

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA OPTIMIZACION DEL FLUJO OPERATIVO
A TRAVES DE LA ACTUALIZACION DE
LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

ANGEL RESENDIZ MARTINEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION:

MBA. BEATRIZ CASTELAN GARCIA



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 esta 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

	PAG.
	INTRODUCCION 1
CAPITULO I	EL MANUAL..... 5
	Definición..... 6
	Estructura..... 9
	Tipos de Manuales..... 26
CAPITULO II	EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 36
	Definición..... 37
	Contenido..... 41
	Importancia..... 72
CAPITULO III	CAMPO DE ACCION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. 75
	Sector Privado..... 77
	Sector Público..... 84
	Las Unidades de Organización y Métodos..... 98
CAPITULO IV	ACTUALIZACION Y VIGENCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO..... 103
	Por qué la necesidad de tener actualizados los Manuales de Procedimiento..... 105
	Métodos más usuales..... 107
	Métodos propuestos..... 112
	Resistencia al cambio..... 118

	PAG.
CAPITULO V	
CASO PRACTICO.....	121
Planteamiento del problema.....	122
Hipótesis.....	125
Objetivo.....	128
Metodología.....	131
CAPITULO VI	
APLICACION Y RESULTADOS.....	136
Cuestionario Preliminar.....	137
Cuestionario Definitivo.....	143
Cuadros de Resultados.....	148
Análisis de Resultados.....	163
CONCLUSIONES.....	194
BIBLIOGRAFIA.....	198

**LA OPTIMIZACION DEL FLUJO OPERATIVO
A TRAVES DE LA ACTUALIZACION DE LOS
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.**

INTRODUCCION

Para lograr el progreso, el cumplimiento de metas y la optimización de recursos en las empresas, es factor de primordial importancia el control administrativo.

Todo empresario requiere de conocer alternativas - que le orienten a conducir sus acciones, por lo que se hace muy conveniente que éstas situaciones se divulguen se conozcan y se consideren en las decisiones fundamentales de la dirección, pues es en la búsqueda de nuevos caminos, por lo que hemos de superar los procesos actuales y llegar a otros que sean más satisfactorios.

Con suma frecuencia se hace caso omiso de los métodos administrativos precisamente por requerir que se --preste cuidadosa atención a los detalles de los procedimientos. Regularmente se considera que no vale la pena que los altos funcionarios dediquen su tiempo y esfuerzo a prestar tal atención, sin embargo cuando los métodos y las técnicas de trabajo sufren cambios inesperados y con ellos incompatibilidad para lograr los objetivos establecidos, los dirigentes advierten a veces demasiado tarde, que los métodos eficaces son tan indispensables para la buena administración, como una buena organización y un programa con objetivos bien planteados.

Todos los profesionistas tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Esta es una de ellas, clara y precisa; lo que hay que aceptar es la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que

en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere progreso y se coadyuve a que las empresas sean -- más sustanciales.

El contenido de la presente investigación, pretende enmarcar dentro de un ámbito lo más alto posible, la -- oportuna actualización y revisión de los manuales de procedimientos por lo cual se estructura un análisis y estudio dividido en dos etapas; la primera, teórica: Esta, ordena conocimientos y experiencias propias y ajenas precisamente porque los manuales son una herramienta administrativa de suma importancia y existe aún gran confusión sobre lo que es un Manual Administrativo, cuantas clases de manuales hay, cuál es su estructura y para que pueden servir.

Dentro del estudio e investigación de ésta etapa, se enmarcan cuatro capítulos; El primero, refleja el interés por conocer un manual, cómo se define, cual es su estructura y cuantos tipos de -- manuales existen dentro del campo administrativo, con el objeto de esclarecer dudas y definir características específicas de cada uno de ellos.

En el capítulo dos, se analiza el tema central de la investigación, todo lo referente a manuales de procedimientos, como se define expresando ampliamente su contenido e importancia. Este capítulo se enmarca con el objeto de dar a conocer el manual de procedimientos y subrayar su importancia como instrumento administrativo, así como anunciar su principal intervención y relación con -- el flujo operativo de la organización.

El capítulo tres, se presenta con el objeto de conocer el campo de acción del manual de procedimientos, mismo que puede ser tan amplio o reducido como las necesidades de las empresas lo demanden; por tanto, éste capítulo señala la demarcación de aplicación según el uso que se les dá, tanto en el sector público como en el sector privado, así como por las unidades de organización y métodos.

La etapa teórica concluye con el capítulo cuatro, -- dentro del cual se expresa ampliamente la importancia de la actualización y vigencia del manual de procedimientos. El objeto primordial de éste capítulo es que el lector -- capte las técnicas de actualización y vigencia del manual de procedimientos, así como algunas experiencias, -- que a consideración mía, puedo aportar a ésta investigación.

A pesar de que los manuales de procedimientos son -- uno de los instrumentos más eficaces entre las técnicas elementales de organización administrativa, su aplicación práctica en las oficinas es relativamente menor, -- por tal razón, su actualización y vigencia disminuye o -- bien, es nula sin considerar que de ésto depende en gran parte el logro de la optimización de los métodos y técnicas de trabajo en la organización.

Para el logro de una precisa investigación, el aspecto teórico debe complementarse con la práctica, de tal -- manera que las experiencias propias y ajenas determinen conjuntamente resultados probables y concisos.

Por lo anterior se incluye en la presente investigación una segunda etapa, la práctica, como complemento sustancial de lo tratado en los primeros cuatro capítulos.

La actualización de los manuales de procedimientos, es tan importante como los resultados que den en su aplicación a cualquier área o departamento, por tal razón, se pretende demostrar que una oportuna actualización y revisión de los manuales de procedimientos puede optimizar al flujo operativo de una organización. Debe considerarse para ello, la aplicación del método de investigación científica, procediendo a cubrir necesariamente todos y cada uno de sus puntos.

La aplicación de ésta práctica, se realizó dentro de una área bancaria, no con el objeto de que sea aplicable exclusivamente al sector bancario, sino como caso ejemplificativo para demostrar la importante labor del manual de procedimientos dentro de cualquier organización en base a su actualización y vigencia como medida de control y optimización del flujo operativo al cual se aplique.

Mi más ferviente deseo de utilidad a quien tenga a bien considerar la presente investigación, si su propósito es el logro de mejoras y optimización de recursos, ya que para lograrla, no medí tiempo ni esfuerzo, pensando en el presente y el futuro del progreso en mi país.

CAPITULO I

EL MANUAL

I.- DEFINICION

Manual, cuya raíz etimológica gira en torno al vocablo latín Manum ó mano, es una palabra que se ha utilizado desde tiempos atrás, para referirse a objetos, funciones o actividades que puedan ejecutarse manualmente.

La palabra manual, es definida por la gran mayoría de enciclopedistas, así como por los estudiosos e investigadores de letras y/o palabras, como un libro o documento que contiene abreviadas las nociones principales de un arte o ciencia, con características de ser manejable, de fácil ejecución y fácil de entender.

Aún y cuando las referencias anteriores son aceptadas, la definición de lo que es un manual se ha enriquecido por la fuerte aceptación de los manuales a partir de la segunda guerra mundial, donde sus técnicas y aplicación se desarrollan a un grado tal, que llegan a ser el principal instrumento de apoyo administrativo de la época.

La progresiva aceptación que el manual ha tenido en diversas etapas históricas, se refleja en el interés -- que algunos autores modernos han puesto para lograr una adecuada ubicación y clasificación de los manuales en el campo administrativo.

Un manual se define de manera general, como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organiza---

ción política y/o procedimientos de una empresa, que -- consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

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

De acuerdo al autor George R. Terry, un manual de oficina es un registro de información e instrucciones, que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es una guía de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas.

Los manuales, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

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

En resumen, un manual, es un recurso para la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de

los objetivos de la empresa, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión, están entre las ventajas de un manual. En muchas de las empresas se considera que los manuales son una obligación.

II.- ESTRUCTURA.

La secuencia lógica y ordenada de los manuales administrativos, es tan importante como su adecuada y precisa aplicación a las áreas correspondientes.

De acuerdo a la investigación realizada por la American Management Association (A. M. A.), se demuestra que no existe uniformidad en la estructura del manual, - es decir que si en algunas empresas exclusivamente se edita un solo manual conteniendo todos los procedimientos, otras requerirán diversos manuales individuales a manera de ser utilizados en distintos niveles de empleados.

Con lo anterior se deduce que no existe un patrón - para el manual, ni una forma maestra para prepararlo, - por tanto cada manual debe hacerse a la medida.

Sin embargo, dentro de la estructura del manual - - existen cuatro secciones que aparecen invariablemente - en todos ellos:

- A.- TEXTO
- B.- DIAGRAMAS
- C.- FORMAS
- D.- PREFACIO

La escala de empleo de cada una de las secciones anteriores del manual, depende del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora.

A.- EL TEXTO

Todo manual requiere que las informaciones o instrucciones que contenga, se expresen en palabras en un texto. Este texto describirá el procedimiento enumerando las -- operaciones de que se compone, en orden cronológico precisamente en que consiste cada operación y quien debe -- ejecutarla, cuándo, dónde y para que debe ejecutarse.

Es conveniente que el texto señale quien es el responsable del manual, el objetivo que se persigue con éste, sus partes principales, así como las políticas que - deben aplicarse.

Toda información o instrucción que contenga el texto se debe exponer en un orden lógico. Se puede empezar por los aspectos más generales, como el órgano responsable - de la naturaleza del manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables para continuar con la -- descripción del procedimiento, paso por paso.

Algunos manuales separan el texto en capítulos según el tema, mientras que otros lo dividen en artículos, declaraciones o reglas numeradas progresivamente.

El estilo utilizado para el texto, depende del contenido y los lectores; un estilo muy adecuado para un manual de un sólo objetivo y de un sólo nivel de lectores puede ser inadecuado para otro tipo de lectores; el estilo depende generalmente del uso a que piense destinarse el manual. Dentro del texto el objetivo más importante es la claridad, cualquiera que sea la posición -- del usuario.

La mayoría de las empresas emplean el estilo serio o formal en sus manuales, sin embargo, no se debe confundir la seriedad o formalidad con la complejidad.

La comunicación sencilla, requiere una redacción -- sencilla de las frases, corrección gramatical y un mínimo de terminología técnica.

Dentro del texto es importante un trato impersonal y muy directo así como la falta de comprensión, su lectura debe ser fácil y evitarse también la ambigüedad.

Existen cinco pasos a seguir para la redacción del texto:

- 1.- Del modo más claro y posible.
- 2.- En la forma positiva más que negativa o de prohibición.
- 3.- Al detallar una práctica o rutina de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su - desarrollo y por etapas.
- 4.- Usese un lenguaje al alcance de todos.

5.- Siempre que se haga referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ellas, ilustre e -- identifiqúese por el número de la ilustración.

El cuidado y esfuerzo que se pongan en la redacción del texto, harán más útil el manual.

B.- LOS DIAGRAMAS

Un diagrama administrativo es un auténtico Modelo gráfico, según se advierte a continuación:

Dentro de la ciencia de la cibernética, un modelo es -- una representación esquemática de un fenómeno del uni-- verso.

La uniformidad que existe en la definición de un mo delo, determina que no es más que un esquema simplifica do y simbólico, destinado a explicar cierta realidad.

Los diagramas administrativos representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de aprovechamiento de proce dimientos, de la organización, etc., por tanto, los dia grámas administrativos son modelos.

Para caracterizar un diagrama administrativo como - modelo, quizá la clasificación más ilustrativa es la si guiente;

- a).- Los modelos físicos de manera corpórea o tangible son versiones a pequeña escala de los -

sistemas físicos que representan.

En la administración se utilizan modelos físicos cuyas partes no pueden moverse una respecto a otra, haciendo caso omiso de movimientos insignificantes al deformarse bajo la acción de las fuerzas, como ejemplo se encuentran las figuras de madera o plástico, tridimensionales, que representan escritorios, archiveros y otras piezas del equipo de oficina, que facilitan la planeación del aprovechamiento del espacio en una oficina, sin necesidad de mover objetos en sí.

b).- Los modelos dialécticos; que son descripciones de los fenómenos hechos en un lenguaje y por lo tanto por medio de símbolos.

Para que puedan cumplir su función de representar y transmitir a otras personas el conocimiento de un fenómeno, el lenguaje gráfico que se emplee en los diagramas administrativos, es decir, los símbolos que se utilicen, deben ser consistentes y claramente comprensibles para los demás.

Un diagrama administrativo, elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente y no convencional, transmitirá un lenguaje deformado y será ineficaz para la manipulación del fenómeno que se pretende estudiar. Por esto, la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les reconozca un significado preciso por el mayor número de personas interesadas y convenir también en determinadas reglas.

Este conjunto de signos y reglas, constituye la técnica llamada diagramación administrativa, cuyo conocimiento y aplicación es indispensable en la elaboración de manuales administrativos.

Existe una clasificación básica de los diagramas -- que sólo o combinados, son la razón fundamental de los manuales administrativos:

1).- Diagramas o Gráficas Administrativas.

i.- De Organización; Expresan la estructura de la organización o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

Estos diagramas se les dá el nombre de Organogramas u Organigramas.

ii.- De Procedimiento ó 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 éstos diagramas se les dá el nombre de Fluxogramas.

iii.- De Tiempo o de Programa; Expresan las relaciones de una actividad administrativa -- determinada (de producción, de oficina, de personal, comercial, etc.) con el tiempo -- en que se debe ser ejecutada. Se incluyen en éste tipo, todas las gráficas de programa

mación 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 de tiempo ó Plannings como son llamadas en Francia y España, los diagramas de flecha, etc. A éstos diagramas se les llama Cronogramas.

iv.- Estadísticos; Expresan datos, hechos ó fenómenos comparables, generalmente cuantificables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes. A ésta clase corresponden los diagramas coordenadas, ya sean ortogonales, milimétricas ó semilogarítmicas; Gráficas de figuras geométricas regulares, poligonales o circulares, de barras o figuras naturales, etc.

v.- Diversos; Los cuales no quedan comprendidos en las clases antes mencionadas o que cruzan de tal manera que dificultan su clasificación.

Los diagramas que pertenecen a éste tipo, son los cuadros de distribución del trabajo, las gráficas de mano derecha e izquierda, los diagramas de hombre y máquina, -

las cartas de señalación o cartogramas ---
(usados para marcar territorios y puntos -
de ventas).

Aún y cuando la clasificación anterior subraya la --
importancia de los diagramas dentro de los manuales, --
también es de suma importancia destacar la simbología --
especial, empleada para efectos de aplicación y determi-
nación en situaciones administrativas.

Específicamente, la simbología más conocida se re--
presenta en los fluxogramas, por exponer un procedimien-
to mediante símbolos convencionales o simples dibujos.-

Las nuevas técnicas de computación electrónica, han
introducido en los manuales y diagramas administrativos
una simbología que ha sustituido a la norma A. S. M. E.
(American Society of Mechanical Engineers), la cual es
una de las más usadas y consiste simplemente en un cir-
culo para una operación, un cuadro para una inspección,
un perfil de una letra D para significar una demora, el
de una flecha para una transmisión y el de un triángulo
para un almacenaje.

La causa principal de dicha substitución, ha sido --
que existe la necesidad de representar las distintas --
operaciones a que está sometido el procedimiento de la
información que no satisfacía la norma A.S.M.E. la cual
se expresa dentro del cuadro siguiente;

GRAFICA No. 1

SIMBOLOGÍA ASME		
NO	SÍMBOLO	REPRESENTA
1		OPERACIÓN Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación.
2		INSPECCIÓN Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.
3		TRANSPORTE Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
4		DEPÓSITO PROVISIONAL O ESPERA Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo, trabajos en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite.
5		ALMACENAMIENTO PERMANENTE Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.
6		ACTIVIDADES COMBINADAS Para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades. Por ejemplo, un círculo dentro de un cuadrado, representa la actividad combinada de operación e inspección.

Por otro lado, la organización también norteamericana llamada American National Standard Institute A.N.S.I que se presenta en la gráfica No.2, ha desarrollado una simbología para ser empleada en las técnicas de procesamiento electrónico de datos, que es la que utilizan la mayor parte de los fabricantes de computadoras y de técnicos que las aprovechan.

En forma general, los signos usados en los fluxogramas se clasifican en;

I.- Signos Abstractos Convencionales; Tratan en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye un significado. Dicho significado se refiere a una operación que ejecuta o sufre una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

Los signos abstractos convencionales se usan fundamentalmente en los documentos eminentemente técnicos, debido a que es necesario conocer y estar familiarizado con su significado para decifrarlos y manejarlos con soltura, a ésta clasificación pertenecen las simbologías A.S.M.E. y A.N.S.I.

II.- Signos Figurativos; Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representa alguna operación que ejecuta o sufre una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

Los signos figurativos más comunmente empleados son;

. Las fotografías.

GRAFICA No. 2

SIMBOLOGÍA ANSI					
PARA PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS					
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	PROCESAMIENTO REPRESENTA UNA FUNCIÓN DE PROCESO, TAL COMO UN CÁLCULO		OPERACIÓN CON TECLADO OPERACIÓN EN QUE SE UTILIZA UN DISPOSITIVO OPERADO CON TECLAS, PERFORACIÓN O VERIFICACIÓN DE TARJETAS		TECLADO EN LÍNEA INFORMACIÓN SUBMITIDA A O POR UN COMPUTADOR UTILIZANDO UN DISPOSITIVO EN LÍNEA
	ENTRADA - SALIDA REPRESENTA ENTRADA DE INFORMACIÓN PARA SER PROCESADA, O SALIDA DE INFORMACIÓN UNA VEZ QUE HA SIDO PROCESADA		OPERACIÓN AUXILIAR		EXHIBICIÓN INFORMACIÓN COMIDA POR PANTÓN O DISPOSITIVOS DE VIDEO
	DECISIÓN PUNTO DEL FLUJO EN DONDE ES POSIBLE SEGUIR CAMINOS ALTERNATIVOS		CLASIFICAR O INTERCALAR		ENLACE DE COMUNICACIÓN LA TRANSMISIÓN AUTOMÁTICA DE INFORMACIÓN DE UNA A OTRA UBICACIÓN A TRAVÉS DE LINEAS DE COMUNICACIÓN
	TERMINAL LUGAR DONDE SE INICIA O DONDE TERMINA UN FLUJO		DOCUMENTO FORMA O REPORTE IMPRESO		CONECTOR CONECTA UNA PARTE DE UN DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA
	ALMACENAMIENTO ALMACENAR LA INFORMACIÓN		TARJETA PERFORADA		CONECTOR DE PÁGINA USADO EN VÍZ DELA LINEA CONECTOR DE INGRESO ENTRADA O SALIDA DESDE O A UNA PÁGINA
	OPERACIÓN MANUAL OPERACIÓN QUE NO EJECUTA LA COMPUTADORA Y QUE POR TANTO SE TIENE QUE REALIZAR EN FORMA MANUAL		CINTA PERFORADA		DIRECCIÓN DE FLUJO O PROCESAMIENTO
	MODIFICACIÓN DE PROGRAMA INSTRUCCIÓN O GRUPO DE INSTRUCCIONES QUE CAMBIAN AL PROGRAMA		CINTA MAGNÉTICA		FLECHAS CONECTAN LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL GRUPO EN CUI SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS OPERACIONES
	PROCESO PREDEFINIDO LA SUJTO DE OPERACIONES NO DETALLADAS EN EL PROGRAMA		DISCO, TAMBOR, DE LIBRE ACCESO INDICA DE SU MANERA SON ALMACENADOS LOS DATOS		

- . Los dibujos
- . Las caricaturas.

C.- LAS FORMAS

Dentro de una empresa, la mayor parte del material que se maneja, está constituido por Formas. Por ello es conveniente incluir en el manual, una sección de formas que contengan todos los datos que se emplean en el proceso que se describe.

Una forma es un objeto sobre el cual se imprimen in formes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.

Generalmente está impresa en papel o en algún material de papel, también se puede imprimir mediante cualquiera de los procesos de reproducción conocidos y puede constar de varias partes similares o distintas.

En los procedimientos de oficinas, es muy común emplear determinado patrón o machote conforme al cual debe ser elaborado un documento sin que esté precisamente impreso el documento final.

Se distingue de la forma porque éste se copia, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma.

Un cheque, una factura, generalmente constituyen la forma; los textos que se utilizan con frecuencia, pero que no están impresos, son ejemplos de machotes.

GRAFICA No. 3

INSTITUCIÓN
DEPARTAMENTO

FORMA

LISTA DE CORRESPONDENCIA DEL DÍA _____

CONTAS TACA	NÚMERO PROCE- SIVO	REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN	REFERENCIA DE LA CORRESPONDENCIA RECIBIDA		PROCEDECENCIA		OBSERVACIONES	ANEXOS	VALORES	TRÁMITE	FIRMA
			NÚMERO	FECHA	REMITENTE	CIUDAD					
1-7	18	OA-24	528	XII-23	A. Fina	Guad., Jal		2		Ofna.A	<i>cap</i>
1-11	19	CB-36	D-124	XII-27	Sra. Hjo.	Méx. D. F.				Ofna.B	<i>cap</i>
1-8	20	CC-18		XII-24	Ecc. Nat.	" "			5,000	Ofna.C	<i>J.P.</i>
1-9	21		5-12	XII-30	E. López	Mont. N. J.				Subjofat.	<i>cap</i>
Archivado	22	SJ-4		1-2	La Esmeralda S.A	Toluca, Méx.				"	<i>cap</i>
	23			XII-28	J. Ruiz	Ver.. Ver.	6-1 Turnado a Oficina A			"	<i>cap</i>

FORMA	
INSTITUCIÓN	
DEPARTAMENTO	
DE:	FECHA
A:	
Sírvase tomar nota de que los siguientes piezas _____	

han sido	
<input type="checkbox"/>	Devueltas por clasificación equivocada
<input type="checkbox"/>	Archivadas sin más trámite
<input type="checkbox"/>	Paradas a la oficina
	para su atención

	Firma

Se hace especial mención de lo anterior, porque dentro de los manuales, deben quedar incluidos por igual, - las formas y los machotes.

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

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| a.- Diseño | f.- Clasificación |
| b.- Revisión | g.- Aprobación y eliminación |
| c.- Especificaciones | h.- Control de existencia |
| d.- Nomenclatura | i.- Aprovechamiento |
| e.- Numeración | |

La inclusión de las formas en el manual, es el primer paso para establecer un adecuado control de formas que persiga.

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

Sin embargo, la importancia actual de las formas -- dentro de los procedimientos de oficinas y su inclusión en los manuales sigue vigente si considerámos;

- 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.
- Que posiblemente el 90% de todas las oficinas comerciales no encontrarán uso para los computado--

res electrónicos, cuando menos en los próximos- - diez años.

- Que aunque en los sistemas de procesamiento de datos integrados, hay menos formas, éstas son mucho más complejas y de más fácil manejo.

D.- EL PREFACIO

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

La inclusión de un prefacio dentro de los manuales, se hace con el objetivo del manual, la empresa general- mente incluye un prefacio corto, en el que se describe la necesidad básica que se supone llenará. Algunas em-- presas incluyen la manifestación del objetivo y algo sobre la filosofía de la empresa que sirve de base al ma- nual.

El prefacio, también es usual, cuando se editan va- rios procedimientos de un solo manual, incluir un capí- tulo 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.

NUMERO:

CABLEGRAMA

PARA EL
EXTRANJERO

MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE SERVICIO DESEADO:

INMEDIATO (ORDINARIO)

URGENTE

CARTA NOCTURNA

TELEX

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA SOLICITANTE: (DEPARTAMENTO Y SECCION, SUCURSAL)

FECHA

DIA. MES. AÑO

PARA SER UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

NUMERO DE PALABRAS

IMPORTE MON. NAL.

IMPORTE MON. EXT.

