

29  
27

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## DISEÑO Y SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### **Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

**EMMA LETICIA CASTAÑEDA HERNANDEZ**

**ALMA ERENDIRA CERDA ARIAS**

ASESOR: LIC. EUGENIO SISTO VELASCO  
MEXICO, D. F. 1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

PAGINA

## CAPITULO I.- GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

1.1.- Antecedentes Históricos.....	1
1.2.-Concepto de Sistemas y Procedimientos...	3
1.3.-El Papel de los Sistemas y Procedimientos en la Administración General.....	7
1.4.-Importancia de los Sistemas y Procedimientos.....	8

## CAPITULO 2.- EL AREA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1.-Ubicación dentro de la Estructura de la Empresa.....	10
2.2.-Función del Departamento de Sistemas y Procedimientos.....	15
2.3.-Ventajas del Departamento de Sistemas y Procedimientos.....	18
2.4.-Los Procedimientos Aplicados al Proceso Administrativo.....	19

CAPITULO 3.- TECNICAS PARA ELABORAR Y SIMPLIFICAR  
PROCEDIMIENTOS

3.1.-Estudio del Trabajo.....	26
3.2.-Diseño de Sistemas y Procedimientos.....	28
3.3.-Tipos de Diagramas.....	33
3.4.-Simbología.....	52
3.5.-Formas Utilizadas.....	54
3.6.-Reglas de los Procedimientos.....	61
3.7.-Simplificación de Procedimientos.....	63

CAPITULO 4.- MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1.-Antecedentes de Manuales.....	73
4.2.-Tipos de Manuales.....	75
4.3.-Objetivo de los Manuales de Procedimiento	78
4.4.-Ventajas de los Manuales de Procedimiento	79
4.5.-Elaboración y Distribución de los Manua- les de Procedimientos.....	80
4.6.-Revisión y Actualización.....	83

CAPITULO 5.- DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS	
5.1.- Análisis en una Empresa para la Elaboración de Procedimientos.....	85
5.2.- Proposición de Procedimientos y Formas a Utilizarse en la Empresa.....	136
CAPITULO 6.- CONCLUSIONES.....	165
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	166

## CAP. 1.-GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### 1.1.-Antecedentes Históricos.

Alrededor de 1900 Henry Fayol dio a conocer sus ideas sentando las bases de una disciplina administrativa.

Posteriormente amplió su doctrina con sus procedimientos administrativos, los cuales eran conocidos por él como instrumento esencial para la dirección de toda empresa.

A Taylor corresponde el mérito de haber hecho el análisis de labores a través de estudios de tiempos y movimientos y su sistematización para obtener un mejor uso de la mano de obra y de los recursos materiales. Por medio de la coordinación de esfuerzos y del uso de los métodos de producción más adecuados, planificando las tareas a realizar como:

- la división del trabajo.
- especialización ( capacitación).

Lograndose una mejor distribución de la jornada de trabajo.

Después de Taylor surgen otros estudiosos que también dejaron huella en la evolución administrativa, como Frank B. Gilbret con su obra "La ciencia del Estudio de Movimientos" y Henry Gantt quien elaboró un sistema eficaz para mantener el control de producción a través de gráficas especiales.

Durante la Segunda Guerra Mundial se hizo el perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos, cuando estos empezaron a tomar importancia en el desarrollo de nuevas estrategias administrativas por las potencias en conflicto.

Tanto en los Estados Unidos de América como en Europa, surgieron un gran número de investigadores que han aportado al campo de "Sistemas y Procedimientos" técnicas que vinieron a enriquecer las ya existentes, para convertir el área de referencia en toda una especialidad.

Nuestro país consciente de la necesidad de actualización, adopto estas técnicas las cuales han redituado buenos resultados desde hace veinte años.

Lo anterior marca una tendencia positiva hacia una mayor tecnificación mediante el empleo de especialistas capacitados para aumentar la eficiencia y productividad en todo tipo de organismos.

El desarrollo y auge que ha tomado la función de "Sistemas y Procedimientos" en los últimos veinte años en nuestro país, ha motivado que todas las empresas tiendan a brindarle un punto de apoyo que convertido en confianza, permita demostrar la eficiencia que esta técnica ofrece a la dirección de cualquier empresa.

## 1.2.-Concepto de Sistemas y Procedimientos.

El término "sistema" cubre una gama extremadamente amplia de conceptos, por ejemplo, tenemos sistemas orográficos, sistemas fluviales y también el sistema solar como parte de nuestro medio circundante. El cuerpo humano es en sí un organismo complejo que incluye los sistemas óseos, circulatorio, nervioso etc. a diario establecemos contacto con fenómenos tales como sistemas de comunicación y sistemas económicos.

En términos generales un sistema "Es un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo."

Velázquez Mastreta nos dice que un sistema "Es un conjunto de objetos o seres vivos relacionados de antemano para procesar algo." 1/

Fernando Arias Galicia menciona que un sistema "Es un conjunto de diversos elementos los mismos que se encuentran interrelacionados." 2/

1/ Administración de los Sistemas de Producción. Velázquez Mastreta. Pag. 19

2/ Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Pag. 13,14



Desde el punto de vista de la disciplina administrativa, sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan." 3/

Un sistema empresarial "Es una distribución ordenada u organización de personas y equipos que funcionan bajo un conjunto de procedimientos para lograr objetivos específicos." 4/

En cuanto a los procedimientos, varios autores nos dan su concepto:

Tenemos que Kontz y O' Donnell define a los procedimientos como: "Planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas." 5/

Miguel Duhalt Krauss nos define los procedimientos como una rutina de trabajo, viniendo a ser procedimiento: "Una relación de operaciones agrupadas en actividades que indican siempre una secuencia ordenada en que deben ejecutarse y muchas veces la manera de hacerlo." 6/

3/ Teoría, Integración y Administración de Sistemas.

R. Jonshon, F. Kast. Pag. 114

4/ Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales.

Frank Clark, Ronald Gale, Gray. Pag. 27

5/ Elementos de Administración Moderna. Kontz y O' Donnell.

Pag. 58

6/ Manual de Procedimientos para Empresas Públicas.

Miguel Duhalt Krauss. Pag. 63

George Terry nos dice que un procedimiento es "Una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo." 7/

José Luis Kramis menciona que un procedimiento "Es la secuencia cronológica de pasos que se deben de seguir para alcanzar el objetivo del sistema." 8/

En resumen, un procedimiento debe en teoría, indicar la forma de realizar un trabajo logrando el óptimo uso de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, ahorrando por lo tanto esfuerzo, tiempo y dinero.

En cuanto a "métodos" diremos que son sólo una parte de un procedimiento que especifica y detalla la manera como debe ejecutarse una operación.

George Terry nos dice que un método "es la manera de efectuarse una labor determinada, tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total de dinero, tiempo y esfuerzo.

En otras palabras, un método se ocupa de las acciones que constituyen uno de los pasos de un procedimiento." 9/

William P. Leonard menciona que los métodos "Son instrumentos por medio de los cuales, la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada." 10/

7/ Principios de Administración . George Terry ,Pag.262

8/ Sistemas y Procedimientos Administrativos. José Luis Kramis . Pag. 14

9/ idem. número 7 . Pag. 265.

10/ Auditoría Administrativa. William P. Leonard. Pag.86,87.

Fernando Arias Galicia define al método como una "serie de pasos sucesivos que conducen a una meta." 11/

Por último mencionaremos la definición de método sacada de un diccionario enciclopédico, "Es un modo ordenado de proceder o hacer una cosa." 12/

Después de haber dado a conocer cuál es el concepto de sistema, procedimiento y método, estimamos que un sistema debe establecer procedimientos y métodos para la realización de un objetivo particular, considerando que un procedimiento explica y ordena los pasos requeridos para la realización de las actividades del sistema y el método el modo en que se realizan o llevan a cabo cada una de las acciones integrantes de un procedimiento.

La realización de los objetivos particulares generan el logro de un objetivo común y el enlace o coordinación de todos los métodos, procedimientos y subsistemas nos dan como resultado el sistema total, que constituye el funcionamiento general de una empresa.

José Luis Kramis define a "sistemas y procedimientos" como "Un conjunto de técnicas que buscan simplificar el trabajo y con ello incrementar la productividad en los sistemas administrativos de un organismo social." 13/

11/ Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento.

Fernando Arias Galicia. Pag. 75

12/ Diccionario Enciclopédico. Selecciones del Reader's Digest Pag. 2439 Vol. 8

13/ Sistemas y Procedimientos Administrativos. J.L.Kramis. Pag. 15

### 1.3.-El Papel de los Sistemas y Procedimientos en la Administración en General.

"Sistemas y Procedimientos es un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración, ya que nos dice como se hacen las cosas, las formas, medios y método lógico de los procesos a utilizar." 1/

Los sistemas y procedimientos juegan un papel muy importante en la administración general ya que por medio de estos se llega a un óptimo funcionamiento de la organización de la empresa. Como es necesario que toda organización o empresa subsista y se desarrolle, debe llevarse a cabo dentro de ella una buena administración de los recursos materiales, humanos, técnicos y económicos, como también deben existir funciones dentro de la misma administración, como mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción, que aseguren un adecuado manejo de los recursos ya mencionados en cada una de estas áreas, deben diseñarse los sistemas a seguir para que se desarrollen y funcionen todas las actividades, estableciendo así mismo un procedimiento para cada actividad a ejecutar.

#### 1.4.-Importancia de los Sistemas y Procedimientos.

El autor Víctor Iazzaro nos dice que la importancia radica en que "facilita la supervisión del trabajo, reduce los costos al aumentar la eficiencia en general, evita la duplicidad de funciones, enseña el trabajo a los nuevos empleados, facilita así las labores de auditoría, evaluación, control interno y vigilancia." 1/

La importancia de los sistemas y procedimientos radica en que:

- convierten en realidad las políticas establecidas por la dirección.
- permiten mayor tecnificación en las tareas a realizar.
- simplifican los caminos a seguir.
- eliminan deficiencias en la operación.
- permiten un aprovechamiento de los recursos naturales, materiales y humanos de la empresa.
- mejoran los elementos de control interno.

Cabe mencionar que los aspectos anteriores deberán ir acordes con una atmósfera de trabajo sana sin vicios, para así lograr que los sistemas y procedimientos cumplan con su importancia. que dependerá del campo de acción y de las funciones a desempeñar, así como del complejo y volumen de operaciones de

la empresa y de si la función de sistemas y procedimientos es centralizada o descentralizada.

## CAP. 2.-EL AREA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

### 2.1.-Ubicación dentro de la Estructura de la Empresa.

La creación del Departamento de Sistemas y Procedimientos se origina de la necesidad de la empresa de contar con una herramienta fundamental para optimizar el diseño e implantación de nuevos sistemas y procedimientos.

La integración de dicho departamento dependerá del tipo y tamaño de la empresa, lo cual definirá su ubicación y funcionamiento.

El éxito del departamento de sistemas y procedimientos de la empresa dependerá en gran parte del apoyo que le brinde la dirección y los ejecutivos de la misma, quienes deberán estar conscientes de la necesidad que del mismo existe.

En el caso de tratarse de una empresa pequeña que no pueda integrar todo un departamento de sistemas y procedimientos, deberá estar presente dicha función mediante asesoría externa de un despacho de consultores.

Por ello lo más conveniente para el departamento de sistemas y procedimientos sería estar situado, dentro de la organización, lo más cerca posible de la dirección general, para así contar con un apoyo más directo, ya que dicho departa-

mento, al efectuar sus estudios, penetra totalmente a todos los departamentos de la empresa y su información será de mejor utilidad si son estudiados por los ejecutivos dedicados a la supervisión de tareas de administración general.

"La selección objetiva de la localización del departamento debe estar basada en la lógica de colocarlo tan alto como sea posible dentro de la empresa con objeto de ganar aceptación rápida y universal." 1/

En algunas empresas es común que Sistemas y Procedimientos se ubique bajo la tutela del contralor general, dado que la mayoría de los estudios tienen mucho que ver con el área financiera, como campo de acción del mismo.

"En dondequiera que se sitúe la responsabilidad de los sistemas, el alcance de sus actividades deberá definirse claramente por la dirección general y también ser claramente comprendida por todos los segmentos de la organización en total. No debe existir misterio acerca de lo que va hacer cada empleado." 2/

José Luis Kramis nos menciona que "en el desarrollo de una empresa el Departamento de Sistemas y Procedimientos puede ocupar distintos niveles dependiendo del alcance que se quiera dar a los estudios realizados por éste.

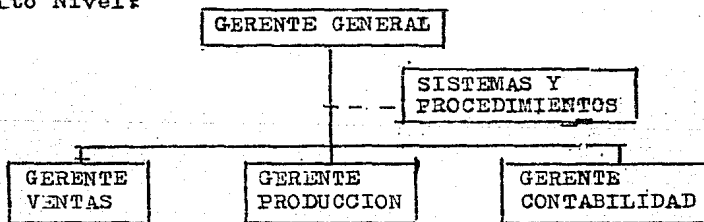
1/ y 2/ Sistemas y Procedimientos. Víctor Lazzaro.



En una empresa chica o que apenas acaba de convertirse en mediana; normalmente no encontramos un Departamento de Sistemas y Procedimientos. Cuando llegan a un tamaño mediano apenas grande, sistemas y procedimientos se agrupa dentro de la gerencia de administración siguiendo el principio de organización de que las actividades deben agruparse dentro de las funciones de su área. En este supuesto la posición del departamento de sistemas y procedimientos le permite dar con facilidad servicio a las áreas de la gerencia administrativa aunque aparentemente existe dificultad para que sea aceptado en el resto de las gerencias. Esta forma puede presentar problemas, mismos que se eliminan mediante una buena comunicación entre todos los gerentes al demostrar su eficiencia y eficacia." 3/

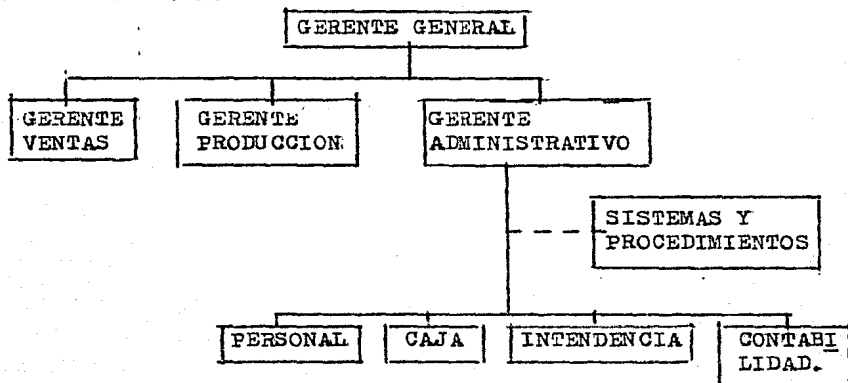
#### Localización de Sistemas y Procedimientos.

A Alto Nivel:

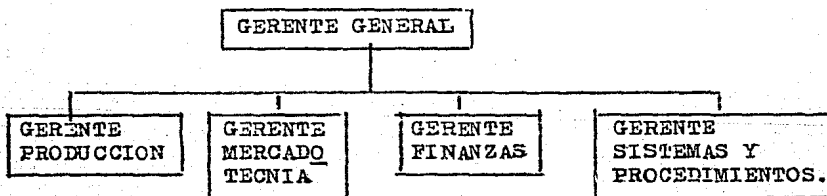


3/ Sistemas y Procedimientos Administrativos .José Luis Kramis. Pag. 25,27.

A Mediano Nivel:



Considerando lo anterior analizamos que lo más conveniente es situar el Departamento de Sistemas y Procedimientos al nivel de las gerencias de línea, es decir dependiendo en línea directa de la gerencia general. Ver figura.



A veces en la auditoría se puede originar un cambio o recomendación a los procedimientos, ya que una de las funciones de la auditoría interna es vigilar el correcto desarrollo de la empresa por medio de formas de control y exá-

menes periódicos de la misma .Dentro de la auditoría administrativa una de sus funciones es el análisis de los procedimientos y sistemas de la empresa para ver si los que se siguen son los correctos o si se llevan a cabo.

Así de esta manera podemos decir que el departamento de sistemas y procedimientos y el de auditoría administrativa pueden laborar conjuntamente, ya que los desempeñan funciones complementarias para que la empresa tenga mejores sistemas y procedimientos acordes a ella.

Ya que los dos departamentos se retroalimentan entre sí, para un mejor logro de los objetivos a perseguir por la empresa y desempeño de las funciones a ejecutar.

## 2.2.-Función del Departamento de Sistemas y Procedimientos.

Para poder mencionar las funciones de los sistemas y procedimientos primero analizaremos las definiciones que nos dan los siguientes autores al respecto:

Víctor Lazzaro nos dice lo siguiente: es "El análisis de planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar i estandarizar las operaciones de la empresa." 1/

José Luis Kramis menciona que "en un departamento de sistemas y procedimientos se realizan las siguientes funciones:

- **Procedimientos:** Elaboración de instructivos, manual de políticas, formatos.
- **Organización:** Definición de funciones básicas y diseño de una estructura orgánica.
- **Informática:** Viabilidad de sistemas manuales, mecánicos o electrónicos, para desarrollar y mantener programas para el proceso de información.
- **Auditoría Administrativa:** La evaluación de la capacidad administrativa en todos los niveles, la eficacia de los controles." 2/

Por lo tanto las funciones básicas que consideramos debe realizar el departamento de sistemas y procedimientos son las siguientes:

- + recabar la información necesaria para diseñar o modificar los procedimientos.
- + llevar a cabo un estudio permanente de la estructura y de todos los sistemas de operación con el objeto de determinar si son susceptibles a mejorarse proponiendo e implantando en su caso métodos o procesos de trabajo.
- + analizar el flujo de datos y los sistemas para determinar si cada nivel de la organización recibe la información necesaria y significativa para tomar las decisiones que le corresponden y en caso necesario proponer nuevos sistemas o modificaciones a los ya existentes.
- + determinar la obsolescencia de formas en uso y diseñar nuevas para la correcta y eficiente operación de los sistemas implantados.
- + participar conjuntamente en la implantación de procedimientos, corrigiendo posibles fallas sobre la marcha, así como participar, adiestrar y orientar al personal participante.
- + asesorar a las diferentes unidades técnicas y administrativas en la aplicación de nuevos sistemas de control.

1/ Sistemas y Procedimientos. Víctor Lazzaro. Pag. 33

2/ Sistemas y Procedimientos Administrativos. José Luis Kramis  
Pag. 20, 21, 22.

- + evaluar el grado de efectividad con que funcionan los procedimientos de la empresa.
- + aplicar en la empresa nuevas técnicas, que se puedan adoptar para hacer su operación más eficiente.

### 2.3.- Ventajas del Departamento de Sistemas y Procedimientos.

Las ventajas que podemos encontrar en el funcionamiento de sistemas y procedimientos son las siguientes:

- obtener una coordinación adecuada entre los diferentes departamentos que intervienen en un procedimiento.
- mayor productividad y mejor desarrollo al proporcionar asesoramiento a todos los departamentos al implantar mejores sistemas y procedimientos.
- colaborar con los diferentes departamentos en la elaboración de programas e implantación de sistemas de control para asegurar su funcionamiento continuo.
- evaluar correctamente las plazas y el personal de los departamentos, al aplicar sistemas de análisis de puestos y calificación de méritos.
- mantener innovados o modificados los sistemas y procedimientos existentes, adecuándolos a las necesidades actuales.
- estudiar nuevas técnicas que al implantarse ayuden a la productividad y eficiencia de la empresa.
- contar con un manual de funciones de cada departamento y puesto para evitar lagunas y duplicidad de las mismas.

#### 2.4.-Los Procedimientos aplicados al Proceso Administrativo.

En este punto se hablará del proceso administrativo según Reyes Ponce, explicando cada una de sus fases, en que consisten sus etapas y sus técnicas, así como la aplicación que se le puede dar al elaborar o mejorar procedimientos.

El proceso administrativo consta de seis fases que a continuación se citaran y desarrollarán:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Previsión. - "Es el elemento de la administración en el que, con base en condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa." 1/

1/ Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. 1ª Parte  
Pag. 101



Por lo tanto la previsión responde a la pregunta:

¿ Qué puede hacerse ?

Las etapas que consta esta fase son:

- fijación de objetivos.
- investigación.
- cursos alternativos de acción.
- técnicas.

Para poder hacer un procedimiento o un manual de procedimientos, antes de empezarlo tenemos que fijar un objetivo que será nuestra meta a alcanzar. Después de esto procederemos a hacer nuestra investigación.

En ella se utilizarán las técnicas de observación y encuesta, contando con un registro manual de los datos encontrados, así como anomalías encontradas.

Ya que tenemos nuestros datos asentados pasaremos al análisis de dichos datos para continuar con la etapa de selección el curso alternativo acción a seguir en nuestro trabajo que sea acorde a nuestro objetivo.

Para poder llevar a cabo nuestra fase de la previsión nos debemos apoyar en algunas de sus técnicas que nos servirán en el desarrollo de nuestro estudio como:

- estudio de documentos.
- observación.
- encuesta.
- discusión.
- experimentación.

Una vez terminada nuestra fase de previsión se pasará a la siguiente:

Planeación.--"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, las secuencias de opciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización." 2/

Su importancia radica en que fija con mayor precisión lo que va a hacerse.

Las etapas de planeación son:

- políticas.
- procedimientos.
- programas.
- presupuestos.

Las políticas son criterios generales que tienen como objetivo orientar la acción; para poder llevar a cabo la elaboración de un procedimiento dentro de una empresa o departamento, se tiene que conocer primero las políticas del departamento, así como las políticas que se seguirán en el desarrollo del mismo, ya que contando con el claro conocimiento de ellas, se pasará a los procedimientos que son los pasos a seguir con una secuencia crónológica, de ellos es importante que al elaborar nosotros el manual de procedimientos tengamos por escrito el procedimiento que se seguirá en el estudio, así como la persona que lo desarrollará para evitar la duplicidad de funciones entre los analistas.

2/ ibidem .Pag.165

En el programa, que es la siguiente etapa, se establece el plan de trabajo que se seguirá, con sus respectivos tiempos como por ejemplo: gráfica de gantt, ruta crítica etc.

El presupuesto debe ser o no monetario, al no ser monetario se especifica las horas-hombre utilizadas para dicho estudio que, a la larga, representan utilidades para la empresa.

