

76
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS COMO MEDIO DE
CONTROL.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

- * LETICIA LOBATO CARBAJAL
- * JUAN CARLOS MANZANO ORTIZ

ASESOR DEL SEMINARIO

L.A Y C.P HUBERTO RAMÍREZ IGLESIAS



MÉXICO, D.F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Dios creó el cielo y la tierra
para regalarnos vida y amor.

Hicimos ésta Tesis por ésa vida y ése amor.
GRACIAS a quien creyó y confió en nosotros.

JCMO y LLC

Dios creó el cielo y la tierra
para regalarnos vida y amor.

Hicimos ésta Tesis por ésa vida y ése amor.

GRACIAS a quien creyó y confió en nosotros.

JCMO y LIC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO 1. VISIÓN HISTÓRICA Y REALIDAD DE LA EMPRESA PRIVADA EN MÉXICO.

1.1 Concepto de Empresa.....	1
1.2 Evolución de la Empresa en México. (Antecedentes).....	2
1.3 Clasificación de las Empresas.....	6
A) Por su Contribución Patrimonial.....	6
B) Por lo que Producen.....	8
C) Empresas Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes.....	9
D) Por su Tamaño.....	9
E) Por su Giro o Actividad.....	10
F) Por su Origen.....	11

CAPITULO 2. MÉTODOS DE CONTROL EN LA EMPRESA MEXICANA.

2.1 Definición de Control.....	12
2.2 Características y tipo de los métodos de control.....	13
A) Auditoría Administrativa.....	14
B) Control de Formas.....	14
C) Control de Reportes.....	15
D) Control de Materiales de Consumo.....	15
E) Control Interno.....	16
F) Control de Manuales.....	16
G) Control de Calidad.....	17

CAPITULO 3. PROCEDIMIENTOS COMO MEDIO DE CONTROL.

3.1 Concepto de Procedimiento.....	19
A) Estudio de Tiempos y Movimientos.....	19
B) Distribución y Acomodo del Espacio de Mobiliario y Equipo.....	22
C) Métodos de Trabajo.....	25
3.2 Antecedentes de los Procedimientos en la Empresa Mexicana.....	27
3.3 Tipos de Procedimientos Administrativos y Metodología.....	28
A) Tipos de Procedimientos Administrativos.....	28
B) Metodología.....	29
a) Recopilación de Información.	
b) Integración de Información.	
c) Análisis de Información.	

3.4 Beneficios del uso de los Procedimientos Administrativos.....	34
---	----

CAPITULO 4. UTILIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS

4.1 Desarrollo de Procedimientos Administrativos.....	35
A) Simbología.....	35
B) Recomendaciones para el uso y aplicación de Símbolos.....	36
a) En cuanto a Dibujo.....	
b) En cuanto a su contenido e uso.....	
C) Ventajas de la diagramación.....	37
D) Instructivo para el llenado del formato de presentación de Procedimientos.....	37
4.2 Clasificación de los Diagramas de Flujo.....	40
A) Por su Presentación.....	40
a) De Bloques.....	
b) De Detalle.....	
B) Por su Formato.....	40
a) Vertical.....	
b) Horizontal.....	
c) Tabular e Panorámico.....	
d) Arquitectónico.....	
C) Por su Propósito.....	41
a) De Forma.....	
b) De Labores o Abreviado de Proceso.....	
c) De Método.....	
d) Analítico.....	
e) De Espacio.....	

CAPITULO 5. ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

5.1 Concepto de Manuales.....	42
A) Objetivos.....	42
5.2 Elaboración de Manuales.....	43
A) Recomendaciones Generales de Presentación.....	44
B) Aprobación.....	46
C) Distribución y Control.....	46
D) Implantación.....	46
E) Revisión y Actualización.....	46
5.3 Utilización de los Manuales.....	47
CONCLUSIONES.....	48
ANEXOS.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	63

INTRODUCCION

Al observar la gran cantidad de empresas que no utilizan un desarrollo de procedimientos nos llevo a formular la siguiente hipótesis, que dió origen a la elaboración de esta investigación:

"Si se implantan procedimientos administrativos como medio de control dentro de una empresa; esta logrará una mayor eficiencia en la realización de sus actividades."

Parecerá que en la actualidad, la empresa mexicana, lo mismo de capital nacional que extranjero, pugna más que nunca por establecer una cultura ideológica orientada hacia el ahorro en lo económico y en lo productivo, y en un esfuerzo de superación constante hacia el logro y la perfección de la calidad; y es que el desenvolvimiento económico y político por el que México atraviesa en nuestros días, pesa significativamente sobre todos nosotros; sobre las familias, sobre el trabajador, pero sobre todo, en las empresas y más duramente sobre aquellas que con dificultad sobreviven y continúan operando; y nos referimos a la micro y pequeña industria que es la que a fin de cuentas ocupa el grueso de la industria nacional netamente mexicana y son las encargadas de absorber una suma considerable de fuerza de trabajo que impacta el ingreso diario de millones de mexicanos.

Contrariamente a esto las empresas transnacionales instaladas en México, desde fechas antológicas y su creciente ingreso, tienen la cualidad de sopesar los altibajos y situaciones riesgosas que puedan surgir como consecuencia de inestabilidad de su entorno, debido a que cuentan con el respaldo técnico y financiero de las empresas matrices localizadas en el exterior.

Desgraciadamente, es sabido que por cada empresa micro y pequeña que inicia operaciones, 3 o 4 desertan del mercado, a razón de no poder competir contra otras de su mismo ramo nacional o transnacional, o simplemente porque no resultan redituables en la medida de que disminuyen su productividad por el fenómeno de la obsolescencia, y al incremento de sus costos de operación.

Y en lo que a costos de operación se refiere quizá no pueda evitarse el incremento de materia prima u otro bien, o el costo de un servicio como luz, agua o teléfono indispensables para el funcionamiento de la empresa; pero si se pueden empezar a suprimir costos de tiempos muertos del personal o retrasos en la ejecución de una labor que indirectamente repercuten en una baja de productividad.

Pretender ser eficientes día a día no resulta una tarea sencilla.

Toda empresa está conformada por recursos humanos y debe tenerse presente que la eficiencia en cualquier organización en múltiples ocasiones depende de la buena actitud y plena disposición de las personas para hacer correctamente una labor.

Sin embargo no es posible que el personal aprenda a realizar sus labores con tan solo una superficial indicación al respecto por parte de su superior u otro compañero por muy amplia que sea su experiencia y habilidades ; sino que es necesario utilizar otros medios que de manera concreta, especifique con lujo de detalles los pasos a seguir para la realización de una serie de actividades en el desempeño de un trabajo determinado.

Así es como surge la necesidad del empleo y el uso de manuales de procedimientos que son una útil herramienta de la ciencia administrativa que indica con absoluta precisión la forma de ejecución de las labores que se reflejara en un ahorro de tiempos y esfuerzo humano, repercutiendo significativamente en lo económico.

En la presente investigación en ningún momento tratamos de dar a conocer nada que no se ha sabido respecto a este tema, sino que pretendemos explicar de una manera resumida y concreta que los procedimientos administrativos son un medio de control aplicable a todo tipo de entidades y que su elaboración puede no ser tan complicada en la medida que puede adaptarse a las necesidades y recursos de estas; funcionando así, tanto en un pequeño negocio como en una empresa de grandes dimensiones sin importar su naturaleza, dependiendo en todo caso de lo que se desee invertir para su estudio, pero obteniendo siempre óptimos resultados.

Partiendo del desarrollo de la empresa en México se hace una breve remembranza de sus características más destacadas por periodo hasta la década de los 90's, culminando con algunos hechos generales del sexenio actual.

Posteriormente se describen las diversas clasificaciones de empresa, utilizadas en México con mayor frecuencia, para partir a enumerar algunos medios de control de uso común dentro de sus estructuras organizacionales y finalmente desprender la elaboración de manuales de procedimientos administrativos y su empleo.

La realidad política y económica del país hace que la empresa no alcance un desarrollo más amplio tanto en su infraestructura como en los medios de control utilizados durante el desempeño de sus actividades en el procesamiento y obtención de un producto terminado o servicio.

Esto hace que nuestro proyecto de investigación esté enfocado precisamente hacia uno de los medios de control que tiene más realce dentro de una organización como son los manuales de procedimientos administrativos; tomando como base que el desarrollo de los mismos no cumplen con su finalidad básica para lo que fueron creados; sino como un simple requisito. Esta investigación remarca la necesidad de desarrollar procedimientos administrativos claros, entendibles, y con la información necesaria para el operario siendo esto su más importante consultor; en aras de realizar un trabajo más productivo y de mayor calidad.

CAPITULO 1

VISIÓN HISTÓRICA Y REALIDAD DE LA EMPRESA PRIVADA EN MÉXICO.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Una empresa es una unidad administrativa creada para la realización de determinada actividad, regulada por un marco legal de operación cuyo enfoque final es obtener riqueza o beneficios económicos y como consecuencia beneficios de carácter social.

Es una unidad administrativa porque está integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, además de que toda empresa se desenvuelve en base a un proceso administrativo que involucra las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Toda empresa por obligatoriedad debe buscar la satisfacción de necesidades de sus consumidores mediante la realización de actividades económicas por medio de servicios o productos.

Un aspecto común de las empresas en México es el poseer una personalidad civil jurídica propia que bajo la denominación de persona física o persona moral, se hacen sujetos de derechos y obligaciones de acuerdo a la ley:

Persona física: Es el individuo con actividad empresarial sujeto de derechos y obligaciones.

Persona moral: Es la asociación de dos o más individuos en una entidad, sujeto de derechos y obligaciones. Tiene personalidad jurídica propia diferente a la de las personas físicas que la integran.

El objetivo principal de toda empresa pequeña o grande es la obtención máxima de ganancias o beneficios como resultado de su desempeño en la sociedad.

Esto es producto de una competencia constante con otras empresas de su ramo o giro, en adelantos tecnológicos y de innovación de sistemas de organización que le permitan mantenerse al margen o por arriba de los límites permisibles de competitividad en el mercado con la máxima eficiencia.

El beneficio social se ve reflejado en el momento en que el empresario presta un servicio en beneficio de la comunidad por medio de la empresa en que invierte y establece en la zona. Ello conduce a la inmediata satisfacción de necesidades por medio de los bienes y/o servicios públicos como alumbrado, drenajes, caminos, etcétera.

1.2 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN MÉXICO. (ANTECEDENTES)

Durante la época precortesiana, los pueblos del México antiguo se dedicaban básicamente al cultivo de la tierra y al trueque por medio del cual intercambiaban oro, plata, tejidos y cerámica por semillas; pero es hasta el periodo de la Conquista en que hacen su aparición los primeros talleres artesanales y la explotación organizada de sectores como la minería y agricultura, de castas privilegiadas por la corona española.

Después de la Independencia con la construcción de los ferrocarriles y caminos se desarrolla ampliamente el comercio y el correo, acortando las distancias y facilitando las transacciones por lugares muy alejados.

A principios del siglo XX, el Porfiriato da pauta a la inversión extranjera de países europeos como Francia, España e Inglaterra, permitiéndoles el establecimiento de bancos y fábricas, así como la inversión directa en el ramo de las comunicaciones como ferrocarriles y líneas marítimas. Se favorece por lo tanto, el intercambio comercial entre países, mismo que impulsa el desarrollo en las ramas textil, alimenticia, cervecera y tabaquera, generando un destape de la economía nacional.

Con la declinación terrateniente, resultado de la Revolución Mexicana, sale a la luz un nuevo estado con ideas capitalistas, respaldado con la recién modificada constitución de 1917, en la que el presidente tiene la particularidad de ser el árbitro supremo de las relaciones de capital y trabajo, es decir, el estado se esfuerza por dirigir la vida económica del país cumpliendo las funciones

de legislador decretando leyes, empresario público, patrón e inversionista.

Después de la crisis que afectó al mundo entero en el año de 1929, el estado mexicano, opta por una economía hacia adentro, conocida como sustitución de importaciones. Esta política se caracterizó por eliminar todo tipo de compras al exterior y proteger a la industria nacional, conformada casi en su totalidad por empresas de poco capital con una producción de tipo artesanal, de productos no duraderos.

Para la década de los años 30's se acentúa el estilo del estado en la que se expande su calidad de empresario, abarcando y controlando el petróleo, los ferrocarriles y la electricidad entre otros; creando para este efecto las primeras empresas públicas y privadas como PEMEX, PIPSA, CFE, FNM y NAFINSA.

El mayor reparto agrario de la historia realizado por Cárdenas de 17'906,424 has. provoca un amplio desarrollo en el sector agropecuario beneficiando conjuntamente al sector industrial.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la exportación a Estados Unidos, de productos metálicos y de siderurgia, así como fertilizantes, cementsos y químicos, aunado al proteccionismo industrial por parte del estado; ocasionó el rezago en la industria manufacturera del país, que en un lapso corto de tiempo, dio la pauta para que comenzaran a surgir fenómenos como la proliferación de mano de obra barata y la acumulación de capital en pocas manos.

