

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**El Manual como instrumento de apoyo en el  
Control Administrativo**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**Que para obtener el Título de Licenciado en Administración**

*Dej.*  
*149*  
**PRESENTA: Armando Padilla Sánchez**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: Lic. Jesús Arturo Martinelli Aranzubia**

**Ciudad Universitaria, D. F. 1979**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

INDICE.

	PAGINA
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I      CONCEPTOS BASICOS.	6
CAPITULO II     TIPOS DE MANUALES.	50
Manual de Historia de la Empresa.	50
Manual de Organización.	51
Manual de Políticas.	52
Manual de Reglas y Reglamentos de Oficina o Manual sobre el Empleo.	56
Manual de Procedimientos.	57
Manual de Contenido Múltiple.	59
Manual de Puesto.	60
Manual de Técnicas.	61
Manual para Areas Respectives de Actividad o Funciones Administrativas.	61
Manual de Ventas.	62
Manual de Producción e Ingeniería.	62
Manual de Finanzas.	62
Manual de Personal.	63
Manual de Otras Funciones.	64
Manual General.	65
CAPITULO III    ESTRUCTURA Y DISEÑO DE MANUALES.	66
Identificación del Tipo de Manual.	66
Recopilación de Datos.	67
Hoja Inicial, también llamada Primera de Forros.	69
Prólogo o Introducción.	70
Instructivo de Uso.	72
Hoja de Control de Revisiones.	73
Indice o Contenido.	73
Directorio.	77
Antecedentes Históricos.	78
Legislación o Base Legal.	79
Atribuciones.	80
Funciones.	80
Desarrollo de Documentos por Apartados según su Tipo.	81
Desarrollo por Capítulos Generales.	81
Desarrollo por Conceptos Emitidos por -- cada Area Directiva.	83

	Desarrollo por Conceptos Homogéneos.	86
	Desarrollo por Apartados Combinados.	90
	Elementos para la Formación del Documento.	91
	El Tipo de Papel.	92
	El Formato.	93
	El Tipo de Pastas o Portadas.	102
	El Tipo de Separadores.	111
	Sistema de Numeración de Conceptos.	115
	Desarrollo de Procedimientos.	117
	Diseño de Diagramas o Gráficas de Flujo -- (Fluxogramas).	126
	Gráficas de Flujo de Operaciones.	130
	Uso de Símbolos Convencionales.	133
	Diagramas Esquemáticos de Flujo.	137
	Gráficas de Flujo de Formas.	138
	Gráficas de Flujo en Relación con la Reubicación de Equipo.	140
	Gráficas de Distribución de Formas.	140
	Relación entre Procedimiento y Gráficas o Diagrama de Flujo.	143
	Análisis y Diseño de Formas.	161
	Elaboración de Organigramas.	182
	Desarrollo de Organigramas de Izquierda a Derecha.	189
	Desarrollo de Organigramas Circulares.	190
	Uso de los Títulos.	195
	Identificación Departamental.	196
	Ventajas de los Organigramas.	197
	Desventajas de los Organigramas.	199
	Análisis y Descripción de Puestos.	200
	Definición del Análisis de Puestos.	202
	Definición de Descripción del Puesto.	202
	Procedimiento para el Análisis de Puestos.	203
	Presentación del Proyecto.	250
	Autorización Formal.	250
	Especificaciones Editoriales.	251
<b>CAPITULO IV</b>	<b>ACTUALIZACION Y VIGENCIA.</b>	<b>260</b>
	Por qué es necesario tener Actualizados los Manuales.	260
	Algunos Métodos Utilizados.	262
	Método Propuesto.	265
	Resistencia al Cambio.	275
<b>CAPITULO V</b>	<b>SU APLICACION POR CAMPO DE ACCION.</b>	<b>276</b>
	Sector Público.	276
	Reseña Histórica.	277
	Situación que presenta la Reforma Adminis- trativa en México.	286

	PAGINA
Las Unidades de Organización y Métodos.	297
Conclusión.	301
Sector Privado.	323
CAPITULO VI SU APLICACION COMO PARAMETRO EVALUATIVO.	326
El Control Administrativo en las Empresas.	326
Elementos, Funciones y Actividades que Integran el Control Dentro del Proceso Administrativo.	330
La Auditoría Administrativa como Elemento de Control.	331
El Manual como Apoyo a la Función de Evaluación.	334
CONCLUSIONES.	338
BIBLIOGRAFIA.	339

## INTRODUCCION

Para lograr el sano crecimiento de las empresas, es factor de primordial importancia el Control Administrativo, con objeto de lograr las metas deseadas. Esto se refiere a los planes anticipados de trabajo, a formular la política, predeterminación de objetivos, delegación de autoridad y responsabilidad para la realización de dichos objetivos y la comparación y valorización de los resultados obtenidos con las metas predeterminadas. Por lo tanto, podemos decir que controlar es comprobar con eficiencia para estar seguro que cada cosa está en la forma que se planeó originalmente.

En base a lo anterior, se fundamenta el uso que se da a la Auditoría Administrativa como elemento de control eficaz, ya que una de sus tantas definiciones reza lo siguiente:

Auditoría Administrativa es el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: Divisiones o Departamentos, Planes y Políticas, Controles Financieros, Métodos de Operación y el empleo de sus recursos humanos y materiales; o sea, el objetivo que persigue la Auditoría Administrativa, es el de clarificar los defectos e irregularidades si las hay, de los elementos que se examinan en la parte de la organización que se está analizando e indicar las alternativas de solución posibles.

Un elemento de vital importancia del cual se vale la Auditoría Administrativa, son los Manuales según se muestra en el siguiente concepto: El trabajo de sistemas y auditoría, invariablemente es más efectivo y se realiza -- con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encargan de dicho trabajo.

El concepto anteriormente mencionado, puede tener una amplia o reducida aplicación, según la política marcada en la Empresa, Institución o Dependencia de que se trate.

El Manual es usado normalmente como instrumento de comunicación, ya -- que en su contenido se conocen las decisiones y estrategias de la Adminis-- tración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

Dentro de la dinámica empresarial, se han llegado a considerar las estruc-- turas organizativas, planteamiento de políticas y procedimientos como ele-- mentos de administración que resentirán un continuo cambio para afrontar la realidad que vive la Empresa.

Actualmente el uso de manuales, tiene como objetivo principal el difundir información relativa a cambios, por lo cual su diseño debe ser sencillo y flexible para facilitar su manejo; el desarrollo de los manuales se consi-- dera como el de mantener informado al personal de los cambios emitidos

por la Dirección, asimismo el ir implementando la carta de organización y poner las políticas y procedimientos dentro de un libro permanentemente actualizado y que represente un apoyo en la gestión administrativa.

El contenido del presente trabajo pretende enmarcar dentro de un ámbito lo más amplio posible las técnicas usadas para el diseño, desarrollo y manejo de los manuales por lo tanto si se consulta el tema "Conceptos Básicos", el lector encontrará un glosario de términos administrativos usados comúnmente en los manuales y cuyo objetivo es uniformizar el idioma, la interpretación de la información y lograr la unidad de criterios de aplicación.

Si se desea conocer las clases de manuales que existen, se deberá consultar el tema "Tipos de Manuales" donde se encuentra contenida la gama de documentos que se usan tanto en las empresas productoras de bienes como en las de servicios.

Quien consulte este trabajo se preguntará cómo se elabora un Manual? y la respuesta la encontrará al consultar el apartado que se refiere a la "Estructura y Diseño de Manuales", donde se enterará de las técnicas y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para hacer un Manual, encontrando variantes según el tipo de documento que se pretenda elaborar. Pero

este tipo de documentos requieren contar con información veraz que consultando el tema "Actualización y Vigencia" captará técnicas de actualización de documentos, así como algunas experiencias personales que considero -- puedo y debo aportar en este trabajo.

El campo de acción de los manuales, puede ser tan amplio o reducido como las necesidades de las empresas lo demanden, por lo tanto en el punto "Su Aplicación por Campo de Acción", señala la demarcación de aplicación según el uso que se les da, tanto en el Sector Público, como en el Sector Privado.

Pero para qué le sirven los manuales al Licenciado en Administración?, esta pregunta trataré de contestarla con la amplitud que las posibilidades me lo permitan en el tema "Su Aplicación como Parámetro Evaluativo", porque si ésta introducción la inicié hablando de Control Administrativo y Auditoría Administrativa, estoy tocando conceptos esenciales que norman la conducta del profesional en administración durante el transcurso de su vida profesional, ya que las enseñanzas adquiridas en las aulas deben ser vertidas en el desarrollo cotidiano para lograr el bienestar empresarial, social y personal, asimismo se hará notar en cada uno de los puntos tratados como el Licenciado en Administración es uno de los profesionistas con más cualidades académicas para elaborar instrumentos de apoyo a las empresas, en este -- caso los manuales.

Mi más ferviente deseo: Que mi trabajo sea de utilidad a todo aquel que se acerque al mismo, ya sea profesional o empírico, para lo cual no medí tiempo alguno y dediqué mis mejores conocimientos y esfuerzo para el logro del mismo.

CAPITULO I  
CONCEPTOS BASICOS

En el proceso de comunicación en el cual se hace uso del lenguaje, éste -- comprende palabras cuya significación se determina en función del contexto en el que se encuentre. Por ello, es preciso conceptualizar aquellos términos cuyo empleo se ha decidido y de esta forma, dar pleno cumplimiento - al entendimiento del documento al cual le sirve de soporte y marco de referencia.

No se pretende con ello, ceñir a un esquema rígido la interpretación conceptual de la que se hace uso, sino más bien, su pretensión es la de uniformar y expresar los conceptos técnicos que en los manuales se contemplan, podremos estar en desacuerdo con el significado de los términos, pero ya no podemos seguir ignorándolos.

Los beneficios que se pretenden alcanzar al hablar un mismo idioma son auxiliar a los directivos, supervisores y personal de línea de cualquier empresa, en la interpretación adecuada del lenguaje utilizado en los textos - de los distintos Manuales Administrativos que se presentan, para evitar la incomprensión de términos, tratar de evitar errores semánticos, no caer en faltas de aplicación de conceptos o procedimientos que redunden en conflictos hacia las organizaciones, logrando la eficiente y eficaz implementación de los mismos.

Por último, es conveniente señalar que los conceptos vertidos en el presente

te capítulo, representa la compilación de lo efectuado por reconocidos autores de la ciencia de la administración.

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

ACTIVIDAD	Conjunto de operaciones afines y sucesivas ejecutadas por una unidad y que contribuyen al logro de una función.
ADMINISTRACION	Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
ADSCRIPCION	Acto de signar o ubicar a una persona o unidad administrativa al servicio de un cargo o de un órgano de la institución.
ALTERNATIVA	Oportunidad de escoger entre más de una opción posible.
AMBITO O TRAMO DE CONTROL	Principio que determina el número de subordinados que se pueden supervisar adecuadamente.
ANALISIS	Acto de separar y examinar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de

que se forma.

Consiste en la separación de las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente, cada una de ellas así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

**ANALISIS DE PUESTOS**

Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo; los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra ubicado.

**APTITUD**

Potencial físico, mental y emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo.

Cualidad inherente de facilidad que el empleado posee y con la cual puede ejecutar sus labores y cumplir con sus responsabilidades.

**ARCHIVAR**

Disponer en orden; guardar aparte (papeles y --

otros registros) dispuestos en forma sistemática. La clasificación de cartas, documentos, etc., de manera ordenada para que se pueda disponer de cualquiera de ellos en todo momento, obteniéndolos fácil y rápidamente.

#### ARCHIVO

Conjunto de datos destinados a un mismo fin. — Estos datos normalmente se repiten de un caso a otro. A cada uno de estos grupos que se repiten, los denominaremos registro lógico. A su vez, cada registro lógico contiene números, letras o símbolos que se encuentran agrupados en los campos de cada dato, como pudiera ser: Número de empleados, el nombre, el sueldo, el número de registro federal, etc.

#### ASESORIA

Labor consultiva realizada por un grupo especializado. Se le conoce también con el nombre de staff.

#### ATRIBUCION

Facultad de actuar o derecho de hacer una cosa que se asigna a una persona o unidad administrativa como de su competencia, mediante un ins--

trumento jurídico o administrativo.

## AUTORIDAD

En dos acepciones:

Facultad para tomar decisiones, emitir las instrucciones respectivas y hacer que se cumplan.

Es la facultad de actuar, mandar o decidir lo que otras personas deben o no hacer.

## AUTORIDAD DE LINEA

Es aquella que tiene responsabilidad directa en la realización de los objetivos de la organización.

## AUTORIDAD FUNCIONAL

Es el derecho que se ha delegado a un individuo o departamento sobre procesos, prácticas o políticas específicas u otras materias relacionadas con las actividades de las que está encargado el personal del departamento.

## CADENA DE MANDO

Personas pertenecientes a la dirección y por cuyo conducto circulan la autoridad y las ordenes o instrucciones.

CANAL DE  
COMUNICACION

Camino, conducto o circuito a lo largo del cual puede transmitirse la información, entre los diversos elementos de una estructura administrativa.

COMUNICACION  
ADMINISTRATIVA

Proceso de doble sentido por el cual se intercambia información, con un propósito; entre las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella.

COMUNICACIONES  
ASCENDENTES

La que va de abajo hacia arriba, a través de la estructura de la organización.

COMUNICACION  
INTERNA

Aquella que se produce entre los miembros de un mismo organismo.

COMUNICACIONES  
DESCENDENTES

Las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando y que se utilizan en los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que posean.

**COMUNICACIONES  
EXTERNAS**

Aquellas que se originan entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresas y personas que no pertenecen a ella.

**CONDICIONES DE  
TRABAJO**

Factores como el alumbrado, la temperatura, el humo, la seguridad material, los riesgos, el ruido, el polvo, etc., que afectan la forma de llevar a cabo los trabajos o el bienestar general del empleado.

**COORDINACION**

Acto de llevar personal o cosas distintas a una acción o condición común; acción continua y armónica encaminada a objetivos que se alcanzan por medio de una acción directa. Proceso integrado por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionan armónicamente y sin fricciones o duplicación, obteniendo de cada unidad administrativa su máxima contribución para el logro de un propósito común.

**CONTROL**

Sistema que permite conocer las realizaciones,

	comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considera más adecuada.
CAPACIDAD	Aptitud mental o física, para producir, soportar y sostener; o bien medida del rendimiento o actuación del individuo o de la máquina.
CARACTERISTICAS	Rasgo o cualidad distintivos e identidad de una cosa, un concepto, problema, atributo, -- propiedad o peculiaridad.
CARGO	Es la labor asignada a un individuo, en relación con las de otras personas, dentro de una organización.
CENTRALIZACION	Concentración de autoridad en un nivel jerárquico en particular; la cual, reúne en una sola

persona cargo o ámbito el poder de tomar de  
cisiones importantes.

## CIENCIA

Es el conjunto de conocimientos y de investiti  
gaciones que tiene sus propios principios y  
permite obtener conclusiones confiables y --  
susceptibles de adquirir carácter unitario y  
general .

## CLASIFICACION

Asignación de cosas, (artículos o géneros),  
a grupos o clases, de acuerdo con la mate--  
ria tratada.

## CRONOLOGICO

Perteneiente a la secuencia de los aconteci--  
mientos o de acuerdo con la misma, por pe---  
ríos, fechas y por orden histórico.

## CLASIFICACION DE PUESTOS

Es la agrupación ordenada que se hace de los  
cargos, de acuerdo a diferentes criterios; --  
ejemplo: De acuerdo con la naturaleza de sus  
funciones (oficinistas y operarios); con su je-  
rarquía (de planta , temporales, de confianza,

sindicalizados), etc.

COMUNICAR	Impartir, conferir o transferir conocimiento; informar, conversar, ponerse en relación con otras personas.
COMUNICACION	Proceso de intercambio verbal, escrito o visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones.
DATOS	Algo reconocido o comunicado, siendo un hecho real que se utiliza como base para calcular, (hechos, cifras y observaciones).
DEBERES	Actividades que tiene que realizar un individuo debido al cargo que ocupa en la organización.
DECISION	Elección que se hace entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.
DEFINICION	Explicación o formulación del significado o significados de una palabra.

**DENOMINACION DEL  
PUESTO**

Término con el que se conoce el cargo

**DELEGACION DE  
AUTORIDAD**

Acto mediante el cual un superior jerárquico, otorga deberes y responsabilidades a un subalterno.

**DEPARTAMENTO**

División o sección de una empresa o negocio, esfera distinta y definida en algunos países o provincias, o bien:

Unidad de Organización establecida para asumir y cuidar de la responsabilidad de una actividad específica o de una zona física o de orden funcional, generalmente encabezada por una persona que tiene conferida la dirección, supervisión y la responsabilidad por la ejecución de las operaciones para las cuales se ha establecido la división o sección y que supervisa por medio de subordinados.

**DEPENDENCIA**

Relación de subordinación que existe entre una unidad administrativa de mayor jerarquía y otra también; se denomina dependencia, a --

un organismo del Sector Público o a unidades administrativas de éstos.

También, oficina subordinada a una superior.

#### DESCENTRALIZACION

Delegación de funciones y de autoridad a unidades funcionales que tienen personalidad jurídica propia constituido por órganos, teniendo dependencia de la unidad.

#### DESCONCENTRACION

Cesión de actividades regionales y de autoridad a unidades periféricas, que tienen un menor grado de autonomía que las unidades descentralizadas.

#### DESCRIPCION ANALITICA

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; o bien su agrupación o clasificación que puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia y cronología.

#### DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Relación de lo que hace una persona o una uni

dad administrativa, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales deban ser ejecutados.

#### DESCRIPCION DE PUESTOS

Registro escrito de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual.

#### DESCRIPCION GENERICA

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

#### DIAGNOSTICO

Proceso mediante el cual se determinan las circunstancias y naturaleza de un estado o situación; y también la decisión o acuerdo a que se llega gracias a tal examen.

#### DIAGRAMA

Carta que representa gráficamente un hecho, situación, movimiento, relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por símbolos convencionales.

## DIRECCION

Es controlar y orientar el esfuerzo humano, de manera que se puedan alcanzar los objetivos preestablecidos, de acuerdo con políticas aceptadas de antemano.

## DIRECTOR

Persona que organiza el trabajo que, sirviéndose de otras personas, cuida de que éste se lleve a cabo y que tiene la responsabilidad primordial de crear en los trabajadores y empleados, la voluntad de trabajar, lo que les sirve de aliciente para alcanzar un nivel más elevado de realización.

También persona con capacidad para convertir planes y políticas en producción o en su realización efectiva de los objetivos establecidos.

## DISEÑO

Trazado o delineado, incluye y cambia características o detalles, lo que a menudo requiere la preparación de dibujos o planes preliminares.

## DISCRECION

Moderación en acciones o palabras.

**DIVISION DE  
TRABAJO**

Método de asignar parte de los deberes propios, a otros, por el cual cada participante puede convertirse en especialista en la ejecución de una parte del proceso.

**EFICIENCIA**

Es la doble relación entre recursos empleados y productos obtenidos y el grado en que este producto coincide con el objetivo.

Es también el resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores. O bien ejecución de lo correcto en el momento preciso y en el lugar adecuado por la persona precisa.

**EMPLEADO**

Todas y cada una de las personas, de todos los niveles, que se dedican a trabajar en una organización.

**ENCUESTA**

Investigación a fondo o limitada de una actividad o de una organización, hecha para evaluar

La situación imperante, de manera que se puede tomar un acuerdo referente a la necesidad de emprender alguna acción.

#### ENTREVISTA

Concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior.

#### EQUIPO

Máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole, usados por el personal en los procedimientos que utiliza la unidad en sus actividades.

#### ESFUERZO

Ejercicio del poder o fuerza física o mental. También, la evidencia de la voluntad para trabajar tal como se pone de manifiesto para el trabajador que ejecuta una operación. O bien, la suma total de absorción mental y de participación física que el trabajador puede necesitar para una operación determinada.

#### ESPECIALIZACION

Habilidad o conocimiento que adquiere una

persona como consecuencia de su dedicación a determinada rama de la administración.

#### ESTADÍSTICA

Método científico o ciencia de previsión de -- hechos futuros con base en el conocimiento de datos pasados y presentes.

#### ESTRATEGIA

Ajuste de un programa a las reacciones anticipadas de aquellos que serán afectados por el mismo.

#### ESTRUCTURA

Distribución escalonada en niveles jerárquicos con distintos grados de autoridad y en -- grupos afines, de las actividades que tiene -- que realizar un organismo administrativo para alcanzar sus objetivos.

#### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre si.

#### EXPERIENCIA

Proceso o hecho de observar conocimiento o

saber práctico adquirido, por medio de lo --  
que uno mismo ha observado, actuado o pas  
do.

## EVALUAR

Estimar o juzgar la adecuación de una perso-  
na para un empleo o cargo, o bien medir una  
labor o la efectividad de un programa, de una  
política o de otra forma de actuación compa-  
rándola con una meta o norma.

## EVALUACION

Estimación de las labores para determinar la  
relación de las distintas ordenes que se efec-  
túan dentro de la organización, recopilando --  
así una imagen total y completa dentro de la -  
estructura de labores de aquella.

## FORMA

Medio o instrumento que tiene como finalidad,  
lograr una comunicación más eficaz, que con-  
tribuya a mejorar la eficiencia de los siste---  
mas administrativos; que contiene datos fijos  
y espacios en blanco para ser llenados con ---  
información variable, que se usa en los proce-  
dimientos.

**FLUJO DE LA  
INFORMACION**

Curso, movimiento o secuencia de datos a través de dos o más unidades administrativas; relacionado con un procedimiento.

**FLUXOGRAMAS O CARTAS  
DE FLUJO**

Diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato, o su propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida y el tiempo empleado.

**FUNCION**

Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente se responsabiliza un órgano o unidad administrativa.

**FUNCION DE  
ASESORIA**

Grupo de actividades que tienen por objeto, aconsejar e informar a los órganos que realizan alguna función, en aquellas actividades o cam--

pos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

**FUNCION DE LINEA**

Función específica o de rama, directamente relacionada con el objeto de la institución. - Llamada también función básica.

**FUNCION ESPECIFICA**

Conjunto de actividades homogéneas y especializadas en que se subdivide una función genérica.

**FUNCIONARIO**

Aquel cuyo trabajo supone un encargo especial transmitido en principio por la ley, que crea una relación externa y que dá a su titular un carácter representativo

**HORARIO DE TRABAJO**

Cláusulas que describen los horarios de trabajo reguladores del personal cuya obligación se deriva del contrato o nombramiento.

**INCENTIVO**

Estímulos para prestar un servicio.

**INFORMACION**

Tiene tres acepciones:

Es el cúmulo de datos llenos de significado -- que comunican conocimientos útiles. Es el --- contenido de la comunicación.

Conocimiento, comunicado o recibido, referente a determinados hechos o circunstancias.

**INFORMES**

Presentación objetiva de información para un - propósito específico.

**INGENIO**

Talento inventivo habilidad para proyectar cosas o acciones.

**INTEGRACION**

Hacer un todo o totalizar; o bien traer partes y juntarlas dentro de un todo.

Además, es la reunión de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los -- objetivos dentro de un todo.

**INSTITUCION**

Conjunto fundado y establecido de órganos administrativos.

**INTRODUCCION**

Preparación, disposición propia para llegar al fin propuesto.

INSTRUCCION	Instrumento de la educación que proporciona <u>a</u> diestramiento y que es objetivo de la enseñanza.
INSTRUCCIONES	Preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada.
INSTRUCTIVO	Conjunto de disposiciones, técnicas o explicativas que precisa un procedimiento o las labores correspondientes a un puesto.
INVESTIGACION	La búsqueda cuidadosa y sistemática del proceso continuo de búsqueda científica anterior a un hecho nuevo, destinado a descubrir nuevos hechos científicos, nuevas técnicas y nuevas leyes naturales de conocimientos.
JERARQUIA	Relación de dependencia que implica ciertos poderes de los órganos superiores sobre los inferiores, en cada grupo de jerarquía.

LABOR	Trabajo específico, tarea o grupo de tareas - asignadas a un trabajador o grupo de trabajadores.
LEY	Declaración de una orden que es invariable en determinadas condiciones y las leyes son declaraciones rígidas que proporcionan una estructura para la formación de políticas.
LINEA DE COORDINACION	Busca la unidad de los componentes de un organismo social a través de un conjunto de relaciones que deben sistematizarse con el fin de obtener soluciones uniformes.  Se realiza a través de las técnicas de la comunicación formal en armonía al logro de los objetivos institucionales.
LISTA DE ACTIVIDADES	Detalle sobre las labores principales de un organismo.
LISTA DE TAREAS	Detalle sobre las labores principales de un cargo.

MACROANALISIS  
ADMINISTRATIVO

Técnicas de análisis basadas en la ciencia de la administración para conocer cuantitativa y cualitativamente las estructuras. O bien procedimientos y actividades administrativas que imperan en una institución.

MANDAR

Facultad de dar ordenes, ejercer autoridad directa o gobernar.

MANUAL

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa que se considera necesarios, para la mejor ejecución del trabajo.

MANUAL DE  
ORGANIZACION

Documento en el que se expone con detalle la estructura de la empresa, señala los puestos y la relación que existe entre ellos, implica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen --

gráficas de organización, descripciones de --  
trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el que señala la forma precisa a seguir --  
para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Y  
describe en su secuencia lógica, las distintas  
operaciones o pasos de que se compone un pro-  
ceso, señalando generalmente quién, cómo, --  
cuándo y para qué han de realizarse.

#### MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

También llamado, manual individual o instruc-  
tivo de trabajo. Precisa las labores, procedi-  
mientos y rutinas de un puesto en particular.

#### MEDICION

Forma de conocer si se alcanzaron los propó-  
sitos establecidos anticipadamente.

#### META

Definición de un propósito expresado en forma  
cuantitativa.

#### METODOLOGIA

Disposición lógica de pasos y de procedimien-  
tos organizados.

Cuando se documentan o se utilizan formalmente, estos pasos, pueden constituir una ciencia de -- métodos para cualquier disciplina que las use.

#### METODO

Disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.

#### MICROANALISIS ADMINISTRATIVO

Técnicas de análisis basadas en la ciencia administrativa, para conocer cuantitativa y cualitativamente las estructuras, procedimientos, actividades, operaciones o tareas de una dependencia determinada.

#### MODELO

Patrón conforme al cual debe ser elaborado un documento.

Se distingue de la forma propiamente dicha, en que el modelo es copia, mientras que la forma requiere que el documento, conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma.

**NIVEL JERARQUICO**

Es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen -- autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de funciones que tengan encomendada.

También es el escalón de la estructura formal que está constituido por los órganos o puestos que tienen autoridad equivalente, aunque realicen actividades distintas.

**NO RMA**

Puede considerarse como una medida establecida, algo que se trata de lograr, un modelo de comparación, un medio de comparar una -- cosa con otra, o bien la regla o disposición -- que hace la autoridad; modelo, tipo o patrón; punto de referencia, regla fija de desarrollo o realización.

**OBJETIVO**

Fin o meta que se pretenda, ya sea con la realización de una operación o de una actividad -- concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución.

OBJETIVO SOCIAL	Meta de realización de toda institución y en la que se encuentra su razón de existir.
OFICINA	Lugar donde están localizados los mecanismos de control de una organización, donde se prepara, manejan y distribuyen los registros e informes.
OPERACION	Es una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para -- llevar a cabo una actividad o labor determinada, o bien, tarea específica de trabajo directo, compuesto por cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas necesarias para ejecutar una determinada actividad o labor.
ORDENES	Ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser realizada.
ORDENAMIENTO LOGICO	Disposición o arreglo de cosas, siguiendo un <u>sis</u>

tema razonable, de manera que por medio de la explicación del objeto buscado, éste puede ser hallado en el lugar que le corresponda.

#### ORGANISMO ADMINISTRATIVO

Es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

#### ORGANIZAR

La disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como, la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades.

#### ORGANIZACION

Proceso para determinar puestos y actividades necesarios dentro de una Institución, disponiéndolos según sus mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, responsabilidades y deberes de cada uno, y asignándolos a individuos, de modo que el esfuerzo disponible

pueda aplicarse y coordinarse en forma efectiva y sistemática.

#### ORGANIZACION DE LINEA

Es aquella en donde cada subordinado es directamente responsable ante su inmediato superior. Cuando la autoridad fluye de la cúspide a la base, a través de todos los niveles jerárquicos y las relaciones se basan en una delegación de autoridad gradual.

#### ORGANIZACION FORMAL

Es un sistema de esfuerzo cooperativo, previo y concientemente planificado y coordinado, para que cada uno que participe en él, conozca de antemano sus labores, responsabilidades y derechos en su condición de integrante del grupo.

#### ORGANIZACION Y METODOS

Técnicas de análisis administrativo que permiten hacer investigaciones con fines de mejoramiento de las estructuras y sus procedimientos.

**ORGANIZACION  
INFORMAL**

Es el resultado de las relaciones individuales y colectivas de las personas como tales, dentro de la organización formal.

**ORGANO  
ADMINISTRATIVO**

Unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, que puede estar integrada por uno o varios puestos.

**ORGANOGRAMA  
DIAGRAMA DE  
ORGANIZACION**

Es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades -- que la componen.

**ORGANOGRAMA  
O CARTAS DE  
ORGANIZACION**

Representación gráfica de la estructura orgánica de la institución, que refleja en forma esquemática la posición de las unidades que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

PERSONALIDAD	Componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: lo biológico, psicológico y social.
PONDERACION	Grado de equilibrio de un individuo ante una situación determinada.
PLAN	Curso de acción basado en el análisis de un problema, por tanto, hay que concretar los puntos o partes de una situación dada, de tal suerte, que sea factible ordenarlos y lograr una solución programada.
PLANEACION	Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar; la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.
PLAZA	Conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignados de manera permanente a un empleado en particular, en deter

minada adscripción.

POLITICA	Norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución, sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.
PREVISION	Ver con anticipación, conocer por indicios lo que ha de ocurrir.
PROCESO	Totalidad de los componentes rodeados por todos los objetos, atributos y relaciones para producir un resultado determinado.
PROCEDIMIENTO	Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución que realizadas por uno o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.
PRODUCTIVIDAD	Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

PRODUCTOS	Artículos físicos o servicios como resultado de procesar el insumo. (Entradas de solicitudes, peticiones, requerimientos, etc., que se presentan a una Institución o Dependencia).
PROGRAMA	Plan total, que sirve para establecer y definir los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos que cubran las funciones que deben ser desempeñadas en la administración.
PUESTO	Es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar; aptitudes que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo. Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.
RECURSOS	La disposición de bienes materiales, financieros y personal que se requiera para el desarrollo óptimo de las actividades del puesto.
REFORMA ADMINISTRATIVA	La suma de mejoras del aparato administrativo

que van, desde los cambios estructurales, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo en una oficina administrativa.

**REGISTRO**

Unidad física de lectura-escrita, un libro tarjeta; un bloque de cinta de disco o otro soporte de información.

**REGLAMENTOS**

Actos jurídicos unilaterales que contienen normas obligatorias de general aplicación.

**REGLAS**

Establecimiento preciso de lo que se debe hacer en la misma forma, cada vez y sin ninguna desviación permitida.

**RELACION DE****ASESORIA**

La que existe entre un consejero y la respectiva autoridad lineal a la cual aquel sirve.

Además, la que existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, en aquellas actividades o campos que requieran conocimientos y experiencia técnica especializada.

También cuando sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el Jefe de Línea, a quien aconseja. Este puede imponerlas a sus subordinados, transformándolas en ordenes, reglas o instrucciones.

#### RELACION DE COORDINACION

La que existe entre órganos del mismo nivel, para coordinar las actividades en que intervienen áreas de especialización, concurrentes en el logro de los objetivos.

Cuando no significan nexos de subordinación de uno a otro, generalmente se ejerce a través de comités.

#### RELACION DE DESCENTRALIZACION

La que se establece entre una institución y las unidades que tienen cierto grado de autonomía

física y funcional, sin dejar de depender total o parcialmente del órgano central.

#### RELACIONES DE COMUNICACION

Es el intercambio de información a nivel interno o externo, que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las funciones asignadas.

#### RELACIONES HUMANAS

Teoría científica en la organización del trabajo en aspectos humanos, que comprende todas las formas de comportamiento y relaciones de los hombres dentro o fuera del trabajo y que busca la eficiencia desde el punto de vista técnico y económico y al mismo tiempo las satisfacciones de individuos y grupos.

#### RELACIONES JERARQUICAS

Categoría que corresponde al puesto dentro de niveles establecidos (ascendente o descendente) en la estructura de la organización.

#### REPORTES

Comunicaciones de los subordinados a los jefes que contienen diferentes aspectos del trabajo.

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto, normalmente éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores, entre ellos: estudios, experiencia, capacitación y conocimientos.

## RESPONSABILIDAD

Obligación de una persona, para desempeñar lo mejor que puede las funciones que se les asignen y que pueden expresarse en una lista de deberes que debe cumplir para realizar tales funciones. En resumen, es lo que se espera que una persona haga para desempeñar el trabajo prescrito. La responsabilidad puede ser continua o terminar con la realización de un sólo acto.

## RIESGOS PROFESIONALES

Acontecimientos peligros a que está sujeta la persona que ocupa el puesto, tales como caídas, cortadas, golpes, raspaduras y machucaduras. Así mismo, son posibles enfermedades que se pueden contraer por el ejercicio de una actividad: por ejemplo la silicosis.

**SENCILLEZ**

Establecimiento preciso y en detalle de todos los aspectos que comprenden un plan.

**SERVICIO**

Actividad específica que se realiza para -- ayudar a otras unidades u órganos o bien a una persona.

**SIMPLIFICACION  
DEL TRABAJO**

Aplicación del sentido común para encontrar la forma más económica de usar el es fuerza humano, materiales, máquinas, --- tiempo y espacio, de manera que puedan em emplearse formas más sencillas de ejecutar el trabajo.

**SIMULACION**

Representación práctica de problemas como una medida para resolverlos.

**SINTESIS**

Composición de un todo por la reunión de sus partes. Compendio de materia y cosa.

**SISTEMA**

Conjunto ordenado de procedimientos, combinación de cosas o partes integradas e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con --

sus atributos las hace formar un todo unitario y organizado que cumple determinado propósito o realiza determinada función y que puede mantener cierto grado de estabilidad, aunque la materia y la energía que lo compongan estén a cambios constantes.

**SISTEMA ADMINISTRATIVO**

Conjunto integrado de recursos materiales y humanos, a través de una serie de procedimientos que operan en un medio ambiente determinado y tratan de alcanzar un objetivo con la mayor eficiencia y eficacia en las acciones.

**SISTEMA DE INFORMACION**

La estructura en la que la información, a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.

**STAFF**

Organo de asesoría, ubicado en cualquier nivel de la organización sin autoridad de línea y con funciones exclusivas de asesoría.

SUGERENCIAS	Opiniones emanadas de estudios cuya implantación e implementación corresponde decidir al ejecutivo o director.
SUPERVISION	Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al signar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados, sobre quienes ejerce autoridad; para lograr de ellos, su máxima eficiencia con satisfacción mutua.
TACTO	Aptitudes de acierto o destreza de un individuo.
TAREA	Cualquier obra o trabajo que debe hacerse en un determinado tiempo. Parte integrante de una -- función compuesta por operaciones.
TECNICA	La aplicación correcta de la secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución.
TOMA DE DECISIONES	Método por el cual un curso de acción es conscientemente seleccionado entre las alternativas disponibles, con el propósito de obtener el resultado deseado.

TRABAJO	Esfuerzo físico o mental de un individuo, o la combinación de ese esfuerzo humano con el funcionamiento de una máquina, para producir un satisfactor. (Bienes o servicios).
TRANSPORTE	Cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro, salvo cuando el traslado forma parte de una operación, o sea efectuado por los operarios en un lugar de trabajo en el curso de una operación o inspección.
TRATO	Actitudes positivas que un individuo proyecta a otro. O bien conducción óptima del sujeto en y ante su medio ambiente.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	Cada una de las partes que integran una dependencia. Indistintamente pueden ser oficinas, departamentos, direcciones, etc.
UNIDAD DE MANDO	Principio que postula: Que sólo debe de existir una autoridad formal en cada <u>unidad administrativa</u> .

tiva, de suerte que únicamente de una persona se reciban instrucciones y ante ella, se dé -- cuenta de los deberes cumplidos.

UNIDAD DE  
ORGANIZACION Y  
METODOS

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

UNIFORMIDAD

Establecimiento de normas de actuación, con fines de congruencia y armonía.

VALUACION

Fijación de puntos, méritos o valores de la -- ejecución y progreso de una responsabilidad -- determinada, o en el desarrollo de la competencia técnica y de personal.

## CAPITULO II

### TIPOS DE MANUALES

En este Capítulo, enumeraré los tipos de manuales más usados en las empresas productoras de bienes, así como las empresas de servicio.

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

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

A continuación se mencionan los manuales más usados, así como sus características:

Manual de Historia de la Empresa

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

Esto le dá al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado.