Las técnicas para poder llevar a cabo la planeación son:

- manuales
- diagramas de flujo y proceso.
- gráficas de gantt.
- redes.

Una vez terminada la fase anterior pasaremos a la organización.

Organización.— es "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y técnicos para lograr la satisfacción de necesidades de la empresa y de los trabajadores de la manera más eficiente." 3/

Las etapas de la organización son:

- funciones
- niveles
- actividades

En esta fase, al estar investigando en un departamento o empresa, tenemos que definir la función del departamento, del nivel de los puestos con que cuenta dicho departamento y estos con sus respectivos niveles jerárquicos y en cada puesto, su actividad a desarrollar.

Esto es muy importante al estar haciendo un procedimiento, ya que, de una buena organización que se dé, dependerá el éxito.

La organización necesita de las siguientes técnicas para su aplicación:

- manuales.
- organogramas.
- análisis de puestos.

Integración. -- "Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social." 4/

Las etapas que menciona aquí Reyes Ponce son: la integración de cosas y la de personas.

Esta fase será para nosotros la integración de nuestro procedimiento ya elaborado e impreso para las personas que lo usarán o a la empresa.

Las técnicas en esta etapa también se dividen en dos:

- personas
- cosas

La siguiente fase es la dirección:

Dirección.—"Es aquel elemento de la administración en el que se logra todo lo planeado." 5/

Sus etapas son:

- comunicación.
- delegación.
- supervisión.
- autoridad.

Esta fase es muy importante tanto para el departamento de sistemas y procedimientos, como para el procedimiento en si, ya que con el apoyo de la dirección al procedimiento propuesto, es casi seguro de que este se acepte y siga por los demás funcionarios y personal de la empresa, debiendo para ello seguir las etapas descritas anteriormente donde se debe primeramente comunicar a todos los elementos que participen en el procedimiento ( ejecución) así como al personal que tenga alguna relación con él.

Se debe seguir con una adecuada delegación de autoridad del jefe a los superiores ( de arriba hacia abajo ) para que ellos constaten lo que está estipulado o escrito. Y por último la autoridad que es la capacidad de mandar y hacerse obedecer.

Las técnicas con que cuenta la dirección son:

- disciplina.

4/ Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce 2ª Parte

Pag. 256

5/ ibidem . Pag. 305.

- calificación de méritos.
- sistema de quejas y sugerencias.

La última etapa del proceso administrativo es el control.

Control. - "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes." 6/

Las etapas con que cuenta el control son:

- establecimiento.
- operación.
- interpretación: valorización y utilización.

Las técnicas que se utilizan para su aplicación son:

- gráficas.
- redes.
- diagramas.

El control nos servirá para saber si se sigue el procedimiento que se elaboró de forma correcta y nos dará pautas, al revisarlo, sobre si se tienen pasos que no van acordes con la realidad de la empresa.

Esta fase del proceso administrativo la podríamos considerar como la retroalimentación del mismo.

6/ Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. 2ª Parte  
Pag. 355 . "Definición de Maddock "

### CAP. 3.-TÉCNICAS PARA ELABORAR Y SIMPLIFICAR PROCEDIMIENTOS

#### 3.1.-Estudio del Trabajo.

El estudio del trabajo es un conjunto de técnicas que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

El estudio del trabajo consiste en el análisis sistemático de los procedimientos y métodos de trabajo existentes con el fin de mejorar y aumentar su eficacia y eficiencia.

Las características del estudio del trabajo son:

- aumento de la productividad por medio de la reorganización del trabajo.
- recoge la operación analizada.
- es un instrumento que se puede utilizar en cualquier tipo de organización.
- es un instrumento analítico del que dispone la dirección.

El estudio sistemático del trabajo obliga a examinar todos los factores involucrados en el mismo, poniendo a flote las deficiencias de las actividades relacionadas.

Ahora se mencionará el procedimiento básico para el estudio del trabajo:

- selección del trabajo a estudiar.
- registro por observación directa.
- examen de los hechos registrados.
- idear el método más económico.
- medición del tiempo y cantidad de trabajo con el método elegido.
- definición del nuevo método con ajuste del tiempo.
- implantación del nuevo método.
- mantenimiento y control del método propuesto.



### 3.2.-Diseño de Sistemas y Procedimientos.

El estudio de sistemas y procedimientos comprende las siguientes etapas:

- preparación del estudio.
- registro de los datos.
- análisis de los datos.
- desarrollo de la mejor solución.
- implantación del nuevo procedimiento.
- mantenimiento de los procedimientos.

Breve explicación de cada una de las etapas:

#### Preparación del Estudio:

En teoría cada estudio de sistemas y procedimientos forma parte de un programa cuidadosamente planeado que abarca un periodo largo y que cuenta con la aprobación de la dirección de la empresa. Sin embargo en la práctica sólo una parte del tiempo disponible del personal de sistemas y procedimientos puede dedicarse a un programa de larga duración, ya que es necesario programar determinada cantidad de tiempo para resolver las peticiones de estudios especiales e imprevistos que hace la dirección general a los gerentes de diversas divisiones o departamentos.

### Registro de los Datos:

Para recopilar los datos y los hechos necesarios el analista de sistemas y procedimientos cuenta con una gran variedad de diagramas. Para cada estudio en particular debe determinar los que le conviene aplicar para captar mejor la situación a estudiar. No es conveniente utilizar todos los diagramas en un sólo estudio.

Es importante recordar que, cualquier registro que se efectúe, debe ser producto de la observación directa y no de imaginaciones de la forma en que se está realizando la actividad.

Para ello mencionaremos algunas técnicas que nos sirven y son útiles para recopilación de datos:

**O b s e r v a c i ó n .**—Por parte del investigador, quien trata de enterarse del problema observando a sus actores principales. Su ventaja principal es que preguntando a terceras personas, le conduce, por lo general, a formarse una idea más objetiva de la manera de comportarse de la gente, pero este método no aporta información alguna sobre el estado mental ni sobre las motivaciones que tienen los individuos observados. Una desventaja de este método es que lleva mucho tiempo efectuarlo y es muy caro.

**E n c u e s t a s .**—En este método hay que establecer comunicación directa con los sujetos estudiados, ya que producen información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, conducta externa. Siempre se obtiene dicha información por medio de cuestionarios.

**C u e s t i o n a r i o s .**.-Serie de preguntas a las que puede contestar el interrogado con sus propias palabras cuando éstas son preguntas de tipo abierto . Son preguntas cerradas o respuestas cerradas, aquellas en las que el interrogado dábe expresarse con una de las contestaciones que se dan en el cuestionario mismo. Ejem: sí o no.

**E n t r e v i s t a .**-De tipo Libre, en ella no existe establecido un orden, ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad. Dirigida: se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista, no tiene la falta de directrices como la anterior. Estandarizada: normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posterior comparación.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene como objeto proporcionar o recabar información y/o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

#### Análisis de los datos:

El análisis de la información recabada debe efectuarse mediante la aplicación sistématica de la actitud interrogante, la cual consiste en cuestionar el "por qué" y el "para que" de las cosas.

#### Desarrollo de la mejor solución:

Ante todo hay que establecer otras formas alternativas para realizar el procedimiento, tratando de eliminar los problemas detectados, en seguida se debe determinar, de entre

todas ellas, la mejor.

Para encontrar la forma más adecuada en que debe llevarse una actividad, el analista de sistemas y procedimientos debe contestar las siguientes preguntas:

¿Qué debería hacerse?

¿Quién debería hacerlo?

¿Dónde debería hacerse?

¿Cómo debería hacerse?

El desarrollo de la mejor solución se logra a través de la aplicación de la creatividad.

Como resultado de esta etapa, debe seguirse la nueva forma que se recomienda emplear para efectuar de manera más eficiente la actividad analizada.

#### Implantación del nuevo procedimiento:

Concluido el estudio y logrado el desarrollo del mejor procedimiento, el analista de sistemas y procedimientos deberá preparar un instructivo de procedimientos en el que se detalle la forma propuesta para efectuar la actividad. Conviene preparar también un informe que incluya las ventajas del nuevo procedimiento, en comparación con el procedimiento en operación y datos de los gastos necesarios para implantar el nuevo método.

#### Mantenimiento de los procedimientos:

Es importante mantener el nuevo procedimiento conforme a lo especificado para su implantación, no deberá permi-

tirse a los empleados que vuelvan a practicar viejos procedimientos, ni introducir elementos no previstos, salvo con causa justificada. Por lo tanto, es necesario efectuar revisiones periódicas de los procedimientos implantados.

Si se considera posible introducir una mejora, se debe proceder a incorporarla oficialmente y hacer las modificaciones necesarias en el instructivo del procedimiento respectivo.

### 3.3.- Tipos de Diagramas.

En este capítulo se hablará de los tipos de diagramas existentes, ya que el análisis de ellos es una técnica empleada para el desarrollo de los procedimientos, ya que se tienen que ver las funciones y puestos de cada persona que labora en ella para saber si las ejecuta realmente y si está ubicado correctamente dentro de la organización. Para que el estudio llegue a buen término se debe de llevar el análisis de hechos, donde se recabará toda la información necesaria, para ello necesitaremos de la observación directa, de las entrevistas, encuestas y cuestionarios.

Primeramente para poder entrar en materia, definiremos lo que es un diagrama, para seguir hablando de los tipos existentes de ellos.

**"DIAGRAMA:"** Es una corta representación gráfica de un hecho, situación o movimiento, relación o firma cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales." 1/

1/ Miguel Duhalt Krauss. Manual de Procedimientos Administrativos para Oficinas Públicas. Edit. UNAM . Pag. 66

### Tipos de Diagramas:

- a) Organizacionales.— Expresan la estructura de la organización o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen.

Llamándoseles:

ORGANOGRAMAS U ORGANIGRAMAS

#### Clases de Organogramas:

El organograma consiste en cierto número de casillas que representan personas; puestos o unidades administrativas, las que están conectadas y colocadas de tal manera que expresan el grado de autoridad y responsabilidad.

Por su forma se clasifican en:

- verticales.
- horizontales.
- circulares.

- b) de Procedimiento o de Flujo.—Expresan las secuencias y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él o de las personas, materiales o formas que intervienen en él.

A estos diagramas se les llama:

FLUXOGRAMAS

#### Clase de Fluxogramas:

Al fluxograma también se le denomina como diagrama de flujo o de procedimientos y su clasificación es la si-

guiente.

Por su formato los fluxogramas pueden ser:

- verticales.-En el que el flujo de operaciones va de arriba hacia abajo.
- horizontal.-En él que el flujo va de izquierda a derecha.
- panorámico.-Integra todas las actividades del proceso en una sola forma, registrando distintas acciones simultáneamente pudiendo ser estas vertical u horizontal.
- arquitectónico.-Describe el itinerario de una forma o persona, sobre el plano del área de trabajo.

Por su propósito los fluxogramas pueden ser:

- de forma.-Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos porque atraviesa una forma, en sus diferentes copias, a través de diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta su archivo.

Las formas pueden representarse por medio de:

- + símbolos
- + dibujos
- + palabras descriptivas.

Utilizando para su desarrollo el formato horizontal.

- de labores.-Sólo representa operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento.



to y el puesto o departamento que la ejecuta utilizándose para ello el formato vertical.

- de método.--Representa la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida, por la persona que debe realizarla.

Utilizando para su desarrollo el formato vertical.

- analítico.--Además de presentar las operaciones y quién las realiza, se analizará la actividad y el tiempo empleado.

Utilizándose el formato vertical.

- de espacio.--Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante distintas operaciones, señalando el espacio por el que se desplaza.

Utilizándose para su descripción el formato arquitectónico.

- combinados.--Se utiliza el formato vertical para combinar los fluxogramas de labores, métodos, y los analíticos.

Se utiliza formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos.

- c) de Tiempo o de Programa.--Expresa las relaciones de una actividad administrativa determinada con el tiempo que debe ser ejecutada

como:

- gráficas de Gannt
- tablas de tiempo
- fichas de ruta
- diagramas de flechas

Llamándoseles:

CRONOGRAMAS

d) Estadísticos.-Expresan datos, hechos o fenómenos comparables generalmente cuantificables y sus relaciones, representadas por puntos o líneas, figuras o volúmenes.

Como:

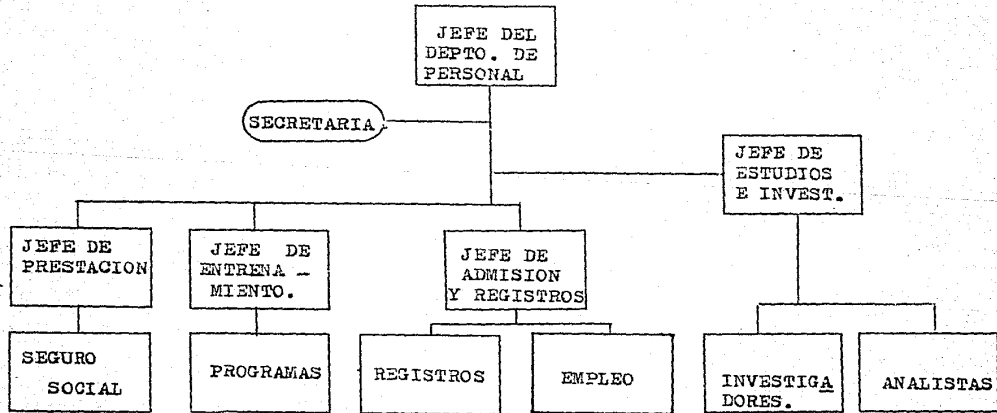
- gráficas de figuras geométricas
- gráficas de figuras en barra
- gráficas de figuras circulares
- gráficas de figuras naturales.

e) Diversos.-Los que no quedan mencionados anteriormente como:

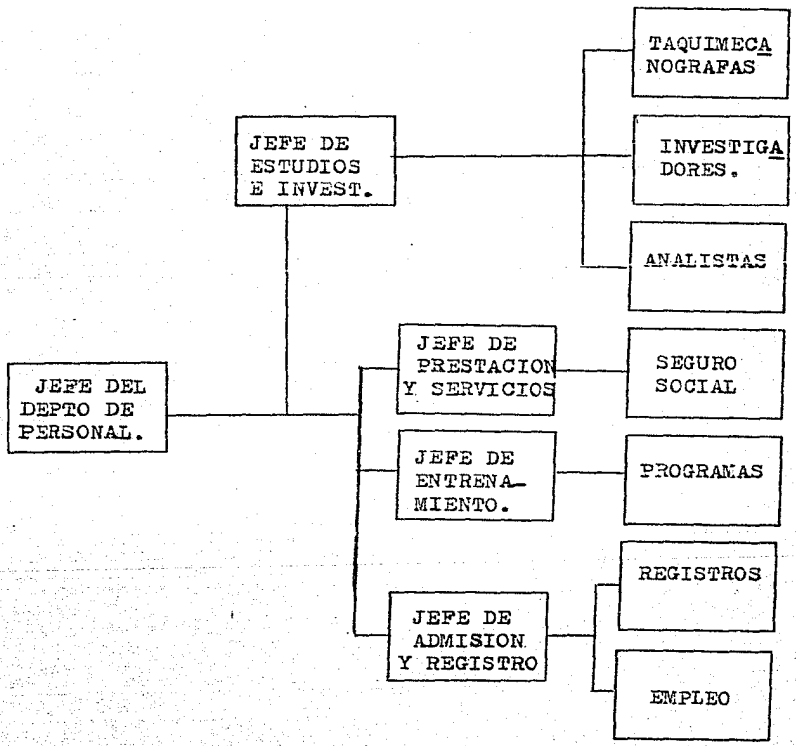
- cuadros de distribución del trabajo.
- gráficas de mano.
- cortes de señalización.
- diagramas hombre-máquina.

A continuación mostraremos ejemplos de diversos tipos de diagramas, los cuales se mencionaron con anterioridad en este capítulo.

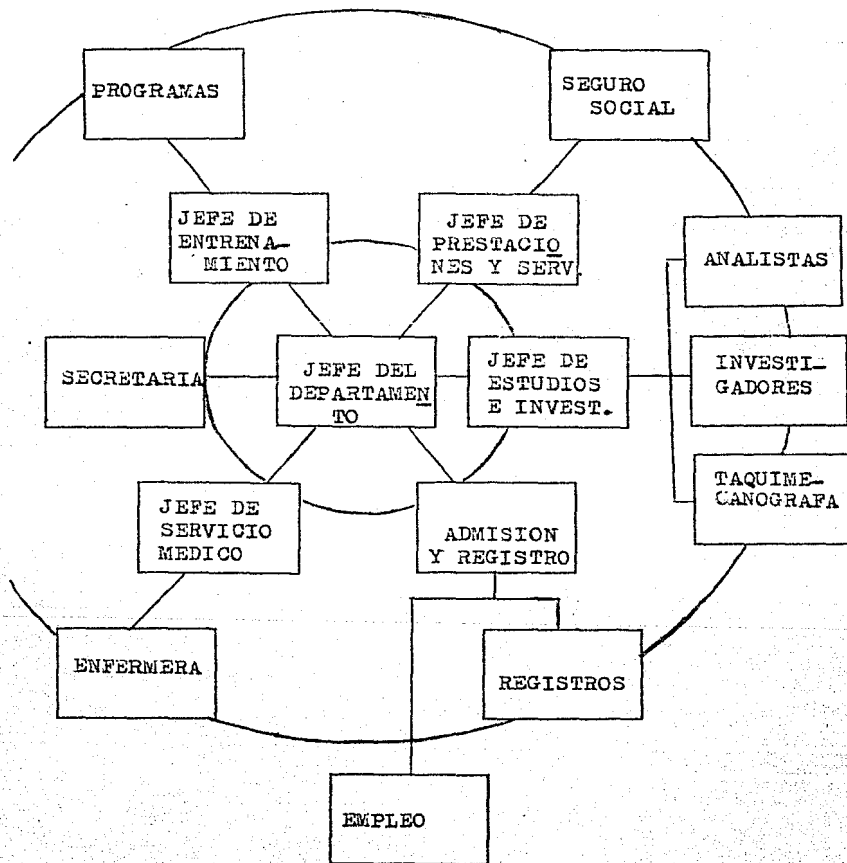
EJEMPLO DE ORGANIGRAMA VERTICAL











EJEMPLO DE ORGANIGRAMA HORIZONTAL

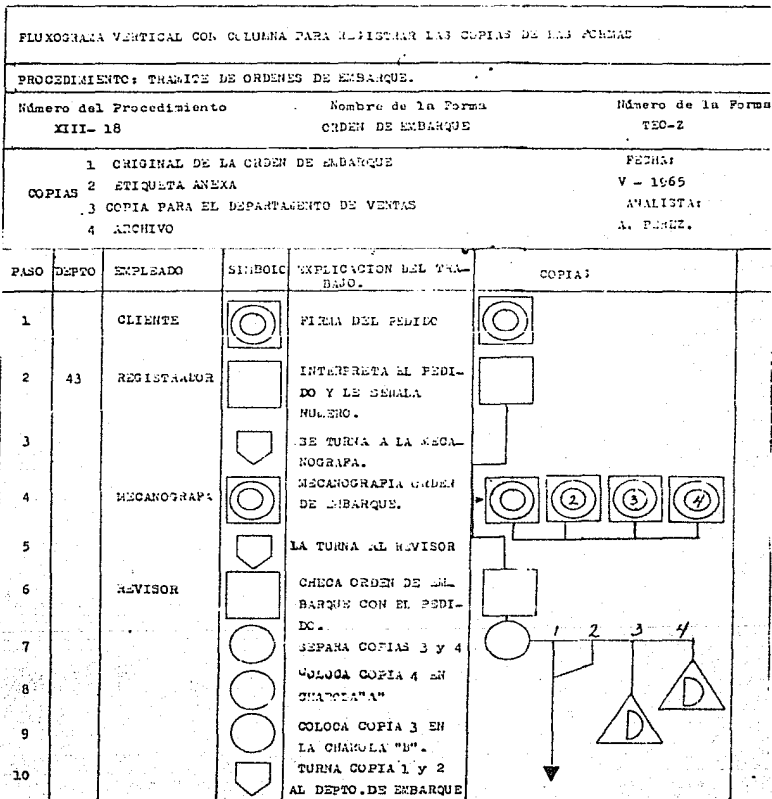


## EJEMPLO DE ORGANOGRAMA CIRCULAR



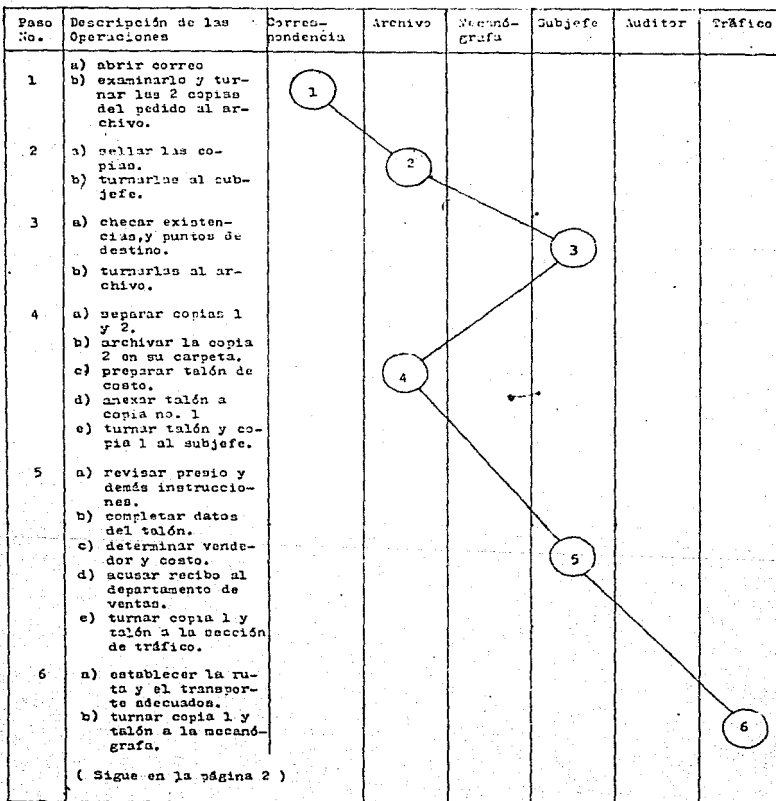
## FLUXOGRAMA DE LABORES FORMATO VERTICAL

Operación No.	Símbolo	¿Quién la hace?	¿Qué hace?
1		Mensajero	Se presenta a la oficina de partes.
2			Recibe la correspondencia de su departamento.
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de ésta.
4			Entrega el duplicado y retiene el original.
5		Oficialía de partes.	Archiva el duplicado.
6		Mensajero	Regresa a su Sección.
7			Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación.
8		Encargado	Coteja correspondencia y relación.