Para finales de la guerra se poseen grandes capitales que se aseguran por ampliar sus inversiones en la industria canalizando sus utilidades a la expansión de las plantas productivas y renovación de maquinaria y equipo.

Paralelamente el Estado, permite la inversión extranjera, en la rama industrial pero incrementa los aranceles; con este hecho se dificultan las importaciones de productos extranjeros para proteger la demanda de los productos nacionales. Sin embargo curiosamente si se permite que capitales extranjeros con grandes infraestructuras e importantes proyectos se establezcan en México, imponiendo un eje de producción a seguir por el resto de las empresas mexicanas; en consecuencia comienza a ser evidente una falta de calidad y de competitividad de nuestros productos contra los fabricantes en el extranjero, y una creciente

insensibilidad en cuanto a la determinación de los bajos salarios.

Así comienza a ser notable la política de industrialización, producto del auge agropecuario.

Se crean los conceptos de subsidio para la fabricación de productos básicos que más tarde daría origen a un acaparamiento de la riqueza en pocas manos; y de salario mínimo, como una señal de protección al trabajador.

La inversión extranjera trajo consigo la pérdida de dinamismo del capital nacional. Existe una falta de abastecimiento del mercado interno, producto de la carencia y competitividad de las empresas mexicanas que se vieron aplastadas por la tecnología y mentalidad de las empresas transnacionales.

En resumen, en los años 50's y 60's se fortalece el sector empresarial así como los sectores agrícola, industrial y de servicios, que en pleno crecimiento, dan la imagen al mundo del nuevo México industrial.

Para la década de los 70's el gobierno de Echeverría crea la política de desarrollo compartido en la que se pretende distribuir el ingreso equitativamente aplicando más subsidio a todo el sector empresarial incrementando los salarios, además, pretende la creación de nuevas fuentes de empleo con la formación de fideicomisos y empresas paraestatales transformando el aparato burocrático en un gran conglomerado poco productivo. Esta no tan acertada medida propicia un endeudamiento financiero con el exterior apareciendo en México los primeros síntomas de crisis económica como la inflación, devaluación y quiebra absoluta de algunas empresas con capital netamente mexicano.

En éste periodo se hace evidente el dominio de las empresas transnacionales instaladas en nuestro país con respecto a su vida económica. Su alta tecnología y agresividad competitiva, hasta absorber empresas pequeñas del mismo ramo les permite liderar sin problemas en las ramas más dinámicas del país, como la automotriz, farmacéutica, huleira, alimenticia y tabaquera entre otras, aunado a un marcado apoyo del estado, que en calidad de proteccionista les facilita las vías para la obtención de licencias y obras de infraestructura requeridas para su operación, así como bajas tarifas fiscales y servicios a precios reducidos.

La política industrial a finales de los 70's y principios de los 80's se enfocó prioritariamente al petróleo en cuanto a exploración, explotación, refinamiento y exportación.

Con la crisis económica de 1982 comienza la quiebra paulatina de empresas privadas y a generarse por lo tanto un alto nivel de desempleo; se desquebraja el proteccionismo industrial, se crea el IVA, comienza la eliminación de subsidios, la elevación de precios y de servicios públicos a la industria, se planea el ingreso al GATT y la desincorporación de empresas del estado, estimulan la inversión privada permitiendo la creación de grupos controladores de importantes sectores. Este fenómeno tomaría más fuerza en el sexenio de Salinas.

Para los 90's se propicia una severa apertura comercial que sitúa en una posición totalmente desventajosa a las pequeñas y medianas empresas mexicanas; se ingresa al GATT y al TLC y se aprueba la inversión en un 100% de capital extranjero. Con estas medidas sencillamente la industria nacional queda fuera de todo ámbito competitivo pues la fabricación de productos manufacturados no ha tenido la posibilidad de ser de buena calidad debido principalmente a:

- La dependencia tecnológica del exterior, las industrias al no producir su propia tecnología, adquieren maquinaria y equipo obsoleto, en su país de origen a muy altos costos.
- Inutilizaron del 100% de capacidad instalada. La mayoría de las empresas utilizan el 50 o 60%.
- Falta de financiamiento y en el caso de otorgarse, altas tasas de interés.
- Monopolización de empresas transnacionales; a sus empresas filiales establecidas en México le son transferidas, infraestructura, tecnología de punta, estrategias de mercado y demás especificaciones que en términos de competitividad nulifican todo esfuerzo de las micro y pequeñas empresas de conformación empírica, a participar de forma activa en el abasto del mercado interno.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

A) POR SU CONTRIBUCION PATRIMONIAL

De acuerdo a su contribución patrimonial las empresas mexicanas se dividen básicamente en tres tipos:

a) Empresas Públicas: Son organizaciones destinados a la producción e intermediación de bienes y servicios para el mercado en las que el estado proporciona una parte o el total de las facilidades para su operación.

Se dividen en empresas Desconcentradas, Descentralizadas y Paraestatales:

Órganos Desconcentrados: La desconcentración implica que el ente central, en base a una ley, ha transferido en forma permanente parte de su competencia a órganos que forman parte del mismo ente. Con esto se pretende agilizar la actividad de la Administración central entre sus principales características: No cuentan con patrimonio propio, no tienen personalidad jurídica propia y el titular de éste órgano es subordinado directo del titular del órgano central. En otras palabras, es una transferencia de facultades a una unidad administrativa del propio órgano sin independencia técnica y administrativa, quedando sujeto directamente a la autoridad superior.

Algunos órganos desconcentrados son:

- Instituto Nacional de Antropología e Historia,
- Instituto de Bellas Artes y Literatura,
- Radio Educación mismas que dependen de la Secretaría de Educación Pública.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO).
- Archivo General de la Nación,
- Consejo Tutelar para Menores Infractores del Distrito Federal, mismas que dependen de la Secretaría de Gobernación.

Organismos Descentralizados: Es una forma de organización de entes que pertenecen al poder ejecutivo, dotados de personalidad jurídica y de una autonomía que les permite gozar de autogobierno; para efectuar tareas administrativas. La mayoría de éstos organismos han sido creados por decreto presidencial. Se caracterizan por tener:

* Nombre o denominación que los distingue de sus similares.
En la actualidad existen aproximadamente 75 organismos; algunos son:

- Comisión Federal de Electricidad.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto de Fomento Nacional a la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), etc.

- * Estructura administrativa interna.
- * Patrimonio propio para adquirir, administrar y disponer de bienes y derechos.
- * Finalidad, que radica en satisfacer el interés de la colectividad cumpliendo ciertas atribuciones propias del Estado.

Entidades Paraestatales: Son organismos descentralizados que realizan actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias del país, y prestan un servicio público o social. Se crea conforme a las reglas de derecho privado; y cuentan con:

- * Patrimonio propio.
- * El estado proporciona parte o el total de sus recursos económicos. Se considera estatal mayoritaria cuando el estado aporta más del 50% del capital social.
- * Su giro es comercial o industrial.
- * Satisfacen necesidades colectivas.

A este tipo de empresas se adhieren:

- Las sociedades nacionales de desarrollo como el banco nacional de comercio exterior, NAFINSA, banco nacional de crédito rural.

- Organismos auxiliares de crédito, arrendadoras financieras, almacenes de depósito, empresas de factoraje, uniones de crédito, etc.

b) Empresas privadas: Forman parte de la iniciativa privada, propiedad de particulares, tienen fines de carácter mercantil. Normalmente son dirigidas por sus propietarios o bien, por un consejo de administración.

Las empresas privadas se dividen en lucrativas y no lucrativas.

Lucrativas:

- Firmas individuales: La empresa es representada por una sola persona que responde por ésta. Para fines tributarios puede considerarse como persona moral.

- Sociedades: La empresa es conformada por la asociación de dos o más personas constituyendo una entidad con personalidad jurídica propia. Estas a su vez, pueden asumir diversas formas de sociedades mercantiles. Las más usuales son la Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Cooperativa.

No lucrativas:

- Asociación Civil: Manejan aportaciones y donativos de quienes la conforman.

c) Empresas Mixtas: Son sociedades por acciones con participación pública y privada simultáneamente. El estado es el socio mayoritario con un número de acciones superior al capital privado, recayendo en aquél por tanto, el control administrativo en su totalidad.

B) POR LO QUE PRODUCEN.

De acuerdo a lo que producen las empresas se clasifican en:

a) Empresas Primarias o Extractivas: Son las que ejecutan actividades extractivas como las mineras, de explotación de petróleo así como las agropecuarias. Se dedican básicamente a la obtención de materia prima.

b) Empresas Secundarias o de transformación: Procesan y transforman las materias primas en productos finales.

c) Empresas Terciarias o de servicios: Se encuentran las que ejecutan y prestan servicios especializados como bancos, hospitales, escuelas, transporte y el comercio en general, así como toda la amplia diversidad de servicios realizados

por gente profesional como abogados, médicos, contadores, etc.

C) EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES

En otro punto las empresas son encasilladas por decirlo de alguna forma en 4 importantes categorías: Micro, pequeñas, medianas y grandes.

a) Se dice que una empresa es micro cuando: Su organización es de tipo familiar, el dueño es quien proporciona el capital, el mercado al que abastece es pequeño, posee una flexibilidad operativa, y tiene una amplia capacidad de subsistencia.

b) Una empresa es pequeña cuando: Estas son dirigidas por sus dueños, se basan más en su trabajo que en el capital, abastecen un amplio mercado, pueden exportar, y aspiran a convertirse en medianas empresas.

c) Una mediana empresa se caracteriza por: Estar dirigida por administradores, poseer maquinaria y equipo mayores a las pequeñas, preocuparse por abastecer el mercado nacional e internacional, y desarrollarse mediante fusiones y alianzas con otras empresas.

D) POR SU TAMAÑO

En virtud de estas características, es posible contribuir con otra clasificación de acuerdo a su tamaño, en cuanto a éste no existe criterio unánime respecto a la forma de clasificar la magnitud de la empresa. Es usual encontrar varios criterios para este efecto como lo son el capital invertido o capital social, el número de personal empleado y el monto de ventas.

a) En cuanto a su capital social:

Grande: más de 30 millones de pesos.
Mediana: de 10 a 30 millones de pesos.
Pequeña: de 1 a 9 millones de pesos.
Micro: La que tiene menos de un millón de pesos.

b) Por su valor de ventas netas:

Grande: Más de 20 millones de pesos.
Mediana: Hasta 20 millones de pesos.

Pequeña: Hasta 8 millones de pesos.
Micro: No rebasa 800 mil pesos.

c) Por su número de empleados:

Grandes: poseen un gran volumen de recursos humanos, técnicos en cuanto a equipos, maquinaria e instalaciones, y financieros.
Medianas: El recurso humano llega a sumar de 50 a 250 empleados.
Pequeñas: Tienen menos de 50 empleados.
Micro: Ocupa hasta 15 empleados.

E) POR SU GIRO O ACTIVIDAD

Otra clasificación es, en cuanto a su giro o actividad; y para éste efecto se dividen en:

a) Industriales: Su actividad básica es la producción de bienes mediante la distribución y/o extracción de materia prima. Se subdividen en:

Explotación o extractivas: De recursos naturales sin modificar su origen natural. (Minería, Petróleo, Pesqueras).

Manufactureras: Adquieren la materia prima para someterla a un procedimiento de transformación, obteniendo un producto distinto a los materiales originales.

Agropecuarias o Agroindustriales: Se dedican a la explotación de la agricultura y ganadería. Algunos ejemplos de estas industrias son las pasteurizadoras, empresas de embutidos, y de alimentos procesados, etc.

b) Comerciales: Adquieren bienes o productos con el propósito de venderlos en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos, a los que se incrementa el porcentaje inicial del costo del bien, y así, se obtiene un margen de utilidad.

Generalmente son intermediarios entre el productor y el consumidor final, y se clasifican en:

Mayorista: Son los distribuidores directos de fábrica, con ventas a gran escala.

Detallista: Venden los productos al menudeo en pequeñas cantidades; en la mayoría de los casos se comercializa directamente al consumidor final.

Comisionista: Pertenecen las empresas que se dedican a comercializar los artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo por ello una comisión.

c) De Servicios: Prestan servicios a la colectividad en determinado renglón. Se clasifican en:

Empresa de servicios sin concesión: Requieren solamente licencias de funcionamiento por parte de la delegación correspondiente, cuando el giro de la empresa así lo requiera, y demás licencias.

Empresa de servicios concesionada: Incurren las empresas de índole financiero como bancos, casas de bolsa, aseguradoras, y todas las que requieran autorización del gobierno federal.

Empresa de servicios concesionada no financiera: Son las autorizadas por el estado para prestar un servicio cuya responsabilidad compete al gobierno federal, como en el caso de los transportes terrestre, marítimo y aéreo, el suministro de combustibles, comunicaciones, etc.