La historia de la empresa, por lo general puede contarse en varias páginas y bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito

por un alto funcionario.

La información histórica, por lo común se incluye como la parte de presentación de un Manual de Políticas o de Organización, o de un Manual de Personal.

El Manual de Historia de la Empresa, puede no sólo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como Manual de Relaciones Públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tienen contacto con ellas, con proveedores, banqueros, Gobierno, prensa, etc., o con el público en general.

#### Manual de Organización

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

Se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y -- manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de Historia de la Empresa. También es común incluir un capítulo de Políticas de Organización y Area de Políticas Generales o Departamentales, según la naturaleza del Manual.

#### Manual de Políticas

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

Los manuales de políticas muchas veces inclu-

yen una declaración de objetivos de la Empresa y otros conceptos que expresan una política por ejemplo: "Nuestro Inmejorable Servicio a Bordo".

Los manuales de políticas, ahorran muchas consultas. Sin duda alguna pueden existir Manuales de Políticas Comerciales, de Producción, de Finanzas, de Personal, etc., o uno sobre Políticas Generales. Algunas ventajas de las políticas son las siguientes:

1. - Las políticas escritas, requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
2. - Se proporciona un Programa General de Acción, para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
3. - Se proporciona un marco de acción dentro del cual el Administrador o Gerente puede operar libremente.
4. - Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

### Limitaciones u Objeciones al Manual de Políticas:

1. - Es en extremo difícil escribir las políticas exactas y completamente (la interpretación de las palabras y frases lleva algunas veces a malas interpretaciones graves).
2. - Las políticas escritas hacen que sea difícil conservar flexibles las políticas, como por lo regular lo requieran las condiciones cambiantes.
3. - El conocimiento de las políticas deberá estar confinado a aquellas personas que están a cargo de su ejecución (el Ejecutivo más alto, los jefes de departamento o los supervisores, según sea el caso).

### Manual de Operaciones

Puede servir como una buena fuente de información sobre lo que ha de hacerse el trabajo. Los pasos comunmente usados, pueden listarse y la información complementaria se puede presentar en forma de diagramas, bosquejos y cartas, puede incluirse a modo de aclarar los datos. Por lo general se incluyen las normas y guías a seguir.

El contenido puede ser el siguiente:

1. - Tareas y Trabajos Individuales.

El Manual explica como operar una máquina sumadora. La importancia de llevar registros exactos puede recalcar y la información incluida puede describir las partes y operaciones de una máquina sumadora, lecciones de práctica y una explicación de las prácticas de la Compañía. Es recomendable incluir un glosario de términos, para aclarar el trabajo.

2. - Prácticas Departamentales.

Los manuales de este tipo contienen un enunciado de los deberes del Departamento. Se definen sus divisiones, se enlistan los supervisores y se indican las responsabilidades, junto con bosquejos y procedimientos para la operación. A menudo se establece el trabajo de los departamentos, tales como el de Ventas, Compras, Contabilidad o investigación y se describe en los Manuales Departamentales.

3. - Prácticas Generales en un Campo Especializado

Este tipo de Manual se está haciendo más popular, porque proporciona información general valiosa que es utilizable en líneas especiales de trabajo. Principalmente se adopta en las grandes oficinas, aunque en algunos casos, la oficina pequeña puede beneficiarse con este tipo de manuales.

Manuales de Reglas y  
Reglamentos de Oficina  
o Manual sobre el empleo

Este tipo de Manual explica los planes de --  
beneficio para los empleados, incluyendo in-  
formación sobre seguro de grupo, hospitali-  
zación y facilidades de ahorro.

También resuelve dudas en cuanto al uso de -  
la biblioteca de la Compañía, de la cafetería  
y del club de descanso. Se incluyen las guías  
prescritas para la conducta y se cubren cosas  
tales como permisos por enfermedad, el uso  
de períodos para descanso, la conducta con --  
respecto a fumar, la petición de dinero en la -  
oficina, la venta de boletos, las horas de tra--  
bajo, días para descanso, vacaciones, etiqueta  
de la oficina, uso del teléfono y las disposicio-  
nes sobre el recreo.

Por razones psicológicas, al Manual puede --  
dársele un título como el de "Usted y la Compañía XYZ" o "Marchando con XYZ".

En conclusión este Manual, ayuda a orientar e  
informar al empleado dándole respuestas espe-  
cíficas acerca de todos los elementos de los al-  
rededores de su trabajo, promoviendo así la ---

comprensión y las relaciones armoniosas.

### Manual de Procedimientos

También llamados Manuales de Operación, - de Prácticas Estandar, de Introducción sobre el Trabajo, de Trámites y Metodos de Trabajo.

El Manual de Procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estandar para ejecutar algún trabajo partiendo del siguiente concepto:

Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo; es importante que los procedimientos de operaciones registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual.

La existencia de un Manual de Operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y

procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El Manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para una orientación a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica precisamente en el campo de uniformidad de métodos.

Siempre existe un mejor modo de hacer tareas y una vez que se encuentra este método debe establecerse como el método que ha de seguirse, el hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de gran derroche de tiempo y esfuerzo con las áreas de trabajo, persiguiendo el Manual de Procedimientos el anterior objetivo.

Los Manuales de Procedimientos, por sus características pueden clasificarse en Manuales de Procedimiento de Oficinas y Fabricas también pueden referirse a:

- 1) Tareas y trabajos individuales; por ejem-

plo: como operar una máquina calculadora.

- 2) Prácticas Departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un Departamento.
- 3) Prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, finanzas, etc.

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

Manual de Contenido  
Multiple

Un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados --

no resultan siempre bien definidos.

La inmensa mayoría de los manuales de oficina - parecen estar diseñados intencionalmente para va rios fines.

Es requisito indispensable en la preparación de - cualquier tipo de manual que contengan los siguien tes argumentos:

- 1) Manifestación clara de las normas generales de la Empresa.
- 2) Comprensión total de la organización básica de la misma.

Se puede decir que poco servirían las manifestacio nes detalladas de procedimientos, si al mismo tiem po la organización y las normas básicas no son --- cuando menos medianamente firmes y comprensi-- bles.

A continuación se enuncian algunos manuales de es- te tipo:

#### Manual de Puesto

También llamado Manual Individual o Instructivo de Trabajo, que precisa las labores, los procedimien- tos y rutinas de un puesto en particular. Por ello cu ando el Manual de Puesto no sólo contiene la descrip

ción de labores, sino que explica como deben ejecutarse, es un Manual de Organización y de Procedimientos, al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

#### **Manual de Técnicas**

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

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

#### **Manual para Areas Respectives de Actividad o Funciones Administrativas**

Este tipo de manual va enfocado a determinadas áreas de la Empresa, con el fin de coordinar las actividades de las mismas y evitar duplicidad de funciones. En seguida se mencionan algunos de los manuales más comunes de este tipo:

**Manual de Ventas**

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

**Manual de Producción e Ingeniería**

Partiendo de que la producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios, podremos decir de que es la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería; es tan reconocida que en las operaciones de las fábricas los manuales son una herramienta necesaria usándose extensamente.

**Manuales de Finanzas**

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

**Manual de Personal**

También llamado Manual de Relaciones Industriales, de reglas y reglamentos, de Oficina, Manual del Empleado y Manual de Empleo.

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal pueden elaborarse para tres clases de usuario:

- 1) Para personal en general, que es el caso de manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina y que usualmente dan a conocer las políticas y los procedimientos sobre:
  - a) Prestaciones para el empleado
  - b) Uso de los servicios (bibliotecas, cafetería, etc.)
  - c) Otros aspectos del Reglamento de Trabajo, como asistencia, vacaciones, pago de sueldos, etc.
  - d) Otros temas de interés general, como tramitación de quejas, sugerencias, etc.
- 2) Para los supervisores en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en los cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas de personal a sus órdenes, especifi-

cando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

- 3) Para el personal del Departamento o Unidad de Personal, Podrán ser manuales de organización, de políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento, como: selección y contratación de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, se pueden incluir otros aspectos que sean de interés.

#### Manual de Otras Funciones

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

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran éstas y otras áreas de actividad, que puedan adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en el caso de manejo de correspondencia, etc.

**Manual General**

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

En el Capítulo anterior, se mencionaron los tipos de manuales más utilizados en las empresas, así como sus características. En este Capítulo, se enuncia la forma de elaborar manuales, aplicando las técnicas y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para la elaboración de los mismos.

La Técnica varía según el tipo de manual que se pretende elaborar y obviamente su contenido será distinto a la vez que su presentación, distribución y el control del documento fluctuará según su caso.

A continuación se reseña la técnica que se ha universalizado para la elaboración de este tipo de documentos:

#### Identificación del Tipo de

Manual

Todo organismo que pretenda implantar políticas, sistemas de trabajo, procedimientos, rutinas particulares de actividad, deberá pensar en vaciar esa información en un manual; la razón fundamental para hacer lo anterior, estriba en la comodidad que representa contar con elementos homogéneos reunidos en un sólo documento.

La dependencia decidirá el tipo de manual que desee elaborar en base al tipo de mensaje que quiera transmitir, ya sea interno o externo en el ámbito de su organización o bien el tipo de información que desee contenga el documento.

Según lo apreciado en el Capítulo II, el Manual puede ser de: Organización, Políticas, Historia de la Empresa, Procedimientos, Contenido Multiple, etc.

Tomada la decisión, se procederá a elaborar el manual indicado, tomando en consideración los siguientes elementos:

#### Recopilación de Datos

El personal asignado para recopilar la información, deberá ser un analista especializado en la aplicación de técnicas de investigación, utilizando para la recolección de información los siguientes medios o fuentes de información:

- a) Investigación documental en los archivos de la Compañía, sobre todos los elemen-

tos que intervienen en el proceso, boletines, circulares y formas impresas.

b) Entrevistas directas con los empleados, obteniendo explicaciones verbales del trabajador sobre las actividades que realiza, como dónde, cuándo y para qué las ejecuta. Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Puede colectarse en un papel específico en forma de diagrama, precisando dónde empieza y dónde acaba la actividad.

Al ir recolectando la información, es conveniente ir relacionando las formas que concurren en su actividad. Es conveniente ir anotando observaciones sobre su actividad para ir conformando el texto.

c) Entrevistas con los superiores inmediatos para completar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de los empleados, llenar lagunas que se presenten en la descripción de las actividades, o --

bién aclarar dudas del analista.

- d) Observación directa del analista en la ejecución de rutinas de trabajo, a través de todos sus pasos para confirmar, rectificar o completar la información recogida por los otros medios.
- e) Presentación del Proyecto. Con los datos recopilados, procede el analista a la elaboración del proyecto del manual, que someterá a consideración de su jefe inmediato, o bien de alguna comisión si es que existe.
- f) Autorizado el proyecto, el analista procede a elaborar el manual definitivo, -- contemplando los aspectos siguientes:

**Hoja Inicial, también llamada**

**Primera de Forros**

Es aquella hoja que se encuentra ubicada inmediatamente después de la pasta del manual, esta hoja es útil incluirla, ya que en ella aparecerán los siguientes conceptos:

- a) El Nombre del Manual
- b) Mencionar que es propiedad de la Empresa o dependencia emisora.
- c) El Número del Ejemplar.

d) Para uso de quién será destinado

En la página 71 se puede observar un mode  
lo de este tipo de hoja.

### Prólogo o Introducción

Es un mensaje que se debe incluir al principio del manual, a través del cual se enun  
cie el objetivo que persigue el documento e invitar a los lectores para que apliquen -  
el contenido del mismo para la más eficien  
te ejecución de sus labores, para tener un mayor conocimiento de la Empresa, o bien, para que propios y extraños conozcan los -  
bienes, servicios, políticas, relaciones, --  
etc., que la dependencia en determinado mo  
mento pueda ofrecer; otro concepto sería el siguiente:

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos que se pretenden -  
cumplir a través de él.

Además incluye información sobre el ámbito de aplicación, a quién va dirigida, cómo se -

MANUAL GENERAL  
DE  
ADMINISTRACION

ESTE MANUAL ES PROPIEDAD DE :  
SERVICIOS AEREOS ESPECIALES

EJEMPLAR No. \_\_\_\_\_

PARA USO DE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que -- contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el Manual.

### Instructivo de Uso

Es muy recomendable que todo manual, - cuente con un instructivo de uso que con-- tenga conceptos básicos (enunciados en el capítulo I), con el fin de homogeneizar la comprensión, la lectura y aplicación de -- los puntos vertidos en el documento, asi-- mismo, deberá contener el procedimiento de actualización y modificaciones al ma-- nual, indicando a quién deben dirigirse los usuarios y cómo recibirán las futuras modificaciones.

También deberá ser incluida una breve reseña del capítulado que contiene el documento para que el lector se ubique sobre qué es lo que va a encontrar en el cuerpo del manual y un procedimiento de consulta, a través del cual el usuario tenga facilidad para locali-- zar los conceptos que desee consultar.

### Hoja de Control de Revisiones

Esta forma es muy importante que se incluya en el manual, ya que nos ayudará a tener conocimiento del número de revisiones que ha sufrido el documento, las fechas de modificación, los capítulos y las páginas afectadas y quién efectuó el cambio para ser más objetivo en el uso de esta forma:

Véase ejemplo en la página 74.

### Índice o Contenido

Es una relación de los capítulos y páginas que constituyen la estructura del documento y que nos facilita la localización de datos.

Es muy conveniente incluir un índice alfabético, analítico o índice cruzado, ya que éste facilitará la localización de datos específicos que el índice por capítulos difícilmente nos proporcionará, ya que sólo en una localización de conceptos generales, mientras que el índice alfabético analítico nos proporciona aspectos particulares. Ejemplos de índices:



a) Índice por Capítulos:

Es el tipo de índice más comúnmente usado tanto en manuales, como libros de texto y publicaciones en general, ya que enuncia la referencia del capítulo y su contenido como se muestra a continuación.

CAPITULO I ANTECEDENTES		Página
Legales		1
Fundamentación Jurídica		2
Reseña Histórica		3

b) Índice Alfabético

Es aquel que agrupa los términos de acuerdo a su letra de iniciación, con el fin de facilitar la localización de datos, un ejemplo es el siguiente:

	Capítulo	Página
Embarques de Corte-sía	IV	15
Enajenación de Bienes de la Empresa	V	4
Entrenamientos	IV	18
Exámenes de Admisión	VI	26

c) Índice Alfabético Analítico o Índice Cruzado.

Es aquel que independientemente de con-

tener los conceptos alfabéticamente nos ofrece dos o tres posibilidades de localización del mismo concepto, lo cual representa un gran auxiliar para la consulta de manuales, un ejemplo podría ser el siguiente:

A	Capítulo	Página
Acción en Caso de -- Cancelación de Vuelo Importante.	IV	3
Arrendamiento de Lo- cales y Terrenos.	IV	19
Aumentos de Sueldo Personal de Confian- za.	VI	7
Autorización Requisi- ción de Compra.	V	6

Los conceptos anteriormente citados, -- también pueden ser localizados en el índice de la siguiente forma:

C	Capítulo	Página
Cancelación de Vuelo Importante, Acción en caso de.	IV	3
Compras Requisicio- nes, Autorización de	V	6

L	Capítulo	Página
Locales y Terrenos, Arrendamiento de.	IV	19

P	Capítulo	Página
Personal de Confianza, Aumentos de Sueldo.	VI	7

## R

Requisiciones de Com-- pra, Autorización de.	V	6
---	---	---

## Directorio

Consiste en una relación de los principales -  
funcionarios comprendidos en el área descri-  
ta en el manual, así como los respectivos --  
cargos que ocupan. Cuando se trata de un --  
manual general de una entidad del Sector Pa-  
raestatal, pueden incluirse los miembros que  
integran el Consejo de Administración o su -  
equivalente.

Es recomendable separar mediante sangrías  
los diferentes niveles administrativos, ya --  
que con esto se logra una identificación más  
rápida del puesto que ostenta determinada --  
persona, esta técnica se puede aplicar de la  
siguiente forma:

Director General.	Lic. José López Patiño.
Subdirector Ad- ministrativo.	Lic. Rutilio Torres --- Franco.

Cerente de Personal  
y Relaciones Industria  
les.

Lic. Carlos Var  
gas Jiménez.

Jefe del Departamen  
to de Prestaciones.

Lic. Javier Gar  
cía Chávez.

Jefe de la Sec  
ción de Seguri  
dad Social.

Lic. Miguel No--  
riega Alcocer.

Como se observa en el ejemplo anterior, el escalonamiento de puestos, determina el ni vel de adscripción del titular y facilita su u bicación administrativa, dentro de la o rganización.

#### Antecedentes Históricos

Este apartado se refiere a una descripción de la génesis de la entidad o del área des-- crita en el manual en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma, e -- incluye una mención de la información sobre saliente acerca de su desarrollo histórico.

Puede contener además, los datos de las -- disposiciones jurídicas que hayan modifica-

do cualquiera de los aspectos de su organización.

### Legislación o Base Legal

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los -- cuales se derivan las atribuciones de la -- entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación:

- Constitucionales
- Tratados
- Leyes
- Convenios
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdo y/o circulares

Dentro de cada uno de éstos, debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida --

cada disposición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

#### Atribuciones

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo, y texto de éste.

#### Funciones

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas -- contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

Para mantener un orden se recomienda lo siguiente:

- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- Que la descripción de funciones siga el

orden en la estructura orgánica.

- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo infinitivo.

## Desarrollo de Documentos por

### Apartados según su tipo

Los manuales pueden llevar variadísimas distribuciones, esto se debe a que no existe una distribución modelo de manuales, lo cual da flexibilidad a los elaboradores de los mismos para hacerlos según sus necesidades, a continuación se mencionan algunas de las distribuciones típicas usadas para este tipo de documentos.

## Desarrollo por Capítulos

### Generales

Es quizás la técnica más usada, ya que se considera la más sencilla y de más fácil aplicación debido a que el manual se separa por capítulos generales que se reduce a secciones mínimas (de 2 a 4 secciones en promedio).

Este tipo de desarrollo es usualmente a--

plicado en empresas pequeñas y medianas, ya que su estructura orgánica es tan reducida que no requiere de más elementos pudiendo concentrar toda su información en un Manual General.

Como ejemplo de este tipo de publicaciones, se presenta la distribución que ostenta el Manual General de la Empresa — ACME, Lamusa, S. A.

#### CAPITULO I ORGANIZACION

En este apartado se muestra el organigrama general de la empresa, los nombres y cargos de los ejecutivos más importantes y los objetivos de la misma.

#### CAPITULO II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Este capítulo, señala las funciones conferidas a cada puesto de mando, así como su marco de autoridad para con la organización, en síntesis, es la descripción de funciones de cada unidad administrativa.

#### CAPITULO III PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Este capítulo, contempla todas las rutinas

de trabajo que se desarrollan en la empresa "ACME, Lamusa", S. A. Se dedica a la industria de transformación, la mayoría de las rutinas están enfocadas al área de producción.

### Desarrollo por Conceptos

Emitidos por cada Area --

#### Directiva

El desarrollo de este tipo de apartados se refiere a que en un manual se concentran las disposiciones, políticas, normas, reglamentos y procedimientos emanados de áreas de mando de primero y segundo nivel administrativo, complementando esta información para hacerlo más comprensible con apartados de ubicación que ya fueron mencionados en párrafos anteriores.

Este tipo de manuales llamados de administración o de procedimientos tipo, son comúnmente usados en el Sector Público.

Como ejemplo de este tipo de documentos

se menciona el desarrollo presentado por la Empresa, "Radio Aeronáutica Mexicana", S. A. (R. A. M. S. A.) en su Manual General de Administración.

## INDICE

Señala el índice por apartados y alfabético

### GENERALIDADES

Enuncia una breve historia de la Empresa, los recursos con que cuenta, sus principales objetivos, políticas generales y sus atribuciones.

### ORGANIZACION INTERNA

Indica los puestos existentes en la Empresa, así como los nombres de los titulares que ocupan cada puesto, asimismo presenta el organigrama general de la Compañía, señalando los niveles administrativos.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

Este apartado permite conocer en un momento dado el conjunto de actividades que se deben realizar en una posición o unidad de trabajo.

### DIRECCION GENERAL

Contiene las disposiciones de observancia general y obligatoria para todo el personal de la Empresa, así como procedimientos específicos.

### CONTRALORIA

Indica las disposiciones específicas emanadas de las áreas de control de la Empresa como son: de auditoría, control de inventarios, presupuestos, etc.

### SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

Al igual que el punto anterior, señala disposiciones respecto a la administración de la empresa en materia de contratación, control de personal, relaciones industriales en general, organización, servicios generales, jurídicos, etc.

### SUBDIRECCION COMERCIAL

Indica los aspectos de comercialización del producto o servicios que ofrece, así como lineamientos de aplicación de los mismos.

### SUBDIRECCION DE FINANZAS

Marca los aspectos de aplicación financiera que marca la Empresa, así como la contabilización de las operaciones de la Compañía y elaboración del balance general.

### SUBDIRECCION TECNICA

Señala las normas de mantenimiento que requiere al equipo a través del cual la Empresa proporciona sus servicios, con la finalidad de mantenerlos en óptimas condiciones de operación, así como los servicios de apoyo necesarios para su desarrollo.

### Desarrollo por Conceptos

#### Homogéneos

Este tipo de distribución de manuales es más lógico con relación al anterior, ya que el enunciado en el punto pasado, al concentrar los datos por área, tiene la desventaja de que se encuentran en determinado momento revueltos los conceptos, dificultando hasta cierto punto su consulta, no sucediendo así con este tipo de distribución por conceptos homogéneos, ya que se concentran datos relacionados unos con otros y hacemos fluído su manejo y consulta.

A la fecha es quizás uno de los métodos más revolucionados, ya que el tipo de manual descrito en el punto anterior, reviste características tradicionalistas y -- este nuevo concepto de desarrollo de manuales apenas empieza a ser aplicado, sobre todo en dependencias del Sector Público aunque sigue conservando los apartados generalmente usados como Generalidades, Organización Interna, etc.

Como ejemplo de este tipo de manuales, se presenta a continuación el desarrollo que ostenta el Manual General de Administración usado en "Aeronaves de México", S. A. (Aeroméxico).

#### PROLOGO

Contiene un mensaje del Director General, dirigido a los usuarios del Manual, cuenta con un instructivo de uso y hoja de revisiones.

#### INDICE

Cuenta con un índice por capítulos y un índice alfabético, analítico o cruzado, para facilitar su consulta.

### ANTECEDENTES

Señala los antecedentes legales que constituyen a la Empresa, la fundamentación jurídica, el marco jurídico, una breve reseña histórica y los recursos con que cuenta la Empresa.

### CONCEPTOS BASICOS

Indica los objetivos corporativos que rigen a la Empresa, los objetivos comerciales, los objetivos de la organización, la terminología y definiciones generales, la Estructura Basica, que señala las funciones generícas de los funcionarios de la Empresa hasta nivel Sección

### ORGANIZACION INTERNA

Contiene la relación de funcionarios que ocupan los diferentes puestos de la Empresa, así como el organigrama general de la Compañía.

### ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

Es el inicio de la ubicación de conceptos homogéneos para facilitar la comprensión e interpretación.

## NORMAS GENERALES

Contiene disposiciones de observancia general y obligatoria que deben ser cumplidas por todos los miembros de la Empresa.

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

Dispone todos los procedimientos, lineamientos y normas que rigen al personal en todos sus aspectos.

## ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

Señala las políticas, normas y procedimientos que rigen el aspecto financiero de la Empresa.

## ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES

Reglamenta todo lo referente a propiedades de la Empresa, como bienes muebles e inmuebles, señala los procedimientos a seguir en caso de incorporar o desechar un bien de la Empresa de aspecto material.

## ADMINISTRACION DE SERVICIOS TECNICO-CO

### MERCIALES

Como la distribución de este Manual pertenece a una línea aérea, este apartado indica las técnicas de comercialización del servicio que ofrece, ya que el mismo se empieza a propo

cionar desde el mismo momento en que un pasajero hace una reservación para viajar este Capítulo señala todos los pasos a seguir para que ese pasajero quede satisfecho del servicio recibido.

#### ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE APOYO

Toda empresa requiere de servicios generales para poder desarrollarse, este apartado está destinado a manifestar los apoyos generales con que cuenta la Empresa y la forma de usarlos o solicitarlos.

Desarrollo por

Apartados Combinados

Es aquel tipo de documentos que aparte de contener los apartados tradicionales, concentra en secciones por cada dependencia una serie de conceptos concentrados que hace muy claro el marco de referencia de cada unidad administrativa.

Este tipo de manuales presentan sus divisiones como la que se enuncia a continuación y es utilizada por la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal en su Manual General de Organización.

- Marco Conceptual
- Introducción
- Fundamentación Jurídica
- Antecedentes Históricos
- Base Legal.

Como se mencionaba anteriormente el --  
marco de referencia de cada unidad admi  
nistrativa sería como sigue:

#### OFICIALIA MAYOR

- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Política
- Función Genérica
- Funciones Específicas
- Organigrama Estructural

#### Elementos para la Formación

#### del Documento

Para la elaboración de manuales, se re--  
quieren elementos de apoyo para poder lle  
varlo a cabo como son: el tipo de papel a  
usarse, el formato, el tipo de pastas, el -  
tipo de separadores y el armado del docu-  
mento, a continuación menciono algunas ca  
racterísticas que deben cubrir los citados  
elementos.

## El Tipo de Papel

Debido a que un manual es un documento de consulta constante, es recomendable usar un tipo de papel resistente para evitar que se rompan las hojas con el uso o por el tipo de empastado que se decida -- usar, el papel deberá ser de tamaño adecuado que se apegue a las necesidades de uso del manual, por lo tanto el tamaño de  $6\frac{1}{4} \times 4\frac{1}{2}$  (16 X 11.5Cm.) es muy bueno para un folleto si se desea que el manual sea de bolsillo. Si el manual ha de usarse como libro de referencia, sobre un escritorio, el tamaño de 11 X  $8\frac{1}{2}$  plg. (28 X 21 Cm.) es muy satisfactorio. Otros tamaños comúnmente usados incluyen el de  $9\frac{1}{8} \times 6$  Plg. -- (23 X 15 Cm.) Estos tamaños de páginas pueden cortarse, con desperdicio mínimo de los tamaños de hojas que acostumbran llevar los impresores.

En el caso de los manuales de hojas sueltas y muchas encuadernadas, es costumbre dar la dimensión del lado de encuadernación, -- así un tamaño de 11 X 5plg., significa que la encuadernación es sobre el lado de 11Plg.

Al decidir el tamaño, debe tenerse presente si el manual contendrá formas originales y el tamaño de éstas.

La selección del papel se refiere fundamentalmente a peso y color.

El número y el tamaño de las páginas del folleto por lo general determinan el peso del papel a usar. Cuando el número de páginas no exceda de 24 aproximadamente, puede emplearse papel grueso, pero cuando está involucrado un mayor número de páginas, se utiliza uno más delgado, para eliminar el volumen innecesario. Para tamaños de páginas que son menores de  $7\frac{1}{2}$  X  $5\frac{1}{2}$  plg., (19 X 14 Cm.), se utiliza un papel de 60 lbs. aproximadamente. Cuando el tamaño es mayor se emplea papel de unas 72 lbs. (32 Kgs.) Aunque algunas dependencias usan papel de color, para distinguir las distintas secciones del manual de contenido múltiple, el papel blanco es el más recomendable.

#### El Formato

Definidas las características del papel, se debe pensar en una forma para hacer el vaciado del manual, aunque no es necesario u-

sarlo, ya que se puede mecanografiar en hojas blancas, por aspecto de orden y presentación, es recomendable usar una forma específica.

Para desarrollar el formato, se sugiere considerar las siguientes especificaciones que deberá contener la forma:

En el Encabezado:

- Que ostente el logotipo de la Empresa.
- El nombre del Manual o a qué dependencia pertenece.

Al pié de la hoja:

- Fecha de Vigencia
- Capítulo o Apartado
- Número de la Página

A continuación se presentan algunos ejemplos de formatos:

# MANUAL DE RELACIONES CLIENTES

---



---

*Holiday Inns*

---



**FABRICANTE DE EQUIPO CONTRA INCENDIO**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD**

 **AEROMEXICO**  
MANUAL GENERAL DE ADMINISTRACION

VIGENCIA	CAPITULO	PAGINA

GENERAL ELECTRIC



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FABRICACION

ELABORO

REVISO

APROBO

SUSTITUYE

A PARTIR DE

PAGINA

**COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION**  
**MANUAL GENERAL DE MANTENIMIENTO**



**FECHA**

**CAPITULO**  
**PAGINA**



VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A.

MANUAL DE SERVICIOS



**IBERIA**  
LINEAS AEREAS DE ESPAÑA

101

## MANUAL DE CAPACITACION

---

/

A PARTIR DE :

CAPITULO

PAGINA

## El Tipo de Pastas o

### Portadas

Uno de los elementos más importantes en un Manual son las pastas o portadas, ya que es el primer contacto visual que tiene el lector con todo tipo de publicaciones, por este motivo las pastas deberán tener un diseño que reúna las siguientes características:

- Que sea atractivo a la vista para despertar el interés de los usuarios.
- Que su diseño sea sencillo.
- Que los datos de presentación sean claros y concisos e identifique fácilmente el tipo de manual.
- Que el tipo de material que se elija vaya acorde a las características del documento.
- Que sea manuable
- Que ofrezca facilidades para integrar futuras modificaciones al Manual.

Al referirme al tipo de material a usarse para la elaboración de portadas para manuales, es necesario contemplar el uso para el cual estará destinado el documento, para obtener una mejor utilidad del mismo, al respecto --

presento una serie de recomendaciones:

-Para manuales a usarse en oficinas:

Como el documento estará normalmente en un librero, escritorio, archivero u otro mueble similar, se recomienda usar algún tipo de piel, keratol, cartulina, Kromakote, etc.

-Para manuales a usarse en talleres o líneas de producción.

Debido a que estos manuales estarán sujetos a manejos bruscos, derrames de líquidos, manchas de grasas o aceites, sufrir caídas y otros malos tratos, se recomienda que la publicación tenga portadas de plástico, de algún tipo de lámina de metal ligero como aluminio, de mica, de madera ligera como triplay o algún tipo de cartón rígido. Esto permitirá conservar mejor el documento por muy mal tratado que sea.

Podríamos mencionar que estas son las dos grandes áreas de aplicación de uso de manuales pero en realidad el tipo de pas-

tas a usarse estará sujeto a aspectos de gusto de quién lo va a usar, elaborar o dirigir la elaboración de un Manual, así como a medidas presupuestarias por el alto costo que representen algunos de los materiales sugeridos.

Como complemento para las portadas quedarían los grabados; estos deberán ir de acuerdo al tipo de material a usarse y podrían ser los siguientes:

- Grabado a una sola tinta
- Grabado a dos o más tintas
- Grabado en oro o plata a fuego
- Grabado con troquel sobre lámina o madera

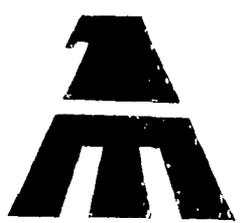
En seguida se presentan algunos ejemplos de portadas o pastas .



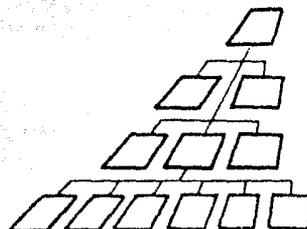
radio aeronáutica mexicana, s.a.

**MANUAL  
GENERAL  
DE  
ADMINISTRACION**

**MANUAL GENERAL  
DE  
ADMINISTRACION**



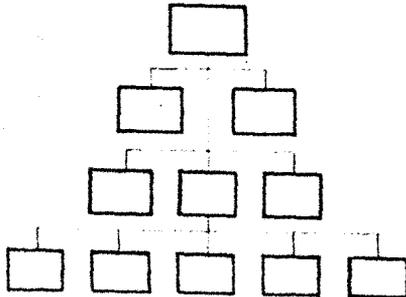
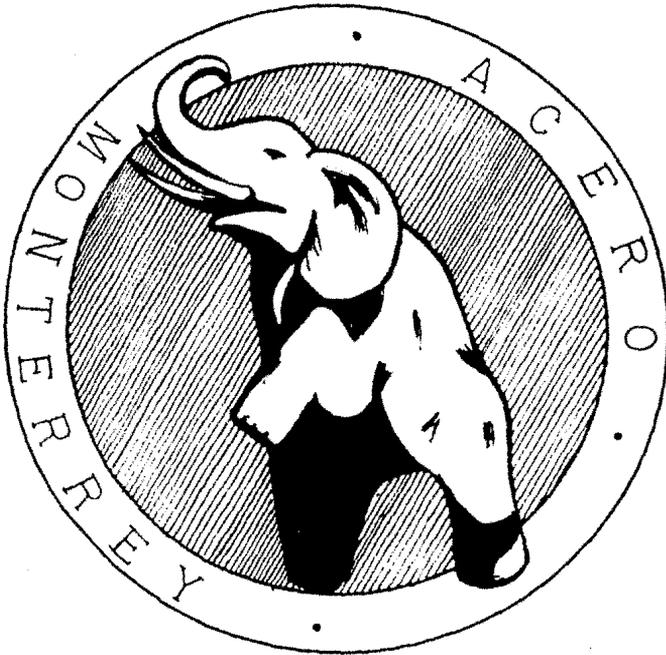
**MEXICANA**



# *Manual General* **DE ORGANIZACION**

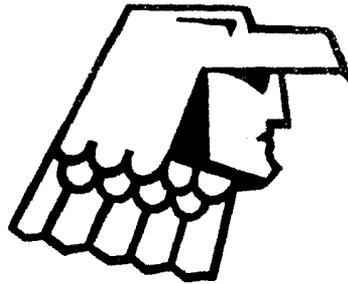
SECRETARIA  
DE SALUBRIDAD  
Y ASISTENCIA  
1974 

*Manual General de Administración*



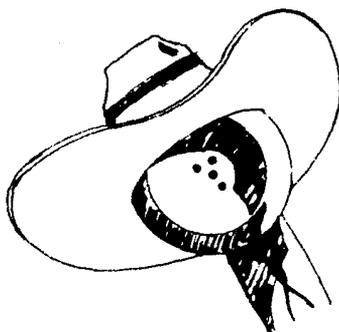
**AEROMEXICO**

AERONAVES DE MEXICO, S.A.



MANUAL  
GENERAL  
DE

ADMINISTRACION



TELEFONOS DE  MEXICO, S.A.

MANUAL DE SERVICIOS  
AL PUBLICO

## El Tipo de Separadores

Para facilitar la consulta de los conceptos contenidos en los manuales, se requiere - establecer separaciones entre uno y otro apartado.

El diseño de separadores deberá contener características específicas que identifique a primera vista el apartado o capítulo que se desee consultar.

Normalmente se usa una hoja especial con ceja donde aparezca el nombre del capítulo que separa, también se pueden usar separadores de cartulina, rododendro o mica, ya que son materiales muy flexibles que no -- obstaculizan al tener el documento abierto, asimismo es recomendable que las cejas -- vayan escalonadas y contengan en la misma el nombre del apartado a que se refiere cada separación.

Como ejemplo a lo anterior, se muestran a continuación algunos modelos de separadores comúnmente usados:

INDICE

I GENERALIDADES

II ORGANIZACION INTERNA

III DESCRIPCION DE PUESTOS

IV DIRECCION GENERAL

BASES JURIDICAS	PODER LEGISLATIVO	PODER JUDICIAL	TRIBUNAL SUPERIOR DE DISTRITO	PODER EJECUTIVO	AGRICULTURA Y GANADERIA	COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	DEFENSA NACIONAL	EDUCACION PUBLICA	GOBERNACION

PROLOGO	INDICE	SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	COMISION CONSTRUCTORA E INGENIERIA SANITARIA	COMISION NACIONAL PARA LA ERRADICACION DEL PALUDISMO

## Sistema de Numeración de

### Conceptos

Este sistema es muy recomendable utilizarlo, ya que nos permite identificar con mayor facilidad los puntos tratados en cada capítulo, asimismo es un auxiliar en la integración del documento, ya que difícilmente se pierden de vista los puntos -- tratados.

Un ejemplo de la utilidad que nos brinda esta técnica es el siguiente:

Supongámos que vamos a incluir en un manual los puntos referentes a la Administración de Personal que representaría el Capítulo I, la relación numérica sería la siguiente:

- 1.1. Candidatos a Empleados
- 1.2. Selección
- 1.3. Contratación
  - 1.3.1. Entregar Documentación Requerida
  - 1.3.2. Aprobar Exámenes de Admisión
  - 1.3.3. Otros Requisitos
  - 1.3.4. Clases de Contratos
    - 1.3.4.1. A Prueba
    - 1.3.4.2. Temporal

- 1.3.4.3. Eventual
- 1.4. Integración
- 1.5. Control
  - 1.5.1. Credenciales de Identificación
  - 1.5.2. Uso de la Tarjeta de Asistencia
  - 1.5.3. Cobro de Sueldos
- 1.6. Bienestar
  - 1.6.1. Beneficios del Seguro Social
  - 1.6.2. Incapacidades Médicas
  - 1.6.3. Gocce de Vacaciones
- 1.7. Incentivos
  - 1.7.1. Otorgamiento de Distintivos
  - 1.7.2. Diplomas y Reconocimientos.