## Fluxograma de Labores.

Proceso No. VVM 1987	Departamento Mercancías	Diagrama No.1 Página 1	Analista J. Ruiz
Nombre: Tramitación de Órdenes de Abas- tecimiento.	Ubicación Oficina Matriz.	Num. de Pág.2	Fecha: 17-02-66











## Flujograma Analítico

## Ejemplo de Correspondencia (Entrada).

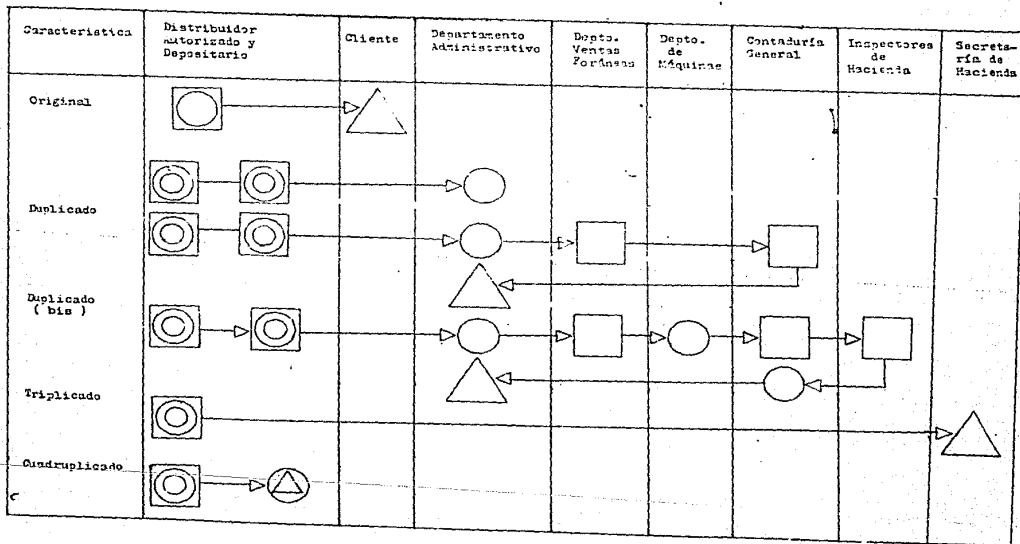
Nota: Las primeras cinco columnas equivaldrían a un flujograma de métodos.

Op. realizada.	Símbolo	Quién la hace	Qué hace	Cómo la hace	Para qué la hace	distancia recorrida en mts.	tiempo emplea en min.	Observaciones.
1		Mensajero	Se presenta a la oficina de partes	Dos veces al día, a las 9:30 y a las 17:30 para ir a recoger la correspondencia. El mensajero es el único autorizado para retirar correspondencia de la Oficialía de Partes.	Que sólo haya una persona autorizada en el departamento que pueda recoger la correspondencia.	22	5	
2			Recibe la correspondencia de su departamento.	La oficialía de partes ya ha llenado en máquina una relación de correspondencia por cada departamento en sus propias formas.	Controlar la correspondencia mensajada.		10	A veces tiene que esperar turno.
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de ésta.		Cerciórese de que está completo.		5	
4			Entrega el duplicado y retiene el original.		Deja constancia de la correspondencia que recibe.			
5		Oficialía de Partes	Archiva el duplicado.	La oficialía de partes forma un expediente mensual con las copias de las relaciones firmadas por los mensajeros.	Guardar memoria de la correspondencia mensajada para memorandos posteriores.			
6		Mensajero	Regresa a su sección. Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación.		Entregar correspondencia al encargado. Para que registre y clasifique la correspondencia.	22	5	

( Sigue en la página 2 )

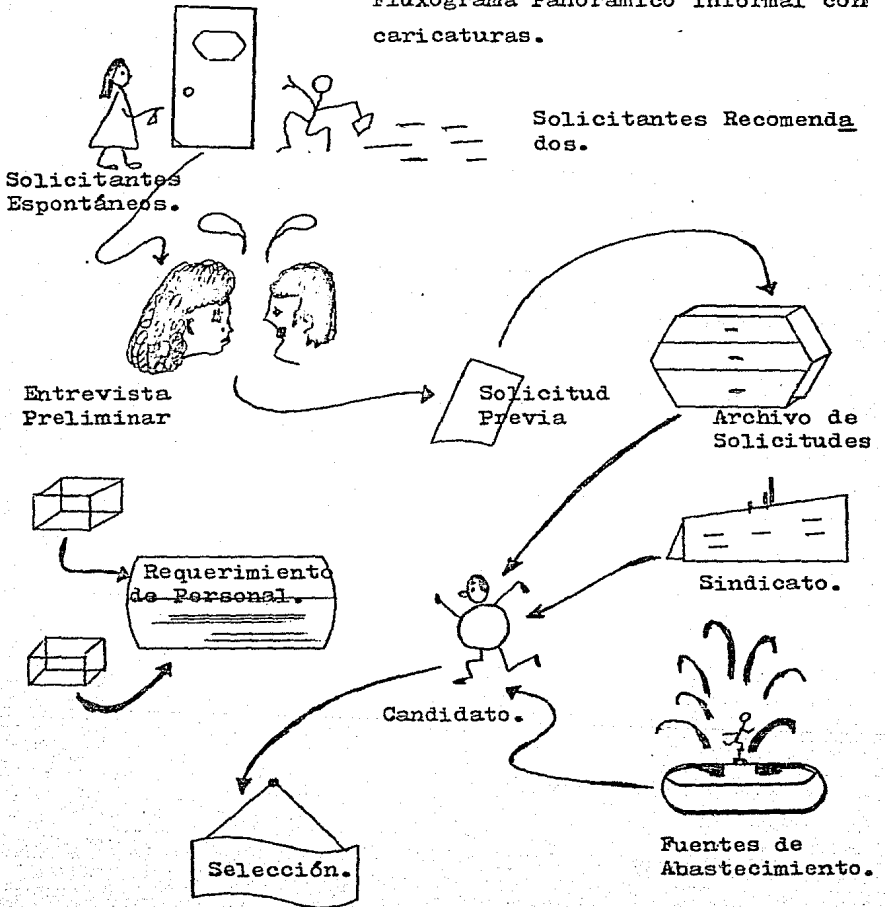
Fluxograma Horizontal de Forma

Fluxograma de una Factura ( Ventas de Cantado Mayoreo y Medio Mayores).



Manual de Reclutamiento

Fluxograma Panorámico Informal con caricaturas.

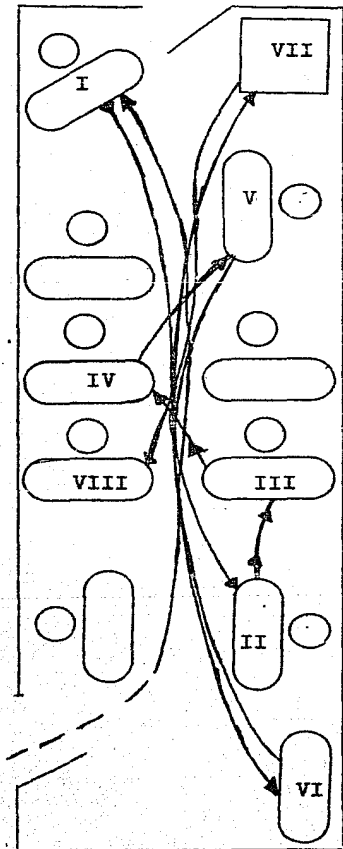


## Trámite de Requisiciones.

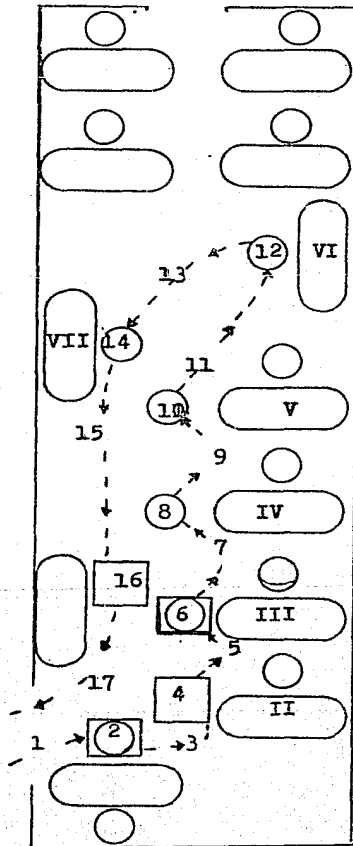
Ruta de la requisición en el depto. administrativo.

## FLUXOGRAMA DE FORMATO ARQUITECTONICO EN UN SOLO PLANO.

Antes de su Revisión



Después de su Revisión.



Tablas de Tiempo

Evento Inicial	Evento Final	Duración	T P I	T P T	T I T T	T T T T	F L T
1	2	7	0	7	2	9	2
1	3	2	0	2	0	2	0*
1	5	1	0	1	4	5	4
2	6	2	7	9	9	11	2
3	4	3	2	5	2	5	0*
4	6	6	5	11	5	11	0*
5	6	6	1	7	5	11	4
5	8	11	1	12	2	20	8
6	7	3	11	14	11	14	0*
7	8	6	14	20	14	20	0*

Las Actividades Críticas -- Están señaladas por una cruz.

T P I -- Tiempo más próximo de iniciación: Es el primer día en el cual podrá iniciarse la actividad, considerando que toda actividad precedente ha sido terminada lo antes posible.

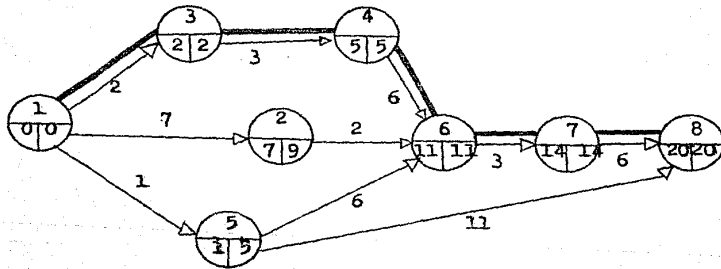
T P T -- Tiempo más próximo de terminación: Es el primer día hábil en que no se efectúa ningún trabajo relacionado con la actividad que se trate suponiendo que ésta principió en la fecha más pronta de iniciación.

T I T T -- Tiempo de iniciación más tardío: Es el punto más tardío en el tiempo en que se puede iniciar una actividad sin que el proyecto se demore.

T T T T -- Tiempo de terminación más tardío tolerable.

F L T -- Tiempo Flotante: Es la diferencia entre el tiempo más próximo de iniciación y el tiempo respo de iniciación de una actividad, tiempo extra disponible para realizar una actividad, la diferencia entre el tiempo disponible y el necesario para realizar un trabajo.

Ruta Crítica y Diagrama de Flechas



Actividades:

Duración Actividades:

Duración Total:

R.C. = 1+3+4+6+7+8

= 2+3+6+3+6 = 20

20

1+2+6+7+8

= 7+2+3+6 = 18

18

1+5+6+7+8

= 1+6+3+6 = 16

16

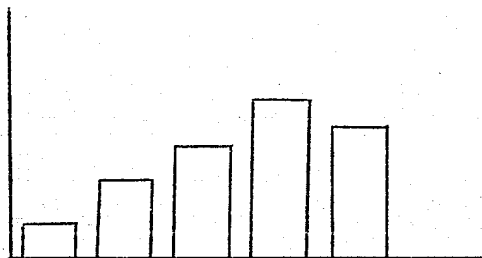
1+5+8

= 1+11 = 12

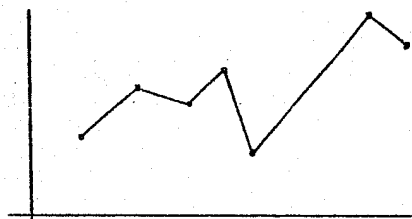
12

EJEMPLO DE GRAFICA DE GANTT :

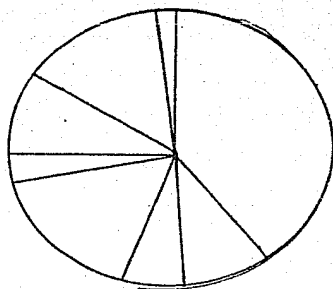
ACTIVIDAD	NUMERO DE DIAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1 - 3	█	█																			
1 - 2	█	█	█	█	█	█	█	█													
1 - 5	█																				
2 - 6								X	X	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
3 - 4			█	█	█	█															
4 - 6																					
5 - 6		X	X	X	X																
5 - 8																		X	X	X	X
6 - 7																					
7 - 8																					



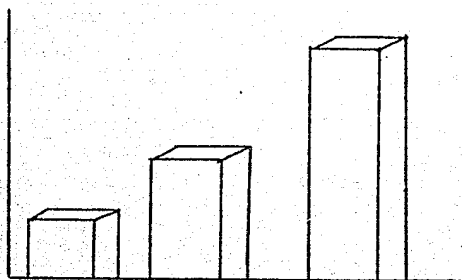
Gráfica de Barras



Gráfica Natural



Gráfica Circular



Gráfica de Figuras Geométricas.



### 3.4.-Simbología.

La simbología utilizada para la elaboración de procedimientos, es muy diversa ya que cada actividad se puede representar con símbolos o dibujos que contendrán los flujogramas.

"La selección de los símbolos convencionales depende del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y el empleo que vaya a darse a la misma." 1/

Símbolos OTIDA :



Operación



Almacenamiento

o

Archivo

Transporte



Inspección

o

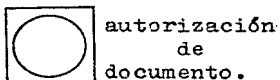
Revisión



Demora

1/ Miguel Duhalt Krauss. Manual de Procedimientos para Oficinas Públicas. Pag. 29

## Otros Símbolos:



autorización  
de  
documento.



origen de una  
forma o documen-  
to.



entrevista



origen



destrucción  
de  
documentos .



representa un  
documento.



decisión.



conector: unir  
una página con  
otra.



indica el inicio  
o terminación del  
proceso.



conector dentro de  
la misma página:  
unir una operación  
con otra.



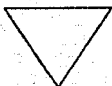
INSPECCION: Cuando es examinado, revisado.



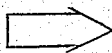
OPERACION: Cuando se realiza una actividad ya sea  
de dar, recibir información o ejecutar  
algo.



DEMORA: Cuando ocurre un retraso y no permite que  
se continúe el proceso.



ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: Cuando algo es guardado.



TRANSPORTE: Cuando se mueve de un lugar a otro.

### 3.5.-Formas Utilizadas.

Las formas y los registros son necesarios para asentar y transmitir información; son necesarias para la existencia y utilización de todo sistema y procedimiento de oficina.

Ninguna organización puede existir mucho tiempo sin las formas y registros. Se ha dicho que son herramientas administrativas, puesto que ayudan y orientan los esfuerzos de la administración y a coordinar el trabajo ejecutado.

Las formas y registros forman una cadena que transmite información, emite órdenes e instrucciones y proporciona datos para la toma de decisiones, cubriendo todas las funciones de una empresa.

Una forma "Es un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas." 1/

Ejemplo de estos son las órdenes de fábrica, requisiciones, órdenes de compra, facturas, notas de crédito etc.

1/ Administración y Control de Oficinas. George Terry. Pag. 136.

Una forma "Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina." 2/

Una forma puede contar de varias copias, que pueden tener distintos usos.

El departamento de servicios administrativos o su equivalente puede ser el más adecuado para el control de existencias y distribución de formas.

Las formas para el Manual de Procedimientos es recolectada por los encargados de elaboración de manuales de procedimientos siendo estas únicamente las formas en uso.

Cuando dicho encargado encuentre conveniente el diseño de una nueva forma presentará un informe al departamento de organización y métodos o su equivalente sobre el particular.

En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas, es por eso conveniente incluir en el manual una sección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe.

El mejor diseño para una forma es el más sencillo, en la que se debe incluir la cantidad y clase de información que se requiera.

El diseño también debe facilitar hacer los asientos y la utilización de la información de la forma ya que debe considerarse tanto receptora como transmisora de datos a

un destinatario que tiene necesidad de los mismos.

Toda forma está constituida de tres partes:

- 1) **Introdutoria.**- Se encuentra en la parte superior e incluye el título y el número de la forma, nombre, dirección e instrucciones principales para el llenado de la forma.
- 2) **Area de Trabajo.**- Es el cuerpo principal de la forma y por lo tanto el más grande; cuenta con un espacio donde debe caber toda la información necesaria, donde se facilitará los asientos y reducir los errores.
- 3) **Conclusión.**- Va al final de la forma e incluye información como: autorización, firma y condiciones bajo las cuales son válidos los datos.

Existen siete consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diseño de una forma y son:

- + propósito de la forma ( para que va a servir )
- + que información incluir ( la más importante )
- + identificación adecuada ( número y nombre descriptivo)
- + secuencia de renglones ( seguir un orden )
- + modelo general de la forma ( diseño )
- + número de copias ( se determina en base a las necesidades)
- + tipo de la forma ( se hace de acuerdo a la utilización que se le vaya a dar, tipo de papel etc.)

## Características de las Formas:

### - Formas de Acción:

Inician actividad; motivan al personal; se hace el trabajo y pasan por varias personas y departamentos; se utilizan para dar instrucciones; autorizaciones o pedir información.

### - Formas de Memoria:

Permanecen en un lugar fijo; en un archivo funcional; registra datos que deben conservarse; se utilizan como referencia; la información que guardan es histórica.

### - Formas de Reporte:

Se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar; proveen información sobre asuntos que necesitan atención; reflejan la acción por un período determinado; se usan como base para la toma de decisiones; proporcionan un resumen de la situación actual.

Forma ( a-3 )  
1-1986.

Institución

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

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

A: \_\_\_\_\_

Sírvase tomar nota de que las siguientes piezas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

han sido

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Devueltas por clasificación equivocada

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Archivadas sin más trámite

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pasadas a la oficina

Para su atención

\_\_\_\_\_

Firma.

Forma ( a-2 )  
1-1986.

Institución

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

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

A: \_\_\_\_\_

Sírvase tomar nota de que con las siguientes piezas \_\_\_\_\_

Van anexos los siguientes valores \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma



Institución  
Departamento

Folio ( a-2 ) 1  
1 - 1956.

Lista de Correspondencia del Día.

Contestada	Número Progresivo	Referencia de la Institución	Referencia de la Correspondencia		Procedencia		Observación	Anexos	Valores	Crédito	Firma
			Número	Fecha	Residente	Ciudad					

### 3.6.-Reglas de los Procedimientos.

Las reglas son planes en cuanto revisten el carácter de curso de acción requerido que como otros planes, se toma entre varias alternativas.

Todo procedimiento debe reglamentar los siguientes aspectos:

- qué objetivo se persigue con la realización del procedimiento y/o de sus partes principales.
- quién es responsable del procedimiento.
- qué políticas deben aplicarse.
- enumeración de las operaciones de que se compone el proceso, en orden cronológico.
- quien debe ejecutar cada operación.
- como debe ejecutarse cada operación.
- con qué equipo debe ejecutarse.
- que formas impresas y que documentos se manejan en cada operación.

Las reglas deben redactarse de la siguiente manera:

- Las instrucciones deben darse en forma directa y en lenguaje sencillo, en forma clara, consisa y correcta.
- Para ser completas, deben contener toda la información necesaria para la ejecución del procedimiento.

- No deben contener más de lo necesario.

Las reglas deben consignarse en una secuencia lógica que permita sean seguidas sin dificultad, se recomienda empezar por una sección de generalidades, que designe al responsable del proceso, los objetivos que se persiguen, las políticas aplicables; y seguir con las reglas que contengan los diferentes pasos u operaciones del procedimiento, expuestos en orden cronológico, agrupadas por etapas o por los puestos que las ejecutan.

### 3.7.- Simplificación de los Procedimientos.

Una de las técnicas más importantes del estudio del trabajo es el análisis y simplificación de procedimientos. Aplicando esta técnica podemos llegar a determinar las operaciones que verdaderamente son necesarias para el aumento de la productividad y así eliminar las operaciones que no son necesarias, con el fin de mejorar la eficiencia, con ello estaremos simplificando procedimientos.

Esta situación la podemos encontrar frecuentemente en los trámites burocráticos en donde existen infinidad de trámites innecesarios para poder arreglar u obtener algún permiso, licencia, etc. ya que se lleva mucho tiempo en realizar un trámite.

Al hacer o llevar a cabo una simplificación del procedimiento estaremos, además de ahorrando tiempo, evitando pa-peleo y actividades innecesarias.

Para poder efectuar correctamente la simplificación de los procedimientos debemos de auxiliarnos de la simplificación del trabajo, lo cual implica un aumento del ritmo de producción, no la aceleración de los movimientos del empleado.

Simplificación del trabajo "Es el sentido común organizado para eliminar el desperdicio de material, del equipo,

del tiempo, de la energía y del espacio en el desempeño del trabajo." 1/

La aplicación de la simplificación del trabajo es muy extensa ya que se aplica a los procedimientos, métodos, formas, arreglo y disposición de equipo y maquinaria.

Para poder llevar a cabo la simplificación del trabajo es necesaria la utilización de una guía que consta de cinco puntos:

- + promover la participación del empleado en la mejora, el interés, la aceptación y cooperación.
- + hacer la serie de actividades productiva y sencilla, justificando la actividad por su esenciabilidad y eliminar todas las que no sean necesarias.
- + Combinar siempre que sea posible las actividades de trabajo y evitar el recopiado ( esto sucede, cuando un mismo dato es copiado por diferentes personas o departamentos, en diferentes formas.
- + Reducir las distancias recorridas ( disposición del mobiliario, el ejecutar recorridos innecesarios.)
- + Mantener un flujo uniforme y constante de trabajo, evitando las cargas repentinas de trabajo.

Al efectuar una simplificación de procedimientos debemos de cumplir con cuatro etapas, las cuales son:

- seleccionar el trabajo que va a simplificarse.
- reunir todos los datos respecto al trabajo.
- idear mejoras para analizar estos hechos, emplear el método de cuestionario.
- aplicar el nuevo procedimiento mejorado.