F) POR SU ORIGEN

Una última clasificación usualmente utilizada y que sólo viene a complementar lo antes mencionado es de acuerdo a su origen que se en carga de dividir a las empresas en nacionales, transnacionales o extranjeras y multinacionales.

a) Nacionales: Son conformadas por capitales de empresarios residentes u originarios del país y que operan directamente.

b) Transnacionales: Son empresas que operan en el país, como filiales de otra empresa matriz que se encuentra establecida en un país que es desarrollado e industrializado. Son empresas que operan con capitales aportados por extranjeros directos.

c) Multinacionales: Se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. Se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes. (1)

(1) Méndez Morales, J.S. "Problemas Económicos de México" Editorial Mc Graw Hill, 1993.

CAPITULO 2

MÉTODOS DE CONTROL EN LA EMPRESA MEXICANA.

2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL.

El control es un elemento básico en la administración de toda unidad orgánica, tan es así, que va dirigido al uso del tiempo, a la precisión del papeleo, a la cantidad y flujo de trabajo y al dinero gastado.

Por tal razón la planeación y el control siempre irán íntimamente relacionados, a lo que se dice que si hay un mal control es el resultado de una mala planeación, pues la forma de cómo deben conducirse los esfuerzos y encaminarse los resultados del personal son poco claros y específicos.

CONCEPTO

Es una parte del proceso administrativo dedicada a la verificación de resultados en concordancia con lo planeado para el cumplimiento de los objetivos en base al trabajo realizado y la optimización de los recursos utilizados para efectuarlo.

El control es comparar lo resultado con lo planeado evaluándolo mediante el cumplimiento de estándares y aplicando las medidas correctivas necesarias.

Un estándar se entiende como una medida de comparación o un parámetro de referencia establecido con anterioridad que necesariamente debe ser alcanzado y en su mejor caso superado, facilitando notablemente el control.

La utilización de estándares presenta muchísimas ventajas, sin embargo, las que nos interesan se enuncian a continuación:

- * Permiten manejar un lenguaje o terminología común en las áreas de trabajo logrando un perfecto entendimiento.
- * Eliminan las prácticas complicadas a las que, como consecuencia del trabajo, pudiera recurrir el personal. El uso de descripciones sencillas en los estándares, permiten la fácil comprensión y ejecución.

* El trabajo es encaminado a límites cuidadosamente definidos y conocidos, evitando caer en desgaste de energía del personal.

* Hacen posible la producción en masa.

Una característica importante de la función de control señalada por la ciencia administrativa, es que su propósito es positivo porque significa que las cosas se hagan o sucedan para alcanzar ciertos objetivos, e incrementar sus utilidades a corto, mediano y largo plazo.

No debe considerarse que la función de control tenga un carácter negativo, es decir, que impida que las cosas sucedan, por que no es represivo y es útil en la dirección de cualquier organización.

El control es una necesidad y una ayuda, no un impedimento o un obstáculo.

2.2 CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE LOS MÉTODOS DE CONTROL.

Son numerosos los controles que manejan las entidades. Dado que resulta imposible que el personal que labora se desempeñe libremente y a sus anchas operando las funciones como más le convenga y en las actividades de mayor agrado, es de vital importancia el manejo de un sistema de control integral compuesto por una serie de controles que abarque a la empresa en su conjunto, y sea aplicable por entero a todos los niveles jerárquicos, desde el nivel más alto hasta el nivel operativo.

Los instrumentos de control diseñados en el extranjero y que fueron apoyo y base de los controles desarrollados en nuestro país por empresas transnacionales, fueron adoptados por la empresa nacional sin hacerle modificaciones ni adaptaciones al modelo económico mexicano. Algunos de estos controles han servido para mitigar pequeños problemas organizacionales sin llegar a ser verdaderos instrumentos aplicados con todo rigor dentro de la empresa; utilizándose únicamente cuando surge algún problema, tendiendo a emplearse mayores recursos para controlarlo y con el tiempo erradicarlo.

Es así, como a continuación se presentan los siguientes medios de control:

A) AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Toda auditoría administrativa está encaminada a realizar un análisis de situaciones, hechos y circunstancias en torno a las actividades realizadas. Permite ante todo dar una apreciación integral del estado de la empresa señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de sus unidades administrativas.

William P. Leonard define la auditoría administrativa como " un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa , de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, sus métodos y controles, su forma de operar y sus facilidades humanas y físicas ".(2)

La auditoría administrativa como medio de control es un perfecto auxiliar para dar propuestas y soluciones ante problemas inevitables o fallas que surjan como producto del trabajo ya que se ven reflejados en manifestaciones que afectan directamente la operación de un área específica de la empresa y en ocasiones de toda la empresa.

Mediante una investigación preliminar que contemple la detección de las posibles áreas que alojen la causa de las fallas; se definen qué factores de operación deben valorarse, seleccionándose herramientas adecuadas para su análisis y evaluando los resultados. Después de interpretar los resultados, la auditoría administrativa se complementa con un diagnóstico de la situación y un informe que incluya alternativas de solución, costo, medios a largo plazo y recomendaciones para su aplicación.

B) CONTROL DE FORMAS.

" Una forma de oficina es un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas ".(2)

En múltiples ocasiones, el uso de las formas existentes en una empresa, difícilmente satisface las necesidades para las que fueron creadas.

Se ha demostrado que un debido y correcto control de formas constituye una disminución considerable de tiempo, dinero y esfuerzo humano.

La importancia de este control radica en considerar con absoluta honestidad, si una forma puede ser eliminada, si puede combinarse con otra, o bien, proveer y mejorar todas las formas esenciales para la realización de las operaciones.

(2) Rodríguez Valencia J. " Auditoría Administrativa " Editorial Ecasá. 1980.

C) CONTROL DE REPORTES.

Los reportes utilizados en la mayoría de las empresas forman parte de un medio interno de comunicación que expresan básicamente información referente a las acciones administrativas pasadas, presentes y futuras, a manera de un documento concreto y sustancial que resume los resultados logrados u obtenidos, y proporciona algunas recomendaciones; mismo que se hace llegar al personal que le interesa.

El control de reportes radica en realizar una evaluación de cada uno de los reportes que se les solicitan, en los diferentes niveles, cuestionando tanto a los realizadores como a quienes lo reciben.

Ante todo se hace una recopilación de datos a sus realizadores respecto a tamaños, extensión, frecuencia y costo aproximado de cada uno de los reportes para que posteriormente se aplique al usuario un cuestionario que permita valorar su necesidad, uso y valor; y se considera, al igual que en el control de formas, la posibilidad de eliminarse, mejorarse o simplificarse.

D) CONTROL DE MATERIALES DE CONSUMO.

De la misma manera que la falta de existencias del material de oficina de uso cotidiano puede retrasar el flujo de trabajo, el mal uso y desperdicio de los materiales repercute considerablemente en pérdidas económicas para la empresa.

El uso racional y medido del material de oficina, contribuirá en una disminución de su costo y en un mayor aprovechamiento de los materiales con que se cuenta.

Un medio de control efectivo es colocar a un encargado que controle el suministro interno de los materiales previa requisición de las áreas solicitantes de acuerdo a estándares de máxima y mínima cantidad por área o departamento previamente establecido.

Otra buena opción es mantener los niveles de existencia lo más bajo posible y por último vigilar que el área de abastecimientos compre material a precio bajo sin demeritar el estándar de calidad requerido.

E) CONTROL INTERNO.

El Control interno "comprende un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa privada, pública o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y generar adherencia a las políticas prescritas por la administración" (4)

Se dice que es un plan de organización porque es un programa con actividades a realizar y define cómo se darán las relaciones entre las personas y su lugar de trabajo.

La contabilidad es vital porque tiene por objeto registrar todas las operaciones y presentar periódicamente información verídica y confiable; y las funciones de los empleados establecen la distribución de las labores a realizar.

Un buen sistema de control interno es importante por la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa que representa. Estas razones dan la pauta para el desarrollo de controles de efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto y maquinaria entre otros.

Un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta fraudes, robos, errores administrativos, etc.

El control interno tiene como principales objetivos:

- * Prevenir fraudes y descubrir robos y malversaciones.
- * Obtener información administrativa y financiera confiable y oportuna.
- * Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y en general todos los activos de la empresa.
- * Promover la eficiencia en las operaciones del personal.

F) CONTROL DE MANUALES.

Los manuales de oficina contienen las instrucciones precisas para el empleado, de cómo debe operar, de la manera en que su puesto de trabajo encaja dentro de la empresa y de cómo contribuye con su buen desempeño a la correcta elaboración del trabajo.

(4) Perdomo, M. A. "Fundamentos de Control Interno". Editorial Ecaza 1993

Dependiendo del tamaño de la empresa, variarán en valor de importancia la utilización de los múltiples manuales de que puede hacerse uso.

- Manual de Políticas. Partiendo de que una política es un principio general que regula la acción se tiene que un manual de políticas es un compendio de todas aquellas acciones que se pueden y deben hacer cuando se presente la ocasión. Es una herramienta útil en la medida que las políticas expresadas por escrito permiten a los empleados conocer los parámetros por los que pueden moverse bajo determinada circunstancia, facilitando la difusión de éstas y exigiendo con mayor rigurosidad su cumplimiento.

- Manual de Operaciones y Procedimientos. Es una fuente de información importante que indica la manera de hacer el trabajo. Pueden ir dirigidos a tareas específicas o individuales indicando cuales son las actividades que debe desempeñar un empleado en su área de trabajo; o bien, enfocados a prácticas departamentales en que se describen las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de un departamento. Así mismo, los generales de un campo especial son aquellos que describen las actividades realizadas dentro de un trabajo de línea, se describe cada paso de la operación para tener un producto terminado y se analizan las actividades de eslabonamiento del trabajo.

- Manual de organización. También conocido como manual histórico de la empresa, cumple con la función de dar una visión amplia y general de la creación, desarrollo y funcionamiento de la misma, sirviendo al personal como medio de inducción y otorgando referencia sobre la ubicación de las instalaciones con que cuenta la organización, así como su área de trabajo y los superiores de los que depende.

La principal finalidad de este instrumento es crear en el empleado un sentido de pertenencia e integración a la organización.

G) CONTROL DE CALIDAD.

Se define como la conformación del producto o servicio con las especificaciones, las especificaciones del producto o del servicio deben ser definidas en su etapa de diseño, de este modo, el problema de control de calidad consiste en asegurar que el área de operaciones cumpla con las especificaciones durante la producción. Esto puede hacerse con un diseño adecuado de control de calidad. (5)

Uno de los aspectos fundamentales del control de calidad consiste en usar métodos estadísticos para determinar qué cantidad de inspección debe hacerse.

Al usar métodos estadísticos se infiere, a partir de una muestra, si el producto se conforma o no con las especificaciones; esta inferencia se hace inspeccionando la muestra y decidiendo sobre la base si la producción total cumple o no con los estándares de calidad. Este proceso siempre implica la posibilidad de error, puesto que se está usando la información de una muestra para tomar una decisión.

De tal forma, puede hablarse de 2 tipos de muestreo:

Muestreo de aceptación: Se aplica en la inspección de un lote cuando se debe de tomar la decisión de: aceptar o rechazar un lote de materiales sobre la base de una muestra aleatoria obtenida del lote mismo.

Muestreo para control del proceso: Se usa durante la producción, mientras el producto esta siendo elaborado; la decisión consiste en determinar si el proceso debe continuar o no, o si se debe detener la producción e investigar las causas de los defectos que pueden provenir de los materiales, del operador o de la máquina.

Así mismo existen técnicas estadísticas de control de calidad como:

- * Gráfica de Pareto. Para señalar las prioridades en las causas y en los problemas.
- * Diagrama de flujo. Para estudiar la secuencia del sistema.
- * Diagrama de Ishikawa. Para rastrear el sistema de causas.
- * Gráfica de movimiento. Para vigilar el promedio final y el resultado.
- * Histograma. Para comparar el sistema con la situación ideal de control.
- * Diagrama de dispersión. Para probar la relación de causa a efecto.
- * Gráfica de control. Para comunicarse con el proceso.
- * Capacidad del proceso. Para definir nuestras verdaderas habilidades

PROCEDIMIENTOS COMO MEDIO DE CONTROL.

3.1 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO.

"Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación". (5)

La organización se ha dedicado a perfeccionar métodos de trabajo, permitiendo así, disminuir su costo y obtener un nivel más alto de calidad. Para alcanzar éste doble objetivo, se trata de hacer un mejor trabajo, disminuyendo la fatiga, sin pedir al operario que mantenga un ritmo anormalmente rápido.

En relación a lo anterior podemos agregar que el diseño de procedimientos no es tan simple y por lo mismo las empresas no se enfocan a la realización de los mismos, ya que se deben de hacer una serie de estudios como:

- A) Estudio de Tiempos y Movimientos.
- B) Distribución y Acomodo del Espacio de Mobiliario y Equipo.
- C) Métodos de Trabajo.

A) ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

La simplificación del trabajo consiste en mejorar el estilo que equivale esencialmente a suprimir todos los movimientos inútiles para conseguir una sucesión de movimientos eficaces y coordinados. Para llegar a éste resultado es necesario que se descubran los defectos para corregirlos, y para esto, se hace un estudio de los movimientos.

