE PASOS QUE HAN DE DARSE PARA LOGRAR UN TRABAJO DETERMINADO.
- KOONTZ Y O'DONNELL APUNTAN: PROCEDIMIENTOS SON GUÍAS DE ACCIÓN, QUE DETERMINAN EN FORMA DETALLADA Y EXACTA, LA FORMA EN QUE DEBEN DESARROLLARSE LAS OPERACIONES Y LA SECUENCIA CRONOLÓGICA DE LAS MISMAS, BUSCANDO OBTENER MÁXIMA EFICIENCIA EN EL LOGRO DE DICHAS ACTIVIDADES.

LOS PROCEDIMIENTOS SE DAN EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE CUALQUIER EMPRESA, PUESTO QUE PODEMOS ENCONTRAR PROCEDIMIENTOS DE OFICINA, DE CONTROL, CONTABLES, DE VENTAS, DE COMPRAS, DE PERSONAL, ETC.

LOS PROCEDIMIENTOS SE FIJAN EN AQUELLAS ÁREAS DONDE LAS OPERACIONES SON REPETITIVAS, TRATANDO CON ESTO DE FACILITAR LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

SISTEMA: ES UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS QUE ESTÁN LIGADOS ENTRE SI PARA EL DESARROLLO DE UNA MISMA FUNCIÓN.

LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONSTITUYEN UNA TÉCNICA UTILIZADA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONTROLES EN LA DIRECCIÓN DE CUALQUIER EMPRESA Y LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.

2.2

OBJETIVOS

SON MUCHOS LOS OBJETIVOS QUE TIENEN LOS SISTEMAS Y -
PROCEDIMIENTOS, MENCIONAREMOS LOS QUE NOS PARECEN MÁS
IMPORTANTES:

- DISMINUIR EL TIEMPO QUE TARDA EN REALIZARSE UNA AC
TIVIDAD.
- REDUCIR EL ESFUERZO REALIZADO POR LAS PERSONAS QUE
EJECUTAN LAS OPERACIONES DE TRABAJO.
- SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES, ELIMINANDO PASOS O MÉ
TODOS INNECESARIOS QUE SE ESTÁN REALIZANDO.
- CONTROLAR TODAS LAS ACTIVIDADES, POR MEDIO DE ESTO
HACEMOS QUE TODOS LOS ERRORES SEAN LOCALIZADOS EN
LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES.
- MEJORAR LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS, PUESTO QUE POR
MEDIO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SE LOGRA LA
ESPECIALIZACIÓN, MEDIANTE LA REPETICIÓN Y UNIFORMI
DAD DE ACTIVIDADES Y AL EXISTIR ÉSTA, EL TRABAJO -
SE HACE MEJOR Y CON MAYOR RAPIDEZ.
- BUSCAR LA MEJOR FORMA DE RESOLVER CADA TRABAJO.

- EVITAR ERRORES, PUESTO QUE EL EMPLEADO TENDRÁ UNA PAUTA CLARA Y PRECISA PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO.

- AHORRAR TIEMPO, TANTO DE EJECUTIVOS, COMO DE LOS EMPLEADOS, AL EVITAR CONSULTAS QUE PUEDEN RESOLVERSE EXAMINANDO EL INSTRUCTIVO O MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, EN LOS CUALES SE ENCUENTRA UNA RESPUESTA PERMANENTE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS.

- FACILITAR LA COORDINACIÓN DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.

- FAVORECER LA VIGILANCIA DE LAS ACTIVIDADES, PUES BASTA CON CERCIORARSE DE LA OBSERVANCIA DEL PATRÓN ESTABLECIDO.

- SERVIR DE GUÍA PARA EFECTUAR LAS OPERACIONES. LOS PASOS SON PREDETERMINADOS Y CONOCIDOS DE TAL MANERA QUE EVITA LA INCERTIDUMBRE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

- SIMPLIFICAR EL ENTRENAMIENTO DEL NUEVO PERSONAL, YA QUE EL NUEVO EMPLEADO TIENE A DONDE CONSULTAR PARA REALIZAR SU TRABAJO, MIENTRAS LLEGA A CONOCER

LO PERFECTAMENTE.

- ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA - YA QUE MUESTRA QUIEN ES EL RESPONSABLE EN LA OPERACIÓN, DE ESTA FORMA SE PUEDE DETERMINAR RÁPIDAMENTE DONDE ESTUVO LA EQUIVOCACIÓN Y QUIEN LA COMETIO.

- MEJORAR EL SERVICIO DE LAS OFICINAS Y DEPARTAMENTOS, ES POR MEDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS, QUE LAS EMPRESAS PUEDEN CUMPLIR LAS GRANDES DEMANDAS QUE TIENEN EN EL MERCADO.

2.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

ES NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, TENGA UNA AUTORIDAD DE TIPO STAFF PARA QUE PUEDA EJERCER SU FUNCIÓN, ESTA AUTORIDAD SE CARACTERIZA PORQUE ESTE DEPARTAMENTO, SOLO PUEDE ASESORAR Y SERVIR A LA EMPRESA, Y LAS CONCLUSIONES A QUE LLEGUE MEDIANTE SUS ESTUDIOS, ÚNICAMENTE TIENEN EL CARÁCTER DE RECOMENDACIONES. LA LOCALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS VA DE ACUERDO CON EL TIPO DE EMPRESA, PUEDE SER MEDIANA Ó GRANDE. SI ES UNA EMPRESA MEDIANA, PUEDE DEPENDER DEL DIRECTOR GENERAL, SI ES UNA EMPRESA GRANDE PUEDE DEPENDER DE UNA DIRECCIÓN QUE PUEDE SER LA DE MAYOR JERARQUÍA DENTRO DE LA EMPRESA. ES NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEPENDA DE UN NIVEL PRIMORDIAL DENTRO DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE QUE LOS CAMBIOS QUE SE SUGIERAN TENGAN EL APOYO NECESARIO PARA LLEVARSE A CABO.

EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS UBICADO EN EL -
LUGAR INDICADO ANTERIORMENTE, PUEDE TENER LAS SIGUIENTES VEN
TAJAS:

1. UN CONOCIMIENTO MAYOR DE LA EMPRESA, EN CUANTO -
AL MANEJO, OPERACIÓN, ETC., POR PARTE DE LOS ANA
LISTAS.
2. MAYOR FACILIDAD EN RECABAR LA INFORMACIÓN.
3. MENOR OPOSICIÓN DE PARTE DE LOS EMPLEADOS.
4. REVIZAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA CON REGULA
RIDAD.
5. MAYOR TIEMPO PARA REVIZAR LAS OPERACIONES EN FOR
MA MÁS COMPLETA.

Y NOS PUEDE TRAER COMO CONSECUENCIA LAS SIGUIENTES DESVENTA-
JAS:

1. NO VER ALGÚN ERROR; ESTO ES QUE ALGUNAS VECES NO
SE DEN CUENTA DONDE ESTÁ LA FALLA, DEBIDO A QUE_
SIEMPRE HAN VISTO QUE SE HACE DE UNA MANERA REPE
TITIVA Y POR LO TANTO LO VEN SIEMPRE BIEN Y NO -
DISTINGUEN LA FALLA.
2. NO TIENEN IDEAS NUEVAS; DEBIDO A QUE NO TIENEN -

CONTACTO CON OTRO TIPO DE EMPRESAS, LO QUE LES -
DARIA MAYOR VISIÓN DE COMO SE TRABAJA EN DIFERENU
TES EMPRESAS.

3. POR TENER AMISTADES SE PUEDEN DISTRAER EN LAS -
PREGUNTAS Y NO HACER UNA BUENA INVESTIGACIÓN Y -
ANALISIS.
4. LAS REVISIONES A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS -
SE PUEDEN VOLVER RUTINARIOS Y POR LO MISMO NO DEE
TECTAN LAS FALLAS.

EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS_
Y PROCEDIMIENTOS PUEDE OCUPAR DISTINTOS NIVELES, DEPENDIENDO
DEL ALCANCE QUE SE QUIERA DAR A LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR
ÉSTE.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

UNA PROGRAMACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ESTARÍA DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS QUE LO INTEGREN, EL PRESUPUESTO ASIGNADO Y EL APOYO QUE RECIBA POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO SON:

1. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA.
2. INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA.
3. ENSAYOS Y MUESTREOS.
4. BÚSQUEDA DE NUEVOS MÉTODOS Y TÉCNICAS.
5. ENSEÑANZA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE LOS AVANCES TÉCNICOS QUE SE VAN ESTUDIANDO Y/O DESARROLLANDO.
6. RESUMEN Y CONCLUSIONES.
7. INFORMACIÓN Y RECOMENDACIÓN.

ESTE DEPARTAMENTO DEBE ESTAR PLENAMENTE IDENTIFICADO CON LOS DEPARTAMENTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA, A FIN DE RECIBIR DE ELLOS LAS SOLICITUDES DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CUALES ACTÚE EN CONSECUENCIA; Y PRODUZ

CA RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN RUTINARIA, SOBRE LAS -
CUALES PUEDE EMITIR RECOMENDACIONES.