Para la simplificación de procedimientos, se puede seleccionar sobre la base del número de actividades de trabajo sean muy grandes, del que el tiempo requerido sea excesivo, los cortos demasados altos o los resultados finales sean injustificados.

Sabiendo que cualquier tarea puede mejorarse si se le dedica el esfuerzo suficiente.

Al tener el trabajo seleccionado, la extensión y meticulosidad del estudio dependen de los siguientes factores:

- continuidad del trabajo.
- cantidad del procedimiento requerido.
- el costo total.
- número de personas asignadas al trabajo.
- el interés del empleado operativo.
- del analista de procedimientos.

Al llevar a cabo una simplificación del procedimiento de trabajo, debemos conocer claramente el objetivo que persigue ese trabajo, así como las funciones que desempeña.

Esto se logra reuniendo todo documento fuente como; descripciones de puesto, gráficas, redes, formas, cuestionarios, etc. así como pláticas con los jefes.

La mejora se logra analizando los hechos, aplicando el cuestionario, haciendonos las preguntas de donde y porqué, cuando y porqué y quién y por qué; surgiendo la combinación o cambio de elementos del procedimiento respecto al lugar, hora y persona. Obteniendose un procedimiento mejorado.

La utilización de gráficas en la simplificación de procedimientos nos sirve para:

- ayudar a la organización y visualización de los cambios.
- ayuda en el análisis y evaluación de los hechos.
- ayuda a describir el procedimiento.

Las gráficas que se utilizan en la simplificación de los procedimientos son:

- gráficas de proceso.
- gráficas de flujo.
- diagramas de movimientos.

El estudio de las gráficas aplicado a los principios de simplificación y una actitud interrogativa, nos mostrarán que actividades son improductivas y pueden eliminarse.

Así en todas las acciones ya sean operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos que no resulten necesarios quedarán eliminados, combinándose las acciones que sean necesarias para proporcionar un mejor desempeño del trabajo, simplificándose así cada uno de los pasos.

- Gráficas de Proceso .- Una de las gráficas más útiles en la simplificación del trabajo y procedimientos es la gráfica de proceso que muestra los pasos sucesivos detallados de un proceso. Esta gráfica puede dibujarse para todo un procedimiento que cubra muchos departamentos o puede limitarse a parte un procedimiento. Aquí siempre es muy útil el color para re-

presentar gráficamente el trabajo. El propósito que intenta la gráfica de proceso y los símbolos es proporcionar un cuadro claro del procedimiento y ayudar a analizarlo y mejorarlo.

- Gráfica del Flujo del Procedimiento.- Este tipo de gráfica es muy efectiva cuando se utilizan formas con copias múltiples. Describe en forma gráfica la distribución y pasos subsiguientes de cada forma, desde su concepción física hasta su archivo permanente o su destrucción.

- Diagrama de Movimientos.- Un diagrama de movimientos indica el movimiento en el espacio. Se traza en un arreglo a escala del plano de la planta del lugar, de manera que pueda medirse el movimiento en su relación apropiada con los factores físicos. Estas gráficas son útiles para descubrir retrocesos, para visualizar el movimiento físico implicado y para localizar congestionamientos y cuellos de botella, de manera que puedan corregirse con rapidez.

A continuación mostraremos tres ejemplos, en los cuales podemos apreciar el procedimiento como se encontraba y después de efectuarse la simplificación del mismo.



EJEMPLO DE FORMA GRAFICA DE PROCESO ANTES DE LA SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

MARSHALL FIELD & COMPANY  
GRAFICA DE FLUJO DEL PROCESO

Título: Detener una nota de crédito incorrecta

Tarea de la oficina: Nota de Crédito

Formulario: El del Marsh

Fecha: 19 de Agosto

Tipo: Señales al Cliente - Ajuste

ESTADÍSTICAS			
Método	Actual	Prev.	Ahorro
Mét. Dep.	7		
Mét. de Trabajo	7		
Mét. Actualización	6		
Mét. de Transmisión			
Nº de Min/Segundo			
Costo, porcentaje	52 Cts		

DETALLES (ACTUAL) METODO	QUEJ.	TELÉF.	ALBERT.	MURPHY.	L. P. QUIET.	OTROS																								
							DEPART.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1 En el escritorio	○	○	○	○																										
2 Recogido	○	○	○	○																										
3 Puesto en el cajón	○	○	○	○	2																									
4 Espera	○	○	○	○		Tiempo limitado - queda la muestra bajo un pedruzco																								
5 Sacado del cajón	○	○	○	○	2																									
6 En el escritorio	○	○	○	○																										
7 Espera	○	○	○	○		Se solicita la queja. En su momento se manda de su sala de trabajo																								
8 Anexado a solicitud	○	○	○	○																										
9 Llevado a Arch. Central	○	○	○	○	15																									
10 Colocado en cesto	○	○	○	○																										
11 Espera	○	○	○	○		Al empleado del Arch. Central																								
12 Recogido	○	○	○	○																										
13 Llevado al archivero	○	○	○	○	25																									
14 Espera	○	○	○	○		La calificación para anotación bajo el nombre correcto																								
15 Anexado a queja	○	○	○	○																										
16 Llevado al cesto de salida	○	○	○	○	25																									
17 Colocado en el cesto	○	○	○	○																										
18 Espera	○	○	○	○		Que la recojan																								
19 Recogido	○	○	○	○																										
20 Llevado a escritorio	○	○	○	○	15																									
21 Colocado en escritorio	○	○	○	○																										
22 Detención separada de la queja	○	○	○	○		El original de la detención se coloca en la queja																								
23 Crédito anulado	○	○	○	○		se coloca en el número de la queja y la muestra																								
24 Recogido	○	○	○	○																										
25 Colocado en sobre	○	○	○	○																										
26 Recogido	○	○	○	○																										
27 Llevado al buzón	○	○	○	○	8																									
28 Colocado en buzón	○	○	○	○																										
29 Esperar sea recogido	○	○	○	○																										

EJEMPLO DE FORMA GRAFICA DE PROCESO DESPUES DE LA SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

**MARSHALL FIELD & COMPANY**  
**FLOW PROCESS CHART**

Título: Dejar una nota de crédito incorrecta

Tema de la Carta: Nota de crédito

Formado por: Ethel Mayable

Fecha: Noviembre 19-

Obj: Servicio al cliente      Ajuste

MÉTODO	RESUMEN		
	ACTUAL	PROP.	ALCANT.
No. Op.		9	8
No. de Tiempos		7	6
No. Almacenamientos		0	0
No. de Transportes			
M. o. Máquinas			
Dist. recorrida		8 Pies	184 Pies

DETALLES (PROP.)	MÉTODO	OPER.	TRANSP.	ALCANT.	INSTR.	¿POR QUÉ?												NOTAS
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Colocar en el escritorio		○	○	□	□													Crédito y copia de depósito anexa- ción en fondo de las cuentas por cobrar
2 Recogerla		○	○	□	□													
3 Desprender el aviso de defunción		○	○	□	□													Aviso de defunción desechado
4 Anular el crédito		○	○	□	□													Escritura "Nada" número de quita y la inicial
5 Recoger		○	○	□	□													
6 Colocar en un sobre		○	○	□	□													
7 Recoger		○	○	□	□													
8 Llevar al buzón casero		○	○	□	□													8
9 Colocar en el buzón casero		○	○	□	□													
10 Esperar sea recogida		○	○	□	□													

Como se ve comparándolo con el ejemplo anterior se reduje-  
ron los pasos de 29 a 10 solamente teniendo una diferencia  
de:

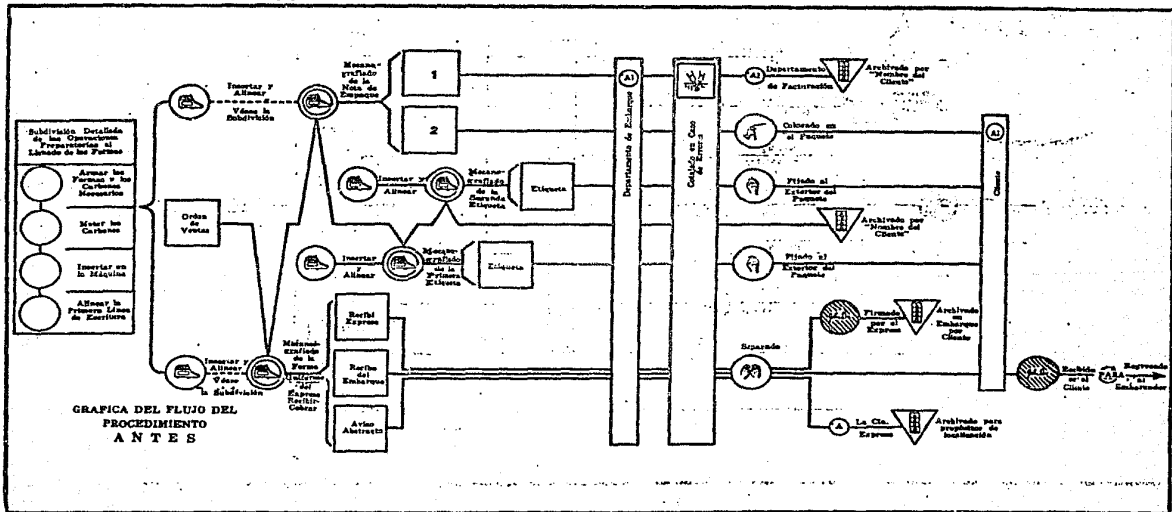
Antes:

Operaciones      17  
Tranportes      7  
Almacenamientos      5

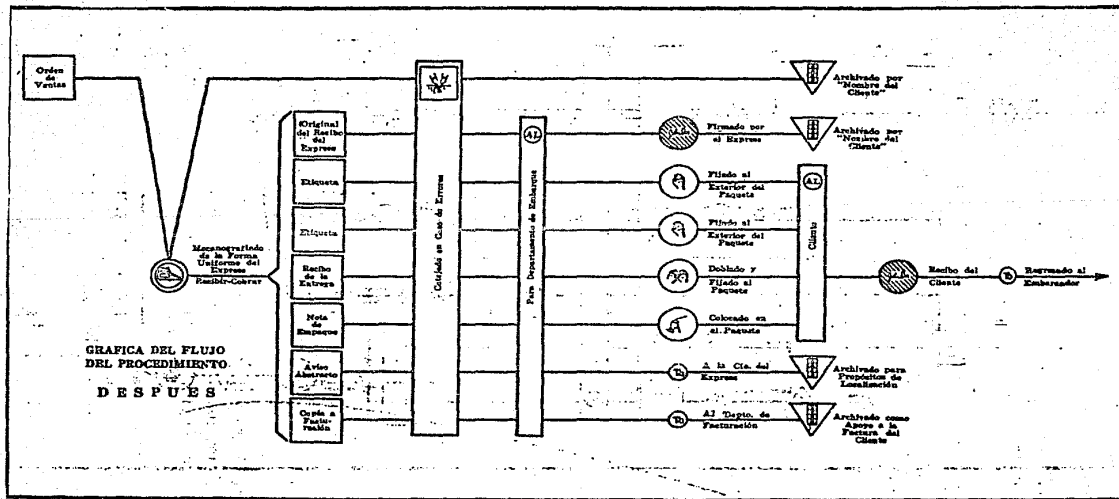
Después:

Operaciones      9  
Tranportes      1  
Almacenamientos      0

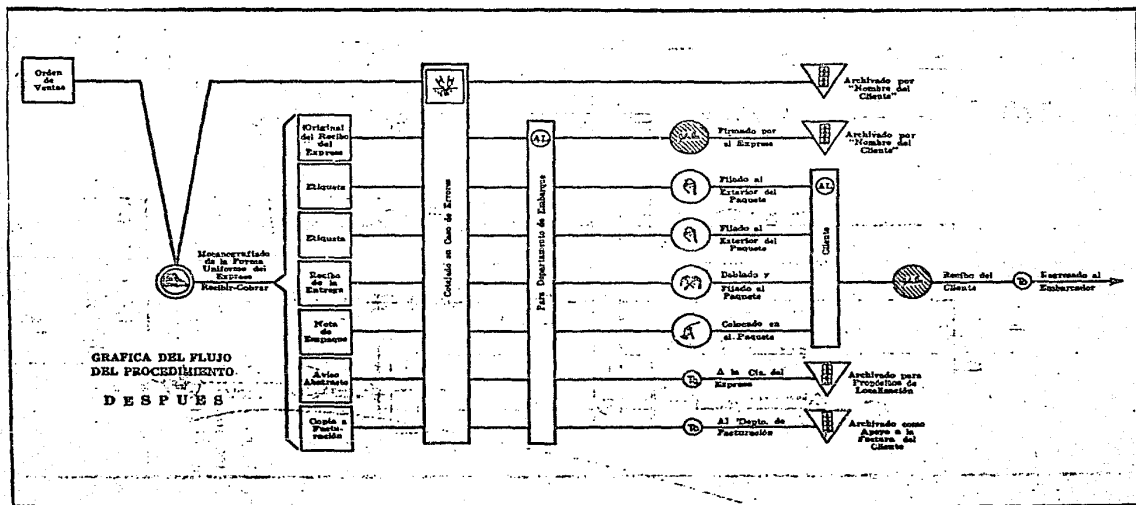
EJEMPLO DE GRAFICA DE FLUJO DE UN PROCEDIMIENTO ANTES DE LA SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.



EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO MEJORADO SOBRE EL MOSTRADO DESPUES DE LA SIMPLIFICACION. (GRAFICA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO).



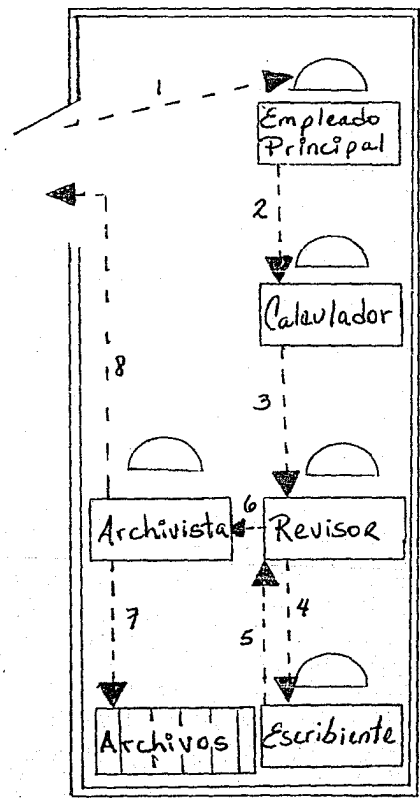
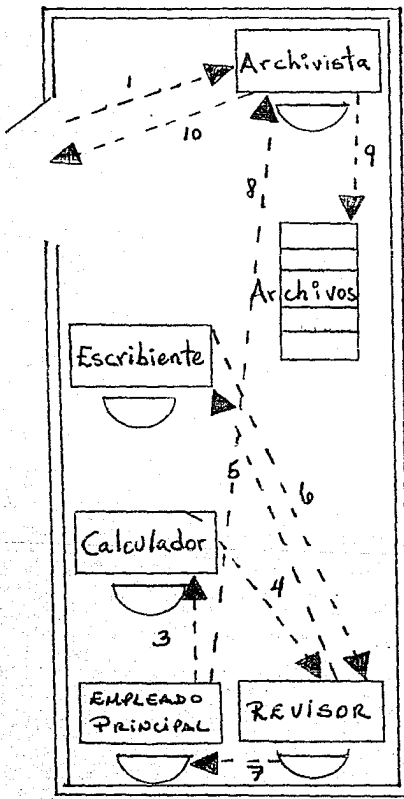
EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO MEJORADO SOBRE EL MOSTRADO DESPUES DE LA SIMPLIFICACION. (GRAFICA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO).



EJEMPLO DE DIAGRAMA DE MOVIMIENTOS PARA EL PAPEL.

ANTES DE LA SIMPLIFICACION

DESPUES DE LA SIMPLIFICACION.



#### CAP.4.-MANUALES ADMINISTRATIVOS.

##### 4.1.-Antecedentes de Manuales.

El uso de los manuales es relativamente reciente, ya que fue en la segunda guerra mundial cuando se desarrollo esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en la que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados.

Los manuales de procedimientos surgieron por la escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército tenía su manual.

Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia y de supervisión. Se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución tan importantes en el ejército.

La AMA ( American Management Association )llevó a cabo una investigación en la que hizo una encuesta entre 500 empresas de los Estados Unidos, elegidas al azar, de las cuales recibió 134 respuestas útiles, revisó cuidadosamente 56 manuales de oficina en uso y sólo el 26% usaba algún

tipo de manual y de estas sólo la tercera parte eran manuales de procedimientos.

De las 134 empresas sólo 17 habían editado manuales antes de 1940 y la mitad lo habían hecho después de 1952.

Las instituciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales, en comparación a las industriales.

Ahora bien, porque los manuales son una herramienta administrativa relativamente nueva, existe aún confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántas clases hay, cómo se preparan y para que pueden servir.



#### 4.2.-Tipos de Manuales.

"Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo." 1/

Los manuales se pueden clasificar por su contenido y por su área de trabajo o actividad.

Por su c o n t e n i d o los manuales pueden ser de:

- Historia de la empresa.

Manual que contiene información de la historia de la empresa, fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual.

- Organización de la empresa.

Manual que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre

1/ Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas

ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y las actividades de los órganos de la empresa.

- Políticas de la Empresa.

Manual que codifica las políticas de una empresa marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, en las distintas áreas de actividad.

- Procedimientos de la empresa.

Manual que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando: quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

"Los manuales de procedimiento pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica." 2/  
Pueden abarcar un área, un sistema o un puesto. Ejemplos: Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

2/ Miguel Duhalt Krauss. Manual de Procedimientos para Oficinas Públicas . Pag. 18

- Contenido Múltiple.

Manual que trata dos o más temas de los ya mencionados o cuyo contenido no pueda quedar clasificado en ninguno de ellos. Ejemplo de este tipo de manual son:

- manuales de puesto.
- manuales de técnicas.

También por el área de actividad los manuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Ventas
- Producción
- Personal
- Finanzas
- Otras funciones
- Generales: aquellos que se ocupan de dos o más de estas funciones.

#### 4.3.-Objetivo de los Manuales de Procedimiento.

Uno de los objetivos de los manuales de Procedimiento es el de ser guía para hacer mejor el trabajo, obteniendo así los mejores beneficios para el personal que requiere los servicios del manual de procedimientos, colaborando ellos en la obtención de los mismos.

Otro de los objetivos es también, desarrollar las actividades y aptitudes del personal, así como las condiciones en que se está desempeñando el trabajo, para la obtención de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de cada sector.

Para poder entender el objetivo de un manual de procedimientos, hay que entender el concepto de lo que es dicho manual.

#### Concepto de Manual de Procedimientos:

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones que intervienen en una unidad administrativa, precisando su responsabilidad y participación.

#### 4.4.-Ventajas de los Manuales de Procedimiento.

Los manuales de procedimiento se caracterizan por la forma en que sirven:

- Informan y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando la alteración arbitraria.
- Simplifican la determinación de responsabilidades por fallas y errores.
- Facilitan las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseñan el trabajo a nuevos empleados.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Facilitan la supervisión del trabajo.
- Permiten que tanto el empleado como sus jefes sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- Facilitan la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayudan a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad y lagunas.
- Constituyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### 4.5.-Elaboración y Distribución del Manual de Procedimientos.

La elaboración del manual de procedimientos va en función del tipo de organización y estructura de la empresa, ya que encontramos que, por el tipo de administración, la elaboración del manual es encomendada a diferentes puestos o personas.

Para poder efectuar dicha elaboración se deben seguir los siguientes puntos:

##### Recopilación de Datos:

Cualquiera que sea el órgano responsable de la preparación de un manual, es recomendable encargar a un analista la recopilación de la información.

Para llevar a cabo esta recopilación de datos existen los siguientes medios:

- investigación documental.
- entrevistas a los empleados.
- entrevistas a los superiores inmediatos.
- observación directa.
- cuestionarios.

### Presentación del Proyecto:

Es la elaboración del proyecto del manual, sometiéndolo a consideración del jefe o comité en caso de existir.

### Especificaciones que debe contener:

#### - Método de Reproducción.

El objetivo de ello es que se deben de hacer copias claras y legibles. Dependiendo de la cantidad que se vaya a elaborar y dentro del presupuesto disponible será su forma de reproducción.

#### - Papel

La selección del papel está ligada siempre al tipo de reproducción que se haga, el tamaño, el color.

El papel blanco está recomendado para su uso.

#### - Tipografía:

Es el tipo de letra que vamos a usar, cualquiera que sea su forma de reproducción. Buscando que ésta sea siempre clara y legible para que se facilite la lectura.

#### - Disposición del material:

Es la secuencia que se va a seguir para su lectura en el manual; empezando con un índice y a continuación el prólogo, seguido del texto, diagramas y formas.

#### - Encuadernación:

Se recomienda aquí el uso de carpetas con argollas y hojas sueltas, ya que, al haber un cambio dentro del manual será muy sencillo reemplazar las hojas, teniendo el sumo cui

dado de que cuando haya un cambio se actualice el índice.

#### Autorización:

Terminado ya el manual o proyecto es necesario que éste tenga las siguientes autorizaciones:

- del jefe del departamento que interviene en el proceso para asegurar su conformidad con el contenido.
- del departamento de auditoría, para que su contenido se coordine con los demás manuales y esté de acuerdo con las políticas de la institución.
- del gerente general, para proceder a su publicación y distribución.

#### Distribución:

Una vez editado un manual la responsabilidad de su distribución y almacenamiento debe quedar asignada a un órgano en particular. Este puede ser el Departamento de Servicios Administrativos o su equivalente.

El órgano responsable de la distribución, deberá llevar un registro de poseedores de manuales. El manual se reparte al que va utilizar dicho procedimiento al ejecutar sus labores, aunque siempre es conveniente que también haya un manual de procedimientos en cada departamento, accesible al personal y su consulta.



#### 4.6.-Revisión y Actualización.

El autor Víctor Lazzaro nos dice sobre la revisión y actualización de los manuales que:

"Considerando la necesidad de contar con procedimientos escritos y la inversión que se hace para prepararlos, es necesario tomar medidas para conservarlos al día." 1/

De dicha actualización de los manuales, pensamos que la utilidad de estos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas, con objeto de apegarlos a la realidad operativa.

Muchas empresas emplean las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales de procedimientos.