(6) Secretaría de la Presidencia " Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos "

Un estudio de tiempos y movimientos consiste en descomponer el trabajo efectuado por el trabajador en una sucesión de movimientos y gastos elementales a fin de poder descubrir y luego eliminar los movimientos inútiles. Este estudio necesita un gran esfuerzo de observación, considerando la rapidez con que se realizan ciertos movimientos.

Para estudiar el sistema de trabajo utilizado, es necesario observar y anotar todos los detalles del trabajo en el orden en que se desarrollan e indicar las distancias y los tiempos, no con una precisión absoluta, sino simplemente en orden de magnitud.

Para tal efecto deberá considerarse lo siguiente:

- * Las operaciones puramente manuales, operaciones cuya duración dependerá de la habilidad y destreza del empleado.
- * Cuando se trata de manipular maquinaria se tienen que observar las operaciones manuales, necesarias para el funcionamiento de la máquina, esto definirá el procedimiento hombre-máquina.
- * Y por último se observan las operaciones de la máquina para especificarlas en el procedimiento a efectuarse.

La determinación de los tiempos manuales así como la de los tiempos máquina podrá hacerse:

- * Midiendo la duración de una operación, es decir cronometrándola.
- * Determinándola previamente por un cierto número de métodos basados todos en un estudio de movimientos.

Una vez determinados el fin y el objeto de un análisis de los sistemas de trabajo se puede decidir sobre los aspectos que lo constituyen en cada caso, naturalmente depende de la exactitud e integridad de los hechos reunidos mediante el análisis de los puestos de trabajo; estos detalles pueden fijarse según:

- El puesto de trabajo.
- Características personales requeridas.
- Influencia del puesto de trabajo sobre el trabajador.

- Relación del puesto de trabajo con el resto de la organización de la empresa.

El Puesto de Trabajo. La descripción del puesto nos facilita una resumida visión conjunta sobre el puesto y su relación con otros procesos de trabajo; así como la descripción de las máquinas empleadas, indicando quien cuida de su mantenimiento y conservación, y cómo se efectúa ésta.

Es muy importante determinar si el material existe y está disponible, en su lugar debido, en buen estado, a su debido tiempo, en la cantidad debida y si es transportado adecuadamente.

Así mismo se deben observar los movimientos haciéndose las siguientes preguntas:

- ¿cuáles son los movimientos ejecutados?
- ¿son necesarios los movimientos ejecutados?
- ¿esos movimientos son los más adecuados?

También deberán recogerse datos sobre horarios y jornadas que incluyan además de un estudio de los tiempos de trabajo con cronómetro; los tiempos de descanso, aseo, etc.

Esto comprende todos los datos necesarios para una posterior normalización de la actividad cuya base son los estudios de tiempo; debe determinarse el tiempo normal de ejecución de una pieza determinada o actividad, pero también puede determinarse el número de procesos o fases elementales de trabajo que se han de ejecutar en un tiempo establecido.

Características Personales Requeridas. Dentro de los procedimientos se tiene que especificar las cualidades físicas que necesita la persona para desempeñar el trabajo, así como las condiciones intelectuales y especiales que se requieren en el puesto; se han de examinar también, si el trabajo es de carácter intelectual o manual y finalmente, si requiere mas bien una personalidad dinámica o estática.

Influencia del Puesto de Trabajo sobre el Operario. Debe así mismo examinarse la posible influencia fisiológica y psicológica del trabajo, puede recurrirse a la observación o a la información directa cerca del personal; las anotaciones sobre accidentes y enfermedades y el resultado de las revisiones médicas facilitan una valiosa información.

También deben considerarse posibles repercusiones del trabajo nocturno en el estado de salud.

Relación del Puesto de Trabajo con la Organización de la Empresa. Se examinará la posición del puesto dentro del conjunto de la empresa, se deben examinar los nexos de relación que se tiene con los demás puestos, se estudia la repercusión que sobre el lugar de trabajo tenga la forma cómo están distribuidas la facultad de mando y la responsabilidad en la empresa.

El estudio de tiempos y movimientos dentro de cada uno de los métodos de trabajo nos indica la forma en que se realiza cada actividad al cronometrar su tiempo de duración, y nos permite eliminar movimientos innecesarios y graficar cada una de las tareas en un procedimiento que es base de control para que el operario desempeñe su tarea conforme a lo señalado en dicho procedimiento.

B) DISTRIBUCIÓN Y ACOMODO DEL ESPACIO DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

En todo ámbito organizacional, el análisis de la distribución del espacio constituye un aspecto de suma importancia en la forma de la realización de las labores, pues inevitablemente repercute de manera directa en el grado de eficiencia por alcanzar.

La distribución del espacio es la disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales en su sitio más idóneo. Así, se facilitan espacios suficientes para el desarrollo óptimo de las diversas actividades, la libre circulación de las personas y el flujo continuo del trabajo, reduciendo sus tiempos de ejecución y contribuyendo a un incremento de la eficiencia en cada una de las actividades.

Para lograr una óptima distribución del espacio es necesario considerar los siguientes principios:

- * Integración total y coordinación de recursos humanos y recursos materiales y equipo que funcionen como un todo organizado.
- * Mínima distancia recorrida, que permita que los objetos (documentos, formas, materiales, piezas), circulen lo menos posible entre las operaciones de un proceso.
- * Libre circulación en la que cada zona de trabajo se ubique de forma secuencial de acuerdo al proceso.

También deben considerarse posibles repercusiones del trabajo nocturno en el estado de salud.

Relación del Puesto de Trabajo con la Organización de la Empresa. Se examinará la posición del puesto dentro del conjunto de la empresa, se deben examinar los nexos de relación que se tiene con los demás puestos, se estudia la repercusión que sobre el lugar de trabajo tenga la forma cómo están distribuidas la facultad de mando y la responsabilidad en la empresa.

El estudio de tiempos y movimientos dentro de cada uno de los métodos de trabajo nos indica la forma en que se realiza cada actividad al cronometrar su tiempo de duración, y nos permite eliminar movimientos innecesarios y graficar cada una de las tareas en un procedimiento que es base de control para que el operario desempeñe su tarza conforme a lo señalado en dicho procedimiento.

B) DISTRIBUCIÓN Y ACOMODO DEL ESPACIO DE MORILIARIO Y EQUIPO.

En todo ámbito organizacional, el análisis de la distribución del espacio constituye un aspecto de suma importancia en la forma de la realización de las labores, pues inevitablemente repercute de manera directa en el grado de eficiencia por alcanzar.

La distribución del espacio es la disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales en su sitio más idóneo. Así, se facilitan espacios suficientes para el desarrollo óptimo de las diversas actividades, la libre circulación de las personas y el flujo continuo del trabajo, reduciendo sus tiempos de ejecución y contribuyendo a un incremento de la eficiencia en cada una de las actividades.

Para lograr una óptima distribución del espacio es necesario considerar los siguientes principios:

- * Integración total y coordinación de recursos humanos y recursos materiales y equipo que funcionen como un todo organizado.
- * Mínima distancia recorrida, que permita que los objetos (documentos, formas, materiales, piezas), circulen lo menos posible entre las operaciones de un proceso.
- * Libre circulación en la que cada zona de trabajo se ubique de forma secuencial de acuerdo al proceso.

- * Flexibilidad que permita un bajo costo y sin molestias, readaptaciones y ajustes cada que se requieran.

Así, para que pueda llevarse a cabo lo anterior, debe de hacerse uso de recomendaciones básicas indispensables en la distribución del espacio y que a continuación se presentan:

- * Concentrar al personal en locales amplios que facilite la mejor iluminación, ventilación, comunicación y de requerirse, las modificaciones necesarias para la distribución.
- * Proporcionar servicios al personal como sanitarios, espacios para charlar o para tomar un refrigerio, fuentes de agua, etc.
- * Evitar la agrupación de un número amplio de personas en un mismo espacio para el desempeño de labores.
- * El trabajo debe fluir hacia adelante en línea recta, evitando así, las idas y venidas, los cruces y movimientos innecesarios de los objetos.
- * Las áreas de trabajo con funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse de manera próxima y contigua.
- * Ubicar a aquellas áreas que utilizan maquinaria y equipo ruidoso aisladas a prueba de ruido, y alejadas para evitar que molesten al resto de las áreas.
- * Colocar suficientes contactos eléctricos de piso para la maquinaria y equipo evitando así, cordones colgando del techo y paredes.

En cuanto al trabajo de oficina se refiere:

- * Ubicar los escritorios de forma tal que permita que la luz natural se filtre por el hombro izquierdo de las personas, y acomodados con el frente en la misma dirección.
- * Dejar retirado de las áreas de trabajo, el mobiliario y equipo ocupado por varias personas como las copiadoras, fax, impresoras, archiveros, etc.; a fin de evitar distracciones y ruido al resto del personal.
- * Se recomienda el uso de paneles desmontables, como paredes de fácil instalación, movilización y bajo costo.

La disposición física de las áreas de trabajo y de sus componentes materiales no deben pasar por alto aquellos factores físicos que por su naturaleza contribuyen a procurar

- * Flexibilidad que permita un bajo costo y sin molestias, readaptaciones y ajustes cada que se requieran.

Así, para que pueda llevarse a cabo lo anterior, debe de hacerse uso de recomendaciones básicas indispensables en la distribución del espacio y que a continuación se presentan:

- * Concentrar al personal en locales amplios que facilite la mejor iluminación, ventilación, comunicación y de requerirse, las modificaciones necesarias para la distribución.
- * Proporcional servicios al personal como sanitarios, espacios para charlar o para tomar un refrigerio, fuentes de agua, etc.
- * Evitar la agrupación de un número amplio de personas en un mismo espacio para el desempeño de labores.
- * El trabajo debe fluir hacia adelante en línea recta, evitando así, las idas y venidas, los cruces y movimientos innecesarios de los objetos.
- * Las áreas de trabajo con funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse de manera próxima y contigua.
- * Ubicar a aquellas áreas que utilizan maquinaria y equipo ruidoso aisladas a prueba de ruido, y alejadas para evitar que molesten al resto de las áreas.
- * Colocar suficientes contactos eléctricos de piso para la maquinaria y equipo evitando así, cordones colgando del techo y paredes.

En cuanto al trabajo de oficina se refiere:

- * Ubicar los escritorios de forma tal que permita que la luz natural se filtre por el hombro izquierdo de las personas, y acomodados con el frente en la misma dirección.
- * Dejar retirado de las áreas de trabajo, el mobiliario y equipo ocupado por varias personas como las copiadoras, fax, impresoras, archiveros, etc.; a fin de evitar distracciones y ruido al resto del personal.
- * Se recomienda el uso de paneles desmontables, como paredes de fácil instalación, movilización y bajo costo.

La disposición física de las áreas de trabajo y de sus componentes materiales no deben pasar por alto aquellos factores físicos que por su naturaleza contribuyen a procurar

un agradable ambiente, como lo son la iluminación, el color, la temperatura ambiental, e insonorización.

Iluminación: Hay dos tipos de iluminación, artificial y natural.

Al optarse por la primera, debe evitarse a priori la luz directa. De suministrarse con tubos de iluminación fluorescente debe colocárseles necesariamente, pantallas de acrílico traslucido para que a la larga no afecte al personal.

De ser natural se conseguirá una luz difusa colocando los huecos por donde pasara la luz hacia el oeste, mismos que permitirán que el personal reciba luz por arriba del hombro izquierdo.

Color: Los efectos psicológicos que produce el color en las personas son muy variados, y de la misma forma que unos colores o combinación de éstos tienden a favorecer el ánimo, otros sencillamente lo disminuyen.

Por regla general:

- Deben evitarse tonos violetas y grises que son deprimentes.
- El color rojo produce irritabilidad y excitación de utilizarse en oficinas, mas es recomendable en otro tipo de establecimientos.
- Los colores verde y azul claro se consideran frios y sedantes, por lo que su empleo se recomienda para zonas de calor.
- Los tonos ocre, beige y crema producen sensación de calor por lo que su empleo es mas propio para zonas frías.

Temperatura: Para el desarrollo de las actividades la temperatura debe oscilar de 18 a 22°C.

El aire debe ser renovado en su totalidad tres veces por hora mediante el empleo de extractores de aire o de sistemas de aire acondicionado.

Insonorización: La calidad del trabajo realizado variará de acuerdo al factor ruido, cuyos efectos (fatiga, irritabilidad, etc.), pueden afectar de manera directa su desempeño.

El volumen de ruido es medido en decibeles; y tratándose de labores de oficina se considera un lugar ruidoso cuando se alcanzan los 55 decibeles. No obstante la práctica cotidiana indica que se rebasa con frecuencia éste parámetro, llegando incluso a los 75 decibeles.

En labores de tipo industrial, no es común una estandarización dada la variada naturaleza de la actividad fabril. Se recomienda entre otras medidas la sustitución de maquinaria ruidosa, y en lo relativo a la construcción, el empleo de doble tabique y la instalación de cámaras aislantes para resguardar la maquinaria y mitigar las vibraciones.