ESTA INVESTIGACIÓN SE LLEVA A CABO EN FORMA INDEPEN--
DIENTE DE LOS PROYECTOS, YA QUE EL DESARROLLO SE HACE
SOBRE ASPECTOS SIMPLES O COMPLEJOS RELATIVOS A SITUA--
CIONES GENERALES Y CON URGENCIA PARA SU PRESENTACIÓN.

LA INVESTIGACIÓN DEBE SER REVISADA CONTINUAMENTE CON
EL FIN DE EVALUAR DEBIDAMENTE LOS DESCUBRIMIENTOS REA
LIZADOS PARA FIJAR NUEVAS NORMAS Y ELABORAR PROGRAMAS
EFICIENTES.

TERRY NOS INDICA LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

1. INVESTIGAR TODO PROBLEMA ESPECIAL SOBRE PROCEDI--
MIENTOS QUE INVOLUCREN A DOS O MÁS DEPARTAMEN--
TOS.
2. ESCRIBIR Y REVISAR, TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE -
LA EMPRESA Y PONERLOS EN MANUALES APROPIADOS PA-
RA SU DISTRIBUCIÓN, PARA QUE CADA FUNCIONARIO AD
MINISTRATIVO, TENGA A LA MANO LOS PROCEDIMIENTOS_
QUE SE LLEVAN A CABO EN SU OFICINA O DEPARTAMEN-
TO.
3. HACER UNA REVISIÓN ANUAL DE TODOS LOS INFORMES -

QUE HAYA PRESENTADO UN DEPARTAMENTO PARA SU PROPIO USO O PARA USO DE OTRO DEPARTAMENTO.

4. ELABORAR PROGRAMAS PARA PREPARAR TRABAJADORES, - CON EL FIN DE MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL EMPLEO DE TODOS LOS PROCEDIMIENTOS.
5. EFECTUAR UN ESTUDIO DE TODAS LAS FORMAS Y PAPE-- LES NUMERADOS DE LA COMPAÑIA EN EL PERÍODO DETERMINADO.
6. ESTUDIAR NUEVAS MÁQUINAS Y EQUIPO PARA VER SI ES POSIBLE APROVECHARLOS PARA LAS NECESIDADES DE CADA DEPARTAMENTO.

TERRY NOS INDICA CON ESTAS FUNCIONES QUE EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEBE ESTAR SIEMPRE MEZCLADO EN TODO LO QUE OCASIONE PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA, YA QUE LA FORMA DE SOLUCIONARLOS ES MEDIANTE UN ESTUDIO PARA VER DONDE SE ENCUENTRAN LAS FALLAS Y DE ESTA FORMA APLICAR EL REMEDIO MÁS APROPIADO.

ESTE DEPARTAMENTO NO DEBE DE ENFOCARSE SÓLO AL PRESENTE, DEBE TOMAR EN CUENTA LA VISIÓN DEL FUTURO, PLANEANDO LOS CAMBIOS QUE PUEDE HABER, Y LOS POSIBLES PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR. POR LO TANTO AL REALIZAR UN ESTUDIO, NO SÓLO SE DEBE TENER EL INTERÉS EN SOLUCIO-

NARLO, SINO QUE LA SOLUCIÓN DEBE DE SERVIR, PARA QUE_ LOS CAMBIOS QUE HAYA EN UN FUTURO, NO ALTEREN LOS PRO_ CEDIMIENTOS.

PARA PODER CONOCER UN PROBLEMA EN TODOS SUS DETALLES_ DEBERÁ EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS - ESTUDIAR EL PLAN DE CUALQUIER ESTUDIO A REALIZAR:

1. DEFINIR EL PROBLEMA REAL.
2. REUNIR LOS DATOS DE LOS FACTORES QUE AFECTEN EL PROBLEMA.
3. ANALIZAR LOS DATOS Y DEMÁS INFORMACIÓN QUE AFECTEN AL PROBLEMA.
4. ESTABLECER UN CRITERIO REALISTA PARA MEDIR LOS - RESULTADOS.
5. EMPLEAR MODELOS PARA REPRESENTAR EL SISTEMA QUE SE ESTUDIA.
6. ENSAYAR CON LOS MODELOS, MEDIANTE UN PROBLEMA DE PRUEBA, PARA ASEGURARSE DE QUE REPRESENTA CORREC_ TAMENTE AL SISTEMA.
7. DETERMINAR EL RESULTADO OBTENIDO, POR MEDIO DE - LAS COMPROBACIONES NECESARIAS.

8. INFORMACIÓN CLARA Y COMPENSIBLE DEL DEPARTAMEN-
TO QUE LA SOLICITO.

PARA PODER DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES, EL DEPARTAMEN-
TO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, SE VALE DE LOS DIVER-
SOS MÉTODOS TÉCNICOS Y LOS CONOCIMIENTOS PREESTABLECI-
DOS QUE PUEDAN FACILITAR LA RESOLUCIÓN DE SUS PROBLE-
MAS.

PUEDE INCLUIRSE LA UTILIZACIÓN DE GRÁFICAS, MUESTREO_
ESTADÍSTICO, ANALISIS DE OPERACIÓN, CONTROL DE CALI--
DAD, USO DE LOS CONOCIMIENTOS Y MEZCLA DE LAS TÉCNI--
CAS Y CONOCIMIENTOS EN PLAN EXPERIMENTAL, TODO ESTO -
RESULTA ÚTIL EN ESTOS ESTUDIOS.

ESTE DEPARTAMENTO ELABORA INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIEN-
TOS, O SEA EL PLANTEAMIENTO POR ESCRITO DE LA FORMA -
EN QUE DEBERÁ REALIZARSE CADA OPERACIÓN.

- ELABORA LA REDACCIÓN DEL INSTRUCTIVO DEL PROCEDI--
MIENTO
- POLÍTICAS, LAS NORMAS GENERALES DE ACCIÓN, QUE SON
APLICABLES EN EL CAMPO CUBIERTO POR EL INSTRUCTIVO.
- FORMATOS, ESTOS JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE DEN

TRO DE LOS PROCEDIMIENTOS, PUES SON LOS INSTRUMENTOS_ CON LOS QUE ÉSTE SE CRISTALIZA

- EL DEPARTAMENTO DEFINE LAS FUNCIONES BÁSICAS QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS Y SE DISEÑA UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE VAYA - - ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA MISMA. ÉSTOS ASPECTOS SE EXPRESAN A TRAVÉS DE LO QUE SE DENOMINA COMO - ORGANIGRAMA U ORGANOGRAMA.

- SE ANALIZAN LAS CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL Y CON BASE EN ESTO, SE REDACTAN DESCRIPCIONES DE PUESTOS, PARA QUE TODOS SEPAN LO QUE DEBEN HACER, ASÍ COMO SUS ATRIBUCIONES.

- PERMITEN A LAS EMPRESAS PROGRESISTAS, LLEGAR A CONSIDERAR SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, PLANTEAMIENTO DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PROCEDIMIENTOS, COMO ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, QUE CAMBIAN TAN A MENUDO COMO SE VA REQUIRIENDO, PARA CAPITALIZAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS Y AFRONTAR A LA COMPETENCIA.

- LA GERENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS A TRAVÉS DE SU DEPARTAMENTO, DEBE PROPORCIONAR AYUDA TÉCNICA A OTROS DEPARTAMENTOS, Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE - LOS MISMOS DENTRO DE LA EMPRESA. TIENE UN PAPEL MUY

IMPORTANTE EN VIRTUD DE LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS AL ESTUDIAR E IMPLANTAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, LOS MÁS APROPIADOS PARA LA EMPRESA, ASÍ COMO SU SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

2.5 AYUDA QUE PRESTAN A LA EMPRESA

CADA DEPARTAMENTO EN LAS EMPRESAS LLEVA A CABO SU PROPIA PLANEACIÓN Y SU CONTROL, SIN QUE TENGA RELACIÓN O COORDINACIÓN CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, LO QUE HACE QUE HAYA EN CADA DEPARTAMENTO UNA PLANEACIÓN Y CONTROL FRACCIONADOS, PORQUE NO HAY COMUNICACIÓN O INTERRELACIÓN DE ACTIVIDADES QUE ESTEN ENCAMINADOS A LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, SINO CADA DEPARTAMENTO BUSCA ALCANZAR SUS METAS SIN IMPORTARLES O BRINDAR AYUDA A LOS DEPARTAMENTOS QUE LOS RODEAN. ESTO HACE QUE LAS FUNCIONES SE VEAN CON OBSTÁCULOS - QUE SON DIFÍCILES DE SALVAR, EN CAMBIO SI EXISTE ARMONIA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, SE AYUDARÁN MUTUAMENTE, LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES, SE REALIZARÁN MAS EFICIENTEMENTE, CON MAYOR FACILIDAD Y SE LOGRARÍA ALCANZAR - LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.

