



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"



V N A M

FALLA DE ORIGEN

"DISEÑO Y ELABORACION DE LA DOCUMENTACION DE SOPORTE
ADMINISTRATIVO PARA UN CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS"

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE LUGO MEDRANO
Director de Tesis: L. A. Francisco Ramírez Ornelas

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1991



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.

DISEÑO Y ELABORACION DE LA DOCUMENTACION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO PARA UN CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

INTRODUCCION	PAG. 1
OBJETIVO	4

CAPITULO I

TIPOS DE DOCUMENTACION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES.

1	Manuales	5
1.1	Manual de Organización	6
1.2	Manual de Procedimientos	14
1.3	Manual de Politicas	21
1.4	Manual de Bienvenida	26
1.5	Reglamento interno	29
1.5.1	La formación del reglamento	35
1.6	Instructivos	36
1.7	Revistas y folletos	38

CAPITULO II

PASOS PARA EL DISEÑO Y ELABORACION DE LA DOCUMENTACION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO PARA UN CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS (CASO PRACTICO).

2.1	Obtención de la información	PAG. 41
2.2	Marco referencial	43
2.3	Recopilación de la información	45
2.4	Análisis de la información	47
2.5	Evaluación y análisis de los resultados	48
2.6	Diseño conceptual	50
2.7	Presentación	51
2.8	Aprobación	53
2.9	Implantación	54
2.10	Auditorias	57
2.11	Desarrollo del caso práctico	61

Capitulo III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

3.1	Identificación del problema	PAG. 94
3.2	Demarcación del fenómeno	95
3.3	Formulación de hipótesis	96
3.4	Fijación de objetivos	97
3.5	Determinación de variables independientes y dependientes	98
3.6	determinación de variables de control	99
3.7	Ajuste a la hipótesis original y a sus variables	102
3.8	Muestreo estadístico	103
3.9	Desarrollo de la fórmula	104
3.10	Diseño de la investigación	105
3.11	Construcción del cuestionario	106
3.12	Realización de entrevistas	112
3.13	Interpretación de los resultados	113
3.14	Recolección de los resultados	114
3.15	Tabulación de datos	115
3.16	Análisis de los resultados	116
3.17	Comprobación de hipótesis	123
3.18	Evaluación final	125
3.19	Conclusiones	126
3.20	Bibliografía	127

INTRODUCCION

LA DOCUMENTACION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

Sabemos que una organización está formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir los objetivos señalados por la organización y que sus actividades económicas están involucradas con la producción, distribución y/o bienes y servicios, sin embargo éstas se han visto en la necesidad de dejar por escrito todo lo concerniente a la organización, es por ello que el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, deberá proporcionar en forma ordenada y sistematizada la información referente a la estructura de la organización, legislación, atribuciones, objetivos, procedimientos, descripción de puestos y cualquiera otra que considere necesario para el desarrollo de las tareas administrativas. Según el área de aplicación y el grado de detalle, la documentación de soporte administrativo permitirá cumplir con los objetivos generales de la Organización que a continuación mencionamos:

- a).- Presentar una visión conjunta de la organización y Precisar las funciones encomendadas a cada unidad.
- b).- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- c).- Proporcionar la información básica para la planeación e implantación de medidas de control administrativas.
- d).- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- e).- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las diferentes unidades.
- f).- Propiciar el mejor aprovechamiento de los elementos materiales y humanos.

Por lo anterior, es de vital importancia que se comuniquen en forma oportuna los cambios que se originen en las diferentes unidades, a fin de que la documentación de soporte administrativo mantenga su actualidad y en consecuencia sea de utilidad y consulta.

Este trabajo cuyo objetivo es el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, está ordenado de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene los diferentes tipos de documentación de soporte administrativo (manuales), así como los elementos que la integran.

El segundo capítulo, se refiere a los pasos necesarios para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, partiendo del levantamiento de la información hasta su implantación.

En el tercero y último capítulo, se presenta el método de investigación aplicado en donde se indican los puntos comprendidos en el, partiendo del planteamiento del problema hasta la comprobación de la hipótesis y evaluación final.

Es importante señalar que esta tesis trata de ser una guía práctica para que el estudiante de la Carrera de Licenciado en Administración, así como a todas aquellas personas interesadas en el tema, tengan un apoyo en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones.

Objetivo

El presente trabajo a manera de tesis cubre los siguientes objetivos para que el estudiante de la carrera de Licenciado en administración tenga una guía práctica de apoyo en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Proporcionar y dar a conocer los diferentes tipos de documentación de soporte administrativo con que deben contar las organizaciones
- Ser un documento completo pero a nivel de detalle práctico
- Constituir una base para identificar cada uno de los manuales
- Apoyar y proveer un marco de referencia para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones que cuenten con un centro de procesamiento de datos

CAPITULO 1

TIPOS DE DOCUMENTACION DE SOPORTE ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES

1 MANUALES

Un manual es un documento en donde se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

George R. Terry (1) en su libro Administración y Control de oficinas nos dice que un manual, es un registro inscrito de información e instrucciones y que pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. Así también las organizaciones que constantemente cambian y evolucionan se han visto en la necesidad de dejar por escrito todo lo concerniente a la organización, dándose como resultado la documentación de soporte administrativo.

Hay autores que hacen diferentes clasificaciones de los manuales a los cuales les dan diversos nombres, sin embargo solo consideramos los que a nuestro juicio son los más importantes:

Manual de Organización
Manual de Procedimientos
Manual de Políticas
Manual de Bienvenida

(1) Administración y Control de oficinas
Terry George R. Editorial Continental p.465

1.1 Manual de Organización

Este manual establece la estructura de la organización como un modelo que representa un sistema ordenado de las jerarquías, autoridad y comunicación. Miguel Duhalt Kraus (2) en su libro "Manual de procedimientos en las oficinas públicas", explica con detalle la estructura y señala los puestos y la relación que existe entre ellos, explica los grados de autoridad y responsabilidades, las funciones y actividades de los órganos de la empresa y que generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

Como se ha mencionado que la documentación de soporte administrativo por sí sola, no nos garantiza una buena administración, sino que es necesario complementarla con otros factores como es el humano. Miguel Duhalt Kraus, nos dice que es una herramienta de apoyo administrativo en la organización y que contiene información ordenada y cronológica sobre los antecedentes de la misma y todos aquellos ordenamientos legales a que esta sujeta, así como sus atribuciones y responsabilidades de cada unidad y objetivos específicos, la estructura orgánica, sus funciones asignadas a cada una de las áreas de la organización.

De esta manera, el "Manual de Organización" de una empresa constituye un medio para lograr uniformidad y fluidez en la comunicación de su personal, así como para registrar y transmitir información sobre el funcionamiento de las áreas que la integran.

Actualmente existe gran variedad de formas para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, inclusive podemos encontrar diversas interpretaciones sobre algunos elementos que la integran, tales como las disposiciones jurídicas, que también son conocidas como base legal o marco legal.

Para que un manual de organización cumpla con los objetivos de comunicación y coordinación con las diferentes áreas que la integran, deberá contener los elementos básicos que a continuación mencionamos (3):

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo o introducción
- Directorio
- Objetivos
- Base legal o Marco legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Descripción de puestos

(2) Manuales de procedimientos en las oficinas públicas
Miguel Duhalt Kraus

Tesis UNAM.

(3) Organizaciones, apuntes sobre la materia
FESC-UNAM.

a).- Identificación

Este apartado nos indica los siguientes datos:

- ... Nombre oficial de la unidad
- ... Nombre y número del manual
- ... Niveles jerárquicos que comprende
- ... Fecha de elaboración
- ... Unidades responsables de su elaboración

b).- Índice o Contenido

Es una relación de los capítulos que integran la estructura del manual, de tal manera que dicha relación quede acorde según el organigrama de la estructura de la organización.

c).- Prólogo o Introducción

Da una explicación al lector acerca de lo que es el Manual y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones, además de su autorización por parte de directivos del área comprendida en el manual.

d).- Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupen.

e).- Objetivos

Aquí mencionaremos los objetivos de la organización así como los fines que se desean obtener.

f).- Marco legal o Base legal

Identifica los principales elementos jurídicos de formación de la Organización. Es la relación de los principales títulos y ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las principales atribuciones de la organización o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

g).- Atribuciones

Este apartado consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización o a sus entidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que den base legal a sus actividades.

h).- Estructura orgánica

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la organización, en relación a su jerarquía. Es conveniente codificarla en tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación de autoridad, supervisión y asesoría.

i).- Descripción de puestos (4)

El puesto de la unidad de trabajo en una estructura de organización, esta integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlos a cabo, un puesto podrá tener una o mas plazas.

Una descripción de puestos esta integrada por:

- ... Identificación
- ... Funciones del puesto
- ... Requerimientos
- ... Condiciones de trabajo

(4) Organizaciones, Ob.Cit.
FESC-unam

a).- Identificación

En éste apartado se formularán los siguientes puntos:

- ... Título del puesto
- ... Nivel jerárquico
- ... Reporta a:
- ... Subordinados
- ... Localización física
- ... Material y/o equipo
- ... Sueldo del mercado
- ... Sueldo de la empresa
- ... Clasificación del puesto
- ... Tipo del puesto
- ... Aspectos confidenciales
- ... Número de plazas

b).- Funciones del puesto:

Las funciones del puesto, denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consisten en descripciones de las actividades más importantes.

Esta la podemos clasificar en la forma siguiente:

-- Específica

Declaración breve, poco detallada del propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la empresa.

-- Genérica

Que parte de los objetivos de la empresa debe lograr este puesto? Que pasaría si el puesto desapareciera y nadie cubriera sus actividades? Qué hace? Cómo lo hace? para que lo hace?

c).- Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto, éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores, que podran ser Internas/externas tales como: eventuales, periódicas y permanentes.