- Ordenar que los procedimientos se sigan al pie de la letra y hacer responsables a los poseedores de dichos manuales, señalen la necesidad de revisiones cuando las instrucciones vigentes no sean prácticas.
- Establecer programas de auditoría regulares para determinar si las prácticas actuales coinciden con los

procedimientos escritos.

- Contar en el departamento de procedimientos, el personal encargado para las publicaciones, revisiones, aclaraciones y preparaciones que se hagan del manual.
- Publicar con periodicidad todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice para que los usuarios comprueben que están completos.
- Hacer que los responsables del diseño de las formas señalen los cambios que resulten de las revisiones de los procedimientos. ( Cambios en las formas ).

## CAP 5 .- DISEÑO DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ( APLICABLE A UN MUSEO ).

### 5.1.-Análisis en una Empresa para la elaboración de Procedimientos.

La empresa a estudiar es un museo, ubicado en el centro de la Ciudad de México. En dicho organismo se realizó primero una entrevista con el director del museo, en la cual se nos expuso que dicha institución no contaba con procedimientos, ya que apenas se está desarrollando la empresa; solamente cuenta con dos procedimientos:

- a) para el movimiento de colecciones y objetos del museo
- b) para el control de entradas y salidas a las instalaciones del museo.

Estos están hechos por asesores o consultores externos y se exponen brevemente en este capítulo.

Para darnos una idea del panorama de la empresa procedimos a pedir información general y a analizarla. Se estudió la siguiente información:

- publicaciones periódicas del museo.
- el acta constitutiva.
- el organigrama ( dado por el director ).

Se hicieron entrevistas a todos los empleados con ayuda de un cuestionario informal y se hizo un recorrido por las instalaciones del museo.

Con toda la información recabada, se procedió al diseño de un organigrama en base a las funciones que se desarrollan en el museo.

Se muestran a continuación los antecedentes del museo así como las funciones de cada uno de los puestos y los objetivos que persigue el mismo.

Las funciones se diseñaron conforme a lo que desempeña, en su trabajo, cada empleado, ya que a nivel operativo no se contaba con un registro de ellos.

### Antecedentes Históricos del Museo.

Este museo fue creado por un coleccionista que donó en vida al Museo de México su colección de piezas creando un fideicomiso.

Se trata de un caso difícil que se pueda volver a dar, ya que se conjugaron en él tres factores: una sensibilidad especial, el respaldo económico suficiente para comprar y una época en la que los objetos artísticos tenían poca demanda y sus precios eran accesibles.

En lo alto de la Ciudad de México se encuentra la colección de objetos de arte más rica que se ha reunido en nuestro país a lo largo del tiempo.

Tan impresionante colección, de variedad insospechada, fue reunida pacientemente y amorosamente durante cuatro décadas. El conjunto de objetos que el coleccionista logró reunir a lo largo de su vida suman nueve mil aproximadamente y veinte mil azulejos coloniales de distintos lugares.

A la colección de objetos de arte, hay que sumar una biblioteca que cuenta, entre libros muy valiosos, con 739 ediciones distintas del Quijote de la Mancha. Todo esto, lo legó el coleccionista al país, que adoptó como suyo en 1934.

El coleccionista firmó un contrato con el Banco de México, constituyendo así un Fideicomiso Cultural con el principal objetivo de establecer y mantener un museo de arte en la Ciudad de México. Este fideicomiso fue objeto de diversas reformas promovidas por el propio donante, hasta llegar a su forma definitiva en 1973, en la que prevalece el ob

jetivo antes referido, además del de formar una biblioteca, organizar exposiciones, concursos, conferencias, cursos de estudio, conceder becas, hacer publicaciones y preservar y fomentar en cualquier otra forma el desarrollo de las diversas artes plásticas.

Así mismo y utilizando prerrogativas de la ley, el fideicomitente instituyó en el fideicomiso un Comité Técnico o Patronato, con la participación de connotados miembros de nuestra sociedad, garantizando así plenamente, mediante este órgano supremo de gobierno, un cabal cumplimiento de los objetivos del fideicomiso.

Por otro lado se estableció el puesto de Director General del Museo, quien tiene a su cargo el cumplimiento de los acuerdos de los patronos.

Por parte del Banco de México, el fideicomiso es atendido por los delegados funcionarios.

Al morir el coleccionista en 1975, se iniciaron los trabajos de búsqueda de local para instalar la colección, la catalogación de la misma, de su restauración y muchas otras tareas más que harán posible el deseo de este gran filántropo.

### Objetivo Principal del Museo.

Exhibir las piezas que integran la colección, dentro de contextos culturales claramente definidos y de acuerdo con el carácter de los objetivos, para ofrecer al público una visión panorámica completa y visiones parciales especializadas, de la cultura y manifestaciones específicas que produjo el ser humano durante las épocas representadas por los materiales que integran la colección, exaltando sus valores plásticos a través de una presentación adecuada que permita la apreciación de los valores estéticos, la significación, la moda, las influencias culturales, los cambios de estilo y del pensamiento, y haga sentir la presencia del hombre como conformador de la naturaleza y de su habitat a través del tiempo pasado y sus consecuencias actuales.

### Objetivos Parciales:

- Conservar adecuadamente los materiales y objetos que componen la colección.
- Difundir el conocimiento que está implícito en el espíritu de los objetos y materiales que componen la colección.
- Acrecentar el acervo del Museo, tanto en lo que respecta a los bienes materiales como a los documentales.

### Funciones.

#### - Organización del Fideicomiso.

- + Como instrumento jurídico más adecuado para la consecución de la noble tarea de difundir la cultura, se organizó en forma de fideicomiso cultural.

#### - Funciones del Patronato.

- + Organizar sesiones con la mayoría de los integrantes del patronato cada dos meses.
- + Crear comités para el desempeño de diversas funciones especiales.
- + Nombrar presidente del patronato el cual se elige cada año.
- + Aprobar su propio reglamento
- + Resolver sobre los programas de actividades del museo.
- + Establecer el reglamento del museo.
- + Autorizar la salida temporal de los objetos de arte a exhibiciones fuera de sus locales.
- + Avisar al Banco sobre las obras de construcción e instalación del museo.
- + Resolver sobre la aceptación de donaciones y herencias de acuerdo con el banco.
- + Resolver sobre la renuncia que llegara a hacer el fiduciario y nombrar a otro.
- + Transformar el fideicomiso en fundación o en aso-



ciación civil o darle alguna otra obra jurídica si así lo cree conveniente.

- + Fijar el sueldo del Director General.
- + El patronato está formado por catorce miembros, de los cuales siete son propietarios y siete suplentes. El patronato actúa como órgano supremo del fideicomiso.

- Funciones del Fiduciario.

- + Cuidar de la consecución y administración ordinaria de los bienes que forman el patrimonio del fideicomiso.
- + Consultar al Patronato los actos que cedan dichas facultades.
- + Podrá realizar obras de construcción del museo.
- + Resolver sobre la aceptación de donaciones y herencias de acuerdo con el patronato.
- + Estar de acuerdo con las resoluciones del Patronato sin responsabilidad alguna.
- + Podrá vetar resoluciones del Patronato con motivos fundados y que afecten directamente al fideicomiso.

- Funciones del Presidente del Patronato.

- + Representar al Patronato.
- + Cuidar del seguimiento de las resoluciones del Patronato.
- + Llevar a cabo sesiones cuando se lo soliciten dos

miembros o más del patronato o representantes del fiduciario para tomar resolución.

- + Desempeñar dicho cargo durante un año pudiendo ser reelegido.
- + Tendrá voto de calidad.

- Funciones del Director.

- + Cumplir con los acuerdos de los patronos.
- + Integrar la colección más completa en lo posible de libros de artes aplicadas.
- + Coordinar la investigación de piezas.
- + Efectuar labores de divulgación y conferencias.
- + Supervisar las labores administrativas del museo.
- + Asegurar la seguridad del museo y de las colecciones.
- + Ver que se efectúe la correcta conservación de cada una de las piezas de las colecciones.

- Funciones del Ayudante del Director.

- + Supervisar y en ocasiones participar en la arquitectura del museo.
- + Supervisar el trabajo del encargado del movimiento de las colecciones.
- + Coordinar la producción del boletín bimestral del museo.
- + Cumplir con las disposiciones que marque el Direc-

tor.

- Funciones de la Bibliotecaria.

- + Responsabilizarse del cuidado y buen manejo de todo lo que concierne a la biblioteca del museo.

- Funciones del Jefe de Vigilancia.

- + Supervisar el trabajo de los policías.
- + Revisar las instalaciones contra robo e incendio.
- + Vigilar la seguridad del museo en general.
- + Llevar a cabo las disposiciones del Director.

- Funciones del Encargado de las Colecciones.

- + Hacer el Movimiento de las piezas.
- + Responsable de efectuar la conservación de todas las piezas.
- + Acatar órdenes del Ayudante del Director.

- Funciones de los Policías.

- + Encargarse de la seguridad y vigilancia del museo.

- Funciones de las Secretarias.

- + Elaboración de actas, cartas, documentos.

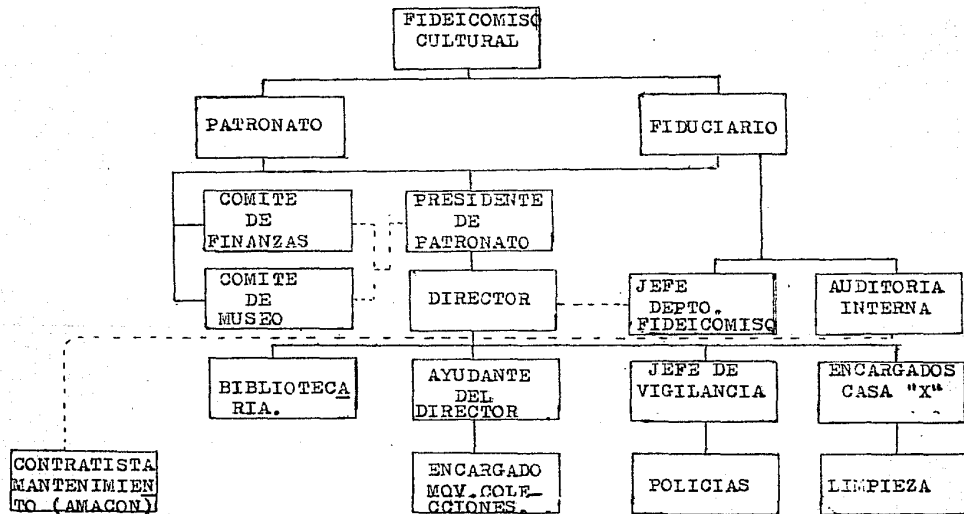
- + Archivar documentos.
- + Mecanografiar.
- + Recibir llamadas telefónicas, tomar y dar recados y recibir y atender a los visitantes del Director.

- Funciones del Mensajero ("office boy")

- + Llevar y traer documentos.
- + Hacer algunos registros contables.
- + Archivar documentos.
- + Hacer depósitos bancarios.
- + Acatar órdenes del Director y del Ayudante del Director.

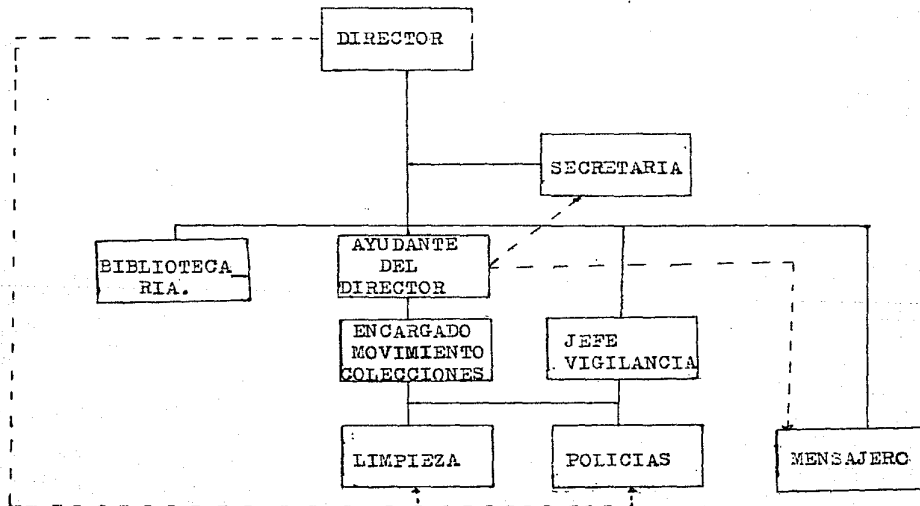
- Funciones del Personal de Limpieza.

- + Efectuar la limpieza de las oficinas y baños del museo.



ORGANIGRAMA DADO POR EL DIRECTOR DEL MUSEO.

ORGANIGRAMA ENCONTRADO ACTUALMENTE EN EL MUSEO EN BASE A ENTREVISTAS



PROCEDIMIENTO:

Expedición y control de credenciales para acceso habitual al museo del personal que labora en el mismo.

OBJETIVO:

Controlar el acceso a las instalaciones del personal que labora habitualmente en el mismo para mantener un alto grado de seguridad y agilizar los trámites respectivos de manera de lograr una eficiente operación de las actividades museológicas.


DESCRIPCION:

- 1.-El Director ordena expedir Credencial indicando a qué instalaciones tendrá acceso el usuario.
- 2.-El usuario entrega 4 fotografías.
- 3.-La secretaria expide credencial( Forma No. 1 ) y pega la fotografía.
- 4/6.-La secretaria recaba firma del Director.
- 7.-La secretaria manda enmascarar la credencial.
- 8.-La secretaria entrega credencial al usuario.
- 9.-La secretaria formula por triplicado relación de credenciales entregadas en el día, pegando fotografía y recabando firma del director en la relación.
- 9/14.-La secretaria archiva el original de la relación y envía copias a vigilancia y al Banco para su archivo y consulta en su caso.
- 15/16.-Cuando entra a las instalaciones el usuario se coloca en lugar visible la credencial. Se identifica con el vigilante y firman el registro de entradas y salidas ( Forma No. 2 ) Al salir del recinto del museo, el usua-

rio vuelve a registrarse en el libro con la hora de salida y su firma.

17/22.-Cuando el usuario deja de colaborar con el Museo la secretaria le recoge la credencial y la anula formulando una relación de credenciales retiradas. Archiva el original de la relación y envía copia a vigilancia y al Banco para su conocimiento y archivo.

NOTA: Al salir del sitio de trabajo, el interesado dejará su credencial al vigilante quién la guardará en el lugar destinado al efecto.

	
M U S E O	
<p>FOTOGRAFIA</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 10px auto;"></div>	<p>Credencial No. _____</p> <p>El Sr. _____</p> <p>está autorizado para entrar a _____</p> <p>durante las horas de trabajo en días laborales, previa identificación con el vigilante.</p> <p>México, D.F. a _____</p>
<p>_____ Firma del interesado.</p>	<p>_____ EL DIRECTOR</p>
<p>Esta tarjeta no autoriza al portador la entrada o salida de bultos de cualquier tipo u objeto del museo.</p>	



PROCEDIMIENTO:

Autorización a visitantes para entrar a las instalaciones del Museo.

OBJETIVO:

Controlar el acceso a las instalaciones del Museo para mantener un alto grado de seguridad y agilizar los trámites respectivos de manera de lograr una eficiente operación de las actividades museológicas.

DESCRIPCION:

- 1.-Cualquier persona que requiera entrar a las instalaciones del Museo y no disponga de una credencial de acceso, deberá dirigirse al director del Museo para solicitar un pase.
- 2.-El director evaluará la conveniencia de autorizar la visita y la rechazará o autorizará especificando día y hora del permiso, así como las instalaciones a qué tendrá acceso.
- 3.-El Director ordenará a la secretaria la expedición del pase.
- 4.-La secretaria expedirá el pase por triplicado. ( Forma No. 3 )
- 5/6.-La secretaria recabará la firma de autorización del director en los tres ejemplares.
- 7/8.-La secretaria archivará la primera copia del pase en orden numérico progresivo y entregará el original al visitante.
- 9.-La secretaria enviará a la vigilancia la segunda copia del pase.

- 10.-El vigilante archivará la copia del pase en orden número progresivo.
- 11.-El visitante, el día y a la hora fijado en el pase, se presentará en la entrada de la casa y se identificará con el vigilante y le entregará el original del pase.
- 12.-El vigilante confirma la autorización checando con la copia que obra en su poder y si todo está correcto, permite la entrada.
- 13.-El visitante se registrará en el libro de entradas y salidas ( Forma No. 2 ) y penetra a las instalaciones expresamente autorizadas en el pase.  
Al salir el visitante vuelve a registrarse en el libro de entradas y salidas.
- 14.-Vigilancia, todas las semanas envía al Banco los originales de los pases.

PASE PARA VISITANTE

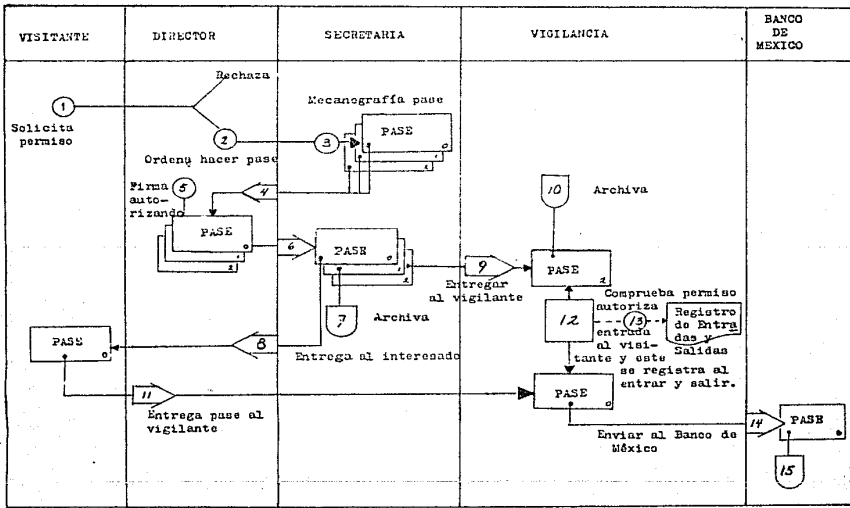
El Sr. \_\_\_\_\_ Pase No. \_\_\_\_\_  
 está autorizado para  
 Entrar a \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_  
 de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas, previa identificación con el vigilante, con el objeto de

\_\_\_\_\_ México, D.F. a \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VISITANTE

\_\_\_\_\_ EL DIRECTOR

Este pase no autoriza al portador la entrada o salida de bultos de cualquier tipo.





## FICHA DE CONTROL

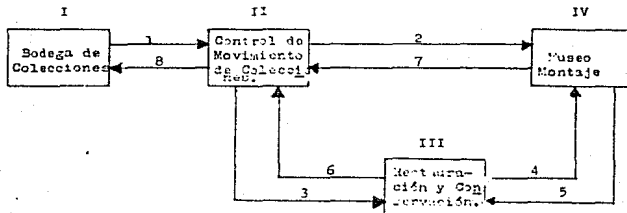
- 0.-Nro de Procedencia
- 1.-Nro. Inventario
- 2.-Nro. Catalogo
- 3.-Tipo de Objeto:
- 4.-Autor:
- 5.-Materiales :
- 6.-Descripción:
- 7.-Medidas: Largo     Ancho
- Alto      $\emptyset$
- 8.-Estado de Conservación:  B  R  M Detalles:
- 9.-Epoca: Siglo     Año     Estilo:
- 10.-Origen: País† Estado: Localidad:
- 11.-Obtención: Costo: Fecha:
- 12.-Valuación: Valuador: Fecha:
- 13.-Observaciones:
- 14.-Control Movimientos:

LOCALIZACION      FECHA      A CARGO DE:      FIRMAS

LOCALIZACION	FECHA	A CARGO DE:	FIRMAS

## " CONTROL DE MOVIMIENTO DE COLECCIONES "

Diseño básico de operación:  
Interrelación de funciones



- Agentes ejecutores responsables
- △ Acciones a cumplir
- Areas de trabajo
- Dirección de las acciones

## I

- C. Director del Museo.
- C. Jefe de Museografía.
- △ Selección de Piezas.

1 → Piezas seleccionadas.

8 → Devolución piezas no utilizadas.

## II

- Encargado sección y ayudantes.
- △ Registro "Visual" Estado conservación de piezas.
- △ Registro "Documental" Instrumentación de control.
- △ Envío de Piezas a IV III según correspondá.

2 → Para montaje en el museo.

6 → Para limpieza, conservación o restauración.

→ Devolución a bodega piezas no utilizadas.

## III

- Encargado de sección y ayudantes.

△ Tareas de limpieza, conservación y restaur. An.

△ Envío de piezas terminadas para montaje.

△ Devolución a "Control" de piezas tratadas y no utilizadas en el montaje.

4 → Piezas listas para montaje.

6 → Devolución de "Piezas no utilizadas."

## IV

- C. Jefe de Museografía.

△ Recepción piezas para montaje.

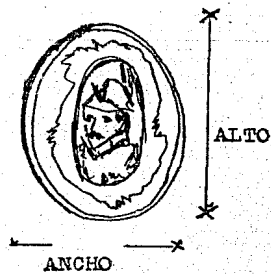
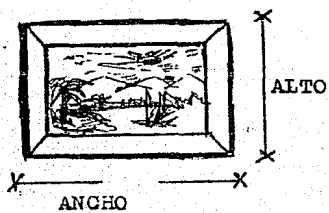
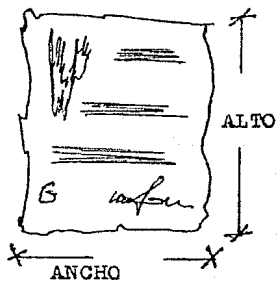
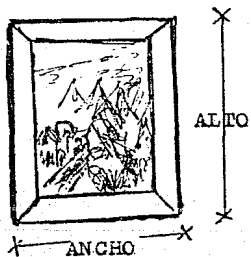
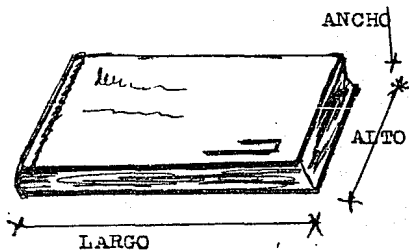
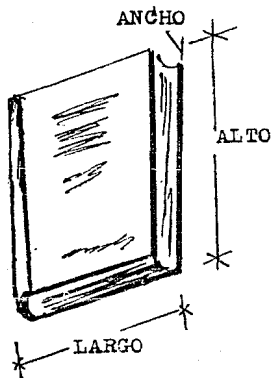
△ Devolución piezas sobrantes.