Como se podrá observar, los números nos ayudan a relacionar conceptos que agilizan la consulta de los manuales. Para el desarrollo y elaboración de manuales, se requiere una serie de técnicas administrativas, que auxilien al productor de los mismos.

Estas técnicas son: Desarrollo de Procedimientos, Diseño de Diagramas, Análisis y Diseño de Formas, Elaboración de Organigramas y Análisis y Descripción de Puestos

entre otras.

Continuando con la ejemplificación de conceptos, en los siguientes párrafos señalaré la utilización de las técnicas enunciadas:

#### **Desarrollo de Procedimientos.**

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

Por otra parte, si el éxito de una actividad -- o la protección de los bienes de una empresa dependen de que se llenen ciertos requisitos de determinada manera, se sigan ciertos pasos, se recaben autorizaciones, etc., un procedimiento bien diseñado podrá asegurar este resultado.

Los procedimientos brindan además las siguientes ventajas:

- 1.- Formalizan las operaciones de las empresas.
- 2.- Hacen más comprensibles las políticas y permiten su interpretación más uniforme, aún a través de cambios en el personal.
- 3.- Proporcionan fuentes de referencia, evitando errores y ahorrando tiempo en consultas innecesarias.
- 4.- Definen la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada paso en las operaciones.
- 5.- Pueden utilizarse como medios de entrenamiento y desarrollo del personal, permitiendo el intercambio de personas en los diferentes puestos.
- 6.- Permiten lograr una mayor coordinación y simplificación del trabajo, evitando la duplicidad de esfuerzos.
- 7.- Facilitan la supervisión del trabajo, ya que basta observar el cumplimiento del procedimiento establecido y analizar sólo las desviaciones.
- 8.- Mejoran las relaciones entre el personal, dando más sentido al trabajo propio

y valor al de los demás al conocer el curso completo de varias operaciones relacionadas.

Con relación a cuándo es conveniente establecer un procedimiento, las autoridades de las empresas deberán establecer un criterio, pero siempre teniendo en cuenta que sólo se justifica un procedimiento por razones de eficiencia o de control, estandarizando la mejor forma o la más segura para hacer algo. Obviamente necesitamos también respetar nuestro campo de autoridad y recurrir a niveles superiores para la aprobación de procedimientos en los que intervengan -- departamentos o personas fuera de nuestra área de responsabilidad.

Respecto a los requisitos de presentación, podemos decir que existen muchas maneras de presentar un procedimiento, pero que básicamente consisten todas en la descripción escrita de la secuencia de las operaciones. Puede incluirse también la indicación de --

quién interviene en cada paso, qué hace y cómo lo hace y qué formas, registros o máquinas utilizan, si se considera que tal información es indispensable.

Por otra parte, debe procurarse, además, que los procedimientos estén relacionados con otros elementos auxiliares en la operación, tales como: políticas, formas, diagramas, descripciones de puestos, etc., y de ser posible formen parte de un conjunto sistemático que constituya un manual de procedimientos o parte de un manual general de operación de un Departamento o Sección.

En la hoja siguiente se presenta un procedimiento típico.

**Procedimiento:****Otorgamiento de Cortesías de Hotel****Propósito:**

Contar con un documento donde estén plasmados los pasos a seguir por el personal encargado de proporcionar las cortesías de hospedaje en Terminal México.

**Normas:**

1. Se utilizará para este efecto, exclusivamente la forma TR-003.
2. Sólomente se otorgará este tipo de cortesías a:
  - 2.1. Pasajeros afectados por cancelación de vuelos por causas imputables a la Empresa.
  - 2.2. Pasajeros afectados por no cumplir la Empresa con el horario estipulado en el itinerario.
  - 2.3. Pasajeros afectados por no hacer escala un avión de Aeroméxico en el (los) lugar(es) estipulado(s) en la ruta.
  - 2.4. Pasajeros a quienes no se les respete su reservación en el vuelo en el que tenían confirmación por Aeroméxico.
  - 2.5. Pasajeros que pierdan un vuelo de conexión con reservación confirmada, por motivo imputable a Aeroméxico.
  - 2.6. Pasajeros afectados por sustitución de equipo y a quienes no se les pueda proporcionar el servicio pagado y reservado en Aeroméxico.
3. Las cortesías únicamente podrán ser autorizadas por:
  - 3.1. El Jefe del Departamento Terminal México.
  - 3.2. El Jefe de la Sección de Pasajes.
  - 3.3. Los Supervisores de Pasajes.

4. - Los vales sólo serán utilizables en los hoteles con que se tenga convenio de intercambio (anexo 2) en la Ciudad de México.
5. - No se otorgará este tipo de cortesías a pasajeros afectados que residan en el valle de México.
6. - Siempre se intentará buscar acomodo a los pasajeros afectados en los hoteles más cercanos al aeropuerto.

## Descripción del Procedimiento

### Supervisor de Pasajes

1. - Prepara los vales necesarios de acuerdo a lo siguiente:
  - 1.1. Cuando algún pasajero afectado lo solicita personalmente y procede su otorgamiento.
  - 1.2. Cuando por alguna razón se conoce por anticipado la obligación de Aeroméxico.
2. - Reserva las habitaciones necesarias por vía telefónica.
3. - Llena los vales al certificar que serán necesarios, evitando -- omitir algún dato.
4. - A fin de no duplicar la entrega de vales a un mismo pasajero, anota en el vale el número que le correspondió al mismo, el cual es el que aparece en el pase de abordar. Asimismo anota una marca en el espacio correspondiente en la hoja del control del vuelo.
5. - Entrega al pasajero el original del vale.

### Pasajero

6. - Entrega el vale en la recepción del Hotel
7. - Una vez que ya ha recibido los servicios especificados en el -- vale, procede a firmar en el mismo, como comprobación de -- que efectivamente se le brindaron.

### Supervisor de Pasajes

8. - Diariamente relaciona en su informe los vales otorgados, anexando las dos copias y las entrega al empleado encargado del Departamento Terminal México quien firmará de recibido.

Empleado Encargado del Departamento Terminal México

9. -Recibe las dos copias y vacía los datos en el listado correspondiente (anexo 1).
10. -Envía la primera copia a la Gerencia de Contabilidad de Ingresos
11. -Archiva la segunda copia para los fines que considere pertinentes el Departamento Terminal México.

Hotel

12. -Recibe el vale, le anexa la factura y lo envía al Departamento --- Terminal México para su verificación, quien posteriormente lo remitirá al Departamento de Presupuesto y Control de Costos.

Departamento de Presupuesto y Control de Costos

13. -Verifica las facturas y las envía a la Gerencia de Contabilidad -- para su registro.

NOTA: En caso de que no hubiese espacio en los hoteles con los que se tiene convenio, se le buscará acomodo al pasajero en cualquier otro hotel de primera, acordando con éste, al momento de hacer la reservación, acerca de la forma de pago, procurando que acepte el mismo a los 30 días, mediante la entrega de la factura con el vale anexo.



LAMUSA. S. A.

**PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCION:

NUMERO:

SUSTITUYE A:

PREPARO:

APROBO:

FECHA:

EFECTIVO:

DE: INGENIERIA INDUSTRIAL

A:

HOJA

DE

## Diseño de Diagramas o Gráficas de Flujo (Fluxogramas)

Como se mencionan en el punto anterior, esta técnica estará íntimamente ligada al desarrollo de procedimientos y su utilización es la siguiente:

Es conveniente señalar que los diagramas o gráficas de flujo son parte del estudio -- del trabajo que es la expresión que se utiliza para designar las técnicas del estudio -- de métodos de la medida del trabajo, mediante las cuales se asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea determinada.

De la definición anterior, se desprenden -- las dos siguientes:

El estudio de Métodos, es el registro, análisis y examen crítico sistemáticos de los -- modos existentes y propuestos de llevar a -- cabo un trabajo y el desarrollo y aplicación de métodos más sencillos y eficaces.

La medida del trabajo es la aplicación de téc

nicas para determinar el contenido de trabajo de una tarea definida fijando el tiempo que un trabajador calificado invierte en llevarla a cabo con arreglo a una norma de rendimiento preestablecida.

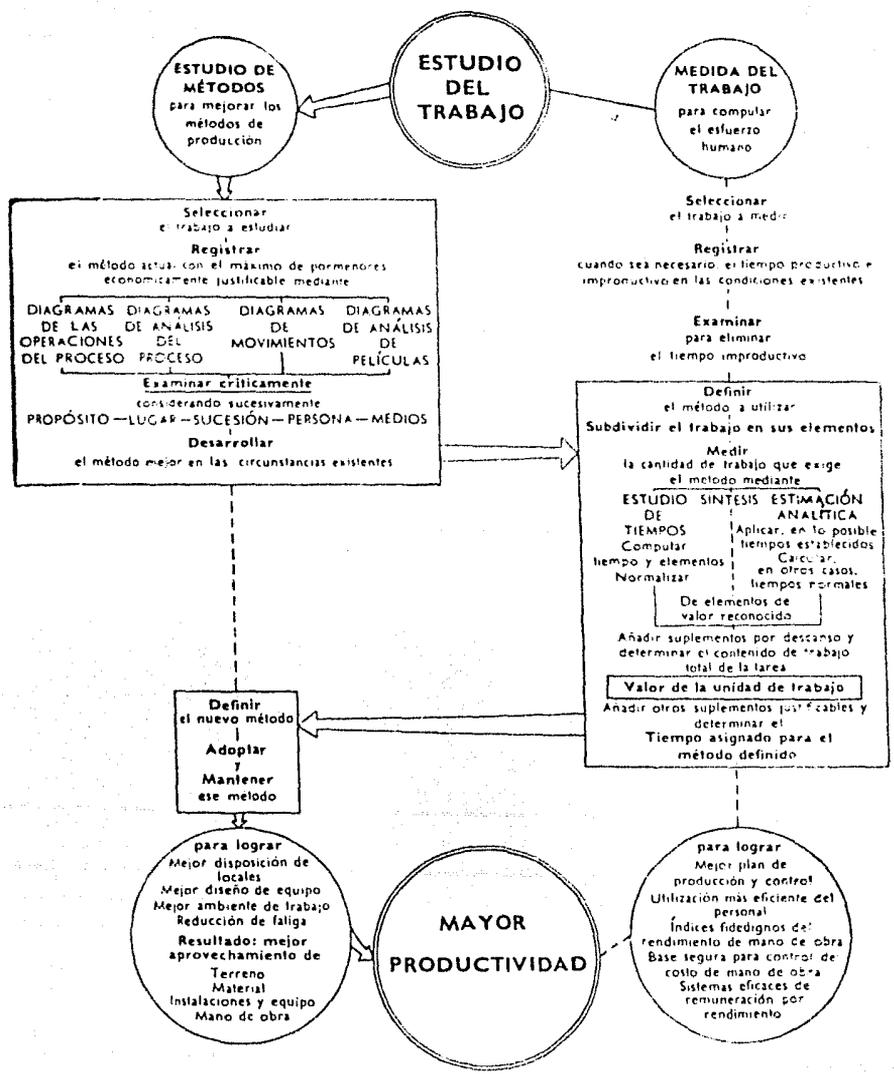
Ahora bién, para desarrollar el procedimiento básico para el estudio del trabajo, es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio completo y son las siguientes:

- 1.- Seleccionar el trabajo o proceso a estudiar.
- 2.- Registrar mediante la observación directa cuanto sucede.
- 3.- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, analizando cada acción y teniendo presente: el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo el orden en que se ejecuta; quién lo ejecuta y los medios empleados.
- 4.- Desarrollar el método más económico habida cuenta de todas las circunstancias.

5. - Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular un -- tiempo medio para su ejecución.
6. - Definir el nuevo método y el tiempo - correspondiente para que pueda ser identificado en todo momento .
7. - Adoptar el nuevo método como prácti- ca general en el tiempo fijado.
8. - Mantener la nueva norma mediante un procedimiento de control adecuado.

Como complemento a lo anterior, es im---  
portante no perder de vista el medio am---  
biente, las condiciones de trabajo y el ele-  
mento más importante, el factor humano.  
En el esquema de la página 129 se presen-  
ta una conceptualización integral de lo co-  
mentado en este punto.

FIGURA 7. — ESTUDIO DEL TRABAJO 1



Ya ubicadas en el enfoque que nos ofrece el estudio de métodos y sistemas, enunciaremos los tipos de gráficas o diagramas de flujo que se pueden utilizar en la elaboración de manuales, o bien como apoyo al desarrollo de procedimientos.

Las gráficas de flujo son las que se emplean con mayor amplitud en el curso de los sistemas. Brevemente definida, la gráfica de flujo es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Se presentan en seguida algunas clases básicas de gráficas de flujo como ilustrativas de la variedad existente:

### Gráficas de Flujo de Operaciones

(Gráficas de Flujo del Pro

ceso).

La definiremos como un caso especial del diagrama de flujo y se utilizará una forma impresa en la que se repiten todos los símbolos sobre cada una de las líneas horizontales, como se ilustra en la página 131.

### HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO

(Léase las instrucciones al reverso, antes de iniciar el estudio!)

ASUNTO: <i>Revisión de la preparación para el vuelo de un avión en el aeropuerto de San José, Costa Rica</i>		DIVISION: <i>2</i>	PREPARADO POR: <i>Prof. J. R. Smith</i>
DEPARTAMENTO: <i>Escuela de Ingeniería de Aeronáutica y Astronáutica</i>		SECCION: <i>1</i>	FECHA: <i>7/4/40</i>
AUTOR: <i>Prof. J. R. Smith</i>		NO. DE REGISTRO: <i>100</i>	NO. DE PAGOS: <i>1</i>

SUMARIO DE LOS ETAPAS DEL PROCESO									
SECUENCIA	DESCRIPCION	OPERACIONES				ETAPAS			
		PREP.	INSTR.	TRABAJO	REVIS.	PREP.	INSTR.	TRABAJO	REVIS.
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	0	0	2	1	2	0	1	2
3	3	1	1	4	-1	2	2	2	2

AREA DE TRABAJO	DESCRIPCION DEL PUNTO DEL PROCESO	OPERACIONES				ETAPAS				TIEMPO EN MIN.
		PREP.	INSTR.	TRABAJO	REVIS.	PREP.	INSTR.	TRABAJO	REVIS.	
1	<i>Almacenamiento de los documentos de vuelo</i>	●	○	○	○	○	○	○	○	
2	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	100
3	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	
4	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	
5	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	
6	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	200
7	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	
8	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	120
9	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	
10	<i>Revisión de los documentos de vuelo</i>	○	○	○	○	○	○	○	○	500
11		○	○	○	○	○	○	○	○	
12		○	○	○	○	○	○	○	○	

Hoja de trabajo para análisis de procesos.

La gráfica de proceso tiene la ventaja de que se dibuja más fácilmente que una gráfica de flujo, porque no es necesario hacer proyectos ni plantillas, ni usar otros materiales de dibujo. Su principal desventaja es la de ser incómoda cuando se usa en procedimientos que abarcan muchas formas de actividades subsidiarias procedentes de las líneas principales de movimiento. Los símbolos elegidos se dibujan con lápiz o tinta y se conectan por medio de líneas. Como se indica en la ilustración, la gráfica del proceso puede comprender el tiempo, la distancia el informe acerca del personal, así como espacios para las sumas.

Proporciona un mecanismo sencillo para ilustrar las gráficas actuales contra las propuestas en campos sencillos de operación.

La gráfica de flujo de la operación o del procedimiento es el nombre que se da a las gráficas que no son gráficas de proceso y que utilizan símbolos para representar los pasos de un procedimiento administrativo. Estas -

gráficas pueden tener una gran cantidad de formas, e inclusive se pueden adaptar a las necesidades de cada procedimiento, según se muestra con el diagrama de la página 134.

### Símbolos Convencionales.

Los símbolos de las gráficas actualmente en uso varían desde simples perfiles de figuras geométricas hasta complicados dibujos simbólicos que diferencian a los numerosos tipos de operación en las empresas. Se han hecho algunos esfuerzos para estandarizar los signos convencionales de las gráficas, especialmente por la "American Society of Mechanical Engineers," pero sólo se ha conseguido una aceptación limitada, siendo los siguientes símbolos:



#### OPERACION

Se dice que hay una operación cuando se modifican intencionalmente cualesquiera características físicas o químicas de un objeto, cuando éste se monta o desmonta con ----

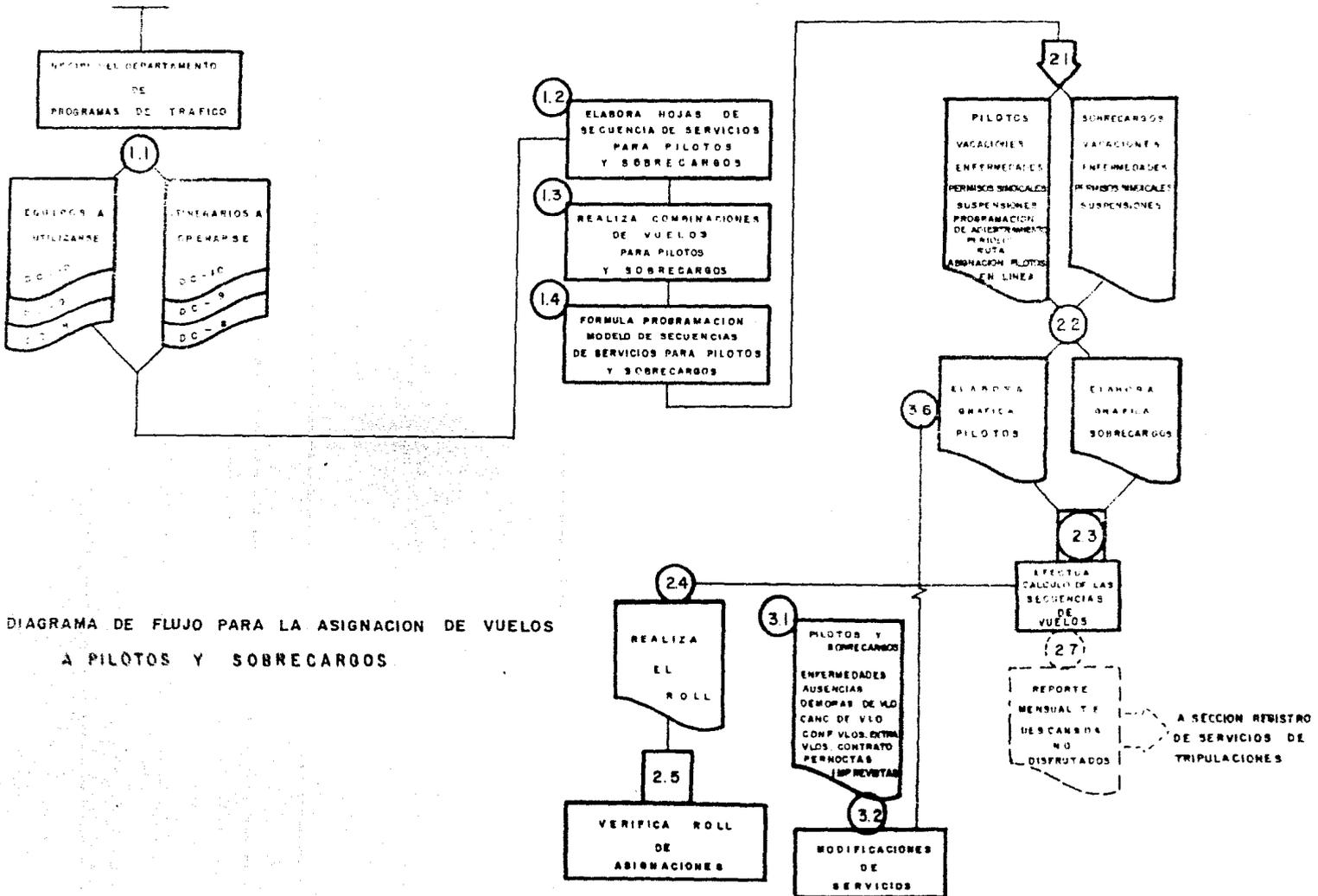


DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ASIGNACION DE VUELOS A PILOTOS Y SOBRECARGOS.

relación a otro objeto o se prepara para una operación cuando se facilita o recibe información o se hacen planos o cálculos.



INSPECCION

Se dice que hay inspección cuando un objeto es examinado para fines de identificación o para comprobar la cantidad o calidad de -- cualquiera de sus propiedades.



TRANSPORTE

Hay transporte cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro, salvo cuando el traslado forma parte de una operación o sea e--fectuado por los operarios en su lugar de trabajo durante una operación o inspección. Utilizamos en todo este trabajo el símbolo -de transporte, siempre que exista manipulación de materiales para colocarlos en ca---miones, bancos, depósitos, etc., así como movimiento de documentos.



ESPERA O DEMORA

Hay espera con relación a un objeto cuando -

las condiciones no permiten o requieren la ejecución de la acción siguiente prevista.



#### ALMACENAMIENTO O ARCHIVO

Existe almacenamiento cuando un objeto es guardado y protegido contra el traslado no autorizado del mismo.



#### ACTIVIDADES COMBINADAS

Cuando se deseen expresar actividades ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los simbolos de tales actividades, por ejemplo, mediante un circulo dentro de un cuadro para representar la actividad combinada de operación e inspección.

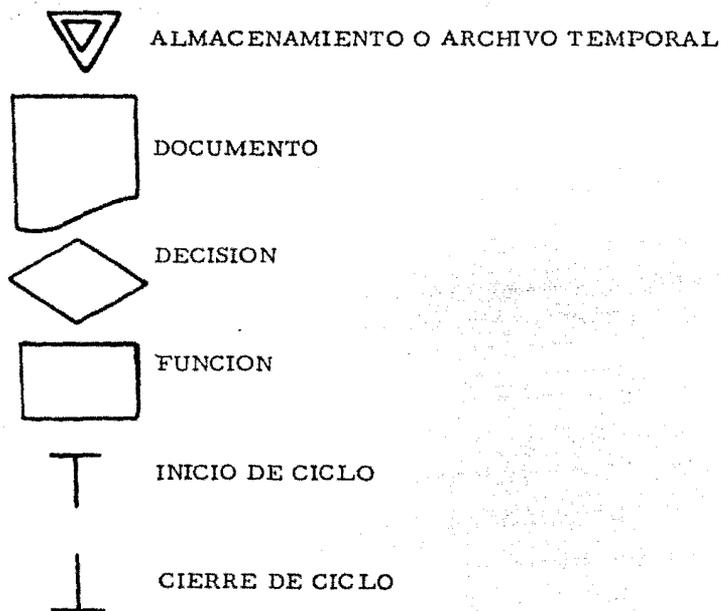
Otros simbolos usados para elaborar los diagramas de flujo son los siguientes:



#### ENTREVISTA



#### DESTRUCCION DEL DOCUMENTO



### Diagramas Esquemáticos de Flujo.

La gráfica esquemática de flujo es de una naturaleza similar a la gráfica de flujo, pero presenta en forma considerablemente más sencilla los puntos más importantes de un procedimiento. Aún cuando este tipo de gráficas se usa poco en el análisis de sistemas, se emplea mucho en su presentación. Frecuentemente el uso de figuras en vez de símbolos ayuda a acentuar y describir

ideas importantes y facilitar la comprensión de conceptos centrales como lo muestra el diagrama de la página 139

### Gráficas de Flujo de Formas.

Consiste de formas originales o fotostáticas en donde se anotan asientos característicos. El objeto de la gráfica es representar, por medio de grabados el flujo de información de una forma a las otras. La gráfica no se refiere a -- operaciones extrañas o a documentos -- no afectados. La información que se inserta en las formas que se emplean en la gráfica se refiere a los procedimientos del documento anotado en la gráfica y las líneas de conexión se usan para -- indicar que los informes se han tomado de un lugar y se han pasado a otro. Este tipo de gráficas es útil para analizar e -- ilustrar gráficamente que el paso de los asientos de una forma a otra se ha dupli- cado. Se usa como base para cambiar -- las formas conexas o para eliminar for-

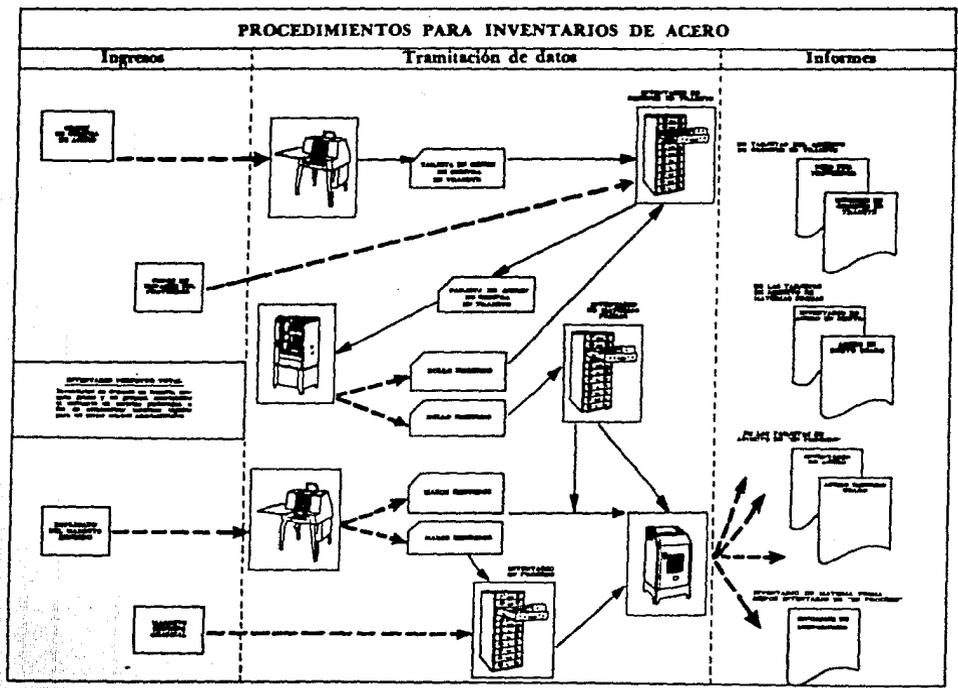


Diagrama esquemático de flujo.

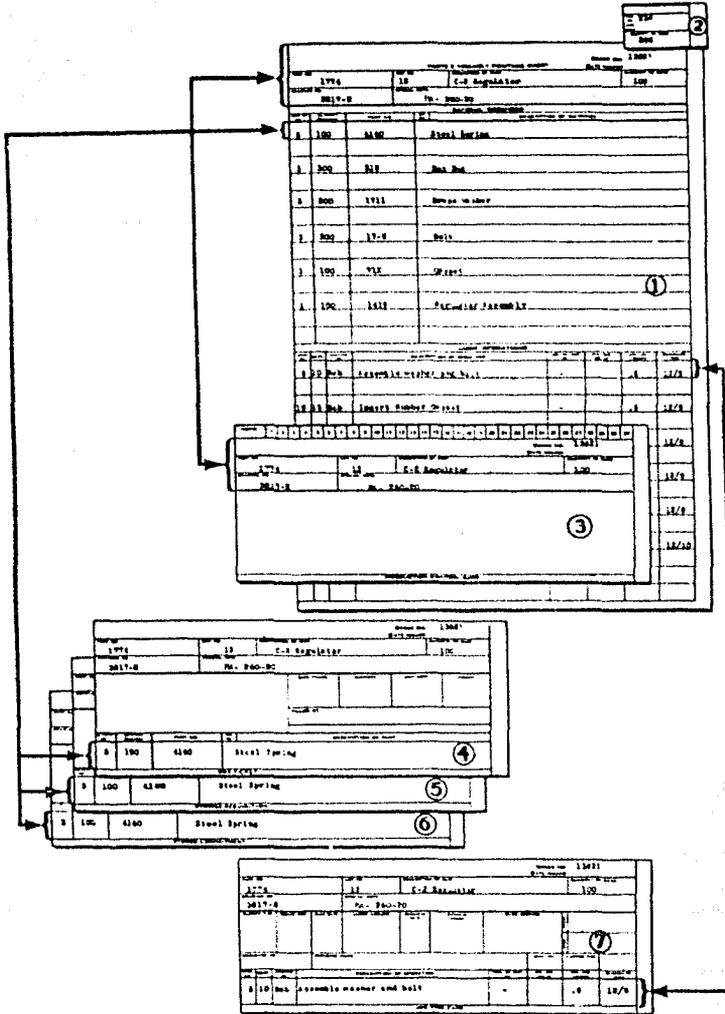
mas innecesarias, véase ejemplo en la página 141.

Gráficas de Flujo en relación  
con la Reubicación del  
Equipo.

Es una combinación de las gráficas de flujo y de ubicación del equipo de oficina. Primero se traza un diagrama de la localización física bajo estudio y se superponen líneas casi siempre a colores que representen el curso de los papeles de trabajo. Esta gráfica es un recurso muy útil para analizar el recorrido físico de un papel de trabajo en un procedimiento dado y como punto prominente en los recorridos difíciles o la búsqueda innecesaria de papeles. Con frecuencia se utiliza para modificar la distribución de la oficina. Vea ejemplo en la página 142.

Gráficas de Distribución de  
Formas.

Es otra de las gráficas que tienen un propósito especial y utilizan el procedimien-



Formas para gráfica de flujo. (Cortesia de Ditto, Inc.)



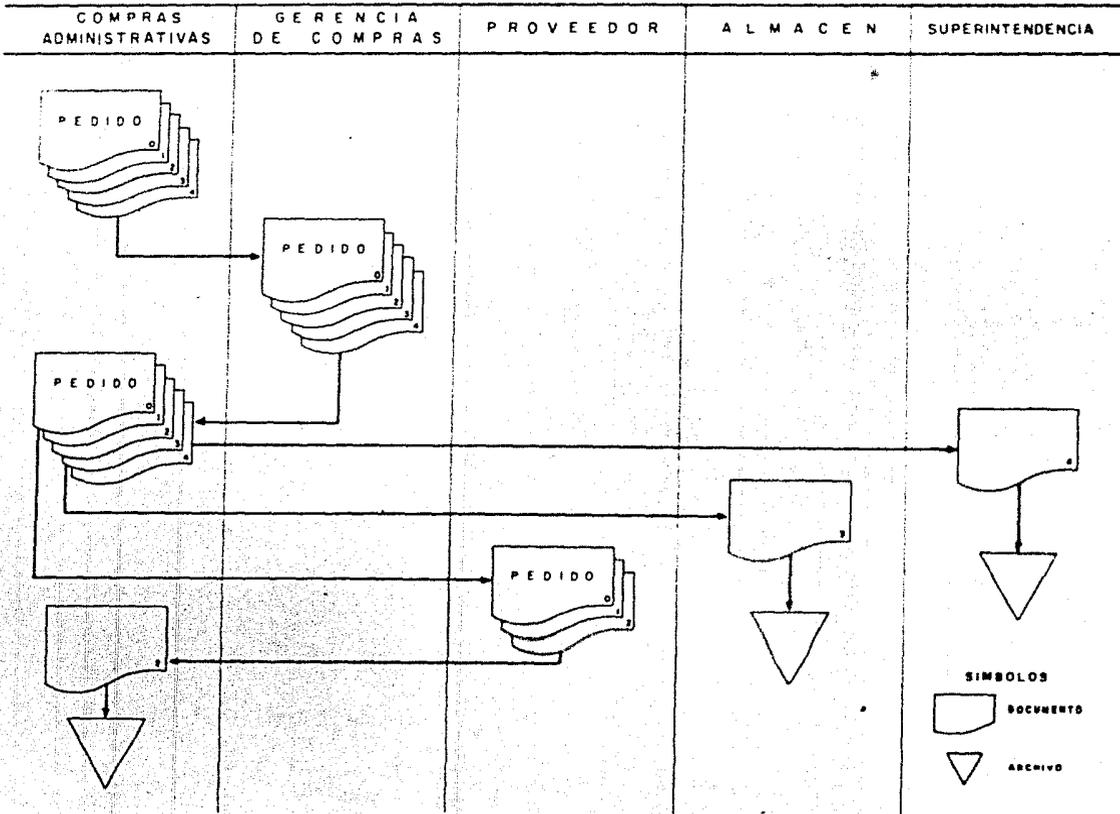
to básico de la gráfica de flujo, pero sólo en lo referente a las formas con muy poca o ninguna descripción de las operaciones. Como también hay numerosas variaciones de las gráficas de distribución de formas, todas ellas retratan la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

Su análisis nos permite eliminar copias, pasos o archivos innecesarios y su uso va frecuentemente ligado a las gráficas de flujo, especialmente en aquellos casos en que la distribución de las copias pudiera causar confusión en las mencionadas gráficas o cuando se desea obtener un detalle particular en este campo. En la página 144 se puede observar un ejemplo de este tipo de gráfica.

#### Relación entre Procedimientos y Gráfica o Diagrama de Flujo

Podemos concluir que el campo de aplicación y desarrollo de los diagramas de flujo

DIAGRAMA DE FLUJO DE FORMAS



es tan amplio como sus diseñadores quieran, ya que al no pertenecer al campo de las ciencias exactas se pueden elaborar procedimientos y diagramas según las necesidades que las organizaciones requieran, como los conocimientos que posea el Analista que los elaboran y también podríamos decir que según la imaginación y creatividad que se tengan.

El subtítulo de este apartado nos hace resaltar una relación entre procedimientos y diagramas por lo siguiente: es muy recomendable casi imperativo que un procedimiento escrito vaya acompañado por un diagrama, ya que siendo este último gran auxiliar del primero, nos ayuda a tener una visión integral de todos los pasos que ostenta un procedimiento. Lo anterior, tiene un sentido lógico, ya que si se presenta un procedimiento, únicamente escrito, se corre el riesgo de perderse en su lectura sobre todo en los muy extensos.

Finalmente, es muy recomendable ligar el procedimiento con la gráfica de flujo a través de numeraciones o letras, con el fin de darle un sentido lógico y comprensible como se puede observar en el ejemplo siguiente:

RESPONSABLE (S)

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

## DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

1. - De acuerdo con el Presupuesto de Publicidad y Promoción, aprobado por la Dirección General, el Jefe del Departamento de Publicidad, en función a los planes de comercialización trazados por la Empresa, es el responsable de la elaboración de la pauta anual, consistente en la distribución del presupuesto autorizado entre los medios de difusión seleccionados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la Compañía.
2. - El Jefe del Departamento de Publicidad, difundirá a los Gerentes Distritales, la conveniencia de elaborar con los medios publicitarios contratos de publicidad, por medio de Intercambio por Servicios de Carga.
3. - Con base a la pauta publicitaria anual aprobada, el Jefe del Departamento de Publicidad, coordinará con el Jefe del Departamento de Contratos y de Seguros y Fianzas la celebración de los contratos respectivos, en original y cinco copias, bajo las siguientes bases:
  - Razón Social de la Editorial, citando los diarios y revistas que representa.
  - Intercambio por Servicios de Carga, exclusivamente
  - Los Servicios de Carga serán en base a las rutas AMSA.
  - Únicamente aplicará este intercambio por el importe de los Fletes y Cargos por Valuación.
  - Especificar que todo exceso por Servicios de Carga proporcionados - en relación al monto estipulado en el Contrato, deberá ser cubierto en efectivo a la prestación de la factura AMSA.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

RESPONSABLE ( S )

4. - Formulados los contratos sobre la base establecida, recabará los mismos, a efecto de llevar a cabo su distribución de la manera siguiente:

Original. -	Departamento de Contratos y de Seguros y Fianzas
1a. Copia. -	Medio Publicitario
2a. Copia. -	Departamento de Publicidad
3a. Copia. -	Gerencia de Presupuesto y Control Económico
4a. Copia. -	Gerencia de Contabilidad de Ingresos
5a. Copia. -	Ventas y Servicios de Carga (Operativos)

5. - La distribución de los contratos a las respectivas áreas, será por medio de memoranda.
6. - Le compete al Jefe del Departamento de Publicidad, elaborar y entregar - la Solicitud de Inserción al Agente Publicitario correspondiente.
7. - La Solicitud de Inserción, deberá precisar en su forma de pago "Intercambio Servicios Carga", estar foliada y constará de original y dos copias con la distribución siguiente:

Original. -	Agente de Publicidad
Copia Azul. -	Jefe Departamento de Publicidad (Para ser anexada por su conducto a la facturación respectiva, que el - medio presente)
Copia Blanca. -	Jefe Departamento de Publicidad (Para consecutivo del Departamento.)