Se hará referencia a puntos que se consideren de interés o que no han sido tratados, en base a lo siguientes puntos:

-- Experiencia.

Si esta se requiere en el área ó en un puesto similar.

-- Capacitación

tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de poder iniciar las actividades en el mismo.

-- Responsabilidad

Esta responsabilidad puede ser:

En la dirección de personas, directa o indirecta:

- Directa.

Es aquella que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales.

- Indirecta.

Es aquella que tiene el mismo gerente general Sobre las actividades de los subordinados de sus gerentes. Así mismo, se ha clasificado la responsabilidad Atendiendo a los niveles, dado que no es lo mismo ser responsable por actividades de gerentes, que por las realizadas por obreros no calificados.

d).- Condiciones de trabajo

-- Ambiente

Iluminación; luz de dia, Ventilación y aire acondicionado.
Especiales; Alfombra, cuadros etc.

-- Riesgos; se ha dividido en:

Accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

1.2 Manual de procedimientos

Generalmente, éste manual contiene un texto que describe las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad o más de ellas. Comúnmente contienen información, ejemplos, formularios, maquinas a utilizar o cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos están considerados como instrumentos administrativos que apoya las funciones de una organización, son fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y control administrativo que facilitan la adecuada relación entre las distintas áreas administrativas de la organización. Actualmente existe una gran variedad de formas de presentar el manual de procedimientos y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según las necesidades de cada organización, así como, la forma de aplicarlos.

(5)Duhalt Kraus, Ob.Cit. P.18

A continuación mencionaremos los elementos que componen un manual de procedimientos, que consideramos importantes en toda organización:

- Introducción
- Objetivo de los procedimientos
- Areas de aplicación
- Normas de operación
- descripción de las operaciones
- Formularios
- Formatos e instructivos de llenado
- Contenido de los procedimientos

a).- Introducción

Este apartado contendrá la finalidad del manual, una breve explicación sobre la utilidad que su aplicación representa. De esta manera, se debe incluir al implantarlo, revisar y actualizar los procedimientos contenidos en el manual, así como los aspectos más significativos de las partidas que integran el manual, tratando de que sea en forma sencilla, clara y precisa.

b).- Objetivo de los procedimientos

Deben contener una explicación del propósito que se pretenda cumplir con los procedimientos.

c).- Areas de aplicación

Contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es importante que la representación de dichas unidades se lleven a cabo en el orden en que interviene el procedimiento.

d).- Normas de operación

Con el fin de facilitar el debido cumplimiento de las operaciones y la responsabilidad de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas respecto a los lineamientos generales que permitan realizar las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

e).- Descripción de las operaciones

Se deben presentar por escrito y en forma narrativa secuencial cada una de las operaciones que hay que realizar de un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, con qué, dónde y cuánto tiempo se hace, señalando los órganos responsables de su ejecución, debe indicarse para cada operación la unidad administrativa encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación, de manera que se facilite su comprensión e identificación aún en los casos de varias alternativas de una misma operación.

f).- Formularios

La información usualmente viaja dentro de los sistemas empresariales en formularios de papel, éstos formularios son medios que ayudan a recopilar datos, aportan la información necesaria para el logro de los objetivos, fundamentan la toma de decisiones, anuncian nuevas políticas y procedimientos, generalmente controlan y mejoran las operaciones.

Un formulario es una hoja de papel en la cual hay alguna información impresa y espacios en blanco para la inserción de datos. Deben diseñarse los formularios para satisfacer las necesidades de comunicación de un sistema.

Para quien rellena un formulario es importante que conozca claramente el propósito o función del mismo, por ejemplo; un formulario de solicitud de empleo debe contener espacios para información vital a fin de que la organización pueda evaluar al candidato, una factura debe indicar elementos tales como; cantidad, descripción, nombre del cliente entre otras. Por lo tanto, lo primero y más importante que hay que preguntar antes de diseñar un formulario es lo siguiente: ¿es necesario éste formulario?; y si lo es; ¿porque?.

Hay otras preguntas que responder tales como:

- ... ¿cuáles son las funciones del formulario?
- ... ¿Están esas funciones duplicadas?.
- ... ¿Cuándo a de usarse el formulario?
- ... ¿Cuántas copias hacen falta y dónde van esas copias?
- ... ¿Las copias ¿se almacenan o se destruyen una vez utilizadas?

En éste apartado se presentarán los formatos impresos o los documentos que por su importancia deban formar parte de cada procedimiento que comprenda el manual. Para tal efecto se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ... Agrupar los formatos de acuerdo con su orden de aparición en cada procedimiento.
- ... Tomar en cuenta que para cada formato que se elabore, se integre al mismo un instructivo que facilite su llenado.

(7) Franck J.Clark/Ronald Gale, Ob.Cit. P.53

g).- Formatos e instructivos de llenado

Un instructivo es un medio de comunicación que la organización utiliza para que su personal pueda realizar las operaciones a seguir, indicándole el propósito que se persigue al realizar cada una de las operaciones señaladas en él. Los tipos de documentos que se utilizan en el desarrollo de las mismas y el trámite a seguir para una buena aplicación de esas operaciones.

Un instructivo puede ser utilizado como instrumento de soporte administrativo para la aplicación de algún procedimiento, ya que debido a su contenido se puede minimizar tiempos muertos que pudieran presentarse al momento de ejecutar sus actividades, esto evitará pérdida de tiempo ya que le exponen de una manera sencilla cómo debe hacerse determinada actividad.

Para que un instructivo cumpla con el propósito indicado, éste debe ser elaborado de manera que se comprenda cada una de las funciones que afecten al personal, pues de ésta forma se asegurará que la comunicación resulte de acuerdo a lo planeado y hará que se tenga mejor fluidez en las operaciones que se desarrollen. En la descripción de las operaciones y en el uso de instructivos debe hacerse referencias precisas de éstos, utilizando para ello números indicadores.

En éste apartado se presentarán los lineamientos que delimitarán la realización de las actividades de los procedimientos que integran el manual, por parte del personal responsable de ello, señalando las bases para su fácil y estricto cumplimiento, además previniendo la presentación de diversas situaciones no habituales dentro de las operaciones normales. Así mismo, se establecerán las sanciones administrativas procedentes ante el incumplimiento de ciertas normas de operación.

h).- Contenido de los procedimientos

Iniciar la descripción de las actividades con un verbo que describa la acción a desarrollar por ejemplo; elabora, turna requisita, autoriza, etc. en el caso de que un procedimiento continúe y se relacione con otro, especificar claramente que es lo que hace, cómo, cuándo y dónde.

En cada actividad debe indicarse de quien se recibe y a quien se le envía la documentación recibida y finalmente indicar si se archiva tal documentación.

Inicialmente en la carátula o portada se anotará el título de cada instructivo que integra el manual, recordando que cada carátula debe integrarse al manual después del diagrama de flujo correspondiente al instructivo.

1.3 Manual de políticas

Un manual de políticas es aquel que codifica y simplifica todas las políticas de una empresa, marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, en las distintas áreas que integran la organización.

Este manual fija los actos administrativos y establece las líneas de autoridad, responsabilidad y normas. En general las políticas aparecen en los manuales y son suplementados por correspondencia e informes de los directivos administradas y puestas en vigencia por los funcionarios administrativos.

El funcionario administrativo de una organización como parte representativa de la misma, asume un papel en donde sus funciones se ven reflejadas a través de las políticas, es decir, estarán dirigidas a el buen funcionamiento de las actividades de la organización.

Sin embargo, esto no sería posible si tales actitudes no fueran comunicadas en forma continua a lo largo de todas las diferentes fases que se tienen dentro de la organización. De manera que las políticas escritas en un manual son ése medio de comunicación donde la dirección deposita los parametros de acción a seguir por el personal y que se han de considerar en la realización de sus funciones.

Para el análisis, valuación y recopilación de las políticas, deben considerarse los siguientes requisitos que debe reunir todo manual de Políticas, los cuales ayudarán a detectar al momento de desarrollar el Manual, aquellas políticas que al no reunir tales requisitos podrían considerarse dentro de otro marco y no necesariamente una política.

Los requisitos más comunes que un manual de políticas debe reunir son los siguientes:

--- Estables

Toda política debe tener consistencia y fundamentación para evitar los cambios frecuentes de criterios que puedan desorientar el propósito de la misma.

--- flexibles

Es fundamental esta característica, debido a que su adaptación a las necesidades de la organización son básicas para que no lleguen a caer en políticas obsoletas o caducas que no participen en el logro de los objetivos.

--- Efectivas

Toda política debe mostrar interés en su contenido, Para que su aplicación por parte del personal, muestre una total atención, es decir, éstas deben mostrar mejoras en el desarrollo de las funciones de las áreas que integran la organización.

--- Consistentes

Toda política en su contenido, debe ser clara y concisa, tratando de considerar la posición de quien va aplicarla y con esto evitar las malas interpretaciones que puedan surgir por las diferencias individuales que posee toda persona.

--- Deben contribuir al logro de los objetivos

Todo el personal de una organización requiere darse cuenta que toda política establecida debe estar encaminada a resolver las necesidades que está teniendo la organización en el desarrollo de sus actividades.

Para poder desarrollar un "Manual de Políticas" se requiere un método que auxilie a integrarlo de manera que sea comprensivo para quien lo lea, que abarque toda la estructura orgánica y que cumpla con los objetivos trazados.

Pasos que se requieren para el diseño y elaboración de un manual de políticas:

- ... Desarrollar una relación de todas las políticas existentes, en relación con las funciones de cada área y/o departamento y que sean aplicados dentro de la empresa.
- ... Las políticas implantadas por la organización deberán editarse a través de textos especializados; papeles de trabajo de los diferentes ejecutivos, también aquellas disposiciones que han sido fijadas y que son aplicadas por el personal y que en un momento dado puedan considerarse como políticas.