\$

CONTRASEÑA

INSTRUCCIONES PARA CARGAR EL IMPORTE DEL CABLEGRAMA:	AUTORIZACION
PAGO EN EFECTIVO: PEDIR REEMBOLSO A TRAVES DE:	
CARGUFSE A: CUENTA: NOMBRE: DOMICILIO: MONEDA:	NOMBRE Y FIRMA DE FUNCIONARIO FACULTADO

Gen. 130 a

PARA SECCION TRANSMISIONES

III.- TIPOS DE MANUALES

En el presente inciso, se enumeran los tipos de manuales más usados en las empresas productoras de bienes, así como las empresas de servicio.

Se mencionan las características principales que reviste cada tipo de documento, así como su aplicación en el marco administrativo.

Es necesario mencionar que los diferentes tipos de manuales serán usados por cada empresa según el giro de actividad que desarrolle.

A continuación se enumeran los manuales más usados así como sus características más representativas.

I.- Manual de Historia de la Empresa;

Dá a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros administración actual y posición actual.

II.- Manual de Organización;

Expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad y otros conceptos.

III.- Manual de Políticas;

Pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa, proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

IV.- Manual de Operaciones;

Puede servir como una buena fuente de información sobre lo que ha de hacerse el trabajo. Los pasos comúnmente usados, pueden listarse y la información comple--

mentaria se puede presentar en forma de diagramas, bosquejos y cartas, puede incluirse a modo de aclarar los datos. Por lo general se incluyen las normas y guías a seguir.

V.- Manuales de Reglas y Reglamentos de Oficina ó Manual sobre Empleo;

Este tipo de manual explica los planes de beneficio para los empleados, incluyendo información sobre seguros de grupo, hospitalización y facilidades de ahorro; también resuelve dudas en cuanto al uso de la biblioteca de la compañía, de la cafetería y del club de descanso. Se incluyen las guías prescritas para la conducta y se cubren cosas tales como permisos por enfermedad, el uso de períodos para descanso, la conducta con respecto a fumar, la petición de dinero en la oficina, la venta de boletos, las horas de trabajo, días para descanso, -vacaciones, etiqueta de la oficina, uso del teléfono y las disposiciones sobre el recreo.

VI.- Manual de Procedimientos;

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

El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas; señala el procedimiento preciso a se

guir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

VII.- Manual de Contenido Múltiple;

Un manual puede contener material de tipo diverso lo que hace que los tipos mencionados no resultan siempre bien definidos. La gran mayoría de los manuales de oficina, parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

Los manuales que a continuación se enuncian, corresponden a éste género.

VIII.- Manual de Puesto;

También llamados manuales individuales o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de labores, sino que explica como deben ejecutarse.

Es un manual de organización y de procedimientos, al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido Múltiple.

IX.- Manual de Técnicas;

Es otro tipo de manual de contenido Múltiple, que trata sobre los principios y técnicas de una actividad determinada.

Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

X.- Manual para Areas respectivas de Actividad o Funciones Administrativas;

Este tipo de manual va enfocado a determinadas -- áreas de la empresa, con el fin de coordinar las actividades de las mismas y evitar duplicidad de funciones.

A continuación se mencionan algunos de los manuales más comunes en éste tipo;

XI.- Manual de Ventas;

Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptable como manuales de procedimientos.

XII.- Manual de Producción e Ingeniería;

Partiendo de que la producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios, podremos decir que es la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería.

XIII.- Manual de Finanzas;

El sistema financiero de las empresas es posiblemente uno de los más importantes, debido a que sin él la empresa no se proveería de los recursos subsecuentes como son: el recurso humano y financiero, por tanto las responsabilidades del contralor y tesorero no darían -- instrucciones a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la misma, para asegurar la comprensión de los deberes en todos los niveles de la administración.

XIV.- Manual de Personal;

También llamado manual de relaciones industriales - de reglas y reglamentos, de oficina, manual de empleado y manual de empleo.

Estos manuales se pueden diseñar para tres tipos de usuarios:

- i.- Para personal en general, que es el caso de manuales de empleado o de reglas y reglamentos de oficina.
- ii.- Para los supervisores, en éste caso tienden a - comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.
- iii.- Para el personal del departamento o unidad de - personal, podrán ser manuales de organización -

de políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento (selección, contratación, -valuación, etc.).

XV.- Manual de Otras Funciones;

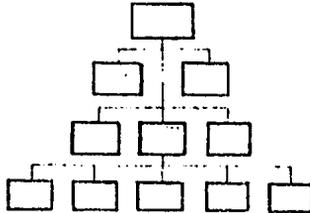
En todas las empresas se dan áreas de actividades ó funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, etc.; dependiendo de la importancia de la empresa de que se trate.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran éstas y otras áreas de actividad, que puedan adoptar las formas de manuales de políticas y procedimientos.

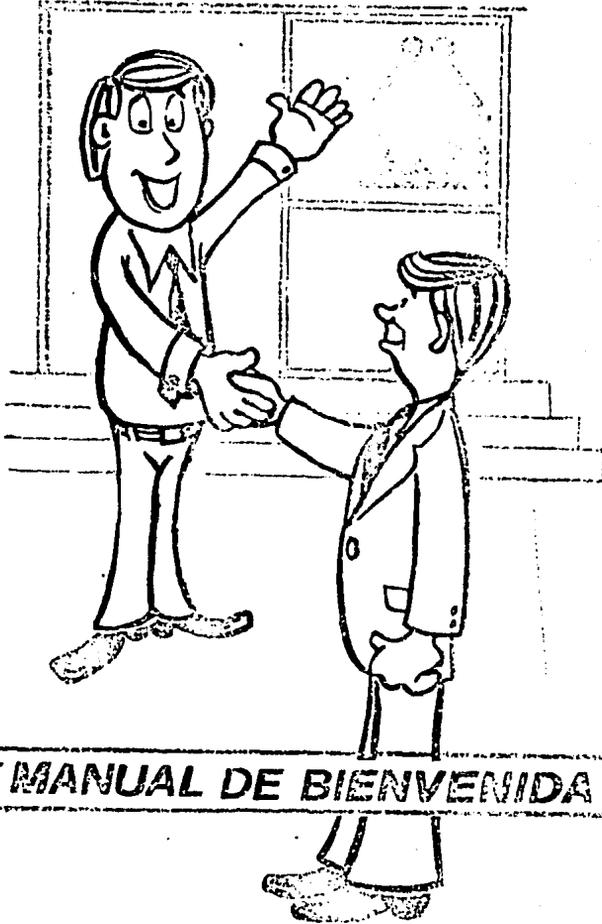
XVI.- Manual General;

Existen empresas que por el tipo de actividad desarrollada y por su magnitud obren por la estandarización de sus actividades, contando con manuales de éste tipo, donde se vierten conceptos, políticas y procedimientos de carácter general y por lo consiguiente no usan manuales para áreas específicas.

Manual General de Administración



**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO**



MANUAL DE BIENVENIDA



CAPITULO II

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

I.- DEFINICION

Manual de Procedimientos, también llanado manual de operación, de prácticas estandard, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo; denominado como uno de los principales instrumentos de apoyo administrativo, representa para las empresas del sector público y privado, el cimiento sobre el cual todo tipo de actividad laboral experimenta una secuencia lógica y ordenada para lograr metas y objetivos dentro de un determinado flujo operativo.

Para definir el Manual de Procedimientos, es de suma importancia conocer antes lo que es un procedimiento y por qué es adaptable a un manual, de tal manera que sea útil y flexible para la realización de una o varias actividades sea cual fuere su finalidad u objetivo.

Un procedimiento por escrito, indica establecer un método estandard para la ejecución de un trabajo, partiendo del concepto;

Procedimiento, es la secuencia de etapas o pasos para realizar un determinado trabajo.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y estén a disposición del personal en un manual.

Como ya se ha mencionado anteriormente, un manual - es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre Historia, - Organización, Políticas y/o Procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo; por tanto, un Manual de Procedimientos puede definirse como un documento que indica la forma precisa a seguir para ejecutar un determinado trabajo, y por medio de su secuencia lógica, las distintas operaciones, o en su defecto los pasos de que se compone un proceso, tanto para el personal de oficinas o laborales como para cualquier otro tipo de trabajo que desempeñen responsabilidades de mayor o menor grado de actividades; proporciona también orientación que pudiera servir al personal para penetrar en el conocimiento de la estructura de la organización y de las funciones y metas a que se debe llegar.

El manual de procedimientos por sus características diversas, como el llevar un control en el trabajo de cualquier actividad, puede clasificarse en manuales de procedimientos de oficinas o fábricas o bien pueden hacer referencia:

- a.- A tareas o trabajos individuales, como ejemplo; manejo de calculadoras contables.
- b.- A prácticas departamentales en las cuales indican los procedimientos de operación de un departamento.

tamento en general.

a.- A prácticas generales en una área de actividad determinada, como procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

El manual de procedimientos, contiene generalmente un texto que señala los procedimientos y políticas a seguir en el desarrollo de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros, dibujos, para aclarar los datos.

Dentro de éste manual, también se incluyen o reproducen las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, o bien, llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

Se considera que el desarrollo de un procedimiento escrito, lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado, en esto incluye afluencia actual del papel del trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de menor importancia de dicho trabajo, preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación.

De acuerdo a lo anterior, en México, se han realizado Manuales de Procedimientos y se ha obtenido la experiencia necesaria en su elaboración, por tanto, no se necesita más de un mes en promedio para realizarlos y editarlos.

Según investigaciones realizadas, si fuesen sólo --
cien los procedimientos que debieran ponerse por escri-
to en una empresa, se requerirían dos años-hombre de --
trabajo pesado como primer caso, o bién, cien veces-hom-
bre en el segundo caso.

Por tanto, es de suma importancia establecer una técni-
ca concreta o una guía específica que determine la me--
jor manera para la elaboración y desarrollo de los ma--
nuales de procedimientos.

II.- CONTENIDO

Partiendo de que los procedimientos expresan en forma definida cómo debe hacerse algo y existen por razones de eficiencia o de control. Si existe una mayor forma de hacer una actividad, es lógico querer que se haga así siempre, especialmente para hacer posible la intervención de personas sin entrenamiento o experiencia previa para efectuar el trabajo.

El contenido de todo procedimiento sea de carácter general o de detalle, así como en su distribución debe seguir una secuencia lógica y ordenada, similar a la siguiente;

- A).- TITULO.- Todo procedimiento que se formule, deberá darsele el nombre adecuado en relación con o los aspectos que reglamente.

- B).- REGLAS DE EJECUCION.- Estas señalarán por escrito, en un texto claro y conciso los siguientes puntos;
 - 1.- Objeto; Exponer clara y brevemente la finalidad que se pretende alcanzar así como las -

políticas a seguir.

- 2.- Parte Medular; Los puntos que integran la parte principal, - motivo del procedimiento, deberán ser desarrollados en orden lógico y en forma precisa y clara que permita la fácil comprensión de lo expuesto.

C).- DIAGRAMAS.- Estas podrán ser:

- a).- Organogramas o Cartas de Organización del Departamento a cuyo cargo esté el procedimiento.
- b).- Fluxogramas o Cartas de Flujo, - que expresarán gráficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, incluyendo información adicional necesaria según su formato y su propósito, como distancia recorrida, tiempo empleado, método a ejecutar, etc.

D).- FORMAS.- Esta sección contendrá un ejemplar con todas sus copias de cada una de las formas que se utilicen en las distintas---

operaciones del procedimiento, bien llenadas con un ejemplo o con instrucciones de su utilización en caso necesario.

E).- PARTE FINAL.- Existen procedimientos en cuyo remate se incertan indicaciones de archivo, notas complementarias, etc, y - otros procedimientos cuyo final es - donde termina el tratamiento de lo - esencial; en ambos casos la persona - que lo formule debe tener pleno conocimiento de que incluye totalmente - los aspectos requeridos.

El contenido del manual de procedimientos, debe ser cuidadosamente adaptado a las necesidades del departamento o área para la cual sea asignado, por tal motivo, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos

+ Estudiese con detenimiento y visión de las necesidades el aspecto que se va a reglamentar y determinense los puntos que deberán incluirse en el procedimiento, así como la forma en que deberán tratarse.

- + Formúlese un cuestionario que será guía y auxiliar va lioso en las investigaciones que se hagan y entrevistas que se celebren con la o las personas relaciona-- das para el perfeccionamiento del asunto.

- + Con la base anterior, se debe formular el borrador -- del procedimiento.

- + De las opiniones a éste primer borrador por parte de las personas mencionadas en el inciso anterior, se de terminará con criterio, cuál o cuáles deben ser consi-- deradas cambiando impresiones al respecto con quien - corresponda.

- + Un segundo borrador (o más, de ser necesario), en el que queden plasmadas las modificaciones convenientes deberán formularse y pasarse para recabar las firmas de aprobación de las personas que se responsabiliza-- rán de su emisión.

- + La emisión o progreso de formas nuevas relacionadas - con un procedimiento, deberá ser simultánea a la emi-- sión o progreso de éste, para lo cual él o los proyec-- tos de ambos, deberán pasarse para su aprobación con-- juntamente a las personas respectivas.

- + En todo procedimiento, en su parte final deberán atar

se las siglas, números y nombres de los procedimientos relacionados entre sí y que en conjunto integran el manual que reglamenta la totalidad de un aspecto o parte completa de la organización de la empresa cuya consulta y estudio permita su pleno conocimiento y obviamente una máxima eficiencia personal.

+ Archivo y Control; Inmediatamente después de su emisión, los procedimientos y formas nuevas de progreso deberán archivar-se en la carpeta correspondiente del departamento en orden numérico progresivo, dentro de la clasificación por siglas que proceda, haciendo además el registro en el índice respectivo con el nombre de la persona que lo emitió entre paréntesis.

Los manuales de procedimiento nuevos, se repartirán en aquellas personas cuyas responsabilidades estén ligadas con el procedimiento emitido.

A continuación se presentan los Diagramas y Formas más usuales, con el objeto de poder escoger el tipo ó subtipo que permita resolver mejor las necesidades específicas en la utilización de los manuales de procedimientos.

La clasificación fundamental de los diagramas puede representarse de la siguiente manera;

ORGANOGRAMAS

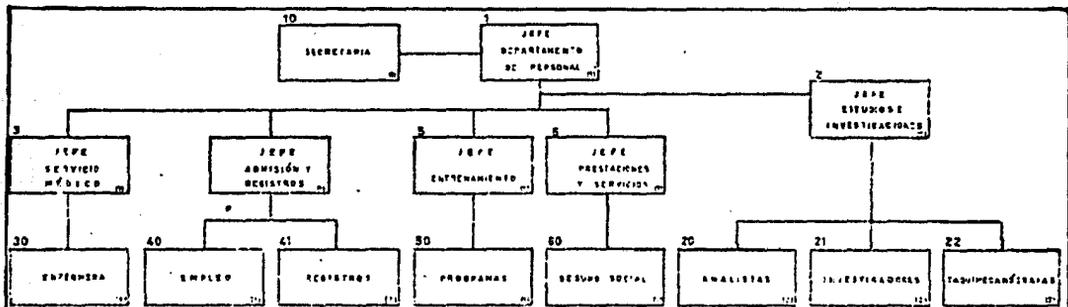
VERTICAL
HORIZONTAL
CIRCULAR

FLUXOGRAMAS

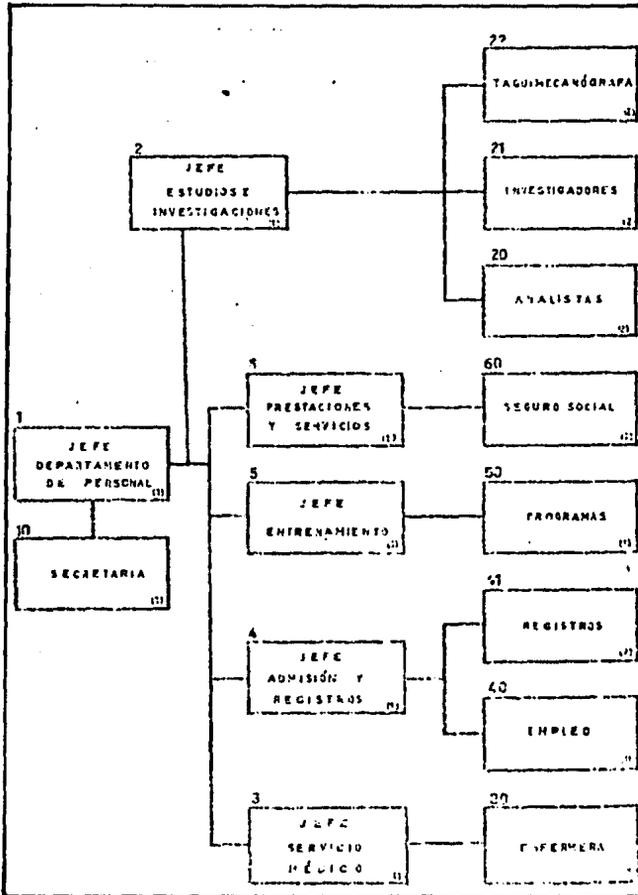
FLUJO DEL SISTEMA
VERTICAL DE LABORES
VERTICAL DE LABORES CON COLUMNA
PARA REGISTRAR LAS COPIAS DE LAS
FORMAS
VERTICAL ANALITICA
VERTICAL DE LABORES MULTICOLUMNAR
PARA ANOTAR LOS PUESTOS QUE INTER--
VIENEN
PANORAMICO INFORMAL CON CARICATURAS
PANORAMICAS CON SIGNOS CONVENCIONA-
LES
HORIZONTAL DE FORMA
ARQUITECTONICO EN UN SOLO PLANO
ARQUITECTONICO EN VARIOS PLANOS
SIMBOLOGIA ABSTRACTA Y FIGURATIVA
VERTICAL CON COLUMNAS DE UN PROCESO
FLUJO DE DOCTOS DEL SISTEMA INFLUJO
DE DOCTOS HASTA TRANSFORMARSE EN RE-
PORTES
FLUJO DEL PROGRAMA

DIAGRAMAS

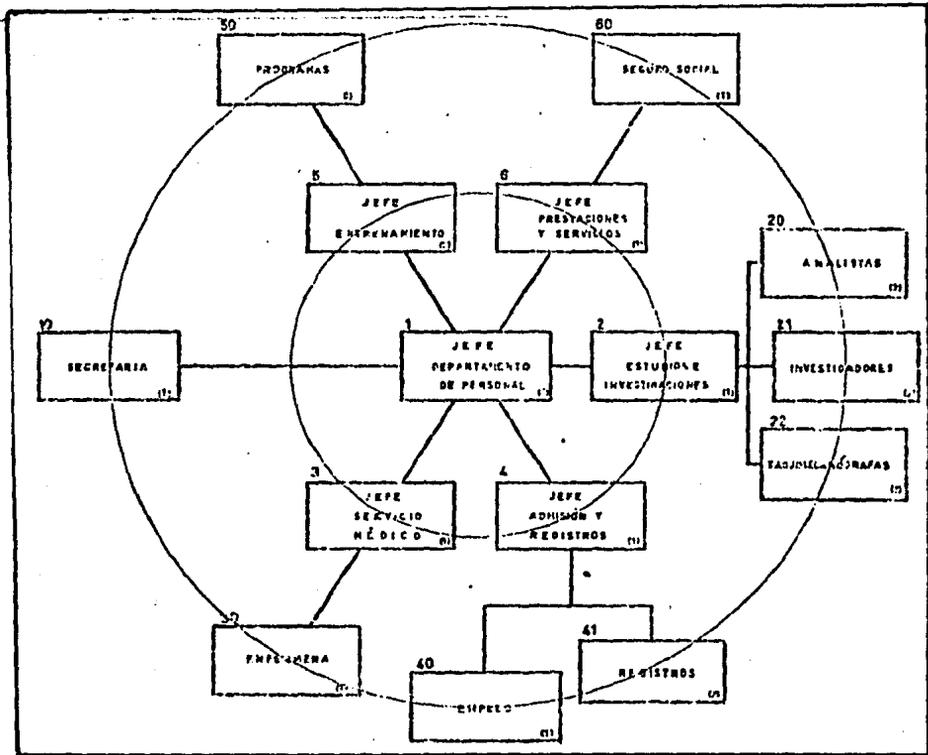
I.- ORGANOGRAMA
VERTICAL



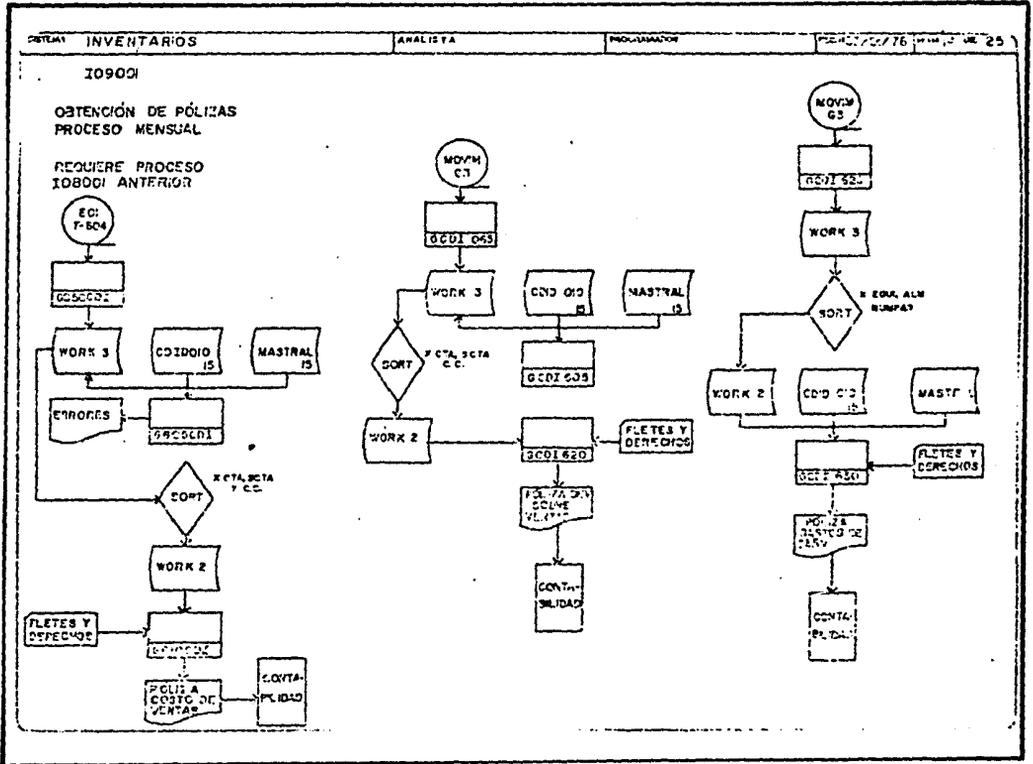
II.- ORGANOGRAMA
HORIZONTAL



III.- ORGANOGRAMA
CIRCULAR



IV.- DIAGRAMA DE FLUJO
DEL SISTEMA



V.- VERTICAL DE LABORES

Operación No.	Símbolo	Quién la hace	Qué hace
1		Mensajero	Se presenta a la Oficialía de Partes
2			Recibe la correspondencia de su Departamento
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de ésta
4			Entrega el duplicado y retiene el original
5		Oficialía de Partes	Archiva el duplicado
6		Mensajero	Regresa a su Sección
7			Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación
8		Encargado	Coteja correspondencia y relación
9			Archiva original de la relación de la Oficialía de Partes
9A			Agrega la correspondencia de la Oficialía de Partes que hubiere recibido directamente en su sección