LOS PROCEDIMIENTOS AYUDAN A HACER DE LA PLANEACIÓN Y DEL CONTROL FRACCIONADO DE CADA DEPARTAMENTO, UNA PLANEACIÓN Y CONTROL INTEGRAL DE TODA LA EMPRESA, AYUDAN A DEFINIR LA SITUACIÓN Y A ELIMINAR LOS CONFLICTOS DE INTERESES QUE SIEMPRE HAY EN CUALQUIER EMPRESA. LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECEN CLARAMENTE CUALES ACTIVIDADES CORRESPONDEN A CADA DEPARTAMENTO DE -

LA EMPRESA.

CUANDO EMPIEZA A FUNCIONAR UNA EMPRESA, EL GERENTE DE ÉSTA, DEBE DE TENER BIEN DEFINIDO LA FORMA EN QUE DEBEN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, EMPEZANDO DESDE EL NIVEL MÁS IMPORTANTE QUE ES EL DE LA GERENCIA.

TENIENDO BIEN DEFINIDO QUE ES LO QUE SE VA A REALIZAR, QUE FUNCIÓN VAN A REALIZAR CADA DEPARTAMENTO, OBTENDRÁN RESULTADOS SATISFACTORIOS PARA LA EMPRESA.

DE ESTA MANERA, CADA JEFE DE LOS DEPARTAMENTOS BUSCARÁ REALIZAR DE LA MEJOR FORMA SUS ACTIVIDADES ASIGNADAS.

AL ESTABLECER SUS DEPARTAMENTOS UNA EMPRESA, NO VA A FUNCIONAR CORRECTAMENTE SI NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE ESTOS DEPARTAMENTOS, UN DEPARTAMENTO NO VA A ANALIZAR QUE ES LO QUE NECESITA OTRO, PORQUE LO QUE LE INTERESA ES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE LE CORRESPONDEN A SU ÁREA.

E.1) AYUDA QUE PRESTAN A LA GERENCIA

1. SE DEJA A LOS GERENTES LIBERTAD PARA QUE TOMEN -

DECISIONES DE MAYOR IMPORTANCIA REFERENTE A LA -
EMPRESA, DEJÁNDOLES MÁS TIEMPO PARA ESTAS LABO--
RES YA QUE NO TIENEN QUE INDICAR A SUS EMPLEADOS
LO QUE TIENEN QUE HACER, NI UTILIZAR SU TIEMPO -
PARA ENCONTRAR MEJORES FORMAS PARA REALIZAR LABORES
DESEMPEÑADAS EN SU ÁREA.

2. AYUDA AL ADIESTRAMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE LAS
FUNCIONES EN LOS PUESTOS, PARA CUANDO ENTRA UN -
NUEVO EMPLEADO A LA EMPRESA, POR CONSIGUIENTE, -
SE REDUCE LA ASESORIA POR PARTE DE LA GERENCIA.
3. AYUDAN A LA TOMA DE DECISIONES EN LOS TRABAJOS -
DE RUTINA, LO CUAL ESTÁ ESTABLECIDO
4. AYUDA A LA ACTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN CUANTO
A SUS FUNCIONES, LO QUE HACE QUE LA GERENCIA SE
DESPREOCUPE, YA QUE SIEMPRE ESTARÁ SEGURA DE QUE
SUS FUNCIONES NO ESTÁN ABSOLETAS NI CAUSANDO GASU
TOS INNECESARIOS.
5. PONE EN PRÁCTICA EN DETERMINAR TODA INSTRUCCIÓN_
POR ESCRITO, CON VISTAS A SU LEGIBILIDAD, SENCII-
LLEZ Y FLEXIBILIDAD. PUESTO QUE DEBE MANTENER -
INFORMADO A TODO EL PERSONAL CLAVE DE LOS CAMBIOS
QUE OCURRAN EN LA EMPRESA, EJEMPLO: GUÍAS DE -

TRABAJO A EJECUTAR, CLASIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LAS RESPONSABILIDADES, UNIFORMIDAD EN LA INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS, REVISIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONSTANTE, DE LOS CONTROLES, COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES, ELIMINACIÓN DE DUPLICIDADES INNESASARIAS, ETC.

6. LAS GRÁFICAS SON UN LENGUAJE ABREVIADO QUE PERMITEN LA COMPRESIÓN DE UN PROBLEMA EN PERÍODOS CORTOS, PUESTO QUE UN PROCEDIMIENTO PUEDE SER MOSTRADO EN UNA SOLA HOJA, POR MEDIO DE DIAGRAMAS DE FLUJO.
7. LOS MANUALES REPRESENTAN UN MEDIO DE COMUNICAR LAS DECISIONES DE LA ADMINISTRACIÓN, CONCERNIENTES A ORGANIZACIÓN, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, PORQUE PONEN EN PRÁCTICA TODAS LAS INSTRUCCIONES QUE HAY EN EL MANUAL, LO QUE SIGNIFICA RESPONSABILIDAD EN CASO DE FALLAS O ERRORES.

2.5.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS (EJEMPLO)

UN EJEMPLO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, PODRÍA SER UN SISTEMA DE FACTURACIÓN, EL MEDIO AMBIENTE ESTARÁ LIMITADO POR OTRAS FUNCIONES COMO VENTAS, CONTABILIDAD, MERCADOTECNIA, ETC., ANALIZANDO EL SISTEMA ENCONTRAMOS QUE ESTÁ FORMADO POR ELEMENTOS HUMANOS: MECANÓGRAFAS, FACTURISTAS, AUXILIARES DE FACTURACIÓN, ETC., ELEMENTOS MATERIALES: LA PAPELERÍA UTILIZADA, MÁQUINAS NECESARIAS, MOBILIARIO, ETC., ELEMENTOS TECNOLÓGICOS: EL PROCEDIMIENTO QUE DEBE SEGUIRSE EN LA ELABORACIÓN DE LA FACTURA, ÉSTE PODRÍA SER; AL RECIBIR LA NOTA DE REMISIÓN FIRMADA POR EL CLIENTE, SE ANOTA EL PRECIO DE VENTA AUTORIZADO DE CADA ARTÍCULO, SE HACEN LAS OPERACIONES ARITMÉTICAS Y SE VERIFICA EL DOCUMENTO ANTES DE PROCEDER A SU ENVIO AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

EL ELEMENTO TECNOLÓGICO ESTÁ CONSTITUIDO BÁSICAMENTE POR EL PROCEDIMIENTO: LA SECUENCIA CRONOLÓGICA DE PASOS QUE SE TIENEN QUE SEGUIR PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DEL SISTEMA. EL PROCEDIMIENTO ES EL LASO DE UNIÓN ENTRE TODOS LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA YA QUE INDICA EL MOMENTO Y LA FORMA EN QUE CADA UNO DEBE PARTICIPAR.

C A P I T U L O I I I

ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

3.1 ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

EN LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SE REGISTRAN EN FORMA SISTEMÁTICA Y SECUENCIAL LAS DIVERSAS OPERACIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA ORGANIZACIÓN.

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN SU CALIDAD DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS, TIENEN COMO OBJETIVOS:

1. RESUMIR EN FORMA ORDENADA, SECUENCIAL Y DETALLADA LAS OPERACIONES QUE SE EFECTÚAN, LOS ÓRGANOS QUE INTERVIENEN Y LOS FORMATOS O FORMAS A UTILIZAR PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
2. ESTABLECER FORMALMENTE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
3. PRECISAR RESPONSABILIDADES OPERATIVAS PARA LA EJECUCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PERMITE CONOCER EL FUNCIONAMIENTO INTERNO EN LO QUE RESPECTA A LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS, UBICACIÓN, REQUERIMIENTOS Y A LOS PUESTOS RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN, ASIMISMO AUXILIAN EN LA INDUCCIÓN AL PUESTO Y EN EL

· ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, YA QUE DESCRIBEN EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES POR PUESTOS.

ES UNA GUÍA DE TRABAJO A EJECUTAR, PROPORCIONANDO AL EMPLEADO UNA VISIÓN INTEGRAL DE SUS FUNCIONES.

AHORA BIEN, CUANDO SE EMPRENDA UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ES NECESARIO APLICAR UNA METODOLOGÍA.

A CONTINUACIÓN DAMOS LAS ETAPAS O PASOS QUE SE SIGUEN EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

- 1.- SOLICITUD Y PREPARACIÓN DEL ESTUDIO.
- 2.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- 3.- ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- 4.- DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCIÓN.
- 5.- IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO.
- 6.- MANTENIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

1A. ETAPA.

3.2 SOLICITUD Y PREPARACION DEL ESTUDIO

LA SOLICITUD PARA REVISAR O ELABORAR UN PROCEDIMIENTO DEBE HACERSE POR ESCRITO.

ES IMPORTANTE CONOCER EN FORMA GLOBAL LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA EN LA CUAL SE VA ACTUAR DE ESTA FORMA SE PODRÁ DEFINIR LA ESTRATEGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, IDENTIFICANDO: LAS FUENTES DE INFORMACIÓN, ACTIVIDADES POR REALIZAR, MAGNITUD Y ALCANCES DEL ESTUDIO E INSTRUMENTOS REQUERIDOS PARA EL TRABAJO.