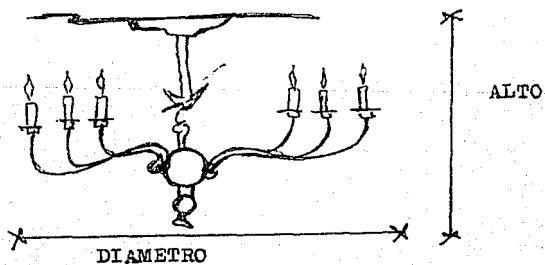
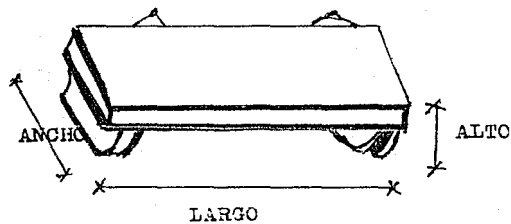
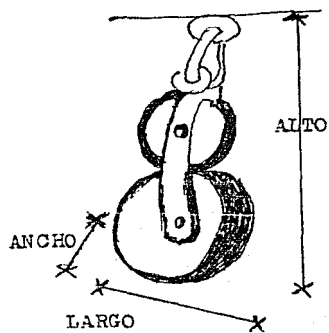
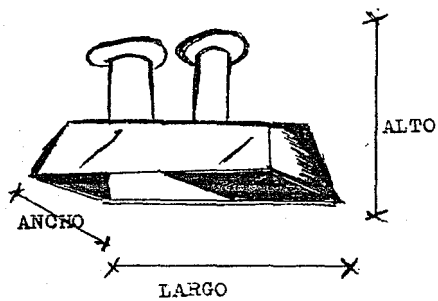
△ Envío piezas para limpieza o restauración.

7 → Devolución piezas sobrantes a bodega.

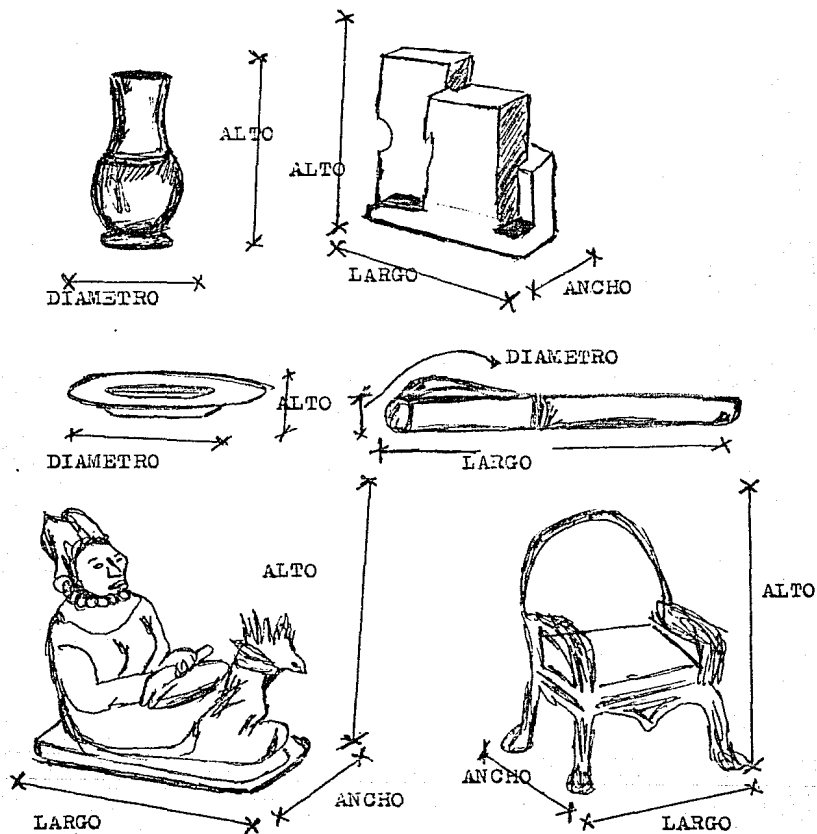
5 → Envío piezas para limpieza o restauración.

## PIEZAS QUE REPOSAN SOBRE UN PLANO HORIZONTAL.





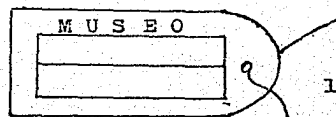
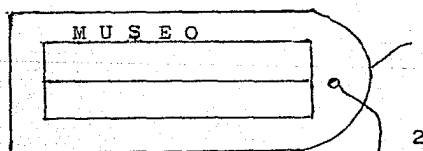
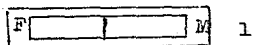
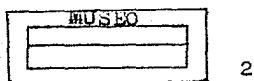
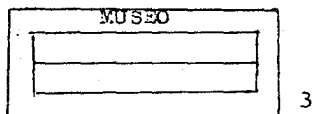
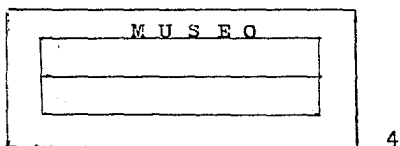




PIEZAS QUE REPOSAN SOBRE UN PLANO HORIZONTAL.

Diagramas para Toma de Medidas según Tipología.

## Calcomanias y Etiquetas.



- Ejemplo de "Listado".

"EL PRESENTE LISTADO, SEGUN DISPOSICION DEL C.

"CONSTA DE PAGINAS Y AMPARA PIEZAS, QUE SALEN CON DESTI-  
NO A: PARA SER DURANTE UN PLAZO QUE

"CORRE DEL DIA DE 198 . AL DIA DE 198 .HACIENDOSE

"CARGO Y RESPONSABLE DE LAS MISMAS EL C.

"MEXICO D.F.A: DE 198 .

Entregó:

Recibió:

1.Nro.Inventario:

sale de:

Medidas:

Foto contacto:

Descripción:

Estado Conservación:

Observaciones:

2.Nro.Inventario:

sale de:

Medidas:

Foto contacto:

Descripción:

Estados Conservación:

Observaciones:

Cuestionario Aplicado al Director del Museo y a su Ayudante.

- 1.-¿Cuenta la empresa con procedimientos formalmente establecidos por escrito?
- 2.-¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de los procedimientos?
- 3.-¿Qué procedimientos de los no formalizados considera usted necesarios establecer?
- 4.-¿Quién establece en el museo los procedimientos formales?
- 5.-¿Cómo se dan a conocer los procedimientos?
- 6.-¿Quién diseña las formas que se requieren en las actividades del museo?
- 7.-¿Tienen descripciones de puestos en que se haga referencia a la participación de los empleados en los procedimientos formales?
- 8.-¿Tienen un organigrama?
- 9.-¿Están establecidos por escrito los objetivos y las políticas generales?
- 10.-¿Son conocidos por todos los empleados los objetivos y políticas generales?
- 11.-¿Qué considera usted convendría hacer en cuanto a procedimientos en el museo?

Respuestas del cuestionario aplicado al Director del Museo.

- 1.-Sólo algunos:"Registro básico para movimiento de colecciones,Control de Entradas y Salidas a las instalaciones del museo!"
- 2.-Cada persona que interviene en un procedimiento no acepta dar el paso que le corresponde si no se han cumplido los anteriores.Además la auditoría interna del Banco revisa periódicamente lo que se está haciendo al respecto.
- 3.-Los más importantes serían:
  - a) Manejo del fondo para gastos del museo.
  - b) Selección y Contratación de personal.
  - c) Manejo de la tienda de publicaciones.
  - d) Mantenimiento del Edificio.
  - e) Uso de biblioteca.
- 4.-Hasta ahora se han contratado a técnicos independientes para desarrollarlos.
- 5.-Como todavía somos muy pocos se ha dado una copia a cada uno de ellos de los procedimientos escritos.
- 6.-Las relacionadas con los procedimientos escritos quienes prepararon dichos procedimientos.Las otras el director o el ayudante.
- 7.-No,aunque pensamos sería muy útil tener esos recursos.
- 8.-Sí.
- 9.-Sólo los objetivos generales.

10.--Los objetivos sólo los conocen el director y su ayudante.

11.--Creo que debería formarse un manual de organización que incluya los procedimientos escritos para las principales actividades respectivas del museo.

Respuestas del Cuestionario aplicado al Ayudante del Director.

1.- No

2.- - - -

3.- Archivo, comunicación interna y externa.

4.- Por medio de asesoría externa.

5.- Por medio de copias.

6.- Por medio de asesoría externa, en diseño y personal del museo.

7.- No.

8.- Sí

9.- No todas, sólo las más importantes, como préstamos de piezas.

10.- No.

11.- - - -

Questionario aplicado a los trabajadores del Museo en forma de Entrevista.

Nombre:

Escolaridad:

Puesto:

- 1.-¿Tiene alguna persona que dependa de Ud. a a su cargo?
- 2.-¿Qué actividades desempeña Ud?
- 3.-¿Quién es su jefe inmediato?
- 4.-¿Conoce Ud. los objetivos de la empresa?
- 5.-¿Conoce Ud. las políticas establecidas?
- 6.- Propondría Ud. algún cambio en beneficio del museo y de su trabajo?
- 7.-¿Qué medidas de seguridad se siguen en el museo?
- 8.-¿Cree Ud. que son adecuadas éstas?
- 9.-¿Está Ud. conforme con el trabajo que desempeña?
- 10.-¿Existe buena comunicación entre Ud. y su superior?
- 11.-¿Son dados a conocer los procedimientos por escrito a cada una de las personas que laboran en el museo?



Nombre: x x x

Escolaridad:

Puesto: Director General.

Respuestas:

- 1.-Ayudante del director, bibliotecaria, jefe de seguridad, las secretarias y office boy.
- 2.-Ejecutar los planes que prueba el patronato, coordinar la investigación de piezas, catalogación de piezas, la museografía para presentarla, las labores de divulgación, conferencias, supervisión de las actividades administrativas, seguridad del museo y colecciones, la conservación de las colecciones.
- 3.-Presidente del Patronato y los delegados del Banco.
- 4.-Sí.
- 5.-Sí, las políticas generales las establece el patronato o él.
- 6.-Contabilidad que se llevará aquí, que los pagos se manejen en el museo de acuerdo con un presupuesto aprobado por el patronato y mediante asignaciones que fueran depositadas en la cuenta bancaria a cargo del director para cuando él lo requiera.
- 7.- a) mecánicas.-rejas, puertas blindadas, etc.  
b) electrónicas.-circuitos cerrados de televisión y alarmas de intrusión.

c) humanas,- elementos policiacos rondines.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-Nada más las ya hechas por la asesoría externa.

Nombre: x x x

Escolaridad: Maestría en Museología.

Puesto: Ayudante del Director.

Respuestas:

- 1.-Encargado del movimiento de colecciones, secretarias, mensajero, en forma indirecta al mantenimiento. (limpieza)
- 2.-Supervisión y en ocasiones participación o sugerencias en arquitectura.
- 3.-Director.
- 4.-Difusión de la cultura, a través de las colecciones.
- 5.-No están establecidos por escrito.
- 6.-No, los cambios se dan por sí solos.
- 7.-En las piezas serie de registro para los movimientos por el personal autorizado. Extinguidores en buen estado, circuito cerrado, detección en introducción por puertas y ventanas, etc.
- 8.-Sí, propone prácticas de conatos de incendio, y capacitación al personal de vigilancia para el mejor desempeño de sus funciones.
- 9.-Sí.
- 10.-Sí.
- 11.-Sí.

Nombre: x x x

Escolaridad: Secundaria.

Puesto: Encargado del Movimiento de Colecciones.

Respuestas:

1.-No.

2.-Movimiento de piezas, conservación y control de ellas.

3.-Ayudante del Director.

4.-No.

5.-No.

6.-No.

7.-Desconoce.

8.------

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Observaciones.

Mostró poco interés al contestar el cuestionario actuando de manera indiferente y contestando sólo por dar una respuesta.

Nombre: x x x

Escolaridad: Secretaria Bilingüe.

Puesto: Secretaria.

Respuestas:

1.-No.

2.-Mecanografía, archivo, recepción, telegramas.

3.-Director General.

4.-Difusión de la cultura.

5.-No.

6.-No.

7.-Identificación de personas y vigilancia.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Nombre: x x x

Escolaridad: Auxiliar de Contador Público.

Puesto: Secretaria.

Respuestas:

1.-No.

2.-Cartas, cheques, archivo, mecanografía.

3.-Director General.

4.-Servicio al público.

5.-No.

6.-No.

7.-Identificación de personas.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No, sólo se dan órdenes verbales.

Observaciones:

Aquí la secretaria en la pregunta número cuatro, no supo mencionar los objetivos.

Nombre: x x x

Escolaridad: Preparatoria.

Puesto: Mensajero.

Respuestas:

1.-No.

2.-Llevar y traer documentos, contabilidad, archivo, depósitos.

3.-Director General.

4.-Sí.

5.-No.

6.-No.

7.-Alarmas, circuito cerrado.

8.-Sí.

9.-No por superación personal.

10.-Sí.

11.-No.

Observaciones:

Mencionó en la pregunta número cuatro que sí los conocía, pero no mencionó ninguno.

Nombre: x x x

Escolaridad: Secundaria.

Puesto: Jefe de Seguridad..

Respuestas:

1.-La vigilancia, los seis elementos de la policía bancaria.

2.-Seguridad contra incendio, robo, control.

3.-Director General.

4.-Sí, la formación del museo.

5.-No.

6.-Mayor equipo de vigilancia, armas.

7.-Circuito cerrado.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-Sí.

Observaciones:

Se tuvo muy poca cooperación del jefe de seguridad para contestar las preguntas, ya que nos mencionó que al contestarlas afectaría la seguridad de la empresa al divulgarse éstas. Es una persona muy desconfiada que trató de estar presente al entrevistar al demás personal.



Nombre: x x x.

Escolaridad:

Puesto: Sargento - Vigilante.

Respuestas:

1.-Otro elemento policiaco.

2.-Vigilancia.

3.-Superior de la policia bancaria.

4.-No.

5.-No.

6.-Horarios más comodos.

7.-En la noche no abrir las puertas a nadie, vigilar que no salga ningún objeto etc.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Nombre: x x x

Escolaridad: Primaria.

Puesto: Sargento.

Respuestas:

1.-Otro elemento policiaco,

2.-Vigilar.

3.-Superior de la policia bancaria.

4.-Vigilar los bienes del museo, atención al público.

5.-Pasar órdenes y consignas, reportar novedades.

6.-Aumento de personal.

7.-Identificación de visitantes, recorrido del museo.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Observaciones:

Al contestar las preguntas, encontramos que las respuestas de los números 4 y 5 no corresponden a las preguntas, sino más bien son funciones de su puesto.

Nombre: x x x .

Escolaridad: Primaria.

Puesto: Encargado de Turno - Sargento.

Respuestas:

- 1.-Sí, otro elemento de policía.
- 2.-Seguridad y vigilancia en general.
- 3.-Superior de policía bancaria.
- 4.-Seguridad, vigilancia contra robo e incendio.
- 5.-Sí, usar gafetes.
- 6.-Ninguno.
- 7.-Gafetes, registro de personas en sus entradas y salidas, circuito cerrado.
- 8.-Sí.
- 9.-Sí.
- 10.-Sí, subteniente.
- 11.-No.

En este último punto el sargento mencionó sus funciones como el de vigilar remesas de artículos del museo, escolta de piezas, relación de entradas y salidas, informe a su superior en turno de desperfectos.

**Observaciones:**

En esta entrevista nos percatamos que se desconocían los objetivos y las políticas de la empresa ya que sus respuestas correspondían a las funciones que él desempeña.

Nombre: x x x

Escolaridad: Secundaria.

Puesto: Vigilancia.

Respuestas:

1.-No.

2.-Vigilar.

3.-Sargento.

4.-No.

5.-No.

6.-Mayor personal, armamento de alto calibre, capacitación.

7.-Circuito cerrado.

8.-No, mayor número de elementos policíacos, alarmas en ventanas, chalecos contra balas, más cámaras.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Nombre: x x x

Escolaridad: - - - -

Puesto: Vigilante, policía.

Respuestas:

1.-No.

2.-Vigilancia, novedades, recorridos, chequeo de visitas.

3.-Superior de policía bancaria.

4.-Seguridad y resguardo de piezas.

5.-No.

6.-Aumento de elementos policiacos.

7.-Sistemas de alarmas contra incendio, circuito cerrado.

8.-No, porque cree que la responsabilidad recae en los encargados.

9.-Sí.

10.-Sí.

11.-No.

Nombre: x x x

Escolaridad: Secundaria.

Puesto: Policía.

Respuestas:

1.-No.

2.-Seguridad y vigilancia.

3.-Sargento.

4.-Cultural.

5.-No.

6.-No.

7.-Monitores, alarmas, detectores de humo, extinguidores.

8.-Sí.

9.-Sí.

10.-Regular.

11.-Registro de entradas y salidas de material, etc.

Nombre: x x x

Escolaridad: Primaria.

Puesto: Limpieza.

Respuestas :

1.-No.

2.-Limpieza general del museo.

3.-Director de la empresa "x".

4.-No.

5.-No.

6.-No.-

7.-Desconoce.

8.- - - - -

9.-Si.

10.-Si.

11.- - - - -



Nota:

La entrevista por medio de un cuestionario informal no fue aplicado a la Srta. Bibliotecaria por encontrarse en periodo de vacaciones.

Tampoco se aplicó el cuestionario a todas las personas de la limpieza, ya que pertenecen a una empresa que presta sus servicios externamente.

Observación general de la entrevista:

Se encontró apatía en algunos de los entrevistados, así como indiferencia.

Se percibió inseguridad, miedo y desconfianza por parte de los entrevistados.

índice de  
respuesta

Contestaron:



Si



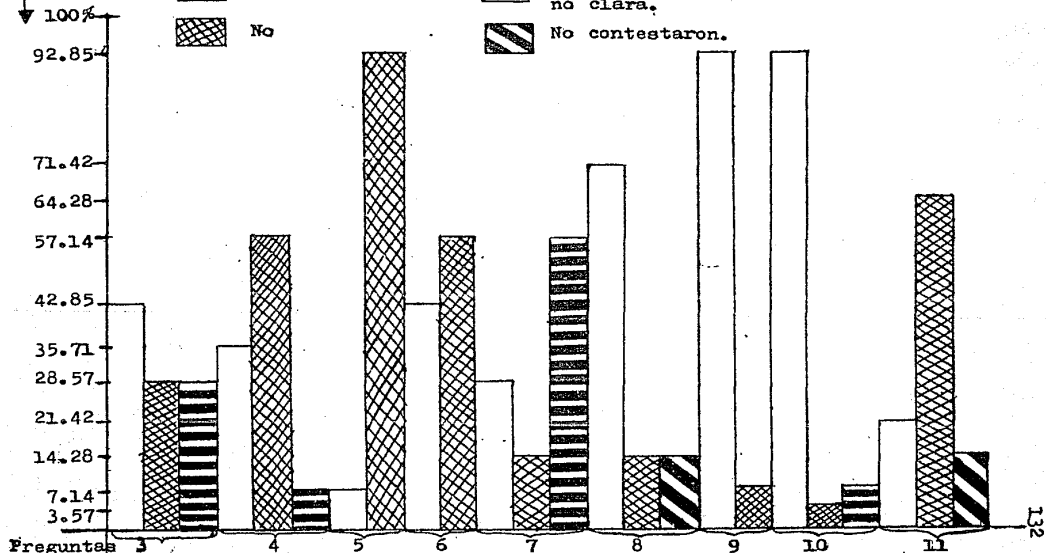
Tienen una idea pero  
no clara.



No



No contestaron.



Preguntas

Gráfica de Comparación de Respuestas al Cuestionario Aplicado al  
Personal del Museo.

### Interpretación de la Gráfica del Cuestionario.

En la aplicación del cuestionario hecho a los empleados del museo encontramos lo siguiente:

Un 42.85% conoce quién es su jefe inmediato, pero un 28.57 % no sabe quién su jefe y otro 28.57% no tiene una idea clara de quien sea. ( 3 )

En la pregunta de los objetivos de la empresa , se encontro, que un 35.71 % conoce cuales son los objetivos, un 57.14 % los desconoce completamente y un 7.14 % tiene una ligera idea de cuales serían estos. ( 4 )

En las políticas de la empresa se nota una gran diferencia entre el personal que labora ya que solo el 7.14 % conoce sus políticas y un 92.85 % las desconoce completamente; esto nos muestra que en la empresa no se han dado a conocer los objetivos de la misma, así como sus políticas, y una clara definición de quién es el jefe inmediato de cada uno de ellos, ya que existe confusión entre el personal operativo.

En la respuesta de la pregunta ( 6 ) se nota poca participación del personal, en cuanto a cambios que se podrían dar dentro de la misma, teniendo un porcentaje del 42.85 que aportaron cambios a la empresa y un 57.14 % que no mostro interes.

También en lo que se refiere a medidas de seguridad un 28.57 % conoce las medidas de seguridad un 14.28 % declaró no conocerlas y un 57.14 % no las desconoce totalmente teniendo una idea de cuáles pueden ser éstas. ( 7 )

Al preguntarseles si creían que estas fueran las adecuadas

un 71.42 % considero que sí eran las adecuadas, un 14.28% no contesto la pregunta y un 14.28 % contesto que no eran del todo las adecuadas.

En el medio ambiente de trabajo el personal se mostró conforme con su trabajo en un 92.85 % y sólo un 7.14 % no esta conforme con el trabajo que desempeña, dandonos esto como pauta la poca rotación de personal que pudiera haber al estar cada uno de los empleados conforme y satisfecho con el trabajo desempeñado. ( 9 )

Igualmente todos afirmaron que existía una buena comunicación con su jefe inmediato, siendo un pequeño porcentaje él que mencionó que no existía tal comunicación, siendo este un 3.57 % y un 7.14 % dijo que esta existía a medias.

En el conocimiento de los procedimientos de estos conocen su existencia el 21.42% , un 14.28 % no contesto y 64.28 % los desconoce totalmente, y no saben para que son útiles, ya que nunca se les ha dado a conocer por escrito, por lo que consideramos que cada una de las personas que labora en el museo debe conocer el procedimiento para cada una de sus funciones para el mejor desempeño de su trabajo.