Una vez elaborada la lista, se debe evaluar y analizar la estructura de cada una de las políticas, de manera que cumplan con los requisitos que se indicaron en el punto anterior, de no hacerlo así, se separarán dándoles prioridad aquellas que cumplan con todas las características.

En la preparación de las políticas deben participar todos los elementos de la organización además de que éstas deben ser comunes.

Pasos que se requieren para el diseño y elaboración de un manual de políticas:

- ... Desarrollar una relación de todas las políticas existentes, en relación con las funciones de cada área y/o departamento y que sean aplicados dentro de la empresa.

- ... Las políticas implantadas por la organización deberán editarse a través de textos especializados; papeles de trabajo de los diferentes ejecutivos, también aquellas disposiciones que han sido fijadas y que son aplicadas por el personal y que en un momento dado puedan considerarse como políticas.

Una vez elaborada la lista, se debe evaluar y analizar la estructura de cada una de las políticas, de manera que cumplan con los requisitos que se indicaron en el punto anterior, de no hacerlo así, se separarán dándoles prioridad aquellas que cumplan con todas las características.

En la preparación de las políticas deben participar todos los elementos de la organización además de que éstas deben ser comunes.

Finalmente, ya analizada y estructurada la lista, debe sugerirse a los funcionarios correspondientes los puntos siguientes que a continuación se mencionan:

- ... Estructurar la lista de todas aquellas políticas que se requieren y sean indispensables para el buen desarrollo de las actividades de la organización, establecer las políticas de mayor prioridad, o sea aquellas cuya aplicación es básica para el logro de objetivos inmediatos de la organización.
- ... Determinar los límites que deben tener las políticas en existencia o aquellas que van a entrar en vigor.
- ... Revisar que las políticas estén dirigidas a una área que le corresponda aplicarlas, es decir, no dirigir una política cuando al área que se trate no le corresponda.
- ... Tomar en cuenta que al diseñar las políticas se debe desarrollar en coordinación con los responsables de ejecutarlas.
- ... Poner a disposición las políticas para que sean aprobadas por la(s) persona(s) facultada(s): Para tales efectos, es importante señalar que para la elaboración del manual de políticas, éstas deben de ser aprobadas inicialmente antes de implantarlas y así evitar las malas interpretaciones por el personal que ha de responsabilizarse en su aplicación.

1.4 Manual de bienvenida

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción dentro de la organización, tiene lugar cuando un trabajador de nuevo ingreso inicia sus labores, ya que normalmente resulta difícil borrar de la mente la primera experiencia, debido a que desconoce a sus nuevos compañeros, el ambiente y las instalaciones. Así mismo, cuando inicia por primera vez sus actividades, percibe una intranquilidad por la necesidad de apoyo. Es aquí cuando la dirección de recursos humanos se ve en la necesidad de crear un medio ambiente por el cual el personal al formar parte de la organización, adquiera seguridad, apoyo y aceptación.

De tal manera que todas estas necesidades se verán cumplidas al establecerse el Manual de Bienvenida.

Es importante señalar que el manual podrá integrarse de acuerdo a las necesidades de información que se quiera transmitir, así como la magnitud y formalidad que se le quiera dar, estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

Así mismo este manual proporciona al empleado toda una serie de información respecto a: antecedentes y estructura de la organización, prestaciones económicas y posición ante la competencia.

Esto por lo consiguiente, le da al empleado un panorama general sobre la filosofía de la organización, por lo que le ayudara a la inducción. A continuación mencionaremos los elementos más sobresalientes que todo manual de bienvenida debe contener:

.... Índice

.... Antecedentes de la Organización

.... Proyección de la Organización

.... Prestaciones y Servicios al Personal

a).- Antecedentes de la Organización

Aquí mencionaremos los puntos más sobresalientes relacionados con la creación de la empresa tales como:

... Principales fundadores

... Actividades que desarrollaban al crearse la empresa

... Localización de las instalaciones, Indicar como está integrado el Consejo de administración (organigrama).

... Giro de la Empresa

b).- Proyección de la organización

En éste apartado deberá mencionarse el compromiso que adquiere la empresa hacia sus clientes, en relación a las demandas de sus productos y/o servicios, así como su posición ante la competencia y la relación que tiene con otras organizaciones (entidades gubernamentales, empresas de seguros y/o sociedades de inversión).

c).- Prestaciones y/o servicios al personal

Las prestaciones son parte muy importante del sistema de remuneración a que tiene derecho el trabajador, y cuya función es no solo retribuir el trabajo, sino además posibilitar el bienestar económico, social y cultural, así como la seguridad personal y familiar, por ello las prestaciones las podemos clasificar en:

.... Económicas

.... Sociales

.... Culturales

.... Médicas

1.5 Reglamentos Internos

Los reglamentos internos son aquellos que van a elaborarse dentro de la propia organización, es decir tienden a normar el funcionamiento interno de la organización. Se debe tener presente, que los reglamentos internos como su nombre lo indica, son aquellos que tienen efecto exclusivamente dentro de la empresa, tal es el caso del Reglamento Interior de trabajo, el cual está considerado como un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de los recursos humanos, puesto que contienen disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los directivos de la organización a desarrollar sus funciones.

El Reglamento Interior de trabajo, actualmente está considerado como el más importante de los reglamentos con que toda organización debe contar, ya que forma parte de la documentación de soporte administrativo.

El texto que distingue las relaciones obrero-patronales, generalmente se suscribe a los aspectos netamente del Derecho laboral, omitiendo aspectos técnicos y administrativos de la competencia exclusiva del Departamento de Personal.

El artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, nos dice que el Reglamento Interior de trabajo, se formulará mediante la participación de los representantes del personal y los representantes de la Organización.

Con el propósito de comprender la importancia de éste Reglamento, a continuación mencionaremos los puntos más importantes que debe tener todo Reglamento Interior de trabajo:

a).- Derechos y obligaciones de los trabajadores

- Someterse a los reconocimientos médicos para verificar que no padecen incapacidad alguna o enfermedad contagiosa o incurable que los incapacite para trabajar.
- Asistir al trabajo y presentarse puntualmente, así como desempeñar sus labores dentro de su jornada de trabajo.
- Cumplir con todas las normas de orden técnico y administrativo que dicte la empresa a través de manuales, reglamentos, circulares o reglas de carácter general.
- Hacer del conocimiento de la empresa las causas justificadas que le impidan concurrir a sus labores.
- dar aviso de los cambios ocurridos en sus datos de carácter personal y los demás que impongan la ley y las condiciones de trabajo.

- Conservar en buen estado los instrumentos, mobiliario y equipo que les haya proporcionado la empresa, para el buen desempeño de su trabajo.
- Los trabajadores disfrutarán de dos días de descanso a la semana, que ordinariamente serán sábado y domingo, con goce de salario íntegro además de los días festivos que marque la ley
- Los trabajadores tendrán derecho a un período anual de vacaciones al concluir un año de labores.

b).- Se prohíbe los trabajadores:

- Autorizar que otro trabajador marque o firme sus horas de entrada y salida del trabajo.
- Faltar al trabajo sin causas justificadas o sin permiso.
- Suspender o abandonar su trabajo, salir a la calle en horas de labores sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- Presentarse al trabajo en estado de ebriedad.
- Portar armas de cualquier clase durante el trabajo, a menos que la naturaleza a éste lo exija, previa autorización de la empresa y de la autoridad competente.

c).- Jornada de trabajo y control de asistencia:

- Los trabajadores estarán sujetos a laborar, como máximo 40 horas a la semana.
- La jornada diaria de trabajo en la empresa será:
 - 8 horas la diurna
 - 7 horas la nocturna
 - 7 horas 30 minutos la mixta.
- El trabajador que labore con horario continuo, dispondrá de media hora de descanso durante la jornada, a la hora que previamente señale la empresa.
- En horario discontinuo, el trabajador dispondrá del tiempo suficiente que previamente señale la empresa
- Para la comprobación de la entrada y salida del trabajador, la empresa podrá pedirle que firme relaciones, marque tarjeta en reloj o cualquier otro procedimiento de control.

d).- Obligaciones de la organización:

- Trato igual a los trabajadores en lo humano como en el trabajo, de tal manera que no se supongan actitudes de discriminación o favoritismo.
- Proporcionar a los trabajadores los instrumentos necesarios para la realización de su trabajo.
- Cubrir el salario a los trabajadores oportunamente en su centro de trabajo además de las prestaciones, beneficios o indemnizaciones a que tengan derecho.
- Defender al trabajador en el caso de que éste sea detenido administrativamente o procesado penalmente por actos no intencionales realizados en cumplimiento de su trabajo, así mismo si actuó en defensa de los intereses de la organización, deberá cubrirle en éste caso los gastos judiciales que se eroguen.

Es importante que se establezca el reglamento interno de trabajo. como una herramienta de control, ya que al contar con éste, le permitirá a la organización evitar posibles problemas entre directivos y trabajadores.

Sin embargo, no debemos perder de vista que la dirección no solamente dispone de éste medio, sino que también se auxilian de otros reglamentos que por sus características y sus principios están integrados por las normas de orden técnico y administrativo que se formulan directamente para la ejecución de las operaciones. Cabe mencionar que los puntos aquí tratados, no son únicos dependerá del tipo de organización de que se trate, sus necesidades y del enfoque que se le quiera dar.

1.5.1 La formación del reglamento

En la formación de un Reglamento interior de trabajo, se deberán observar las normas siguientes:

- Se formulará por una comisión de los representantes de los trabajadores y la empresa.
- Si las partes no se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- No producirá ningún efecto legal, las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, a los contratos colectivos y contratos de Ley.
- Los trabajadores o la empresa, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje, se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a ésta Ley y demás normas de trabajo.