SE DEBE DEFINIR CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

DELIMITACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO QUE VA ANALIZAR?

¿DÓNDE SE INICIA?

¿DE CUÁLES PASOS ESTÁ COMPUESTO?

¿DÓNDE TERMINA?

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿CUÁL ES EL VERDADERO PROBLEMA?

¿CUÁLES SON SUS EFECTOS?

¿QUE DEPARTAMENTOS INTERVIENEN?

EL ANALISTA AL RECIBIR LA ASIGNACIÓN DEL PROYECTO DE-

BE ENTERARSE CUIDADOSAMENTE DE LO QUE SE PIDE, ES DECIR COMPRENDER PERFECTAMENTE LO QUE SE REQUIERE Y EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE.

RECUERDE QUE:

"EL PROBLEMA QUE ESTÁ BIEN PLANTEADO ESTÁ MEDIO RESUELTO".

2A. ETAPA

3.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

CONSISTE EN RECABAR LOS DOCUMENTOS Y LOS DATOS EN GENERAL, QUE UNA VEZ ORGANIZADOS, ANALIZADOS Y SISTEMATIZADOS, PERMITAN CONOCER LOS PROCEDIMIENTOS TAL Y COMO OPERAN EN EL MOMENTO, Y POSTERIORMENTE PROPONER LOS AJUSTES QUE SE CONSIDEREN CONVENIENTES.

EN ESTA ETAPA SE DEBEN SEGUIR LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

- A) RECOPIAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ENTENDER EL DESARROLLO ACTUAL DE LAS OPERACIONES, DIRECTAMENTE CON LAS PERSONAS QUE LAS EJECUTAN.

- B) TOMAR TODOS LOS DATOS POR ESCRITO PARA EVITAR - QUE LOS DETALLES SE OLVIDEN.
- C) SE DEBE PROFUNDIZAR LO MÁS QUE SE PUEDA, HASTA - LLEGAR A LOS DETALLES, YA QUE ÉSTOS DAN LA PAUTA PARA REALIZAR LAS MEJORAS O CAMBIOS, SI ES NECESARIO ENTREVISTAR 2 O MÁS VECES A LAS PERSONAS QUE LAS EJECUTAN.
- D) SE DEBE TOMAR EN CUENTA TODAS LAS FORMAS QUE SE UTILIZAN (ASPECTO QUE TRATAMOS EN UN CAPÍTULO - POR SEPARADO YA QUE LO CONSIDERAMOS DE IMPORTANCIA PARA ESTE ESTUDIO).
- E) REVISAR EL ÁREA DE TRABAJO, ASÍ COMO EL MOBILIARIO Y EQUIPO CON QUE SE CUENTA.

AHORA BIEN, EL RESULTADO DE LA PREPARACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EN GRAN PARTE SE PLASMA RÁ EN UN CUESTIONARIO EL CUAL CONTENDRÁ PREGUNTAS COMO LAS SIGUIENTES:

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO.
- 2.- NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA.
- 3.- TIEMPO EN ESE PUESTO.

4. ¿CÓMO SABE QUE DEBE INICIAR SU TRABAJO EN ESE -
PROCEDIMIENTO?
5. ¿QUÉ RECIBE O QUÉ NECESITA RECIBIR PARA EFECTUAR
LO? (ORDEN VERBAL, ORIGINAL O COPIAS DE FORMATOS)
6. ¿DE DÓNDE LO RECIBE? ¿QUIÉN LO ENVIA?
7. ¿QUÉ HACE CON LO RECIBIDO? (FIRMAR, VISTO BUENO,
COPIAR, BUSCAR, ETC.)
8. ¿CUÁNDO SE DEBE HACER O SE HACE ESTE TRABAJO?
9. ¿QUÉ ENVIA O COMUNICA A OTROS PUESTOS O PERSONAS?
(DAR NOMBRE Y DESCRIPCIÓN)
10. ¿A DÓNDE LO ENVIA? (QUIEN LO RECIBE)
11. ¿CUÁNDO LO ENVIA?
12. ¿CÓMO SABE SI SU TRABAJO FUE CORRECTO?
13. ¿CÓMO SE ACTUA EN CASO DE ERROR?
14. ¿PRINCIPALES DIFICULTADES O PROBLEMAS QUE SE TIE
NEN EN ESTE TRÁMITE Y SUGERENCIAS DEL EMPLEADO -
PARA EVITARLOS?
15. PRINCIPALES ERRORES QUE SE PUEDAN COMETER Y SU -
CAUSA.
16. SUGERENCIAS DEL EMPLEADO PARA MEJORAR SU TRABAJO.

PARA LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS, EL ANALISTA DEBE -

TENER MUCHO TACTO CON LOS ENTREVISTADOS, YA QUE HAY -
 DE TODOS LOS TIPOS, DESDE LA PERSONA QUE COOPERA AM--
 PLIAMENTE, HASTA AQUELLA QUE VE ULTRAJADO SU TRABAJO Y
 SE NIEGA ROTUNDAMENTE A DAR INFORMACIÓN.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

LAS TÉCNICAS QUE USUALMENTE SE UTILIZAN PARA RECABAR_
 LA INFORMACIÓN NECESARIA SON:

- A) LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.
- B) LA ENTREVISTA DIRECTA.
- C) OBSERVACIÓN DE CAMPO

LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL CONSISTE EN LA SELECCIÓN_
 Y EL ANALISIS DE AQUELLOS ESCRITOS QUE CONTIENEN DA--
 TOS DE INTERÉS RELACIONADOS CON LOS PROCEDIMIENTOS; -
 PARA ELLO, SE ESTUDIAN DOCUMENTOS TALES COMO:

BASES JURÍDICO- ADMINISTRATIVAS, DIARIOS OFICIALES, -
 REGISTROS CONTABLES, ACTAS DE REUNIONES, CIRCULARES,_
 OFICIOS Y TODOS AQUELLOS QUE CONTENGAN INFORMACIÓN RE
 LEVANTE PARA EL ESTUDIO.

LA ENTREVISTA DIRECTA CONSISTE BÁSICAMENTE EN REUNIR-

SE CON UNA O VARIAS PERSONAS Y EN CUESTIONARLAS ORIENTADAMENTE PARA OBTENER INFORMACIÓN. ESTE MEDIO PERMITE ADQUIRIR INFORMACIÓN MÁS COMPLETA, PUESTO QUE EL ENTREVISTADOR AL TENER UNA RELACIÓN DIRECTA CON EL ENTREVISTADO PUEDE, ADEMÁS DE RECIBIR RESPUESTAS, PERCIBIR ACTITUDES.

PARA QUE LA ENTREVISTA SE DESARROLLE CON ÉXITO ES CONVENIENTE OBSERVAR LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

1. TENER CLARO EL OBJETIVO DE LA MISMA PARA LO QUE SE RECOMIENDA ELABORAR PREVIAMENTE UNA GUÍA DE ENTREVISTA QUE CONTenga LOS PRINCIPALES PUNTOS QUE SE DESEAN INVESTIGAR.
2. CONCERTAR PREVIAMENTE LA CITA, A FIN DE QUE EL ENTREVISTADO ESTÉ DEBIDAMENTE PREPARADO PARA PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN Y EVITAR INTERRUPCIONES.
3. VERIFICAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE OTRAS FUENTES.
4. NO HAY QUE CRITICAR, SUGERIR CAMBIOS O ACONSEJAR DURANTE LA ENTREVISTA.

LA OBSERVACIÓN DE CAMPO CONSISTE EN ACUDIR AL LUGAR U OFICINA EN DONDE SE DESARROLLAN LOS PROCEDIMIENTOS, Y

OBSERVAR ATENTAMENTE TODO LO QUE SUCEDE ALREDEDOR; PA
RA ELLO, ES NECESARIO ANOTAR TODO LO QUE SE CONSIDERE
RELEVANTE; ESTO PERMITE VERIFICAR O MODIFICAR LA INFOR
MACIÓN RECABADA EN LAS ENTREVISTAS.

LA OBSERVACIÓN DE CAMPO ES MUY IMPORTANTE, YA QUE PER
MITE DEFINIR Y DETECTAR CON MAYOR PRECISIÓN LOS PRO--
BLEMAS; ASIMISMO PERMITE DESCUBRIR DATOS VALIOSOS OMI
TIDOS DURANTE LAS ENTREVISTAS.

3A. ETAPA

3.4 INTEGRACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

UNA DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER
UN ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ES MENTE ANA
LÍTICA, YA QUE ASÍ PODRÁ DISTINGUIR LA CAUSA DE UN -
PROBLEMA Y SUS SÍNTOMAS.

INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

UNA VEZ QUE SE HA RECABADO LA INFORMACIÓN DE LAS ÁREAS
INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO, SE PROCEDERÁ A ORDENAR LA
INFORMACIÓN, A EFECTO DE PODER UNIR LAS OPERACIONES -

IMPLICADAS EN EL PROCEDIMIENTO QUE SE INVESTIGA, LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN Y LOS FORMATOS QUE SE UTILIZAN.