8. - Vigilar la oportuna publicación de la Solicitud de Inserción, expedida y requerir a la brevedad la facturación al medio publicitario. Asimismo, coordinar con el Agente de Publicidad que las facturas contengan invariablemente el Número de la Orden de Inserción expedida por el Agente de Publicidad respectivo.
9. - Recibir para su verificación, revisión y autorización las facturas presentadas por los medios publicitarios.
10. - Presentándose el caso de facturación errónea por parte del medio, procederá a su rechazo al medio publicitario para su correcta facturación y presentación posterior.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

PARA IDENTIFICAR A LAS DEPENDENCIAS USE SU CLAVE DEPARTAMENTAL

RESPONSABLE (S)

- 11.- Autorizadas las facturas correspondientes, se procederá a turnarlas a la Gerencia de Presupuesto y Control Económico, para ser consideradas en los registros correspondientes.
- 12.- A la devolución de las facturas por parte de la Gerencia de Presupuesto y Control Económico, las mismas, deberán ser turnadas a la Sección de Contabilidad de Egresos, para su contabilización correspondiente.
- 13.- Presentándose el caso de que la Gerencia de Presupuesto y Control Económico le notificara respecto a que determinada editorial se haya excedido en facturación AMSA, por Servicios de Carga, por su conducto, deberá --notificar a la editorial respectiva el acuerdo establecido de que todo exceso en Servicios por Carga de AMSA., será cubierto en efectivo.

Asimismo, tratándose de una notificación referente a que las facturas del medio publicitario han rebasado el límite pactado, procede se investigue las causas informando sobre el particular al Director de Finanzas y Gerente de Presupuesto y Control Económico.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

[ PARA IDENTIFICAR A LAS DEPENDENCIAS USE SU CLAVE DEPARTAMENTAL ]

RESPONSABLE (S):

## VENTAS Y SERVICIOS CARGA

Al recibir de los medios publicitarios las mercancías para su transporte, proceder a:

14. - Consultar relación de editoriales vigentes de Intercambio
15. - Formular la Hoja "Control Entega de Prensa", para todos los embarques a recibirse durante el día.
16. - Registrar en dicho control la hora en qué es recibida la mercancía, así como el número de paquetes.
17. - Recabar en el mismo control la firma del representante de la editorial -- que hace la entrega de la mercancía. Después de la hora límite estipulada para su recepción, se rechazará todo envío indicando en el citado control la siguiente leyenda: "No Se Presentó".
18. - Por los paquetes recibidos, determinar por separado el peso de los mismos, considerando cada editorial remitente, así como su destino.
19. - Asentar los datos del pesaje en formato establecido que indica en forma -- impresa nombre del diario y su destino.
20. - Con base a los datos indicados en este formato, proceder a formular por cada destino la Lista de Carga Despachada.
21. - Coordinar que los embarques considerados en la Lista de Carga Despachada, sean colocados en los correspondientes carros Porta-Carga, para su traslado a Plataforma y ser introducidos en el avión correspondiente.
22. - Con la información asentada en la forma que se cita en el punto 19, proceder a elaborar en original y cuatro copias la Forma "Recibo de Prensa", debidamente foliada, tomando en cuenta lo siguiente:
  - Nombre del Periódico y Fecha
  - Número de rollos/pacas por destino
  - Peso de rollos/pacas por destino

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VISADO

RESPONSABLE (S)

- 23.- Con base a los datos anotados, coordinar la valorización de los correspondientes Recibos de Prensa, según tarifas de carga en vigor.
- 24.- Vigilar que los Recibos de Prensa observen en su uso una numeración progresiva.
- 25.- Vigilar que los Recibos de Prensa sean objeto de la distribución siguiente:
- Original            Para ser entregado al representante de la Editorial al siguiente día
  - Dos Copias        Para el Cajero de la Oficina
  - Una Copia         Para el File de cada Editorial
  - Una Copia         Para el Consecutivo de esa Oficina, anexando las formas citadas en puntos 15 y 19.
- 26.- Al recibir el Cajero las dos copias de cada Recibo de Prensa, proceder a formular un Informe de Carga Remitida-Recibida Local, en original y dos copias con la información siguiente:
- Nombre de la Oficina de Carga
  - Sigla correspondiente de la Oficina
  - Fecha que comprende: Día, Mes y Año
  - Número de Informe, adicionándole las dos letras siguientes "RP" \*
  - Ejemplo: Informe correspondiente al día 14 de Marzo de 1979  
39-14 RP
  - Anotar en el casillero de Observaciones lo siguiente:  
Recibos de Prensa  
Del No. X al No. Y
- NOTA: Los Recibos de Prensa cancelados, deberán ser incluidos y reportarlos invariablemente.
- 27.- Formulado el Informe de Carga Remitida-Recibida Local, engrapar perfectamente al original y copia amarilla del mismo los Recibos de Prensa reportados, verificando que la numeración indicada es la correcta y se encuentren físicamente.
- 28.- Remitir a la Gerencia de Contabilidad de Ingresos, vía Correo-Compañía este Informe, adjunto con los informes normales de ventas.
- \*"RP" = Recibos de Prensa.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

[ PARA IDENTIFICAR A LAS DEPENDENCIAS Y SU CLAVE DEPARTAMENTAL ]

RESPONSABLE (S)

29.- Archivar la copia blanca del Informe por Recibos de Prensa y conservarla en esa Oficina, para futuras aclaraciones.

En caso de presentación de mercancías para ser documentadas con Guía - Aérea, proceder de la forma siguiente:

30.- Consultar Relación de Editoriales con las que se haya celebrado Contratos de Intercambio por Servicios de Carga.

31.- Proceder a documentar dichas mercancías por medio de Guía Aérea en -- original y cuatro copias, tomando en cuenta del remitente lo siguiente:

- Razón Social de la Editorial
- Número de Contrato de Intercambio por Servicios de Carga
- Determinar el Importe de la Guía Documentada
- Considerar para efectos de Intercambio, el Valor de los Fletes (Peso o Volumen) y Valuación únicamente
- Anotar las palabras "Crédito Intercambio" en el casillero designado -- para el caso.

32.- Recabar en el original de la Guía que ampara la documentación del embarque la Firma del Representante del Medio Publicitario, así como el Nombre.

33.- Efectuar la distribución de la Guía documentada de la siguiente manera:

- Original y Copia Rosa, Cajero de la Oficina
- Copia Amarilla para ser anexada a Lista de Carga Despachada
- Copia Azul, para ser anexada al paquete documentado
- Copia Verde, para Remitente
- Copia Blanca, para Consecutivo de la Oficina por conducto del Cajero

34.- Al recibir el Cajero el original y las copias rosa y blanca de la Guía documentada, verificará que su expedición contenga lo especificado en el punto No. 31.

35.- Procederá el propio Cajero, a incluir en su Informe de Carga Remitida-Recibida Local del día la o las guías expedidas sobre esta base.

36.- Remitirá a la Gerencia de Contabilidad de Ingresos, el original y copia -- amarilla del Informe de Carga Remitida-Recibida, cerciorándose de que las guías anexas son las indicadas en los folios del propio informe.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

RESPONSABLE ( S )

37.- Conservará para su archivo, la copia blanca del Informe del día en cuestión, así como la copia blanca de las guías reportadas.

ELABORU

QG

APROBADO

FECHA VIGENCIA

RESPONSABLE (S)

## GERENCIA DE CONTABILIDAD DE INGRESOS

Al recibir de Ventas y Servicios Carga, vía Correo-Compañía el Informe de Carga Remitida-Recibida Local por Recibos de Prensa proceder a:

- 38.- Registrar dicho Informe en control Mensual de Recepción de Informes.
- 39.- Revisar que los Recibos de Prensa reportados en ese Informe sean correctos.
- 40.- Verificar que por cada Recibo de Prensa reportado, estén adjuntas las dos copias.
- 41.- Por cada Recibo de Prensa, deberá efectuar la verificación de que el total indicado, es el correcto. En caso de que la operación de suma no coincida con el total asentado, determinar la diferencia y corregir en ambas copias.
- 42.- Establecer un Registro Auxiliar para Facturación Mensual que contemple la información siguiente:
 

- Nombre del Mes a facturar	Columna del 1º. al día 31 -
- Fecha-	Doble columna para indicar Número de
- Razón Social del Diario-	Recibo de Prensa e Importe
- Total-	Al margen de recho de la forma
- Totales -	Al calce de la forma
- 43.- Considerando que los informes por Recibos de Prensa son formulados diariamente, con esa misma frecuencia, proceden a efectuar su vaciado en el Registro Auxiliar de Facturación Mensual.
- 44.- Apreciando que algún Informe no sea recibido, telefónicamente deberá solicitarlo al Jefe de la Oficina de Carga Local, indicando en el reverso del Registro Auxiliar para facturación, la fecha y hora de la comunicación telefónica.
- 45.- Simultáneamente al vaciado de los datos en el Registro Auxiliar, efectuar la separación de cada copia de Recibo de Prensa.

ELABORO QG	APROBO	FECHA VIGENCIA
---------------	--------	----------------

RESPONSABLE ( S )

46.- Al terminar de asentar los Recibos de Prensa, en el Auxiliar, totalizar los datos de este Auxiliar e indicarlo en la columna localizada al margen derecho

47.- Con base a cualquiera de los grupos de copias separadas de los Recibos de Prensa, se deberá efectuar una tabulación cuyo total deberá coincidir con el indicado en el Auxiliar de Facturación. La tira sumadora deberá ser engrapada al grupo de copias de Recibos de Prensa para su archivo incluyendo el original y la copia amarilla del Informe de Carga Remitida-Recibida Local.

En caso de diferencia determina error y corrige.

48.- Una vez efectuado lo anterior, se procederá a separar los Recibos de Prensa de cada Diario para ser intercalados los subsecuentes Recibos de Prensa.

49.- Al finalizar el correspondiente mes, procederá a totalizar el Registro Auxiliar para facturación. (Totales al calce).

50.- Verificará que la suma de los totales determinados al calce coincidan con el total determinado al margen. En caso de diferencia, proceder a investigar y efectuar su corrección.

51.- Habiendo realizado lo anterior, turnará a la mesa designada el Registro Auxiliar como referencia para su facturación y contabilización correspondiente

52.- Procederá a facturar a cada diario utilizando Factura "B", por el importe total determinado al calce en el Auxiliar para facturación, anexando a cada factura copia de los Recibos de Prensa correspondientes.

53.- Supervisará la correcta contabilización, así como su facturación y en forma selectiva verificará sus anexos (Recibos de Prensa)

54.- Firmará dichas facturas, coordinando su distribución de la siguiente manera:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| - Original y Copia Blanca | Para su envío al Medio Publicitario                          |
| - Copia Amarilla          | Para la Gerencia de Presupuesto y Control Económico          |
| - Copia Rosa              | Para anexar a documento contabilizador                       |
| - Copia Blanca            | Para consecutivo del Departamento de Ingresos Carga y Correo |
| - Copia Verde             | Para el Departamento de Crédito y Cobranzas                  |

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

RESPONSABLE (S)

NOTA: En la Copia Blanca del Consecutivo del Departamento de Ingresos Carga y Correo, invariablemente deberá recabar al acuse de recibo por las copias de las facturas entregadas a la Gerencia de Presupuesto y Control Económico y Departamento de Crédito y Cobranzas.

Tratándose de embarques documentados bajo el amparo de una Guía Aérea Local, sobre la base de Intercambio de Publicidad por Servicios de Carga, proceder de la manera siguiente:

- 55.- Recibir, registrar y turnar a la mesa de contabilización el Informe de --- Carga Remitida-Recibida Local correspondiente.
- 56.- A su contabilización, separar del respectivo Informe el original y copia rosa de las guías expedidas sobre la base de Intercambio por Servicios de Carga.
- 57.- Por las guías separadas, procede se formule la forma "Carátula Cifras Control", asentando la información siguiente:
  - Fecha del movimiento
  - Tipo de clave contable a ser considerada por el Departamento de Servicios de Cómputo. - Para el caso que nos ocupa clave 2 remitido
  - Informe número
  - Estación o destino
  - Total ingresos
- 58.- Adjuntar a la citada forma la copia rosa de la guía y remitir para su proceso al Departamento de Servicios de Cómputo.
- 59.- Recibir del Departamento de Servicios de Cómputo la documentación procesada, así como la facturación correspondiente. -Factura XL- que deberá constar de original y cuatro copias.
- 60.- Cotejar que el total de las facturas coincida con los determinados en la --- "Carátula Cifras Control", en lo correspondiente al renglón total ingresos
- 61.- Efectuar la contabilización correspondiente.
- 62.- Anexar al original de la factura "XL" los originales de las guías que dan -- origen a la misma. La copia rosa de la guía y la "Carátula Cifras Control" permanecerán junto con toda la documentación del correspondiente movimiento del día.

ELABORO  
QG

APROBO

FECHA DE PRESENCIA

RESPONSABLE ( S )

63. - Firmará dichas facturas, coordinando su distribución de la siguiente forma:

- |                    |   |
|--------------------|---|
| - Original y Copia | Para su envío al Medio Publicitario                               |
| - Una Copia        | Para ser anexada al documento contabilizador                      |
| - Una Copia        | Para la Gerencia de Presupuesto y Control Económico               |
| - Una Copia        | Para el Departamento de Ingresos Carga y Correo como Consecutivo. |

NOTA: Al entregar copia de la factura a la Gerencia de Presupuesto y -- Control Económico, deberá recibir el acuse de recibo en la copia para consecutivo.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA

[ PARA IDENTIFICAR A LAS DEPENDENCIAS USE SU LLAVE DEPARTAMENTAL ]

RESPONSABLE (S)

## GERENCIA DE PRESUPUESTO Y CONTROL ECONOMICO

Establecerá un registro-control para cada Editorial, con el objeto de vigilar que los montos por Intercambio de Publicidad por Servicios de Carga no excedan de lo pactado.

64. - Al recibir por conducto del Departamento de Publicidad, copia del Contrato de Intercambio por Servicios de Carga, verificará que el importe de dicho Contrato se encuentre dentro del presupuesto anual autorizado. En caso negativo deberá notificar de tal situación al Director de Finanzas.
65. - Con base a la copia de dicho contrato, se procederá a la apertura de un registro utilizando el formato control de Intercambio el cual deberá contener la información siguiente:
- Razón Social de la Editorial
  - Número de Contrato de Intercambio Publicidad por Servicios de Carga
  - Vigencia
  - Importe acordado seguido de la leyenda "Intercambio de Publicidad por Servicios de Carga"
  - Número de la cuenta y auxiliar contable
  - Referencia
  - Concepto
  - Columnas "Debe" por Servicios AMSA y acumulado
  - Columnas "Haber" por Servicios Medio y acumulado
  - Columna "observaciones".

NOTA: Únicamente al Departamento de Publicidad, le facilitará información respecto a los saldos que muestran sus registros de Intercambio de Publicidad.

66. - Al recibir del Departamento de Publicidad debidamente autorizadas por el mismo, las facturas que los medios publicitarios presenten y con base a la forma de pago -Intercambio Carga- que indica la Solicitud de Inserción, -- anexa a las facturas del medio- se procederá a cotejar el registro de la Editorial correspondiente con la finalidad de asentar la partida objeto de la factura en la doble columna -Servicios Medio- determinando al mismo tiempo el saldo acumulado por servicios del medio.

ELABORÓ

QG

APROBÓ

FECHA VIGENCIA

RESPONSABLE ( S )

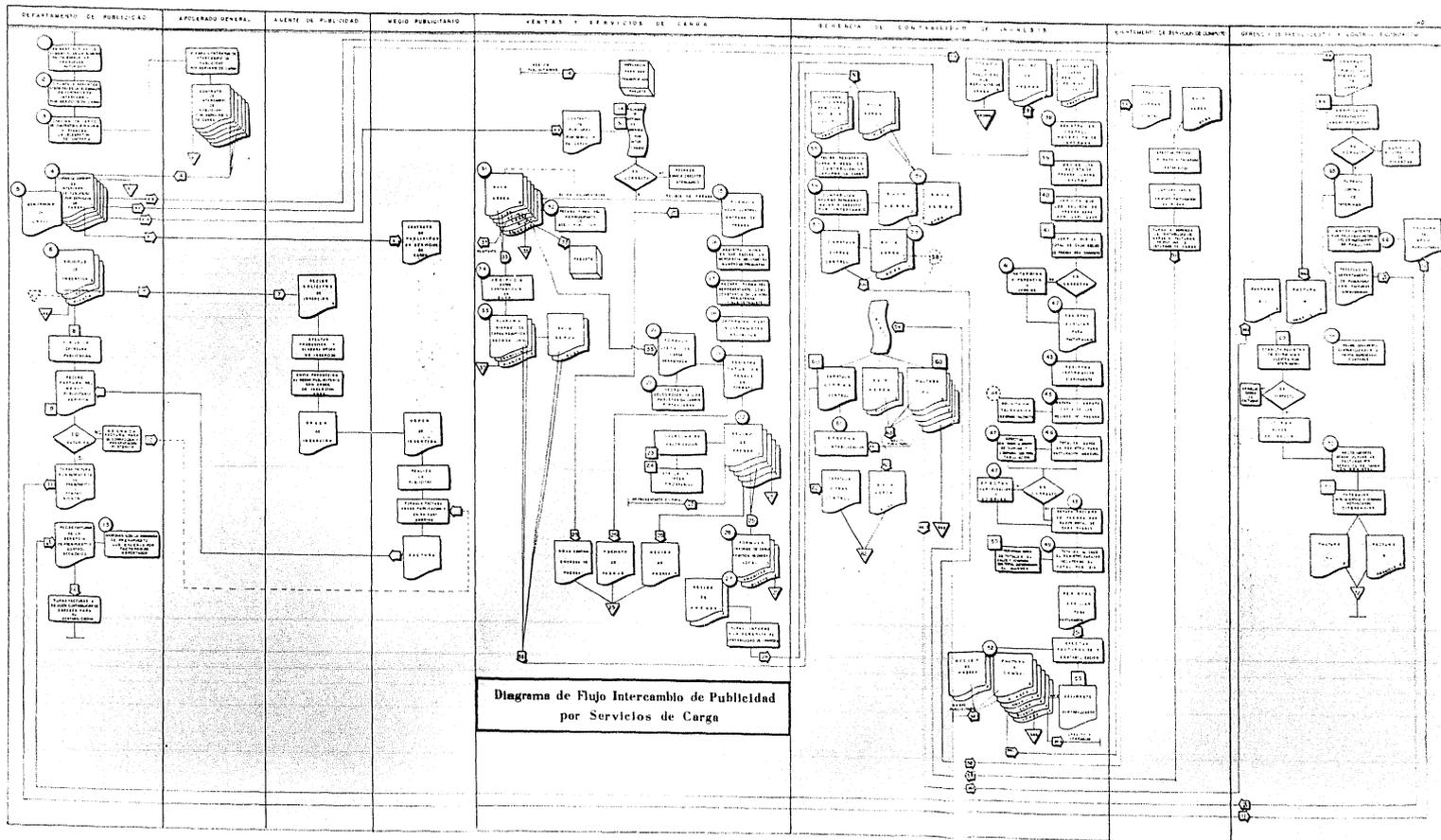
67. - Procederá a devolver al Departamento de Publicidad las facturas registradas.
68. - Al recibir de la Sección de Contabilidad de Egresos, copia del documento contabilizador -Póliza de Diario- proceder a referenciar la partida registrada según punto No. 66.
69. - Al recibir de la Gerencia de Contabilidad de Ingresos, copia de la factura "B" y/o "XL" referente a la facturación por Recibos de Prensa y/o Embarques Documentados, respectivamente, deberá consultar sus registros para determinar si la facturación presentada corresponde a editoriales autorizadas sobre la base de Intercambio Publicidad por Servicios de Carga.
- En caso positivo, otorgar el acuse de recibo. En caso negativo, omitir el acuse de recibo procediendo a devolver dicha copia de factura para su aclaración correspondiente.
70. - Con base al importe de las copias de las facturas recibidas, procede se afecte el registro de la editorial correspondiente en la doble columna -- "Servicios AMSA", tanto la columna "Debe" como para la columna "Acumulado", la referencia contable a mencionar deberá estar indicada en la propia copia de la factura.
71. - Presentándose el caso de que la facturación AMSA, excediera del monto establecido en el contrato, procede notificar por escrito de esta situación al Director de Finanzas, así como al Jefe del Departamento de Publicidad para los efectos conducentes.
72. - Anotados los importes según copias de las facturas en los respectivos registros, se archivarán dichas copias en los expedientes de cada Editorial.

ELABORO

QG

APROBO

FECHA VIGENCIA



## Análisis y Diseño de Formas

El elemento complementario de procedimientos, diagramas y manuales son las formas que brindan un valioso apoyo en el trámite de asuntos e interpretación de información, debido al gran volumen de información que se maneja tanto en la actividad pública como privada, producto de las crecientes demandas de una administración cada vez más dinámica.

El objetivo que persigue el análisis y diseño de formas es: Coadyuvar a la agilización de los procedimientos y métodos de trabajo, estableciendo criterios que permitan racionalizar el costo de impresión y almacenamiento de las formas utilizadas.

Una forma la podemos definir en el siguiente concepto: es un instrumento de comunicación administrativa, impresa generalmente en papel o similares (cartón, cartulina) y con impresiones realizadas mediante alguno de los medios de reproducción gráfica.

La importancia que revisten las formas en la administración, se debe a que generalmente

las operaciones administrativas que se lle-  
van a cabo en una institución, requieren de  
documentos para dar constancia de su eje-  
cución. Cuando dichas operaciones son nu-  
merosas y repetitivas o indistintamente se  
utilizan formas impresas para simplificar  
la elaboración de los documentos respecti-  
vos.

En la actualidad el uso de las formas tiene  
gran importancia debido principalmente a:

- Su contenido
- La cantidad que de ellas se utiliza
- El alto costo que representan
- Constituir el principal instrumento de los -  
procedimientos y procesos operativos.
- Fungir como auxiliar en la observancia de  
las políticas institucionales.

El análisis de las formas dentro de la elabo-  
ración de manuales, es una herramienta va-  
liosa, ya que nos permite detectar lo siguien-  
te:

- Existencia de formas para trámites en los  
que no son necesarias.

- Formas cuyo diseño no cumple con los propósitos para los que fueron creadas.
- Duplicación de formas para un mismo fin.
- Cantidades excesivas de formas de poco uso.
- Su tamaño no se adecúa al de las máquinas en que se procesan o a los archivos que se les asignan.
- El tamaño es demasiado grande para los datos que contiene.

Estas anomalías producen desviaciones en la información que las formas deben transmitir, incluyendo los consecuentes trastornos en la eficacia y fluidez de los procesos en que intervienen.

Es importante destacar el hecho de que la importancia de una forma se demuestra cuando ayuda a la simplificación de los métodos de trabajo y no tan sólo en la normalización de la información que a través de ella se obtiene.

El propósito del análisis y diseño de formas, es lograr lo siguiente:

- Contar con las adecuadas para las operaciones que se realizan
- Conocer el número exacto requerido
- Mejorar la eficiencia de los procedimientos que las utilizan y disminuir las cargas de trabajo.
- Establecer una clasificación en todas las unidades administrativas.
- Normalizar las que se encuentran en uso, con diseños elaborados técnicamente.
- Contar con un catálogo que contenga todas las utilizadas en la institución y en el cual se visualicen las características de aquellas.
- Economizar a través de la racionalización del uso y diseño.

La metodología que recomienda la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República es la siguiente:

- 1.- Determinación de la factibilidad del estudio.

- ¿Qué procedimiento afecta?
- ¿Qué recursos humanos concurren?
- Recursos materiales para el diseño y reproducción
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos?
- Autorización

## 2.- Investigación

- Recopilación de formas
- Clasificación

## 3.- Análisis de las formas

- Fijación de prioridades
- Análisis

Consideraciones de tipo funcional

Consideraciones de tipo material

## 4.- Diseño de formas

- Consideraciones de tipo funcional

Información básica

Título

Secuencia de datos

Espacios

Número de copias

Clase de forma

**-Consideraciones de tipo material**

Papel

Medidas

Tintas

Numeración foliada

Tipo de letra

Carbones

Vocabulario

Márgenes

Encuadernación

Método de reproducción

A máquina

Fotograbado

Retrograbado

Tipografía

Mimeógrafo

Offset

**-Aspectos generales**

Requisitos objetivos

Unidad

División modular

Claridad

Agrupación y jerarquización

Índice de saturación

## Requisitos Subjetivos

Movimiento

Ritmo

Imagen Residual

### 5.- Preguntas de apoyo para el análisis y

diseño de formas

-Encabezado de la forma

-Datos fijos

-Codificación

-Identificación de las copias

-Datos variables

-Estructura de la forma

-Tamaño

-Tipo de papel

-Color (papel, tinta)

-Tipografía

-Carbonizado

-Tipo de encuadernación

### 6.- Implantación

-Prueba piloto

-Ajustes a las formas

-Formulación de instructivos

-Evaluación

## 7.- Control de Formas

-Clasificación de formas

-Formulación del catálogo de formas

-Tarjeta de control interno

-Control sobre creación de formas

Eficiencia

Economía

Oportunidad

-Control de formas en el almacén

A continuación se presenta un modelo de cuestionario de análisis de formas, así como diversos ejemplos que se -- aplican mediante esta técnica.

## CUESTIONARIO DE ANALISIS DE FORMAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA				CLAVE DE LA FORMA	
TITULO DE LA FORMA					
FINALIDAD DE LA FORMA					
FECHA DE LA ULTIMA REVISION		DIA MES AÑO		TAMANO	
				CMS DE ANCHO X CMS DE ALTURA	
COLOR DE TINTA					
PAPEL CARBON					
<input type="checkbox"/> SIN <input type="checkbox"/> INTERCALADO <input type="checkbox"/> CARBONIZADO AL REVERSO <input type="checkbox"/> PAPEL TRATADO QUIMICAMENTE					
IMPRESOR					
<input type="checkbox"/> IMPRENTA <input type="checkbox"/> MIMEOGRAFO <input type="checkbox"/> OFFSET <input type="checkbox"/> OTRO CUAL:					
<input type="checkbox"/> FORMA VIENE <input type="checkbox"/> SUELTA <input type="checkbox"/> CONTINUA <input type="checkbox"/> JUEBO <input type="checkbox"/> OTRO CUAL					
<input type="checkbox"/> CON FOLIO A PARTIR DEL Nº <input type="checkbox"/> SIN			<input type="checkbox"/> CON PERFORACION PARA <input type="checkbox"/> SIN		<input type="checkbox"/> ALIMENTACION MECANICA <input type="checkbox"/> ARCHIVO
<input type="checkbox"/> CON TALON DESPRENDIBLE <input type="checkbox"/> SIN TALON			NUM. DE HOJAS POR JUEBO		USO <input type="checkbox"/> PERMANENTE <input type="checkbox"/> TEMPORAL
CONSUMO MENSUAL		PROCEDIMIENTO DE ESCRITURA			
		<input type="checkbox"/> LAPIZ <input type="checkbox"/> PLUMA <input type="checkbox"/> MAO DE ESCRIBIR <input type="checkbox"/> OTRO CUAL:			
MARCA DE LA MAQUINA		ARCHIVADO O GUARDADO EN		TIEMPO DE ARCHIVO	
				MESES    AÑOS <input type="checkbox"/> INDEFINIDO	
LA FORMA CUMPLE CON EL OBJETIVO		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
EL TITULO ES ADECUADO		SUGERENCIA DEL TITULO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
EL TAMANO ES ADECUADO		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
EL PAPEL ES ADECUADO		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
EL TAMANO DE LA LETRA ES ADECUADO		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
ES CLARO EL LENGUAJE		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
SE JUSTIFICA EL NUMERO DE COPIAS		POR QUE NO			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
TIENE INSTRUCTIVO PARA SU MANEJO		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		LOS ESPACIOS DESTINADOS PARA LLENAR CON INFORMACION SON SUFICIENTES	







Para suprimir las copias que no se necesitan en la correspondencia de carácter repetitivo, conteste el cuestionario siguiente:

REQUIERE LA COPIA ANEXA

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su contestación es afirmativa favor de proporcionar los siguientes datos:

a) Se puede transferir esta copia a otra oficina

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- en caso afirmativo ¿a cuál?

\_\_\_\_\_

b) La copia le proporciona la información que requiere

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

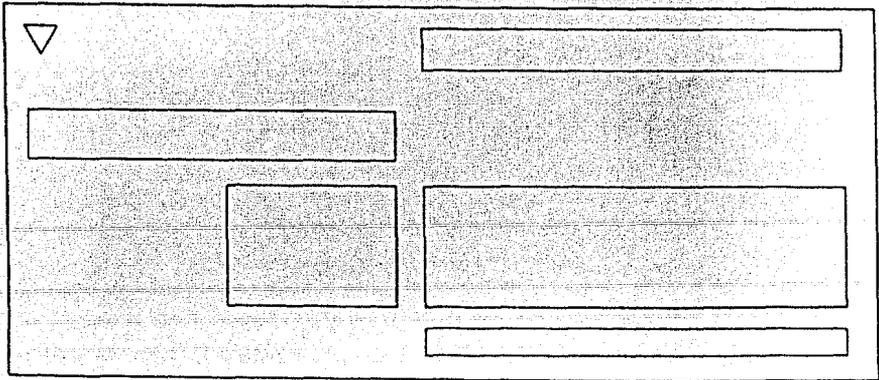
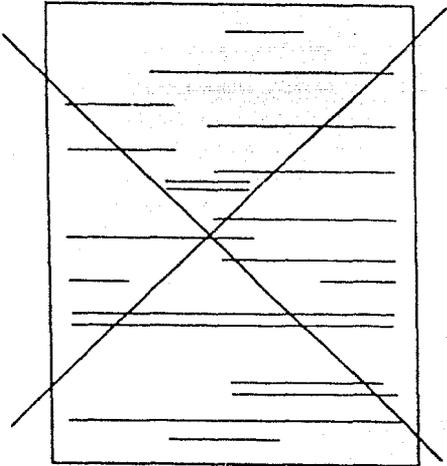
c) Podría eliminarse o mejorarse algo de este reporte?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

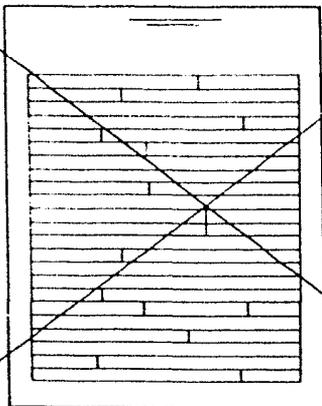
- en caso afirmativo, indique sus recomendaciones. -

OBSERVACIONES:

# AGRUPACION Y JERARQUIZACION

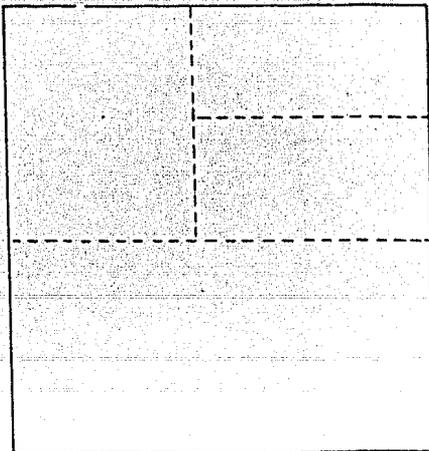


## C L A R I D A D

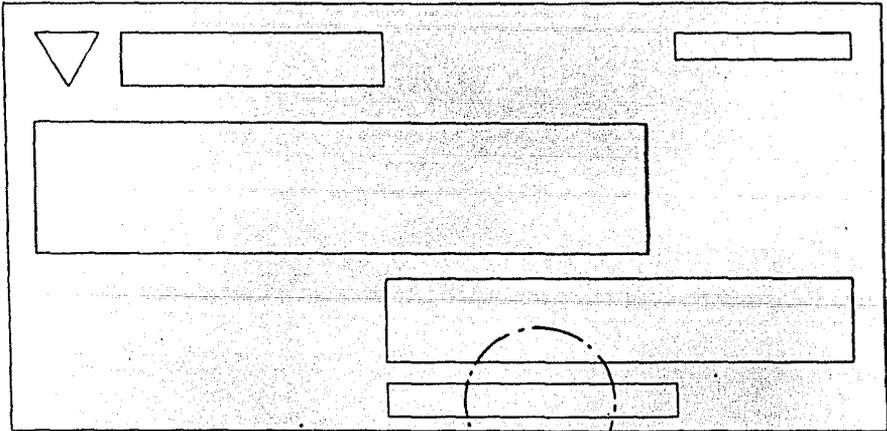


A diagram of a rectangular form with a clear layout of sections. The form contains a triangle icon in the top left, a small table with two columns and two rows in the top right, a table with two columns and four rows in the middle left, another table with two columns and three rows in the middle right, and a table with two columns and six rows in the bottom right.

# DIVISION MODULAR

I M A G E N R E S I D U A L



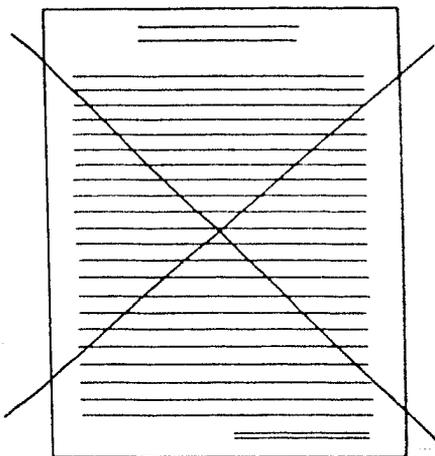
↓  
I M A G E N  
R E S I D U A L

# INDICE DE SATURACION

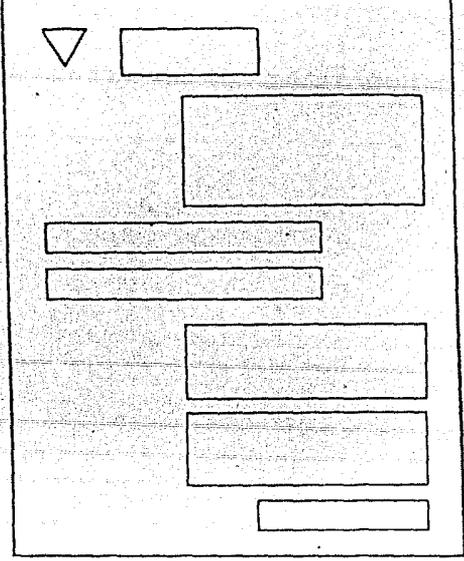
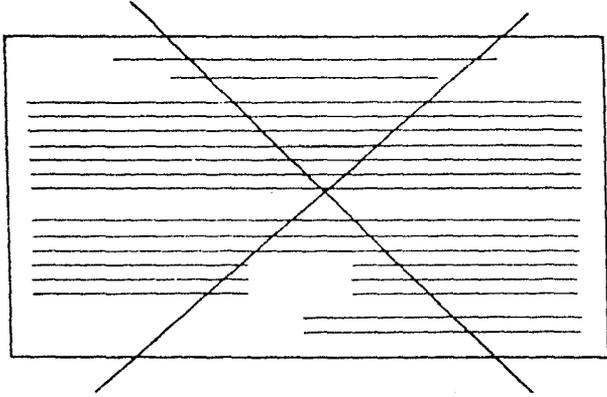
A rectangular form with a downward-pointing triangle in the top left corner. The rest of the form is filled with horizontal lines, suggesting a list or table. A large 'X' is drawn across the entire form, indicating it is to be discarded or is a placeholder.

A rectangular form with a downward-pointing triangle in the top left corner. The form contains several rectangular boxes for data entry: a small box in the top right, a large box in the middle left, a smaller box in the middle right, a large box in the bottom right, and a long thin box at the bottom left.

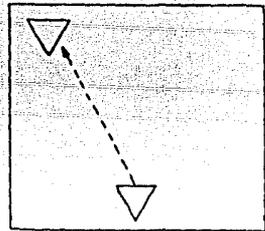
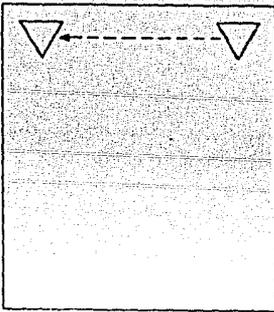
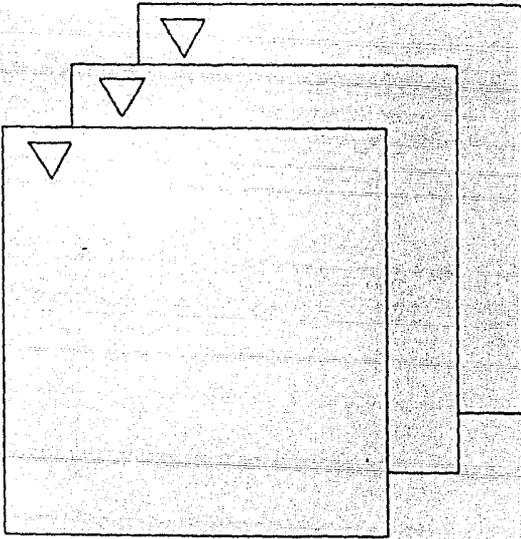
# MOVIMIENTO

A rectangular form containing several fields. In the top-left corner, there is a small downward-pointing triangle symbol. To its right is a small rectangular box. Further right is a larger rectangular box. Below these, there is a wide rectangular box spanning most of the width. Below that, there is another wide rectangular box, slightly offset to the right. At the bottom right, there is a small horizontal rectangular box.