En caso de alojarse las oficinas administrativas en el mismo recinto en que se realizan actividades operativas o de producción, puede impedirse el paso del ruido del exterior a las oficinas utilizándose vidrios dobles formados por láminas separadas por una cámara de aire y montados sobre juntas elásticas; y en todo caso se sugiere alejar lo más posible la ubicación de las oficinas de las áreas de la línea de producción.

La distribución del espacio de todo ente administrativo constituye un aspecto relevante de las condiciones como se realiza el trabajo. Las condiciones físicas del medio ambiente repercutirán en el óptimo desempeño de quienes laboran en el lugar.

Para lograr un óptimo rendimiento en la realización de las labores a un bajo costo es necesario poner especial atención en los aspectos físicos del entorno organizacional. Sólo así podrán realizarse procedimientos más detallados, confiables y con mínimas posibilidades de error.

C) MÉTODOS DE TRABAJO.

La producción en masa es una de las características de la industria moderna, no obstante, no todos los productos se fabrican en masa, razón que nos conduce a estudiar los diferentes modos de trabajo:

Trabajo unitario. En éste trabajo el operario fabrica enteramente la pieza que le ha sido pedida; este modo de trabajo se acerca a las condiciones de trabajo de artesanía, aunque el operario trabaje en una empresa importante y utilice máquinas modernas. El operario a quien se ha proporcionado un dibujo, efectúa enteramente el trabajo, debiendo trazar su pieza y organizar su trabajo; a menos que se le entregue un ciclo de actividades, es decir, la sucesión de las diversas operaciones de mecanizado que debe efectuar ya sea a mano o utilizando máquinas.

Trabajo en serie. Será utilizado cuando sea necesario ensamblar cierto número de piezas desiguales. La división del trabajo y la especialización de las tareas son aplicadas en éste tipo de trabajo. Si deben ser efectuadas varias operaciones sucesivas, es necesario prever útiles y herramientas para realizar operaciones diferentes.

El trabajo en serie necesita de la división del trabajo y aumenta el número de especialistas. La utilización de operarios por cada actividad representa una absoluta economía del tiempo en cada operación, por lo tanto, es necesario evaluar las economías realizadas y los gastos originados a fin de escoger el procedimiento a utilizar: trabajo unitario o trabajo en serie.

Trabajo en cadena. En éste tipo, la división del trabajo es llevada hasta su límite extremo y se realiza a una muy apreciable economía del tiempo, circulando las piezas de una a otra máquina, de manera individual o pequeños lotes. Como cada obrero no ejecuta mas que una tarea, puede adquirir una destreza y rapidez de ejecución mayor.

Estos diversos modos de trabajo dependen desde luego de la capacidad y de la importancia de la empresa, por ejemplo, es posible encontrarlos en una fabrica de automóviles:

- Trabajo unitario: El estudio del prototipo, el montaje de una máquina, etc.
- Trabajo de pequeña serie: Estudio y fabricación de montajes para mecanizado.
- Trabajo en serie o de fabricación continua: La fabricación de un mismo modelo durante un periodo largo.

Estudiando los diferentes tipos de trabajo podemos realizar un análisis exhaustivo de cada una de las tareas ejecutadas durante dicho método. Esto nos lleva a poder distinguir las

anomalías, deficiencias y malos controles que existen dentro del trabajo del operario en su desempeño.

Después de haber analizado lo anterior, debemos comprender, que todo procedimiento administrativo involucra tareas y actividades del personal, así como la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos, la distribución del espacio y el análisis de métodos de trabajo y de control para lograr un cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con la descripción de los procedimientos permite difundir entre el personal operativo los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina, estableciéndose como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados a los que se les asignan actividades involucradas en un mismo procedimiento.

Un procedimiento que sea de fácil comprensión y manejo, permitirá al operario una más rápida verificación de la actividad que está realizando y de los pasos que la conforman y no tendrá que perder tiempo recurriendo a la ayuda de su superior pidiéndole que le apoye en la tarea que está realizando ya que no sabe cuales son los pasos a seguir cuando el bien o servicio es malo o sale defectuoso. Así es como un procedimiento desarrollado de una manera fácil y comprensible, puede ayudar a disminuir tiempos y movimientos del operario en la realización de sus actividades.

3.2 ANTECEDENTES DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA MEXICANA.

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados prestaban principal atención, en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas y no tomaban en cuenta el desarrollo de los procedimientos administrativos que les facilitaría el desempeño de sus actividades.

Hoy en día los organismos sociales demandan el desarrollo de procedimientos que abarquen los recursos humanos, materiales y técnicos; originándose así la necesidad de contar con técnicas para revisar y evaluar los métodos de trabajo, de manera sistemática e integral, para desarrollar la calidad individual y colectiva de los responsables del área de los procesos mediante los que opera un organismo, y determinar

los problemas administrativos y de operación de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la realización de manuales de procedimientos administrativos comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que aplicaban con éxito en el extranjero; luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba el desarrollo de manuales de procedimientos administrativos, tomando cada vez más importancia, por sus fines y naturaleza que iban desde realizar una descripción y evaluación sistemática de los problemas administrativos y operacionales, hasta la propuesta de recomendaciones y mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria; por el creciente número de operaciones que se realizaban.

En base a esto se adoptaron una serie de recursos administrativos, para diseñar los procedimientos, como son los diagramas de flujo, en sus diversas modalidades.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que el desarrollo de manuales de procedimientos se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aún cuando en nuestro país su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que la entidad los considere necesarios para su operación.

3.3 TIPOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y METODOLOGÍA.

A) TIPOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Para su estudio los procedimientos pueden clasificarse como:

a) Procedimientos macroadministrativos. Son aquellos que se establecen para aplicarse en más de un departamento; en la mayoría de los casos estos procedimientos son propuestos y aplicados por departamentos de apoyo global, es decir aquellos cuya finalidad es normar y controlar el desarrollo

de alguna función cuyo desempeño es común en los demás departamentos.

b) Procedimientos microadministrativos o institucionales. Son los que se siguen para realizar las operaciones internas en un departamento con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Dentro del ámbito institucional los procedimientos pueden clasificarse en generales o específicos.

Los procedimientos generales son los que involucran operaciones que efectúan todos o más de un departamento; los específicos se refieren a un solo departamento o alguna de las unidades que lo conforman.

En virtud de que mediante el conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción muy clara, sistematizada y ordenada de las operaciones que se realizan dentro de un departamento es importante que cuando se inicie un estudio de esta naturaleza se aplique una metodología para que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa y estén de acuerdo con las normas jurídico-administrativas establecidas.

B) METODOLOGÍA:

Quando se realiza un procedimiento, ya sea para implantarlo, mejorarlo o sustituirlo, se hace necesario en primer lugar, establecer los objetivos que se quieren alcanzar con su estudio, con el fin de que se analicen las alternativas de solución más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución. Con ellos estará en posibilidad de planear la estrategia general a seguir en la recopilación de información.

a) Recopilación de información. Consiste en recabar datos y documentos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren pertinentes.

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio. Para ello, es importante levantar un inventario de procedimientos de trabajo incluyendo los que inician y concluyen en el mismo

departamento, así como los que se realizan en forma parcial o provenientes de otros departamentos.

Los métodos para el levantamiento de la información pueden ser: investigación documental, encuesta, e investigación directa. Según sea el caso, se definirá qué método es más conveniente aplicar para lograr con mayor eficacia los fines que se persiguen, de acuerdo al área que se va a estudiar.

Investigación documental. Consiste en una selección y análisis de los escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos.

Encuesta. Comprende la realización de entrevistas personales con base a una guía de preguntas elaboradas con anticipación. Este método se considera de gran utilidad, tanto para levantar la información preliminar al análisis de los procedimientos, como para plantear cambios o modificaciones a los mismos.

Los cuestionarios que se utilicen en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, deben de constituirse por preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos.

Este medio de captación de información permite ahorrar tiempo y recursos económicos, sin embargo, la calidad de la información dependerá del diseño y de la presentación que se dé a los cuestionarios; así como la aguda percepción y capacidad de observación de quienes los aplican.

La entrevista básicamente consiste en reunirse el entrevistador con una o varias personas y cuestionarlas de manera directa para obtener información más completa, ya que además de recibir respuestas más amplias, percibe las actitudes de los entrevistados.

Para que la encuesta se desarrolle exitosamente es conveniente seguir varios pasos:

* Tener claro el objetivo, se recomienda elaborar un cuestionario preliminar que contenga los puntos principales que se desean tocar verificando que las preguntas sean concisas y correspondan al objetivo de la investigación.

• En los casos en que la encuesta deba realizarse por un equipo de trabajo, es recomendable hacer una planeación previa asignando las áreas a investigar por cada uno de los integrantes, determinando sus respectivas responsabilidades.

Observación directa. A partir del análisis de información se procura sostener pláticas con algunas de las personas que laboran en el área de investigación y que están involucradas en el procedimiento.

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

La utilización de ésta técnica es recomendable cuando existen procedimientos que se desarrollan en forma homogénea y uniforme y no se precisa a investigar el total de departamentos que participan en las operaciones del procedimiento en estudio.

Lo recomendable es observar directamente la realidad laboral en todos los niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera las actividades, ya que esto se convertirá en un factor determinante para que se proyecten los procedimientos ideales en correspondencia con la realidad operativa.

b) Integración de información. Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio, se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados, con el fin de poder concatenar las operaciones implicadas en el procedimiento en cuestión, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

Para efectuar una integración de la información que facilite su análisis, puede ser agrupada en dos áreas: antecedentes y situación actual.

Antecedentes. Se tomará en cuenta tanto la reglamentación jurídico administrativa que ha regulado la realización del trabajo, como los puestos que lo han venido ejecutando y supervisando; el impacto de las actividades sobre otros departamentos para poder determinar si continúa siendo válida la forma en que se realiza el trabajo.

Es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, para tener una mayor comprensión de la situación actual.

Situación actual. Es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

- Objetivos. Identificar y definir los objetivos del área de trabajo y del o los procedimientos que se estudian, procurando que ambos sean congruentes y consistentes; el procedimiento tiene como propósito principal apoyar la consecución de los objetivos del área.

- Estructura orgánica. Revisar cuidadosamente la estructura para determinar si ésta responde adecuadamente a las necesidades de trabajo, y en caso necesario proponer los cambios.

- Normas y políticas administrativas. Son los lineamientos generales que regulan la actividad de toda la institución o de un departamento y que deben ser observados por el personal. Como resultado del análisis de los procedimientos se puede saber la existencia de las normas y políticas y comparar si éstas responden a las necesidades de la organización.

- Funciones y operaciones. Definir las funciones de cada una de las áreas o departamentos que están relacionados con el procedimiento, determinándose los puestos que involucran a cada una de las operaciones.

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

- Equipo y ambiente laboral. Esta información se deberá referir a la situación en que se encuentra el equipo si éste es suficiente y apropiado, y si la distribución del mismo es la adecuada.

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

- Relaciones de trabajo. Conocer las relaciones humanas que se establecen dentro del departamento para determinar el ambiente de trabajo que prevalece; entre otros aspectos, es conveniente detectar las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal e informal.

c) Análisis de información. Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya que para diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un examen detallado de la información que se recopiló a través de la investigación documental, las encuestas y observaciones directas. Consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Para realizar este análisis debemos de responder a seis cuestionamientos:

- * ¿ Qué trabajo se hace ? naturaleza o tipo de labores que se realizan en el departamento y los resultados que se obtienen.
- * ¿ Quién lo hace ? departamentos que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, y sus aptitudes para la realización de un trabajo específico; actitudes del personal hacia el trabajo y las relaciones laborales entre las personas y grupos.
- * ¿ Cómo se hace ? métodos y técnicas aplicados para la realización del trabajo y la forma en que han sido adoptados y adaptados a la organización.
- * ¿ Cuándo se hace ? información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar la operación.
- * ¿ Dónde se hace ? ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

* ¿ Por qué se hace ? justificación de la existencia de esa actividad o de su procedimiento; se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.

3.4 BENEFICIOS DEL USO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones secuencialmente hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto, servicio o trámite correspondiente.

El beneficio principal que nos proporciona la utilización de los procedimientos es poder controlar el trabajo desempeñado dentro de un departamento y la relación que se tiene con otros departamentos. Estos procedimientos nos permiten tener especificados en un manual las operaciones realizadas en determinada actividad; proporcionándonos una mayor productividad y agilización de las actividades.

Así mismo ayuda a la dirección a planear y obtener las metas de la empresa ya que se haga de conocimiento general lo que se persigue y la manera de conseguirlo; además contribuye a que el personal pueda satisfacer sus expectativas de trabajo. Busca mejorar métodos, disminuir costos de procesamiento de trabajo mediante la eliminación de la duplicación de funciones, de ineficiencias y de desperdicios; y desechar procedimientos anticuados. Esto, solamente es posible si se toman las siguientes consideraciones:

- * Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- * Cambiar el orden de las operaciones para lograr una mayor eficiencia.
- * Eliminar envíos y demoras innecesarios o reducirlos a un mínimo.
- * Centralizar las inspecciones para considerar el control interno.
- * Eliminar embotellamientos, para evitar cuellos de botella.
- * Eliminar el zigzaguo (retornar de un paso a su punto de partida antes de seguir adelante).