PARA EFECTUAR UNA INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE -
FACILITE SU ANÁLISIS, SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIEN-
TES ASPECTOS:

A) OBJETIVOS DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE TRABAJO Y DEL O LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE ESTUDIAN, ES DECIR QUE EL PROCEDIMIENTO TENGA COMO PROPÓSITO APOYAR LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL -
ÁREA EN ESTUDIO.

B) FUNCIONES Y OPERACIONES SE REQUIERE DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE ESTÁN RELACIONADAS CON EL PROCEDIMIENTO.

C) EQUIPO DE AMBIENTE LABORAL SE DEBE TOMAR EN CUENTA EL EQUIPO DE TRABAJO QUE SE UTILIZA PARA -
CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES, ES DECIR, SI ÉSTE -
ES SUFICIENTE Y APROPIADO Y SI LA DISTRIBUCIÓN -
EN EL ÁREA DE TRABAJO ES LA ADECUADA.

EN LO QUE RESPECTA AL AMBIENTE LABORAL, SE DEBE

OBSERVAR COMO FLUYEN LOS PROCEDIMIENTOS, QUE CON DICCIONES DE VENTILACIÓN, RUIDO E ILUMINACIÓN PREVALECN Y, EN GENERAL, DETECTAR TODOS AQUELLOS - ASPECTOS QUE APOYEN U OBSTACULICEN LAS LABORES - DEL PERSONAL.

- D) RELACIONES DE TRABAJO Es importante el conocer LAS RELACIONES HUMANAS QUE SE ESTABLECEN DENTRO DEL ÁREA, PARA DETERMINAR EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PREVALECE.

Es conveniente detectar, LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES Y FLUJO DE LA COMUNICACIÓN FORMAL.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CONSTITUYE UNA DE LAS PARTES MÁS IMPORTANTES DEL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS, CONSISTE FUNDAMENTALMENTE EN ESTUDIAR CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE INFORMACIÓN O GRUPOS DE DATOS QUE SE INTEGRARON DURANTE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, CON EL PROPÓSITO DE OBTENER UN DIAGNÓSTICO QUE REFLEJE LA REALIDAD OPERATIVA.

PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RECABADA ES CONVENIENTE RESPONDER A LOS SIGUIENTES CUESTIONAMIENTOS FUNDAMENTALES:

¿QUÉ TRABAJO SE HACE? SE CUESTIONA SOBRE EL TIPO DE LABORES QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA Y LOS RESULTADOS QUE DE ÉSTAS SE OBTIENEN, ES DECIR QUE OPERACIONES SE EFECTÚAN PARA LOGRAR EL OBJETIVO.

¿QUIÉN LO HACE? SE REFIERE A LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Y AL FACTOR HUMANO, YA SEA COMO INDIVIDUOS O COMO GRUPOS, Y A SUS APETITUDES PARA LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO ESPECÍFICO.

¿CÓMO SE HACE? SE REFIERE A LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS APLICADOS PARA REALIZAR EL TRABAJO Y LA MANERA EN QUE HAN SIDO ADOPTADOS Y ADAPTADOS EN EL ÁREA.

¿CUÁNDO SE HACE? SE REFIERE A LA INFORMACIÓN SOBRE LA ESTACIONALIDAD Y SECUENCIA DEL TRABAJO, ASÍ COMO A LOS HORARIOS Y TIEMPOS REQUERIDOS PARA OBTENER RESULTADOS O TERMINAR UNA ACTIVIDAD.

¿DÓNDE SE HACE? SE REFIERE A LA UBICACIÓN GEO--
GRÁFICA, FUNCIONALIDAD DE LOS LOCALES Y DISTRIBU
CIÓN INTERNA DEL ESPACIO CON RELACIÓN A LAS ACTI
VIDADES DEL PERSONAL.

¿POR QUÉ SE HACE? BUSCAR LA JUSTIFICACIÓN DE LA
EXISTENCIA DE ESE TRABAJO O DE SU PROCEDIMIENTO;
TAMBIÉN SE PRETENDE CONOCER LOS OBJETIVOS DE LAS
ACTIVIDADES QUE INTEGRAN EL PROCEDIMIENTO.

4A. ETAPA

3.5 DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCIÓN

EN ESTA ETAPA ES BIEN IMPORTANTE LA CREATIVIDAD QUE -
EL ANALISTA POSEE PARA PODER DESCRIBIR UN MEJOR MÉTO-
DO DE HACER LAS COSAS.

A BASE DE PRÁCTICA EL ANALISTA VA A COMPRENDER QUE -
SIEMPRE VA A ENCONTRAR UNA O VARIAS FORMAS PARA LOGRAR
EL COMETIDO DE CADA UNO DE LOS PASOS DEL PROCEDIMIEN-
TO, POR LO QUE SOLO QUEDARÁ DETERMINAR EN CADA CASO -
EL MÉTODO MEJOR.

EL ANALISTA CUENTA CON UNA SERIE DE TÉCNICAS QUE LE -
PERMITEN SELECCIONAR ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS LA ME-
JOR.

QUE VAN DESDE EL CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD, EL - -
CAMBIO EN EL MÉTODO MANUAL QUE SE SIGUE EN LOS DISTIN
TOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO, CAMBIOS EN LA DISPOSICIÓN
DEL LUGAR DE TRABAJO, ADQUISICIÓN DE NUEVO EQUIPO O -
REDISEÑO DE LOS FORMATOS EN USO.

ES NECESARIO CONSIDERAR ALGUNAS OPCIONES PARA MEJORAR -
Ó DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO: LOS CUALES SE PRESENTAN A

CONTINUACIÓN.**4.1 ELIMINAR:**

LA PRIMERA Y MÁS IMPORTANTE ES ELIMINAR LO QUE NO SEA ABSOLUTAMENTE NECESARIO. CUALQUIER OPERACIÓN, CUALQUIER DETALLE, QUE NO SEA INDISPENSABLE DEBEN SER ELIMINADOS.

4.2 COMBINAR:

SI NO PUEDE ELIMINARSE ALGO, ENTONCES EL SIGUIENTE PUNTO ES COMBINAR ALGÚN PASO DEL PROCEDIMIENTO CON OTRO, A EFECTO DE SIMPLIFICAR EL TRÁMITE.

CUANDO SE COMBINA, GENERALMENTE SE ELIMINAN ALGUNOS DETALLES, COMO UN REGISTRO, UNA OPERACIÓN, ETC.

4.3 CAMBIAR:

EN ESTE PUNTO DEBE REVISARSE, SI ALGÚN CAMBIO QUE PUEDA HACERSE EN EL ORDEN, EL LUGAR O LA PERSONA QUE REALIZA UNA ACTIVIDAD, PUEDE SIMPLIFICAR EL TRABAJO. LOS PROCEDIMIENTOS PUEDEN SIMPLIFICARSE CAMBIANDO LA SECUENCIA DE LAS OPE

RACIONES.

4.4 MEJORAR:

ALGUNAS VECES ES IMPOSIBLE ELIMINAR, COMBINAR O CAMBIAR, EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS EL RESULTADO - MÁS PRÁCTICO SE LOGRA MEJORANDO EL PROCEDIMIENTO, REDISEÑANDO UNA FORMA, UN REGISTRO O UN INFORME, HACIENDO UNA MEJORA AL INSTRUMENTO O EQUIPO EMPLEADO.

5A. ETAPA

3.6 IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO

AHORA BIEN, SERÁ NECESARIO LLEVAR A LA PRÁCTICA EL PROCEDIMIENTO Y EXISTE LA COLABORACIÓN DEL PERSONAL, PODEMOS DECIDIR EL CAMBIO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO DE UN MOMENTO A OTRO.

EXISTIENDO LA POSIBILIDAD, DE QUE SE REQUIERA HACER PEQUEÑOS AJUSTES EN EL PROCEDIMIENTO EN EL MOMENTO EN EL QUE SEAN DETECTADOS, YA QUE EL MEJOR PROCEDIMIENTO NO ESTÁ EXCENTO DE ERRORES Y ES IMPORTANTE CORREGIR--

LOS TAN PRONTO COMO SE CONOCEN.

LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO NUEVO, SE PODRÁ -
REALIZAR SIN MAYORES COMPLICACIONES, SI SE TOMA EN -
CUENTA Y SE MANTIENE COMUNICACIÓN PERMANENTE A LO LAR
GO DE TODO EL ESTUDIO, CON LAS PERSONAS BENEFICIADAS
CON EL CAMBIO Y LOS JEFES INMEDIATOS DE ÉSTOS.

EN LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO SE SEGUIRÁN
LOS SIGUIENTES PASOS:

1. PRESENTACIÓN A LOS JEFES DE LAS ÁREAS BENEFICIA-
DAS

ESTE PUNTO SE REALIZA SI SE MANTIENE COMUNICACIÓN
PERMANENTE CON LOS JEFES DE LAS ÁREAS AFECTADAS.
SIN EMBARGO ES NECESARIO HACER UNA PRESENTACIÓN_
COMPLETA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO, PARA QUE EN
CASO NECESARIO, SE LE HAGAN LOS ÚLTIMOS AJUSTES,
YA QUE LOGRADA LA APROBACIÓN DE LOS JEFES, ESTA-
RÁ PRACTICAMENTE OBTENIDA LA AUTORIZACIÓN DE LAS
AUTORIDADES SUPERIORES.