R I T M O



U N I D A D



## Elaboración de Organigramas

Una de las técnicas más usadas como apoyo a la elaboración de manuales, es el desarrollo de organigramas que son diagramas que expresan gráficamente la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen, así como sus niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad supervisión y asesoría.

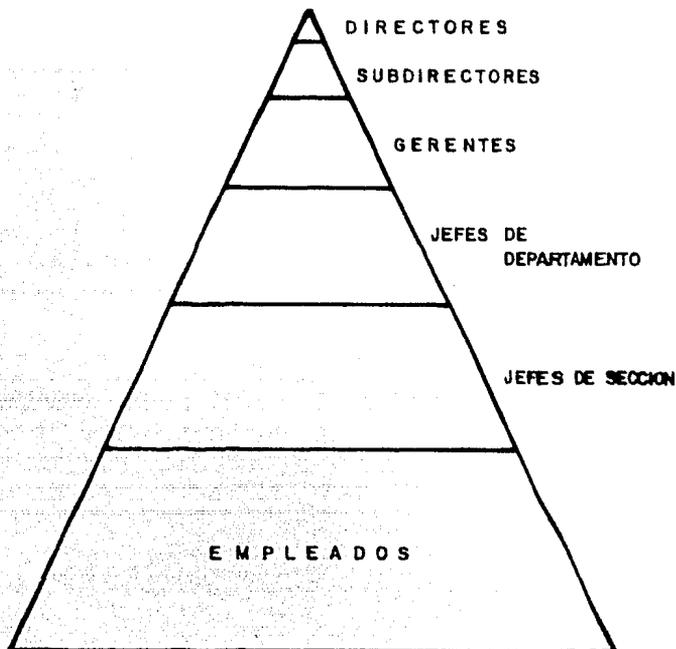
En conexión con los organigramas se puede emplear un manual de organización y pueden proporcionarse juntos todos los datos pertinentes.

Los organigramas se pueden dividir convencionalmente en organigramas maestros y organigramas complementarios los primeros muestran la estructura de la organización formal. Los segundos o complementarios representan exclusivamente un departamento o una unidad administrativa principal y dedica más detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones dentro de dicha área, ejemplos de ambos casos se presentan

en las páginas 186 y 187.

El arreglo aconstumbrado de un organigrama es mostrar las funciones principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en porciones sucesivas inferiores. La figura de la página 188 es un -- organigrama de arreglo convencional.

Las funciones que se desempeñen, su agrupamiento y sus relaciones entre una y otra quedan indicadas en la carta. Las líneas -- que unen los diversos bloques que representan a las funciones indican los canales de la autoridad formal. Las personas que desempeñan funciones en la parte superior del organigrama poseen la mayor autoridad formal, en tanto que los que se encuentran en la parte inferior, tienen la mínima, podríamos decir que las empresas como la -- sociedad tienen una estructura piramidal -- según se puede observar de la siguiente figura:

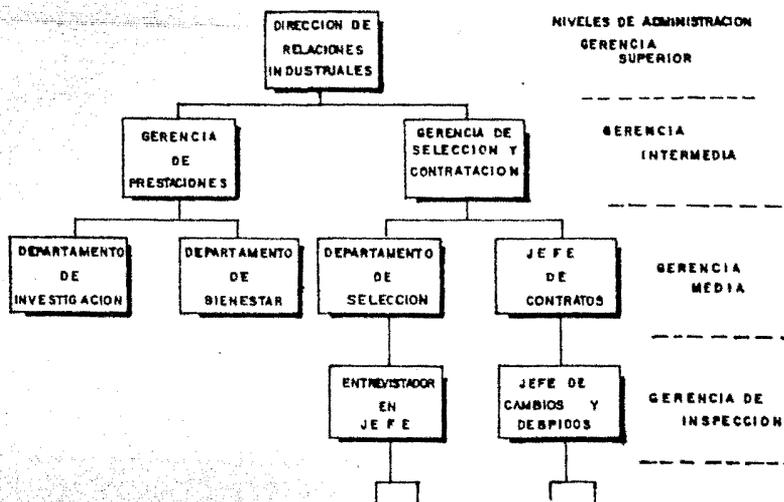


Las posiciones que ocupan un mismo nivel horizontal en un organigrama, por lo general tienen la misma importancia en el ejemplo de la página 186, todos los subdirectores tienen la misma importancia relativa, en la página 187, se observan a los gerentes a un mismo nivel que el del tesorero y un nivel más abajo al Departamento de Servicios Generales.

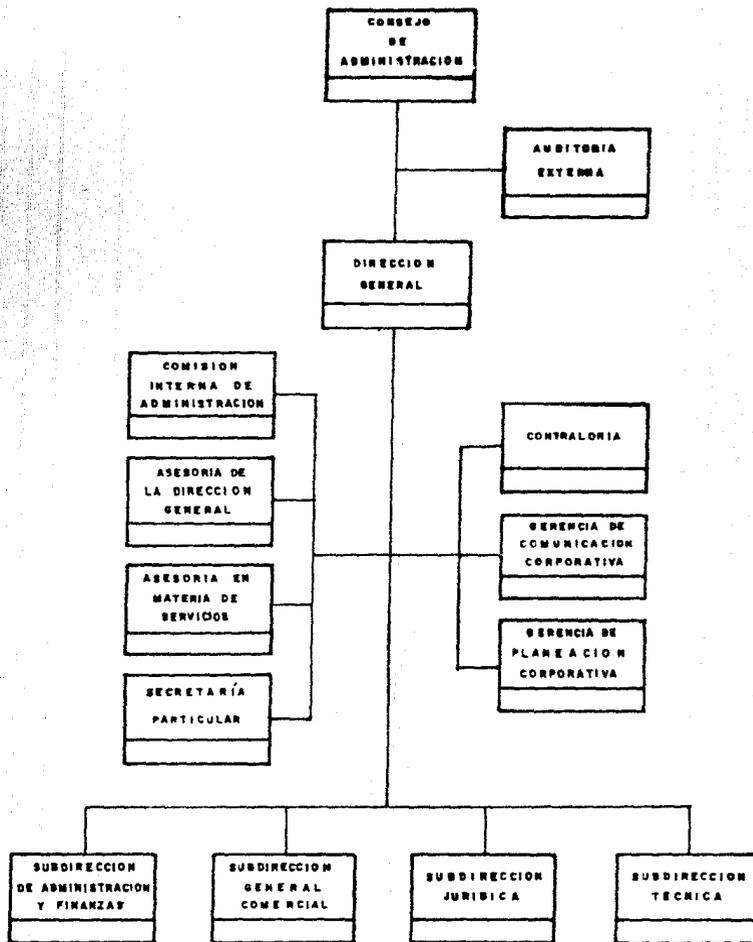
La costumbre usual para hablar de niveles administrativos, es la siguiente: nivel supremo, nivel alto, nivel medio de adminis--

tración y nivel de supervisión o vigilancia, reflejándose estos niveles en la posición - relativa en el organigrama.

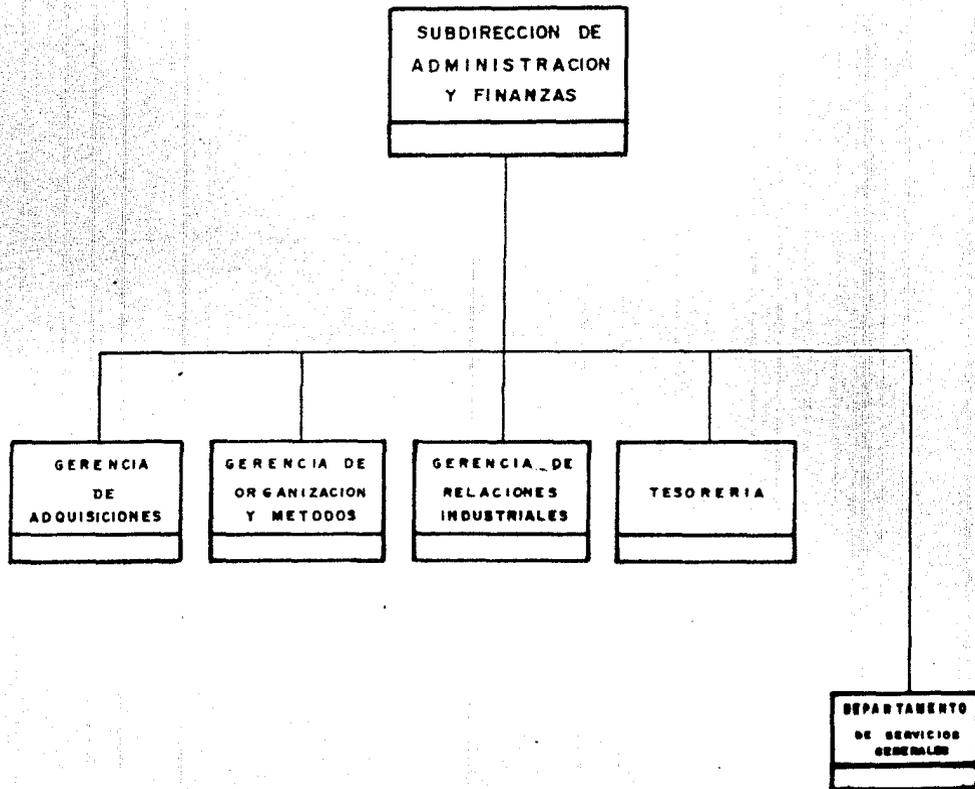
Cuando se habla de niveles de organiza- ción se refiere a las posiciones relativas en el organigrama tales como administra- ción superior, administración intermedia, administración media y administración su- pervisora, según se muestra en la siguien- te figura:



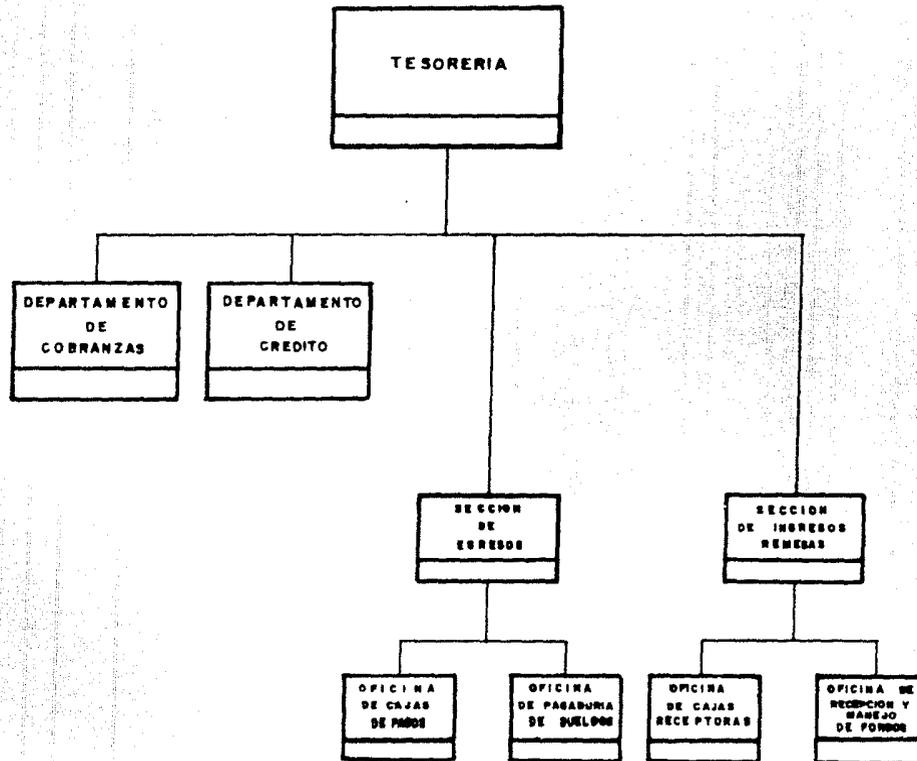
# ORGANIGRAMA MAESTRO



## ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO



# ORGANIGRAMA DE ARREGLO CONVENCIONAL



Existe otro nivel llamado Staff que es un órgano de asesoría, ubicado en cualquier nivel de la organización sin autoridad de línea y con funciones exclusivas de asesoría.

En la actualidad las empresas y el Gobierno utilizan los nombres de dependencia que más conviene a sus necesidades, debido a que no es estricto el uso estructural comúnmente utilizado, aunque una de las recomendaciones más aceptadas es el uso de identificación de dependencias a través de departamento, servicio, oficina, división, rama, sección y unidad.

#### Desarrollo de Organigramas de

(Izquierda a Derecha: u Hori-

zontal). -

En algunos organigramas se colocan las jerarquías supremas a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha, como se observa en la página 191.

En el desarrollo de izquierda a derecha los niveles de organización están representados por columnas verticales y la sucesión descen

diente de jerarquías por el movimiento de izquierda a derecha.

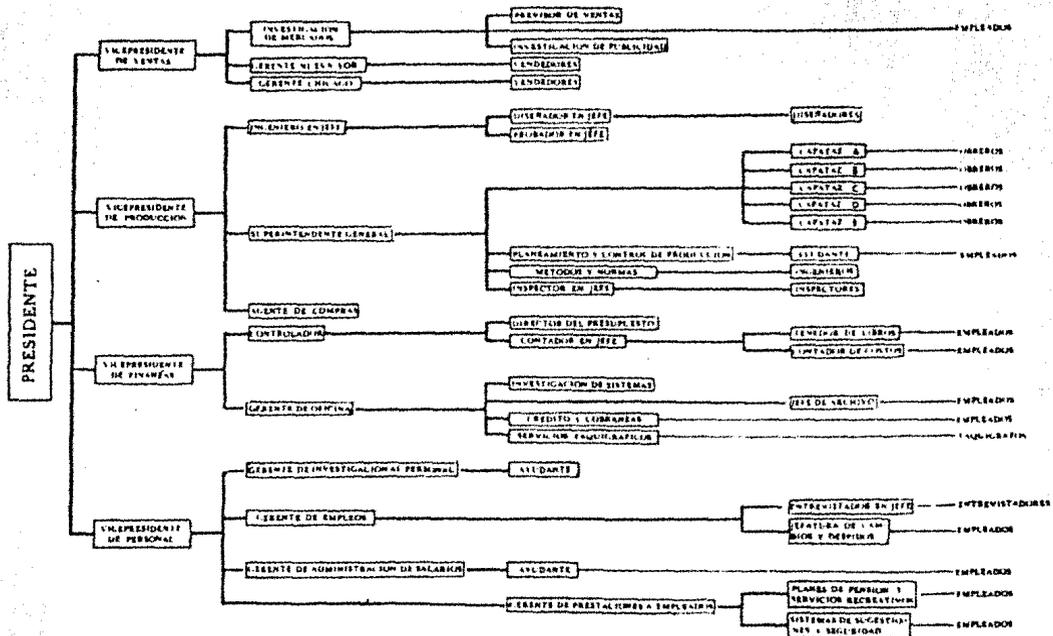
Las cartas de izquierda a derecha no son tan comunes como las de arriba hacia abajo, en las que las jerarquías superiores están arriba de las inferiores. Sin embargo los organigramas horizontales ofrecen las siguientes ventajas:

1. - Siguen el hábito normal de lectura que es de izquierda a derecha.
2. - Muestran claramente los diversos niveles de organización
3. - Simplifican la comprensión de la forma en que fluye la autoridad formal y de responsabilidad.
4. - Revelan rápidamente las áreas donde los niveles se omiten para los canales de autoridad.
5. - Indican tramos de autoridad
6. - Son fáciles de construir.

Desarrollo de Organigrama

Circular.

Otra representación gráfica de la estructura de una organización está hecha con un organi-



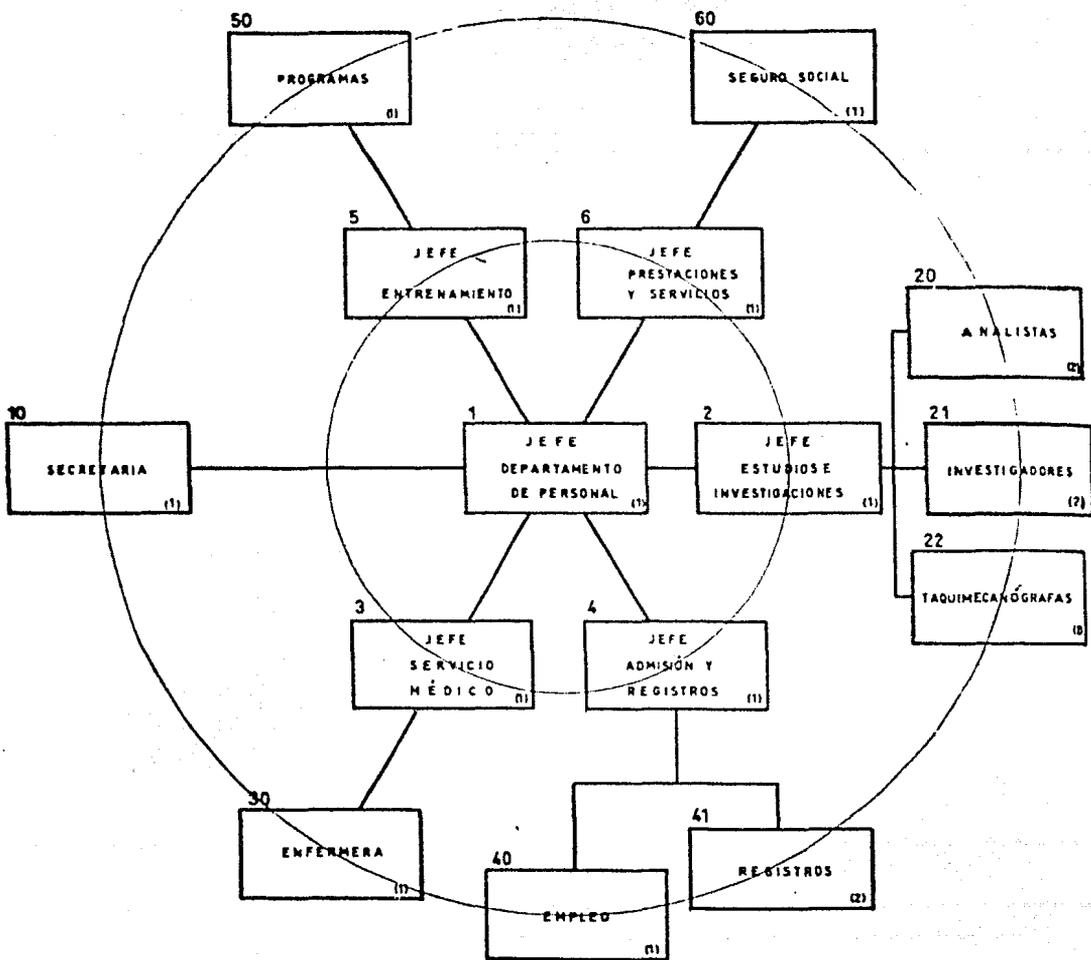
De izquierda a derecha

grama circular. En este tipo la posición suprema ocupa el centro de los círculos - concéntricos.

Las funciones que forman la estructura se agrupan alrededor de este centro, ---- mientras más importante sea la función -- más cerca estará del centro. Las posicio-- nes de importancia relativamente igual se localizan a la misma distancia del centro, esto es, en el mismo círculo concéntrico. Las líneas negras que unen los bloques que representan las funciones indican los canales de autoridad formal, lo mismo que en las cartas de organización convencionales. En la página 193, se puede observar un ejem-- plo.

Un organigrama concéntrico puede parecer confuso, a primera vista, por la costumbre ya arraigada de ver organigramas de forma común. Sin embargo, tienen ventajas que inducen a algunos gerentes a adaptarlos como son las siguientes:





1. - Dan una idea gráfica de cómo irradia la autoridad del Jefe Supremo, del -- centro a la periferia, en muchas di-- recciones.
2. - Muestra claramente las funciones de igual importancia relativa.
3. - Utilizan una sola dimensión o sea la - distancia del centro, para indicar la - importancia relativa funcional (se eli- minan las confusas designaciones de - "Debajo de" y "Arriba de").
4. - Elimina conceptos desagradables tales como: el de que alguien está "en el fon- do" y otro "en la cúmbre" de la organi- zación, puesto que la carta concéntrica puede ser vista desde cualquier direc- ción.

#### Uso de los Títulos

El uso inadecuado de los títulos en los pue- tos clave se elimina con los organigramas, dichos títulos deben reunir dos requisitos: - uno ayudar a identificar y a definir la natu- raleza del trabajo, su importancia relativa

y su autoridad y otro es indicar que la persona que ostenta el título es competente y adecuado para el puesto.

Ahora bien, las empresas pueden sugerir el título más adecuado según sus necesidades. Por ejemplo un ejecutivo a cargo de -- las ventas puede denominarse Gerente de - Ventas, Gerente General de Ventas, Director de Distribución o Vicepresidente a cargo de las Ventas.

### Identificación Departamental

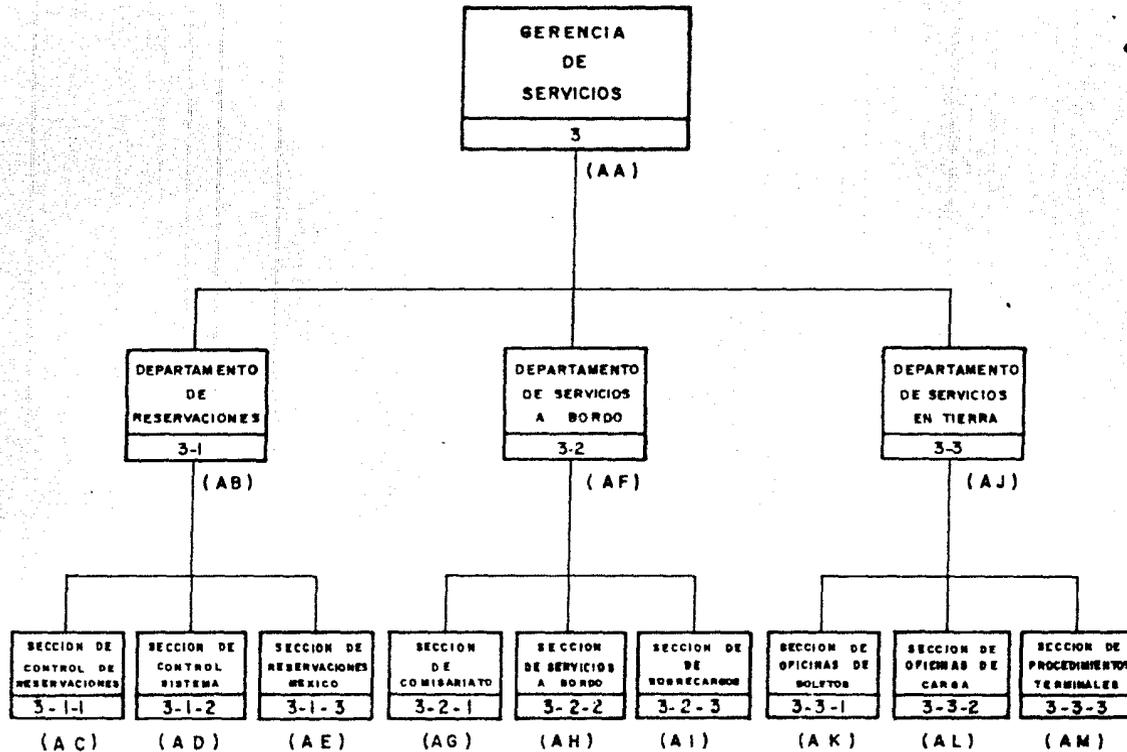
Las organizaciones tienen invariablemente - necesidad de enviar comunicaciones escritas, ya sean internas o externas, por tal motivo es muy recomendable que en los organigra-- mas se incluyan las claves departamentales correspondientes a cada unidad administrati- va y sus dependencias, estas claves pueden - ser numéricas o alfabéticas según la costum- bre de las empresas y se usa para envío de - memoranda, emisión de circulares, boletines avisos obien para el despacho de cualquier a-- sunto.

Como ejemplo de su uso, observemos la figura de la página 198 si el Departamento de Servicios a Bordo, desea enviar un memorándum a otra dependencia utilizando una clave numérica, su número de referencia se compondría de la siguiente forma: anotaríamos su número de clave 3-2. En seguida su consecutivo de control de emisión del año o período correspondiente 028 y finalmente el año en que se vive 79, en síntesis el número de referencia quedaría como sigue: 3-2/028/79. Si se pretendiera utilizar el sistema alfabético, únicamente se cambiará el 3-2 por los dígitos (AF) que como se observará en la figura citada, es el que en secuencia lógica le corresponde al Departamento de Servicios a Bordo y su número de referencia sería así: AF/028/79.

#### Ventajas de los Organigramas

En síntesis las ventajas que brindan este tipo de apoyos administrativos son los siguientes:

# IDENTIFICACION DEPARTAMENTAL



- Los funcionarios que preparan o ayudan a preparar organigramas adquieren un conocimiento más íntimo de su organización y se esfuerzan por formular la mejor estructura posible.
- Ayudan a descubrir actividades superpuestas y se eliminan las duplicidades.
- Estimulan el interés y facilitan el estudio de la estructura de la organización formal.
- Facilitan mucho el entrenamiento de quién ocupa un puesto y de su sucesor.
- Sirven como fuente autorizada de información, proporcionando respuestas oficiales a las preguntas sobre la organización.
- Pueden liquidarse las disputas sobre jurisdicción y puede obtenerse información sobre quién ejecute una tarea determinada.
- Sirven para poner de relieve los aspectos de cada puesto que los gerentes superiores consideran importantes.
- En ocasiones adquieren la condición de la misma administración en vez de ser auxiliares de ésta.

#### Desventajas de los Organigramas

- En ocasiones no aseguran una buena estructura de organización formal o una buena administración.
- Hay que mantener actualizado el material
- Las relaciones complejas suelen simplificarse demasiado; no se toma totalmente en cuenta la existencia de grupos informales en la organización y la existencia de líneas informales de comunicación.

Como conclusión podemos decir que un organigrama y un Manual de Organización, no incluyen y no pueden incluir todo lo que afecta a la estructura formal de la organización.

## Análisis y Descripción de

### Puestos

Con mucha frecuencia los Manuales General, de Organización, de Procedimientos o de Contenido Multiple, se ven complementados por descripciones de puestos, por tal motivo, este punto tiene la finalidad de enunciar en qué consiste esta técnica y sus sistemas de aplicación más comunes.

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25, Fracción III, indica que deben hacerse constar por escrito: "El servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Por otro lado, el Artículo 47, Fracción XI, dice: que una causa de rescisión de las relaciones de trabajo, sin responsabilidad para el patrón es: "Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, -- sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo controlado . Como se podrá observar la base legal casi exige a las empresas y patrones a clarificar las actividades de cada uno de sus puestos.

Se considera que el análisis de puestos, es un método de investigación que sirve para conocer la descripción y la especificación de un puesto determinado de trabajo; cuyo objetivo es especificar qué debe hacerse en el puesto y qué falta para hacerlo bien, entendiéndose que puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y -

condiciones que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.

#### Definición del Análisis de Puestos

Método de estudio, cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo; los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que priven en el sistema donde se encuentra ubicado.

#### Definición de Descripción del Puesto

Es la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupa ese puesto, dividiéndose en genérica y específica.

La descripción genérica (también conocida como definición), consiste en una breve explicación de las actividades más características del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

La descripción específica consiste en la exposición detallada de las operaciones que se deben realizar en el puesto; separando las actividades por su orden cronológico o por su agrupamiento de frecuencias: diarias o constantes; frecuentes o periódicas y eventuales, etc.

#### Procedimiento para el Análisis de Puestos

- a) Definición y objetivo que se persigue o sea la información relativa a encabezado o identificación, descripción, requisitos, relaciones y actualización de los diversos puestos existentes en la institución.

El objetivo se traduce en el incremento de la eficiencia y productividad en la organización y funcionamiento de la empresa, fundamentalmente en la administración de personal, prestándose especial atención a aspectos de selección, capacitación y desarrollo.

- b) Nombramiento del responsable del proyecto.

Se deben tomar en cuenta para la elección,

el nivel jerárquico de los candidatos, conocimientos acerca de análisis y valoración de puestos, experiencia en la aplicación de estas técnicas y tiempo - que pueda dedicar a la elaboración del proyecto. La función del responsable -- será de coordinador y orientador de esfuerzos de las personas que intervienen.

c) Elección del Arca de Intervención:

Si se trata de toda una Empresa, el análisis abarcará desde los niveles de decisión más altos, hasta los más bajos niveles operativos; si se trata de un sólo órgano de la Empresa serán los puestos equivalentes.

d) Elaboración de la Relación de Puestos:

Basándose en el Manual de Organización de la Empresa y en los registros de personal, nómina y censo de recursos humanos, se formulará una relación de puestos a analizarse.

- e) Después de haber obtenido la lista -- completa de los nombres o identificaciones de los puestos, revisarla, tratando de combinar dos o más bajo el mismo título y decidir los títulos estandard. Si existe el menor motivo de duda respecto a la posibilidad de combinar trabajos semejantes bajo un mismo nombre o respecto a la elección -- del nombre más adecuado, es preferible analizar por completo tales trabajos y decidir posteriormente las posibilidades de su agrupación bajo un mismo rubro.
- f) Antes de iniciar los análisis de los --- puestos de alguna dependencia determinada ponerse de acuerdo con el Jefe de la misma, revisando con él el programa que se pretende llevar a cabo, hasta que se tenga la seguridad de que lo han asi-- milado y aprobado. También conviene discutir el método previsto para conseguir la información referente a los análisis --

cualquiera que sea el sistema adoptado; en ocasiones será conveniente organizar un curso sobre "Análisis de Puestos" para todos los jefes de la Empresa, a fin de unificar su criterio, darles información necesaria y disipar sus dudas y reticencias en relación a la conveniencia, oportunidad, etc., del sistema, --- proporcionarles la oportunidad de que manifiesten sus ideas y den su aportación al trabajo en concurso o conjunto.

- g) Obtener información sobre quiénes considera cada Jefe como los empleados más aptos para proporcionar información respecto a los diversos trabajos y pedir ser presentado con ellos, es otra de las tareas previas que debe realizar el Analista o el Encargado de la Valuación.
- h) En seguida habrá que conseguir la mayor cantidad de información de tales personas, siguiendo el método previsto o establecido para el caso, y cifiendose en todo a los principios fundamentales de la entre

vista. Es necesario observar que en este período de preparación, no se trata únicamente de obtener información, sino inclusive, de ganar la confianza y la cooperación del entrevistado, para poder después lanzarse de lleno al trabajo de análisis general.

- i) Una vez agotado lo anterior, pero sin antes proceder a realizar el trabajo de análisis de puestos en todo el universo fijado para tal efecto.
- j) Con los datos obtenidos, preparar un borrador de las descripciones y especificaciones de los puestos, para comentarlo con los jefes interesados, a fin de ajustarlos lo más posible a la realidad. Es probable que si existe el sindicato es tará también interesado en intervenir en este aspecto.
- k) Proceder finalmente a formular el análisis definitivo en las formas o machotes previamente acordados; hacer tantas co

pias como exija la realización del objetivo y guardar en los archivos correspondientes las mismas o detenerlos en archivos transitorios para su utilización posterior.

- 1) Es de desear que previamente a la implantación del sistema se le dé toda la publicidad que el caso amerite, a efecto de que el personal sepa qué se va a hacer, cómo, cuándo y por qué debe hacerse. La emisión de estas actividades puede dar al traste con el sistema o sólo proporcionar beneficios relativos.
  
- m) En los casos en que exista un sindicato, será preciso y conveniente discutir con los mismos la implantación del sistema, hasta ganar su voluntad para tal efecto. Actuar en forma contraria es desaconsejable, por los sentimientos contrarios que seguramente se habrán de suscitar máxime si las relaciones laborales son tirantes o poco satisfactorias.

Normas que Rigen la Observación y la Entrevista:

1. - Preséntese, exponga con brevedad los propósitos de su visita, proporcione las explicaciones particulares necesarias y responda a todas las preguntas.
2. - Ajústese en todo lo posible a su guía o esquema de la entrevista, pero tenga en cuenta que muchos aspectos de la investigación no tienen porqué seguir un orden riguroso.
3. - Formule las preguntas con claridad -- pero no las dé por contestadas hasta que esté seguro de que fueron también claramente comprendidas.
4. - Procure tener buen tacto y demuestre interés en lo que el empleado le dice. Escuche con atención.
5. - No haga ninguna promesa; no dé opiniones respecto al posible valor o importancia del puesto; no haga la menor sugerencia respecto a los resultados de los análisis, ni en lo general, ni en lo particular del puesto, los sistemas, -- etc.

- . - Describa el puesto tal como lo observa, sin atender a la capacidad del trabajador, ni a ningún personal prejuicio u opinión propios, pero escuchando la réplica o las observaciones del interesado.
- 7. - Asegure al empleado que podrá comprobar, verificar y corregir la descripción que le corresponda, antes de ser definitivamente aceptado.
- 8. - Agradezca la cooperación del empleado.
- 9. - Tenga presente que, en síntesis, el propósito de toda entrevista es triple:
  - a) Obtener información
  - b) Proporcionar información
  - c) Ganar un amigo

Todo ello en la medida prudente y necesaria.

Principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones del puesto:

- 1. - Trate de exponer los deberes implicados en una manera ordenada y lógica. Siempre que existe un ciclo bien definido de trabajo, se pueden describir las obligaciones comprendidas en un orden correcto y cro-

nológico. Es común expresar los deberes, agrupados por su frecuencia y de no todos por su importancia.

- 2.- Exponga con claridad y concisión cada requisito por separado, sin caer en -- detalles minuciosos que conviertan la descripción en un análisis de tiempos y movimientos.
- 3.- Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como: "examina" "ejecuta", "utiliza, etc.
- 4.- Use términos cuantitativos siempre que sea posible. En vez de "Empujar un carrretón cargado" diga "Empujar un ca--rrretón con planchas de acero que pesan entre 100 y 300 kilos".
- 5.- Evite las vaguedades: use términos concretos. En vez de decir que un operario hace "modelos" diga que el operario -- "Modela las matrices utilizando instru--mentos para trabajar madera y herra--mientas de mano adecuadas".
- 6.- Exponga los deberes como tales, posponiendo la formulación de los requeri---

mientos para la "especificación". Diga, sin embargo "manipula una calculadora automática" en lugar de anotar "debe ser capaz de manipular una calculadora automática".

7. - Evite toda generalización. En lugar de decir "está encargado del almacén" especifique todas las actividades que debe realizar para tal efecto. Evite utilizar palabras como "atiende", "maneja", "prepara", etc., a menos que a continuación de ellas se pueda aclarar el significado exacto. "Maneje formas de contabilidad", debe sustituirse, en todo caso, por: "Maneja las pólizas de diario y caja, para su debido archivo".
8. - Siempre que sea posible indique o haga una estimación del porcentaje del tiempo total que requiera cada actividad, especificando si los deberes que comprenda son frecuentes, habituales o incidentales.

9. - La palabra "puede", no debe emplearse cuando se refiera a la ejecución de determinadas obligaciones "puede sustituir al jefe cuando éste se ausente"; si esto es una actividad normal debe decir: "Sustituye al Jefe cuando éste se ausenta".

En general, no conviene tipificar por completo las descripciones y especificaciones de los puestos, porque con ello sólo se consigue darles una inflexibilidad que indudablemente entorpece la libre expresión de opiniones respecto a los rasgos más destacados de la tarea de describir; sin embargo, cuanto más se apegue a los principios esbozados en los párrafos anteriores, más fácil resultará la preparación y aplicación de las descripciones y especificaciones.

**Análisis de Puestos Ejecutivos y Directivos:**

Es obvio que todo lo expuesto antes, debe ser útil para toda clase de puestos que se quieran analizar; sin embargo, cuando se trata de puestos menos tipificados y más genéricos, como los que se encargan a los principa-

les funcionarios de una empresa, no siempre es fácil utilizar una forma tan prolija como las utilizadas para puestos inferiores. Por tal motivo es necesario hacer ajustes como los siguientes:

- Elaboremos simplemente una lista de funciones o actividades que se deban cumplir en el puesto, sin preocuparnos poco ni mucho del orden, la clase o la intensidad de las mismas
- Por otro lado, si no podemos adoptar definitivamente el orden ni los apartados utilizados en cuestionarios convencionales, podremos adoptar una especificación equi-  
pada por requerimientos administrativos: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; o bien por otros requisitos, ta-  
les como: límites de autoridad, relaciones de organización, información, control ej-  
ercido, estándares de operación, niveles de actividades, etc., esencialmente lo que debe de cambiar es la descripción específica. Como conclusión podemos decir que las técnicas de análisis y descripción de puestos --

nos permiten obtener los siguientes beneficios:

- a) Evitar el uso de nombramientos que no corresponden a las actividades reales del personal.
- b) Solventar la falta de criterios para la selección y desarrollo del personal.
- c) Es pauta para obtener programas de -- actualización y capacitación.
- d) Elimina o en su caso se concientiza sobre la diferencia en sueldos para personal que ocupa puestos similares o afines.
- e) En general ayudan en la eliminación de -- desajustes entre horarios, responsabilidades, sueldos, nombramientos, etc.