Consideramos que se deben de dar a conocer los objetivos de la empresa, para que los empleados se adecuen a los objetivos que persigue la misma, y los sientan suyos; las políticas para que se puedan desarrollar plenamente al conocer, las acciones de la empresa y lo que se espera de ellos.

Vemos la necesidad que se conozcan las medidas de seguridad por cada una de las personas, ya que estarían preparadas para responder a cualquier percance, que se pudiera dar, dentro del museo, porque las unicas personas que las co-

nocen es el personal de vigilancia.

2.- **Proposición de Procedimientos y Formas a Utilizarse en la Empresa.**

En base en el análisis de la información que obtuvimos de la empresa ( museo ) proponemos en primera instancia un organigrama del museo que a nuestro criterio servirá para un mejor funcionamiento de la empresa cuando este completamente desarrollada.

Ya que el museo sólo cuenta con dos procedimientos sugerimos seis que a nuestro criterio son los más necesarios, siendo estos los siguientes:

- procedimiento para préstamo de piezas.
- procedimiento para uso de la cafetería.
- procedimiento para el uso de la biblioteca.
- procedimiento para el recorrido de vigilancia.
- procedimiento para el reporte diario de vigilancia.
- procedimiento para venta de publicaciones, libros, artículos, etc.

También se diseñaron formas para el uso de los procedimientos que así lo necesiten; utilizando para el desarrollo de los procedimientos: Fluxograma Vertical de Labores Fluxogramas de formas, Fluxograma Horizontal y Diagrama de

hilos.

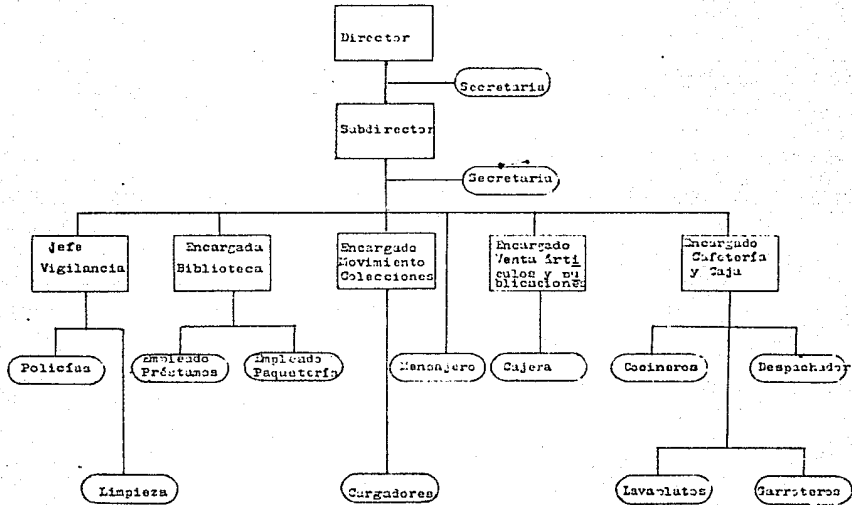
Para el buen funcionamiento y cumplimiento del procedimiento de vigilancia se propone colocar en cada sala pequeños selladores de tarjetas, para comprobar la asistencia a cada una de las salas por parte del vigilante.

Para ello se recomienda distribuir a los policías de la siguiente manera:

- un policía para la planta baja.
- un policía para la planta alta.
- un policía para el circuito cerrado.

La asignación de los policías se hizo en base a la existencia actual de los elementos de vigilancia en cada turno.

## Organigrama Propuesto:



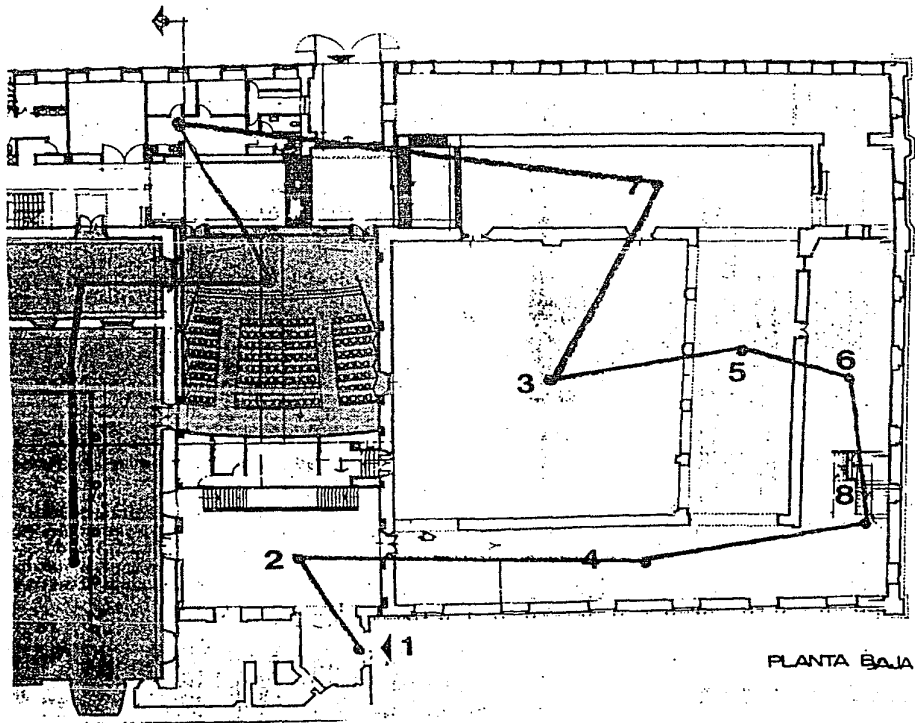


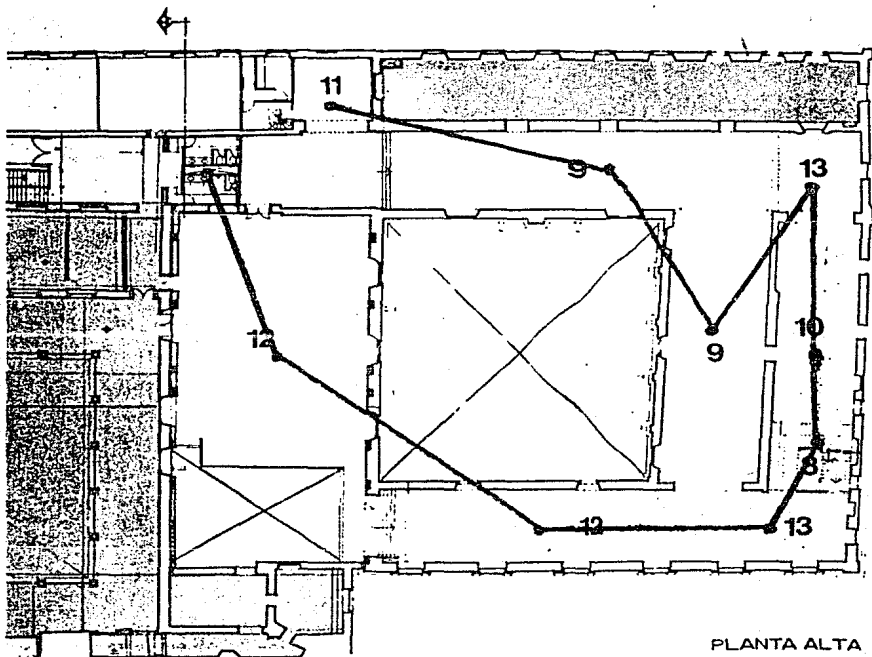
Fluxograma Vertical de Labores

Procedimiento	Departamento	Puesto	O	T	I	D	A	◇
Recorrido Nocturno de Vigilancia Planta Baja	Seguridad	Policia Vigilante						
1.-El policia empieza su recorrido en la planta baja en la Entrada del Museo, aquí sellará una tarjeta con la hora en que empieza su recorrido.			○					
2.-El policia pasará al Vestibulo sellando su tarjeta.			○					
3.-Pasará después a la sala de Introducción de Antecedentes, checando tarjeta e inspeccionando que todo esté en orden.			○					
4.-Al terminar pasará por las escaleras revisando que no halla nadie, para pasar posteriormente a la sala de Platería revisando que todo este en orden.			○		○			
5.-Posteriormente pasará a la sala de la Escultura revisando que todo esté bien y sellando tarjeta.			○		○			
6.-Pasará después a la sala de Exposiciones Temporales, sellando tarjeta.			○		○			
7.-Irà a la sala de Ceràmica Internacional revisando que todo esté bien y sellando tarjeta.			○		○			
8.-Por último pasará a revisar las instalaciones sanitarias, oficinas y auditorio, sellando tarjeta en el ítem de oficina.			○		○			





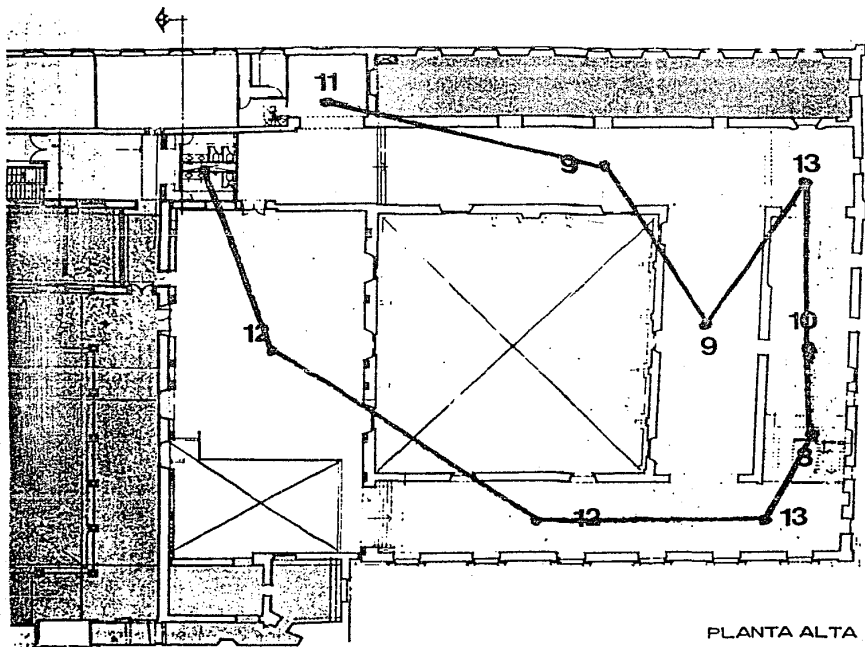




- 9.- Salas de la Pintura y el Grabado
- 10.- Sala de la Cerámica de Talavera Poblana
- 11.- Reproducción de Sacristía
- 12.- Salas por épocas
- 13.- Areas de descanso

Nota:

Lo sombreado corresponde a la segunda etapa de construcción.



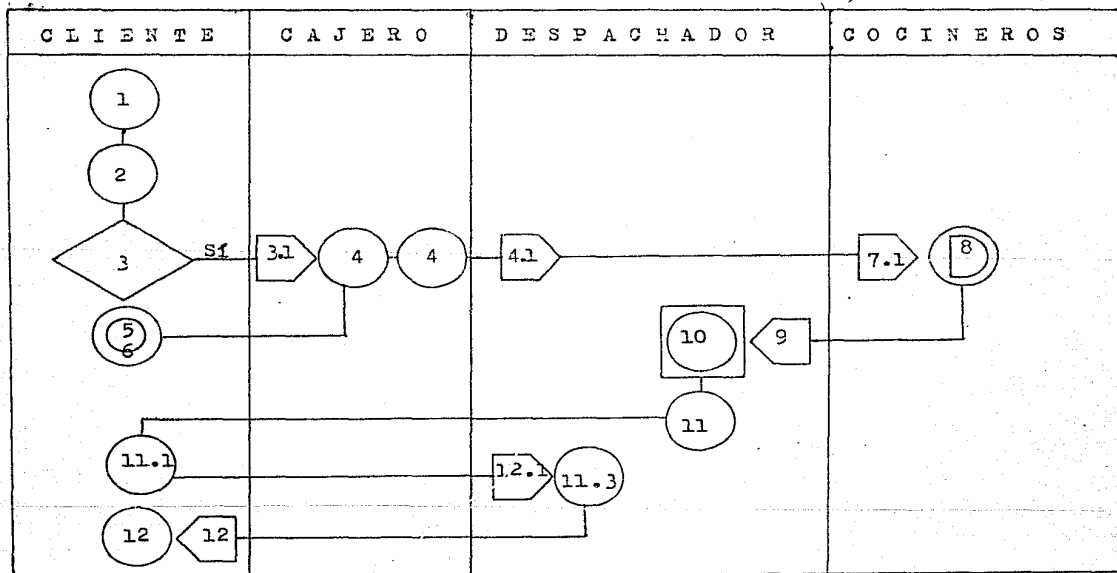
PLANTA ALTA

Flujograma Vertical de Labores

Procedimiento	Departamento	Puesto	C	F	I	D	A	◇
Uso de Cafetería	Cafetería	Cajera						
1.-El cliente acude a la cafetería.			○					
2.-El cliente pasa a tomar la charola para colocar sus alimentos.			○					○
3.-El cliente elige sus alimentos y los solicita al cajero.				○				
4.-El cajero cobra el importe de los alimentos y da contraseña al cliente y al despachador.			○	○	○			
5.-El cliente recibe contraseña.			○					
6.-El cliente pasa a una de las mesas a esperar.			○					
Depto: Cafetería.								
Puesto: Despachador y Cocineros.								
7.-El despachador recibe contraseña y la entrega a los cocineros.			○					
8.-Los cocineros preparan los alimentos que marca la contraseña.			○					○
9.-Los cocineros entregan los alimentos al despachador.				○				
10.-El despachador corrobora los alimentos con la contraseña.			○					○
11.-El despachador llama al cliente, el cliente acude a recoger los alimentos, el despachador recoge contraseña entregando alimentos.			○					
12.-El cliente recoge sus alimentos y pasa a su mesa.			○					

Fluxograma Horizontal o Diagrama de Flujo.

Procedimiento para el uso de la Cafetería.



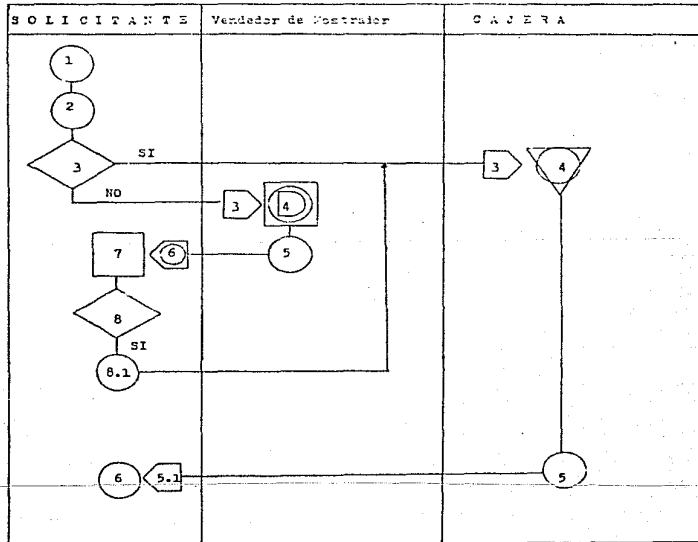


## Fluxograma Vertical de Labores

Procedimiento	Departamento	Puesto	O	T	I	D	A	◇
Venta de publicaciones, libros, tarjetas, etc.	Venta de Artículos y publicaciones	Cajera						
1.-El solicitante llega al área de venta y exhibiciones de artículos.			○					
2.-El cliente observa los artículos y/o busca lo deseado.			○					
3.-Si encuentra o quiere algún artículo que este fuera del mostrador pasará a la caja a liquidarlo.			○	○				○
4.-La cajera cobra el artículo registrando clave del artículo y precio en una nota con una copia archivando el original.			○				○	
5.-La cajera empaca el artículo y lo entrega junto con la copia de la nota.			○	○				
6.-El cliente recibe el artículo y se retira.			○					
Depto: Venta de artículos y publicaciones.								
Puesto: Vendedora del mostrador.								
3.1.-Si el cliente no encuentra fuera del mostrador el artículo deseado acude con la srta. del mostrador y le pide el artículo.			○	○				○
4.-La encargada del mostrador busca el artículo en el catálogo y ve precio.			○		○	○		
5.-La srta. informa sobre el artículo si existe o no y su precio.			○					
6.-Si existe, le muestra el artículo al cliente.			○	○				
7.-El cliente revisa si es el artículo deseado.					○			
8.-Si es lo que busca pasa con la cajera y lo compra.			○					○

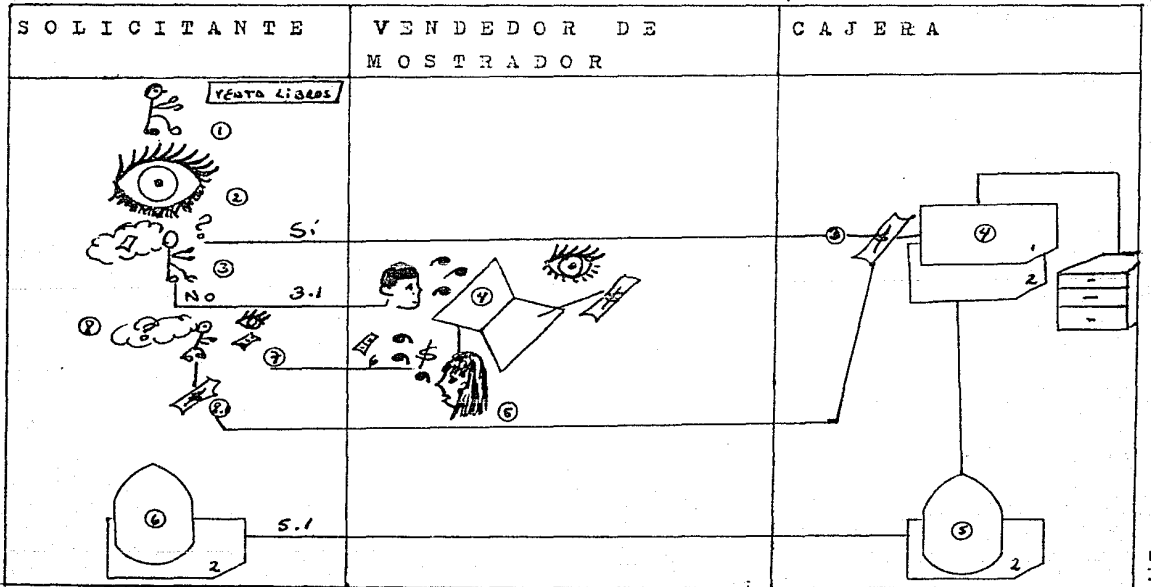
Flujograma Horizontal e Diagrama de Flujo.

Procedimiento para la venta de libros, patencencia, costales etc.



### Fluxograma de Forma

Procedimiento para la Venta de libros, revistas, publicaciones y postales.



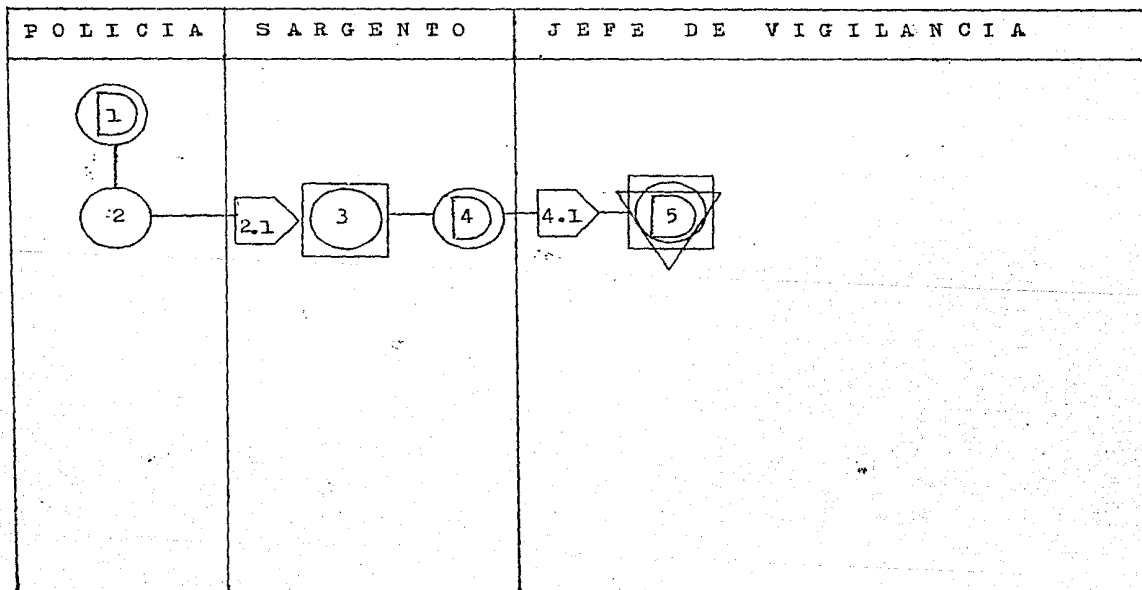


Flujograma Vertical de Labores

Procedimiento	Departamento	Puesto	C	T	I	D	A	◇
Reporte de Vigilancia Diario.	Seguridad	Policia						
1.-El policia al terminar su turno procede a elaborar un reporte de lo acontecido en su recorrido, como son anomalias o desperfectos etc.			○			○		
2.-Después de haber hecho el reporte lo entregará al sargento para su revisión junto con la tarjeta que selló en cada sala.			○	○				
3.-El sargento recibe el reporte con la tarjeta para su revisión y después:			○		○			
4.-El sargento elaborará un segundo reporte resumiendo lo acontecido en su turno y posteriormente lo entregará al jefe de vigilancia.			○			○		
5.-El jefe de vigilancia firmará de recibido en la libreta o control de reportes diarios y procederá a checar y archivar el reporte.			○		○	○	○	

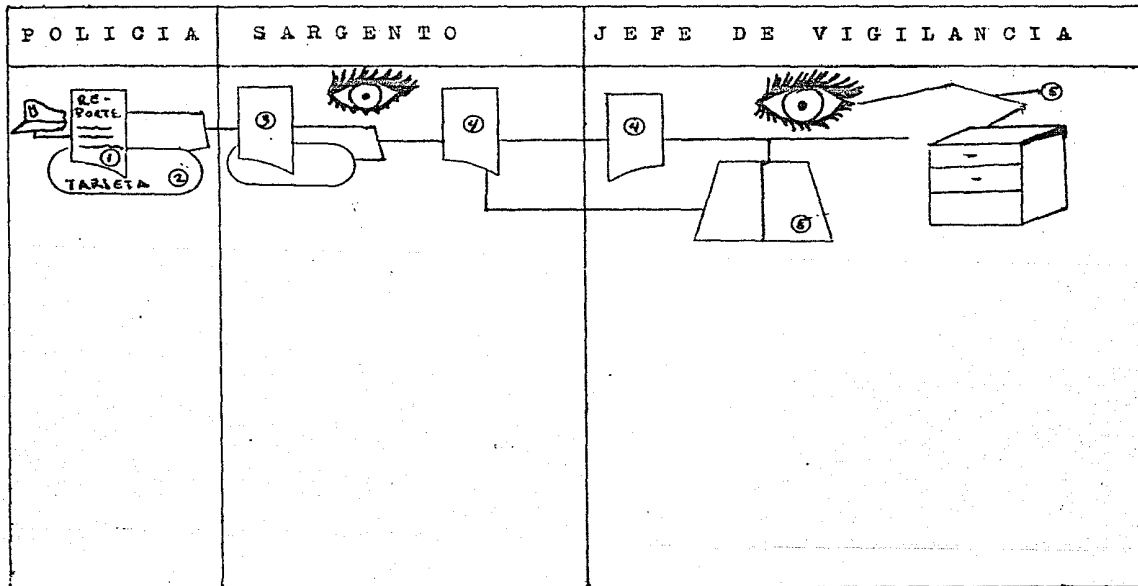
Fluxograma Horizontal o Diagrama de Flujo.