CAPITULO 4

UTILIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS.

4.1 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El desarrollo de procedimientos administrativos se realiza mediante la utilización de diagramas de flujo cuya conceptualización es la siguiente:

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales, muestran los departamentos o puestos que intervienen para cada operación descrita y pueden indicar el equipo que se utilice para cada caso. Los diagramas de flujo se utilizan principalmente en el análisis de procedimientos, sin embargo, presentados de la manera más sencilla y accesible dentro de un manual, proporcionan una descripción de conjunto que facilita la comprensión de los mismos.

A) SIMBOLOGÍA.

A continuación se presentan dos normas de símbolos para la diagramación conocidas con los nombres de normas ASME y normas ANSI:

a) ASME. (anexo 1) A pesar de su amplia aceptación, en el trabajo de diagramaciones es limitada ya que no se ha encontrado un símbolo que satisfaga todas las necesidades.

b) ANSI. (Anexo 2) Del procesamiento electrónico de información se han adoptado una serie de símbolos para la diagramación de procedimientos administrativos.

La aplicación de una u otra norma o bien su combinación, dependerá de la necesidad que se tenga que satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que deberá tomar el analista, el jefe de proyecto o el jefe inmediato.

B) RECOMENDACIONES PARA EL USO Y APLICACIÓN DE SÍMBOLOS.

a) En cuanto a dibujo:

- * Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- * Por claridad, no debe haber más de una línea entre dos símbolos.
- * El símbolo de decisión es el único que pueda tener hasta tres líneas de salida.
- * Las líneas de unión se deben presentar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- * Para efectos de presentación se recomienda que los símbolos tengan uniformidad en su tamaño, salvo en caso que se requiera hacer resaltar una situación especial.

b) En cuanto a su contenido o uso:

- * La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea clara.
- * Cuando un símbolo terminal identifique un departamento debe contener el nombre completo de él; cuando se utilicen iniciales para identificarlo se deben asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- * El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- * El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser igual.

La experiencia recogida a través de la utilización de muy variadas formas de presentación de procedimientos ha dado como resultado la localización de una técnica de diagramación que reúne los aspectos básicos y que a la vez es una herramienta útil de trabajo que por su sencillez, permite dar una idea clara y precisa de las actividades involucradas en un procedimiento a todas aquellas personas que, aún cuando no tengan un amplio conocimiento de las técnicas

administrativas, se hallen ante el imperativo de identificar y operar en forma eficiente los mismos.

C) VENTAJAS DE LA DIAGRAMACION.

Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

- * De uso. Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.

- * De destino. Al personal que operará los procedimientos, le permite identificar y realizar sus actividades en forma eficaz.

- * De aplicación. Por la sencillez de su presentación, se facilita la práctica de las operaciones.

- * De comprensión e interpretación. Puede ser comprendida por todo el personal de la organización e incluso por los empleados de otras organizaciones.

- * De simbología. Se excluye la complejidad gráfica, por lo que los empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

- * De diagramación. Se elabora en el menor tiempo y no se requieren técnicas ni plantillas especiales de dibujo.

D) INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE PRESENTACION DE PROCEDIMIENTOS. (anexo 3).

a) Clave del departamento. La clave que haya sido asignada dentro de la organización.

b) Denominación. Nombre del departamento responsable de la operación del procedimiento.

c) Procedimiento. Nombre del procedimiento que describa la materia a que se refiere.

d) Fecha. Debe incluir la fecha en que se terminó de elaborar el procedimiento, incluyendo día, mes y año.

e) Hoja No. X de Y. En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.

f) Codificación del procedimiento. En primer término, se codifican las siglas del departamento y en segundo término las siglas de la unidad administrativa en donde operará el procedimiento.

g) Número de actividad. Se enumera en forma progresiva, ordenando cada una de las actividades que conforman el procedimiento.

h) Actividades. La descripción de cada actividad que se realiza ya sea por una persona o un departamento, indicando en forma progresiva, la secuencia de las actividades.

i) Quienes intervienen. Nombre de la unidad administrativa o puesto responsable de efectuar cada actividad dentro del procedimiento.

j) Forma utilizada. Nombre y clave de la forma o formas que son utilizadas en la actividad correspondiente.

k) Simbología. La simbología utilizada estará de acuerdo con las necesidades de la organización y su más fácil interpretación.

Al final de cada procedimiento se deberá anotar lo siguiente:

- * Nombre del departamento responsable de la elaboración del procedimiento.

- * Nombre de los analistas que elaboraron el procedimiento.

- * Nombre o rúbrica de la persona que aprueba el procedimiento, así como el puesto que desempeña en la organización responsable de la ejecución.

Una vez representado gráficamente el procedimiento, se procede a estudiarlo para determinar si el objetivo está bien definido o necesita ser modificado y si es conocido por el personal que interviene para su ejecución; así como para delimitar el ámbito de aplicación, establecer las políticas que se deberán observar para el correcto desempeño del trabajo y determinar cuáles son las áreas responsables de su ejecución.

Analizando con mayor amplitud las consideraciones anteriores es necesario identificar con precisión los siguientes aspectos:

- * **Objetivo.** Es conveniente que todo procedimiento ofrezca claridad en el propósito u objetivo que se pretende alcanzar a través de su operación, es decir, hacer explícito el para qué se desarrolla.

- * **Ámbito.** Comprende la organización, la rama y el departamento que intervienen en el procedimiento.

- * **Políticas.** Es necesario determinar en forma explícita las normas operativas a observar, lo cual permitirá realizar el trabajo sin tener que consultar constantemente a los niveles superiores.

Las políticas en todo caso, deben circunscribir el marco general de actuación del personal para que éste no incurra en faltas o sanciones laborales en el quehacer cotidiano.

- * **Área responsable.** Es el departamento encargado de supervisar y controlar el desarrollo del procedimiento y que a la vez, se le ha conferido la responsabilidad de vigilar que se cumpla con el objetivo.

En caso de que sean varios los departamentos que intervienen en el procedimiento, se recomienda seleccionar a un sólo responsable del mismo, salvo en aquellos casos que por la magnitud del procedimiento, sea necesario fragmentarlo y distribuir la responsabilidad entre varios titulares.

4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Debido al uso extensivo de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones a que son sometidos con el propósito de satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo han tomado algunas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos; sin embargo, existe una clasificación de la cual se puede elegir el tipo de diagrama que mas se ajuste a nuestros requerimientos.

La clasificación se basa en tres grupos, por su presentación, por su formato y por su propósito.

A) POR SU PRESENTACIÓN.

a) De bloque. Los procedimientos se presentan en términos generales con el propósito de hacer resaltar determinados aspectos. Este tipo de diagramas es de mucha utilidad para llevar a cabo presentaciones ante autoridades superiores. (anexo 4).

b) De detalle. Se presentan los procedimientos en su mínima expresión. Es útil en la capacitación de personal, la supervisión de labores, etc. (anexo 5).

Estos dos tipos de presentación pueden adoptar cualquier formato de los que a continuación se enuncian; sin embargo, la presentación a detalle prácticamente es obligada cuando se fórmula un diagrama bajo la clasificación de los procedimientos de acuerdo con su propósito, y que se detallará más adelante.

B) POR SU FORMATO.

a) Vertical. El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo, y de izquierda a derecha. (anexos 4 y 5).

b) Horizontal. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. (anexo 6).

c) Tabular o panorámico. Se presenta en una sola carta de flujo o secuencia de operaciones en su totalidad, y su formulación se basa en el formato vertical siendo el más recomendado debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad. (anexo 7).

d) Arquitectónico. Se presenta en forma objetiva el movimiento de las personas, las formas, los materiales, o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo. (anexo 8).

C) POR SU PROPÓSITO.

a) De forma. Se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes como muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Normalmente éste tipo de diagramas se formula bajo un formato horizontal. (anexo 9).

b) De labores o abreviado de proceso. (¿qué se hace?). Presenta mediante símbolos, el flujo o secuencia de las operaciones, quién o en dónde se hace la operación y en qué consiste. Es usual el formato vertical para representar un manual de labores. (anexo 10).

c) De método. (¿cómo se hace?). Presenta la secuencia de operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de diagramas es útil para el adiestramiento del personal, y su formulación se basa en el formato vertical. (anexo 10).

d) Analítico. (¿para qué se hace?). Presenta no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuarlas, sino también para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando es posible, consigna además, el tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria. Para su formulación se utiliza el formato vertical.

e) De espacio. Muestra el espacio por el que se desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él. Se utiliza el formato arquitectónico para elaborar éste tipo de diagrama.

ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Considerando que la presentación de procedimientos aislados, no permite conocer de manera integral la operación de una organización, se ha señalado la necesidad de que se agrupen en forma ordenada, en un sólo documento denominado "Manual de Procedimientos".

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano quehacer organizacional, pues en ellos se concentran en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la ejecución de las funciones de toda la organización, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales. Estos, están considerados como elementos fundamentales para la comunicación de los distintos departamentos a través del flujo de información que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades.

5.1 CONCEPTO DE MANUALES

Los manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización a través de la especificación de: bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslinde de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones y puestos. En general, en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma.

Los manuales de procedimientos registran en forma sistemática y secuencial las diversas operaciones que se desarrollan en razón de las actividades y funciones de la organización, dentro de su marco jurídico.

A) Objetivos.

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tiene como objetivos los siguientes:

* Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades organizacionales, agregadas en procedimientos.

* Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.

* Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

La utilidad de un manual de procedimientos es múltiple, ya que es un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación de personal, en virtud de que se describen en forma detallada las actividades por puesto; también por ser guías de trabajo a ejecutar, proporcionan al empleado una visión integral de sus funciones al ofrecerle la descripción del procedimiento en su conjunto.

El manual de organización es un instrumento de referencia para elaborar el manual de procedimientos. Este también se convierte en un instrumento de apoyo en la elaboración de otros tipos de manuales, como son los de descripción de puesto entre otros.

E.2 ELABORACION DE MANUALES

La elaboración de manuales de procedimientos puede ser una actividad centralizada o descentralizada, ésto se determinará por el desglose de las actividades de la empresa y de la disponibilidad de personal competente.

Se puede tener gente dedicada a su elaboración, para que se tenga una mayor coordinación y una mejor uniformidad de los formatos; así como mayor eficacia en su desarrollo.

La intervención de un comité, que tenga la participación de los especialistas y los supervisores de línea, ya sea en la preparación o en la supervisión del manual, puede ser muy útil para que no pasen inadvertidas ciertas necesidades de algunos departamentos o puestos; para asegurarse de que la información que contienen es pertinente y necesaria y se coordine con la de otros manuales; para aumentar su aceptación.

Cualquiera que sea el órgano responsable de la preparación de un manual, conviene contar con un analista; que recopile la información pertinente a través de:

- Investigación documental.
- entrevistas con los empleados.
- entrevistas con superiores inmediatos.
- observación directa.
- cuestionarios.

Una combinación de las primeras cuatro medidas es lo más recomendable.

Para la realización del proyecto se sugiere comenzar con la elaboración de los fluxogramas verticales que se vayan a incluir, en el siguiente orden: de labores, de método y analítico y posteriormente diseñar los fluxogramas horizontales de forma.

Se elabora el fluxograma panorámico de todo el proceso y después los demás diagramas que se necesiten para ilustrar las fases del procedimiento y estructura de los órganos que intervienen en él. Por último se recolectan las formas y se redacta el texto.

Es conveniente prevenir las características que guardará la edición del manual de procedimientos, ya que de ellas depende en gran medida la facilidad de lectura, estudio y conservación, además permitirá hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El contenido del manual variará dependiendo de los objetivos y propósitos de cada departamento, así como de su aplicación; resulta conveniente observar una serie de aspectos generales en cuanto a su diseño, manejo y control, a fin de facilitar la sistematización total de la información contenida en los mismos; y que se enuncian a continuación:

A) RECOMENDACIONES GENERALES DE PRESENTACION.

En virtud de la existencia de una gran variedad de formas para diseñar los manuales de procedimientos, y con el objeto de uniformar criterios, en cuanto a su presentación se recomienda:

* Utilizar formatos de hojas intercambiables , con el fin de facilitar su revisión y actualización.

* Emplear formatos de 28 por 21 cm. tamaño carta.

* A las gráficas que por necesidad dimensional sobrepasen el tamaño citado en el punto anterior, se les procurará aplicar dobles hasta lograr el tamaño .

* Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.

* Procurar que las secciones o capítulos del manual queden separados por divisiones, las cuales presenten pestañas impresas y con el nombre de cada sección también impreso.