Para facilitar este interesante punto, a continuación se podrán apreciar algunos ejemplos de cuestionarios utilizados en la técnica de -- análisis y descripción de puestos; siendo tan sencillos o complicados según las necesidades y características de las empresas y lo que de ellos pretendan obtener.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Designación del puesto: Oficial de sueldos      Grado 4      Código No. 10011010

Bajo la supervisión del supervisor de sueldos y la dirección general del contador general, cumple las obligaciones necesarias para preparar la nómina semanal, su contabilización y la documentación resultante de las reglamentaciones oficiales y gremiales.

Obligaciones específicas:

1. Prepara la nómina semanal
  - a. Reconcilia las liquidaciones semanales
  - b. Verifica todas las tarjetas horarias
2. Prepara las liquidaciones de impuestos sobre sueldos
3. Prepara las liquidaciones de cargas sociales
  - a. Reconcilia los datos de cargas sociales
  - b. Prepara vales para pagos de bonificaciones
4. Mantiene legajos confidenciales de empleados
  - a. Contesta correspondencia relativa a solicitudes de pagos por incapacidad y desempleo
5. Mantiene un archivo de contratos colectivos de trabajo
6. Reconcilia la nómina con los estados de cuenta bancarios
7. Calcula los costos laborales de los vendedores
8. Prepara estudios de oportunidad económica
9. Prepara informes de participación en las ganancias
10. Colabora en el cierre trimestral de libros

Condiciones:

Por lo general se requiere instrucción secundaria, un año de experiencia en un puesto de oficina que exija el uso de la aritmética. Mecanografía, por lo menos 40 palabras por minuto. Debe ser capaz de realizar cálculos rápidos y precisos mediante el uso de diversas calculadoras. Discreto para responder a averiguaciones externas sobre empleados presentes o antiguos, especialmente si se trata de asuntos financieros. No tiene funciones de supervisión, pero puede dar capacitación en el empleo a empleados nuevos en el departamento de sueldos.

Análisis:

El puesto será analizado anualmente en cuanto a su ámbito y contenido. El análisis será más frecuente si hubiera un cambio sustancial en el personal empleado o si las dependencias oficiales exigieran la presentación de nuevos informes.

## GUIA BASICA PARA LA RECOPIACION DE DATOS

"B" (Hasta cuarto nivel)

## I N D I C E :

## IDENTIFICACION

1. ACTIVIDADES
2. FACULTADES
3. RESPONSABILIDADES
  - 3.1 Coordinación Ejercida
  - 3.2 Dirección Recibida
  - 3.3 Manejo de Valores
  - 3.4 Información Confidencial
  - 3.5 Relaciones
4. CREATIVIDAD
5. CRITERIO
6. ESPECIFICACIONES
  - 6.1 Habilidades y Cualidades
  - 6.2 Experiencia
  - 6.3 Escolaridad y Conocimientos
  - 6.4 Idiomas
7. CONDICIONES Y RITMO DE TRABAJO
8. DATOS COMPLEMENTARIOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Subdirección: \_\_\_\_\_

Gerencia: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_

Le reportan: \_\_\_\_\_

Firma de conformidad: \_\_\_\_\_

Vo. Bo.: \_\_\_\_\_

1. **ACTIVIDADES:**

¿ En qué consiste brevemente su trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿ Existen actividades que por su naturaleza requieren constancia? --  
mencione las inherentes a su puesto.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. FACULTADES

¿Qué tipo de conflictos se presentan con mayor frecuencia? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los medios usados para detectar la desviación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de medidas correctivas aplica? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Y hasta qué punto son corregibles las desviaciones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de responsabilidad comparte? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de autoridad delega? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿A qué puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Con qué finalidad? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 3. RESPONSABILIDADES:

## 3.1 Coordinación Ejercida

¿Coordina en forma inmediata? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántos y cuáles puestos son? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Coordinan en forma indirecta? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántos y cuáles puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo dirige? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Por medio de juntas \_\_\_\_\_
- Por reportes escritos \_\_\_\_\_
- Viendo personalmente el trabajo \_\_\_\_\_
- Sólo si hay problema \_\_\_\_\_

¿Cuál es la forma de integrar las actividades para el cumplimiento de los objetivos planeados de su área y lograr una labor de grupo?

---



---



---



---

¿El personal que labora bajo su supervisión conoce los objetivos de su área? \_\_\_\_\_

¿Los comprende? \_\_\_\_\_

¿Los acepta? \_\_\_\_\_

¿De qué manera se da cuenta usted? \_\_\_\_\_

---



---

¿Usted es responsable sobre la disciplina del personal? \_\_\_\_\_

---



---

¿Directamente? \_\_\_\_\_

¿Las sanciones que se aplican son su responsabilidad? \_\_\_\_\_

---



---

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---



---

## 3.2 Dirección Recibida:

¿Reporta por objetivos o por actividades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué medios? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Y cada cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 3.3 Manejo de Valores:

Dinero \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_

Documentos \_\_\_\_\_ Al portador \_\_\_\_\_

Nominativo \_\_\_\_\_

¿Cómo los maneja?

Los revisa \_\_\_\_\_

Los firma \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia los maneja? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 3.4 Información Confidencial:

¿Tiene acceso a datos que no todo el personal debe conocer?

\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de datos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Plantas de personal \_\_\_\_\_

- Tabuladores \_\_\_\_\_

- Nómina \_\_\_\_\_

- Costos \_\_\_\_\_
- Investigaciones \_\_\_\_\_
- Registros contables \_\_\_\_\_
- Nuevos proyectos \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

3.5 Relaciones:

Contactos dentro de la dependencia:

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con otras dependencias de la Empresa (Abastecimientos, Relaciones Industriales, otras) para proporcionar información, recibir información, discutir, decidir, planear, etc.

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

## Contactos externos

Con sindicato (Cuál) \_\_\_\_\_

Para\* \_\_\_\_\_

Con pasajeros \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Con agencias \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Gobierno \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Público \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Proveedores \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Contratistas \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Empresas \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Similares \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_

\*Para: proporcionar informes, recibir informes, discutir, --  
asesorar, comprar, vender, otros.

## 4. CREATIVIDAD

¿En cuáles de sus actividades hay más posibilidades de sugerir o --  
modificar?

---



---

¿Y en cuáles hay más posibilidades de crear?

---



---

## 5. CRITERIO

¿Cuáles de sus actividades requieren de una decisión coordinada?

---



---

¿Y con quién?

---



---

Para que el objetivo se realice ¿qué papel juegan sus decisiones?

---



---

## 6. ESPECIFICACIONES

## 6.1 HABILIDADES Y CUALIDADES

¿Qué tipo de habilidades o cualidades considera usted que se  
requieren en su puesto?

---



---



---

_____	Facilidad de palabra	_____	Capacidad de decisión
_____	Memoria de detalles	_____	Habilidad para inves- tigar.
_____	Sociabilidad	_____	Autonomía

\_\_\_\_\_ Espírita crítico                      \_\_\_\_\_ Capacidad de concen-  
tración

\_\_\_\_\_ Imparcialidad                      \_\_\_\_\_ Memoria visual o au-  
ditiva

## 6.2 Experiencia:

¿Cuánto tiempo se requiere de experiencia para desempeñar las labores de su puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿En qué puestos o áreas puede adquirir esa experiencia? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Esta experiencia debe ser adquirida dentro de la Empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 6.3 Escolaridad y Conocimientos:

Conocimientos que se requieren:

\_\_\_\_\_ Carrera profesional, ¿Cuál es? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Postgrado

\_\_\_\_\_ Cursos de especialización, ¿Sobre qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6.4 Idiomas:

¿Para la realización de sus labores se requiere el conocimiento de algún idioma? \_\_\_\_\_

¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

¿Por qué lo (s) necesita? \_\_\_\_\_

¿Qué tanto y cómo los utiliza? \_\_\_\_\_

7. CONDICIONES Y RITMO DE TRABAJO

¿En qué sitios lleva a cabo normalmente sus actividades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Calle \_\_\_\_\_ Otros

\_\_\_\_\_ Oficinas

¿En cuál de estos sitios pasa la mayor parte del tiempo? \_\_\_\_\_

¿Sus funciones requieren el realizar viajes de trabajo? \_\_\_\_\_

8. DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Para llevar a cabo las funciones de su puesto, se requiere una determinada edad o sexo? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

En el desarrollo de sus actividades, ¿requiere de permisos, licencias, pasaportes, fianza o autorización? \_\_\_\_\_

Persona analizada: \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Analizó: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

( EL LLENADO SERA A TIRTA Y CON LETRA DE BOLDE )

### DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

<b>I. CLASIFICACION</b>		<b>I. IDENTIFICACION</b>		FECHA	
				DIA	MES
				AÑO	
CATEGORIA			PUESTO		
AUTORIDAD	DIRECTIVO <input type="checkbox"/>	STAFF <input type="checkbox"/>	EJECUTIVO <input type="checkbox"/>	OPERATIVO <input type="checkbox"/>	
TIEMPO DE TRABAJO	TURNO	JORNADA	HORARIO		
		DE	HRS	DE	HRS A
REMUNERACION	SUELDO TABULAR	PRESTACIONES		TOTAL	
	\$	\$		\$	

<b>2. ADSCRIPCION</b>	
DEPENDENCIA	GERENCIA
DEPARTAMENTO	SECCION U OFICINA
DOMICILIO LABORAL	

<b>3. RELACION DIRECTA</b>		
ASCENDENTE	PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	PUESTO INMEDIATO SUPERIOR
DESCENDENTE	PUESTO SUBORDINADO DIRECTO	PUESTO INMEDIATO INFERIOR
COLATERAL		
PUESTOS AFINES		

<b>4. RECURSOS A SU CARGO</b>	
HUMANOS No. _____	DESCRIPCION MATERIALES _____
FINANCIEROS \$ _____	
MATERIALES SI ( ) NO ( )	

<b>5. MEDIOS MATERIALES Y EQUIPO REQUERIDO</b>	
POR EL PUESTO _____	
_____	
_____	

<b>6. INSTRUCCION</b>		<b>II. REQUISITOS</b>	
NIVEL NECESARIO	GRADO	DOCUMENTOS	
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA			
ADMINISTRATIVA	E S P		
TECNICA O ESPECIAL			
PROFESIONAL		CARRERA	

7- OTROS CONOCIMIENTOS

IDIOMAS	HABLA	TRADUCE	ESCRIBE	CURSOS ESPECIALES
INGLES				
FRANCES				
OTROS _____				

MB = MUY BIEN      B = BIEN      E = ELEMENTAL (ESCALA DE CONOCIMIENTO)

8 EXPERIENCIA NECESARIA

AREA		DESCRIPCION	ANTIGUEDAD
EXTERNA	TECNICA (1)		
	ADMINISTRATIVA (2)		
	COMERCIAL (3)		
	FINANCIERA (4)		
INTERNA	TECNICA (1)		
	ADMINISTRATIVA (2)		
	COMERCIAL (3)		
	FINANCIERA (4)		

9- DOCUMENTOS OFICIALES REQUERIDOS POR EL PUESTO

TIPO	DE	OTORGADO POR
PERMISOS ( )		
LICENCIAS ( )		
PASAPORTE ( )		
OTROS _____ ( )		

10- ESFUERZO REQUERIDO

DESCRIPCION	INTENSIDAD			FRECUENCIA		
	BAJA	NORMAL	LETRA- SUPLEN	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL
FISICO						
SENSORIAL						
MENTAL						
VISUAL						
AUDITIVO						
TACTIL O TERMICO						
OLFATIVO						
INTELLECTUAL						
MEMORIA						
CREATIVIDAD						
DECISION						

11- LAPSO ESTIMADO DE ADAPTACION EN EL PUESTO

\_\_\_\_\_

12- PERSONALIDAD

<input type="checkbox"/> BUEN TRATO	<input type="checkbox"/> CAPACIDAD DE EXPRESION ADECUADA	<input type="checkbox"/> RESPONSABILIDAD E INICIATIVA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA RELACIONARSE	<input type="checkbox"/> TACTO Y CRITERIO	<input type="checkbox"/> AMBICION	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA TRABAJAR EN GRUPO	<input type="checkbox"/> DISCRECION	<input type="checkbox"/> ACEPTACION DE AUTORIDAD	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ADAPTABILIDAD	<input type="checkbox"/> DINAMISMO	<input type="checkbox"/> DON DE MANDO	<input type="checkbox"/>



IV. FACULTAD

17. CLASIFICACION

¿ EL PUESTO IMPLICA AUTORIZAR ? SI ( ) NO ( )	F R E C U E N C I A			MEDIOS QUE UTILIZA
	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	
- TIEMPO EXTRA ( )				- FORMAS ESPECIALES ( )
- PERMISOS AL PERSONAL ( )				- REPORTES ( )
- ANTICIPOS DE SUELDOS ( )				- ESCRITOS ( )
- PASES Y DESCUENTOS ( )				- VERBALMENTE ( )
- GASTOS A COMPROBAR ( )				- OTROS ( )
- SALIDAS DE ALMACEN ( )				
- REPARACIONES EXTERNAS ( )				
- REPARACIONES INTERNAS ( )				
- CREDITOS INTERNOS ( )				
- ¿ DE QUE TIPO ? _____				
- CREDITOS EXTERNOS ( )				
- ¿ DE QUE TIPO ? _____				
- OTROS _____ ( )				

18. DISTRIBUCION

¿ QUE FACULTAD DELEGA ?	¿ A QUE PUESTOS ?

V. ACTIVIDADES

19. COORDINACION DEL TRABAJO

¿ COORDINA EN FORMA DIRECTA EL TRABAJO ? SI ( ) NO ( )	¿ A QUE PUESTOS ? _____ _____ _____
¿ COMO ES LA COORDINACION ? - POR MEDIO DE JUNTAS ( ) - POR REPORTES ESCRITOS ( ) - VIENDO PERSONALMENTE EL TRABAJO ( ) - SOLO SI HAY PROBLEMAS ( )	¿ CON QUE PERIODICIDAD ? - DIARIA ( ) OTROS ( ) ESPECIFIQUE _____ - SEMANAL ( ) _____ - MENSUAL ( ) _____

¿ COORDINA EN FORMA INDIRECTA EL TRABAJO ? SI ( ) NO ( )	¿ A QUE PUESTOS ? _____ _____ _____
¿ COMO ES LA COORDINACION ? - POR MEDIO DE JUNTAS ( ) - POR REPORTES ESCRITOS ( ) - VERBALMENTE ( )	¿ CON QUE PERIODICIDAD ? - SEMANAL ( ) OTROS ( ) ESPECIFIQUE _____ - MENSUAL ( ) _____



**MEDIDAS CORRECTIVAS QUE ADOPTA**

TRANSMITE A NIVEL SUPERIOR ( ) OTRAS \_\_\_\_\_

DIRECTAMENTE ( )

**23.- SUPERVISION DE SU TRABAJO**

¿ ES SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO ?		¿ CON QUE PERIODICIDAD ?	
SI ( ) NO ( )		— DIARIO ( )	
DIRECTAMENTE ( ) INDIRECTAMENTE ( )		— SEMANAL ( )	
¿ COMO ES SUPERVISADO ?		— MENSUAL ( )	
— POR JUNTAS ( )			
— POR REPORTES ESCRITOS ( )			
— VERBALMENTE ( )			

**24.- EXPERIENCIA ADQUIRIDA**

AREA		PUESTO	ANTIGÜEDAD
E X T E R N A	TECNICA (1)		
	ADMINISTRATIVA (2)		
	COMERCIAL (3)		
	FINANCIERA (4)		
I N T E R N A	TECNICA (1)		
	ADMINISTRATIVA (2)		
	COMERCIAL (3)		
	FINANCIERA (4)		

**25.- INSTRUCCION**

NIVEL ALCANZADO	GRADO	DOCUMENTOS
PRIMARIA		
SECUNDARIA		
PREPARATORIA		
ADMINISTRATIVA	E S P	
TECNICA O ESPECIAL		
PROFESIONAL		CARRERA -

**26.- OTROS CONOCIMIENTOS**

IDIOMAS	HABLA	TRADUCE	ESCRIBE	CURSOS ESPECIALES
INGLES				
FRANCES				
OTROS _____				

MB = MUY BIEN B = BIEN E = ELEMENTAL (ESCALA DE CONOCIMIENTO)

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO



11. - NUMERO DE PLAZAS DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

12. - MEDIOS MATERIALES A CARGO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. - REMUNERACION:

a) Sueldo \_\_\_\_\_ b) Sobresueldo \_\_\_\_\_ c) Compensación \_\_\_\_\_

d) Total: \_\_\_\_\_

14. - UBICACION FISICA DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

15. - TIEMPO DE TRABAJO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ HRS. 16. - JORNADAS

L	M	M	J	V	S
---	---	---	---	---	---

 Y DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ HRS.

17. - TURNO 

M	V	N	MIX	OTROS
---	---	---	-----	-------

 \_\_\_\_\_

II. - 

DESCRIPCION DEL PUESTO:
-------------------------

 \_\_\_\_\_

A) MISION U OBJETIVO Y FUNCION:

B) FUNCIONES Y COMETIDOS:

B1) HABITUALES:

B2) PERIODICOS:

**B3) EVENTUALES:**

**B4) OTROS COMETIDOS:** Cualesquiera otros cometidos que se relacionan directa o indirectamente -- con lo ya expuesto. En casos de sustituciones eventuales, los correspondientes a puestos afines.

III. - REQUISITOS DEL PUESTO:
-------------------------------

## A. - HABILIDAD.

1. - Instrucción:

- a) Conocimientos de primaria o equivalentes, por \_\_\_\_ años.
- b) Conocimientos de secundaria o equivalente, por \_\_\_\_ años.
- c) Conocimientos de preparatoria o equivalente, por \_\_\_\_ años.
- d) Conocimientos universitarios o equivalentes, por \_\_\_\_ años.
- e) Conocimientos técnicos o especiales, por \_\_\_\_ años.
- f) Conocimientos administrativos, por \_\_\_\_ años.

Especifíquese de qué clase, profesión, ocupación, especialidad y --  
 en qué grado similar a los de cultura general, deben ser los conoci-  
 mientos técnicos o especiales y administrativos, indicando las ---  
 principales materias, funciones, técnicas. ....

Requírese: título profesional de \_\_\_\_\_

Certificado de estudios de \_\_\_\_\_

Otros documentos: \_\_\_\_\_

2. - Experiencia.

En el puesto se necesita:

- a) Experiencia previa fuera de la Institución \_\_\_\_\_ meses.

b) Experiencia previa dentro de la Institución \_\_\_\_\_ meses

c) Tiempo para desempeño correcto del puesto \_\_\_\_\_ meses

Especifíquese para a) y b), en qué instituciones, dependencias o puestos y su nivel, se debe tener la experiencia previa.

En c), debe estimarse el tiempo normal necesario para poder desempeñar el puesto con eficacia y eficiencia normales.

B. - **ESFUERZO.**

1. - Esfuerzo físico.

Indíquese si consiste en manejar objetos pasados a mano \_\_\_\_\_, o con aparatos \_\_\_\_\_, mover palancas \_\_\_\_\_, trabajar con útiles o herramientas \_\_\_\_\_, subir por rampas o escaleras \_\_\_\_\_ o realizar otros esfuerzos y cuáles \_\_\_\_\_

Especificando si los descansos o intervalos de menor esfuerzo son reparadores: sobradamente \_\_\_\_\_; total y suficientemente \_\_\_\_\_; sólo parcialmente \_\_\_\_\_; o no evitan la fatiga persistente \_\_\_\_\_.

2. - Esfuerzo sensorial.

a) Visual: el puesto requiere agudeza visual baja \_\_\_\_\_, normal \_\_\_\_\_ o extraordinariamente \_\_\_\_\_; y atención baja \_\_\_\_\_; normal \_\_\_\_\_ o extraordinaria \_\_\_\_\_; con descansos o intervalos de menor esfuerzo reparadores: sobradamente \_\_\_\_\_; total y suficientemente \_\_\_\_\_; sólo parcialmente \_\_\_\_\_; o no evitan fatiga visual persistente \_\_\_\_\_.

- b) De otros sentidos: Indíquese de cuáles: auditivo \_\_\_\_\_;  
 táctil o térmico \_\_\_\_\_; olfativo \_\_\_\_\_; gustativo \_\_\_\_\_; an-  
 tando estimaciones sobre los mismos puntos que en a):

---



---



---

3. - Esfuerzo mental.

Indíquese por cada concepto el esfuerzo mental que se re-  
 quiere; de acuerdo con la clasificación siguiente:

- prácticamente nulo \_\_\_\_\_ O
- moderado \_\_\_\_\_ M
- medio normal \_\_\_\_\_ N
- extraordinario \_\_\_\_\_ E

- a) Intelectivo: El puesto requiere: comprensión \_\_\_\_\_, cri-  
 terio \_\_\_\_\_; iniciativa \_\_\_\_\_; ingenio \_\_\_\_\_; análisis \_\_\_\_\_;  
 síntesis \_\_\_\_\_; intuición \_\_\_\_\_; coordinación \_\_\_\_\_; concen-  
 tración \_\_\_\_\_; deliberación \_\_\_\_\_; expresión oral \_\_\_\_\_; ex-  
 presión escrita \_\_\_\_\_; u otros esfuerzos y cuáles \_\_\_\_\_

---



---



---

- b) Pnematécnico: El puesto requiere: recordar ideas o cosas  
 como: datos \_\_\_\_\_; piezas \_\_\_\_\_; detalles \_\_\_\_\_; nombres \_\_\_\_\_;  
 cifras \_\_\_\_\_; definiciones o nociones \_\_\_\_\_; normas \_\_\_\_\_; re-  
 cordar hechos: fechas \_\_\_\_\_; plazos \_\_\_\_\_; actos \_\_\_\_\_; cometi-

dos \_\_\_\_; procedimientos o procesos \_\_\_\_; famites \_\_\_\_;  
 recordar personas: nombres \_\_\_\_; puestos \_\_\_\_; cualida-  
 des \_\_\_\_; requisitos \_\_\_\_; otros recuerdos, indíquese --  
 cuáles \_\_\_\_\_

c) Imaginativo: El puesto requiere: inventiva \_\_\_\_; imagina-  
 ción científica o técnica \_\_\_\_; imaginación artística o plas-  
 tica \_\_\_\_; imaginación práctica (en organización, activida-  
 des ...) \_\_\_\_; otras formas (indíquese cuáles \_\_\_\_\_

d) Volitivo. El puesto requiere: decisiones rápidas (por intui-  
 ción o golpe de vista) \_\_\_\_; decisiones maduradas, previa -  
 deliberación propia \_\_\_\_ con otros \_\_\_\_; otras decisiones (in-  
 díquese cuáles) \_\_\_\_\_

e) Afectivo. El puesto requiere: madurez o estabilidad emo-  
 cional \_\_\_\_; buen trato \_\_\_\_; simpatía \_\_\_\_; don de gentes --  
 \_\_\_\_; espíritu de cooperación \_\_\_\_; otras formas (indíque  
 se cuáles \_\_\_\_\_

f) Moral y mixto o complejo. El puesto requiere: lealtad \_\_\_\_;  
 honradez intelectual \_\_\_\_; tacto \_\_\_\_; discreción o secreto  
 \_\_\_\_; don de mando \_\_\_\_; sentido de ponderación o equili-  
 brio \_\_\_\_; sentido de la realidad \_\_\_\_; espíritu de produc---

tividad\_\_\_; otras formas (indíquese cuáles)\_\_\_\_\_

En el conjunto de las formas de esfuerzo mental, específi-  
 quese si los descansos o intervalos de menor esfuerzo son  
 reparadores: sobradamente\_\_\_ total y suficientemente\_\_\_;  
 sólo parcialmente\_\_\_; o no evitan la fatiga persistente\_\_\_.

C. - RESPONSABILIDAD

En este factor primordial, se trata de estimar la importancia o --  
 gravedad y la frecuencia o probabilidad de daños y perjuicios de  
 todas clases (administrativos, funcionales, económicos, legales  
 morales, psicológicos, sociales, técnicos, materiales, intangi--  
 bles ..) que, a pesar de las medidas preventivas establecidas, de  
 un cuidado normal y pasado al tiempo normal de adaptación al ---  
 puesto, hasta desempeñarlo con eficacia y eficiencia normales, -  
 puedan, por descuido involuntario, ser causados, por ocupantes -  
 del puesto, a la Institución, a su personal, a personas o entidades  
 ajenas y asimismo, en uno o más factores funcionales (qué, para  
 qué, cómo, quién, con qué, cuánto, dónde, cuándo y entre o funcio  
 nes administrativas, como planeación, organización, dirección,  
 control, ..) y en una o más funciones o cometidos del puesto.

Indíquese, por cada concepto, si el daño o perjuicio implica por sí  
 mismo o por sus efectos o repercusiones:

- Importancia o gravedad prácticamente nula \_\_\_\_\_ O
- Importancia o gravedad moderada \_\_\_\_\_ M
- Importancia o gravedad notable \_\_\_\_\_ N
- Importancia o gravedad extraordinaria \_\_\_\_\_ E

Específiquese además, por cada concepto, a quiénes afecta el daño  
 o perjuicio.



Ejemplos del daño y causas \_\_\_\_\_

3. - **Responsabilidad técnica: en procedimientos (cómo)**

Daño o perjuicio:

Omisión de fases, detalles, ... en --

procedimientos

Errores en aplicación de procedimientos

D	M	N	E	I	Y	P	A	f	f'	p

Ejemplos del daño y causas: \_\_\_\_\_

4. - **Responsabilidad en personal: del puesto y ajeno al puesto (quién)**

Daño o perjuicio:

Por omisiones o errores en funciones del puesto

Por omisiones o errores en funciones administrativas

Por omisiones o errores en material

Por omisiones o errores en asuntos financieros

Por omisiones o errores en seguridad propia

Por omisiones o errores en seguridad de otros

Por omisiones o errores en asuntos legales

Por omisiones o errores en prestaciones

Por omisiones o errores en repercusión social

Por omisiones o errores en repercusión moral

Por omisiones o errores en procedimientos

D	M	N	E	I	Y	P	A	f	f'	p

Ejemplos del daño y causas: \_\_\_\_\_





Por otras causas (indique cuáles) \_\_\_\_\_

Ejemplos del daño y causas: \_\_\_\_\_

8. - Responsabilidad en tiempo: cumplimiento en plazo (cuándo)

Daño o perjuicio:

D	M	N	E	I	V	P	A	f	f'	p

Por incumplimiento en plazo previsto

Por incumplimiento en oportunidad -- (situación no prevista concretamente)

Ejemplo del daño y causas: \_\_\_\_\_

D. - CONDICIONES DE TRABAJO

1. - Medio ambiente.

Califíquese las condiciones o circunstancias de trabajo siguientes: según su intensidad, con arreglo a la escala:

Efecto nulo o casi nulo \_\_\_\_\_ O

Efecto moderado \_\_\_\_\_ M

Efecto notable \_\_\_\_\_ N

Efecto Extraordinario \_\_\_\_\_ E

Procediendo a las letras con signo +, cuando la condición sea agradable y con signo - cuando sea desagradable:

Luz \_\_\_; temperatura \_\_\_; humo \_\_\_; polvo \_\_\_; ventilación \_\_\_; vapor \_\_\_; humedad \_\_\_; ácidos \_\_\_; olores \_\_\_; ruidos \_\_\_; vibración \_\_\_; -suciedad del lugar \_\_\_; suciedad de los medios de trabajo (grasa, etc) \_\_\_; trabajo a la intemperie \_\_\_; viajes o salidas \_\_\_; ambiente Psicológico (sin especificar personas) \_\_\_; monotonía en el trabajo \_\_\_; posición o posturas en el trabajo \_\_\_; otros: \_\_\_\_\_

Califíquese también, con la misma escala, el conjunto de las condiciones de trabajo teniendo en cuenta, además de su intensidad y signo (agradable o desagradable) la duración endichas condiciones

2.- Riesgos profesionales:accidentes de trabajo y enfermedades profesio-  
nales.

Enúmerese las medidas, y en su caso equipo de seguridad e higiene,  
para el puesto, tanto de protección material y personal como educativa:

---

---

En importancia o gravedad de las posibles lesiones, se consideran -  
los grados:

Incapacidad temporal hasta de un mes (inclusive) \_\_\_\_\_ m \_\_\_\_\_

Incapacidad temporal de más de un mes a 3 meses \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Incapacidad temporal de más de 3 a 6 meses \_\_\_\_\_ M' \_\_\_\_\_

Incapacidad temporal de más de 6 meses a un año \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_

Incapacidad parcial permanente \_\_\_\_\_ N' \_\_\_\_\_

Incapacidad total permanente o muerte \_\_\_\_\_ G \_\_\_\_\_

La frecuencia o gravedad se estima, como en los factores de responsa-  
bilidad, en número de casos o lesiones anuales en el conjunto del puesto:

Frecuencia registrada en estadísticas \_\_\_\_\_ f \_\_\_\_\_

Frecuencia fiada a la memoria \_\_\_\_\_ f' \_\_\_\_\_

Frecuencia estimada como probable \_\_\_\_\_ p \_\_\_\_\_

Ejemplos diversos de riesgos en el puesto, especificando en qué consis-  
ten y la importancia y frecuencia de cada uno, principalmente los de má-  
xima gravedad, los de máxima frecuencia y los de máxima gravedad y -  
frecuencia: \_\_\_\_\_

---

---

---

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA

\_\_\_\_\_  
FECHA DEL ANALISIS DEL PUESTO

### Presentación del Proyecto

Con los elementos y técnicas mencionados anteriormente en este capítulo se procede a elaborar el proyecto de manual, que se someterá a la consideración del jefe inmediato o de algún comité existente.

### Autorización Formal

Terminado el proyecto de manual por el órgano responsable, es recomendable que este proyecto obtenga las siguientes autorizaciones:

1. - Del Jefe de las direcciones o departamentos que intervienen en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido, pudiendo hacer las siguientes preguntas:
  - a) ¿Qué diferencia encuentra usted entre los métodos de trabajo que usa y los descritos en el manual?
  - b) ¿Qué operaciones de su mesa o departamento no quedaron consignados en el manual?

- c) ¿Qué métodos usados por usted le parecen mejores que los descritos en el manual?

2. - Del departamento que se encargue del control de manuales para:

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

3. - Del Gerente General, Oficial Mayor o su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución.

Especificaciones Editoriales

les

Autorizando el proyecto de manual por los órganos responsables, se procede a elaborar

rar las especificaciones a que debe sujetarse su edición. Estas especificaciones generalmente se determinan por el mismo órgano encargado de la preparación del manual, oyendo en su caso la opinión del órgano que vaya a ser responsable de la edición.

Las especificaciones comprenden los siguientes aspectos:

- Método de Reproducción

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

1. Número de ejemplares deseados.-

Una empresa que sólo necesita cinco ejemplares de un manual, lo pueden hacer a máquina con copias al carbón.

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

mismo que en un manual destinado a ser consultado durante muchos años. Como una orientación en la selección del método de reproducción a continuación se inserta una guía de las características de los diversos procesos de reproducción, que muestra sus ventajas e inconvenientes, así como el número de ejemplares que pueden obtenerse por cada método.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN			
Proceso	Núm. de copias	Calidad del trabajo	Descripción
A máquina	1 a 5 originales. Para 5 a 25 copias empléese el flexógrafo		Trabajo estándar de mecanografía a máquina eléctrica o común, de oficina
Máquina común	1 a 5 copias al carbón	Buena, las impresiones varían ligeramente	
Eléctrica	1 a 8 copias al carbón	Muy buenas impresiones, muy uniformes	
Flexógrafo	5 a 25 copias. Para más de 25 copias empléese autotipo	Excelentes, no se distinguen de material escrito individualmente	Un proceso automático adecuado para reproducir pocas copias. El proceso permite llenar a mano cualquier información deseada
Autotipo	25 a 200 copias de una sola página. Para más de 200 copias empléese multilito o foto-offset	Excelentes, no se distinguen de material escrito individualmente	Un proceso automático de impresión similar al flexógrafo, pero que provee además la selección previa de la forma de párrafos. Como en el caso anterior, la información que varía puede llenarse a mano
Fotocopia	1 a 3. Para más de 3 copias empléese el copyflex o el xero-multilito	Regulares y buenas según la condición del original	Un proceso fotográfico que provee copias utilizables para distribución interna. No amplifica ni reduce
Fotostática	1 a 10. Para más de 10 copias empléese el copyflex, xero-multilito, o foto-offset	Buenas, pero varían según el estado del original	Un proceso fotográfico que produce copias del original, en el papel, pueden amplificarse o reducirse dentro de ciertos límites, o reproducirse en un tamaño original. La primera copia es blanca con fondo negro pudiéndose hacer copias positivas adicionales. No se recomienda para uso industrial, especialmente cuando la economía constituye un factor

Proceso	Núm. de copias	Calidad del trabajo	Descripción
Hectógrafo	10 a 100. Para más copias empleese el mimeógrafo, multilito o foto-offset	Regulares o buenas según el estado del original. No es permanente y se borra fácilmente si se expone a la luz del sol. Color violeta característico y falta de perfiles definidos. No se recomienda para producir manuales de oficina	Un proceso de copia en líquido que imprime directamente de un patrón escrito. La imagen se transfiere al papel mediante un copiador giratorio
Copyflex	1 a 100. Para más de 100 copias empleese el xero-multilito o el mimeógrafo	Regulares, pero varían según el estado del original. Hay algunos tipos de tinta que no reproduce	Un proceso diazoico que reproduce rápidamente del original, copias en blanco y negro. El original deberá estar escrito sólo por una cara del papel delgado o se hará un negativo con película autopositiva. No amplifica ni reproduce
Mimeógrafo	10 a 5000. Para sacar más de 5000, empleese el xero-multilito o foto-offset	Buenas, si el estencil o plantilla está bien hecho. La calidad desmerece después de 2000 copias	Un proceso que emplea estenciles o plantillas hechas a máquina o a mano. Pueden hacerse gráficas y líneas. El empleo de offset dual Davidson retarda la producción
Multilito Masters hechos a máquina	50 a 1000	Excelentes	
Masters de xerox	50 a 5000. Más de 5000 en algunos casos pero generalmente se recomienda el foto-offset para mayor número	Excelentes, pero las reproducciones a medio tono sólo son regulares, según el estado del original	Un proceso que requiere masters, ya sea a máquina o por xerox. Este último es mejor para gráficas y copias fotográficas de material aceptablemente preparado o impreso. Amplifica, reduce o reproduce el tamaño original, hace copias de foto-tamaño. Puede hacerse a colores
Photo-offset	100 a 20000	Excelente trabajo de líneas y medios tonos	Un proceso en que se hace un negativo fotográfico del material original. La imagen se pasa a una placa metálica que se imprime mediante una prensa de offset. Puede amplificarse, reducirse o reproducir del tamaño original

- Encuadernación.

Muy rara vez se presenta un manual terminado en la forma de un libro empastado. Más bien consistirá de una serie de instrucciones o procedimientos empleados separadamente en la forma de hojas sueltas.

Las pastas que se emplean son muy -- variadas siendo la más común y posi-- blemente las más sencillas las de 3 ani-- llos. Las pastas o cubiertas de pastas son menos convenientes cuando hay que meter o sacar el material. El encuader-- nado en espiral es excelente en un aspec-- to por demás importante; las hojas es-- tan completamente planas cuando se a-- bre el manual. Sin embargo, este es un encuadernado semipermanente.

Es importante que la encuadernación ins-- pire confianza en su contenido, para evi-- tar malos comentarios de parte de los -- usuarios que podrían decir "como es po-- sible que la empresa haya gastado tanto

dinero en estas pastas si el contenido es muy malo!

- **Distribución**

Una vez editado un manual, la responsabilidad de su distribución y almacenamiento debe quedar asignado a un órgano en particular.

El órgano responsable de la distribución, deberá llevar un registro de poseedores de manuales.

La lista de distribución del manual varía considerablemente según su contenido.

Los manuales de política y de organización se editan generalmente para uso de la alta gerencia y personal de supervisión; en tanto que los manuales de procedimientos se elaboren pensando en el empleado que va a ejecutar rutinas de trabajo.

Usualmente la distribución efectiva de los manuales de procedimiento a los empleados se deja a la discreción del supervisor correspondiente, pero siempre debe haber en todo departamento, accesible y a disposición del personal, un ejemplar del manual de procedimientos en que intervenga para rápida consulta.

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

"Renovarse o morir," viejo adagio usado por la humanidad que sentencia la necesidad de actualizar conocimientos, costumbres y hábitos.

Inicio este capítulo con el anterior proverbio para exaltar la importancia que reviste la actualización de los manuales y precisamente por esa magnitud he separado el concepto actualización y vigencia en un sólo capítulo.

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

Debido a que las fuentes de información académicas sobre este respecto son bastante escasas, este capítulo se verá alimentado en su mayoría con experiencias personales y recomendaciones propias, para tratar de formalizar un procedimiento válido sobre revisiones y modificaciones a manuales.