Procedimiento para el reporte diario de vigilancia.



Fluxograma de Forma

Procedimiento para el Reporte Diario de Vigilancia.



## Formato de Reporte Diario para el Área de Vigilancia.

Reporte Diario De Actividades  
de Vigilancia.

Nombre: \_\_\_\_\_

Turno: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

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

Observaciones:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

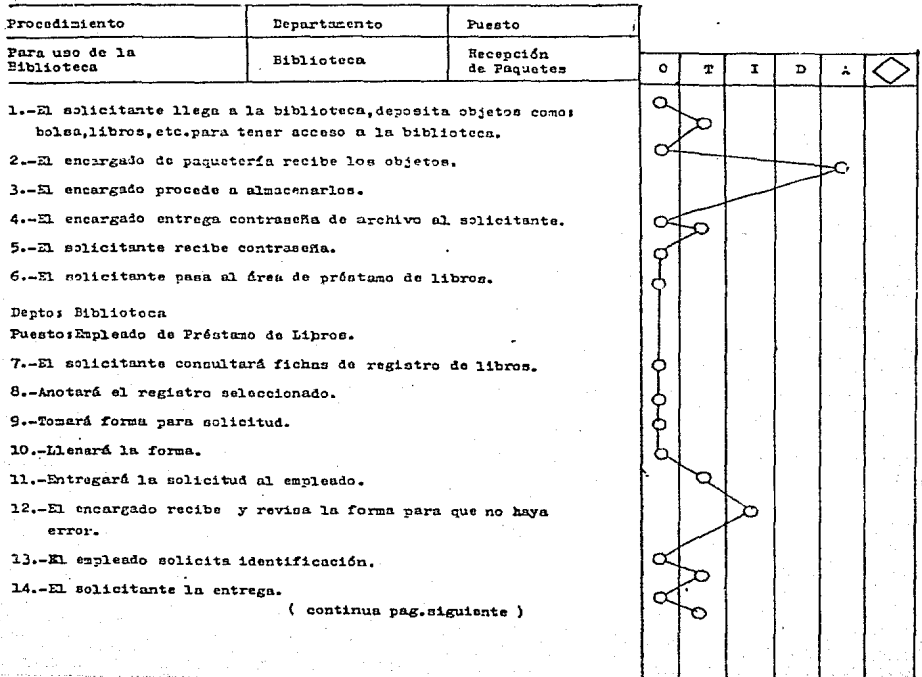
Recibido por: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

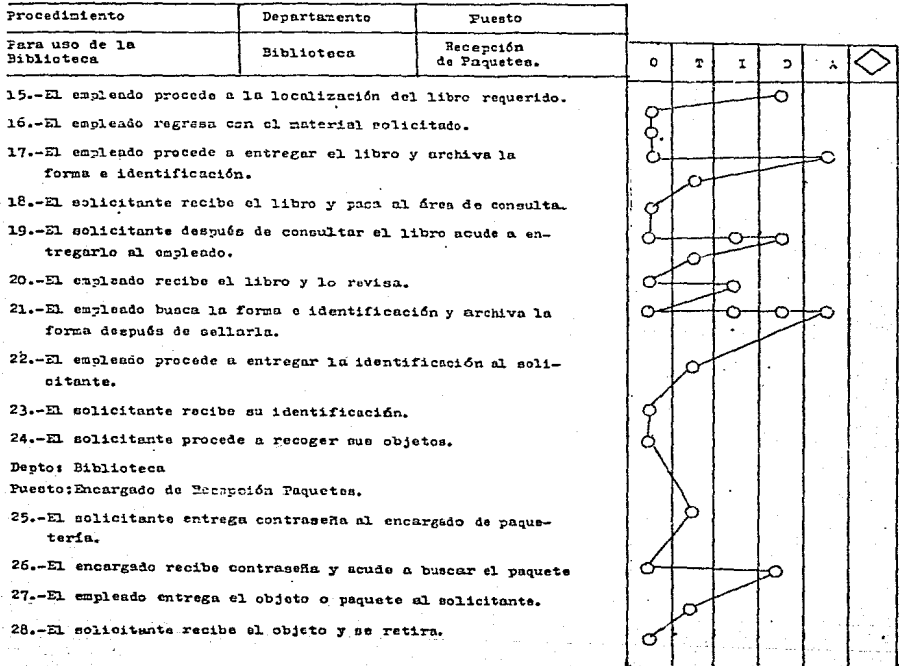
Firma: \_\_\_\_\_



## Fluxograma Vertical de Labores

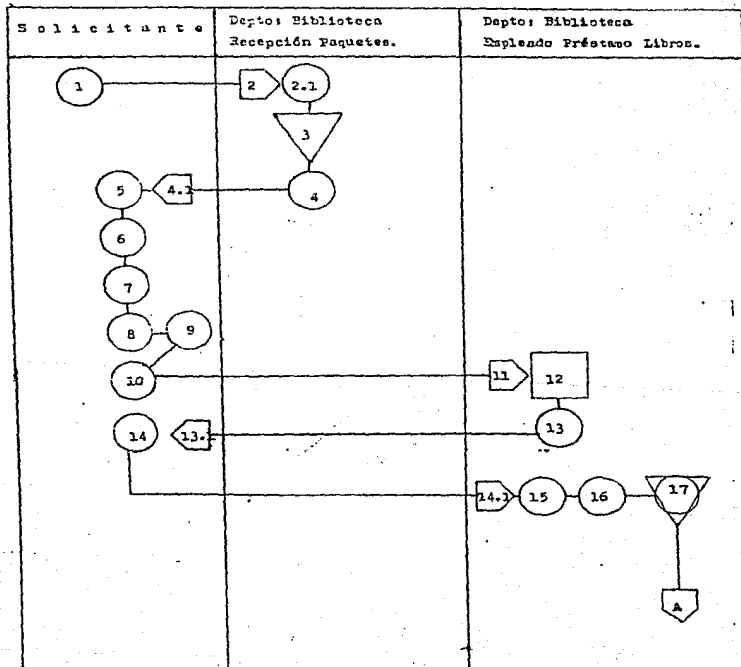


## Fluxograma Vertical de Labores



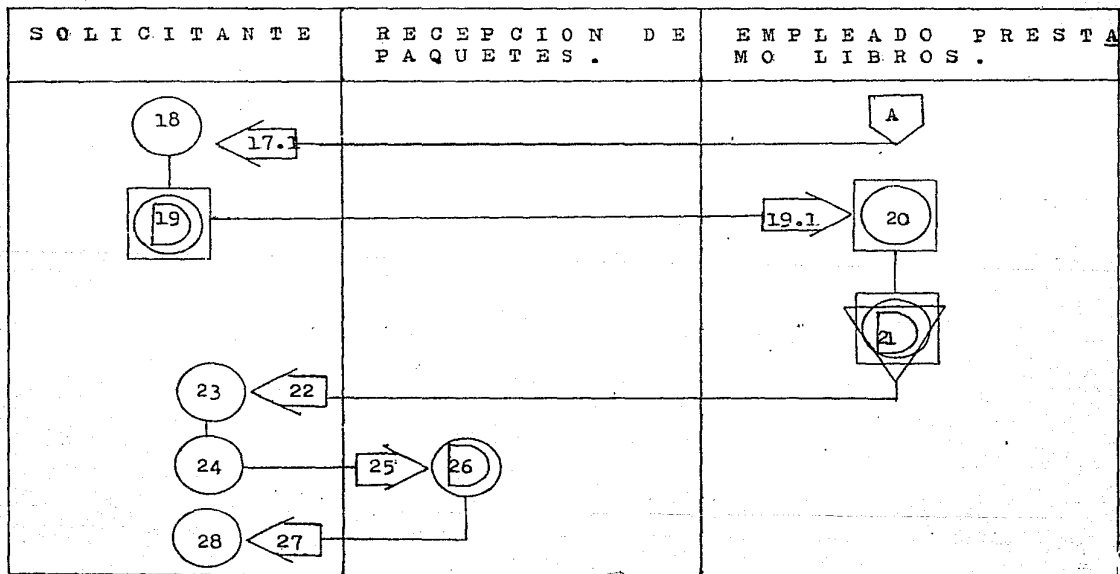
Fluxograma Horizontal o Diagrama de Flujo.

Procedimiento para el uso de la Biblioteca.



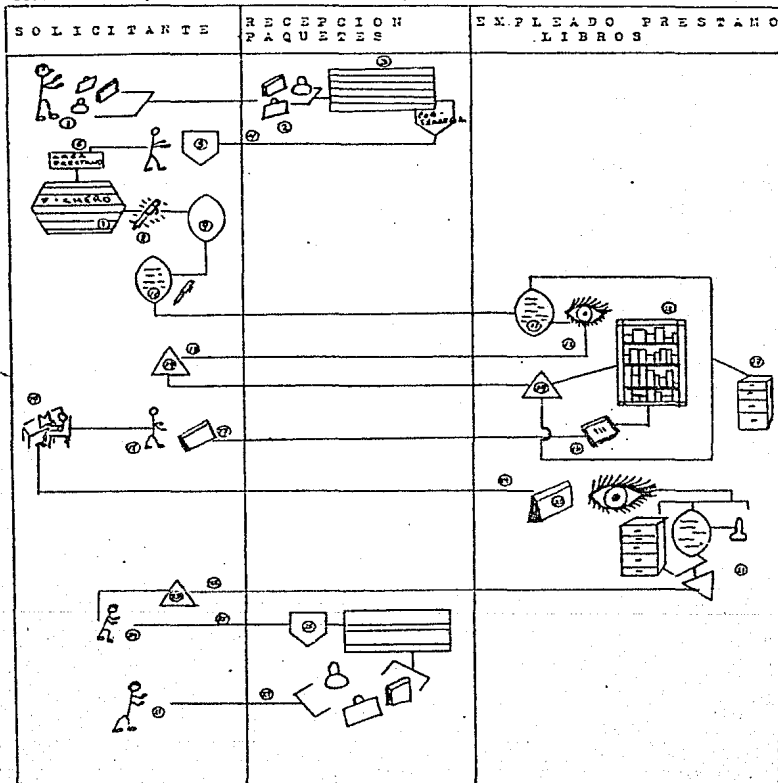
Fluxograma Horizontal o Diagrama de Flujo

Procedimiento para el uso de la biblioteca.

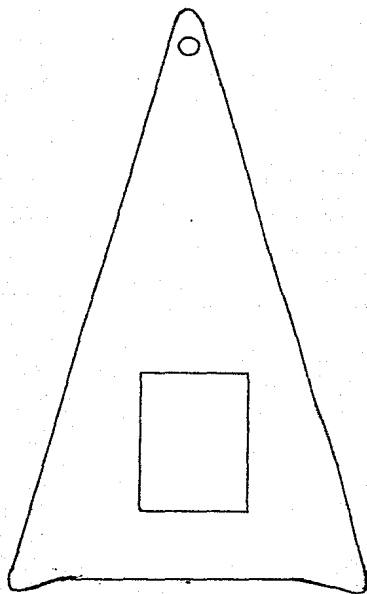


## Fluxograma de Forma

Procedimiento para el Uso de la Biblioteca,



Contraseña para Paquetería.



Ficha de Registro para Solicitar Libros.  
( Préstamo.)

Biblioteca MUSEO "X"	
Clave:	Fecha:
Colocación: _____	Procedencia: _____
Titulo:	
Autor: _____	
Nombre: _____	
Dirección: _____	
Firma: _____	

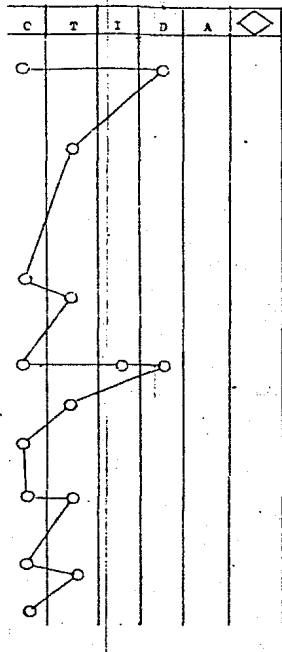
## Flujograma Vertical de Labores. \*

Procedimiento	Departamento	Puesto	O	T	I	D	A	◇
Préstamo de Piezas	Dirección General	Director						
1.-El museo que requiere la pieza hace la solicitud por escrito en donde menciona el lugar y en qué fechas, tipo de exposición es.			○					
2.-El solicitante enviará copia de la solicitud al patronato y el original al director del museo.				○				
2.1.-El Patronato recibe solicitud y la archiva.								○
3.-El Director recibe solicitud y se entrevista con el solicitante.				○				
4.-El director inspecciona el lugar y la seguridad del mismo y el tipo de institución que representa el solicitante.					○	○		
5.-El director da un dictamen al Comité del Museo recomendando el préstamo, ya sea en forma negativa o positiva.								○
Depor: Comité del Museo. Puestor: Miembros del Comité.				○				
6.-El Comité del Museo recibe el dictamen del Director.								○
7.-El Comité del Museo decide en base a ese dictamen.								
8.-El Comité del Museo pasa el dictamen al director.				○				
9.-El Director recibe el dictamen del Comité del Museo y lo pasa al Fiduciario ( Banco ).								○

( sigue en la página siguiente )

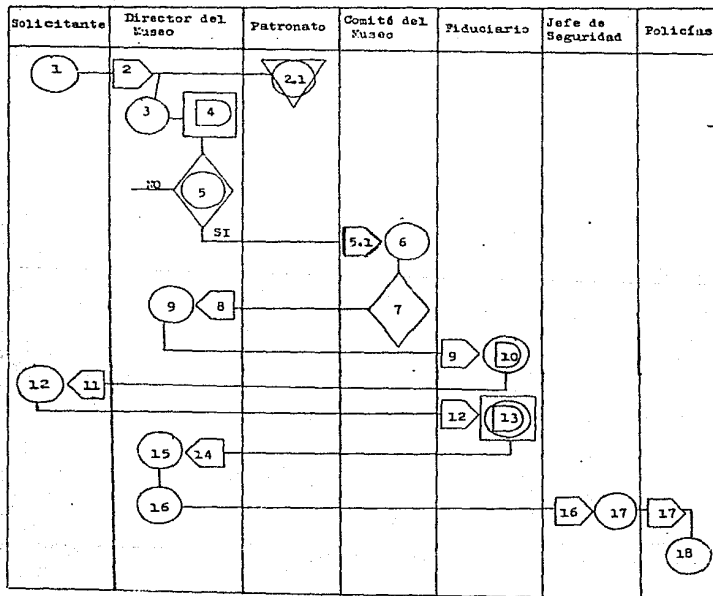


Departamento: Fiduciario
Puestos Representantes.



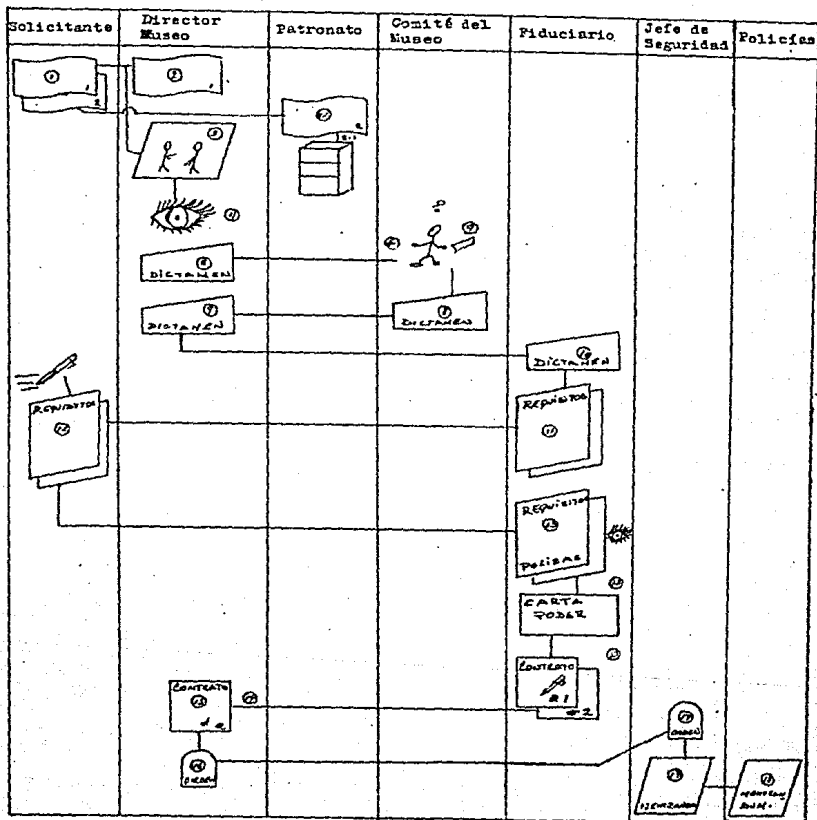
Fluxograma Horizontal

Procedimiento de Préstamo de Piezas.



## Fluxograma de Forma

## Procedimiento de Préstamo de Piezas.



Aviso de Salida de Piezas a el Jefe de Vigilancia.

MUSEO "X"

Fecha \_\_\_\_\_

A Quién Corresponda: \_\_\_\_\_

Puestos: \_\_\_\_\_

Cantidad	Pieza	Clave	Sala a la que Perte nece.	Fecha de Salida	Fecha de Entra da.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## CAP .6.- CONCLUSIONES.

Con los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del presente trabajo y la información recabada del museo, hemos desarrollado procedimientos útiles y adecuados para la empresa, los cuales careca y que en este seminario de investigación se aportan.

En el análisis del museo se detectaron fallas en el funcionamiento organizacional, dando por resultado que los empleados que laboran en ella desconozcan los objetivos, políticas, y a veces a su jefe inmediato; también se encontró una centralización del poder, careciendo una delegación de responsabilidades hacia los empleados, como debería de corresponder a todo tipo de organización bien planeada.

Se sugiere a la dirección del museo una delegación de responsabilidades hacia los empleados, así como la formulación de manuales de organización y darlos a conocer a los empleados y así obtener una mayor eficiencia y conocimiento por parte de todo el personal.

Agradecemos la extraordinaria colaboración del C. director del museo por las facilidades otorgadas, para así obtener la información requerida para la realización del presente trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- 1.- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" 11' Reimpresión, Julio de 1981. Editorial Trillas. Pag. 13,14.
- 2.- Arias Galicia, Fernando. "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento" 10' Reimpresión, Septiembre de 1982. Editorial Trillas México, 3' Edición. Pag. 75.
- 3.- Clark Frank, Ronald Gale, Gray. "Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales" Pag.27
- 4.- Duhalt Krauss, Miguel. "Manual de Procedimientos para Empresas Públicas" 1' Edición 1968. UNAM México. Pag. 18,29,47,63,66.
- 5.- González y Rueda, Porfirio Teodomiro. "Simplificación del Trabajo de Oficina" Editorial Limusa. 1' Edición 1983. Pag.70
- 6.- Jonshon, R. y Kast, F. "Teoría, Integración y Administración de Sistemas" 1' Edición 1966. 7' Reimpresión 1983 Editorial Limusa. Pag.114
- 7.- Kontz y O' Donnell. "Elementos de Administración Moderna" 1975 Editorial Mac Graw Hill. México Pag.58

- 8.- Kramis Joubanc, José Luis. "Sistemas y Procedimientos Administrativos". 1ª Edición Enero de 1982. Publicaciones Administrativas y Contables S.A. Pag. 14,15,20,21,22,25 a la 27.
- 9.- Lazzaro, Víctor. "Sistemas y Procedimientos". 2ª Edición Editorial Diana, México. 12ª Impresión Octubre 1985. Pag. 20, 33, 40, 335, 618, 619.
- 10.- Leonard, P. William. "Auditoría Administrativa" 10ª Impresión Abril 1983. Editorial Diana México. Pag. 86, 87.
- 11.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". 1ª Parte, 25ª Reimpresión 1980. Editorial Limusa S.A. México. Pag. 101, 165.
- 12.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". 2ª Parte, 16ª Reimpresión 1980. Editorial Limusa S.A. México. Pag. 212, 256, 305, 355.
- 13.- Selecciones del Reader's Digest. "Diccionario Enciclopédico" Vol. 8 Pag. 2439.
- 14.- Terry, R. George PH. D. "Administración y Control de Oficinas" Editorial CECSA 4ª Impresión Enero de 1985. Pag. 101, 102, 136.
- 15.- Terry, George. "Principios de Administración Moderna" Editorial CECSA. Nueva Impresión Enero de 1978. Pag. 262, 265.
- 16.- Velázquez Mastreta, Gustavo. "Administración de los Sistemas de Producción" 1980, Editorial Limusa S.A. 3ª Reimpresión México. Pag. 19.