VI.- VERTICAL DE LABORES CON
COLUMNA PARA REGISTRAR--
LAS COPIAS DE LAS FORMAS

PROCEDIMIENTO		TRÁMITE DE ORDENES DE EMBARQUE				
No. DEL PROCEDIMIENTO		NOMBRE DE LA FORMA		No. DE LA FORMA		
XIII - 16		ORDEN DE EMBARQUE		TFO-7.		
COPIAS		ORIGINAL DE LA ORDEN DE EMBARQUE			FECHA	
		2 ETIQUETA ANEJA			X-1965	
		3 COPIA PARA EL DPTO. DE VENTAS			ANALISTA	
		4 ARCHIVO			A. PEREZ	
PASO	EMPLO.	EMPLEADO	SÍMBOLO	ELABORACION DEL TRABAJO	COPIAS	
1		CLIENTE	○	FORMA DEL PEDIDO	○	
2	13	REGISTRAR	□	INTERPRETA EL PEDIDO Y LE DA LA NÚMERO	□	
3			↓	SE TORNA A LA MECANOGRAFIA		
4		MECANOGRAFIA	○	MECANOGRAFIA ORDEN DE EMBARQUE (FORMA TFO-7)	→	① ② ③ ④
5			↓	LA TURNA AL REVISOR		
6		REVISOR	□	CHECA ORDEN DE EMBARQUE CON EL PEDIDO	□	
7			○	SEPARA COPIAS 3 Y 4	○	1 2 3 4
8			○	COLOCA COPIA 4 EN CARPETA "A"	○	△
9			○	COLOCA COPIA 3 EN CARPETA "B"	○	△
10			↓	TURNA COPIAS 1 Y 2 AL DPTO. DE EMBARQUE	○	△
11	21	ARCHIVISTA	△	ARCHIVA COPIA 4	○	△
12	21	ASISTENTE DE EMBARQUE	○	SELA COPIA 1 DE REGISTRO	○	
13			○	PREPARA DOCUMENTOS DE EMBARQUE	○	
14			○	LLENA ETIQUETA	○	
15			↓	SE ENVÍA AL CLIENTE	○	

VII.- VERTICAL ANALITICA

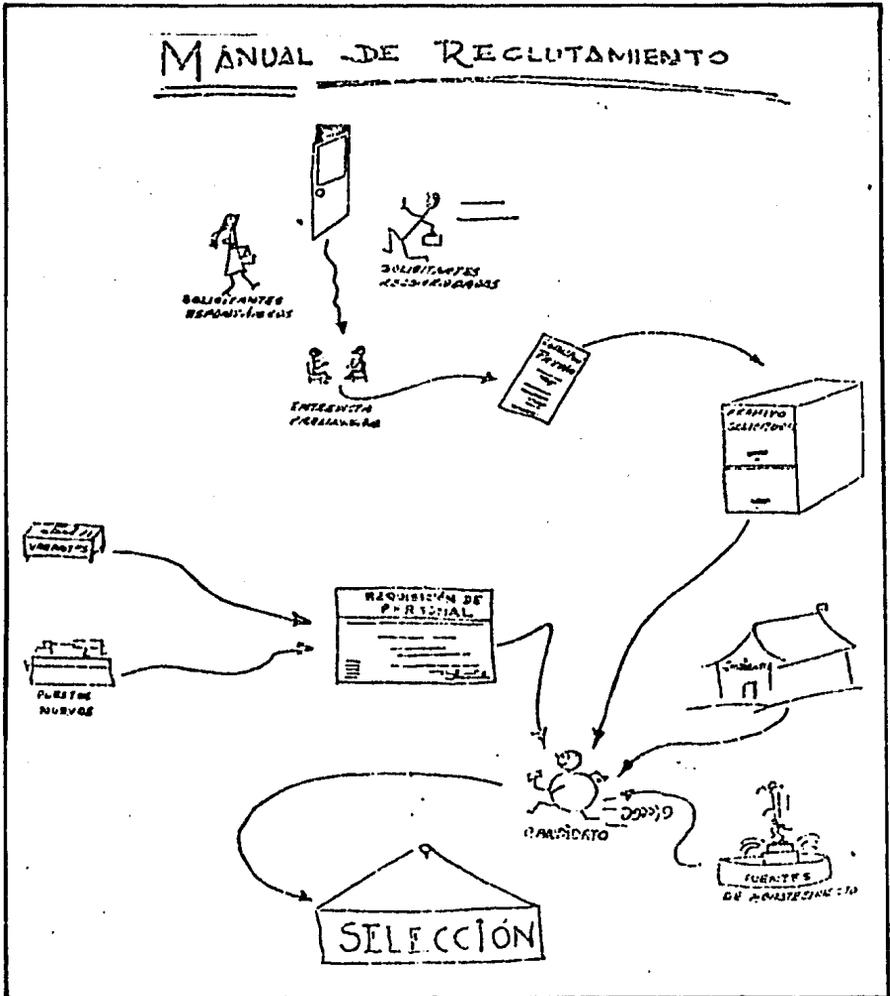
NOTA: Las cinco primeras columnas equivaldrían a un FLUXOGRAMA DE MÉTODO

Operación No.	Quién lo hace	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Distancia recorrida en metros	Tiempo empleado en minutos	Observaciones
1	Mensajero	Se presenta a la Oficina de Partes	Das veces al día, a las 9:30 y a las 12:30 por día a recoger la correspondencia. El mensajero es el único autorizado para retirar la correspondencia de la Oficina de Partes	Que solo haya una persona autorizada en el Departamento que pueda recoger la correspondencia	77	5	
2		Recibe la correspondencia de su departamento	La Oficina de Partes ya ha llenado en máquina una relación de correspondencia por cada departamento, en sus propios turnos	Controlar la correspondencia ingresada		10	A veces tiene que ir por el turno
3		Lo coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de ésta		Comprobarse de que está completa			
4		Entrega el duplicado y retiene el original		Dejar constancia de la correspondencia que recibe			
5	Oficina de Partes	Archiva el duplicado	La Oficina de Partes toma un expediente manual con los ejemplares con las copias de los recibos firmados por los mensajeros	Guardar memoria de la correspondencia ingresada para posteriores aclaraciones			
6	Mensajero	Registra a su Sección		Entrega correspondencia al encargado	22	5	
7		Entrega al Encargado la correspondencia y el original de la relación		Para que registre y clasifique la correspondencia			
8	Encargado	Coteja correspondencia y relación		Comprobarse de que está completa		5	
9		Archiva original de la relación de la Oficina de Partes	Toma un expediente manual con los recibos de los mensajeros de los departamentos de la Oficina de Partes para que el mensajero	Guardar memoria de la correspondencia ingresada para posteriores aclaraciones		20	

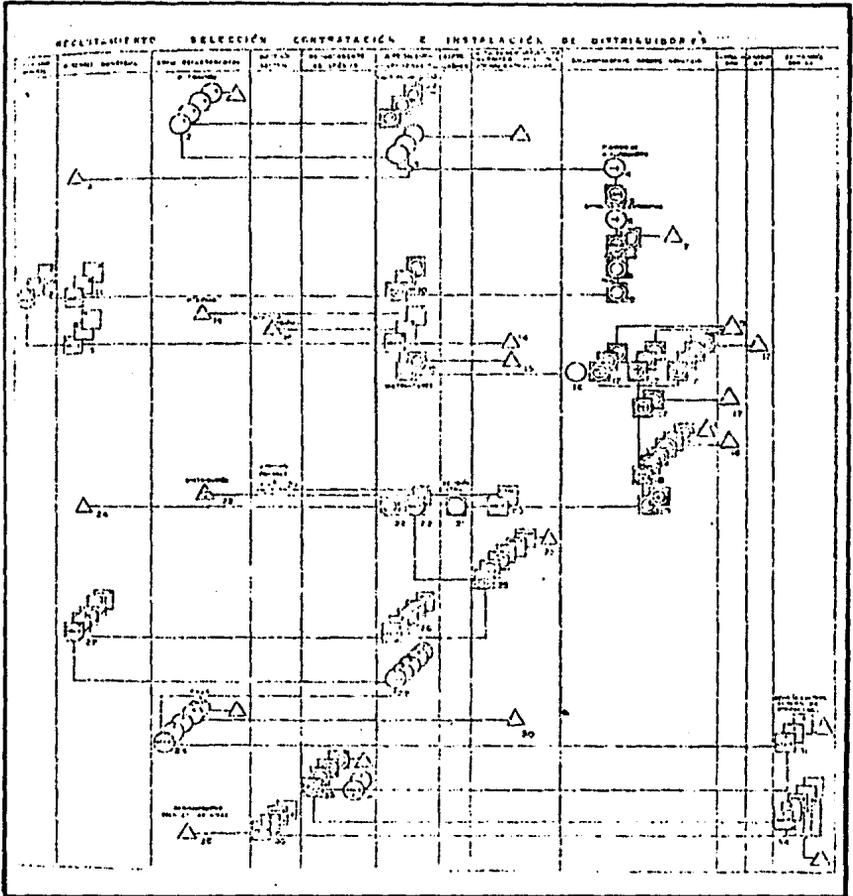
VIII.- VERTICAL DE LABORES MULTICO-
LUMNAR PARA ANOTAR LOS PUES-
TOS QUE INTERVIENEN

FLUXOGRAMA DE LABORES							
PROCESO No. VII XIII-16		DEPARTAMENTO		DIAGRAMA No. 1		ANALISTA	
NOMBRE		VERIFICACIÓN		PÁGINA		J. RUIZ	
EXAMINACIÓN DE CUOTAS DE AGASTECIMIENTO		UBICACIÓN		1		FECHA	
		OFICINA MATRIZ		NÚM. DE PÁGINAS		IV-1955	
PASO No.	DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	MECANOGRAFIA	SUBJEFE	AUDITOR	VARIANTE
1	a) Abrir correo b) Examinarlo y turnar las 2 copias del pedido al archivo	①					
2	a) Hacer las copias b) Turnarlas al Subjefe			②			
3	a) Cancel existencias y punto de destino b) Turnarlas al archivo				③		
4	a) Separar copias 1 y 2 b) Hacer las copias c) Archivar la copia 2 en su carpeta d) Preparar talón de costo e) Atender talón a copia 1 f) Turnar talón y copia 1 al Subjefe			④			
5	a) Copiar precio y demás instrucciones b) Contabilizar datos del talón c) Interrelacionar ventas y costo d) Acotar recibos al departamento de ventas e) Turnar copia 1 y talón a la sección de crédito				⑤		
6	a) Establecer la ruta y el transporte adecuados b) Turnar copia 1 y talón a la mecanografía						⑥
7	a) Preparar orden de compra en 6 copias b) Turnar copias 1, 2 y 3 al vendedor c) Turnar copia 5 al departamento de compras d) Turnar copias 4 y 6 con el pedido y el talón de costo al archivo				⑦		
8	a) Archivar en la carpeta de órdenes la copia 2 del pedido b) Conservar los 6-081 documentos hasta que reciba la factura del vendedor			⑧			
9	a) Recibir la factura del vendedor b) Clasificarla y turnarla al archivo	⑨					
10	a) Hacer las copias b) Pasar del archivo la carpeta de órdenes c) Clasificar y cotizar las copias d) Turnar los documentos al auditor			⑩			
	(Sigue en la página 2)						

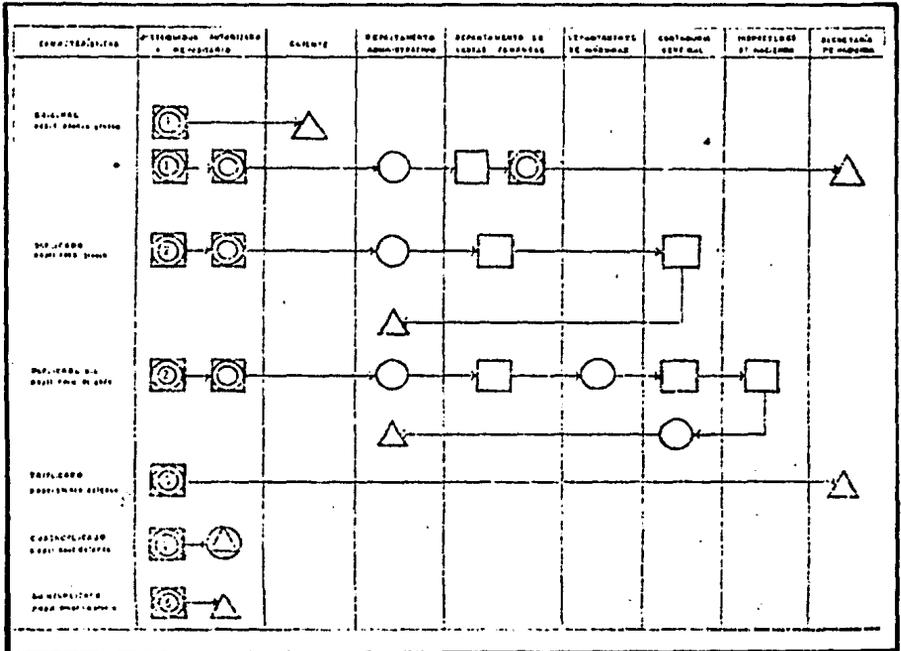
IX.- PANORAMICO INFORMAL CON
CARICATURAS



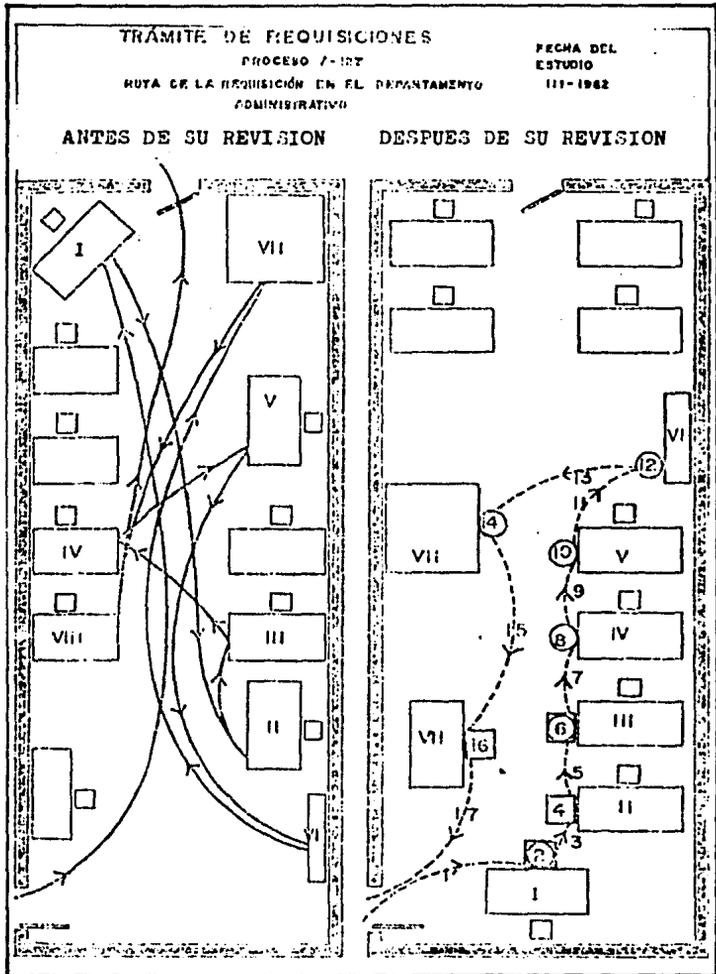
X.- PANORAMICAS CON SIGNOS CONVENCIONALES



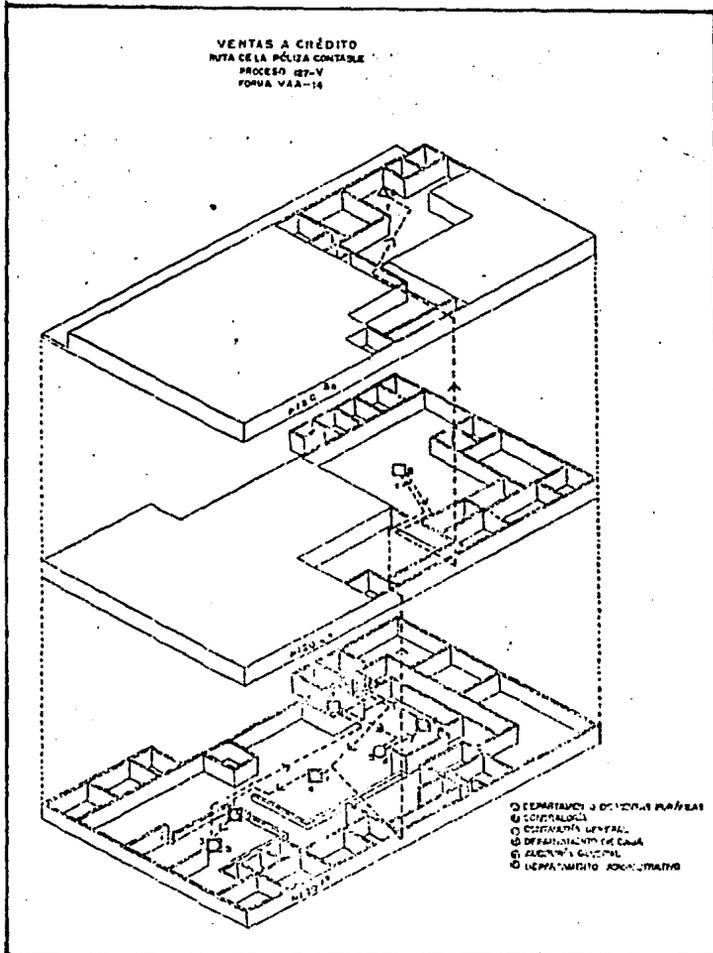
XI.- HORIZONTAL DE FORMA



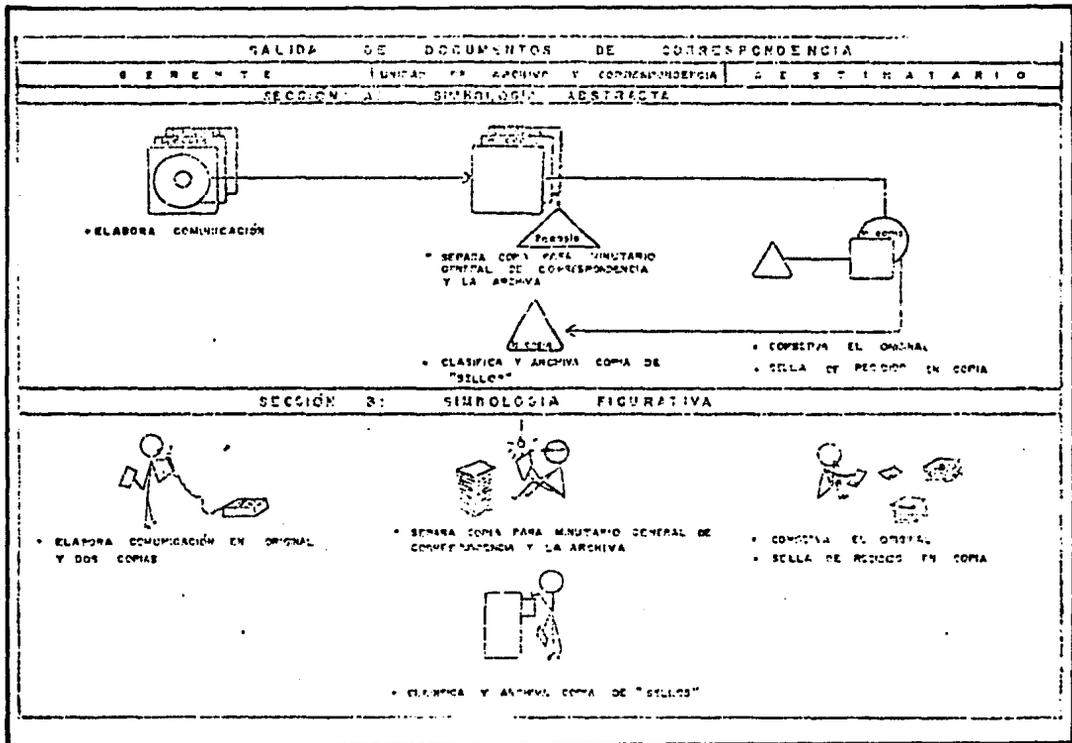
XII.- ARQUITECTONICO EN UN SOLO PLANO



XIII.- ARQUITECTONICO EN VARIOS PLANOS

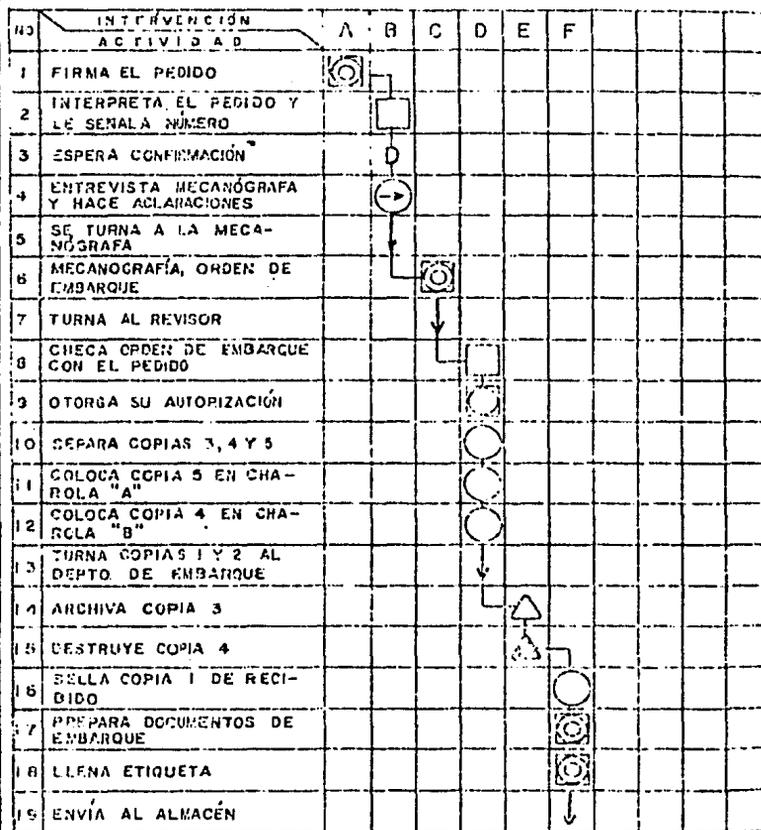


XIV.- SIMBOLOGIA ABSTRACTA Y FIGURATIVA



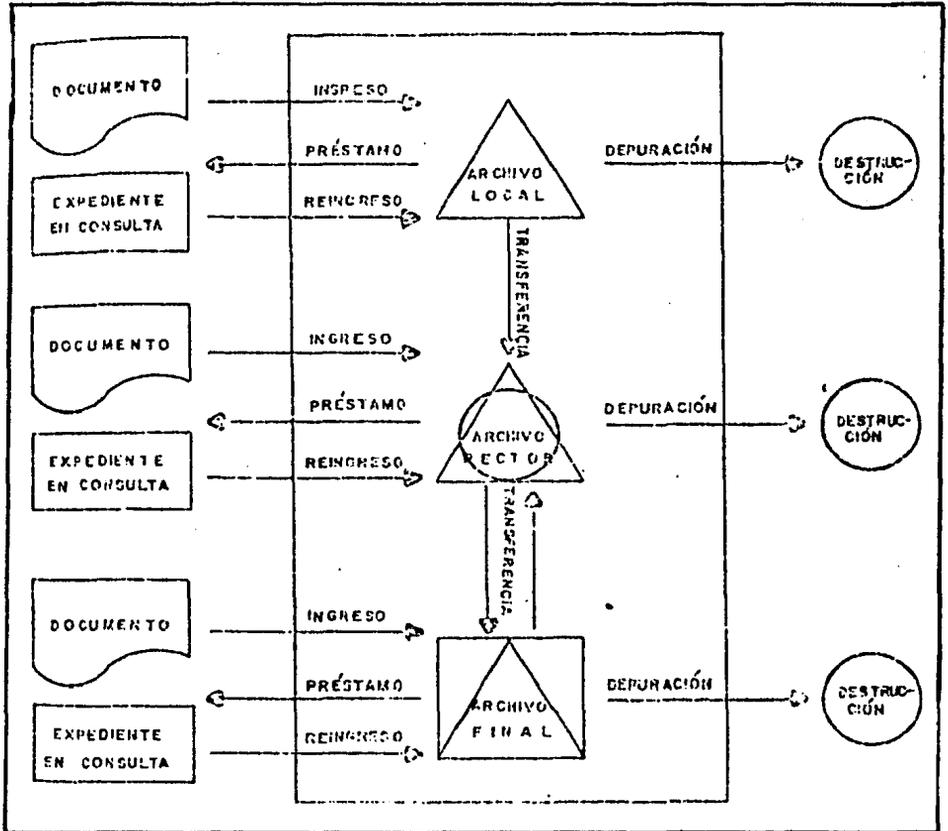
XV.- VERTICAL CON COLUMNAS DE UN PROCESO