El reglamento interior de trabajo, solo surtirá efectos para los trabajadores y empresa a partir de la fecha en que se haga su depósito, pero sólo será obligatorio para los trabajadores hasta que se le entregue el documento o que se fije en lugar visible de la empresa.

(8) Organizaciones, Ob. Cit.
FES-C UNAM

1.6 Instructivos

Un instructivo es un medio de comunicación que la organización utiliza para que su personal pueda realizar las operaciones a seguir, indicándole el propósito que se persigue a realizar por cada una de las operaciones señaladas en el, los tipos de documentos que se utilizan en el desarrollo de las mismas y el trámite a seguir para una buena aplicación de esas operaciones.

También puede ser utilizado como instrumento de apoyo administrativo para la aplicación de algún procedimiento, ya que debido a su contenido se pueden minimizar tiempos muertos que pudieran presentarse al momento de ejecutar sus actividades, esto evitará pérdida de tiempo ya que le exponen de una manera sencilla cómo debe hacerse determinada actividad.

Para que un instructivo cumpla con el propósito en el indicado, éste debe ser elaborado de manera que se comprenda cada una de las funciones que afectan al personal, pues de ésta forma se asegurará que la comunicación resulte de acuerdo a lo planeado y hará que se tenga mejor fluidez en las operaciones que se desarrollen.

Como podrá observarse, los instructivos son de gran utilidad para describir que es lo que debe hacer el personal en actividades de carácter general específico.

- (9) Guía técnica para la elaboración de instructivos
Dirección General de Administración S.S.A. P.9

Para el diseño de instructivos, se recomienda que la redacción de las instrucciones sean claras, de un lenguaje cotidiano y que las indicaciones estén apegadas a la realidad de manera que al aplicarlas el lector no caiga en problemas de interpretación o de dudas.

Otra parte importante de los instructivos, es que en el, se indican la forma de como resolver muchos de los problemas a los cuales pudieran enfrentarse las personas al momento de aplicar los procedimientos.

1.7 Revistas y folletos

La principal diferencia que distingue a la revista de los folletos, esta en que éstos primeros transmiten información específica a los acontecimientos que se den dentro y fuera de la organización, en comparación con la información que proporcionan los folletos que generalmente informan asuntos relacionados con actividades que se desarrollan dentro de la misma. Esta diferencia se debe a que el contenido de la revista es de gran trascendencia para quien se interese en utilizarla, ya que conocerá lo que la organización esta realizando con los diferentes factores que intervienen en el desarrollo de sus actividades.

Debemos mencionar que hay distintos tipo de revistas, enfocados a un determinado lector, por ejemplo: de carácter científico, cultural, deportivo, modas, computación y politico entre otras.

Hay apartados que puede tener una revista como órgano de información interno, éstos pueden ser (10):

- Editorial
- Hechos
- Reportajes
- Secciones
- Capacitación y desarrollo
- Eventos especiales
- Aniversarios
- Deportes

(10) Revista Imagen
Edición mensual editado por Banamex SNC:

Debemos aclarar que estas secciones no son únicas, todo dependerá de lo que la organización desee informar, pudiendo agregar otros apartados tales como; economía, nombramientos y bienvenidas entre otras.

Para que una revista cumpla con su objetivo, es necesario que al elaborarla, esta sea con apego a la realidad que existe en la organización y concreta en su contenido, la redacción debe ser sencilla y clara, otro aspecto importante es que debe ser difundida con oportunidad.

Como se dijo anteriormente, los folletos proporcionan información específica sobre algún acontecimiento y/o actividad que sucede dentro de la organización.

Tal es el caso de aquellos folletos que van dirigidos con el fin de que se conozcan las prestaciones a que tienen derecho el personal que forma la organización, también habrá folletos cuyo propósito sea la de propaganda de los productos más importantes que fabrica la empresa o de los servicios que ofrece, generalmente son impresos en un mínimo de cuartillas, además que la estructura del contenido es invariable, o sea que puede determinarse de acuerdo al tipo de información que se requiera transmitir.

Finalmente mencionaremos que la publicación de las revistas y/o folletos, normalmente están bajo la responsabilidad de un Departamento de Planeación y Desarrollo del área de Relaciones Industriales y/o de un Departamento de Reglamentación del área de Organización y Métodos, o de algún otro que señale la organización que de acuerdo a sus necesidades sea el más conveniente. Así mismo ambos documentos pueden ser utilizados de acuerdo a sus características, como una fuente para la recopilación de información.

CAPITULO 11

Pasos para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo para un Centro de Procesamiento de datos.

2.1 Obtención de la información

El diseño y elaboración de la documentación de soporte Administrativo puede ser una actividad centralizada o descentralizada, la asignación de la responsabilidad de preparar los manuales se determinará principalmente por el desglosamiento funcional de la organización la disponibilidad del personal competente es otro factor determinante, siendo que éste tipo de personal se encuentra con mayor frecuencia en el departamento de Recursos Humanos, departamento de Contraloría o del jefe de oficina, sin embargo hay una tendencia a formar grupos para estas actividades bajo las ordenes de la gerencia o de un coordinador para su control, ya que puede ejecutarse en la planeación del progreso de la organización. En muchos casos, la uniformidad en toda la organización se considera como el objetivo básico y, en la unidad centralizada todos los miembros pueden dedicar su tiempo por completo al diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, es posible asegurar al mayor grado posible, la coordinación de la rutina entre departamentos y la eficiencia en toda la organización.

En realidad, depende del grado de centralización o descentralización de los servicios de oficina que tenga la organización, el que asigne la responsabilidad del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo a un grupo especializado bajo las ordenes de la gerencia, del coordinador o del jefe de la División.

En los casos en que la responsabilidad de la actividades relativas al diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo se descentraliza en el jefe de la división, éste tiene la preocupación principal de sus propias actividades y designará a alguna persona de su mismo departamento para que se encargue del trabajo que le corresponde a él. En caso de que la responsabilidad del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo se asigne a un grupo de especialistas, éstos deben ser del departamento de Organización y Métodos cuando exista, o de un grupo de especialistas externos, de todas maneras cualquiera que sea el área responsable, la intervención de un comité en el que tengan participación los especialistas y los supervisores, ya sea en la preparación de la documentación de soporte administrativo o en la supervisión de su preparación será de gran utilidad.

2.2 Marco referencial

Después de tener presente los conocimientos preliminares, será necesario planear la forma de cómo se efectuara el desarrollo de las actividades, por lo que se requerirá jerarquizarlos y asignarles prioridades, además de determinar los elementos (materiales y humanos).

Sin embargo ésto no sera posible, si no se cumplen los siguientes puntos:

a).- Asignación de prioridades

.... Deben contemplarse los trabajos que constituyan y cubran los principales objetivos de la organización.

.... Luego, se deberá diseñar y elaborar la documentación de soporte administrativo, que no requiera reformas o reglamentos, o bien, que cubran objetivos específicos.

.... Habiendo asignado prioridades para el diseño/elaboración de la documentación de soporte administrativo que habrá de cubrir los objetivos de la organización, se utilizará la misma técnica para su asignación final, siendo necesario cuantificar los recursos en la realización de las actividades.

b).- Requerimientos

Este punto es de gran importancia, ya que será necesario determinar con claridad y precisión los recursos que intervendrán en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo.

A continuación mencionaremos los siguientes puntos que deberán tomarse en cuenta para un requerimiento.

.... Se deberá considerar la cantidad de trabajo a desarrollar, con el propósito de definir el número de analistas necesarios para su elaboración.

.... En seguida, se tomará en cuenta la cantidad de recursos a utilizar, así mismo, las áreas o departamentos que intervendrán en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo y sobre todo el tiempo de duración para dicho trabajo.

.... Finalmente, se analizarán los gastos que incurran en el desarrollo del trabajo y si existe presupuesto ya que esto es importante, para asegurar los resultados que se desean obtener.

2.3 Recopilación de la información

Cualquiera que sea el órgano responsable del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, será conveniente tomar para la recopilación de la información acerca de un proceso, los siguientes puntos (11):

- a).- Investigación documental, esta técnica consiste en seleccionar y analizar todos los documentos que se utilizaran para el desarrollo de las actividades del área que se esta investigando, en los archivos de la organización, sobre todos los elementos del proceso de que se trate, sin descuidar la revisión de los boletines y/o circulares o formas impresas entre otras.

- b).- Entrevistas con los empleados, obteniendo explicaciones verbales del trabajador sobre las operaciones en que intervienen, cómo, dónde, y cuándo y para que las ejecuta. Esta información es básica puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo precisando dónde empieza y dónde acaba.

- c).- Entrevistas con los jefes inmediatos; para complementar los datos que se omitan en las explicaciones que dieron los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos empleados, llenar lagunas que aparezcan en la descripción del proceso o aclarar dudas del analista
- Debemos mencionar, que el analista cuando localice procedimientos ya establecidos, es conveniente que analice conjuntamente con los responsables del área y directamente con el personal encargado de su ejecución el seguimiento, con el fin de determinar si cumplen con el propósito, por cual fueron establecidos
- d).- Observación directa: en la ejecución del proceso a través de todos sus pasos para conformar, rectificar o complementar la información recogida.
- e).- Cuestionarios; algunas empresas utilizan los cuestionarios escritos que envían con instrucciones para su contestación a los jefes de departamento para que sean llenados por sus empleados y devueltos con su aprobación, sin embargo éste medio tiene sus limitaciones en el análisis de procedimientos.