2. AUTORIZACIÓN DE LA O LAS PERSONAS CORRESPONDIENTES

PARA LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO SE_

REQUERIRÁ LA AUTORIZACIÓN, DE LA PERSONA Ó PERSONAS CON MAYOR JERARQUÍA EN EL ÁREA EN EL QUE SE APLICARÁ EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.

PREPARANDO UN INFORME DETALLADO SOBRE EL PROCEDIMIENTO UTILIZADO, Y EL PROPUESTO, EXPONIENDO LAS RAZONES EN QUE SE FUNDAMENTAN LOS CAMBIOS.

- 2.1 ACLARANDO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE AMBOS PROCEDIMIENTOS.
 - 2.2 HABRÁ DE ESPECIFICARSE EL COSTO DE IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO.
 - 2.3 LAS DECISIONES EJECUTIVAS NECESARIAS PARA APLICAR EL NUEVO PROCEDIMIENTO.
 - 2.4 ACEPTACIÓN DEL PERSONAL BENEFICIADO POR EL CAMBIO.
3. ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

EN EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL, DEBERÁ DEJARSE CLAROS TODOS LOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO.

EN MUCHAS OCASIONES, EL PROPIO ANALISTA HARÁ LA DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO.

ENSEGUIDA EL EMPLEADO REALIZARÁ EL TRABAJO, RECI BIENDO DE INMEDIATO LAS CORRECCIONES POR PARTE DEL ANALISTA.

POCO A POCO A MEDIDA QUE AVANZA EL CONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO, SE IRÁ RETIRANDO LA SUPERVISIÓN DEL ANALISTA.

4. VERIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA.

DESPUÉS DE UN TIEMPO DE IMPLANTADO EL NUEVO PROCEDIMIENTO SE RECOMIENDA QUE SE REALICE UNA REVISIÓN DE SORPRESA, PARA VERIFICAR QUE SE ESTÉN RESPETANDO LAS NORMAS DICTADAS EN EL INSTRUCTIVO DEL PROCEDIMIENTO IMPLANTADO.

5. DOCUMENTACIÓN DEL ESTUDIO.

PARA FINALIZAR LA ETAPA DE IMPLANTACIÓN, SÓLO RESTA AL ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, EFECTUAR LA DOCUMENTACIÓN DEL ESTUDIO, ES DECIR RECOPIRAR Y FORMAR UN EXPEDIENTE CON LOS DOCUMENTOS Y PAPELES PRINCIPALES QUE SE UTILIZARON DURANTE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO.

A) SOLICITUD DEL ESTUDIO Y LA INFORMACIÓN RECA BADA.

- B) OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: CUESTIONARIOS LEVANTADOS.
- C) ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.
- D) DOCUMENTO FINAL QUE SE APROBÓ.

TODO LO ANTERIOR ES DE UTILIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, PARA CUANDO SE REQUIERE VOLVER A REALIZAR UN ESTUDIO DENTRO DE ESA ÁREA, O CUANDO SE TIENEN PROBLEMAS AFINES EN OTRAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN.

6A. ETAPA

3.7 MANTENIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO.

ESTE MANTENIMIENTO, SE BASA EN UNA REVISIÓN PERIÓDICA, EN DONDE SE CONSTATA SI SE ESTÁN LLEVANDO A LA PRÁCTICA LOS INSTRUCTIVOS DEL PROCEDIMIENTO,

LA REVISIÓN SE HARÁ SEGÚN LA COMPLEJIDAD DEL PROCEDIMIENTO, YA QUE UN PROCEDIMIENTO SENCILLO PERMANECERÁ MÁS TIEMPO SIN CAMBIOS.

AHORA BIEN, CUALQUIER CAMBIO QUE MEJORE UN PROCEDIMIENTO, DEBE DE REGISTRARSE DE INMEDIATO EN EL INSTRUCTIVO DEL PROCEDIMIENTO RESPECTIVO.

CAPITULO IV.

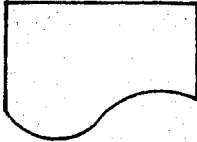
" SIMBOLOGIA "

4.1 SIMBOLOGÍA.

TRATANDO DE UNIFICAR CRITERIOS, SE MANEJARÁN LA SIGUIENTE SIMBOLOGÍA (A.N.S.I.), AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE, UTILIZADA EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS, LA CUAL SERVIRÁ PARA LA DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS:



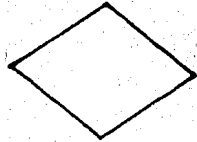
INICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDI-
MIENTO.



DOCUMENTO O FORMATO.



OPERACIÓN.



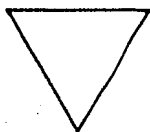
DECISIÓN O ALTERNATIVA.



CONECTOR DE PÁGINA O PRECEDI-
MIENTO.



IDENTIFICACIÓN DEL TEXTO EN EL
DIAGRAMA.

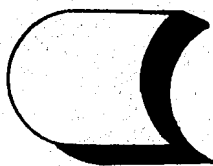


ARCHIVO O ALMACÉN.

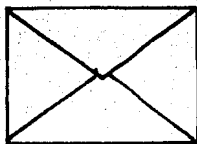
OTROS SÍMBOLOS CONVENCIONALES, QUE SE PUEDEN UTILIZAR -
SON LOS SIGUIENTES:



EXPEDIENTE.



LIBRETA DE CONTROL.



SOBRE DE CORRESPONDENCIA.



REGLÓN QUE INDICA EL DESTINO
DE LOS DOCUMENTOS FUERA DEL -
PROCEDIMIENTO.

4.2 EJEMPLO

PARA REALIZAR LA DIAGRAMACIÓN, SE UTILIZARÁ LA PLANTILLA;
FLOWCHART TEMPLATE, CONFORMS TO A.N.S.I STANDARD.

SE MENCIONARÁ CÓMO SE DEBEN UTILIZAR CADA UNO DE LOS SÍM-
BOLOS ANTES MENCIONADOS:

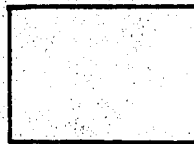
- 1.- SE SUGIERE HACER UN BORRADOR DEL PROCEDIMIENTO, AN-
TES DE PASARLO A LA HOJA DE DIAGRAMACIÓN, CON OBJE-
TO DE DISTRIBUIR LAS COLUMNAS, EL TEXTO Y LA SIMBO-
LOGÍA.
- 2.- SE UTILIZARÁ, SIEMPRE QUE SE INICIE O TERMINE UN -
PROCEDIMIENTO:



- 3.- CUANDO SE ORIGINE O SE ELABORA UN DOCUMENTO:

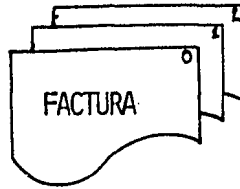


- 4.- TODA OPERACIÓN SE ANOTARÁ DENTRO DEL SÍMBOLO DE LA
MISMA, LO MÁS BREVE POSIBLE, EJEMPLO: LEE, TURNA, -
ELABORA, REvisa, ETC...

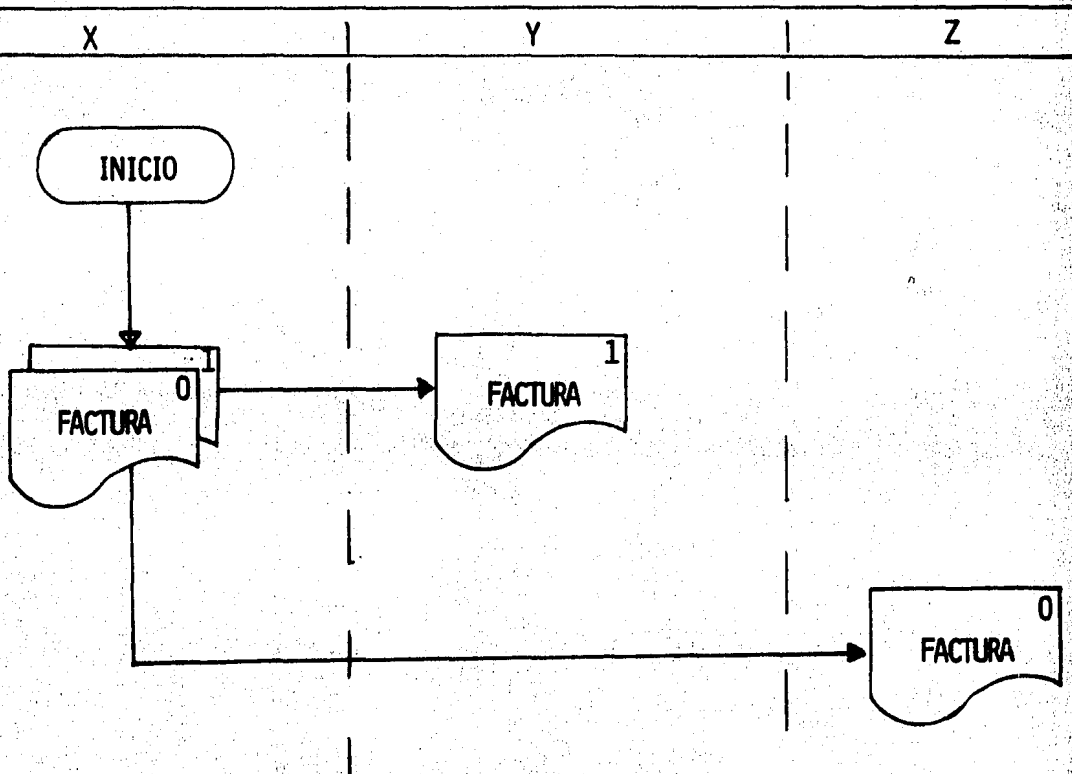


**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 5.- EN EL SÍMBOLO DE DOCUMENTO, SE ANOTARÁ EL NOMBRE -
DEL MISMO, ASÍ COMO EL NÚMERO DE TANTOS, EJEMPLO:



- 6.- EL FLUJO DE INFORMACIÓN SE REPRESENTARÁ CON UNA FLECHA QUE INDIQUE LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES O LA DIRECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS, DESDE SU ORIGEN HASTA SU DESTINO, EJEMPLO:



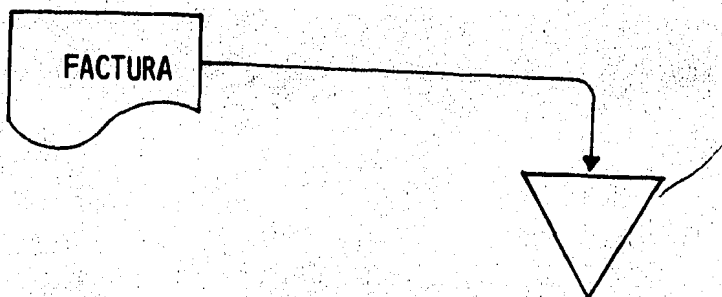
- 7.- PARA CONECTAR UN PROCEDIMIENTO CON OTRO, SE ASIGNARÁ LA CLAVE RESPECTIVA DE LA SIGUIENTE MANERA:



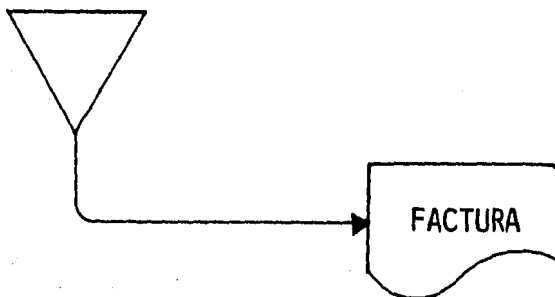
- 8.- PARA CONECTAR UNA HOJA DE DIAGRAMACIÓN CON OTRA, SE ASIGNARÁN FLECHAS DENTRO DEL CONECTOR, EJEMPLO:



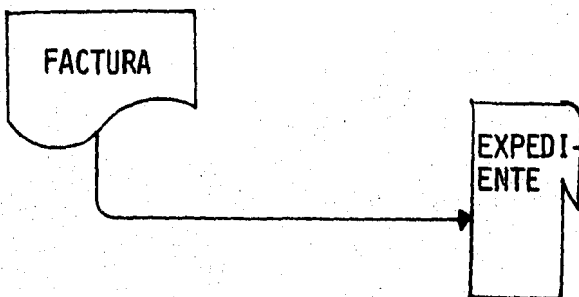
- 9.- EL ARCHIVO DE UN DOCUMENTO SE REPRESENTARÁ DE LA SIGUIENTE FORMA:



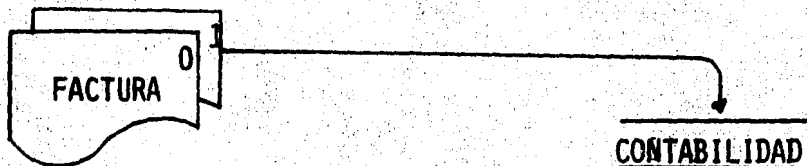
- 10.- LA EXTRACCIÓN DE ARCHIVO, SE EFECTÚA DE LA SIGUIENTE MANERA:



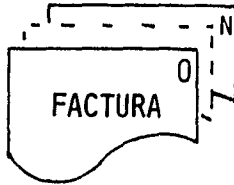
- 11.- LA INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS, A UN EXPEDIENTE O LA CREACIÓN DEL MISMO, SE REPRESENTARÁ DE LA SIGUIENTE MANERA :



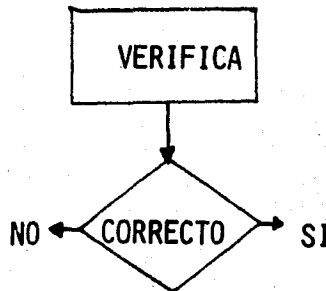
- 12.- CUANDO UN DOCUMENTO SEA TURNADO, A UNA ÁREA QUE NO TENGA INTERVENCIÓN DIRECTA CON EL PROCEDIMIENTO, - SE DIAGRAMARÁ UN RENGLÓN EN LA COLUMNA DE LA SIGUIENTE MANERA:



- 13.- CUANDO EL DOCUMENTO CONSTA DE UN EXTENSO DE COPIAS SE INDICARÁ ASÍ:



- 14.- ANTES DE UNA DECISIÓN SE DIAGRAMARÁ UNA OPERACIÓN, -
EJEMPLO:



SI SON VARIAS ALTERNATIVAS, SE DIAGRAMAN LOS ROMBOS QUE SEAN NECESARIOS.

- 15.- LA IDENTIFICACIÓN DEL TEXTO DENTRO DEL DIAGRAMA, SE REPRESENTARÁ DE LA SIGUIENTE FORMA:

①



- 16.- CUANDO SE EFECTÚE LA DIAGRAMACIÓN, SE TRATARÁ DE -
SIMPLIFICAR LO MÁŠ POSIBLE, SIN SACRIFICAR SIMBOLO
GÍA QUE PARESCA OBVIA.

CAPITULO V.

FORMATOS.

FORMATOS

5.1 DEFINICION DE FORMA:

- 1.- ES UN VEHÍCULO PARA LA COMUNICACIÓN DE RUTINA USUALMENTE EN PAPEL, CON ESPACIOS EN BLANCO PARA OBTENER INFORMACIÓN.

EXISTEN FORMAS MUY CONOCIDAS, LAS CUALES SON USADAS POR LA MAYORÍA DE LAS GENTES, COMO SON: RECIBO DE LUZ, PAGO DE TELÉFONO, PAGO DE AGUA, CHEQUES, PAGARÉS, SOLICITUDES DE EMPLEO, ETC.

TAMBIÉN EXISTEN FORMAS, QUE SON USADAS SOLAMENTE POR EL PERSONAL DIRECTAMENTE INVOLUCRADO EN UN PROCESO DE TRABAJO, COMO PUEDEN SER: ORDENES DE FABRICACIÓN, HOJAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS, DE VALUACIÓN DE PUESTOS, HOJAS DE TRABAJO, ETC.

PARA ESTABLECER SI UN PAPEL DENTRO DE LO QUE SE DENOMINA FORMA, SE DEBE DETERMINAR SU FUNCIÓN EN RELACIÓN A UN PROCEDIMIENTO O SISTEMA ADMINISTRATIVO.

CUALQUIER DOCUMENTO IMPRESO QUE NO SEA UN ESLABÓN ESCENCIAL, EN UN PROCEDIMIENTO O MEDIO PARA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA, DEBE SER EXCLUIDO PARA UN CONTROL DE FORMAS.

LAS FORMAS SON UN MEDIO PARA CONTROLAR EL TRABAJO CON LA INFORMACIÓN REGISTRADA.

5.2 IMPORTANCIA DE LA INFORMACION

LA FORMA ES LA PORTADORA DE LA INFORMACIÓN, DE SU TRANSMISIÓN. LA IMPRENTA HIZO POSIBLE LA REALIZACIÓN DE LAS FORMAS, LA ESPECIALIZACIÓN, CADA DÍA MAYOR LAS HIZO NECESARIAS.

LA INFORMACIÓN SIEMPRE HA SIDO NECESARIA EN CUALQUIER EMPRESA, PUESTO QUE SU IMPORTANCIA RADICA EN CONOCER, ESTA INFORMACIÓN DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.

CADA DEPARTAMENTO TIENE DIVERSAS FUNCIONES Y A SU VEZ, NECESITA TRABAJAR O REALIZAR ACTIVIDADES CON INFORMACIÓN QUE RECIBA DE OTRO DEPARTAMENTO, PUEDE TAMBIÉN ESTAR LABORANDO A BASE DE RECIBIR Y TURNAR INFORMACIÓN A OTROS DEPARTAMENTOS.