DIAGRAMA DE PROCESO
TRÁMITE DE ÓRDENES DE EMBARQUE

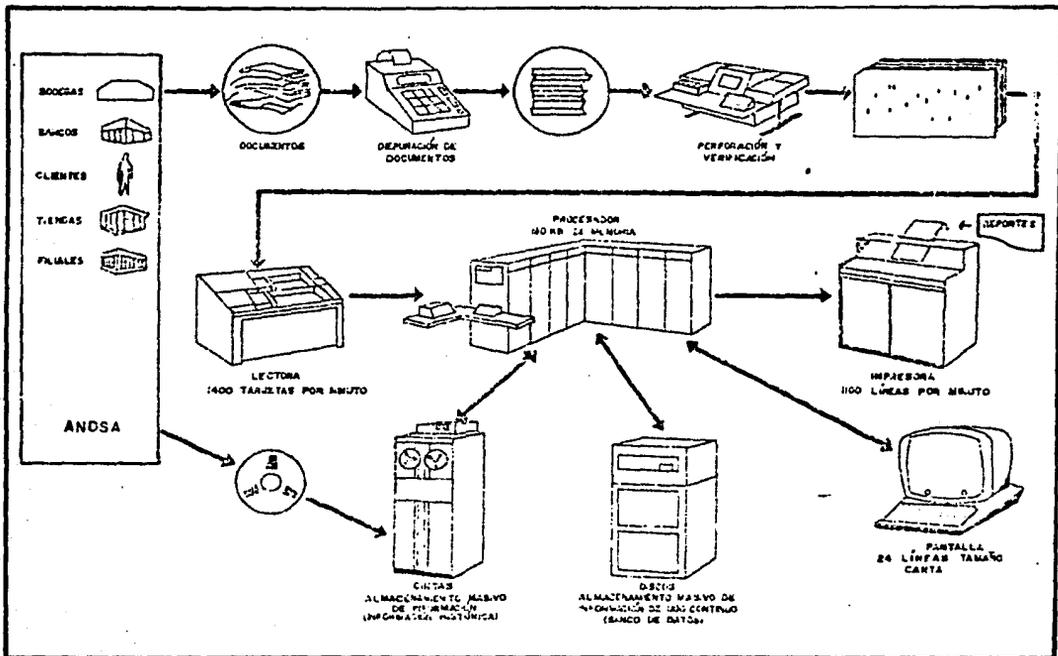


- A = CLIENTE
- B = REGISTRADOR
- C = MECANÓGRAFA
- D = REVISOR
- E = ARCHIVISTA
- F = ARCHIVO DE EMBARQUE

XVI.- FLUJO DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA
DE INFORMACION DOCUMENTAL



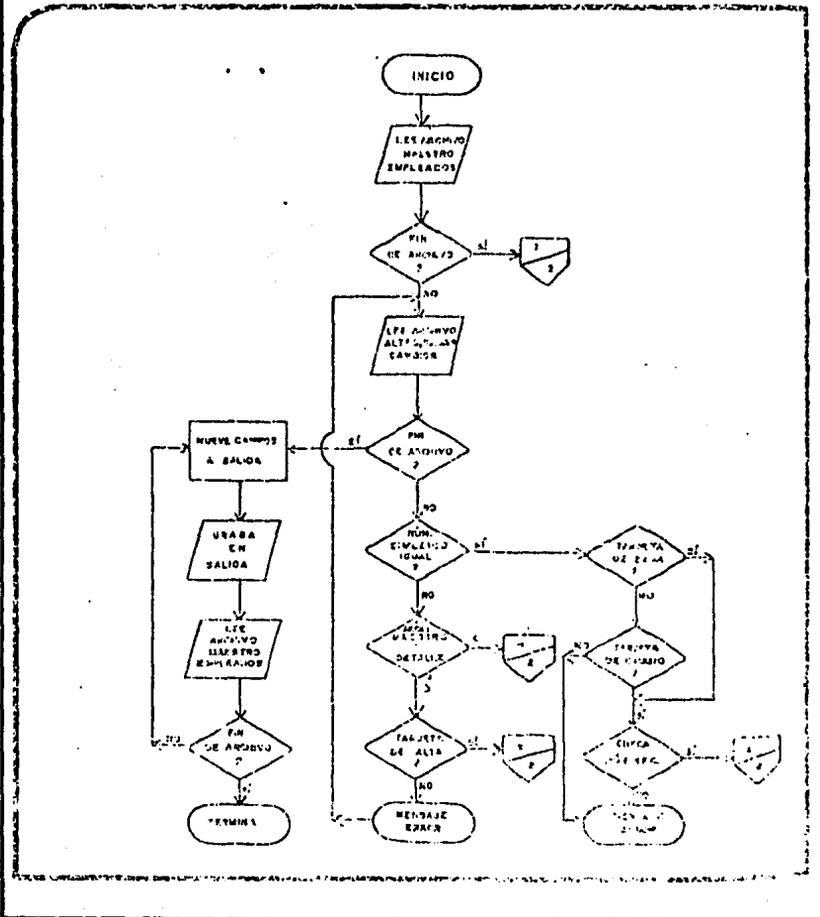
XVII.- FLUJO DE DOCUMENTOS HASTA TRANS-
FORMARSE EN REPORTE



XVIII.- FLUJO DEL PROGRAMA

manual
de
operaciones

MANUAL DE OPERACIONES			
ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN			
FECHA	NO.	HOJA Nº	5 DE 13
8	4	73	
REVISIÓN NÚMERO			



FORMAS

B).- Esta forma sirve para que se liste cada uno de los trámites que se desahogan dentro de un departamento y se haga un resumen acerca de la eficiencia en general.

Nombre de la Empresa:

Departamento:

Sección:

Fecha:

Trámites que desarrolla	Cantidad de personas que intervienen	Volumen de operaciones	Periodo	¿Es necesario?	¿Se duplican trabajos para un mismo fin?	¿Es funcional?	¿Es correcta la distribución de funciones?	¿Es necesario para la ejecución de otros trabajos?	¿Se realiza dentro de los plazos establecidos?	¿Debe ser realizado por el Departamento?

C).- Esta forma tiene por objeto recopilar los datos referentes a la empresa tales como características, estructura nombre del personal ejecutivo, clases de información y principales problemas internos.

Referencia	INFORMES		
	Actuales	Necesarios	
¿Recibe estados comparativos? ¿Críticas? ¿Ee son útiles?			
Referencia	Apreciación del problema principal	Nombre de los funcionarios	Fecha recibida

E).- Esta forma tiene por objeto el dar una apreciación general de la empresa según características de su giro.

APRECIACIONES GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa:

Objeto:

Tiempo que tiene trabajando:

¿Está actualizado? Si No

¿Hay organigrama? Si No

A qué fecha:

Referencia	Funciones o Departamentos	¿Existe organigrama?	¿Hay políticas definidas?	¿Hay manuales de operación?	Volumen	Número de personas	¿Hay informes?		Recibo			
							Si	Son oportunos	Org.	Inst.	Inst.	

III.- IMPORTANCIA

Dentro del sector Público o Privado, se tiene siempre la necesidad de conocer el ritmo de trabajo que a diario aumenta o disminuye su producción o flujo de información y/o de servicios en general, para dicha necesidad es de suma importancia la elaboración y progreso del Manual de Procedimientos.

La existencia de un Manual de Procedimientos u Operación, sirve a la administración como seguridad de que se están llevando a cabo los métodos y procedimientos prescritos al realizarse las actividades diarias, por tanto, es una guía de trabajo que resulta valiosa y de gran interés en la orientación de nuevos empleados.

El campo de uniformidad de los métodos, es una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas; para conseguirlo, se buscará siempre un mejor método de realizar las tareas. Una vez que se obtiene el método requerido de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa u oficina, se establece como el que ha de requerirse.

Las causas de gran derroche, esfuerzo y tiempo corresponden a que no son utilizados uniformemente dichos manuales de procedimiento.

La creatividad y certeza que el Manual de Procedimientos ofrezca a las necesidades de organización, son fundamentales siempre y cuando su objetivo sea el desarrollo uniforme del flujo operativo.

He aquí la importancia de establecer una técnica concreta o una guía específica que determine la manera más eficaz para elaborar los Manuales de Procedimientos de una compañía sin desperdicio de tiempo, dinero o esfuerzo.

La importancia del Manual de Procedimientos, se refleja a grandes rasgos mediante su oportuna y precisa aplicación y se ve reforzada a su vez por los siguientes factores que lo clasifican como uno de los instrumentos más importantes de la administración;

- + Uniforman y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo, así como evitan su alteración arbitraria.
- + Simplifican la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- + Facilitan las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- + Enseñan el trabajo a nuevos empleados.
- + Aumentan la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

- + Facilitan la supervisión del trabajo.
- + Permiten que tanto el empleado como sus jefes sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- + Facilitan la selección de empleados en caso de vacantes.
- + Ayudan a la coordinación del trabajo y evitan duplicaciones y lagunas.
- + Constituyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, -- procedimientos y métodos.
- + Reducen los costos al aumentar la eficiencia general.

Con lo anterior y el apoyo constante de la organización, el Manual de Procedimientos, obtiene una repercusión en grandes magnitudes para el logro de los objetivos fijados por todos y cada uno de los elementos que integran los sectores productivos o de servicios.

CAPITULO III

**CAMPO DE ACCION DEL MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS**

Este capítulo pretende señalar la demarcación en el ámbito de aplicación del Manual de Procedimientos según su uso, tanto en el sector Privado y Público como en -- las Unidades de Organización y Métodos.

La familiaridad del Manual de Procedimientos con -- las empresas de ambos sectores, se refleja en la capacidad de desarrollo que la gran mayoría de éstas adquiere a través de su uso y que en base a la necesidad de nuevos métodos y procedimientos, su campo de acción se amplia cubriendo con ello las actividades de todo nivel -- estructural que presentan dichas empresas.

El interés por subrayar el campo de acción del Ma-- nual de Procedimientos, se concreta a que se debe tener en cuenta las características primordiales y elasticidad con que se desenvuelve no importando su ámbito de -- aplicación, dentro de cada actividad o función al que -- sea asignado.

I.- SECTOR PRIVADO

No podríamos decir que el uso de los Manuales de -- Procedimiento en éste sector es menor que en el sector Público, lo que sucede es que son procedimientos muy es pecíficos, ya que están regularmente enfocados a activi dades concretas propias del giro de las empresas emisoras, por tal motivo su fundamentación no es tan compleja como la que se expone para el sector Público.

En el caso de empresas privadas nacionales, sus manuales de procedimientos contendrán lineamientos y programas acordes a las leyes mexicanas que las rigen y -- asimismo al tipo de bien o servicio que produzcan o -- brinden, no sucediendo así con las transnacionales, ya que obviamente al contar con filiales o sucursales en -- la República Mexicana, éstas envían los lineamientos a seguir desde su país de origen y las filiales o sucursa -- les se limitarán a observarlas tal y como fueron emitidas de origen o bien en su caso las adaptarán a las necesidades de aplicación legal que exige nuestro país.

La finalidad de los Manuales de Procedimiento den-- tro del sector Privado, como ya hemos visto, es actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma. La necesidad de ga-- rantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las --

transacciones periódicas tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales.

A éste propósito no está fuera de lugar intentar -- ver con mayor profundidad cuáles son las posibilidades de empleo de los Manuales de Procedimiento en las grandes, medianas y pequeñas empresas.

Es asombroso un poco, la constatación de que la mayor parte de las empresas nacionales no sientan la necesidad de traducir en forma escrita la conexión y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si se piensa que ésta es la única manera de conseguir el Standard de claridad que es el principal requisito de una sana organización.

Si el número de empresas orientadas hacia el empleo de los Manuales de Procedimiento es ya, por sí mismo, -- exiguo en el valor absoluto, llega a ser casi nulo si -- se refiere a las empresas menores. Las pocas empresas -- que sienten la necesidad de poner por escrito los procedimientos son, en efecto casi todas las de grandes dimensiones.

Es en verdad que vivimos en una época que nos lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes empresas y que es justamente en esos colosos donde estallan más dramáticamente las contradicciones organizativas; pero es menos cierto que la mayor --

parte del volumen productivo está todavía alimentado -- por las pequeñas y medianas empresas. Es por ello imperdonable que una masa tan enorme de medios, se desarrolle fuera de todo control escrito.

La afirmación pudiera quizá parecer un poco excesiva, especialmente si está encuadrada en un ámbito tan microscópico. No obstante no podemos menos de recordar la gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las empresas menores por robos, fraudes o negligencias de los empleados, que actúan casi siempre fuera de un satisfactorio dispositivo de controles, faltando un contexto organizativo en el cual se pueda insertarlos.

Ni podemos dejar de recordar que muchos directores de banco están de acuerdo en pensar que cuando una empresa de cierta consistencia está en quiebra, la culpa debe ser buscada principalmente en una insuficiencia directiva.

Este razonamiento que me ha hecho correr el riesgo de salirme del tema que estoy tratando, era necesario, ya que no por otra cosa, para dar la oportunidad de confiar el concepto de que los principios de organización que se han destacado en el campo administrativo, son válidos no solamente para las empresas mayores, sino también y sobre todo para las empresas menores.

Todo lo más se podrá discutir sobre la extensión de sus aplicaciones. Las grandes empresas requerirán aplicaciones más particulares e integráles; las más pequeñas, aplicaciones más reducidas.

La completa ignorancia de los principios de organización y métodos lleva de todas formas el caos y con -- ello a la quiebra.

Si se quieren sacar concecuencias de todo lo que he mencionado, hay que estar entonces de acuerdo con éste principio: donde exista una empresa, es necesaria una - estructura organizativa; la existencia de ésta estructura debe ser formalmente reconocida; los Manuales de Procedimiento y demás instrumentos semejantes, son el único medio que permite consagrar de forma definitiva la - total aceptación de la estructura que existe.

A continuación se describen algunos ejemplos de Manuales de procedimientos vigentes dentro del sector Priovado, su objetivo y la empresa o unidad que los emite.

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PRIVADO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	EMPRESA EMISORA
Manual de Procedimientos de Seguridad y Control de accidentes.	Vigilar y proponer métodos de seguridad para el control de accidentes en el Centro de Foto copiado Automático.	DIEDZGEN MEXICANA, S.A.
Manual de Procedimientos y Organización de Inventarios	Agilizar y controlar la existencia de material en la empresa, optimizando las necesidades de la construcción de inmuebles.	CIA. CONSTRUCTORA INMOBILIARIA, S.A.
Manual de Procedimientos de Microfilmación.	Proponer, controlar y optimizar los procedimientos de microfilmación general de documentos de Kodak.	KODAK, S.A.
Manual de Procedimientos de Tipografía y Formación.	Vigilar el buen funcionamiento de la elaboración de tipografía y formación de textos en general.	LITOGRAFICA INGRAMEX, S.A.

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PRIVADO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	EMPRESA EMISORA
Manual de Métodos y Procedimientos de Control de Inventarios.	Revisar, controlar y optimizar los inventarios generales, tanto productos en venta en general como de Bodega.	AURRERA Y SUPERAMA S.A.
Manual de Procedimientos de Producción.	Controlar y proponer mejoras a los sistemas de producción cuando éstos lo requieran.	BIMBO S.A.
Manual de Procedimientos de Servicios al cliente.	Agilizar y optimizar la calidad de servicios al cliente.	VIPS, S.A
Manual de Procedimientos y Organización de Crédito y Cobranzas.	Controlar, proponer y agilizar los métodos y procedimientos de Crédito y Cobranzas.	SALINAS Y ROCHA S.A.

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PRIVADO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	EMPRESA EMISORA
Manual de Procedi-- mientos de Personal	Introducir y - preparar al per sonal de la em presa en cuanto al trato del -- cliente y mejo ramiento del am biente de la em presa.	SALINAS Y ROCHA S.A.
Manual de Procedi-- mientos de Produc ción.	Agilizar y opti mizar la produc ción de muebles domesticos, pro poniendo y con trolando proce dimientos y mé todos de produc ción.	HOOVER MEXICANA S.A.
Manual de Procedi-- mientos del Perso nal.	Controlar y pre parar al perso nal de la empre sa para el tra to al cliente y al propio perso nal de trabajo.	ASTOR DE MEXICO S.A.
Manual de Procedi-- mientos Estandard de Trabajo (P.S.T.)	Indica los pro cedimientos es pecíficos en ma teria financie ra que norma la conducta en és te aspecto en la compañía.	GIBA - GEIGY MEXICANA S.A.

II.- SECTOR PUBLICO

Fue en el año de 1971, cuando se ordenó la creación de las Comisiones Internas de Administración y de Unidades de Programación, Organización y Métodos en las dependencias del Ejecutivo, para cuya coordinación, la Secretaría de la Presidencia creó las Direcciones de Estudios Administrativos, así como la reciente reforma a la ley para el Control de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

La breve reseña histórica anterior, se menciona como nota importante a éste tema, ya que en éste año se viene a reafirmar el esfuerzo definitivo para darle al gobierno y a sus organismos una auténtica manifestación de desarrollo administrativo que redunde en un significativo mejoramiento administrativo que no unicamente se refleje en el seno de las dependencias del Estado, sino en los usuarios de los servicios y beneficios que éstos prestan, así como al público en general.

La Reforma Administrativa no se produjo del vacío, forma parte del proceso global de cambios sociales, en cuya promoción y orientación participa en forma destacada el Estado. Por ser la Reforma una transformación que requiere ser inducida, reclama antes que todo, una clara revisión política al más alto nivel y un consenso ma

yoritario de voluntades para que su realización llegue a ser efectiva.

Entre los objetivos más importantes de la Reforma Administrativa, en sus inicios se encontraban los siguientes;

Incrementar la eficiencia y eficacia de las entidades gubernamentales, mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado; agilizar y descentralizar los mecanismos operativos de esas entidades, acelerando y simplificando los trámites; generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable y fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo como política de gobierno.

Dentro del programa de la Reforma Administrativa, se enuncian los siguientes puntos;

- + Instrumentación de los mecanismos de la Reforma Administrativa.
- + Reorganización y adecuación administrativa de Sistemas de Programación.
- + Racionalización del Gasto Público.
- + Reestructuración del Sistema de Información y Estadística.
- + Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.
- + Revisión de bases Legales de la Actividad Pública Federal.

- + Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- + Revisión de la Administración de Recursos Materiales.
- + Racionalización del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos.
- + Racionalización de los Sistemas de Control Administrativo y de Contabilidad Gubernamental.
- + Macroreforma Sectoral y Regional.

Ahora bien, al recorrer a través de doce años las actividades que han motivado a la Reforma Administrativa, se han presentado necesidades de cambio, principalmente por el rápido desarrollo tanto político y económico, como técnico y social que vivimos en nuestro país, motivo por el cual los programas y objetivos que en los inicios de la Reforma Administrativa dieran margen de apoyo al gobierno mexicano, han sufrido modificaciones o reestructuraciones como son los siguientes;

Dentro de los objetivos globales del programa de Reforma Administrativa delineados hasta la fecha son;

- 1.- Organizar al gobierno para organizar al país mediante una reforma administrativa para el desarrollo económico y social, que contribuya a garantizar institucionalmente la eficiencia, la eficacia, la honestidad y la congruencia en las acciones públicas.

- 2.- Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno, por garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal, precisar responsabilidades y facilitar así la oportuna evaluación de los resultados obtenidos.
- 3.- Establecer un sistema de Administración y desarrollo del personal público federal que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores - permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones.
- 4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México, a través de instrumentos y mecanismos mediante los cuales la Administración Pública Federal propicie, por una parte, el robustecimiento de las funciones encomendadas a los poderes Legislativo y Judicial, y por la otra, una mejor coordinación y una mayor participación de los tres niveles de Gobierno en los procesos de desarrollo económico y social del país, y
- 5.- Mejorar la administración de justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución, para garantizar a los ciudadanos, la seguridad jurídica en el ejercicio derechos y responsabilidades y considerar su confianza en las instituciones y sus gobernantes.

Los cambios estructurales y funcionales producidos - con la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública - Federal, hicieron urgente la necesidad de contar con lineamientos generales sobre organización y funcionamiento de las dependencias, así como con mecanismos de participación, (Comités Técnicos Consultivos).

De acuerdo con dichos cambios, se actualizaron los lineamientos de reforma administrativa, concretados en - una primera etapa a los aspectos de carácter institucional. Para tal efecto, fue convocado el Comité Técnico - Consultivo de las Unidades de Organización y Métodos de la Administración Pública Centralizada a fin de que trabajara en una reunión extraordinaria de tres días, en la elaboración de un proyecto de lineamientos que deberán - observar para el programa de Reforma Administrativa a ni vel institucional, las dependencias y entidades del Sector Público.

Por otra parte, han quedado debidamente integrados - como mecanismos fundamentales de Reforma Administrativa en las dependencias y entidades, los siguientes órganos;

- + Las Comisiones Internas de Administración y Programación, como mecanismos de participación y de asesoría para la toma de decisiones.
- + Las Unidades de Organización y Métodos.
- + Las Unidades de Programación.
- + Las Unidades de Presupuesto.
- + Las Unidades de Informática y Estadística.

- + Las Unidades o Enlaces de Evaluación.
- + Las Unidades de Orientación, Información y Quejas

Por lo que se refiere a los mecanismos participativos, muchos de ellos creados anteriormente, se restablecieron después de haber permanecido inactivos durante algunos años. Otros, los menos, siguieron funcionando sin interrupción y otros más fueron creados en éste año los más importantes son:

- + El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos.
- + El Comité Técnico Consultivo de Directores Jurídicos de la Administración Pública Centralizada
- + El Comité Técnico Consultivo de Recursos Humanos.
- + El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación.
- + El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Informática.
- + El Comité Técnico Consultivo de Publicaciones - - Oficiales.
- + El Comité Técnico Consultivo de Orientación, Información y Quejas.
- + El Comité Técnico Consultivo de Archivos Administrativos e Históricos.

He querido dar un margen de lo general a lo particular dentro de éste inciso, para ubicar la importancia del Manual de Procedimientos que en conjunto con otros-

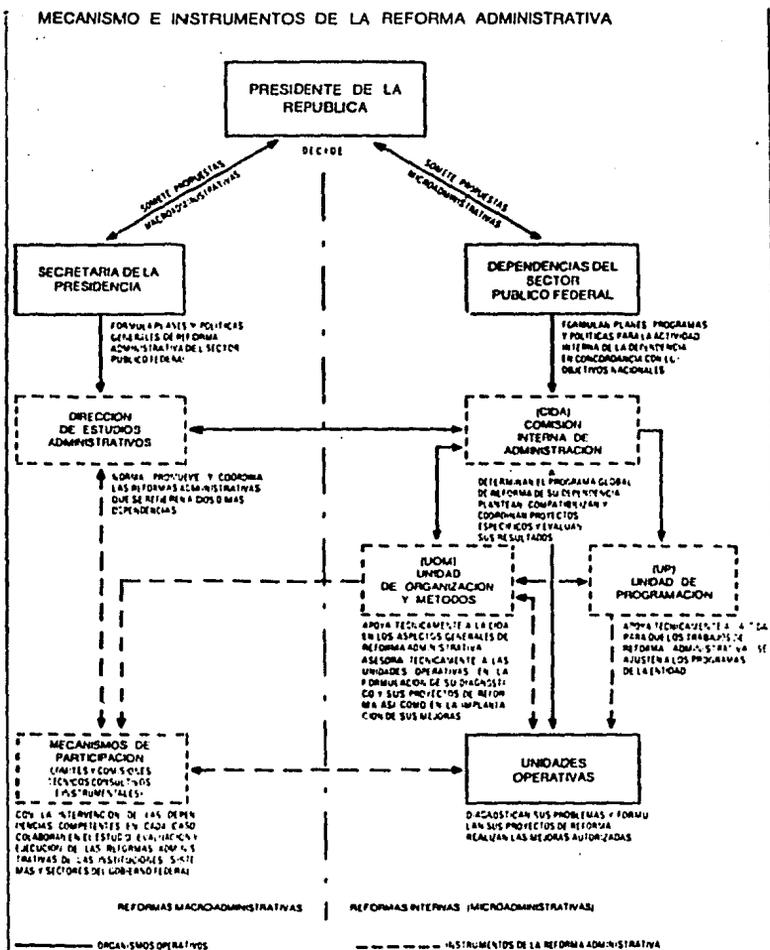
tipos de manuales administrativos, representan los instrumentos más significativos para un mejor desarrollo, progreso y administración de nuestro gobierno.