(11) Frank J. Clark/Ronald Gale, Ob. Cit. P.161

2.4 Análisis de la información

Esta etapa constituye la fase más importante dentro de la metodología para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo; pues a través del análisis, se estará en condiciones de detectar las partes que integran el estudio a fin de implantarles mayor eficiencia operativa, para el desarrollo de ésta etapa es indispensable contar con el diagrama de flujo preliminar en virtud del cual se tendrá una visión panorámica de lo que se está haciendo en la organización y que a su vez nos permitirá apreciar detalladamente cada una de las operaciones, ayudando a detectar puntos críticos, fallas operativas y de control, así como la duplicidad de funciones, lo que hará factible la elaboración de un diagnóstico y en consecuencia la presentación de sugerencias o medidas de control para solucionar la problemática detectada.

Para tener un resultado óptimo en ésta etapa, es importante tomar en cuenta para el desarrollo del análisis, los aspectos más relevantes que nos permitirán y facilitarán el mejoramiento operativo del área que se está estudiando, permitiendo asegurar buenos resultados.

2.5 Evaluación y análisis de los resultados

Como resultado de la recopilación y análisis de la información, se deberá elaborar un informe donde se muestre en forma clara los elementos más significativos que ocasionen problemas, fallas y lentitud en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, en dicho informe debe mencionarse las deficiencias o anomalías detectadas así como las causas que las originan y sus consecuencias, pudiendo reflejarse en fallas graves de control interno, duplicidades y actividades que puedan producir un aumento en los costos.

Para el desarrollo de ésta etapa mencionaremos los siguientes aspectos de aplicación que son necesarios para un buen resultado:

- a).- Comentar con el gerente del área estudiada, cada uno de los puntos de acción correctiva para verificar que estén claros y bien definidos.
- b).- Clasificar cada elemento que compone el informe, empezando por los más significativos y después por los puntos más importantes que involucren a otras áreas, a fin de establecer una secuencia lógica en su presentación y en consecuencia para su resolución.

c).- Negociar con el jefe del área, los puntos de control a discusión, para llegar a conciliar intereses y en caso necesario, recurrir con el supervisor de sistemas para que los oriente como ampliar los argumentos o proponer nuevas alternativas.

d).- Tomando en cuenta que por naturaleza el usuario tratará de oponerse contra cualquier carga adicional de trabajo, será necesario aclarar dudas que puedan surgir por las recomendaciones propuestas.

Como podrá observarse se están señalando los puntos más significativos detectados, a través del análisis de la información.

2.6 Diseño conceptual

En éste apartado habrá que considerar los elementos que modificaran el contenido del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, ya que todo cambio a implantar tiene que ser expuesto con el jefe del área estudiada con el propósito de que se aprueben tales cambios. Para llevar a cabo el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos.

- a).- Aclarar toda duda que pueda surgir en la implantación de cualquier modificación, con el fin de evitar posibles malinterpretaciones por parte del usuario.
- b).- Comentar con el jefe del área, cada una de las actividades que contengan cambios en base al resultado del análisis.
- c).- Negociar con el gerente del área los cambios con el fin de conciliar intereses, además de sugerir recomendaciones que optimicen o simplifiquen las actividades.
- d).- Mediante una junta de trabajo con los responsables de las áreas involucradas comentar aquellos cambios que puedan repercutir en el control y seguimiento de las actividades.

2.7 Presentación

Este apartado es de suma importancia, debido a que es aquí donde se tiene contacto directo con los responsables de las distintas áreas involucradas en su ejecución. Cabe mencionar, que dependiendo de como se presente el estudio, el usuario en esta misma medida, se vera su participación haciendo recomendaciones o sugerencias, haciendo notar todos los comentarios que pudieran afectar su área y así evitar posibles diferencias en la aplicación de la documentación de soporte administrativo.

Para dejar claro éste apartado debemos destacar los puntos siguientes:

- a).- Negociar una presentación con los usuarios para exponer el trabajo realizado, así como los objetivos y políticas, para que éstas se hagan cumplir.

- b).- Una vez hecha la presentación de la documentación de soporte administrativo, al final se deberá destacar los cambios/ajustes que se originarán motivo del análisis
- c).- Se deberá obtener del usuario o involucrados su aprobación por escrito, dejando claro que tal y como se presentaron los manuales, así quedarán para su aplicación.
- d).- Comentar con la gerencia de la división; el trabajo desarrollado y en su caso el avance para cerciorarse que quedo completo y poder determinar fecha de terminación.

2.8 Aprobación

Una vez que se hayan presentado y comentado con los usuarios los manuales de soporte administrativo, se solicitará la aprobación de los directivos, la cual dará pauta para su implantación, siendo su autorización lo más importante, ya que de ésta manera dependerá los buenos resultados.

Para su aprobación: por parte de los directivos se deben efectuar los siguientes pasos:

- Presentar a los directivos la documentación de soporte administrativo (manuales), tratándose que sea a través de una junta de trabajo.
- Comentar las políticas de control interno, así como el objetivo que se persigue en cada uno de los manuales y los beneficios esperados motivo de la presentación y en su implantación.
- Diseñar un formato en donde especifiquen; nombre, puesto, descripción del trabajo y firma de aprobación, así como la fecha de implantación, con la finalidad de obtener por parte de la dirección su firma de aprobación.
- En caso de alguna modificación, antes de hacer los ajustes necesarios será conveniente tomar en cuenta los comentarios de manera que no quede en tela de juicio dichas correcciones.

2.9 Implantación

Antes de poner en práctica la documentación de soporte administrativo, será necesario realizar pruebas con el objeto de preveer que su funcionamiento sea llevado a cabo sin los errores que no hayan sido considerados en las etapas anteriores.

Una vez que hallamos corregido será en tal forma que al probar la documentación de soporte administrativo no encontremos errores, es entonces cuando estaremos en condiciones para su implantación. Será recomendable considerar todas las alternativas posibles de cómo se ha de manejar; sólo así podrá hacerse objetivo ante nosotros su funcionamiento.

Debemos asegurarnos de que todos y cada uno de los elementos del personal que intervengan, esten plenamente identificados con la documentación de soporte administrativo, pues de lo contrario se establecerían situaciones conflictivas entre las personas y el sistema, caso que rompería la DINAMICA ADMINISTRATIVA, de la organización.

- (12) El contador público y la Auditoría administrativa
Fabian Martínez Villegas
Editorial P.A.C 1981

En esta etapa se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

a).- Capacitación de personal.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario contar con la documentación de soporte administrativo (manuales), a fin de darla a conocer al personal responsable de la ejecución de las actividades, misma que podrá ser mediante reuniones, donde se les tenga que explicar a cada uno de ellos, cómo será su participación, es recomendable hacer una demostración práctica, sobre aquellas actividades de mayor relevancia para la organización.

b).- Implantación de trabajo.

El C.P. Fabian Martinez Villegas en su libro "El CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", nos dice que para llevar a cabo esta etapa se podrán adoptar las siguientes modalidades:

.. Gradual

Cuando los usuarios no quieran aceptar el cambio, se puede implantar paulatinamente y en la medida que se den los resultados esperados, se irá ampliando el campo de aplicación.

.. En paralelo

Ocasionalmente, es conveniente dejar trabajando la documentación de soporte administrativo anterior y simultáneamente aplicar la nueva documentación, a fin de asegurar que la información tenga los resultados esperados.

Cuando las condiciones lo permitan, se recomienda implantar en forma general la nueva documentación de soporte administrativo sobre la marcha, con el fin de realizar y detectar los ajustes necesarios para asegurar su efectividad operativa.

c).- Seguimiento interno de la documentación

La implantación requiere de la asesoría constante del personal responsable del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, así como de los jefes involucrados en la ejecución. Habrá que dejar claro que el éxito de la implantación de la documentación de soporte administrativo dependerá de la buena comunicación que se mantenga a lo largo del proceso.

2.10 Auditorías

Las dos formas más comunes de auditorías son:

Auditoría operacional y Auditoría administrativa

a).- Auditoría operacional

Las revisiones periódicas o auditorías operacionales han de ser realizadas en todos los registros de cuentas, informes y declaraciones, no solamente para asegurarse de su correcto mantenimiento, sino para determinar si los costos reales van cumpliendo o excediendo los costos planificados. Si la gerencia sabe que los registros, informes y otras declaraciones son correctas, tiene la seguridad de contar con un marco confiable de referencia para controlar el nuevo sistema al revisar la documentación de soporte administrativo con que cuenta la organización.

Será necesario que el analista a través de una auditoría tenga la seguridad de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados esperados por la organización aún cuando los registros se tengan que seguir en una cinta magnética, a través de las unidades de memoria de una computadora que podrá ser seguida por personal capacitado que, simultáneamente con sus conocimientos contables, sean expertos en programación.

b).- Auditoria administrativa.

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente un propósito y decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirve a los intereses de la organización tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Un sistema o procedimiento deficiente resulta costoso y entorpece la observancia de la política que la inspiró
- Un procedimiento puede confundir, malinterpretarse o ser inadecuado para el propósito por el que fue creado
- El sistema puede haber sobrepasado su utilidad

La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos a considerar:

- 1.- Si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades
- 2.- Si funciona en forma eficaz, y
- 3.- Cual es su grado de eficacia

Para determinar si un sistema o procedimiento está cumpliendo los requerimientos es necesario atender, entre otras cosas, a lo siguiente:

¿Funciona dentro del marco estructural de la organización?

¿Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los distintos departamentos?

¿Está proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la organización?

¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo de gasto, tiempo y esfuerzo?

¿Se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables?

¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?

¿Conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad?

¿Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de la secuencia lógica?

Desde luego, el auditor necesita percatarse de que una planeación bien hecha, adecuadamente combinada, reducirá mucho la confusión y malos entendimientos entre los directivos y los jefes de departamentos.

Al evaluar los detalles de la planeación, el auditor tratará de determinar si la persona o personas a quienes se les encomendó ésta, dedican su tiempo suficientemente, También debe saber si los planes fueron hechos del conocimiento de los funcionarios clave y si fueron de la aprobación de todos los afectados, con anterioridad a su implantación.

DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

OBJETIVO DEL MANUAL GENERAL

PAG. 62

1 MANUAL DE ORGANIZACION.

63

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Estructura organizacional general
- 1.3 Estructura organizacional departamental
- 1.4 Políticas de organización
- 1.5 Funciones principales del depto de crédito y cobranzas

2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

71

- 2.1 Objetivo del manual
- 2.2 Políticas de control
- 2.3 Descripción de las operaciones
- 2.4 Descripción general del sistema
- 2.5 Detalle de los procedimientos
- 2.6 Actualización y mantenimiento del manual
- 2.7 Cambios a la documentación
- 2.8 Formatos
- 2.9 Flujo de procedimientos administrativos para el registro cheques devueltos
- 2.10 Flujo de procedimientos administrativos para la recepción de la cobranza

3 MANUAL DE POLITICAS.

87

- 3.1 Objetivo del manual
- 3.2 Estructura de las políticas.

4 MANUAL DE BIENVENIDA.

90

- 4.1 Historia de la organización.
- 4.2 Organización.
- 4.3 Giro y productos.
- 4.4 Proyección.
- 4.5 Prestaciones económicas y sociales
- 4.6 Reglamento interior de trabajo.

93

OBJETIVO DEL MANUAL GENERAL

Presentar a través de este caso práctico, la manera de como diseñar y elaborar un manual general que contenga la documentación de soporte administrativo para que la organización lo utilice para el mejoramiento de su eficiencia administrativa y por lo tanto ayudar a incrementar la productividad del trabajador.

1 MANUAL DE ORGANIZACION

1.1 Antecedentes

A más de 12 años de operaciones Concretos Apasco, S.A ha tenido como misión principal la fabricación del mejor concreto premezclado en México.

Los productos que fabricamos son parte importante en la industria de la construcción, nuestra presencia en la vivienda de interés social, escuelas, puentes y hospitales destacan a nivel nacional, es por ello que para sobrevivir en éste mercado que cada día es más competitivo, el servicio y la calidad, son imperativos en Concretos Apasco, S.A.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL.

Dirección general.

Dirección técnica .

-Gerencia de producción.

-Gerencia comercial.

-Contraloría.

Gerencia de producción.

-Control de calidad.

-Enbarques.

Gerencia comercial.

-Gerencia de ventas.

-Mercadotecnia.

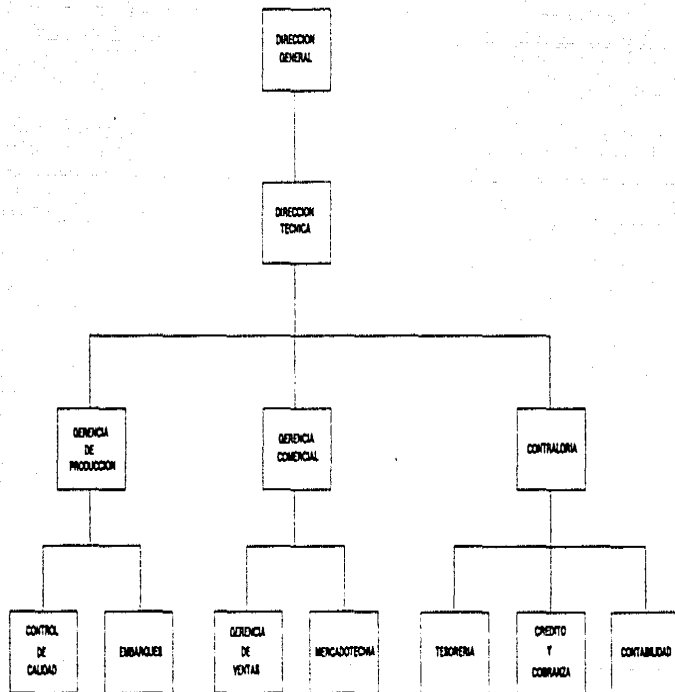
Contraloría.

-Tesorería.

-Crédito y cobranzas.

-Contabilidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CONCRETOS APASCO, S.A. DE C.V.



1.3 Estructura organizacional departamental

Gerente de Crédito y Cobranzas.

... Supervisor de Crédito y Administración

... Coordinador de sistemas

... Jefe de facturación

... Supervisor de Cobranza

Supervisor de crédito y Administración.

... Auxiliar de crédito

... Coordinador administrativo

... Custodia de valores

Coordinador administrativo.

... Analista metropolitano

... Analista foráneo

Coordinador de sistemas.

... Capturista

Jefe de facturación

... Analista de facturación

... Auxiliares de facturación

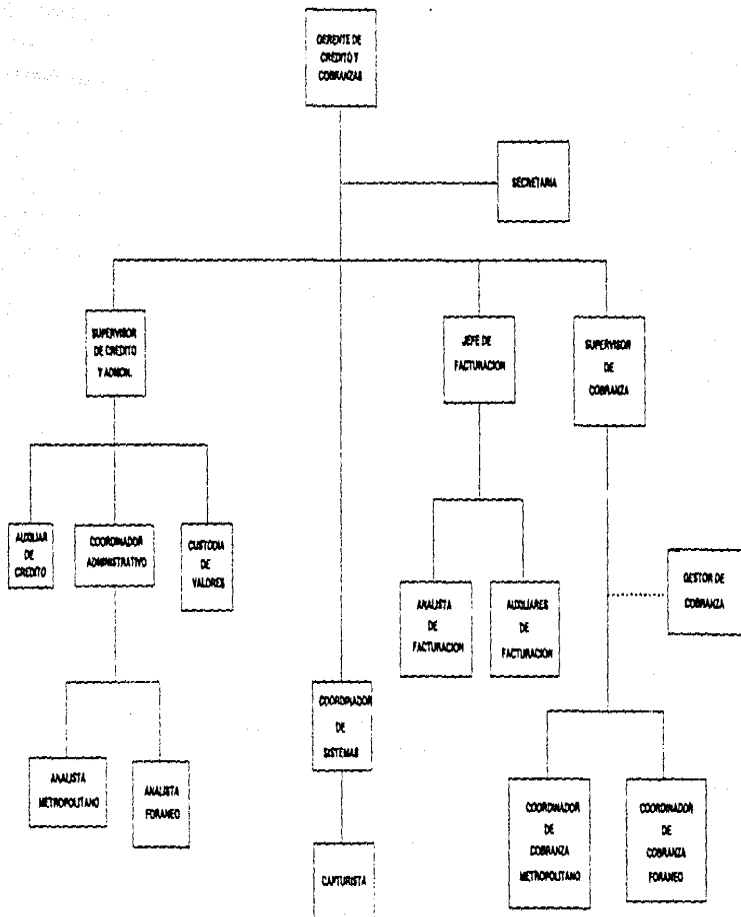
Supervisor de cobranza.

... Gestor de cobranza

... Coordinador de cobranza metropolitana

... Coordinador de cobranza foráneo

CONCRETOS APASCO, S.A. DE C.V.
ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



1.4 Políticas de organización

...Todo reclutamiento de personal que se efectue en Concretos Apasco S.A. deberá ser exclusivamente a través de recursos humanos dependiente del depto. de relaciones industriales

...El departamento de relaciones industriales será el encargado de la elaboración de la descripción de puestos de todas las áreas que integran Concretos Apasco, .S.A.

...El área de crédito y cobranzas será responsables de la vigilancia de sus políticas relacionadas con el departamento de crédito; informando a la dirección general, contraloría, gerencia de crédito y cobranzas de cualquier desviación que se presente.

...La determinación de los precios de venta; estarán fijados por la dirección general y turnarse al área comercial, contraloría, facturación y crédito para su vigencia.

1.5 Funciones principales

1.5.1 Crédito y Cobranzas

- ... Análisis e investigación de solicitudes de crédito
- ... Establecimiento y vigilancia de políticas de crédito
- ... Control y Autorización de cartas convenio.
- ... Vigilancia de las operaciones de crédito, contado y empleados.
- ... Realización de arquéos periódicos a la cartera.

1.5.2 Facturación

- ... Operación y mantenimiento del sistema de facturación.
- ... Custodia y respaldo de los programas de facturación.
- ... Servir de enlace con el departamento de Sistemas Corporativo.
- ... Emitir y registrar la facturación metropolitana y foránea

1.5.3 Cobranzas

- ... Establecimiento del pronóstico de cobranzas y objetivos de recuperación.
- ... Control de la cartera y planeación de la cobranza.
- ... Control y seguimiento de cuentas en poder de abogados.

1.5.4 Crédito y Administración

- ... Captación diaria de los depósitos.
- ... Administración del sistema computarizado.
- ... Validación de cifras con el área contable.
- ... Soporte a plantas foráneas en la implantación del sistema de comercialización.
- ... Servir de enlace con el Sistema Corporativo.
- ... Emitir los reportes e informes a las distintas áreas de la organización.

2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.1 Objetivo del Manual

- ... Proporcionar una documentación comprensible en la que se describan los procedimientos.
- ... Ser un instrumento util pero a nivel práctico en cuanto a la descripción del sistema de comercialización de plantas metropolitanas en su aspecto manual y práctico.
- ... Apoyar al usuario en cuanto a la necesidad de consultar dudas a sus superiores.
- ... Proporcionar una herramienta de soporte administrativo que pueda servir de consulta para nuevos empleados involucrados en el sistema.
- ... Guiar el trabajo de los usuarios para incidir en la disminución de errores.