Por qué es Necesario Tener

Actualizados los Manuales

Es obvio que el valor de un manual, depende de la validez de su información. Los em

pleados pierden la fe en un manual que no está al día. Por lo tanto, parece ser que el deber principal de quien se encarga del manual, es mantenerlo al corriente.

Hay empresas que revisan un manual cada dos semanas, por si hay algún cambio; otras lo hacen cada tres años. Entre estos dos extremos hay empresas que revisan sus manuales en períodos que varían entre uno y otro extremo.

Además de esta revisión periódica o rutinaria, cualquier persona encargada de aplicar las instrucciones del manual que encuentre ya no sean aplicables o que la información contenida es obsoleta, deberá hacer un reporte razonado a la oficina encargada de su elaboración para que se modifique todas las revisiones deben pasar se a través de la oficina que elaboró el manual, para obtener la autorización adecuada y para los demás trámites usados para su publicación. Mientras no sean modi

ficadas las instrucciones contenidas en un manual deben aplicarse.

### Algunos Métodos

#### Utilizados

James G. Hendrick en su obra "Manuales de la Compañía" de la recopilación de Víctor Lazzaro Sistemas y Procedimientos, propone el siguiente modelo de revisión y actualización de manuales.

1. Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicables.
2. Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el Departamento de Auditoría o de Procedimientos, puede ejecutar estas revisiones).

3. Al designar el personal para integrar el Departamento de Procedimientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
4. Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que estos están completos.
5. Hacer que las unidades de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas.

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

La veracidad de los manuales administrativos, radica en la fidelidad de la información que contienen; por lo que es recomen-

dable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

Para revisar y actualizar cada manual, con vendría tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

- La Unidad de Organización y Métodos, deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad administrativa necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la Unidad de Organización y Métodos, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales de la entidad u organismo y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

- La Unidad de Organización y Métodos, someterá las actualizaciones de los -- manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los -- mismos.

### Método Propuesto

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

A continuación me permito exponer un mé-- todo práctico que es utilizado en una empre-- sa descentralizada de servicios; por las ca-- racterísticas de atención al público que re-- viste tiene la necesidad de contar con una serie de manuales que podríamos dividir en -- tres grandes grupos:

- Manuales Administrativos
- Manuales Técnicos
- Manuales Comerciales

El método que aquí se presenta consta de los siguientes pasos:

1. Fuentes de información

## CAPITULO IV

### ACTUALIZACION Y VIGENCIA

PROGRAMA BASICO DE REFORMA ADMINISTRATIVA			PROGRAMA BASICO DESARROLLO DE ORGANIZACION Y METODOS				
PUNTOS	OBJETIVOS		RESPONSABLES	FUENTES DE INTERVENCION	COORDINACION	CAMBIOS PARA DETECCION DE PROBLEMATICA	RESULTADOS
	GENERALES	PARTICULARES					
<p>I Instrucción de las Dependencias de Recursos Administrativos</p> <p>II Reorganización y adecuación administrativa del Sistema de Programación</p> <p>III Reorganización del Sector Público</p> <p>IV Reestructuración del Sistema de la Formación y Estadística</p> <p>V Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos</p> <p>VI Revisión de las Bases Legales de la Actividad Pública Federal</p> <p>VII Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos</p> <p>VIII Revisión de la Administración de Recursos Materiales</p> <p>IX Reorganización del Sistema de Planeamiento Estratégico de Datos</p> <p>X Reorganización de los Sistemas de Control Administrativo y Contabilidad Gubernamental</p> <p>XI Nueva Reforma Sectorial y Regional</p>	<p>Adecuación y Simplificación de la estructura y Funcionamiento Administrativo de las entidades públicas para elevar su eficiencia y Productividad buscando siempre tiempo mejor para el servicio al público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el diagnóstico sobre la distribución de funciones entre las dependencias del Sector Público Federal</li> <li>Contar con una clasificación sistemática de todas las instituciones que integran el Sector Público Federal conforme a Criterios Jurídicos Administrativos y Económicos.</li> <li>Revisar la estructura funcional y eficiencia de las Comisiones Intersecretariales y Mixtas.</li> <li>Proporcionar apoyo técnico e información que permita el desarrollo de las Unidades de Organización y Métodos de la solución de sus problemas comunes y la ejecución de sus actividades.</li> <li>Elaborar y Publicar Guías Técnicas y Manuales Administrativos</li> <li>Mantener Actualizado el Manual de Organización</li> <li>Promover y Coordinar la ejecución del Programa Mínimo de Reformas Internas de las Dependencias.</li> <li>Reestructurar el problema de la centralización excesiva de autoridad en funcionarios públicos de nivel directivo.</li> </ul>	<p>Microadministrativos Dirección General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República</p> <p>Mecanismos de Participación Comités Técnicos Consultivos Específicos</p> <p>Microadministrativos Unidades Operativas Sujetas a estudio</p>	<p>Atención de Solicitudes Directas</p> <p>Por detección de anomalías en las Dependencias</p>	<p>Con dependencias por solicitud o por detección de anomalías</p>	<p>Recepción de la formación</p> <p>Análisis métodos y procedimientos actuales</p> <p>Determinar Flujos de Información</p> <p>Análisis Formas Impresas</p> <p>Determinar Cargas de Trabajo</p> <p>Conocer objetivos y políticas particulares</p> <p>Análisis Estructura y Funcionamiento</p> <p>Establecer directrices</p>	<p>Presentación de modelos alternativos</p> <p>Implementación en base a la alternativa aceptada</p> <p>Evaluación del modelo implementado</p>

2. Recolección de la información
3. Localización en el cuerpo del manual
4. Aplicación de la forma control
5. Aplicación de servicios de apoyo
6. Presentación de revisión previa
7. Aplicación de ajustes
8. Ajuste a índice
9. Impresión
10. Distribución.

#### Desarrollo del Método:

1. Fuentes de Información.

Debido a la magnitud que ostenta esta - empresa, las fuentes se pueden considerar internas o externas y serían las siguientes:

- a) Fuentes Internas:

Disposiciones de la alta gerencia, a través de circulares, memoranda o boletines, sobre emisión de políticas, procedimientos, nombramiento de funcionarios, cambios a la estructura orgánica de la empresa y - todas aquellos comunicados que afecten algún manual.

b) Fuentes Externas:

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

Disposiciones de organismos internacionales que regulan la actividad de la empresa como la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A.)

Disposiciones de gobiernos extranjeros, a cuyos países la empresa conecta con México a través de -- sus servicios.

Recomendaciones emitidas por los fabricantes del equipo de vuelo -- que necesariamente afecten los manuales técnicos de la compañía.

2. Recolección de la Información

Toda dependencia encargada de la custodia y vigencia de algún manual ya sea -- técnico comercial o administrativo, tie-

ne la obligación de estar al tanto de los cambios que se suscitan dentro de la organización y que afectan a su manual en custodia, provenientes de cualquier fuente de información con el objeto de mantener vigente el documento a su cargo.

### 3. Localización en el Cuerpo del Manual.

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

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

### 4. Aplicación de la Forma Control.

Un magnífico auxiliar en las modificaciones a manuales, es el uso de una --

forma como la recomendada en la página 270 que nos ayuda a clarificar lo que va a ser modificado y en caso del extravío de algún documento fuente, el perjuicio es mínimo, ya que al recibir el citado documento éste es inmediatamente registrado en la forma Control e inclusive al anotar la acción que se va a tomar, el documento puede ser enviado al expediente de la dependencia emisora o bien a un archivo temporal para consultas posteriores. Inclusive la Forma -- Control le facilita considerablemente la actividad a las personas encargadas de los servicios de apoyo.

Como complemento al uso de la "Forma - Control", es habitual la utilización de un ejemplar del manual exclusivo para efectuar modificaciones, ya que en éste se - podrán hacer las correcciones en borrador enterrrenglonados, para clarificar - la ubicación de la modificación a elaborar se.

# CONTROL DE REVISIONES A MANUALES

— / —

DOCUMENTO FUENTE				MODIFICA A			ACCION PROCEDENTE
TIPO	FECHA RECEPCION	REFERENCIA	EMITIDO POR	TIPO DE MANUAL	CAPITULO	PAGINA	

#### 5. Aplicación de Servicios de Apoyo.

Se entiende como servicios de apoyo en este caso, aquellos que proporcionan dibujantes o secretarias, para llevar a cabo las modificaciones a los manuales, de la siguiente manera:

Los dibujantes tomarán de la forma Control y del Manual de Modificaciones todos los organigramas, diagramas y dibujos en general que sufran modificación ya sea trabajando sobre los originales -- anteriores o bien elaborando nuevos originales si la modificación es muy drástica. De igual forma las secretarias se valdrán de los mismos elementos que el dibujante, para modificar a través de trabajo mecanográfico las hojas afectadas de los manuales .

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

#### 6. Presentación de Revisión Previa

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

#### 7. Aplicación de Ajustes

Si existe alguna objeción, omisión u error, los responsables de área lo manifestarán al encargado de la modificación, para que éste a su vez ordene los cambios necesarios para posteriormente obtener la autorización definitiva.

#### 8. Ajuste al Índice

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

#### 9. Impresión

Hecho lo anterior, se procede a enviar a la imprenta la modificación completa utilizando las recomendaciones señaladas en el Capítulo III, página 271.

#### 10. Distribución

En base a la lista de poseedores del manual modificado, se procede a enviar un ejemplar por cada manual emitido.

Es muy recomendable que dicha revisión vaya acompañada de un comunicado escrito para facilitar la substitución de hojas en el manual, un ejemplo podría ser el siguiente:

## CERILLERA LA CENTRAL, S. A.

## DEPARTAMENTO DE METODOS Y SISTEMAS

Fecha: 15 de junio de 1979

Circular: QA-013/79.

DISTRIBUCION: LIMITADA  
 A: Todos los Poseedores del  
 Manual de Procedimientos  
 Tipo.

Tengo el agrado de enviar a ustedes, la cuarta modificación al Manual de Procedimientos Tipo, elaborada en su mayoría con la ayuda - que ustedes aportaron mediante sus comentarios y sugerencias.

Esperando que en lo sucesivo sigamos contando con su colaboración para mantener actualizado el Manual, mucho les agradeceré se -- sirvan eliminar e insertar las hojas que a continuación se mencionan.

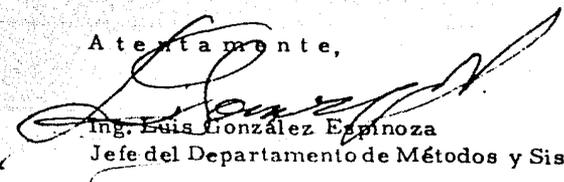
## D E S T R U I R

Capítulo	Página
Indice	2
Indice	7
Indice	12
Indice	24
I	3
I	9
I	17
II	2
II	5
II	14
IV	1
IV	6

## I N S E R T A R

Capítulo	Página
Indice	2
Indice	7
Indice	12
Indice	24
I	3
I	9
I	17
II	2
II	5
II	13
IV	1
IV	6
IV	6-A
IV	6-B

Atentamente,


 Ing. Luis González Espinoza

Jefe del Departamento de Métodos y Sistemas

## Resistencia al Cambio

Todo cambio que se pretende implantar en cualquier organización, casi por sistema es rechazado, por tal motivo la emisión de modificaciones a manuales debe revestir - características de gran atractivo y de que el usuario espere recibir un beneficio --- para el mejor desarrollo de sus activida-- des, porque sin lugar a dudas, el peor ene-- migo de la vigencia y el manejo de los ma-- nuales es el provocado por el mismo usua-- rio y la principal misión de los actualizado-- res es vencer la apatía.

Este Capítulo, pretende señalar la demarcación de el ámbito de aplicación de los manuales administrativos, según su uso, tanto en el Sector Público, como en el Privado.

#### Sector Público:

Como punto inicial a este apartado se exponen algunas facetas genéricas que han venido a dar trascendental auge al mejoramiento administrativo del Sector Público, primordialmente en el sexenio 1970-1976 y en el actual regimen de gobierno en México, ha crecido la preocupación por el impulso de dotar al país de un aparato administrativo, ágil y moderno y siempre más capaz de fomentar su desarrollo

A manera de breve reseña histórica, que marca la evolución del Sector Público a partir del logro de la Independencia del País (27 de septiembre de 1821) el siguiente cuadro sinóptico indica los momentos trascendentales de la vida pública de México.

## CAPITULO V

### SU APLICACION POR CAMPO DE ACCION

- 1821 México es declarado Independiente, creándose los Ministerios de: Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores, de Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos, de Estado y del Despacho de Guerra y Marina y del Despacho de Hacienda.
- Se promulga el primer Reglamento de Gobierno con un Catálogo de Disposiciones Legales. Establecía que cada uno de los 4 ministerios con los que contaba el Ejecutivo, estaba obligado a proponer a la Regencia las reformas y mejoras que creyera conducentes en los cuerpos y ramos dependientes de su Ministerio, combinando con los demás ministerios lo que pudiera convenir al bien general del Estado en todos los ramos de la Administración.
- 1835 Se creó un quinto ministerio al dividirse la Secretaría de Estado y de Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores en el Ministerio de Relaciones Exteriores y en el del Interior.
- 1853 Se creó un sexto ministerio, con el nombre de Fomento, Colonización, Industria y Comercio
- 1861 La Secretaría del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos, se convirtió en -- Secretaria de Justicia e Instrucción Pública.

- 1891            Se creó la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas
- 1896            Se creó la Secretaría del Consejo de Salubridad
- 1913            Se dividió la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública en una de Justicia y otra de Instrucción Pública.
- 1917            Se promulga la Constitución de Querétaro y para adecuar la Administración Pública a la nueva realidad política, la Carta Magna señaló dos modalidades para la creación de los órganos centrales: las Secretarías y los Departamentos de Estado.
- Se hace desaparecer la antigua Secretaría de Justicia, asignando las atribuciones que desempeñaba en materia judicial federal a los órganos correspondientes a ese poder y al Gobierno del Distrito Federal lo concerniente a su ámbito de competencia.
- Al Congreso de la Unión se le confía lo relacionado con nombramientos, renunciaciones y remociones de los Ministros de la Corte y de los Magistrados y Jueces Federales.
- Para encargarse de las funciones del Ministerio Público se constituyó el Departamento Judicial, con el nombre de Procuraduría General de la República

Para fortalecer al Municipio, los Ayuntamientos Locales fueron responsabilizados de la Educación Primaria y Secundaria.

El Departamento Universitario y de Bellas Artes se creó para encargarse del Fomento de la Educación Superior, dando a su titular el cargo de Rector de la Universidad Nacional.

La creación de la Ley del Departamento de Aprovisionamientos Generales y el de Contraloría ejemplifica el tipo de servicios de apoyo que serían comunes en varias dependencias. El primero se encargaba de centralizar buena parte de las compras del estado y el segundo tenía a su cargo la compatibilización de los ingresos y egresos de la Administración Pública.

A raíz de la promulgación de esta Ley, se creó la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo que se desprendió de la Secretaría de Fomento (1853)

Fue creado el Departamento de Establecimientos, Fábricas y Aprovisionamientos Militares, antecesor del actual Departamento de la Industria Militar.

1921 Se creó la Secretaría de Educación Pública, el Departamento Universitario pasó a formar parte de esta dependencia.

1922 El 30 de diciembre se creó el Departamento Autónomo de Estadística Nacional

1928 Mediante una Reforma Constitucional la facultad que tenía el Congreso de nombrar a los Mi-

nistros de la Corte de Justicia, así como a los Magistrados y Jueces Federales, pasó nuevamente al Titular del Ejecutivo Federal.

1929 La Universidad Nacional obtiene su autonomía y se le denomina Universidad Nacional Autónoma de México.

1930 Se promulga la Ley sobre Planificación General de la República que pretendía coordinar y encausar las actividades de las distintas dependencias del Gobierno para conseguir el desarrollo material y constructivo del país, a fin de organizarlo en una forma ordenada y orgánica.

1932 Se desprendió el Departamento de Trabajo de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo denominándosele Secretaría de Economía; esta última a su vez absorbió al Departamento Autónomo de Estadística Nacional, que desde ese momento se denomina Dirección General.

En los años treinta se creó una nueva modalidad de instituciones públicas con la creación de organismos descentralizados y empresas de participación estatal para encargarse de las nuevas funciones que el Estado estaba llamado a desempeñar en los campos económico, social y cultural. Algunos de los organismos creados fueron los siguientes, según su género:

	Para estabilizar el Sistema Económico. -	Banco Central. Bancos de Crédito Agrícola y Ejidal. Nacional Financiera. Comisión Nacional de Irrigación.
	Para la prestación de Servicios Públicos.	Comisión Federal de Electricidad. Ferrocarriles Nacionales de México. Petróleos Mexicanos.
	Por la Complejidad de Inversión, bajas utilidades y largo plazo de Recuperación.	Altos Hornos de México. Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Diesel Nacional.
	Absorción para evitar quiebras y cierre de fuentes de trabajo.	Sociedad Mexicana de Crédito Industrial. Siderúrgica Nacional. Ingenio de San Cristobal.
1937	Se dividió la Secretaría de Guerra y Marina, creándose la Secretaría de la Defensa Nacional y el Departamento de Marina.	
1940	El Departamento de Marina alcanza la categoría de Secretaría.	
1941	El Departamento de Trabajo se convierte en Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	

- 1943 Se creó la Secretaría de Salubridad y Asistencia con la integración de la Secretaría de Asistencia con el Departamento de Salubridad.
- 1947 Se creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección, se promulgó la Ley de Control de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
- 1948 El 27 de enero por Decreto se creó la Comisión Nacional de Inversiones dependiente de la -- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 1949 Se deroga el Decreto que creaba la Comisión asignando sus funciones a las Comisiones Nacionales de Crédito y de Seguros, respectivamente.
- 1953 Se establece el Comité de Inversiones dependiente de la Dirección de Crédito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 1954 El Comité citado en el punto anterior, pasó a depender directamente del Presidente de la --- República con el nombre de Comisión de Inversiones.
- 1958 El 23 de diciembre se creó la Secretaría de la Presidencia, cuyo objetivo era apoyar al Ejecutivo en lo que respecta a planeación, coordinación y evaluación del desarrollo político y so

cial del país, así como en la programación del gasto público. Asimismo absorbió las funciones de la antigua Comisión Nacional de Inversiones, convirtiéndola en Dirección General de su organismo. También se le asignaron funciones que desempeñaba la Secretaría Particular del Presidente y la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa. Esta última se transforma en la Secretaría del Patrimonio Nacional.

1959 El 13 de marzo, se constituyó la Junta de Gobierno de los Organismos o Empresas del Estado, como Organo Administrativo dependiente de la Secretaría del Patrimonio Nacional, encargada de asumir las funciones de control y vigilancia de esas empresas, con excepción de las encomendadas a las Comisiones Nacionales de Crédito y Seguros. Esta junta se integró -- por las Secretarías de Patrimonio Nacional, de Hacienda y Crédito Público y de la Nacional Financiera.

1961 Se creó la Comisión Intersecretarial para la Formulación de Planes Nacionales de Desarrollo Económico y Social.

1962 Un acuerdo presidencial subraya los criterios para estudios, las modificaciones que requería la Administración Pública.

1965 El 8 de abril, se creó en la Secretaría de la Presidencia por acuerdo verbal del Subsecretario

la Comisión de Administración Pública, encargándole el cumplimiento del Artículo 16, Fracción IV, de la Ley de Secretarías y se le señalaron los siguientes objetivos:

- 1.- Dictaminar la más adecuada estructura de la Administración Pública y las modificaciones que deberían hacerse en su actual organización para:
  - a) Coordinar la acción y el proceso de desarrollo económico y social del país, con justicia social.
  - b) Introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental que resulten convenientes para alcanzar el objetivo anterior.
  - c) Lograr mejor preparación del personal gubernamental.
- 2.- Proponer reformas a la legislación y las medidas administrativas que procedan.

El 17 de diciembre, se aprobó la nueva Ley para el control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal que modificó substancialmente la Ley de 1947.

1965 a  
1967

La Secretaría de la Presidencia por medio de la Comisión de Administración Pública, realizó un diagnóstico global del desarrollo del Sector Público

1968

A raíz del anterior diagnóstico se determinó integrar el Secretariado Técnico permanente como órgano de estudio y apoyo. A este grupo de trabajo se le encomendaron funciones de enlace con los organismos públicos, facultándolo asimismo para apoyar técnicamente el análisis, programación, promoción y evaluación de proyectos específicos de reforma en los distintos sistemas y dependencias de la Administración Pública.

1971

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

La breve reseña histórica de la evaluación del Sector Público la detengo en 1971, debido a que este año es el que considero viene a reafirmar el esfuerzo definitivo para darle al Gobierno y sus organismos una auténtica mani--festación de desarrollo administrativo que redunde en un significativo me--joramiento administrativo que no únicamente se refleje en el seno de las dependencias del Estado, sino en los usuarios de los servicios y beneficios -- que estos prestan, así como al público en general.

Ahora enfocaré este tema a la actual situación que presenta la Reforma Ad--ministrativa en México.

La Reforma Administrativa no se produjo del vacío. Forma parte del proce--so global de cambios sociales, en cuya promoción y orientación participa -- en forma destacada el Estado. Por ser la reforma una transformación que -- requiere ser inducida, reclama antes que todo una clara decisión política al más alto nivel y un consenso mayoritario de voluntades para que su realización llegue a ser efectiva.

Como base de fundamentación jurídica de la Reforma Administrativa, a con--tinuación se reproducen los acuerdos que sustentan la última etapa de Refor--ma en México.

## Secretaría de la Presidencia

ACUERDO por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal.

*Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República.*

LUIS DON VICENTE ALVARO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89, fracción primera de la Constitución, artículos 16 fracción cuarta, 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 13 de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empleo de Participación Estatal, y

### CONSIDERANDO

PRIMERO. Que el Gobierno de la República ha asumido, por imperativo constitucional la responsabilidad de impulsar, mediante el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.

SEGUNDO. Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de modernización exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios.

TERCERO. Que las reformas administrativas y la actitud de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo, y que por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia social y al perfeccionamiento de la democracia.

CUARTO. Que técnicamente no existe razón alguna para que la actividad administrativa del Estado no se realice en mejores condiciones de eficiencia y de que para lograrlo es preciso contar con la activa participación de los

propio, entidades públicas y de cada una de las Dependencias del Ejecutivo Federal, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

QUINTO. Que las modificaciones o reformas que se introduzcan en la administración pública deben coordinarse y complementarse conforme a propósitos unitarios respetando las peculiaridades de cada una de las entidades que participan y los requerimientos especiales de los servicios que proporcionen o de los bienes que produzcan.

He tenido a bien expedir el siguiente

#### ACUERDO:

PRIMERO. Realícense los actos que legalmente procedan para que en cada uno de las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal se establezcan Comisiones Internas de Administración, con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto, en los términos de los considerandos antecedentes.

SEGUNDO. Las Comisiones Internas de Administración de las entidades aludidas, se integrarán con los funcionarios que resuelva el Titular respectivo, de modo que en las decisiones puedan considerarse las atribuciones y funciones fundamentales de la entidad de que se trate y ser atendidos los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que les competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

TERCERO. Realícense los actos que legalmente procedan para que en las entidades a que se refiere este Acuerdo, se establezcan Unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependan directamente del Titular de cada Dependencia o del funcionario en el que éste delegue la autoridad en materia de coordinación y racionalización administrativa.

CUARTO. Corresponderá a la Secretaría de la Presidencia, con la intervención de las Dependencias competentes en cada caso, la promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal, así como la compatibilización de los propósitos que por ellas se persiguen.

Para ese efecto se relacionará con las Comisiones Internas de Administración y con las Unidades de Organización y Método, propondrá las normas y sistemas que armonicen los trabajos respectivos de las Dependencias y establecerá aquellos que se refieran a sus aspectos comunes.

QUINTO. Cada una de las dependencias, organismos o empresas a que se refiere este Acuerdo, elevará a la consideración del Ejecutivo, las modificaciones o reformas que a su respectivo ámbito correspondan. La Secretaría de la Presidencia propondrá al propio Ejecutivo, las que atañen a dos o más de las entidades mencionadas.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los veintidós días del mes de enero de mil novecientos setenta y uno. LUIS ECHIBERRÍA ALVAREZ. *Rúbrica.* El Secretario de Gobernación, MARIO MOYA PALENCIA. *Rúbrica.* El Secretario de Relaciones Exteriores, EMILIO O. RABASA. *Rúbrica.* El Secretario de la Defensa Nacional, HELMERSOLDO CUENCA DÍAZ. *Rúbrica.* El Secretario de Marina, LUIS M. BRAVO CARRERA. *Rúbrica.* El Secretario de Hacienda y Crédito Público, HELO B. MARGÁN. *Rúbrica.* El Secretario del Patrimonio Nacional, HORACIO FLORES DE LA PEÑA. *Rúbrica.* El Secretario de Industria y Comercio, CARLOS TORRES MANZO. *Rúbrica.* El Secretario de Agricultura y Ganadería, MANUEL BERNARDO AGUIRRE. *Rúbrica.* El Secretario de Comunicaciones y Transportes, EUGENIO MÉNDEZ. *Rúbrica.* El Secretario de Recursos Hidráulicos, LEANDRO ROVIROSA WADE. *Rúbrica.* El Secretario de Educación Pública, VÍCTOR BRAVO AHUJA. *Rúbrica.* El Secretario de Salubridad y Asistencia, JORJE JIMÉNEZ CANTÚ. *Rúbrica.* El Secretario de Trabajo y Previsión Social, RAFAEL HERNÁNDEZ OCHOA. *Rúbrica.* El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, AUGUSTO GÓMEZ VILLANCEVA. *Rúbrica.* El Jefe del Departamento de Turismo, AGUSTÍN OLACHEA BORBÓN. *Rúbrica.* El Jefe del Departamento del Distrito Federal, ALFONSO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ. *Rúbrica.*

ACUERDO para el establecimiento de unidades de programación en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

*Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.*

LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89, fracción I, de la Constitución, artículos 16, fracciones II, III, IV y V, 20, 22, 26, 27 y 31, de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 13 de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, y

#### CONSIDERANDO

PRIMERO. Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto, en los términos de su mandato constitucional, acelerar el desarrollo integral del país e incrementar nuestra independencia económica mediante la elevación de la productividad y la redistribución equitativa del ingreso y que, para cumplir esos objetivos, es preciso coordinar y armonizar los programas y metas específicas de las entidades del sector público federal.

SEGUNDO. Que las Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal deben contar con servicios técnicos que les permitan precisar y cuantificar sus objetivos, así como programar el empleo adecuado de los recursos con que cuentan para el cumplimiento de las responsabilidades que tienen encomendadas.

TERCERO. Que es conveniente que la programación de las actividades de cada dependencia del Ejecutivo se realice con métodos compatibles que permitan integrar sus planes y previsiones, así como establecer un sistema de información que facilite la toma de decisiones a nivel sectorial y nacional.

CUARTO. Que a la Secretaría de la Presidencia corresponde la tarea de recabar los datos necesarios para la elaboración del plan general del gasto público e inversiones del Poder Ejecutivo y los programas especiales que éste le fije, así como la de coordinar programas de inversión de los diversos organismos de la administración pública.

QUINTO. Que los trabajos de reforma administrativa emprendidos por el Gobierno Federal han de orientarse, fundamentalmente por la necesidad de adecuar las estructuras, sistemas y métodos administrativos en fun-

ción de los objetivos que persigue el Gobierno en esta etapa de desarrollo y de las metas y programas específicos que se establezcan en cada dependencia, organismo descentralizado o empresa de participación estatal, he tenido a bien dictar el siguiente:

### ACUERDO

**PRIMERO.** Realícense los actos que legalmente procedan para que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal establezcan unidades de programación encargadas de asesorar a los titulares en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y programas y la determinación de los recursos necesarios para cumplir, dentro de sus atribuciones y fines específicos, las tareas que correspondan a cada entidad.

**SEGUNDO.** Las unidades de programación de las dependencias del Ejecutivo, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, recabarán y analizarán la información que requieran en el ámbito de sus respectivas áreas de acción y la Secretaría de la Presidencia las asesorará en el establecimiento de métodos y sistemas a fin de hacerlos compatibles.

**TERCERO.** A fin de contar con información completa y actualizada sobre las distintas entidades, sectores y procesos que componen la vida económica y social del país, la Secretaría de la Presidencia se relacionará con las instituciones públicas o privadas para obtener los datos, estudios y proyectos que sean procedentes.

**CUARTO.** Las unidades de programación participarán en las comisiones internas de administración a que se refiere el acuerdo expedido por el Ejecutivo, publicado el pasado 28 de enero, con objeto de que los trabajos de la reforma administrativa se ajusten a los programas de cada entidad del sector público y procuren el cumplimiento más eficaz de las metas que el Gobierno determine.

### TRANSITORIO

**UNICO.** Este Acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de febrero de mil novecientos setenta y uno.—**LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ.**—*Rúbrica.*—El Secretario de Gobernación, **MARIO MOYA PALENCIA.**—*Rúbrica.*—El Secretario

de Relaciones Exteriores, EMILIO O. RABASA.—*Rúbrica.*—El Secretario de la Defensa Nacional, HERMEREGILDO CUENCA DÍAZ.—*Rúbrica.*—El Secretario de Marina, LUIS M. BRAVO CARRERA.—*Rúbrica.*—El Secretario de Hacienda y Crédito Público, HUGO B. MARCÁIN.—*Rúbrica.*—El Secretario del Patrimonio Nacional, HORACIO FLORES DE LA PEÑA.—*Rúbrica.*—El Secretario de Industria y Comercio, CARLOS TORRES MANZO.—*Rúbrica.*—El Secretario de Agricultura y Ganadería, MANUEL BERNARDO AGUIRRE.—*Rúbrica.*—El Secretario de Comunicaciones y Transportes, EUGENIO MÉNDEZ.—*Rúbrica.*—El Secretario de Recursos Hidráulicos, LEANDRO ROVIROSA WADE.—*Rúbrica.*—El Secretario de Educación Pública, VÍCTOR BRAVO AHUJA.—*Rúbrica.*—El Secretario de Salubridad y Asistencia, JORJE JIMÉNEZ CANTÚ.—*Rúbrica.*—El Secretario de Trabajo y Previsión Social, RAFAEL HERNÁNDEZ OLIVERA.—*Rúbrica.*—El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, ALEJANDRO GÓMEZ VILLANUEVA.—*Rúbrica.*—El Jefe del Departamento de Turismo, AGUSTÍN OLIVERA BORBÓN.—*Rúbrica.*—El Jefe del Departamento del Distrito Federal, ALFONSO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ.—*Rúbrica.*

ACUERDO por el que se dispone que los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia.

*Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-Presidencia de la República.*

LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 16 y 22 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, y

#### CONSIDERANDO

PRIMERO. Que la reforma administrativa es parte de las transformaciones básicas que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal para impulsar el desarrollo económico con justicia social, ya que el Estado debe estar en aptitud de realizar con la mayor eficiencia las atribuciones que tiene señaladas, particularmente aquellas que están relacionadas con la promoción del desarrollo, la redistribución del ingreso y la menor dependencia del exterior.

SEGUNDO. Que con la finalidad de analizar los alcances de la reforma administrativa promovida por el Ejecutivo a mi cargo, con fecha 4 del actual, se llevó a efecto un acuerdo colectivo con los titulares y asesores de las unidades de Organización y Métodos y unidades de Programación, creadas por virtud de los acuerdos de 27 de enero y 27 de febrero de 1971, publicados en el DIARIO OFICIAL de la Federación del 28 de enero y del 11 de marzo del mismo año, respectivamente.

TERCERO. Que en dicho acuerdo se pudieron apreciar los logros y obstáculos experimentados durante el proceso inicial del programa de reforma administrativa, tendiente a plantear y llevar a cabo las modificaciones necesarias en los sistemas y estructuras administrativos del Ejecutivo Federal para garantizar el debido cumplimiento de los objetivos y programas de las dependencias que lo integran, procurando que al mismo tiempo que incrementen su propia eficiencia, contribuyan a la del sector público en su conjunto, dentro de los marcos de la actual estrategia de desarrollo.

CUARTO. Que para lograr una mayor eficacia en la realización de

dicha finalidad resulta indispensable fortalecer los mecanismos de reforma para lo cual se vuelve necesario que los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, presidan las comisiones internas de administración y otorguen la atención que requieren las funciones encomendadas a las unidades de Organización y Métodos a las de Programación, que habrán de asesorarlos en las tareas de mejorar sus estructuras y sistemas de trabajo, he tenido a bien expedir el siguiente

### ACUERDO

PRIMERO. Los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia, presidiendo las comisiones internas de Administración y asesorándose directamente por las unidades de Organización y Métodos y de Programación, con el propósito de garantizar y lograr una mayor eficacia en la ejecución de las decisiones tomadas en materia de reforma administrativa y lograr una adecuada coordinación de las medidas que se establezcan para el sector público en su conjunto.

SEGUNDO. Realícense asimismo los actos que legalmente procedan para que en cada uno de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal se otorgue la misma atención a que se refiere el punto anterior a los mecanismos de reforma antes mencionados, procurando su adecuada coordinación con las medidas que en este sentido adopten las dependencias federales.

### TRANSITORIO

ARTÍCULO ÚNICO. El presente acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en el DIARIO OFICIAL de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los trece días del mes de marzo de mil novecientos setenta y tres.—LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ.—*Rúbrica.*—El Secretario de Gobernación, MARIO MOYA PALENCIA.—*Rúbrica.*—El Secretario de Relaciones Exteriores, EMILIO O. RABASA.—*Rúbrica.*—El Secretario de la Defensa Nacional, HERMENEGILDO CUENCA DÍAZ.—*Rúbrica.*—El Secretario de Maquila, LUIS M. BRAVO CARRERA.—*Rúbrica.*—El Secretario de Hacienda y Crédito Público, HUGO B. MARGÚN.—*Rúbrica.*—El Secretario del Patrimonio Nacional, HORACIO FLORES DE LA PEÑA.—*Rúbrica.*—

El Secretario de Industria y Comercio, CARLOS TORRES MANZO. *Rúbrica.* - El Secretario de Agricultura y Ganadería, MANUEL BUENABO AGUIRRE. *Rúbrica.* - El Secretario de Comunicaciones y Transportes, EUGENIO MÉNDEZ DOCLERRO. *Rúbrica.* - El Secretario de Obras Públicas, LEIS ENRIQUE BRACAMONTE. *Rúbrica.* - El Secretario de Recursos Hídricos, LEANDRO ROVIROSA WADE. *Rúbrica.* - El Secretario de Educación Pública, VÍCTOR BRAVO AHUJA. *Rúbrica.* - El Secretario de Salubridad y Asistencia, JORGE JIMÉNEZ CANTÚ. *Rúbrica.* - El Secretario del Trabajo y Previsión Social, PORFIRIO MUÑOZ LADO. *Rúbrica.* - El Secretario de la Presidencia, HUGO CERVANTES DEL RÍO. *Rúbrica.* - El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, AUGUSTO GÓMEZ VILLANUEVA. *Rúbrica.* - El Jefe del Departamento de Turismo, AGUSTÍN OLACHEA BORBÓN. *Rúbrica.* - El Jefe del Departamento del Distrito Federal, OCTAVIO SENTÍLS GÓMEZ. *Rúbrica.*

Los objetivos de la Reforma Administrativa son los siguientes:

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

A continuación se describe el Programa de Reforma Administrativa:

- I. - Instrumentación de los mecanismos de Reforma Administrativa.
- II. - Reorganización y adecuación administrativa del Sistema de Programa ción.
- III. - Racionalización del gasto público.
- IV. - Reestructuración del Sistema de Información y Estadística.
- V. - Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.
- VI. - Revisión de las bases legales de la Actividad Pública Federal.

VII.- Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos,

VIII.- Revisión de la Administración de Recursos Materiales,

IX.- Racionalización del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos,

X.- Racionalización de los Sistemas de Control Administrativo y de Contabilidad Gubernamental,

XI.- Macroreforma Sectoral y Regional.

Las Unidades de Organización y Métodos.

Como se observará en el punto anterior, esta célula de la Reforma Administrativa, está contemplada en el punto V del Programa de Reforma.

Su Objetivo es: Contribuir al mejoramiento administrativo de la dependencia, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de las entidades del Sector Público.

Su Adscripción: Es conveniente que las unidades de Organización y Métodos dependan directamente de la máxima autoridad del organismo al cual sirven o del órgano en el que se delegue la autoridad en materia de racionalización

administrativa de la dependencia. En todo caso debe garantizarse su participación en la Comisión Interna de Administración y Programación(CIDAP)

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

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

Para cumplir lo anterior, se enlistan los siguientes puntos:

- I. - Estudian y analizan permanentemente la estructura y el funcionamiento general de la dependencia con base a lo cual:
  1. - Proponen y en su caso adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia.
  2. - Diagnostican sobre los métodos de operación y los sistemas de información

3. - Diseñan los sistemas más eficientes y comparan las distintas opciones para seleccionar la más indicada, incluyendo el estudio de los métodos manuales, mecanizados o electrónicos y llevan a cabo de la manera más eficiente, las funciones administrativas.