La trascendencia que representa contar con manuales de procedimiento dentro del Sector Público, como apoyo reformista, se observa desde que nuestro gobierno obtuvo la Independencia de México en 1821, puesto que ha hecho esfuerzos ya sea aislados o de continuismo para lograr hacer eficiente al Sector Público; y si esto no se ha logrado ha sido en parte por las condiciones políticas y sociales que han afectado al país por falta de -- continuismo administrativo que se hace manifiesto en cada cambio de sexenio o bien por la apatía e irresponsabilidad del factor humano, para hacer funcionales las - Instituciones del Gobierno.

Sin embargo, los obstáculos expuestos anteriormente no son lo suficientemente grandes para evitar el arranque del país y en particular de la Administración; siempre y cuando los instrumentos administrativos como son los Manuales de Procedimientos, se aprovechen de una manera oportuna y concisa, que permita fluir un desarrollo más amplio en la administración de nuestro gobierno

A manera de ejemplo en las siguientes páginas se exponen algunos de los Manuales de Procedimientos utilizados en el Sector Público, señalando su objetivo y la dependencia que los emitió.

GRAFICA No. 9



MANUAJES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Procedimientos de Emergencia.	Normal la conducta del personal en caso de siniestro y determinar sus actuaciones.	AEROMEXICO
Manual de Procedimientos de Ingresos por Ventas.	Determinar -- las mejoras -- posibles en -- el procedi--- miento de in-- gresos.	AEROMEXICO
Manual de Procedimientos de Seguridad.	Establecer -- las normas de Seguridad que permitan que los acciden-- tes no inter-- fieran con el desarrollo de la compa ^ñ ia.	AEROMEXICO
Manual de Procedimientos para Personal de Servicios -- abordo.	Instruir al -- personal so-- bre sus obli-- gaciones.	AEROMEXICO
Manual de Procedimientos Tipo.	Dar a conocer al personal-- de la empresa los objetivos pol ^í ticas, --	AEROMEXICO

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Procedimientos.	<p>procedimientos estructura interna y aspectos básicos de la empresa.</p> <p>Revisar, evaluar, proponer mejoras, documentar y reglamentar sistemas de emisión de pólizas.</p>	<p>ASEGURADORA HIDALGO</p>
Manual de Procedimientos del Sistema de Microfilmación.	<p>Canalizar los archivos del organismo, tener un control adecuado de la documentación, proporcionar información rápida y oportuna.</p>	<p>CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS</p>
Manual de Organización y Procedimiento.	<p>Integración adecuada de la sección de Contabilidad dentro del Departamento Administrativo.</p>	<p>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.</p>

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Organización y Procedimientos del I.M.C.E.	Establecimiento del marco general de desarrollo de las actividades diferentes de trabajo del instituto.	INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR
Manual de Organización e Instructivo de Procedimientos en Materia de Siniestros.	Atender oportunamente los accidentes que sufran los vehiculos, propiedad del IMSS.	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Manual de Procedimientos de Cartas de Crédito.	Establecer un procedimiento que permita solicitar oportunamente cartas de crédito que garanticen adquisiciones de bienes de importación directa.	INSTITUTO MEXICANO DE ENERGIA NUCLEAR

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Operación-- de Correspondencia.	Sistematizar el envío y - recepción de la correspon- dencia en -- NAFINSA.	NACIONAL FINANCIERA
Manual de Operacio-- nes del Area de Ar-- chivo y Microfilma-- ción.	Microfilm-- ar todos los do- cumentos de-- archivo de - NAFINSA.	NACIONAL FINANCIERA
Manual de Operación-- del Area de Inventa- rios.	Determinar - funciones y- flujos de Ac- tividades.	NACIONAL FINANCIERA
Manual de Procedi--- miento de la Oficina General de Correspon- dencia de PEMEX.	Precisar, -- normar y re- gular los -- procedimien- tos de traba- jo de la ofi- cina.	PETROLEOS MEXICANOS
Manual de Procedi--- miento para la Obten- ción y refrendo de - licencias sanitarias	Agilizar los trámites pa- ra la expedi- ción y re--- frendo de Li- cencias Sani- tarias "Míni- mo a Máximo- Riesgo".	SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Organización y Procedimientos de una Oficina de Pagos - Adicionales.	Proporcionar al órgano mencionado el funcionamiento óptimo para el cumplimiento de las funciones encomendadas.	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA
Manual de Organización y Procedimientos de las Comisiones Agrarias Mixtas.	Contar con manuales para coadyuvar al mejor funcionamiento de las dependencias.	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Inspección, Procuración y Quejas.	Agilizar los procedimientos de la Dirección.	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA
Manual de Procedimiento Interno de Trabajo de la Dirección General de Organización y Métodos.	Garantizar la productividad del personal en los trabajos encomendados.	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DEL
SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Procedimientos Contables.	Establecer procedimientos de información, registro y control de las operaciones del organismo.	SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO
Manual de Organización y Procedimientos del Departamento de Correspondencia.	Analizar la estructura, funcionamiento y carga de trabajo del Departamento de Correspondencia.	U.N.A.M.
Manual de Organización, Métodos y Procedimientos.	Integrar la estructura administrativa de una empresa que	UNION NACIONAL DE PRODUCTORES DE AZUCAR S.A. DE C.V.

III.- LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

Es un órgano que asesora a las unidades administrativas sobre cuestiones de organización y métodos a fin de dar mayor eficiencia a sus departamentos, aplicando técnicas de análisis administrativos, que permitan hacer investigaciones con fines de mejoramiento a la estructura y procedimientos.

De acuerdo a lo anterior, se observará que ésta célula de la estructura administrativa se contempla como el emisor más importante del Manual de Procedimientos - así como de otros documentos en semejanza con él.

El objetivo primordial de éste órgano, es contribuir al mejoramiento administrativo de las diversas áreas, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de una manera sistemática y permanente la eficiencia de las entidades tanto del sector público como del privado.

Su adscripción; Es conveniente que las unidades de organización y métodos dependan directamente de la máxima autoridad del organismo al cual sirven ó del órgano en el que se delegue la autoridad en materia de racionalización administrativa del área correspondiente.

En instituciones cuyo crecimiento, dimensión o complejidad lo requieran, pueden crearse unidades complementarias de Organización y Métodos descentralizados, - desconcentrados geográficamente o a diferentes niveles administrativos, coordinados funcionalmente por la unidad central de la institución.

En relación a sus funciones, las unidades de Organización y Métodos estudian y analizan la organización y los métodos de trabajo de las diversas áreas con el fin de proponer y en su caso, diseñar, implantar o actualizar los sistemas que le permitan elevar su eficiencia - para alcanzar los objetivos que tenga establecidos mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponga.

Para cumplir lo anterior, se enlistan los siguientes puntos:

- A).- Estudian y analizan permanentemente la estructura y el funcionamiento general del área con base a lo cual;
- + Proponen y en su caso adaptan los sistemas - administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia.
 - + Diagnostican sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
 - + Diseñan los sistemas más eficientes y comparan las distintas opciones para seleccionar

la más indicada, incluyendo el estudio de los métodos manuales mecanizados o electrónicos y llevan a cabo de la manera más eficiente las funciones administrativas.

+ Formulan los manuales administrativos que incluyan todos los elementos necesarios para cada sistema - aprobado, observan su aplicación y los mantiene actualizados.

B).- En coordinación con los órganos jurídicos correspondientes, adecúan la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones jurídicas internas.

C).- Asesoran a los órganos de la dependencia, que soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.

D).- Las unidades de organización y métodos actúan en su carácter asesor, promotor y activador de las labores de mejoramiento administrativo y divulgan la naturaleza de su función al resto de su entidad a efecto de que sean reconocidas como tales.

La estructura organizacional del departamento de Organización y Métodos, es amplia y congruente, en relación a las necesidades y recursos de la empresa.

Para especificar más a detalle dicha estructura, la alineación de los niveles se presenta de la siguiente manera;

Subdirector
División y Organización;

Dá validéz a los Manuales de Organización sobre nuevos sistemas y nuevos procedimientos así como determinar modificaciones a los ya establecidos.

Gerente Consultor;
(5)

Atiende las solicitudes del área de la empresa, en los cuales solicitan intervención del Departamento de Organización para;

- + Diseño o Modificación de Formato.
- + Establecimiento de nuevos Métodos de Trabajo.
- + Modificación a las distribuciones de planta.
- + Solicitudes de equipo de oficina en general.
- + Señalar si se trata de un estudio integral (nuevos procedimientos, nuevo flujo de trabajo, nuevos formatos).

+ Implantación de Sistema de -
Administración de la Produc-
tividad en las áreas operativ
as.

Consultor;

(1)

Coordina los estudios inte--
grados que se realizan en de-
terminada área, realizar jun-
tas periódicas con los fun--
cionarios de las áreas en es-
tudio.

Analistas;

Junior (2)

y

Senior (2)

+ Realizar estudios en las ---
áreas intervenidas por el De-
partamento de Organización y
Métodos.

+ Elaborar diagramas de Flujo
de Procedimientos Propuestos

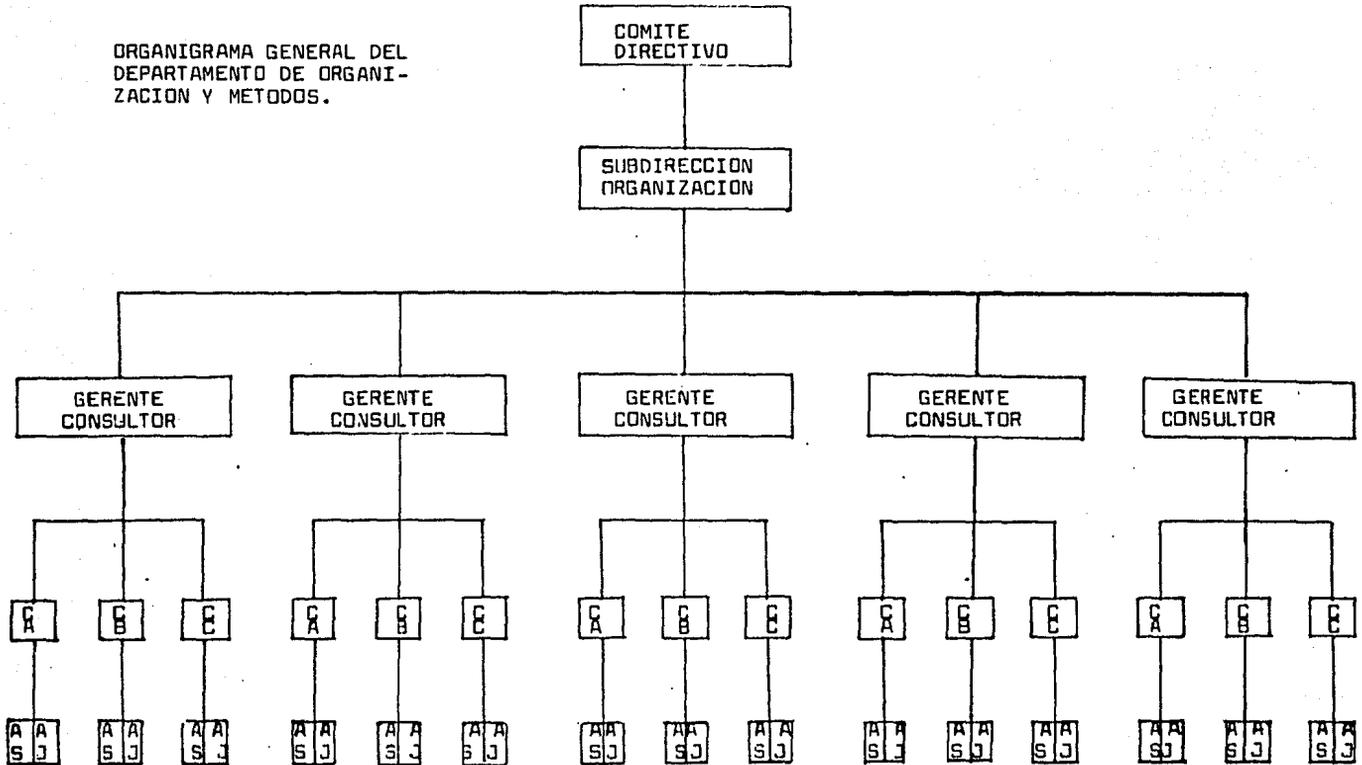
+ Analizar las actividades su-
ceptibles o mejora.

+ Elaboración de Formatos.

Para observar más a detalle la estructuración orga-
nizativa del Departamento de Organización y Métodos se-
presenta la siguiente gráfica donde se enmarca el núme-
ro total de integrantes en dicho departamento.

GRAFICA No. 11

ORGANIGRAMA GENERAL DEL
DEPARTAMENTO DE ORGANI-
ZACION Y METODOS.



CAPITULO IV

ACTUALIZACION Y VIGENCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El presente capítulo, representa el enfoque central de toda la investigación, ya que reviste la importancia de actualizar los Manuales de Procedimientos y precisamente por esa magnitud he separado el concepto de actualización y vigencia en un solo capítulo.

No existe una técnica definida para la actualización y vigencia de los Manuales de Procedimiento, la única referencia que podríamos tomar como válida es el proceso legislativo que regula la emisión, derogación y modificación de las leyes que rigen a nuestro país, pero ésta referencia es relativa, ya que es un procedimiento legal completamente definido y las empresas que cuentan con Manuales de Procedimientos, elaboran sus modificaciones de acuerdo a sus necesidades y posibilidades según el tamaño de las mismas así como su interés por los Manuales.

I.- POR QUE LA NECESIDAD DE TENER ACTUALIZADOS LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Es obvio que el valor de un Manual de Procedimientos depende de la validez de su información. Los empleados pierden la fé a un manual que no está al día.

Toda actividad o función que se lleva a cabo cotidianamente, concentra un esfuerzo mútuo entre todos y cada uno de los elementos de la organización; sin embargo, - existen cambios constantes que de alguna manera influyen en el atraso del flujo operativo, lo que provoca un desajuste en el resultado de las actividades o funciones - que se llevan a cabo. Por lo tanto, parece ser que el deber principal de quien se encarga del Manual de Procedimientos, es mantenerlo al corriente revisándolo periódicamente.

Además de ésta revisión periódica o rutinaria, cualquier persona encargada de aplicar las instrucciones del Manual de Procedimientos que encuentre ya no sean aplicables o que la información contenida es obsoleta, deberá hacer un reporte razonado a la oficina encargada de su elaboración para que se modifique; todas las revisiones deben pasarse a través de la oficina que elaboró el Manual de Procedimientos, para obtener la actualización - adecuada y para sus demás trámites usados para su publi-

cación. Mientras no sean modificadas las instrucciones -
contenidas en un Manual de Procedimientos, deberá apli--
carse.

Los manuales deberán fijar normas y procedimientos -
bastante accesibles, pero a la vez concretos, sujetos a
cualquier cambio.

Los Manuales de Procedimientos nos informan de lo -
que debe hacerse o no en determinada área, se refieren -
concretamente a un sector, y por lo tanto quienes los ma-
nejan deben tener en cuenta los cambios inesperados que
provocuen resultados drásticos dentro del flujo operati-
vo.

II.- METODOS MAS USUALES

James G. Hendrick en su obra "Manuales de la Compañía" de la recopilación de Victor Lazaro, Sistemas y Procedimientos, propone el siguiente modelo de revisión y actualización de Manuales de Procedimientos;

- 1).- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de Manuales de Procedimientos para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación, indique que las instrucciones vigentes no sean practicables.
- 2).- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (El Departamento de Auditoria o de Procedimientos puede ejecutar éstas revisiones).
- 3).- Al designar al personal para integrar el Departamento de Procedimientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones.

nes que se le hagan al Manual de Procedimientos.

- 4).- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de Manuales de Procedimientos comprueben que éstos están completos.
- 5).- Hacer que las Unidades de Control y Formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas

El método que a continuación se describe, es el propuesto por la Coordinación de Estudios Administrativos - de la Presidencia de la República.

La veracidad de los Manuales de Procedimientos radica en la fidelidad de la información que contienen; por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

Para revisar y actualizar cada Manual de Procedimientos, convendría tomar en cuenta las recomendaciones siguientes;

- La Unidad de Organización y Métodos deberá establecer los Programas Periódicos de Revisión -

y Actualización del contenido de los Manuales - de Procedimiento, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.

- Cuando una unidad administrativa necesite hacer cambios adicionales o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la Unidad de Organización y Métodos, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales de la entidad u organismo y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación .
- La Unidad de Organización y Métodos, someterá - las actualizaciones de los Manuales de Procedimientos a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

A continuación se presenta un método utilizado dentro del sector Bancario, manejado directamente por la - División de Organización y controlado por la unidad de Métodos y Procedimientos Generales;

- a).- La unidad de Métodos y Procedimientos, presentará un programa de actualización a la división o área que lo requiera, proponiendo dar especial atención a las actividades

y procedimientos con mayor tiempo sin actualización.

b).- El personal asignado por la Unidad de Métodos y Procedimientos, se presentará al área asignada, por el tiempo que sea requerible para estudiar, observar y analizar el flujo operativo que se esté llevando a cabo, con el objeto de profundizar y reportar anomalías así como todo tipo de obstrucciones hacia un buen funcionamiento y realización de actividades; todas las disminuciones o aumentos de volumen de trabajo o bien todo cambio rítmico de sistemas generales de trabajo en el área.

c).- De acuerdo a los reportes generales de actividades anteriormente descritos, se procederá a considerar tiempos por computadora con lo cual se valuarán los actuales contra los supuestos por el computador y en base a ello se determinarán las causas principales de atraso, aumento o disminución de volumen de trabajo; se tomarán decisiones para la actualización del Manual de Procedimiento.

d).- Si la actualización del Manual de Procedimiento se propone por algún cambio general de sistemas cuyo origen proviene de la divi-

sión de Sistemas de Computo, el personal de ésta división conjuntamente con el personal de la Unidad de Métodos y Procedimientos organizarán sesiones o asambleas que cubrirán todo el programa del nuevo sistema de trabajo y abarcarán todos los niveles que estructuran el área en cuestión.

- e).- Deberá haber una constante vigilancia en la actuación del nuevo Manual de Procedimientos, -- con el objeto de detectar si existen obstrucciones o fallas, así como dificultad para realizar actividades o funciones por parte del personal del área.

La existencia de métodos que concentren técnicas de actualización y vigencia de Manuales de Procedimientos es sumamente indispensable, siempre y cuando las necesidades de apertura de nuevos procedimientos o sistemas generales de trabajo mantengan un criterio lógico y ordenado ya que en base a ello dichas técnicas se elaborarán manteniendo de esa manera el Manual de Procedimientos acorde con el nivel del flujo operativo de la empresa.

III.- METODOS PROPUESTOS

Como se podrá observar, los sistemas presentados anteriormente, más que un método son recomendaciones generales.

A continuación, me referiré a manera de exposición a un método práctico que es utilizado en una empresa -- descentralizada de servicios.

El método que presento, consta de los siguientes -- pasos:

- 1.- FUENTES DE INFORMACION
- 2.- RECOLECCION DE LA INFORMACION
- 3.- LOCALIZACION EN EL CUERPO DEL MANUAL
- 4.- APLICACION DE LA FORMA CONTROL
- 5.- APLICACION DE SERVICIOS DE APOYO
- 6.- PRESENTACION DE REVISION PREVIA
- 7.- APLICACION DE AJUSTES
- 8.- AJUSTE INDICE
- 9.- IMPRESION
- 10.- DISTRIBUCION

Desarrollo del Método;

- 1.- FUENTES DE INFORMACION

Debido a la magnitud que ostenta ésta empresa las fuentes se pueden considerar internas o exter-

nas y serían las siguientes;

a.- Fuentes Internas:

Disposiciones de la alta gerencia, a través de circulares, memorando o boletines sobre emisión de políticas, procedimientos, nombramiento de funcionarios, cambios a la estructura orgánica de la empresa y todos aquellos comunicados que afecten algún Manual de Procedimientos.

b.- Fuentes Externas:

Disposiciones gubernamentales publicadas en el diario oficial que afecten el marco jurídico de la empresa.

Disposiciones de organismos internacionales que regulen la actividad de la empresa. Disposiciones de gobierno extranjero a cuyos países la empresa conecta con México a través de sus servicios.

Recomendaciones emitidas por los fabricantes de equipo, que necesariamente afectan los manuales de técnicas y procedimientos de la compañía.

2.- RECOLECCION DE LA INFORMACION

Toda dependencia encargada de la custodia y vigilancia de algún manual de procedimientos, tiene obligación de estar al tanto de los cambios que se-

suscitan dentro de la Organización y que afectan a su manual en custodia, provenientes de cualquier fuente de información con el objeto de mantener vigente el documento a su cargo.

3.- LOCALIZACION EN EL CUERPO DEL MANUAL

Una vez aceptada la información, es recomendable que ésta se acomode de acuerdo al capítulo o apartado y página que afecte dentro del Manual de Procedimiento; lo anterior por sentido de orden y porque facilita considerablemente el manejo de la información.

Para mayor comodidad, se recomienda marcar las hojas que van a ser modificadas con clips, o algún tipo de señalador.

4.- APLICACION DE LA FORMA CONTROL

Un magnífico auxiliar en las modificaciones a Manuales de Procedimiento, es el uso de una forma como la recomendada en la gráfica siguiente, que nos ayuda a clarificar lo que va a ser modificado y en caso del extravío de algún documento éste es inmediatamente registrado en la forma control e inclusive al anotar la acción que se va a anotar el documento puede ser enviado al expediente de la dependencia emisora o bien a un archivo temporal para consultas posteriores. Inclusive la forma con--

CONTROL DE REVISION A MANUALES DE PROC.

Documento Fuente				Modifica A			
Tipo	Fecha Recep.	Referencia	Emite.	Tipo de Manual	Capítulo	Pag	Acción Procedente

trol le facilita considerablemente la actividad a las personas encargadas de los servicios de apoyo. Como complemento al uso de la Forma Control, es habitual la utilización de un ejemplar del Manual de Procedimiento exclusivo para efectuar modificaciones, ya que en éste se podrán hacer las correcciones en borrador entre renglonados, para clarificar la ubicación de la modificación a elaborarse.

5.- APLICACION DE SERVICIOS DE APOYO

Se entiende como servicios de apoyo en éste caso, aquellos que proporcionan dibujantes o secretarías, para llevar a cabo las modificaciones a los Manuales de Procedimientos, de la siguiente manera; Los dibujantes tomarán del Manual de Modificaciones y de la Forma Control (Procedimiento Anterior), todos los diagramas y dibujos en general que sufran modificaciones ya sea tratándose sobre los originales anteriores o bien elaborando nuevos originales si la modificación es muy drástica. De igual forma las secretarías se valdrán de los mismos elementos que el dibujante, para modificar a través de trabajo mecanográfico las hojas afectadas del Manual de Procedimientos.