Por otra parte, es conveniente que todo manual de procedimientos contenga: carátula, portada, índice general o contenido, introducción y cuerpo del manual.

a) Carátula. Es la cara exterior del documento cuyo objetivo es la identificación del mismo a través de:

- Nombre oficial del departamento.
- Logotipo oficial de la organización.
- Nombre general del manual de acuerdo a su contenido.
- Nombre de los departamentos responsables de la aplicación de los procedimientos.

b) Portada. Es la primera hoja que contiene de manera ordenada los elementos que lo identifican, como son:

- Nombre de la organización.
- Nombre genérico del manual con relación a su contenido.
- Nombre del departamento responsable de la aplicación de los procedimientos.
- Nombre del departamento responsable de la integración, distribución y actualización del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Lugar y fecha de revisión, en caso necesario.

c) Índice general o contenido. Es la parte que representa de una manera sintetizada y ordenada los elementos constitutivos del documento o los títulos principales que comprende el manual.

d) Introducción. Debe explicarse en forma clara y concisa los objetivos del manual, cómo y quién lo usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

e) **Cuerpo del manual.** Se refiere a la parte central y sustancial del manual de procedimientos; se describen los procedimientos y se representan gráficamente por medio de diagramas que por lo general se colocan inmediatamente después de la descripción. Comprende anexos que normalmente son formas impresas.

B) **APROBACION.** Se requiere someterlo a una aprobación final a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad; además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones y deficiencias. Es conveniente someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, a fin de que sea expedido.

C) **DISTRIBUCION Y CONTROL.** La cantidad de ejemplares que se produzcan, así como la difusión y distribución que se haga del manual, dependerá de la determinación del número de empleados que deba contar con este instrumento administrativo.

D) **IMPLANTACION.** Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los empleados responsables de su aplicación. El proceso de implantación de procedimientos requiere en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación y adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades.

Las personas directamente involucradas con el uso de los manuales deben conocer con detalle su contenido, con el objeto de que adquieran con mayor precisión un amplio conocimiento de la actividad departamental por desempeñar y puedan consultar éstos documentos cada que sea necesario.

E) **REVISION Y ACTUALIZACION.** La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas. Para ello es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

* Que la organización establezca los programas periódicos de revisión y actualización de contenido, a fin de mantenerlos apegados a la realidad operativa.

- * Cuando la organización proponga cambios, adiciones o supresiones, presente los proyectos para que se encargue de verificar que las sugerencias se apeguen a las políticas generales de la institución y prever los posibles efectos en otros departamentos, así como de mantener la uniformidad de estilo y presentación.

- * Que la organización someta las actualizaciones del manual de procedimientos a los mismos trámites que se siguieron para la autorización y distribución del original de los mismos.

5.3 UTILIZACIÓN DE LOS MANUALES.

La utilización de los manuales de procedimientos se hace presente a la hora en que el personal no tiene experiencia en el trabajo que está realizando y tiene que apoyarse en un documento que, le permita observar paso a paso, la realización del mismo.

CONCLUSIONES.

Hay demasiados trabajadores que no rinden satisfactoriamente en sus puestos, por una razón; no entienden los procedimientos que deben seguir para realizar su actividad optimamente y con los estándares de calidad establecidos de antemano.

La razón por la cual algunas empresas mexicanas habían tenido tanto éxito, era porque solamente competían con empresas nacionales. Pero en la actualidad, el campo de batalla ha cambiado, por la llegada de empresas y productos extranjeros con tecnología y métodos más sofisticados, provocando una mejoría en la productividad y en la calidad.

Bajo estas circunstancias, lo peor que se puede hacer es adoptar el proteccionismo, ya que este hace de las empresas entes que no tienen conciencia de lo que realizan y sin controles adecuados para realizar con mejor calidad el producto o servicio que ofrecen y esto los hace poco competitivos.

Uno de los errores más comunes es confundir la calidad del producto con la calidad del proceso, la calidad del proceso consiste en definir las tareas que se van a realizar para obtener un producto; esto con métodos y técnicas adecuadas desarrollando procedimientos escritos que contengan, la mínima explicación y máxima comprensión de la tarea o actividad que se va a realizar sin tener errores durante su aplicación.

Esto va a permitir que se puedan reducir los errores de fabricación y que se tenga un mejoramiento continuo en las operaciones realizadas por la organización y a su vez medios impresos explicativos para el operario de reciente ingreso, de las actividades que le corresponden dentro del proceso diario de la empresa.

La elaboración de manuales de procedimientos aunque es tarea puramente administrativa; si el especialista en desarrollarlos no esta inmerso dentro de las operaciones y con quien las realiza, no podrá lograr un desarrollo de procedimientos eficaces ya que no cuenta con la experiencia del operario para saber cuales actividades son innecesarias dentro de su tarea y también resulta interesante saber si el punto de vista del obligado a desarrollar los procedimientos es confiable; ya que de no serlo los procedimientos no serian confiables para el operario.

Debemos racionalizar sobre el papel que juegan los procedimientos en una organización y sobre la importancia que adquieren al ser utilizados en la misma; así mismo no debemos demeritar la capacidad intelectual del operario ya que los procedimientos son necesarios para mostrar un ciclo de operaciones y su realización a grandes rasgos; más no pretenden enseñar al operario a utilizar la maquinaria con que trabaja o sus instrumentos.

Aunque el desarrollo de procedimientos administrativos es importante dentro de la empresa; la gran mayoría de ellas no se interesa por su realización o no cuenta con los recursos necesarios para hacerlo. Un procedimiento es tan eficaz como la manera de aprenderlo, si solamente se le explica al personal lo que debe hacer; este lo va a hacer a su modo, pero si además de explicarle se le da un manual que pueda consultar cuando tenga dudas; va a lograr una mayor productividad en su trabajo; sin tener que perder tiempo innecesario, reprocesando los errores que cometió al no saber cuales eran sus actividades.

Es por esto que los manuales de procedimientos son de gran utilidad dentro de una empresa y si son entendibles, resumidos y de fácil comprensión mucho mejor.










Nosotros con esta investigación no pretendemos realizar un método para el desarrollo de manuales de procedimientos administrativos; sino que presentar a grandes rasgos la utilización de técnicas y herramientas para su desarrollo.

Los manuales de procedimientos administrativos pueden ser de gran utilidad para la entidad, siempre y cuando estos se apeguen lo mayor posible a la realidad operacional de la misma, reduciendo las actividades innecesarias y proponiendo tareas más simplificadas y con mayor calidad.

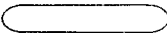

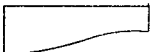
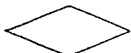



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Es por eso que un manual de procedimientos administrativos tiene que ser diseñado por personal que conozca las actividades realizadas dentro de la entidad, ya que así puede darse cuenta de las anomalías cometidas por los trabajadores para perder el tiempo y hacer un trabajo con poca calidad, ya que no cuenta con una guía para su buen desempeño.

ANEXO I

SIMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
S I M P L E S	
SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación. INDICA LAS PRINCIPALES FRASES DEL PROCESO, METODO O PROCEDIMIENTO
	Inspección. INDICA QUE SE VERIFICA LA CALIDAD Y/O CANTIDAD DE ALGO
	Desplazamiento o transporte. INDICA EL MOVIMIENTO DE LOS EMPLEADOS, MATERIAL Y EQUIPO DE UN LUGAR A OTRO
	Deposito provisional o espera INDICA DEMORA EN EL DESARROLLO DE LOS HECHOS.
	Almacenamiento permanente INDICA EL DEPOSITO DE UN DOCUMENTO O INFORMACION DENTRO DE UN ARCHIVO, O DE UN OBJETO CUALQUIERA EN UN ALMACEN
C O M B I N A D O S	
SIMBOLO	REPRESENTA
	Origen de una forma o documento INDICA EL HECHO DE FORMULAR UNA FORMA O PRODUCIR UN INFORME.
	Decisión o autorización de un documento. REPRESENTA EL ACTO DE TOMAR UNA DECISION O BIEN EL MOMENTO DE EFECTUAR UNA AUTORIZACION
	Entrevistas INDICA EL DESARROLLO DE UNA ENTREVISTA ENTRE 2 O MAS PERSONAS.
	Destrucción de un documento. INDICA EL HECHO DE DESTRUIR UN DOCUMENTO O TANTO DE EL, O BIEN LA EXISTENCIA DE UN ARCHIVO MUERTO.

ANEXO 2

SIMBOLOS	SIMBOLOGIA AFIS REPRESENTA
	INICIO O TERMINO INDICA EL PRINCIPIO O EL FIN DEL FLUJO, PUEDE SER ACCION O LUGAR; ADEMAS SE USA PARA INDICAR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA O PERSONA QUE RECIBE O PROPORCIONA INFORMACION.
	ACTIVIDAD. DESCRIBE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO.
	DOCUMENTO. REPRESENTA UN DOCUMENTO EN GENERAL QUE ENTRE, SE UTILICE, SE GENERE O SALGA DEL PROCEDIMIENTO.
	DECISION O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN DONDE SE DEBE TOMAR UNA DECISION ENTRE 2 O MAS ALTERNATIVAS.
	ARCHIVO. INDICA QUE SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPORAL O PERMANENTE.
	CONECTOR DE PAGINA. REPRESENTA UNA CONECCION O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	CONECTOR. REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE DE UNA PARTE DEL DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA PARTE LEJANA DEL MISMO.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

ANEXO 3

FECHA DE EMISION

EN VIGOR (FECHA)

PAGINA		No	
SUSTITUYE AL NUM		DE	
PAG	DE	DE FECHA	

AREA

EXPTO

AUTORIZO

PROCEDIMIENTO No.

TITULO.

DISTRIBUCION :

DEPARTAMENTOS

FECHA Y FIRMA DE RECEPCION

LOGOTIPO DE
LA EMPRESA

CONTINUA ANEXO 3
MANUAL DE POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS

FECHA DE EMISION

EN VIGOR (FECHA)

No

PAGINA

DE

SUBSTITUTE AL NUM

PAG

DE

DE FECHA

AUTORIZO

AREA

DEPTO

TITULO DE PROCEDIMIENTO ()
POLITICA ()

PROPOSITO:

REFERENCIAS:

REQUERIMIENTOS

AMBITO:

POLITICAS:

PROCESO:

ACTIVIDAD

No.	DESCRIPCION	DEPTOS. QUE INTERVIENEN	FORMATO UTILIZADO	TIEMPO
-----	-------------	----------------------------	----------------------	--------

DIAGRAMA:

No. XX

DEPARTAMENTO RESPONSABLE:

ELABORO: _____

FECHA: _____

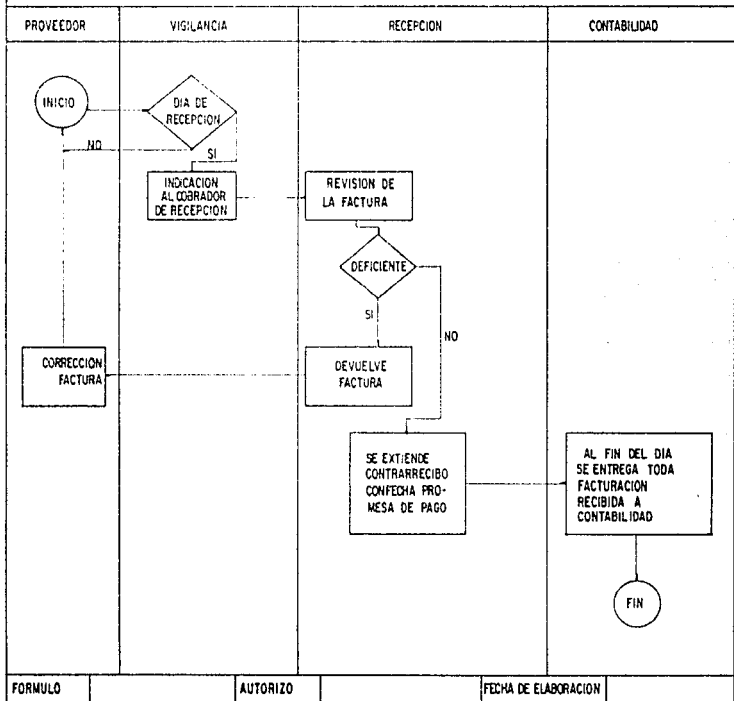
APROBO: _____

FECHA: _____

PUESTO: _____

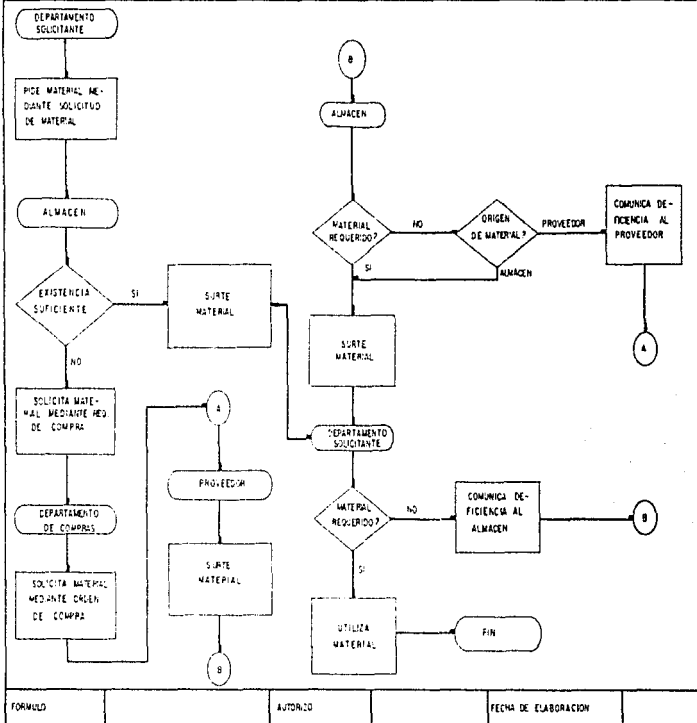
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