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

- II. - En coordinación con los Organos Jurídicos correspondientes, adecúan la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones jurídicas internas.
- III. - Asesoran a los órganos de la dependencia, que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.
- IV. - Las Unidades de Organización y Métodos actúan en su carácter asesor, promotor y activador de las labores de mejoramiento administrativo y divulgan la naturaleza de su función al resto de su entidad, a efecto de que sean reconocidas como tales.

A efecto de optimizar la ubicación de Organización y Métodos dentro del marco de la Reforma Administrativa, se presenta el siguiente diagrama:

### CONCLUSION:

He querido partir de lo general a lo particular, para ubicar en el universo histórico la trascendencia que representa contar con manuales administrativos dentro del Sector Público, como apoyo reformista, se observa a través de la lectura de este capítulo, que el Gobierno desde la obtención de la Independencia de México (1821), ha hecho esfuerzos, ya sea aislados o de continuismo, para lograr hacer eficiente al Sector Público; sino se ha logrado, ha sido en parte por las condiciones políticas y sociales que han afectado al país, por la falta de continuismo administrativo que se hace manifiesto en cada cambio de sexenio, o bien por la apatía e irresponsabilidad del factor humano, para hacer funcionales las instituciones del Gobierno.

Considero que los obstáculos expuestos anteriormente, no son lo suficientemente grandes para evitar el arranque del país y en particular de la administración y que las actuales generaciones de Licenciados en Administración están haciendo su mayor esfuerzo para salvar los grandes escollos que nos imponen el enfrentamiento al desarrollo y al progreso y si los que actualmente nos desenvolvemos en el Sector Público no logramos la eficiencia necesaria para hacer dignas y sanas a las dependencias actuales, estoy seguro que las generaciones venideras lograrán obtener el éxito que encubre sus esfuerzos en brillantes logros, tanto en el campo de la administración como el de la justicia social.

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

MANUALES DEL SECTOR PUBLICO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Adiestramiento de Pilotos.	Determinar los planes y programas de adiestramiento al cuerpo de pilotos y navegantes .	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Alimentos.	Establecer la presentación, calidad y cantidad con la que deben ser elaborados y presentados los diferentes menús que son proporcionados en nuestros vuelos.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Aprovisionamiento de Aviones.	Determinar las funciones que se llevan a cabo en el Departamento de Aprovisionamiento de Aviones.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Comunicaciones.	Servir de guía a todos los remitentes y destinatarios de mensajes.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Estaciones.	Difundir la información necesaria en las estaciones sobre la organización y políticas de la Empresa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Express y Carga.	Instruir y normar acerca del manejo y procedimientos de carga.	Aeronaves de México, S. A.
Prontuario de Formas Gubernamentales.	Proporcionar los elementos básicos para el conocimiento de las formas migratorias y aduanales requeridas por las autoridades gubernamentales a nuestros pasajeros, para permitirles su internación en los diferentes países del extranjero.	Aeronaves de México, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Funciones y Responsabilidades del Departamento de <u>C</u> ómputo.	Dar a conocer las actividades del Departamento y la parte que corresponde a cada empleado.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Ingeniería Civil.	Normar criterio respecto a construcciones, adaptaciones y mobiliario que requiera la Empresa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Itinerarios.	Dar a conocer los itinerarios de los vuelos que ofrece la Compañía.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Operación de la Sección de Unidades Reparables	Establecer los procedimientos para la operación de la Sección.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Operaciones de Vuelo.	Cumplir los requisitos y reglamentos que fija la Dirección General de <u>A</u> erografía Civil.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Organización de la Subdirección Administrativa.	Ofrecer una información completa, sencilla y permanentemente actualizada de los principales aspectos de la estructura orgánica que compone las funciones atribuidas a las distintas dependencias de la Subdirección Administrativa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Procedimientos de Emergencia.	Normar la conducta del personal en caso de siniestro y determinar sus actuaciones.	Aeronaves de México, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Funciones y Responsabilidades del Departamento de <u>C</u> ómputo.	Dar a conocer las actividades del Departamento y la parte que corresponde a cada empleado.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Ingeniería Civil.	Normar criterio respecto a construcciones, adaptaciones y mobiliario que requiera la Empresa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Itinerarios.	Dar a conocer los itinerarios de los vuelos que ofrece la Compañía.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Operación de la Sección de Unidades Reparables	Establecer los procedimientos para la operación de la Sección.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Operaciones de Vuelo.	Cumplir los requisitos y reglamentos que fija la Dirección General de <u>A</u> erografía Civil.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Organización de la Subdirección Administrativa.	Ofrecer una información completa, sencilla y permanentemente actualizada de los principales aspectos de la estructura orgánica que compone las funciones atribuidas a las distintas dependencias de la Subdirección Administrativa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Procedimientos de Emergencia.	Normar la conducta del personal en caso de siniestro y determinar sus actuaciones.	Aeronaves de México, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Sobrecargos.	Normar las actividades de los sobrecargos y dictarles las políticas a seguir.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Tarifas.	Dar a conocer las tarifas, su reglamentación y validez.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Tarjetas de Crédito.	Mencionar todo lo relacionado a características principales y limitaciones de tarjetas de crédito.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Tráfico.	Dar a conocer los lineamientos a que se sujeta la Empresa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Uniformes.	Establecer los lineamientos para la dotación y confección de uniformes en estaciones para el personal de tierra.	Aeronaves de México, S. A.
Manual de Viajes Todo Incluido (VTI's).	Proporcionar al personal de las oficinas de boletos y agencias de viajes, los medios suficientes para promover las ventas por medio de paquetes.	Aeronaves de México, S. A.
Manual General de Administración.	Establecer las normas de observancia general y obligatoria que rijan el funcionamiento de la Empresa.	Aeronaves de México, S. A.
Manual General de Mantenimiento.	Dar a conocer los procedimientos e instrucciones de trabajo para todos los empleados de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.	Aeronaves de México, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual para la Documentación de Sig temas.	Contar con una estandarización en el manejo y uso del Manual de Operación, Mesa de Control, Asignación estandar de Unidades de Archivo Masivo (discos, cintas y de usuarios)	Aeronaves de México, S. A.
Prontuario de Manuales.	Disponer de una guía permanente para la localización rápida de fuentes de información	Aeronaves de México, S. A.
Catálogo de Requisitos.	Eleva mediante este procedimiento el nivel de capacidad del personal de nuevo ingreso.	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
Manual de Adquisiciones.	Reglamentar la elaboración y manejo de las adquisiciones	Altos Hornos de México, S. A.
Manual de Procedimientos.	Revisar, evaluar, proponer mejoras, documentar y reglamentar sistema de emisión de pólizas	Aseguradora Hidalgo, S. A.
Manual General de Organización.	Reglamentar y documentar la estructura organizacional, así como funciones, responsabilidades y grados de autoridad de sus direcciones y departamentos	Aseguradora Hidalgo, S. A.
Instructivo de Operación Seguro Ganadero.	Que los empleados y usuarios en general del Seguro Ganadero, conozcan mejor el funcionamiento de este servicio.	Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Instructivo para Ajustadores del Seguro Agrícola.	Preparar a los inspectores ajustadores para elaborar estimaciones que resulten lo más exactas posibles sin dañar al campesino.	Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S. A.
Catálogo de Firmas con Normas Facultativas.	Descentralizar funciones y delegar facultades a subalternos, a través de --normas facultativas.	Banco Nacional de Crédito Ejidal, -- S. A. de C. V.
Catálogo de Formas Impresas.	Controlar el uso y la reproducción de los formatos impresos establecidos en los diversos procedimientos de la institución.	Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V.
Instructivo para Ministraciones en Efectivo a través del Socio Delegado de la Sociedad Local de Crédito Ejidal.	Descentralizar funciones y delegar facultades y autoridad en los socios delegados de las sociedades locales de crédito ejidal que operan en el banco.	Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V.
Manual de Circulares.	Actualizar las normas de operación y políticas contenidas en las circulares emitidas por la institución.	Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V.
Manuales y Folletos Técnicos.	Dotar de las herramientas técnicas --necesarias a las dependencias que lo --requieren, cumpliendo con la Reforma Administrativa.	Banco Nacional de Crédito Ejidal, S. A. de C.V.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Bienvenida.	Proporcionar al personal y empleado de nuevo ingreso información detallada sobre la Historia de la Institución (referente a fecha de iniciación de actividades, leyes orgánicas) prestaciones y otros beneficios con el objeto de lograr la integración de los mismos.	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.
Catálogo de Claves del Archivo de la Gerencia de Fideicomiso.	Control de expedientes de contratistas de obras públicas.	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.
Catálogo de Claves del Archivo de la Gerencia Financiera.	Lograr mayor control de expedientes de inversionistas de valores.	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.
Manual del Supervisor y Manual de Políticas.	Mediante conocimiento de políticas y procedimientos por parte de supervisores, lograr mejor administración.	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.
Catálogo de los Artículos que usa el Organismo.	Llevar un control de almacén e inventario que sirva para agilizar la actividad de la Gerencia.	Camino y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Procedimientos del Sistema de Microfilmación.	Canalizar los archivos del organismo tener un control adecuado de la documentación, proporcionar información rápida y oportuna.	Camino y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.
Prontuario de Formas Impresas.	Agilizar el proceso de adquisiciones de las formas que utiliza el organismo, control de las formas del mismo.	Camino y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.
Manual de Evaluación Económica y Social de Proyectos del Sector Eléctrico.	Incorporar con otras áreas de la institución, criterios económicos de evaluación de alternativas en proyectos específicos de inversión.	Comisión Federal de Electricidad.
Instructivos.	Cambio en los sistemas de equipo reproductor y material y otros equipos para agilizar y modernizar el trabajo del personal.	Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
Instructivos.	Creación de la Oficina de Mantenimiento, Coordinación Deportiva y Organización de Torneos.	Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
Manual de Organización y Procedimientos.	Integración adecuada de la Sección de Contabilidad dentro del Departamento Administrativo.	Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Organización Gobierno del Distrito Federal.	Elaborar un instrumento administrativo para informe y consulta de su organización y funciones.	Departamento del Distrito Federal.
Manual de Operación del Archivo -- General.	Constituir un archivo central de información y documentación del FONAFE.	Fondo Nacional de Fomento Ejidal.
Manual de Servicios Generales.	Proporcionan la información en forma sencilla y actualizada de los principales aspectos operativos de esta área.	Fondo Nacional de Fomento Ejidal.
Instructivo para Elaboración de Declaración de Impuesto sobre la Renta para Consolidación de la misma.	Unificar métodos, procedimientos y - criterios en la elaboración de papeles de trabajo e interpretación de la Ley del Impuesto sobre la Renta al Ingreso Global de las empresas.	Guanos y Fertilizantes de México, S. A.
Manual de Controles Contables y Administrativos de Caja y Bancos, Inventarios, Propiedades, Cuentas por Pagar, Impuestos.	Crear un instrumento que fije las bases mínimas necesarias para el control, - registro y requisitos administrativos de los rubros enunciados en el punto -- anterior.	Guanos y Fertilizantes de México, S. A.
Manual de Instrucciones, Informes y Control de Obligaciones por Ejercicio.	Mejorar el sistema de control de recepción, flujo, proceso e informes de	

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Instrucciones que Establecen Prorrates de Depreciación.	todas las operaciones emanadas por el sistema de contabilidad, así como operaciones derivadas por aspectos fiscales, estadísticas y financieros.	Guanos y Fertilizantes de México, S. A.
Manual General de Organización.	Unificar el sistema de costos e instrumento de control para los encargados de la contabilidad en unidades.	Guanos y Fertilizantes de México, S. A.
Manual de Operación del Centro de Computo.	Concentrar en un manual objetivos y funciones de las áreas de operación, así como la carga general de organización.	Guanos y Fertilizantes de México, S. A.
Reglamento Interior del INFONAVIT.	Establecer las normas de operación para la prestación del servicio de procesamiento electrónico de datos a las diferentes dependencias del instituto.	Instituto del Fondo Nacional de la -- Vivienda para los Trabajadores.
Instructivo de Utilización del Telex.	Definir los objetivos, funciones y actividades de las diferentes dependencias, a fin de poder constituir el marco conceptual de acción del instituto.	Instituto del Fondo Nacional de la -- Vivienda para los Trabajadores.
	Racionalizar el uso de este medio de comunicación hacia las características más económicas y funcionales posibles.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Catálogo de Firmas de Funcionarios.	Identificar en las diversas áreas operativas las funciones competentes para efectuar autorizaciones diversas.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
Manual de Bienvenida.	Dar a conocer al personal de nuevo ingreso los objetivos, funciones y la organización del Instituto, así como las prestaciones que brinda al personal que labora en él.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
Manuales de Organización y Procedimientos del IMCE.	Establecimiento del marco general de desarrollo de las actividades de las diferentes unidades de trabajo del Instituto.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
Manual de Políticas de Personal.	Establecer y documentar el conjunto de prácticas y guías que estipulen los términos y características contractuales.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
Manual de Políticas de Personal.	Integrar el manual con todos los cambios y modificaciones referentes a las características contractuales que actualmente prevalecen en el Instituto.	Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
Catálogo de Costos Unitarios.	Realizar un procedimiento mecanizado para la obtención de un catálogo a través de un programa de computador.	Instituto Mexicano del Seguro Social.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
<p>Instructivo sobre Bajas y Remates de Bienes Muebles Inventariables -- Propiedad del Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>	<p>Dar de baja del catálogo de bienes inventariables propiedad del Instituto -- Mexicano del Seguro Social, aquellos que han dejado de ser adecuados.</p>	<p>Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>
<p>Manuales de Operación.</p>	<p>Contar con manuales funcionales que faciliten las consultas y expliquen los procedimientos en el área de operación.</p>	<p>Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>
<p>Manual de Organización e Instructivo de Procedimientos en Materia de -- Siniestros.</p>	<p>Atender oportunamente los accidentes que sufran los vehículos propiedad del Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>	<p>Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>
<p>Normas para Constitución y Manejo de Fondos Fijos.</p>	<p>Establecer las normas que unifiquen el criterio para el manejo de fondos - fijos.</p>	<p>Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>
<p>Manual de Procedimientos de Cartas de Crédito.</p>	<p>Establecer procedimiento que permita solicitar oportunamente cartas de crédito que garanticen adquisiciones de -- bienes de importación directa.</p>	<p>Instituto Mexicano de Energía Nuclear.</p>
<p>Manual de la Comisión de Integración y Revisión del Presupuesto.</p>	<p>Proporcionar un sistema de preparación del presupuesto en el que se contemplan y evalúen las distintas necesidades de cada área.</p>	<p>Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda --</p>

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de la Sección de Copias.	Mejorar la eficiencia de esta Sección.	Popular. Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.
Manual de Organización del Departamento de Compras.	Definición de Funciones y Campo de -- Acción,	Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.
Manual de Organización del Departamento de Servicios Generales.	Definir autoridad, líneas de mando, -- responsabilidades y funciones.	Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.
Manual de Organización de la Difusión y Relaciones Públicas.	Estructurar la unidad creando la oficina de Orientación e Información al Pública	Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.
Manual de Organización de la Unidad de Organización y Métodos.	Estructurar la unidad y definir campos de trabajo.	Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.
Manual General de Organización del INDECO.	Definir campos de cada área.	Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Reglamentos de Becas.	Facilitar la asignación y el trámite de becas, procurando que la concesión sea justa y equitativa.	Instituto Politécnico Nacional.
Manual de Operación de Construcción y Mantenimiento.	Planear e implementar la construcción y adaptación de inmuebles y mantenimiento de los mismos.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operación de Correspondencia.	Sistematizar el envío y recepción de la correspondencia en NAFINSA.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operación de Vehículos y Transportes.	Determinar prioridades de servicio y eficiencia en el transporte de funcionarios o documentos.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operación del Almacén -- Central.	Determinar funciones y fluidez de actividades.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operaciones del Area de Archivo y Microfilmación.	Microfilmear todos los documentos de archivo de NAFINSA.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operación del Area de Intendencia.	Mejorar el servicio de aseo y limpieza de la Gerencia de Servicios Administrativos y de todas las dependencias.	Nacional Financiera, S. A.
Manual de Operación del Area de --- Inventarios.	Determinar funciones y flujo de actividades.	Nacional Financiera, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Instructivo para el Uso y Control de las Máquinas Copiadoras Rentadas por PEMEX.	Reducir costos de copiado.	Petróleos Mexicanos, S. A.
Instructivo para la Elaboración de Manuales Administrativos.	Establecer criterios uniformes para la elaboración de estos instrumentos administrativos.	Petróleos Mexicanos, S. A.
Manual de Organización del Departamento Central de Servicios Administrativos.	Crear un instrumento normativo y regulador de las funciones del DCSA.	Petróleos Mexicanos, S. A.
Manual de Procedimientos de la Oficina General de Correspondencia de Pemex.	Precisar, normar y regular los procedimientos de trabajo de la oficina.	Petróleos Mexicanos, S. A.
Manual para el Manejo, Control y Archivo de la Correspondencia.	Manejar y controlar las actividades de recepción, despacho y flujo interno de la correspondencia, así como el archivo de la misma para la pronta localización y facilidad de consulta.	Petróleos Mexicanos, S. A.
Manual de Organización.	Dar a conocer la estructura orgánica de la dependencia.	Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
Manual de Organización de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.	Definir las funciones básicas de las direcciones generales de la Secretaría, su estructura y niveles jerárquicos.	

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Catálogo de Recursos Humanos.	Obtener la información actualizada de los recursos humanos con que cuenta la Secretaría de Educación Pública.	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
Manual de Organización.	Uniformar los criterios de la elaboración y contenido de los manuales de organización de las direcciones de la Secretaría.	Secretaría de Educación Pública.
Manual de Documentación.	Conocer las diferentes formas de comunicación dentro de la Dirección de Instrumentación, Sistemas e Informática para optimizar la información y reportes internos.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Manual de Procedimientos para la Obtención y Refrendo de Licencias -- Sanitarias.	Agilizar los trámites para la expedición y refrendo de licencias sanitarias de "Mínimo a Máximo Riesgo".	Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Manual General de Servicios.	Proporcionar información referente a los servicios que presta la Secretaría los requisitos a cubrir para solicitarlos y los trámites necesarios para su tramitación.	Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Manual para Preveer al Fincamiento de Responsabilidades a Funcionarios y Empleados.	Establecimiento de medidas necesarias para el ejercicio del presupuesto, proceso de financiamiento de responsabilidades y solventar los pliegos formula	Secretaría de Salubridad y Asistencia.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Reglamento de la Comisión Interna de Administración y Programación.	dos por los órganos de vigilancia del ejercicio presupuestal.	Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Manual de Organización y Funcionamiento de la Subdirección de Recursos Humanos.	Regular el funcionamiento de CIDAP.	Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Manual de Organización y Funcionamiento de la Subdirección de Recursos Materiales.	Lograr la máxima eficiencia del sistema de administración de recursos humanos de la Secretaría.	Secretaría del Trabajo y Previsión -- Social.
Manual de Organización y Funcionamiento del Departamento de Servicios Generales.	Integrar una área común a la administración de recursos materiales.	Secretaría del Trabajo y Previsión - Social
Manual General de Organización.	Lograr la adecuada integración y programación de las subunidades encargadas de proporcionar los servicios de apoyo a la Secretaría, mediante mecanismos de ágil constitución.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Manual General de Organización.	Determinar los objetivos, políticas, estructuras y funciones que corresponden a la Secretaría en lo general y a cada unidad administrativa en particular.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Catálogo de Formas.	Centralizar el diseño e impresión de formas.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Catálogo de formas de la Dirección General de Inspección, Procuración y Quejas.	Elaborar las formas necesarias para los procedimientos que se efectúan en la dependencia.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Bienvenida.	Proporcionar a los empleados de nuevo ingreso orientación sobre la estructura, funciones e importancia de la -- Secretaría.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización.	Proporcionar una herramienta para la eficaz organización.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización de Correspondencia.	Agilización del trámite para la mejor distribución de correspondencia de las distintas dependencias.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización de Transportes.	Agilizar los trámites para los requerimientos de transportes en las diversas dependencias.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización y Procedimientos de una Oficina de Pagos --- Adicionales.	Proporcionar al órgano mencionado el funcionamiento óptimo para el cumplimiento de las funciones encomendadas.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización de la Dirección de Inspección, Procuración y -- Quejas.	Realizar la reestructuración de la de--	Secretaría de la Reforma Agraria.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Organización de la Superintendencia.	pendencia para lograr un óptimo funcionamiento.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización de las Delegaciones Agrarias.	Conservar limpieza y vigilancia funcionales en la totalidad de los edificios de la Secretaría.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización de las Delegaciones Agrarias y Comisiones Agrarias Mixtas.	Coadyuvar en el funcionamiento óptimo de los órganos señalados.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Organización y Procedimientos de las Comisiones Agrarias Mixtas.	Incrementar la eficiencia de la organización de estas dependencias.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Inspección, Procuración y Quejas.	Contar con manuales para coadyuvar al mejor funcionamiento de las dependencias.	Secretaría de la Reforma Agraria.
Manual de Procedimientos Internos de Trabajo de la Dirección General de Organización y Métodos.	Agilizar los procedimientos de la Dirección.	Secretaría de la Reforma Agraria.
	Garantizar la productividad del personal en los trabajos encomendados.	Secretaría de la Reforma Agraria.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Catálogo de Empleos.	Clasificar actividades para asignarlas a los puestos requeridos por el sistema.	Sistema de Transporte Colectivo.
Instructivo de Acceso para los Trabajadores.	Reglamentar el desplazamiento del personal del STC.	Sistema de Transporte Colectivo.
Instructivo para el Control de Vehículos del SCT.	Determinar un procedimiento para el control de vehículos, desde su adquisición hasta su venta.	Sistema de Transporte Colectivo.
Instructivo para el Servicio Médico.	Reglamentar la prestación de servicios médicos y controlar sus operaciones.	Sistema de Transporte Colectivo.
Instructivo para Reembolsos de Fondos Fijos para Gastos Menores.	Evitar demoras innecesarias e interrupciones en el servicio de las dependencias de este organismo.	Sistema de Transporte Colectivo.
Manual de Costos de Mantenimiento de Vías	Establecer un control de costos para el mantenimiento de las líneas del sistema.	Sistema de Transporte Colectivo.
Manual de Procedimientos Contables.	Establecer procedimientos de información, registro y control de las operaciones del organismo.	Sistema de Transporte Colectivo.
Manual de Sistema de Control de Bienes Muebles.	Conocer, controlar y mantener los bienes muebles del organismo.	Sistema de Transporte Colectivo.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Catálogo de la Contabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.	Actualizar el catálogo de contabilidad uniformando el registro de las distintas partidas que afectan al patrimonio de la UNAM.	Universidad Nacional Autónoma de México.
Instructivo de las Unidades Administrativas.	Mejorar los servicios administrativos de la Universidad.	Universidad Nacional Autónoma de México.
Instructivo para el Manejo del Activo Fijo de la Universidad Nacional Autónoma de México.	Establecer un adecuado control de los bienes de activo fijo, propiedad de la Universidad Nacional Autónoma de México y del ajeno tomado en préstamo o arrendamiento.	Universidad Nacional Autónoma de México.
Manual de Organización y Procedimientos del Departamento de Correspondencia.	Analizar la estructura, funcionamiento y carga de trabajo del Departamento de Correspondencia.	Universidad Nacional Autónoma de México.
Manual de Organización, Métodos y Procedimientos.	Integrar la estructura administrativa de una empresa que presta servicios para la comercialización de productos y subproductos de la Industria Azucarera (Almacenes y Servicios, S. A.).	Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A. de C. V.

## Sector Privado

El uso de manuales en este sector no podríamos decir que es menor que en el Sector Público, lo que sucede es que son manuales muy específicos, ya que están regularmente enfocados a actividades concretas propias del giro de las empresas emisoras, por tal motivo su fundamentación no es tan compleja como la expuesta para el Sector Público.

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

Considero que este punto es bastante raquítico para la magnitud del trabajo que expongo, pero es muy difícil normar un criterio homogéneo para la elaboración de manuales en este Sector, ya que como mencionaba en puntos anteriores cada empresa los emite de acuerdo a sus necesidades.

Algunos ejemplos de manuales utilizados en este Sector son los siguientes:

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Información de Viajes (TIM)	<p style="text-align: center;">SECTOR PRIVADO</p> <p>Proporcionar información sobre viajes de las diferentes líneas aéreas.</p>	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)
Manual de Contraloría.	Dictar la política en materia financiera que deberán seguir todas las sucursales de la empresa.	Giba-Geigy Mexicana , S. A.
Manual de Informática.	Delinear las funciones y procedimientos del área.	Giba-Geigy Mexicana S. A.
Manual de Codificación.	Identificar los productos que se compran, fabrican y venden, así como la modalidad de repartos a la casa matriz.	Giba-Geigy Mexicana, S. A.
Manual de Procedimientos Estándar de Trabajo (PST).	Indica los procedimientos específicos en materia financiera que norma la conducta en este aspecto, dentro de la compañía.	Giba-Geigy Mexicana, S. A.
Manual de Normas.	Guía de complemento de informes a la casa matriz en base a desglose de inversiones.	Giba-Geigy Mexicana, S. A.
Manual de Reseña de Producción.	Indicar los pasos a seguir para fabricar cada uno de los productos que la firma elabora.	Giba-Geigy Mexicana, S. A.
Manual de Conceptos.	Establecer las definiciones necesarias para la correcta interpretación de los términos contenidos en los manuales.	Giba-Geigy Mexicana, S. A.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	DEPENDENCIA EMISORA
Manual de Procedimientos y Especificaciones de Producción.	Contener en un sólo documento las especificaciones de materia prima, equipo de elaboración y tiempo estimado de fabricación de los productos de la Empresa.	ACME- Lamusa, S. A.

## CAPITULO VI

### SU APLICACION COMO PARAMETRO EVALUATIVO

Se dice que evaluación es la estimación de las labores para determinar la relación de las distintas ordenes que se efectuan dentro de la organización, recopilando así una imagen total y completa dentro de la estructura de labores de aquella.

Es indiscutible que los manuales administrativos son un valioso auxiliar para la auditoría administrativa. ya que la labor de evaluación de políticas procedimientos sobre sus temas administrativos y en sí todos aquellos conceptos que requieren ser controlados, es más fácil hacerlo, cuando se encuentran -- por escrito y plasmados en un documento permanentemente actualizado que ga rantice su vigencia.

En este capítulo se presentan algunos de los beneficios que brindan los manuales, al aplicarlos como medios evaluadores.

#### El Control Administrativo en

las Empresas

Una empresa sin control es como un barco a la deriva.

Recordando los preceptos que señala el proceso administrativo que son:

- Planear.
- Organizar.
- Integrar
- Dirigir.

## -CONTROLAR

Observamos que el último punto es el control, lo que significa que si este -- concepto no es aplicado correctamente o bien es nulo su uso, los cuatro puntos que le anteceden perderán su validez y todo el esfuerzo vertido para integrarlos

Uno de los conceptos de Control es el siguiente:

Es el proceso para determinar lo que -- se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado.

El control debe estar orientado objetivamente. Está diseñado para hacer que la gente haga lo que debe hacerse para satisfacer el objetivo. Se puede decir -- que el control no es una finalidad en sí mismo, sino un medio para llegar a un fin. El control en el significado formal

del término en administración, no existe sin planeación, organización y ejecución previas. El control no puede existir en el vacío. Los enunciados de acción correctiva tales como el mejoramiento de la utilización de los recursos disponibles, aclaración de las asignaciones, la aplicación de incentivos o la aportación de capital adicional son, en esencia, aplicaciones prácticas del ajuste del proceso administrativo para el logro del objetivo señalado.

#### EL PROCESO DE CONTROL

Partiendo de la definición dada anteriormente, podemos ver que el control es un proceso formado por varios pasos definidos. Sin importar la actividad, estos mismos puntos básicos se aplican a:

1. - La medición de lo que se ha hecho
2. - La comparación de lo hecho con el patrón o estándar y la investigación de la diferencia, si la hay.

En este punto, el patrón o estandard puede ser un manual.

3. - La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

Con otras palabras, el control consiste en:

1. - Averiguar lo que se está haciendo.
2. - Comparar los resultados con -- las expectativas, lo que conduce a:
3. - Aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en este último caso la acción correctiva.

Elementos, Funciones y Actividades que Integran el Control Dentro del Proceso Administrativo:

<u>Elementos.</u>	Personas.	
Tareas.	Habilidad para actuar como lider.	
Definiciones.	Influir sobre el personal para alcanzar las metas señaladas.	
<u>Funciones Continuas.</u>	Comunicaciones.	
Definiciones.	Asegurar la comprensión.	
Funciones en Secuencia.	Controlar.	
Definiciones.	Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan.	
<u>Actividades;</u>	Premiar.	Definiciones. Felicitar, remunerar, disciplinar.
	Tomar medidas correctivas.	Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir ciclo.
	Medir resultados.	Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas.
	Desarrollar estándares de actuación.	Fijar las situaciones que existan una vez cumplidas las obligaciones.
	Fijar sistemas de información.	Precisar que datos críticos se requieren, cuándo y cómo.

**La Auditoría Administrativa como  
Elemento de Control.**

La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con la que podrá llenar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa. Revisa el pasado, el presente y el futuro de la compañía. Las áreas cubiertas por la empresa son revisadas para determinar si está logrando los máximos resultados de sus esfuerzos. No puede practicarse una auditoría administrativa sino hasta que la compañía ha estado operando el tiempo suficiente para establecer la pauta de su comportamiento.

Los beneficios derivados de una auditoría administrativa son múltiples e incluyen:

- 1.- Revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento
- 2.- Identificación de las principales áreas que requieren apuntalarse
- 3.- Promoción del mejor uso de las uni

dades del personal auxiliar de la compañía, especialmente cuando la auditoría es practicada por el personal de ésta

4. - Comunicación mejorada para que se informe a todos los empleados del estado de la compañía o bien de disposiciones de la alta gerencia que se integran en los manuales administrativos.
5. - Medición del grado hasta el cual son efectivos los controles administrativos actuales de la compañía.

#### ATRIBUTOS USADOS EN LA AUDITORIA:

Para practicar una auditoría administrativa es necesario formular una lista de calificaciones que se deseen, cada una de ellas con su valuación de crédito respectiva. La selección y peso que se les otorgue a estos factores de calificación están sumamente influenciados por el criterio. La auditoría en sí certifica lo que la compañía ha hecho por sí misma y lo que ha --

hecho para sus clientes o receptores de los productos o de los servicios que proporciona. Para lograr estos resultados puede considerarse necesaria la evaluación de cierto número de factores. En último análisis, la selección de los factores es arbitraria y con bastante frecuencia discutible

Sin embargo la mayoría de las auditorías administrativas incluyen atributos que tratan con la estabilidad financiera la eficiencia de la producción, efectividad de las ventas, concurrencia social y económica, desarrollo del personal, aumento de las utilidades, relaciones públicas y responsabilidad cívica.

Beneficios que se Derivan de la Auditoría Administrativa.

- 1 - Descubrimiento de beneficios en el control de la producción.
- 2.- Mejoramiento en los sistemas y procedimientos.
- 3.- Aclaración y mejor entendimiento de los objetivos básicos y las responsa-

bilidades pertenecientes al área -  
bajo estudio.

4. - Mejor control del inventario físico.
5. - Disposiciones para el perfeccionamiento de los supervisores por medio de programas eficaces de capacitación.
6. - Reducción del desperdicio por medio del establecimiento de normas de ejecución realista.
7. - Métodos de organización más eficaces por medio de la aclaración y arreglo mejorado de las obligaciones y responsabilidades individuales.

El Manual como Apoyo a  
la función de Evaluación

Es indudable que al contar con manuales administrativos, la auditoría administrativa se ve ampliamente favorecida en su función evaluadora, lo anterior, debido a que los manuales incrementan la comuni

cación interna y externa de la empresa, asimismo son un parámetro de medición válido, ya que al contener políticas, procedimientos, disposiciones generales y objetivos definidos, resulta un instrumento de trabajo positivo.

Simplifica ampliamente la etapa de investigación y medios comparativos.

Como ejemplo de lo anterior, a continuación expongo algunos de los manuales administrativos más comunes y su función evaluadora:

#### MANUAL DE POLITICAS

La función evaluadora de este manual, se puede concebir de la siguiente forma: las políticas bien fundadas y una dirección enérgica, son básicas y esenciales para lograr una administración efectiva, ya que bosquejan, significan y representan los principios que ayuden a la empresa a seguir el curso planeado para realizar los objetivos.

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La función de revisión y evaluación de los procedimientos, llevado a cabo en una au

ditoría administrativa, se simplifica al contar con este tipo de manual, ya que al revisar los sistemas o procedimientos de cualquier empresa, el Auditor -- Administrativo debe compenetrarse de sus propósitos, así como si están designados para bien de los intereses de una dirección eficaz.

#### MANUAL DE PUESTOS

La evaluación del personal se ve ampliamente complementada al contar con el Manual de Puestos, ya que este valioso auxiliar ayuda a llevar a cabo los escrutinios practicados en las empresas -- para evaluar las políticas y prácticas -- del personal, a fin de mantener una administración efectiva del mismo. Al evaluar al personal se podrá conocer si sus labores estan enfocadas a lo que marca el manual o de lo contrario dará pautas para desarrollar programas de capacitación o actualización para reencontrar el objetivo buscado.

## MANUAL DE ORGANIZACION

Debido a que ninguna organización permanece estática, es este punto en el que se debe fijar con mayor frecuencia el factor evaluación, ya que la dinámica misma de las empresas exige cambios constantes en su estructura, al contar con un manual de organización el control se simplifica debido a que cuenta con elementos gráficos como la carta de organización y al surgir algún cambio en la estructura el movimiento es tangible y permite detectar cualquier alteración impropia, como duplicidad de organismos, o bien creación de dependencias no enfocadas a un fin determinado o eliminación de órganos de los que no podrán ser absorbidas sus funciones por el resto de las dependencias.

Seré breve en la conclusión de este modesto trabajo. No es mi labor un tratado sobre uso y elaboración de manuales, ni mucho menos la implementación de una nueva corriente sobre Control Administrativo.

Mi esfuerzo lo enfoqué a resaltar la importancia que hasta este momento han adquirido los manuales administrativos como herramientas de control, considerando que a través de las páginas que integran este documento, el lector habrá detectado las bondades que para la administración en general representa el uso de manuales en la empresa, no me resta más que mencionar que cualquier persona con conocimientos medios de administración, puede elaborar un Manual, pero considero que el profesionalista idóneo para desarrollarlos, elaborarlos e implementarlos es el Licenciado en Administración, cuyo enfoque académico reúne los requisitos básicos para emprender con éxito este tipo de empresas.

Carrillo Castro Alejandro.

La Reforma Administrativa en México  
Ediciones INAP.  
México, 1975.

Coordinación General de  
Estudios Administrativos.

Análisis, Diseño y Control de Formas,  
Guía para su Elaboración.  
Presidencia de la República.  
México, 1978

Departamento de Contabilidad  
Analítica.

Manuales de Procedimientos Varios  
Ciba-Geigy Mexicana, S. A.  
México.

Departamento de Organiza-  
ción y Métodos.

Manual General de Administración  
Aeronaves de México, S. A.  
México, 1979

Dirección General de  
Estudios Administrativos.

Bases para el Programa de Reforma  
Administrativa del Poder Ejecutivo  
Federal 1971-1976.  
Secretaría de la Presidencia.  
México, 1972

Dirección General de  
Estudios Administrativos.

Catálogo de Estudios sobre Mejora-  
miento Administrativo del Sector Pú-  
blico Federal.  
Secretaría de la Presidencia.  
México, 1974

Dirección General de  
Estudios Administrativos.

Las Unidades de Organización y Mé-  
todos en el Sector Público.  
Secretaría de la Presidencia.  
México, 1973

Dirección General de  
Estudios Administrativos.

Manuales Administrativos, Guía para  
su Elaboración.  
Secretaría de la Presidencia.  
México, 1974

**Dirección General de  
Organización y Métodos.**

**Glosario de Términos Administrativos  
Procuraduría General de Justicia del  
Distrito Federal.  
México, 1979**

**Dirección General de  
Organización y Métodos.**

**Manual General de Organización.  
Procuraduría General de Justicia del  
Distrito Federal.  
México, 1979**

**Duhalt Krauss Miguel.**

**Los Manuales de Procedimientos en --  
las Oficinas Públicas.  
U.N.A.M.  
México, 1968**

**Lazzaro Víctor.**

**Sistemas y Procedimientos.  
Editorial Diana.  
México, 1975**

**Mackenzie R. Alec.**

**El Proceso Administrativo en Tercera  
Dimensión.  
Biblioteca Harvard de Administración -  
de Empresas.  
México, 1972**

**Modern Business Reports.**

**Administración de la Oficina Moderna.  
Alexander Hamilton Institute Inc.,  
New York, N.Y. U.S.A.  
1978**

**Oficina Internacional del  
Trabajo.**

**Introducción al Estudio del Trabajo.  
OIT Ginebra, Suiza.  
1963**

**Ríos S. Adalberto.  
Arias G. Fernando.**

**Apuntes para la Materia Administración  
de Recursos Humanos I.  
Facultad de Comercio y Administración  
U.N.A.M.  
México, 1971**