Un factor importante es que se anote al pie de la hoja o en el lugar destinado para marcar la vigencia, la fecha en que la modificación surtirá efecto.

6.- PRESENTACION DE REVISION PREVIA

Modificadas las hojas y dibujos necesarios, se procede a concentrar la nueva información en un paquete ordenado en sentido lógico, ya sea por capítulos o por páginas. La persona encargada de llevar a cabo la modificación, pondrá a consideración de su jefe inmediato el trabajo efectuado, a su vez éste discutirá con los jefes de los departamentos afectados si están de acuerdo con lo enunciado y si existe alguna objeción. Si están de acuerdo se omite el siguiente paso.

7.- AJUSTE AL INDICE

Una vez aprobada la modificación es necesario - ajustar los índices, tanto el temático o por capítulos, como el alfabético, esto con el fin de mantener la agilidad de la localización de datos en el cuerpo del manual.

8.- IMPRESION

Realizado lo anterior, se procede a enviar a la imprenta la modificación completa utilizando las recomendaciones pertinentes para una clara y precisa presentación del documento.

9.- DISTRIBUCION

En base a la lista de poseedores del Manual - de Procedimiento modificado, se procede a enviar un ejemplar por cada Manual de Procedimiento. Es muy recomendable que dicha revisión vaya acompañada de un comunicado escrito para facilitar la substitución de hojas en el Manual de Procedimiento como ejemplo el que presento a continuación.

IV.- RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo cambio que se pretende implantar en cualquier organización, casi por sistema, es rechazado, por tal motivo, la emisión de modificaciones a Manuales de Procedimientos, debe revertir características de gran atractivo y de que el usuario espere recibir un beneficio para el mejor desarrollo de sus actividades, porque sin lugar a dudas, el peor enemigo de la actualización, la vigencia y el manejo de los Manuales de Procedimientos, es el provocado por el mismo usuario y la principal misión de los actualizadores es vencer la apatía.

Los procedimientos generales de trabajo, dentro de una organización no escapan al problema universal del cambio; todo lo contrario, precisamente por la naturaleza dinámica y turbulenta del medio, se ha ampliado la probabilidad de error al no prevenir el crecimiento en diversos aspectos de la organización; en un supuesto, el marco conceptual de procedimientos, está ideado para manejar el cambio, pero el problema se desarrolla a partir de los comunicados dirigidos al personal, que se transmiten para lograr nivelar los desajustes dentro del flujo-operativo del área afectada.

Un aspecto importante al determinar cambios de procedimientos, es que el personal debe idealizarse de que la actualización se presenta más que en beneficio institucional como beneficio particular ya que de ello depende una mejor, precisa y cómoda realización de sus actividades conviniendo en ello un estatus de trabajo, que no permita el estancamiento del flujo operativo y que a su vez repercuta en el progreso de los recursos técnicos, materiales y humanos de la organización.

El cambio de métodos y procedimientos dentro de una organización, se fundamenta en la complejidad o dificultad para la realización de actividades o de funciones, ya sea por obsolescencia principalmente o por otros factores que se presentan a través del tiempo. Es tal la incertidumbre que se revela dentro de la mentalidad del individuo, que su resistencia a todo cambio se define al fin como su único escudo a no rebasar sus antiguos lineamientos de trabajo.

La cooperación y el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la organización, son indispensables cuando se implanta un nuevo sistema de trabajo y se debe tomar en cuenta que los nuevos lineamientos de trabajo se crean con el objeto de una ágil e inteligente forma de desempeño de labores, a través de procedimientos actualizados y constantemente vigilados, que garanticen el progreso y estatus tanto social como económico de dicha organización.

Por tanto, la actualización y vigencia de los manuales de procedimientos, deben acatarse por completo y no presentar resistencia a dichos cambios que de una u otra forma darán grandes ventajas de trabajo y por consiguiente comodidad dentro del ambiente de la empresa, ya sea social, económico o laboral.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El flujo operativo dentro de una organización, reclama nuevas y constantes alternativas que orienten de una manera más eficaz a conducir las actividades o funciones del individuo; por tal motivo es indispensable - que toda alternativa se divulgue, se conozca y se considere en las decisiones fundamentales de la dirección.

Sin embargo, con suma frecuencia, la atención a la reestructuración de los manuales administrativos en especial al Manual de Procedimiento, es inconstante y a veces nula, precisamente por requerirse una cuidadosa atención a los detalles de los procedimientos.

Por lo anterior, la problemática base de la presente investigación, se plantea de la siguiente manera.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se considera de gran interés, el estudio e investigación de la problemática derivada de la inconstante revisión de los diversos Manuales Administrativos y en -- forma especial de los Manuales de Procedimientos; problemática reflejo de los obstáculos que se presentan en el flujo operativo y que detienen o retrasan su curso.

En toda organización existe gran probabilidad de -- que dicha problemática se presente como consecuencia de cambios de sistema de trabajo, aumento de personal, obsolescencia de sistema de trabajo, crecimiento de la organización, etc, es decir, que surja de cambios inesperados en donde los deficientes conocimientos para realizar actividades, la baja capacitación, el poco interés para realizar labores, la baja productividad, etc, sea el factor constante y presente.

Tal problemática es de suma importancia conocerla a fondo mediante una investigación precisa, que contenga la metodología dirigida a la búsqueda de soluciones que coadyuven a la optimización de los recursos técnicos, - materiales y humanos de la organización.

II.- HIPOTESIS

La oportuna revisión y actualización de los Manuales de Procedimientos, interviene de manera fundamental en el progreso y optimización de los métodos y técnicas de trabajo de una organización, considerando que existen cambios inesperados que de alguna manera alteran al flujo operativo.

Al llevarse a cabo un programa de actualización y revisión constante de Manuales de Procedimientos, se constituye un cimiento en base al cual se mantendrá un nivel de trabajo óptimo y capacitado con alternativas para enfrentar cambios inesperados.

Por lo anterior, se presenta la siguiente hipótesis a demostrar con el objeto de ser positiva, aceptable y de interés general.

H I P O T E S I S

Los métodos y técnicas de trabajo que se llevan a -
cabo dentro de una organización, pueden optimizarse a -
través de una oportuna revisión y actualización de Ma--
nuales de Procedimientos.

III.- O B J E T I V O

El control y optimización de los métodos y técnicas de trabajo, son elementos vitales para una organización que pretenda mantener nivelado su flujo operativo de -- trabajo.

Esto puede lograrse ágil y eficazmente, considerando como punto principal la oportuna revisión, actualización y control de Manuales de Procedimientos.

De acuerdo a lo dicho y en base al resultado positivo de la hipótesis anterior, se plantea el objetivo siguiente.

O B J E T I V O

Asegurar el control y optimización de los métodos y técnicas de trabajo a través de la oportuna revisión y-actualización de los Manuales de Procedimientos.

IV.- METODOLOGIA

M E T O D O L O G I A

La presente investigación, partirá de considerar la gran problemática derivada de la inconstante revisión y actualización de los Manuales de Procedimientos. Es necesario decir que el presente caso práctico, se limitará a determinar que los métodos y técnicas de trabajo - dentro de una área del Sector Bancario, se pueden optimizar a través de una oportuna revisión y actualización del Manual de Procedimiento.

Para llevar a cabo lo anterior y dado que se inicia sin tener amplios conocimientos sobre el tema en cuestión, fue necesario considerar aspectos dentro de la investigación tales como el Manual en general, el Manual de Procedimiento, el Campo de Acción del Manual de Procedimiento, y Actualización y Vigencia de los Manuales de Procedimientos, cuyos datos obtenidos tuvieron como fuentes de información a la Secretaria de la Presidencia, la Secretaria de la Reforma Agraria, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Aeroméxico, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, Aseguradora Hidalgo, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, - Instituto Mexicano de Energía Nuclear, Nacional y Financiera, Petróleos Mexicanos, U.N.A.M., Unión Nacional de

Productores de Azúcar, Libros y Textos, folletos y Diarios Oficiales, Empresas del Sector Privado (pequeñas, medianas y grandes) principalmente. Las fuentes anteriores en éste caso serán utilizadas como emanación de datos secundarios.

Aunado a lo anterior y teniendo en cuenta el objetivo a lograr, se utilizó como fuente de datos primarios, la opinión de empleados bancarios en escala de categorías medias y bajas y ésta recolección de opiniones, -- fueron recabadas a través de encuestas aplicadas por el exponente de ésta investigación.

Para llevar a efecto las encuestas, fueron diseñados dos tipos de cuestionarios, el preliminar, que sirvió para detectar las dificultades que representaba --- aplicarlo, ya sea por ambigüedad en las preguntas y por que las repuestas que se obtenían daban como resultado otros conocimientos diferentes al perseguido por ésta - investigación. El segundo cuestionario, el definitivo, -- que al fin arrojó los resultados que se presentan en el capítulo correspondiente.

Los dos tipos de cuestionarios se presentan en el - capítulo VI y las encuestas recabadas se archivarán por separado en caso de revisión o aclaración.

Tratando de que ésta investigación tenga validez en cuanto a los resultados obtenidos y dado que resulta --

problemático obtener las opiniones de la totalidad de -
 La División Operativa del Sector Bancario, en cuanto al
 problema planteado y considerando el límite de tiempo -
 en horas de trabajo, se eligió una muestra representativ
 va del Universo sujeto a investigar en éste caso el úl-
 timo punto, está constituido por un total de 850 em----
 pleados considerando categorías medias y bajas la cual-
 fue determinada en base a la siguiente fórmula;

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

en donde n= es el tamaño de la muestra
 N= es el Universo
 e= error

Como en éste caso se desea tener un coeficiente de
 confianza del 95% y error de $\pm 6.85\%$ la muestra a consider
 derar será la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{850}{1 + \frac{850}{850} (0.0685)^2}$$

$$n = \frac{850}{1 + \frac{850}{850} (4.69225)}$$

$$n = \frac{850}{1 + 3.98841}$$

$$n = \frac{850}{4.98841}$$

$$n = \underline{\underline{170}}$$

En cuanto a las preguntas que se utilizaron en las encuestas, se encuentran las dicotómicas, tricotómicas y de respuesta abierta.

Finalmente, se adoptó el criterio de que las personas encuestadas pertenecieran a dos turnos de la misma área en cuestión, así como estar dispuestos a colaborar con la investigación. Además que la muestra incluyera uno o más empleados de cada unidad parte del Universo.

CAPITULO VI

APLICACION Y RESULTADOS

I.- CUESTIONARIO PRELIMINAR

CUESTIONARIO PRELIMINAR

CUESTIONARIO

U. N. A. M.

F. C. A.

NOMBRE: -----

PUESTO: -----

FECHA : -----

1.- DESCRIBA BREVEMENTE Y EN FORMA ORDENADA LAS ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE REALIZA DIARIAMENTE PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO, ESPECIFICANDO EL TIEMPO APROXIMADO QUE DEDICA A CADA ACTIVIDAD Y LA FRECUENCIA -- CON QUE LA REALIZA.

2.- ES CLARO Y COMPRENSIVO EL PROCEDIMIENTO QUE ESTA -- UTILIZANDO ACTUALMENTE?

SI ()

NO ()

3.- HARIA USTED MODIFICACIONES AL PROCEDIMIENTO ACTUAL?
SI () NO () POR QUE?

4.- CUAL ES SU OPINION ACERCA DE LA ACTJALIZACION DEL -
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

5.- SI SU MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FUESE ACTJALIZADO Y-
REVISADO OPORTUNAMENTE, QUE BENEFICIOS CONSIDERA US
TED QUE SE TENDRIAN?

6.- DENTRO DEL PUESTO O PUESTOS QUE HA DESARROLLADO, HA
HABIDO ACTJALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?
SI () NO ()

7.- CONSIDERA USTED QUE LA ACTJALIZACION DEL MANUAL DE-
PROCEDIMIENTOS PERMITE UNA PRECISA ESTABILIDAD EN -
LA REALIZACION Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEN-
TRO DEL FLUJO OPERATIVO DE LA EMPRESA?
SI () NO () POR QUE?

8.- SI USTED TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE CONTROLAR EL MA-
NUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SU DEPARTAMENTO, CUAL SE-
RIA PARA USTED LA PRINCIPAL FUNCION?
CONTROLARLO Y CONTROLARLO LE SERIA
ACTJALIZARLO- () EXCLUSIVAMENTE () INDIFERENTE
OPORTUNAMENTE ()

9.- SI USTED DEJARA DE ACTUALIZARLO, QUE OBSTACULOS CONSIDERA USTED QUE SE PRESENTARIAN?

OBSOLESCENCIA DE	PERSONAL INCA-	NO HABRIA
METODOS Y TECNICAS ()	PACITADO PARA -	PROBLEMA-
	LABORAR	ALGUNO
	()	()

10.- SI PARA USTED FUESE TAN IMPORTANTE CONTROLARLO Y - ACTUALIZARLO OPORTUNAMENTE, A QUE SE DEBERIA ESTA-RESPONSABILIDAD?

11.- QUE PERIODICIDAD CONSIDERA USTED ADECUADA PARA LA REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

BIMESTRAL () TRIMESTRAL () SEMESTRAL ()
ANUAL () OTRO, ESPECIFIQUE

12.- CONSIDERA USTED DE UTILIDAD QUE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE PROCEDIMIENTO SE ACTUALICEN OPORTUNAMENTE?

SI () NO () POR QUE?

13.- QUE OPINA DE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?

DEFICIENTES () MUY BUENOS () INDIFERENTES ()
OTRO ()

14.- CONSIDERA USTED IMPORTANTE QUE DEBE HABER UNA CONS
TANTE Y OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCE
DIMIENTOS DE SU DEPARTAMENTO?

SI () NO () POR QUE?

15.- EL METODO O TECNICA DE TRABAJO QUE UTILIZA PARA --
REALIZAR SUS ACTIVIDADES ES DE SUMA IMPORTANCIA; -
CONSIDERA USTED QUE UNA ACTUALIZACION CONSTANTE Y-
OPORTUNA OPTIMIZARIA DICHOS METODOS Y TECNICAS PA-
RA REALIZARLAS?

SI () NO () POR QUE?

16.- DESCRIBA BREVEMENTE SUS ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES-
DE ACUERDO A SU CRITERIO, EXPRESANDO MODIFICACIO--
NES ASI COMO EL ORDEN Y TIEMPO QUE USTED CONSIDERE
ADECUADO PARA REALIZARLAS

17.- DE ACUERDO A LO ANTERIOR, EXPLIQUE SUS CAUSAS, MOTIVOS O RAZONES DE DICHS CAMBIOS, DETERMINANDO SI PARA USTED ESTO REPRESENTARIA UNA OPTIMIZACION DEL FLUJO OPERATIVO DE SU PUESTO.

II.- CUESTIONARIO DEFINITIVO

CUESTIONARIO DEFINITIVO

CUESTIONARIO

U. N. A. M.

F. C. A.

NOMBRE: -----

PUESTO: -----

FECHA : -----

1.- DESCRIBA BREVEMENTE Y EN FORMA ORDENADA LAS ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE REALIZA DIARIAMENTE PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO, ESPECIFICANDO FRECUENCIA, ORDEN Y -- TIEMPO APROXIMADO PARA CADA UNA DE ELLAS.

No.	ACTIVIDAD	Frc.	TIEMPO	
			Hrs.	Min.

NOTA; Frc. = Frecuencia
 Hrs. = Horas
 Min. = Minutos

2.- ES CLARO Y COMPRENSIVO EL PROCEDIMIENTO QUE UTILIZA-
ACTUALMENTE?

SI () NO ()

3.- CUAL ES SU OPINION ACERCA DE LA ACTUALIZACION DEL --
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

4.- SI SU MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FUESE ACTUALIZADO Y --
REVISADO OPORTUNAMENTE, QUE BENEFICIOS CONSIDERA US-
TED QUE SE TENDRIAN?

5.- DENTRO DEL PUESTO O PUESTOS QUE HA DESARROLLADO, HA-
HABIDO ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

SI () NO ()

6.- CONSIDERA USTED QUE LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE --
PROCEDIMIENTOS PERMITE UNA PRECISA ESTABILIDAD EN LA
REALIZACION Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DENTRO --
DEL FLUJO OPERATIVO DE LA EMPRESA?

SI () NO () POR QUE?

7.- SI USTED TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE CONTROLAR EL MA--
NUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SU DEPARTAMENTO, CUAL SE--
RIA PARA USTED LA PRINCIPAL FUNCION?

CONTROLARLO Y	CONTROLARLO EX-	LE SERIA
ACTUALIZARLO- ()	CLUSIVAMENTE	INDIPERENTE
OPORTUNAMENTE	()	()

- 8 .- SI USTED DEJARA DE ACTUALIZARLO, QUE OBSTACULOS CONSIDERA USTED QUE SE PRESENTARIAN?
 OBSOLESCENCIA DE PERSONAL INCAPACITADO PARA LABORAR. NO HABRIA METODOS Y TECNICAS PARA LABORAR. PROBLEMA
 CAS () () ()
- 9 .- SI PARA USTED FUESE TAN IMPORTANTE CONTROLARLO Y ACTUALIZARLO OPORTUNAMENTE, A QUE SE DEBERIA ESTA RESPONSABILIDAD?
- 10.- QUE PERIODICIDAD CONSIDERA USTED ADECUADA PARA LA REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
 BIMESTRAL () TRIMESTRAL () SEMESTRAL ()
 ANUAL () OTRO, ESPECIFIQUE
- 11.- CONSIDERA USTED DE UTILIDAD QUE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SE ACTUALICEN OPORTUNAMENTE?
 SI () NO () POR QUE?
- 12.- QUE OPINA DE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA REALIZAR ACTIVIDADES DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?
 DEFICIENTES () MUY BUENOS () INDIFERENTES ()
 OTRO, ESPECIFIQUE
- 13.- CONSIDERA USTED IMPORTANTE QUE DEBE HABER UNA CONSTANTE Y OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SU DEPARTAMENTO?
 SI () NO () POR QUE?
- 14.- EL METODO O TECNICA DE TRABAJO QUE UTILIZA PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ES DE SUMA IMPORTANCIA; CONSIDERA USTED QUE UNA ACTUALIZACION CONSTANTE Y OPORTUNA OPTIMIZARIA DICHSOS METODOS Y TECNICAS PARA REALIZARLAS?
 SI () NO () POR QUE?

III.- CUADROS DE RESULTADOS

CUADRO No. 1

No. de personas que consideran claro y comprensivo el Proc. para realizar sus actividades.		No. de personas que no consideran claro y comprensivo el Proc, para realizar sus actividades.	
	%		%
50	29.41	120	70.50
Total	50	120	70.50

Total 170 100%

CUADRO No. 2

Clave	Consideraciones para determinar opiniones sobre la actualización del Manual de Procedimientos.	%
1	101	59.41
2	56	32.94
3	4	2.35
4	1	.58
5	8	4.70
Total	170	100

CLAVES

- 1.- MUY BUENO
- 2.- BUENO
- 3.- REGULAR
- 4.- MALO
- 5.- INDIFERENTE

CUADRO No. 3

Clave	Consideraciones para determinar los beneficios que se tendrían con la oportuna actualización del Manual de Procedimientos.	%
1	101	59.41
2	50	29.41
3	9	5.29
4	1	.58
5	9	5.29
Total	170	100

CLAVES

- 1.- MUY BUENO
- 2.- BUENO
- 3.- REGULAR
- 4.- MALO
- 5.- INDIFERENTE

CUADRO No. 4

No. de puestos dentro de - los cuales si ha habido ac- tualización del M. de Proc		No. de puestos dentro de - los cuales no ha habido ac- tualización del M. de Proc.	
	%		%
24	14.11	146	85.38
Total	24	146	85.88

TOTAL 170 100%

CUADRO No. 5

Opiniones para determinar que la actualización del Manual de Procedimientos permite una precisa estabilidad en la realización y desarrollo de las actividades.

SI	%	NO	%
164	96.47	6	3.52

TOTAL 170 100%

CUADRO No. 6

Consideraciones para determinar la principal función si se tuviera el control del Manual de Procedimientos.

	No	%
Controlarlo y actualizarlo oportunamente	169	99.41
Controlarlo exclusivamente	001	.58
Le sería indiferente	000	
Total	170	100

CUADRO No. 7

Opiniones para determinar los obstáculos que se tendrían si el Manual de Procedimientos dejara de actualizarse.

	No.	%
Obsolescencia de Métodos y Técnicas	100	58.82
Personal incapacitado para laborar	68	40.00
No habría problema alguno	2	1.17
Total	170	100

CUADRO No. 8

Clave	Consideraciones para determinar a que se debe la responsabilidad de mantener controlado y actualizado el Manual de Procedimientos.	%
5	17	10.00
6	87	51.17
7	66	38.82
Total	170	100

CLAVES

5.- INDIFERENTE

6.- RESPONSABILIDAD

7.- POR FALTA DE ACTUALIZACION

CUADRO No. 9

Opiniones que determinan la periodicidad adecuada para la revisión y actualización del Manual de Procedimientos.		
	No	%
Bimestral	41	24.11
Trimestral	54	31.76
Semestral	35	20.59
Anual	32	18.82
Otro	8	4.70
Total	170	100

CUADRO No. 10

Consideraciones para determinar si es o no de utilidad -
la oportuna actualización de los Manuales de Procedimien-
tos.

SI	%	NO	%
166	97.64	4	2.35

TOTAL 170 100%

CUADRO No. 11

Opiniones sobre los procedimientos a seguir para realizar actividades en el departamento o área de trabajo.

	No	%
Deficientes	120	70.58
Muy Buenos	12	7.05
Indiferentes	000	000
Otros	38	22.35
Total	170	100

CUADRO No. 12

Consideraciones para determinar si es importante una -
 constante y oportuna actualización del Manual de Proce-
 dimientos del departamento o área de trabajo.

SI	%	NO	%
170	100	000	000

TOTAL 170 100%

CUADRO No. 13

Consideraciones para medir la importancia de las actividades y la repercusión que tiene sobre ellos una actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos.			
SI	%	NO	%
166	97.64	4	2.35

TOTAL 170 100%

CUADRO No. 14

Consideraciones que determinan el No. de personas con necesidad de modificar su Procedimiento Actual

SI	%	NO	%
134	78.82	36	21.17

TOTAL 170 100%

IV.- ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez recabadas las encuestas en su totalidad, --- fueron tabuladas sus respuestas en los cuadros correspondientes con lo cual se presentan los siguientes resultados;

En el cuadro número 1, relacionado con la claridad y comprensión del procedimiento para realizar actividades, se puede observar que las $3/4$ partes de la totalidad de la muestra, representada por el 70.50%, opina que el procedimiento para realizar sus actividades no es claro y comprensivo, mientras que el 29.41% nos dá una opinión positiva del procedimiento que utiliza para desarrollar sus actividades, es decir, que la comprensión y claridad de éste, es amplia y sin problema alguno.

El objetivo primordial que se persigue al determinar que porcentaje de personas comprende ampliamente o nó su procedimiento, es un aspecto muy importante para conocer la viabilidad y desarrollo de las actividades, los cambios los problemas, los obstaculos, etc, y específicamente observar y determinar el momento oportuno para esclarecer la incertidumbre que a través del tiempo y por su falta de actualización se vá generando hasta lograr obscurecer la comprensión y claridad de los procedimientos para la realización de las actividades.

El cuadro número 2 expresa la opinión que se tiene de la actualización del Manual de Procedimientos, dentro de un escalafón sobre respuestas a preguntas abiertas; para ello, se utilizó una serie de claves las cuales se

señalan al final de cada cuadro, obteniendo el primer lugar, la clave número 1 referente a una muy buena opinión sobre dicha actualización y representada por el 59.41% - del total de la muestra; en segundo término, la clave número 2 que indica una buena opinión y representada por el 32.94%, en tercer lugar, la clave número 5 relacionada con una opinión indiferente expresada por el 4.70%, - el cuarto lugar lo ocupa la clave número 3 que indica -- una regular opinión con 2.35%; y por último la clave número 4 que indica una mala opinión representada por el -.58% del total de la muestra.