PROCEDIMIENTO PARA RECEPCION DE FACTURAS A REVISION



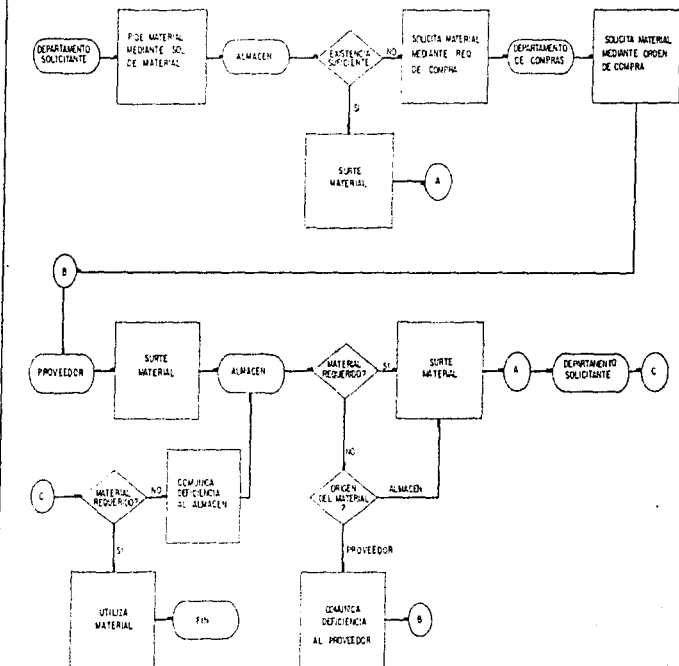
CONCLUYE ANEXO 3

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES

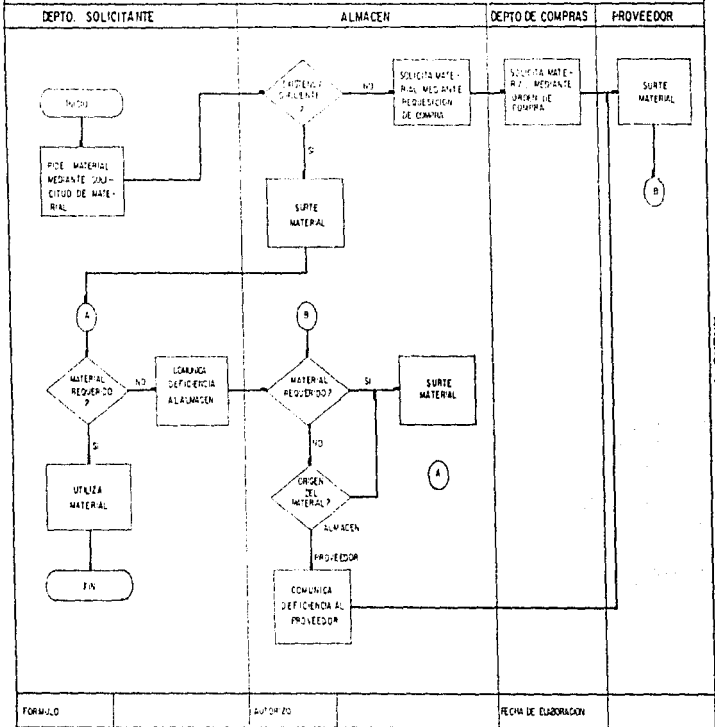


ANEXO 6

FORMULA		AUTORIZADO		FECHA DE ELABORACION	
---------	--	------------	--	----------------------	--

DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

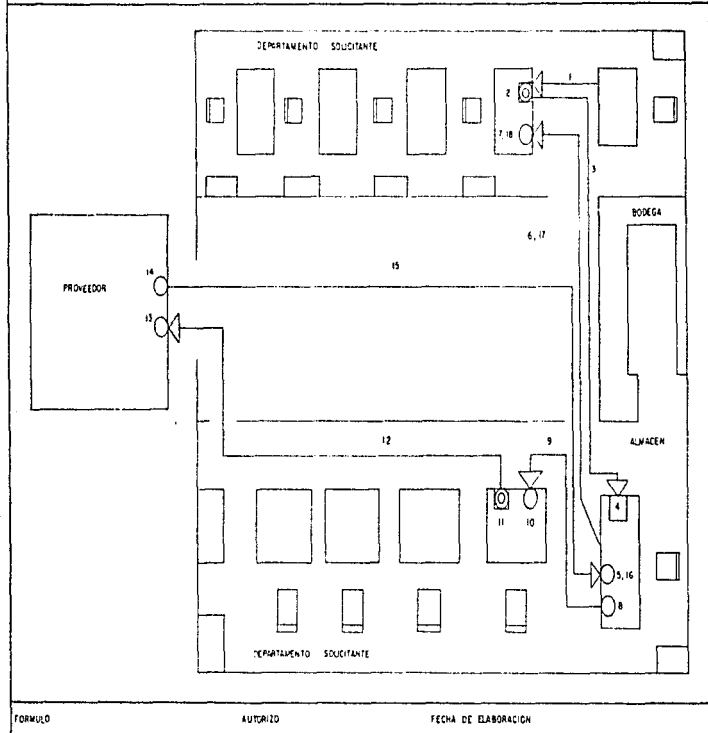
PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICION DE MATERIALES



ANEXO 7

DEPARTAMENTO DE COMPRAS - ALMACEN

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIAL



ANEXO B

DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CORRESPONDENCIA - FORMA TELEGRAMA.

CARACTERISTICAS DE LA FORMA	SECRETARIA OFICINA	ENCARGADO	MENSAJERO	SUBJEFATURA	OFICIALIA DE PARTES	DESTINATARIO
ORIGINAL PAPEL GRUESO BLANCO						
DPLICADO PAPEL DELGADO AMARILLO		 	 			
TRIPLICADO PAPEL DELGADO AZUL		 	 			
CUADRUPLICADO PAPEL DELGADO ROSA			 			
FORMULO	AUTORIZO		FECHA DE ELABORACION			

ANEXO 9

DIRECCION GENERAL DE PROTECCION Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DEL NIVEL DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

Nº	SIMBOLO	ANEXO I			¿GUSTAN (min)	TIEMPO (min)	OBSERVACIONES
		QUE LO HACE	QUE LO HACE	COMO LO HACE			
1		SECRETARIA DE LA OFICINA	FORMA LOS TELEGRAMAS EN ORIGINAL Y 3 COPIAS	LOS TELEGRAMAS DEBERAN SER FORMULADOS EN MAQUINA DE ESCRIBIR	CONJUNTO SUJETO DE MATERIAL A DECORAR FORMAS	4	TIEMPO PROMEDIO X TELEGRAMA
2		ENCARGADO DE LA SECCION	ENTREGA TELEGRAMAS AL ENCARGADO DE SECCION	PERSONALMENTE		3	SI EL ENCARGADO NO ESTA, DEBE LOS TELEGRAMAS SOBRE EL ESCRITURADO
3			RECIBE TELEGRAMAS EN ORIGINAL Y 3 COPIAS DE LA SECRETARIA DE LA OFICINA	POR LO REGULAR PERSONALMENTE			
4			VERIFICA EL CONTENIDO DE LOS TELEGRAMAS EN ASES AL ENCARGADO	CON ALGUN EMPLEADO TIENENDO EL MANUSCRITO Y LOS TELEGRAMAS	ENTRA DEMORAS Y/O CONFUJOS EN EL ENVILO DE TELEGRAMAS	3	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
5			FORMA CADA TANTO DEL TELEGRAMA	EL ORIGINAL CON FIRMA AUTOGRAFICA, COPIAS CON FACSIMIL	ALICERZA EL ENVILO DE LOS TELEGRAMAS	1	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
6		MENSAJERO	SE PRESENTA CON EL ENCARGADO DE LA SECCION Y LE RECIBE LOS TELEGRAMAS EN ORIGINAL Y 3 COPIAS		LEVAN LOS DOCUMENTOS A OFICINA DE PARTES		
7			VERIFICA QUE LA CANTIDAD DE DOCUMENTOS ESTE COMPLETA	COMPROBEN QUE POR CADA ORIGINAL, EXISTAN 3 COPIAS	ENTRA DEMORAS POSTERIORES	5	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
8			REUNIR TODOS LOS TELEGRAMAS A LA OFICINA DE PARTES		QUE OFICINA DE TELEGRAMAS ENVIA LOS TELEGRAMAS	200	10
9		COPIAS DE PARTES	RECIBE LOS TELEGRAMAS EN ORIGINAL Y 3 COPIAS				EL MENSAJERO TIENE QUE ESPERAR QUE LO ATIENDAN
10			SEPARA Y REUNEN LOS DOCUMENTOS		DEJAR CONSTANCIA DE LA FECHA Y HORA DE RECEPCION	5	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
11			SEPARA LOS ORIGINALES Y DEVUELVE AL MENSAJERO LAS COPIAS		QUE EL MENSAJERO DISTRIBUYA LAS COPIAS	25	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
12		MENSAJERO	ACUDE A SU OFICINA		DISTRIBUY LAS COPIAS EN SU OFICINA	200	10
13			SEPARA LOS DUPLICADOS DE LOS TELEGRAMAS Y LES ENTREGA AL ENCARGADO DE LA SECCION		SOlicitar LA DISTRIBUCION DE COPIAS	5	
14		ENCARGADO DE LA SECCION	RECIBE LOS DUPLICADOS DE LOS TELEGRAMAS Y LOS ARCHIVA	ENTRAE EXPEDIENTES POR SOLICITANTE E INCORPORA TELEGRAMA	COMPLETAN ANTECEDENTES POR SOLICITANTE	5	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
15		MENSAJERO	ENTREGA POR SEPARADO A LA SECRETARIA DE LA OFICINA LOS TRIPULADOS Y LOS CUADROPLICADOS DE LOS TELEGRAMAS	SEPARA TRIPULADOS DE CUADROPLICADOS, ENTREGA PERSONALMENTE	PARA QUE LA SECRETARIA DISTRIBUYA LOS TANTOS		TIENE QUE ESPERAR QUE LA SECRETARIA LO ATIENDA
16		SECRETARIA DE LA OFICINA	RECIBE DEL MENSAJERO LOS TRIPULADOS Y CUADROPLICADOS DE LOS TELEGRAMAS	POR LO REGULAR, PERSONALMENTE			
17			ARCHIVA LOS TRIPULADOS DE LOS TELEGRAMAS	ENTRAE EXPEDIENTES DE TELEGRAMAS E INCORPORA POR FECHAS LOS TRIPULADOS	TIENER CONSTANCIA DE CONTESTACION	5	TIEMPO PROMEDIO POR TELEGRAMA
18			ENVIA A LOS DESTINATARIOS CORRESPONDIENTES LOS CUADROPLICADOS DE LOS TELEGRAMAS	POR CORREO	CONFORMAR CONTESTACION AL SOLICITANTE		
		FORMULADO		AUTORIZADO		FECHA DE ELABORACION	

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO ROMERO, RODOLFO: "Conducción del Trabajo" Ed. Mc. Graw Hill. 1985.
2. BIBLIOTECA DE NEGOCIOS: "Administración de Operaciones" Ed. Mc.Graw Hill. 1987.
3. CHIAVENATO, IDALBERTO: "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial". Ed. Mc.Graw Hill. 1993.
4. DUHALT KRAUSS, MIGUEL: "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas". F.C.A. 1990.
5. LAZZARO, VICTOR: "Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria". Ed. Diana. 1972.
6. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. 1997
7. MÉNDEZ MORALES, J.SILVESTRE: "Economía y la Empresa". Ed. Mc.Graw Hill. 1992.
8. MÉNDEZ MORALES, J.SILVESTRE: "Problemas Económicos de México". Ed. Mc.Graw Hill. 1993.
9. MÉXICO. SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA. COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS: "Distribución del Espacio en las Oficinas Públicas".
10. MÉXICO. SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA. COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS: "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos".
11. PERDOMO M., ABRAHAM: "Fundamentos de Control Interno". Ed. ECASA. 1993.
12. RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN: "Auditoría Administrativa" Ed. ECASA. 1980.
13. RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN: "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos". Ed. ECASA. 1982.
14. TERRY, GEORGE R.: "Administración de Operaciones". Ed. Continental, S.A de C.V. 1993.