LA FORMA ES LA QUE SE ENCARGA, COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, DE LLEVAR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE DEPARTAMENTOS, HASTA SU REGISTRO O ARCHIVO.

LA FORMA FUE DISEÑADA PARA CAPTAR, DAR A CONOCER, TRANSMITIR_ TODO TIPO DE INFORMACIÓN DE CUALQUIER LUGAR A OTRO.

5.3 ANALISIS Y DISEÑO DE FORMAS

CONSIDERACIONES PREVIAS

LA PRIMERA PREGUNTA QUE HABRÁ DE CONTESTARSE AL HACER EL DISEÑO Y ANÁLISIS DE FORMAS ES ¿PARA QUÉ SE QUIERE ESTA FORMA? - ¿CUÁL ES SU USO?

UNA VEZ QUE SE HA DEFINIDO EL OBJETO DE LA FORMA, SE REQUIERE IDENTIFICAR CUALES SON LOS DATOS O LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE REGISTRAR A EFECTO DE QUE LA FORMA CUMPLA CON SU "RAZON DE SER". EN ESTE SENTIDO LOS DATOS QUE CONTIENE UNA FORMA DEBEN SER PERTINENTES Y SUFICIENTES.

LA PERTINENCIA DE LOS DATOS DE UNA FORMA, SE REFIERE A QUE PARA EFECTO DE CUMPLIR CON SU OBJETO, LOS DATOS REGISTRADOS SIGNIFIQUEN ALGO.

POR OTRO LADO, ES NECESARIO IDENTIFICAR PRECISAMENTE, CUALES DATOS DEBE CONTENER LA FORMA, PARA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE SU USO SE DEBE TENER CUIDADO DE NO REGISTRAR NI MÁS NI MENOS DE LA INFORMACIÓN NECESARIA, PARA QUE LA FORMA CUMPLA ADECUADAMENTE CON SU OBJETIVO, ESTO ES LO QUE LLAMAMOS SUFICIENCIA DE LA FORMA.

5.4 CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES PARA SU DISEÑO

1.- IDENTIFICACION.

EL ENCABEZADO DE LA FORMA DEBE CUMPLIR CON LA FUNCIÓN DE SEÑALAR A LOS USUARIOS O LECTORES, EL LUGAR EN EL QUE SE GENERA ÉSTA. REGULARMENTE SE INICIA CON EL NOMBRE DE LA EMPRESA Y EN OCASIONES SE ACOMPAÑA DEL "LOGO TIPO" DE LA EMPRESA.

INMEDIATAMENTE DESPUÉS SE DEBE SEÑALAR EL NOMBRE DE LA FORMA, EN ESTE SENTIDO, ES IMPORTANTE QUE EL SÓLO NOMBRE DE LA FORMA DENOTE EL CONTENIDO DE LA MISMA Y SU OBJETIVO.

POR OTRO LADO, ES CONVENIENTE EVALUAR LA POSIBILIDAD DE ASIGNAR CLAVES QUE IDENTIFIQUEN A CADA UNA DE LAS FORMAS, YA QUE ÉSTO, EN OCASIONES FACILITA SU MANEJO.

2.- CONTENIDO.

UNA VEZ QUE SE HAN IDENTIFICADO O DEFINIDO LOS DATOS O INFORMACIÓN QUE DEBERÁ CONTENER EL FORMATO, SERÁ NECESARIO ASIGNAR UN ORDEN DE IMPORTANCIA A LOS MISMOS, PRETENDIENDO QUE SE DESTAQUEN, EN EL ORDEN LA PRESENTACIÓN, AQUELLOS QUE RESULTEN MÁS RELEVANTES.

3.- PRESENTACION.

ES NECESARIO CONSIDERAR QUE LAS FORMAS TENGAN UNA PRESENTACIÓN QUE RESULTE ATRACTIVA A LA VISTA Y PRÁCTICA PARA SU LLENADO, LECTURA Y PROCESO. AL RESPECTO ES CONVENIENTE QUE SE RESALTEN Y SEPAREN LOS DATOS QUE SE REGISTREN, PARA ESTO ES PROVECHOSO UTILIZAR LÍNEAS DOBLES Y/O DE DIFERENTE GROSOR.

4.- DISTRIBUCION DE ESPACIOS.

ES SUMAMENTE IMPORTANTE QUE SE ASIGNEN ESPACIOS ADECUADOS AL TIPO DE INFORMACIÓN QUE SE VA A REGISTRAR, VARIANDO POR EJEMPLO, SI SE REFIERE A CIFRAS O CONCEPTOS, ASÍ COMO EL CRITERIO PARA SU LLENADO (EN FORMA MANUSCRITA O CON MÁQUINA DE ESCRIBIR), ASÍ MISMO SE DEBE TENER EN CUENTA EL EVITAR HACER ANOTACIONES VERTICALES O DIAGONALES.

5.- TITULOS IMPRESOS.

EN LA INFORMACIÓN IMPRESA EN LA FORMA, SE DEBERÁ TENER CUIDADO EN NO PRESENTAR PALABRAS INCOMPLETAS O ABREVIADAS QUE HAGAN DIFÍCIL SU LLENADO.

ES ADECUADO CONSIDERAR LA POSIBILIDAD, DE INCLUIR VARIABLES O ALTERNATIVAS ESPECÍFICAS, LAS CUALES PUEDEN SER

REGISTRADAS CON UNA SIMPLE EQUIS (X), Y DE ESTA MANERA
SE AGILICE EL LLENADO DE LA FORMA.

EJEMPLOS DE FORMATOS

FORMA DE INVENTARIO DE CERVEZA.

NOMBRE	CANTIDAD CAJAS	TOTAL UNIDAD POR CAJA	UNIDADES EN MOSTRADOR	TOTAL DE UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
CORONA NO RETORNABLE IDEAL NEGRA MODELO MODELO ESPECIAL VICTORIA	10	12	40	160	400	64,000

FORMATO DE CONTROL DE TRABAJO

FECHA :	PUESTO :	
	DEPARTAMENTO :	
DOCUMENTOS RECIBIDOS	TRABAJO REALIZADO	TURNADO A :
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		
11.-		
12.-		
13.-		
14.-		
15.-		
16.-		
17.-		

C O N C L U S I O N

ES IMPORTANTE SEÑALAR, LO NECESARIO QUE SON LOS MANUALES DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA; PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE. PUES SOLO SE NECESITA REALIZAR UNA ENTREVISTA EN CUALQUIER EMPRESA ELEGIDA AL AZAR PARA VER SI EXISTEN O NO MANUALES DE LA MISMA E INVESTIGAR A FONDO SI SON NECESARIOS Y ÚTI LES PARA LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE CUALQUIER EMPRESA. ESTOS MANUALES PUEDEN AHORRAR TIEMPO Y DINERO EN CUANTO A CAPACITACIÓN AL TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO O EL CONOCIMIENTO DE NUEVAS LABORES, QUE PUEDEN ESTAR IMPRESAS EN LOS DISTINTOS MANUALES MENCIONADOS.

SE MENCIONÓ SÓLO EL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS POR SER QUIZÁS EL MÁS IMPORTANTE DENTRO DE CUALQUIER - EMPRESA, PUES ÉSTE TIENE EN SU CONTENIDO TODOS Y CADA - UNO DE LOS PUESTOS QUE SE DESEMPEÑAN DENTRO DE LA EMPRE- SA, ASÍ COMO LAS MODIFICACIONES Y MEJORAS QUE DEBEN REA- LIZARSE, TOMANDO EN CUENTA EL FACTOR MÁS IMPORTANTE, LA OPINIÓN Y EXPERIENCIA DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES - QUE FORMAN EL CONJUNTO LLAMADO EMPRESA.

ESTE DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, DEBE TE-

NER TACTO O ÁNGEL, ES DECIR SABER TRATAR A LOS EMPLEADOS Y HACERLES VER QUE TODO CAMBIO O MEJORA VA A SER PARA - BIEN, TANTO DE LOS TRABAJADORES COMO DE LA EMPRESA Y JUN TOS PUEDAN CUMPLIR EL OBJETIVO GENERAL.

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

**" GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS "**

**" ANALISIS DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS: GUIA PARA
SU ELABORACION "**

**(PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA)
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS
ADMINISTRATIVOS.**

**" GUIA TECNICA PARA ESTUDIOS Y PROCEDIMIENTOS; CRI-
TERIOS NORMATIVOS"**

**SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION MEXICO 1978.**

" SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS"

LAZARO VICTOR: EDITORIAL DIANA 1975.

" MANUAL PARA EL ANALISTA DE ORGANIZACION Y METODOS "
COMPILADOR: L.A.E. FRANCISCO A. ALVAREZ CASILLAS

" SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS "
AUT. JOSE LUIS KRANIS JOUBLANC
ED. PAC.

" ANALISIS, DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS "
SEMINARIO DE SYSTEMATION DE MAXICO S.C.

" MANUALES ADMINISTRATIVOS "; GUIAS PARA SU ELABORACION
MEXICO 1974 SRIA. DE LA PRESIDENCIA.

" ORGANIZACION " ERNEST DALE
EDITORIAL TECNICA 1980