Dentro de éste cuadro es necesario analizar dichas - opiniones, ya que de ello depende determinar cuan tan importante es la actualización del Manual de Procedimientos en la organización. De manera específica, como se observó, la gran mayoría considera de utilidad que los Manuales de Procedimientos sean actualizados, especialmente por ser casi nula dicha actividad y en términos generales que ésta actividad optimizaría la producción logrando mejorar el desarrollo de las actividades de trabajo. La divergencia de opiniones se analiza desde el punto de vista criterio personal y a través de vivencias -- personales concretas dentro del desarrollo de las actividades, por otro lado, los porcentajes más bajos recopilados en las encuestas, indican que la capacidad de los actuales procedimientos es sumamente raquítica e inestable

con cambios y necesidades constantes que por razones de conformismo o bien de indiferencia, no permiten una --- fluidez más ágil y actualizada de los procedimientos y --- por tanto del desarrollo de las actividades en la organi- zación.

Ahora bien, una vez que se conoce a nivel general el desequilibrio que existe en la claridad y comprensión de los procedimientos para desarrollar las actividades, así como la importancia que tiene una oportuna actualización del Manual de Procedimientos; se hace necesario determinar cuales son las características que hacen posible ese fenómeno, por lo que se presenta el análisis de los cuadros que a continuación se mencionan.

Dentro del cuadro número 3 relacionado con los beneficios que se obtendrían al llevarse a cabo una oportuna actualización de los Manuales de Procedimientos, es de - importancia señalar como el 59.41% del total de la muestra, considera que los beneficios serían muy buenos, optando por señalar que habría comodidad para trabajar, me- nos obsolescencia de métodos, mayor productividad y opti- mización de los procedimientos para la realización y de- sarrollo de las actividades; el 29.41% de la muestra con- sidera buenos beneficios. En relación al anterior, éstos consideran en un grado menor de importancia la posición de los Manuales de Procedimientos, pero sin dejar de tomar en cuenta las características positivas de una ac--- tualización oportuna de éste. Para el 5.29% de la mues- tra, existen dos opciones, la primera formada por el nú-

mero de personas que consideran que los beneficios serían regulares y con bajo grado de seguridad en su opinión, en conjunto a la segunda opción, determinan que dichos beneficios les son indiferentes, ya que la problemática de la inconstante actualización del Manual de Procedimientos, no les es de importancia y por tanto no toman en cuenta si habría o no beneficios.

El porcentaje más obscuro y mínimo del total de la muestra, es el que abarca el .58% que se refiere a la obtención de malos y pésimos resultados en el caso de una actualización del Manual de Procedimientos. Los fundamentos básicos que determinan ésta opinión, son que al existir dicha actualización habría desplazamiento de personal por técnicas más avanzadas, mayor trabajo por existir disminución a actividades y concluir las más rápidamente lo que implicaría dar más trabajo al personal, así también que existiría un desequilibrio en el ambiente de trabajo por generar variaciones en la mecanización del procedimiento establecido.

Dentro del cuadro número 4, se expresa detenidamente el número de puestos dentro de los cuales ha habido o no una actualización de su Manual de Procedimientos, despertando real interés el 85.38%, que nos indica la inconsistencia y nulidad de actualización del Manual de Procedimientos, mientras que el 14.11% del total de la muestra indica que sí ha habido actualización oportuna y precisa de sus manuales.

Lo anterior nos hace pensar que el cimiento que genera el atraso de la optimización en los métodos y técnicas de trabajo, es precisamente el descuido e indiferencia hacia los procedimientos ya establecidos para desarrollar las actividades o funciones de trabajo.

El cuadro número 5, se analiza de acuerdo a la estabilidad de la realización y desarrollo de las actividades al llevarse a cabo una actualización del Manual de Procedimientos, arrojando como resultados sobresalientes que el 96.47% opina que la actualización del Manual de Procedimientos estabilizaría en forma más precisa la realización y desarrollo de las actividades, lo anterior por su capacidad y ventajas que representaría al llevarse a cabo ya que el equilibrio a logro de un nivel en la realización de las actividades no permitiría obsolescencias ni baja productividad, así como también desaparecería el alto grado de mecanización en los procedimientos.

En éste cuadro se observa el 3.52% del total de la muestra, el cual nos indica el número de personas con opinión negativa hacia la estabilidad de métodos y técnicas a través de la actualización del Manual de Procedimientos considerando para ello, que al realizar sus actividades no existe la necesidad de estabilizarse más de lo que están, determinando con ello que su procedimiento es estable y comprensivo, ya que los problemas u obstáculos nunca se han presentado en el procedimiento para desarrollar sus funciones.

En el cuadro número 6, se observan las consideraciones para determinar cual sería la principal función si se tuviera la oportunidad de controlar el Manual de Procedimientos, con lo que la primera opción referente a controlarlo y actualizarlo oportunamente obtuvo el 99.41% del total de la muestra, indicando con ello que la gran mayoría de las personas, quizá en un momento determinado podrían tener en sus manos el futuro de los procedimientos o bien el logro de la optimización a través de la actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos, reafirmando así que a través de ella existen logros sumamente positivos hacia el flujo operativo de una organización.

La opción de controlarlo exclusivamente, es representada por el .58% del total de muestra, con lo que se observa un mínimo porcentaje, esto quiere decir que la capacidad porcentual de indiferencia y de control exclusivo es mínima, determinando con ello una importancia y responsabilidad congruente hacia un control más cuidadoso sobre una actualización constante y oportuna.

Dentro del cuadro número 7 se analizan las opiniones que determinan los obstáculos que se presentan, si el Manual de Procedimientos dejara de actualizarse, considerando para ello tres opciones, la primera de ellas representada por el 58.32% del total de la muestra, expresando que la principal problemática sería la obsolescencia de métodos y técnicas de trabajo, que en conjunto con la

segunda opción referente a la existencia de personal incapacitado para laborar como otra problemática menos aguda pero probable y representada por el 40.00%, establecen una pauta a seguir preocupandonos más a fondo de la actualización constante y oportuna de los Manuales de Procedimientos ya que dichas problemáticas tienden a generar el atraso de la optimización de recursos así como de un desarrollo más eficaz y preciso de los procedimientos en el flujo operativo.

La última y más pequeña de las opciones representada por el 1.17% y que se refiere a la inexistencia de problemas si el Manual de Procedimientos dejara de actualizarse, nos dá un ejemplo clásico del conformismo y descuido hacia los procedimientos a seguir para realizar las actividades, reafirmando con ello que aún y cuando es mínimo el porcentaje que opina de ésta manera, es fundamental no dejar crecer ésta posibilidad dependiendo de nosotros detenerla al preocuparnos más a fondo de la consistente y oportuna actualización de los Manuales de Procedimientos dentro de la organización.

El cuadro número 3 nos presenta las consideraciones que determinan las causas que originan la responsabilidad por mantener controlado y actualizado el manual de procedimientos, fundamentando para ello, que la responsabilidad personal debe existir no por otra causa mayor que por el interés del progreso y optimización de los recursos ya que cada persona se hace merecedora de una o -

varias funciones, por su capacidad y responsabilidad, -- así como por sus aptitudes generales, determinando así -- la necesidad de mantener nivelada o equilibrada la confianza que sus superiores han puesto en él; por tal motivo una responsabilidad tan grande como lo es el mantener controlado y actualizado el Manual de Procedimientos, no debe dejar de considerarse como una responsabilidad personal antes que cualquier otro motivo, puesto que el progreso y optimización de procedimientos depende más que nada de dicha responsabilidad, respaldando ésta opinión el 51.17% del total de la muestra.

En segundo término y con un 38.82%, se encuentra la clave número 7, que representa como motivo principal por mantener controlado y actualizado el Manual de Procedimientos, a la inconsistencia e inoportunidad de ésta actividad; la falta de actualización y control adecuado -- del Manual de Procedimientos, repercute ampliamente en -- la necesidad de actuar de la manera más rápida posible -- para solventar las anomalías que afectan los procedimientos para desarrollar las actividades de trabajo. La opinión anterior se fundamenta a través de la problemática principal que hemos venido tratando desde el principio -- de ésta investigación y que es vivida ampliamente por la gran mayoría de las personas consideradas en el muestreo.

Con lo anterior, se refleja un alto grado de importancia ya que a través de éstas vivencias podemos determinar que la responsabilidad por mantener actualizado y

controlado al Manual de Procedimientos, también es motivada por la inconsistencia e inoportunidad de ésta actividad, indicando con ello que existe la inquietud general de detener ésta problemática y generar con ésto lo contrario de lo que está sucediendo con el mal control y con la inoportuna actualización de ese instrumento administrativo tan importante como lo es el Manual de Procedimientos.

La clave número 5 representada por el 10% del total de la muestra, no da mucho que comentar, ya que éstas opiniones fueron totalmente indiferentes, expresando con ello cierta irresponsabilidad, aunque mínima pero que demuestra que los métodos y procedimientos tienen un grado de olvido tal que puede implicar en un futuro serios obstáculos que debemos tomar en cuenta y preocuparnos por prevenir, demostrando de la manera más amplia que una constante y oportuna actualización de los Manuales de Procedimientos permiten una optimización de métodos y técnicas dentro del flujo operativo de la empresa.

En el cuadro número 9, se determina la periodicidad adecuada para llevar a cabo una actualización del Manual de Procedimientos, utilizando para ello 5 opciones, la primera de ellas con un 31.76% referente a que dicha actualización se debe llevar a cabo trimestralmente, por ser un período intermedio, es decir, no muy distante ni muy cercana de la última actualización, con lo que se asentaría más el nuevo procedimiento y daría tiempo suficiente para detectar anomalías y así eliminarlas en un

tiempo oportuno. La segunda opción con un 24.11% opina - que la actualización deberá llevarse a cabo bimestralmente, casi por los mismos motivos de la primera opción, re forzando así una periodicidad más oportuna y constante. La tercera opción representada por el 20.58% del total de la muestra, opina que la actualización y revisión del Manual de Procedimientos deberá efectuarse semestralmente no dejando de ser una buena opción que aunada a las dos primeras, concentrarían un máximo grado de optimización de métodos y procesamientos para la realización y desarrollo de las actividades de trabajo.

La cuarta opción con un 18.82% de la muestra, representa la opción de que dicha actualización deberá efectuarse anualmente y que aún y cuando ya sería un tanto distante, no deja de ser una opción aceptable considerando para ello que dentro de una empresa existe diversidad de actividades o funciones las cuales requiera más tiempo de asentamiento para poder determinar nuevas modificaciones a sus procedimientos.

La última y quinta opción, representada por el 4.70% del total de la muestra nos dá diversas opciones a seguir para llevar a cabo una actualización del Manual de Procedimientos, algunas regulares, otras malas, indiferentes, etc., pero sin dejar de disvariar un poco de la realidad ya que las exageraciones no se hacen esperar - cuando se tiene un total desconocimiento de lo que es un Manual de Procedimientos y la importancia que tiene den-

tro del flujo operativo de la organización.

En el cuadro número 10 se dan las consideraciones para determinar si es o nó de utilidad la oportuna actualización de los Manuales de Procedimientos, ocupando el -- 97.64% del total de la muestra, la opción positiva fundamentando para ello que la actualización oportuna de los Manuales de Procedimientos es más útil de lo que se piensa, puesto que los beneficios son grandes y demasiado importantes para un mejor desarrollo de los métodos y procedimientos, así como para evitar y corregir obstáculos fuertes, como son principalmente la obsolescencia, los atrasos y la baja productividad dentro de la organización. La opción negativa que con un 2.35% expresa lo que ya comentamos en párrafos anteriores, de que aún y cuando es obvio que la actualización constante y oportuna -- del Manual de Procedimientos representa un gran progreso de métodos y técnicas, existe la posibilidad de indiferencia e irresponsabilidad fundamentadas en el conformismo o mecanización de procedimientos establecidos, encerrando con ello el olvido de éstos hasta abarcar un alto grado de obsolescencia que a la larga perjudica en grandes proporciones a la organización en su flujo operativo.

El cuadro número 11, considerado uno de los más importantes de la investigación en conjunto con el cuadro número 12, expresan la capacidad de los métodos y procedimientos dentro del área de trabajo de las personas participantes de la opinión correspondiente a cada una de las cuestiones. En el cuadro número 11 se determina la -

opinión que se tiene de los procedimientos que existen dentro de su departamento para realizar actividades, utilizando para ello cuatro opciones continuas, ocupando el primer lugar con un 70.53%, una opinión de deficiencia en los procedimientos; como segundo lugar con un 22.35% se presentan otras opiniones menos centradas hacia dichos procedimientos, en tercer lugar con un 7.05% tenemos una muy buena opinión sobre los procedimientos para realizar actividades dentro del área o departamento de trabajo y por último, así como por primera vez, no se hizo presente la indiferencia hacia dicha cuestión.

En el cuadro número 12, se dan las consideraciones que determinan si es o no importante una constante y oportuna actualización del Manual de Procedimientos del Departamento o Área de trabajo donde prestan sus servicios las personas participantes en la muestra de la presente investigación, expresando en su totalidad con un 100% que una actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos del Departamento, si sería de suma importancia ya que ésto repercutiría ampliamente en las necesidades diarias de las actividades, fundamentando para ello que, al existir dicha actualización se preveerian muchos y muy variados obstáculos, principalmente atrasos de producción y obsolescencia de métodos y procedimientos. Por otro lado, un motivo por el cuál se dió ésta opinión fue que la actualización del Manual de Procedimientos en el Departamento, es mala o bien que ha si

do muy inconstante e inoportuna, así también que las que ha habido se han efectuado de manera superficial, implicando así deficiencias en los procedimientos para desarrollar las actividades.

Es importante señalar como en éstos dos cuadros se determina firmemente la necesidad urgente de actualizar el Manual de Procedimientos ya que la deficiencia de éste y la nulidad para realizar dicha actualización, indican una alarma hacia la prevención de una problemática que no está muy distante de presentarse y que al hacerlo traería consigo los más grandes y variados obstáculos para el desarrollo y progreso del flujo operativo de la organización.

El cuadro número 13 tiene por objeto presentar una medición congruente de la importancia que tiene las actividades de trabajo para las personas, así como la relación que tienen dichas actividades con una actualización constante y oportuna sobre ellas. El grado más notable fue del 97.64%, obtenido por una opinión positiva ante tal importancia, fundamentando que las actividades de trabajo merecen especial y absoluta atención a través de la constante y oportuna actualización del Manual de Procedimientos, reafirmando con ello que la repercusión que tendría sobre ellas dicha actualización, representaría una implantación de progreso constante de los métodos y procedimientos en la organización.

Por otro lado, el 2.35% del total de la muestra, opina que la importancia de las actividades de trabajo no es de gran interés, ni tampoco existiría una repercusión sobresaliente de la actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos sobre ellas, ya que los procedimientos establecidos han llegado a obtener un grado tal de mecanización que las actividades se logran sin mayor esfuerzo, sin lograr motivar al individuo para mejorarlas, encerrando con esto, indiferencia, olvido y muy pronto obsolescencia de dichos procedimientos.

El análisis de los cuadros de descripción de actividades que se presentan al principio y al final del cuestionario, se lleva a cabo como último aspecto para determinar más detalladamente cuán tan importante es una actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos. El objetivo primordial de éstos dos cuadros, es el de medir ampliamente la necesidad de modificar o no, el procedimiento actual para desarrollar las actividades implicando con esto, motivar las inquietudes del personal por aportar nuevos procedimientos, nuevos métodos y técnicas y analizar y comprender la importancia de los instrumentos administrativos, específicamente del Manual de Procedimientos, así como su actualización constante y oportuna para efectos de un mejor desarrollo de las actividades de trabajo.

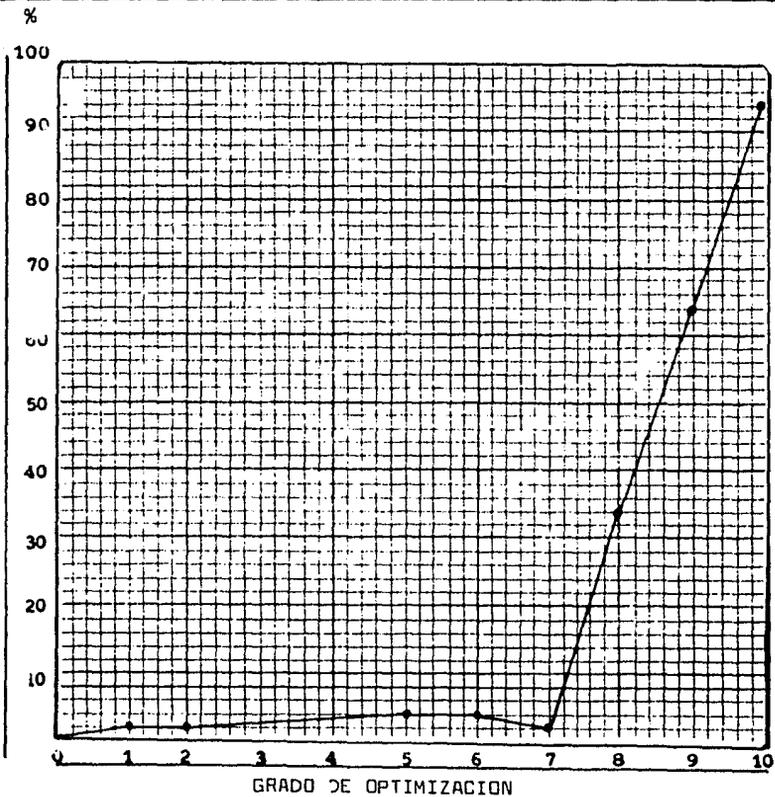
El cuadro que presenta las modificaciones de los procedimientos, contiene una sección para medir el grado de

optimización al llevar a cabo dichas modificaciones dentro de una escala de 0 a 10, y que se expresa más ampliamente en la gráfica que se presenta a continuación de este análisis, con lo cual se concentrará lo mejor posible la gran importancia y necesidad de la actualización del Manual de Procedimientos, así como el logro de la optimización de métodos y técnicas a través de ella.

De acuerdo al muestreo realizado dentro de ésta cuestión, un 78.32% del total de la muestra, aportó modificaciones a su procedimiento, mientras que un 21.17% le fue indiferente al no hacer aportaciones, fundamentando que su procedimiento es estable y no requiere modificaciones específicas.

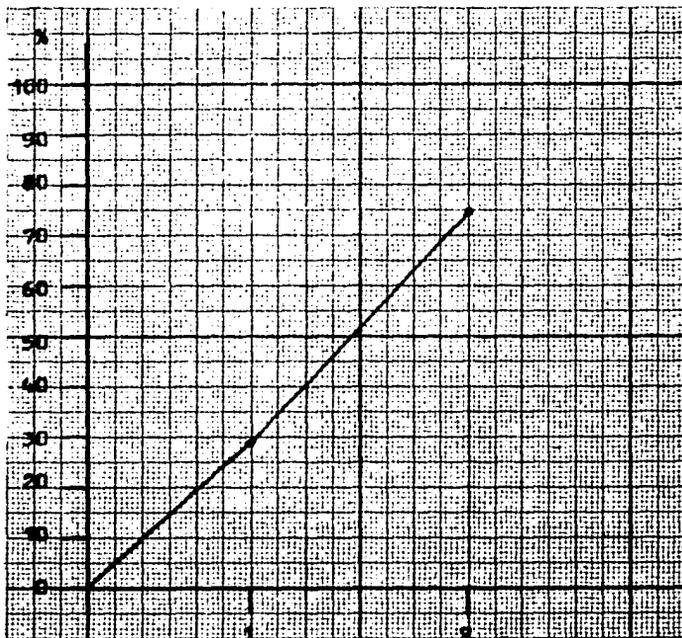
Con lo anterior, observamos un gran interés por optimizar los métodos y técnicas de trabajo, ya que es un mínimo porcentaje el que contrapone indiferencia y conformidad por los procedimientos establecidos arrojándonos una opinión más que positiva, sobre la optimización de métodos y técnicas a través de la actualización del Manual de Procedimientos.

GRAFICA PARA MEDIR EL GRADO DE OPTIMIZACION
DE ACTIVIDADES AL ACTUALIZAR EL MANUAL DE -
PROCEDIMIENTOS



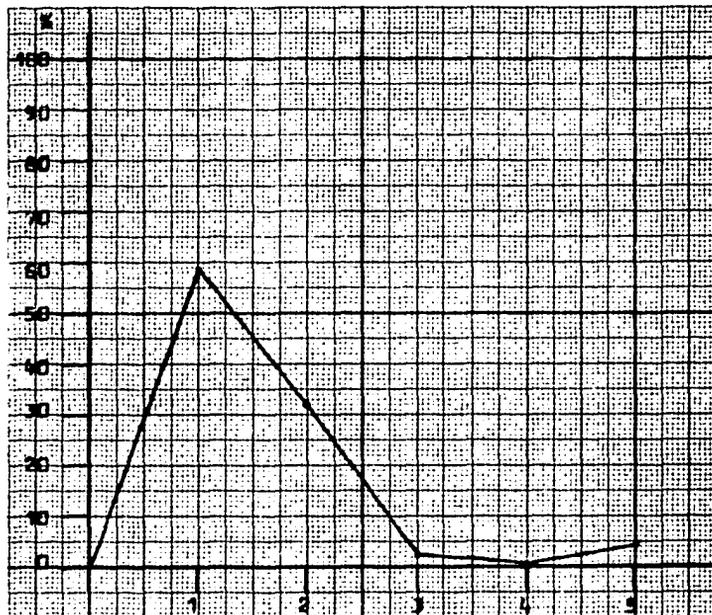
Las gráficas que a continuación se presentan, expresan los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas determinando en una escala porcentual de 0 a 100% el análisis e importancia de todas y cada una de las respuestas recopiladas por los cuestionarios.

I.- GRAFICA QUE DETERMINA LA CLARIDAD Y COMPRESION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDADES.



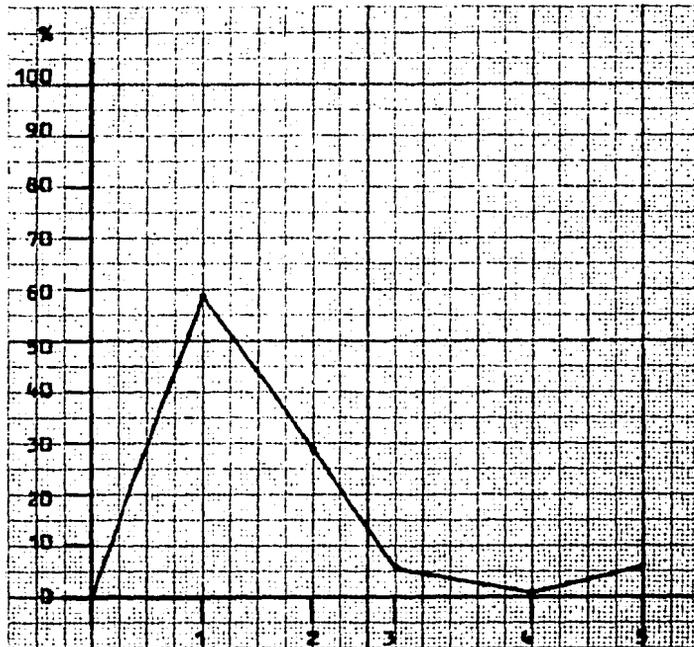
- 1.- No. DE PERSONAS QUE CONSIDERAN CLARO Y COMPRESIVO SU PROCEDIMIENTO
- 2.- No. DE PERSONAS QUE NO CONSIDERAN CLARO Y COMPRESIVO SU PROCEDIMIENTO

II.- GRAFICA QUE EXPRESA LAS OPINIONES SOBRE
LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS.