2.2 Políticas de control

Del área comercial

- ... Una venta al cliente eventual solo podrá ser aceptada a precio público y deberá ser liquidada en efectivo o mediante cheque certificado.
- ... La Dirección General y la Gerencia Comercial con apoyo de la Contraloría, semestralmente determinarán, el volumen, mínimo de consumo y, su frecuencia, para poder calificar como cliente de crédito.
- ... Las áreas de Crédito y Ventas serán responsables de la vigilancia para el cumplimiento de las políticas, informando a la dirección general, contraloría, gerencia de crédito y cobranzas, cualquier desviación que se presente.

2.3 Descripción de las operaciones

La documentación de los procedimientos del sistema de comercialización está dividido en dos partes; la primera comprende una breve introducción al sistema, un descripción general de los diferentes elementos que se manejan dentro del área, la segunda parte comprende el detalle de los procedimientos.

2.4 Descripción general del sistema

En los procedimientos y documentación del sistema comercial están identificados dos subsistemas principales; facturación y cartera. Estos subsistemas están a su vez integrados por cuatro módulos, los cuales se mencionan a continuación.

- ... Operación de Venta
- ... Mantenimiento de archivos maestros
- ... Control de despacho y facturación
- ... Control de la Cartera

2.5 Detalle de los procedimientos

Es de esperarse que habrá dos grandes grupos de usuarios

- ... Aquellos que deseen eventualmente información detallada del sistema, y
- ... Aquellos que ejecutarán las funciones involucradas con la operación del sistema incluyendo personal actual, nuevo o aquel que adquiera nuevas responsabilidades.

La descripción de los procedimientos que se lleven a cabo en cada uno de los modulos, constituye el corazón de la documentación, ya que, desde ella cada procedimiento hace referencia a los siguientes elementos:

- ... Documentos fuente
- ... Reportes generales a partir del procedimiento

Con la finalidad de continuar mostrando en forma práctica la forma de como diseñar un manual de procedimientos, para un sistema de comercialización que tienen establecida como documentación de soporte administrativo Concretos Apasco S.A. a continuación se muestra la documentación requerida para dar mantenimiento al manual.

2.6 Actualización y Mantenimiento

... La documentación y el mantenimiento de la documentación son factores importantes para que la operación del sistema continúe ejecutándose correctamente.

2.7 Cambios de la documentación

... Pueden originarse, ya sea por cambios o desaparición de algún procedimiento existente, o por un procedimiento nuevo.

2.8 Formatos

Para facilitar la actualización de la documentación se diseñaron los siguientes formatos a manera de ejemplo:

... Lista de distribución de la documentación del usuario

Anexo A

.. Solicitud de cambio a la documentación de procedimientos

Anexo B

... Bitácora de cambios de la documentación

Anexo C

... Hoja de actualización

Anexo D

Anexo A

... Se utiliza para que el responsable de coordinar la documentación mantenga un registro de las secciones que tiene cada una de las personas a las que se les entregó la documentación y la fecha en que se les distribuyó.

Anexo B

... Esta forma deberá llenarse siempre que se requiera hacer un cambio a la documentación y deberá turnarse al área de métodos y procedimientos para su formalización y aprobación, junto con la documentación detallada que se requiera para el cambio.

Anexo C

... Esta forma se utiliza para mantener un resumen de los cambios que han sido aprobados.

Anexo D

... Esta forma se utiliza para comunicar a cada una de las personas a las que se les entregó la documentación sobre las actualizaciones que ha tenido la misma.

Anexo 'A'

ORGANIZACION.

SISTEMA.

SUBSISTEMA.

TITULO: Lista de distribución de procedimientos y documenta____
ción del usuario.

COPIAS EN PODER DE: |
DE. (nombre del - |
depto/usuario) |

SECCION DE DOCUMENTACION.
(ingresar fecha en la cual se envió cada
sección de la documentación a un depto.

FECHA.

PAGINA.

Anexo 'B'

 ORGANIZACION.

SISTEMA.

SUBSISTEMA.

TITULO: Solicitud de cambio de procedimientos y documentación del usuario.

REF.	TIPO DE CAMBIO (#)	PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCION DEL CAMBIO.	DOCUMENTACION GLOBAL DEL -- SISTEMA AFECTADO.	DISTRIBUIR A:
------	--------------------	---	---	---------------

 PREPARADO POR. _____ FECHA. _____ #CAMBIO DE PROCEDIMIENTO.
 APROBADO POR. _____ FECHA. _____ #ELIMINACION PROCEDIMIENTO.
 #NUEVO PROCEDIMIENTO.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Anexo 'C'

ORGANIZACION.

SISTEMA.

SUBSISTEMA.

TITULO. Bitácora de cambios a la documentación del usuario.

REFER. | FECHA | FECHA | REFERENCIA | CAMBIO | TIPO DE | APROBADO POR
CAMBIO | DIST. | IMPLAN | | PREPARA | CAMBIO |
DOCTOS | TACION | | DO POR. | (#) |

#C_cambio. #D_eliminación. #E_nuevo procedimiento

Anexo 'D'

ORGANIZACION.

SISTEMA.

SUBSISTEMA.

TITULO. Hoja de actualización.

Saque o mande destruir
las siguientes páginas:

Coloque en el lugar
apropiado las siguien-
tes páginas.

Sección:

Sección:

Actualización autorizada por:

Fecha:

Distribuir

a: _____

Fecha: _____ Página: _____

2.9 Flujo de procedimientos Administrativos para el registro de Cheques devueltos, emisión del cargo por devolución y comisión bancaria.

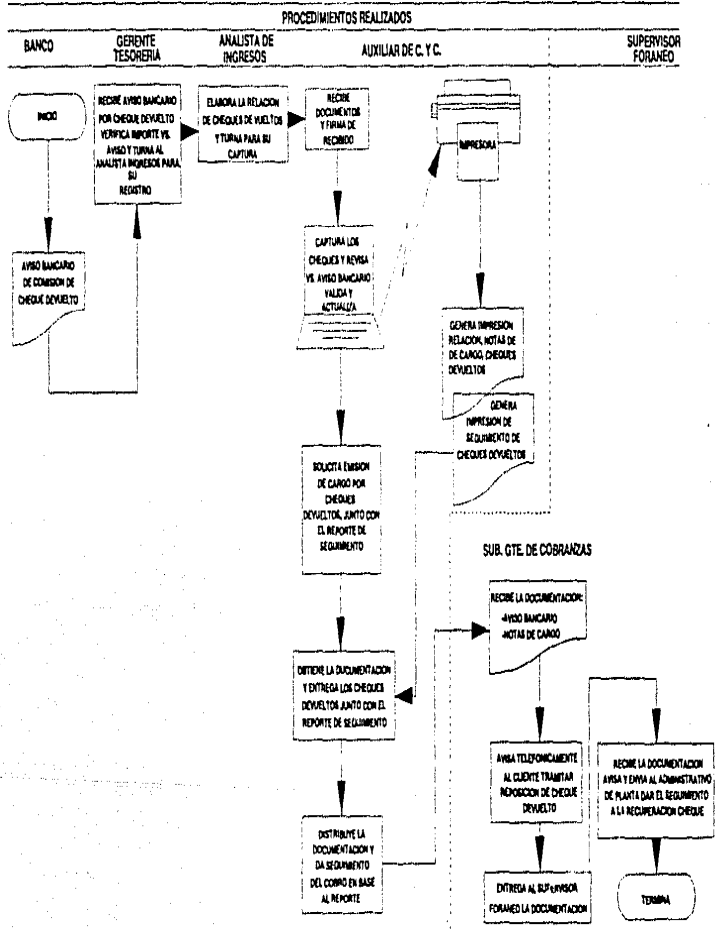
Objetivo.

Establecer los procedimientos a seguir para la reposición del cheque devuelto.

A continuación se mostrará el detalle de los procedimientos a seguir, así como el flujograma para el registro de Cheques devueltos.

SISTEMA: COMERCIALIZACION
 TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS
 AREA: METROPOLITANA

SUBSISTEMA: CARTERA
 MODULO: CONTROL DE CARTERA
 FUNCION: REGISTRO DE CHEQUES DEVUELTOS



 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CHEQUES DEVUELTOS

EJECUTA	NUM.	ACTIVIDADES
GERENTE DE TESORERIA	01	RECIBE AVISO BANCARIO POR CHEQUE DEVUELTO, VERIFICA EL IMPORTE DEL CHEQUE VS AVISO Y TURNA AL ANALISTA DE INGRESOS PARA SU CAPTURA
ANALISTA DE INGRESOS	02	ELABORA RELACION CHEQUES DEVUELTOS Y TURNA A CAPTURA
AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS	03	RECIBE DOCUMENTOS, FIRMA DE RECIBIDO, CAPTURA LOS CHEQUES, REvisa VS. AVISO BANCARIO, VALIDA Y ACTUALIZA
	04	SOLICITA EMISION DE CARGO POR CHEQUES DEVUELTOS, JUNTO CON EL REPORTE DE SEGUIMIENTO.
	05	VIA IMPRESION REMOTA, GENERA RELACION NOTAS DE CARGO Y CHEQUES DEVUELTOS.
	06	GENERA REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CHEQUES DEVUELTOS
SUBGERENTE DE COBRANZA	07	OBTIENE LA DOCUMENTACION Y ENTREGA CHEQUES DEVUELTOS
	08	DISTRIBUYE LA DOCUMENTACION Y DA SEGUIMIENTO DEL COBRO EN BASE AL REPORTE.
	09	RECIBE LA DOCUMENTACION, AVISO BANCARIO Y NOTAS CARGO.
	10	AVISA TELEFONICAMENTE AL CLIENTE TRAMITAR REPOSICION DEL CHEQUE DEVUELTO.
SUPERVISOR FORANEO	11	ENTREGA AL SUPERVISOR FORANEO LA DOCUMENTACION.
	12	RECIBE LA DOCUMENTACION Y ENVIA AL ADMINISTRATIVO DE PLANTA DAR SEGUIMIENTO A LA RECUPERACION DEL CHEQUE