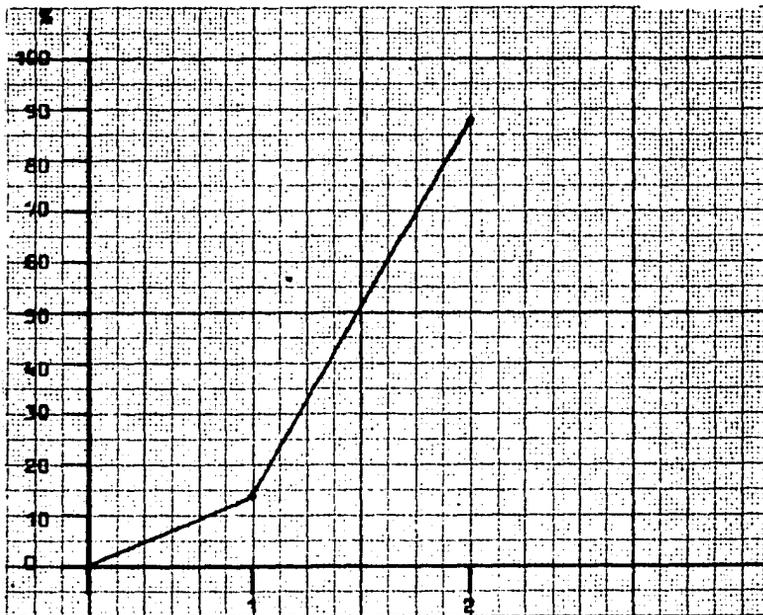
- 1.- MUY BUEND
- 2.- BUENO
- 3.- REGULAR
- 4.- MALO
- 5.- INDIFERENTE

III.- GRAFICA QUE DETERMINA LOS BENEFICIOS
QUE SE TIENEN CON LA ACTUALIZACION
DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



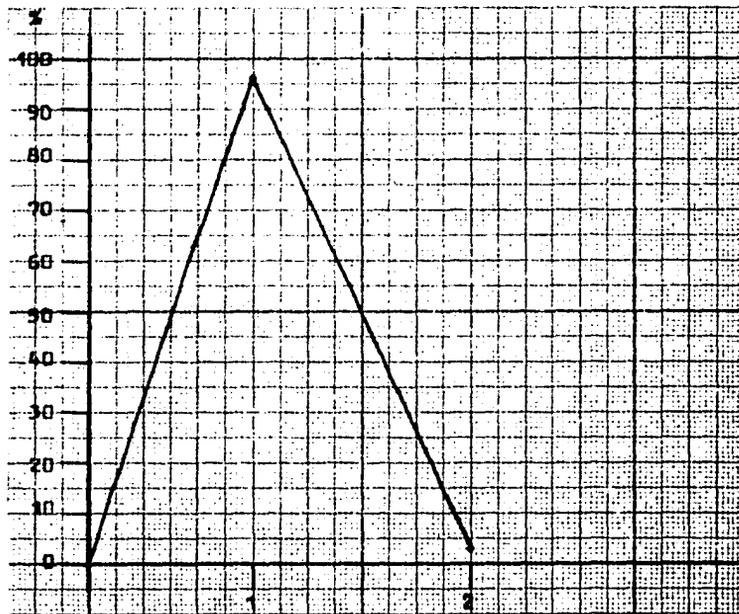
- 1.- MUY BUENO
- 2.- BUENO
- 3.- REGULAR
- 4.- MALO
- 5.- INDIFERENTE

IV.- GRAFICA QUE EXPRESA EL GRADO DE ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.



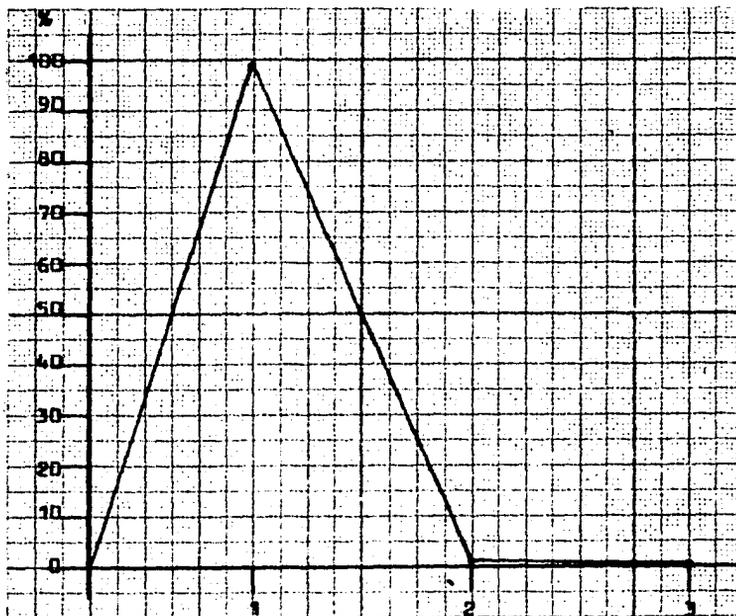
- 1.- No. DE PUESTOS DENTRO DE LOS CUALES HA HABIDO ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- 2.- No. DE PUESTOS DENTRO DE LOS CUALES NO HA HABIDO ACTUALIZACION DEL M.P.

V.- GRAFICA QUE EXPRESA LA ESTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES A TRAVES DE LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.



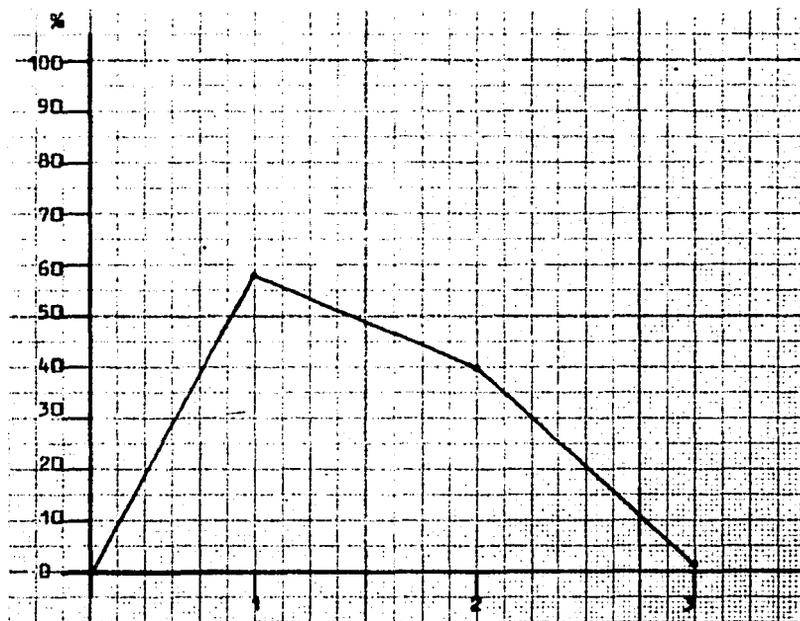
- 1.- OPINIONES SOBRE UNA PRECISA ESTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES
- 2.- OPINIONES SOBRE UNA IMPRECISA ESTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

VI.- GRAFICA QUE DETERMINA LA PRINCIPAL FUNCION
DENTRO DEL CONTROL DEL MANUAL DE PROCEDI -
MIENTOS.



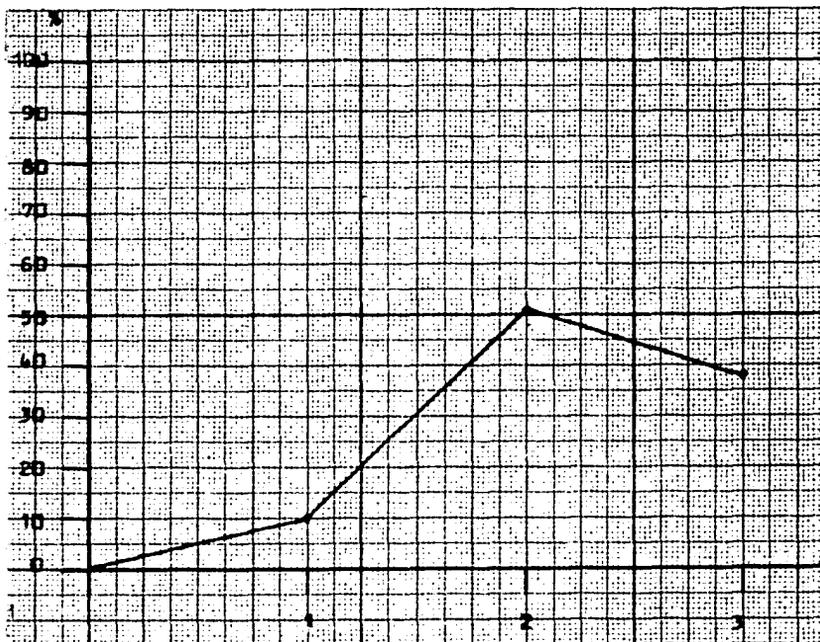
- 1.- CONTROLARLO Y ACTUALIZARLO OPORTUNAMENTE
- 2.- CONTROLARLO EXCLUSIVAMENTE
- 3.- LE SERIA INDIFERENTE

VII.- GRAFICA QUE DETERMINA LOS OBSTACULOS
QUE SE TENDRIAN AL DEJAR DE ACTUALIZAR
EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.



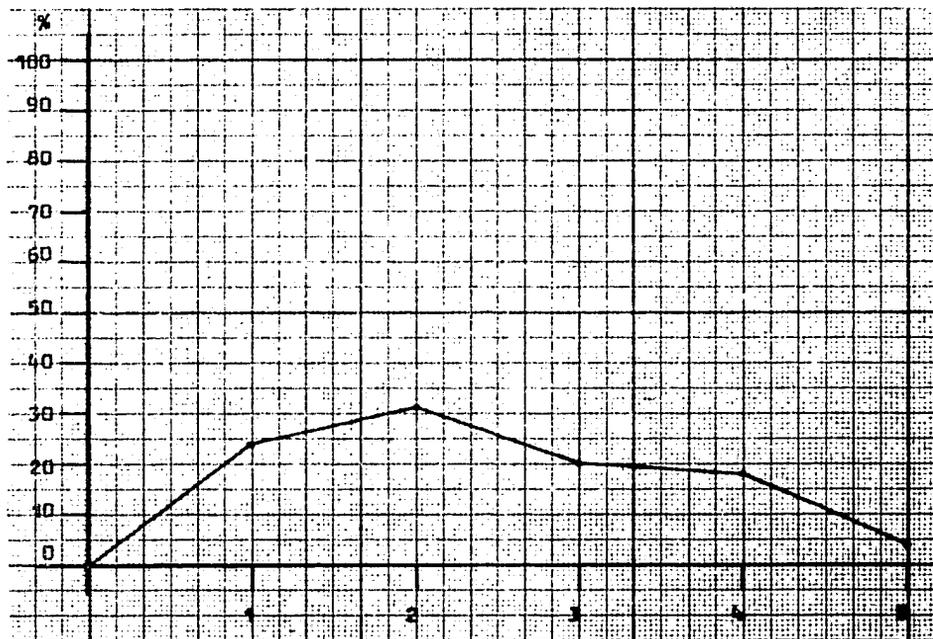
- 1.- OBSOLESCENCIA DE METODOS Y TECNICAS
- 2.- PERSONAL INCAPACITADO PARA LABORAR
- 3.- NO HABRIA PROBLEMA ALGUNO

VIII.- GRAFICA QUE EXPRESA LA RESPONSABILIDAD
POR MANTENER CONTROLADO Y ACTUALIZADO
EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



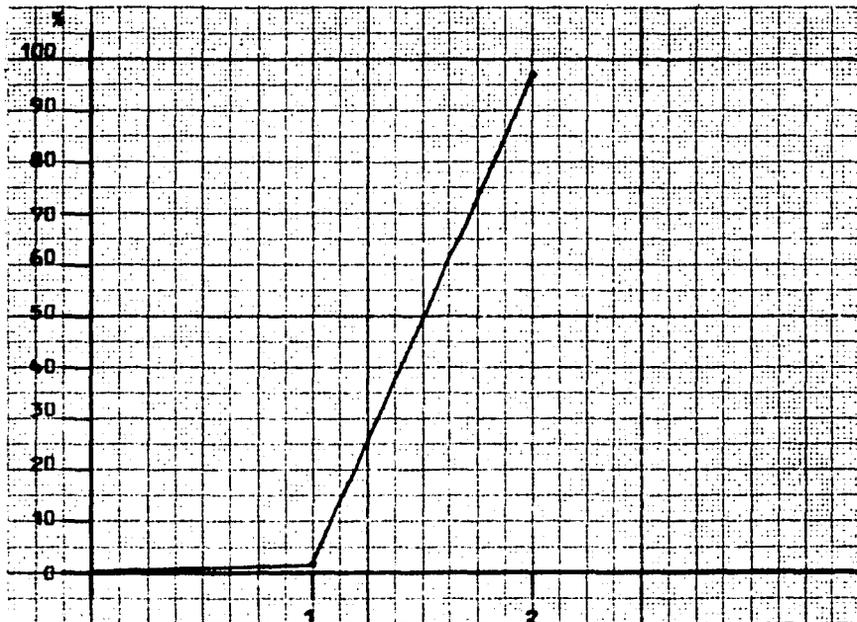
- 1.- INDIFERENTE
- 2.- RESPONSABILIDAD
- 3.- POR FALTA DE ACTUALIZACION

IX.- GRAFICA QUE EXPRESA LA PERIODICIDAD ADECUADA
PARA LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCE-
DIMIENTOS.



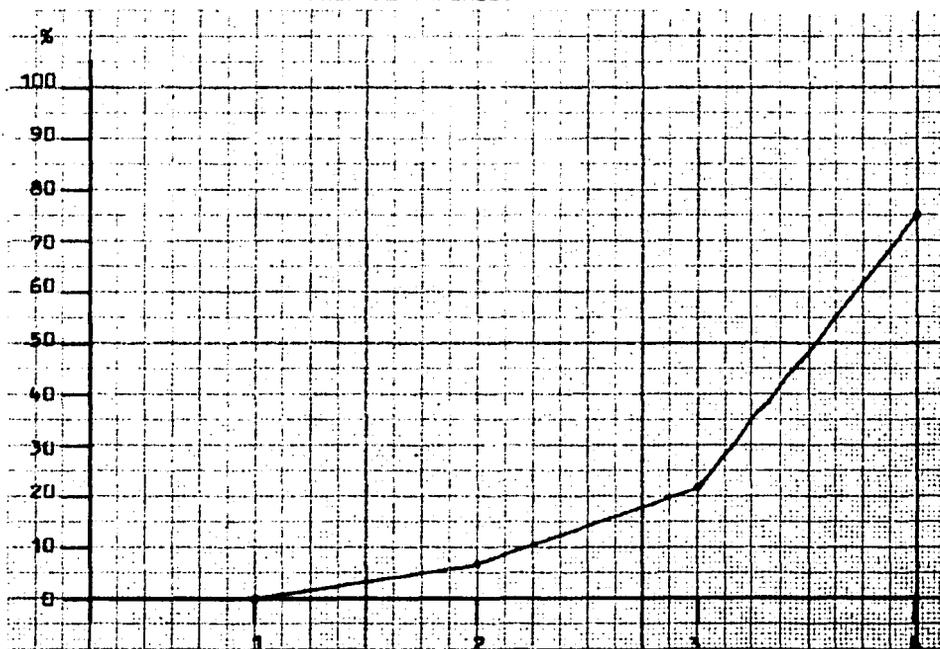
- 1.- BIMESTRAL
- 2.- TRIMESTRAL
- 3.- SEMESTRAL
- 4.- ANUAL
- 5.- OTRO

X.- GRAFICA QUE EXPRESA EL GRADO DE UTILIDAD
DE UNA OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS



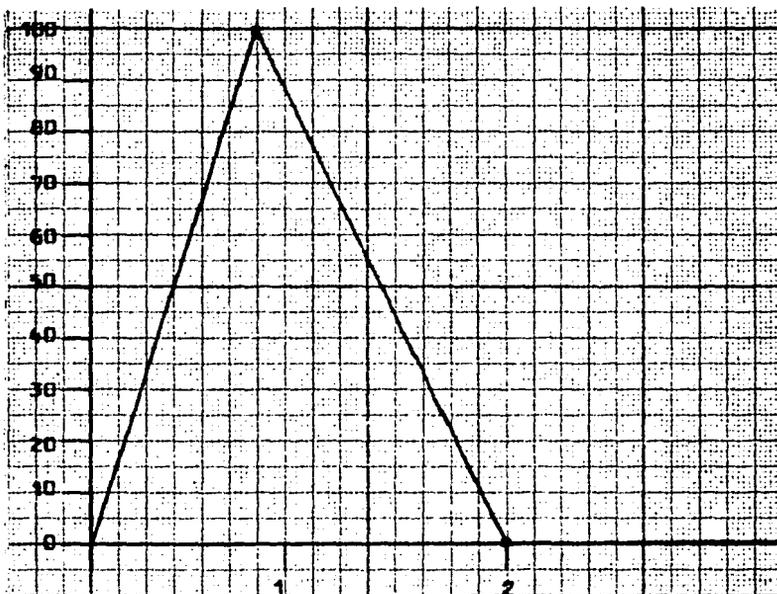
- 1.- No. DE PERSONAS QUE NO CONSIDERAN DE UTILIDAD
UNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- 2.- No. DE PERSONAS QUE CONSIDERAN DE UTILIDAD
UNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

XI.- GRAFICA QUE EXPRESA LAS OPINIONES SOBRE
LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO
DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DEL DEPARTAMENTO O
AREA DE TRABAJO.



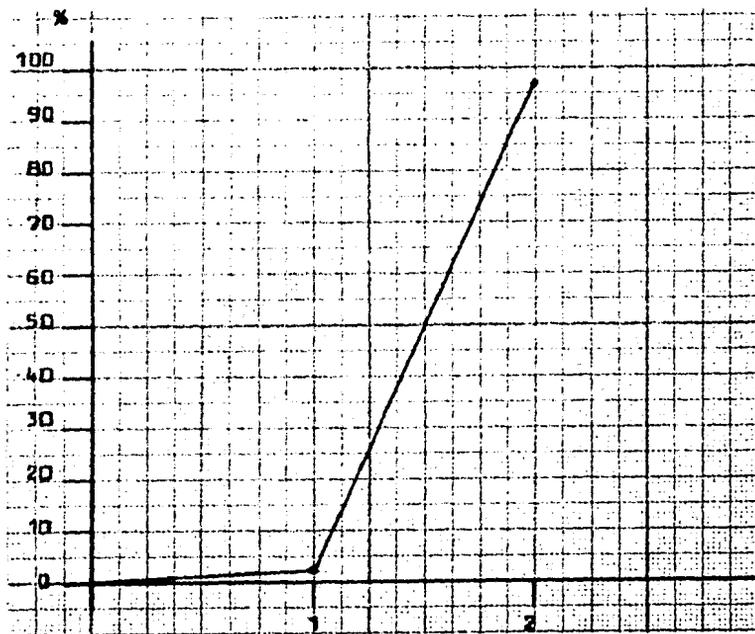
- 1.- INDIFERENTE
- 2.- MUY BUENO
- 3.- OTROS
- 4.- DEFICIENTES

XII.- GRAFICA QUE DETERMINA LA IMPORTANCIA DE UNA OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO O AREA DE TRABAJO!



- 1.- No. DE PERSONAS QUE CONSIDERAN IMPORTANTE UNA OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- 2.- No. DE PERSONAS QUE NO CONSIDERAN IMPORTANTE UNA OPORTUNA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

XIII.- GRAFICA QUE EXPRESA LA IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO Y LA REPERCUSION QUE TIENE SOBRE ELLAS LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



- 1.- No. DE PERSONAS QUE NO CONSIDERAN QUE HABRIA UNA REPERCUSION SOBRESALIENTE DE LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SOBRE SUS ACTIVIDADES
- 2.- No. DE PERSONAS QUE CONSIDERAN UNA REPERCUSION SOBRESALIENTE DE LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SOBRE SUS ACTIVIDADES.

V.- CONCLUSIONES

- 1.- Los procedimientos para llevar a cabo las actividades de trabajo, son incomprensivos y escasos de claridades, así como también presentan un alto grado de deficiencia en sus técnicas y métodos para desarrollarlos, por tanto, es de suma importancia una actualización constante y oportuna del Manual de Procedimientos del Area o Departamento.
- 2.- La actualización del Manual de Procedimientos, tiene un alto grado de aceptación, con muy buenos proyectos hacia una reestructuración de métodos y técnicas de trabajo.
- 3.- Los beneficios que se obtienen con una oportuna actualización del Manual de Procedimientos, establecen optimización constante de métodos y técnicas de trabajo, así como también nulifican la obsolescencia de una manera oportuna.
- 4.- La escases de actualización del Manual de Procedimientos dentro de los puestos de trabajo, es en gran escala, un factor que determina minimización de resultados positivos en el desarrollo de las actividades o funciones de trabajo.
- 5.- La actualización del Manual de Procedimientos estabiliza en un alto grado de desarrollo la realización de las actividades dando equilibrio y mayor fluidez-

a los métodos y técnicas de trabajo en relación a -
la producción.

- 6.- Dentro del control del Manual de Procedimientos la principal función debe ser actualizarlo oportunamente ya que de no hacerlo, la obsolescencia de métodos y técnicas así como un alto grado de personal incapacitado para laborar serían las consecuencias más sobresalientes.
- 7.- La responsabilidad y preocupación personal, son los factores que motivan principalmente el control y actualización oportuna del Manual de Procedimientos.-
- 8.- El período más adecuado para llevar a cabo una actualización y revisión del Manual de Procedimientos parece ubicarse entre los extremos de revisión bimestral y trimestral, por su ventaja intermedia de tiempo, es decir, no muy cercana ni muy distante de la última actualización.
- 9.- El alto grado de importancia que tienen las actividades o funciones de trabajo, repercute ampliamente en la constante y oportuna actualización del Manual de Procedimientos.
- 10.- Basandonos en las anteriores conclusiones, podemos determinar que la hipótesis a la optimización de métodos y técnicas a través de la constante y oportuna

na actualización del Manual de Procedimientos ha sido --
comprobada por los registros dados por la muestra repre-
sentativa del universo y que son recopilados en el pre--
sente estudio.

VI.- BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS
Jorge R. Terry
México, CIA. EDITORIAL CONTINENTAL -
S.A. 1966

- MANUALES DE LAS COMPAÑIAS
Sistemas y Procedimientos
Hendrick James G.
Recopilación de Victor Lazaro
México, EDITORIAL DIANA S.A. 1965
Sistemas y Procedimientos ED. DIANA 1975

- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Jorge R. Terry
México, EDITORIAL C.E.C.S.A.
1971

- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS
OFICINAS PUBLICAS
Duhalt Krauss G.
2 edición México, 1977
EDITORIAL U.N.A.M.

- ADMINISTRACION PUBLICA
Waldo Dwight
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA
2 EDICION

- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA I
Pedro Muñoz Amato
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA II
Pedro Muñoz Amato
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

- INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA
ADMINISTRATIVA
Wilburg Jimenez Castro
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

- DIRECCION Y ORGANIZACION DEL TRABAJO
ADMINISTRATIVO
Guiseppe Continolo
Traducción: Bruno de Caria
4 EDICION
EDITORIAL EDICIONES DEUSTO S.A.

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Jorge Carriendo V. Abogado
2 EDICION
EDITORIAL BANCA Y COMERCIO S.A..

- LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO
Alejandro Carrillo Castro
EDITORIAL MIGUEL ANGEL PORRUA S.A.

- LA REFORMA ADMINISTRATIVA
Alberto Salinas
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS ZONAS
FRONTERIZAS
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
México, 1980

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL -
DEPARTAMENTO C.P.D.
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE COMPUTO
BANCOMER S.A.

- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION MODERNA
Koontl Harold
Administración
EDITORIAL DIANA S.A.