2.10 Flujo de procedimiento administrativos para la recepción del pago y liquidación de la cobranza

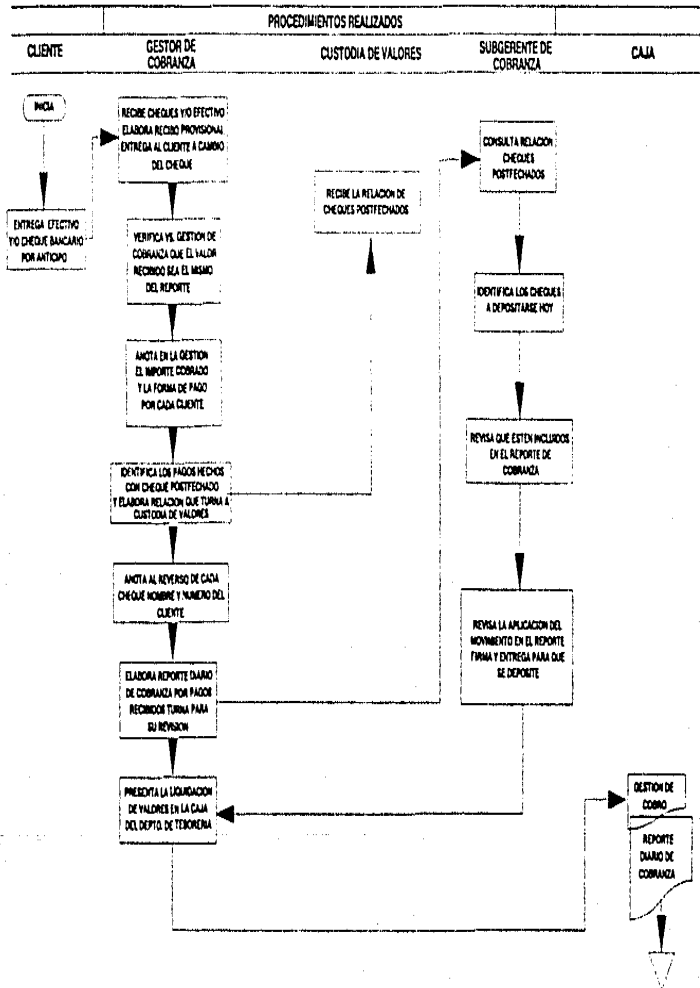
Objetivo.

Establecer los procedimientos a seguir y de acuerdo a las políticas establecidas para la cobranza del día anterior sea sea depositada con oportunidad en la caja del departamento de tesorería.

A continuación se mostrará el detalle de los procedimientos a seguir, así como el flujograma para la recepción del pago y liquidación de la cobranza.

SISTEMA: COMERCIALIZACION
TITULO: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS
AREA: METROPOLITANA

SUBSISTEMA: CARTERA
MODULO: CONTROL DE CARTERA
FUNCION: RECEPCION DEL PAGO Y LIQUIDACION DE LA COBRANZA



 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION DEL PAGO Y LIQUIDACION DE LA COBRANZA

EJECUTA	NUM.	ACTIVIDADES
GESTOR DE COBRANZA	01	RECIBE CHEQUES Y/O EFECTIVO, ELABORA RECIBO PROVISIONAL Y ENTREGA AL CLIENTE A CAMBIO DEL CHEQUE.
	02	VERIFICA VS GESTION DE COBRANZA QUE EL VALOR RECIBIDO SEA EL MISMO DEL REPORTE.
	03	ANOTA EN LA GESTION EL IMPORTE COBRADO Y LA FORMA DE PAGO POR CADA CLIENTE.
	04	IDENTIFICA LOS PAGOS HECHOS CON CHEQUE POSTFECHADO Y ELABORA RELACION QUE TURNA A CUSTODIA DE VALORES.
CUSTODIA VALORES	05	RECIBE LA RELACION DE CHEQUES POSTFECHADOS.
GESTOR DE COBRANZA	06	ANOTA AL REVERSO DE CADA CHEQUE, NOMBRE Y NUMERO DEL CLIENTE.
	07	ELABORA REPORTE DIARIO DE COBRANZA POR PAGOS RECIBIDOS Y TURNA PARA SU REVISION.
SUBGTE DE COBRANZA	08	RECIBE Y VALIDA LA RELACION DE CHEQUES POSTFECHADOS.
	09	IDENTIFICA LOS CHEQUES A DEPOSITARSE HOY.
	10	REvisa QUE ESTEN INCLUIDOS EN EL REPORTE DE COBRANZA
	11	VERIFICA LOS MOVIMIENTOS HECHOS EN EL REPORTE, FIRMA Y ENTREGA AL GESTOR DE COBRANZA PARA QUE LO DEPOSITE
GESTOR DE COBRANZA	12	PRESENTA LA LIQUIDACION DE VALORES EN LA CAJA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA.
CAJA	13	RECIBE LA GESTION DE COBRO Y EL REPORTE DIARIO DE LA COBRANZA

3.1 MANUAL DE POLITICAS

3.1 Objetivo

Controlar las actividades, operaciones y al personal que forma parte de Concretos, Apasco, S.A. para que se lleven a cabo todas las disposiciones emitidas por la dirección general y con su aplicación se logre ser eficiente para lograr los objetivos señalados de antemano por la organización.

3.2 Estructura de las politicas

Generales:

Una venta al cliente activo contado podrá ser aceptado, incluyendo el descuento que tenga autorizado. sólo si de acuerdo a sus antecedentes ha sido calificado como tal y su historial en pagos se encuentra al corriente.

Conforme la situación del mercado lo requiera, la dirección general emitirá los límites máximos para descuento por pronto pago y bonificaciones que podrán ser otorgadas por la gerencia comercial.

Una transacción de crédito rechazada por el sistema de comercialización, puede autorizarse únicamente por el gerente de crédito y cobranzas.

La dirección comercial, deberá informar a la dirección general a través de un reporte las actividades desarrolladas durante el mes.

La dirección general y la gerencia comercial, con apoyo de la contraloría, semestralmente determinarán el volumen mínimo de consumo.

3.3 Crédito y cobranzas

Es responsabilidad de crédito y cobranzas, el establecimiento y vigilancia de las políticas de crédito.

La elaboración de cortes periódicos de cartera para su análisis y depuración, cada tres meses.

3.4 Facturación

El departamento de facturación tendrá la responsabilidad de emitir los informes y reportes estadísticos de la facturación metropolitana y foránea.

Será el responsable de la operación y mantenimiento del sistema de facturación, así como de la comunicación con el departamento de sistemas corporativo.

3.5 Cobranzas

Tendrá la responsabilidad de el establecimiento del pronóstico de la cobranza y objetivos de recuperación, así como llevar el control de cartera y planeación de la cobranza.

3.6 Crédito y administración

Tendrá a su cargo la administración del centro de cómputo y operaciones manuales.

Validará cifras con el depto de contabilidad.

4 MANUAL DE BIENVENIDA

4.1 Historia de la Organización

Concretos Apasco, nace en el año de 1976 y es producto de la fusión de dos empresas fabricantes de concretos:

Concretos Premezclados, S.A y Concretec, S.A

A través de 12 años de operaciones nuestra organización, ha tenido como misión principal la fabricación del mejor concreto premezclado en México. La división Prefabricados produce block y vigueta de concreto.

4.2 Organización

Al inicio de operaciones la compañía contaba con plantas, exclusivamaente en la zona metropolitana, a partir de 1977 se inicia la expansión de Concretos Apasco a la fecha existen 32 plantas en el interior del país y 7 en la zona metropolitana.

La expansión de la compañía también se refleja en el número de personas que trabajan en ella. Actualmente 520 personas colaboran con entusiasmo y decidido esfuerzo para mantener a Concretos Apasco en su posición de vanguardia en la Industria de la Construcción de nuestro País.

4.3 Giro y productos

Nuestros productos son parte importante en la Industria de la Construcción con una destacada presencia en la vivienda de interés social, escuelas, puentes y hospitales entre otras.

En Concretos Apasco producimos diferentes tipos de concreto, conforme a los requisitos establecidos por las normas técnicas complementarias del Reglamento de las construcciones para el Distrito Federal, dentro de éstos productos destacan los siguientes:

Concreto especial.

Concreto hidráulico común.

Concreto fluidocreto.

Aditivo para concreto.

Impermeabilizante integral

Concreto práctico.

Concreto rápido.

4.4 PROYECCION

En base a nuestra infraestructura organizacional y constante actualización técnica, garantizamos al mercado un servicio y un producto únicos en México y altamente competitivos en cualquier nivel, es por ello que nos preocupamos por conservar "la calidad de los especialistas" que es la calidad total en Concretos Apasco, S.A.

4.5 PRESTACIONES

En Concretos Apasco, S.A es importante la tranquilidad económica de nuestros trabajadores y su familia, es por ello que existe conciencia plena de la importancia que tienen las diferentes prestaciones socio-económicas que ofrecemos a nuestro personal, independientemente de las que marca la ley.

A continuación mostraremos una visión general de tales prestaciones:

Días Festivos.

Ayuda para comida.

Seguro de vida.

Plan multiple de previsión social.

Fondo de ahorro.

Vacaciones y prima vacacional.

Aguinaldo.

4.6 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de soporte administrativo de origen juridico de gran ayuda para la administración de Recursos Humanos, contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los directivos de la Organización.

En Concretos Apasco, S.A además de la información que contiene el manual, hay una série de estipulaciones o normas que deben considerarse para el buen desarrollo de las actividades y que estan incluidas en el Reglamento Interior de Trabajo, tales como:

Los trabajadores y directivos tendran derecho a un período vacacional de acuerdo a su antigüedad, que podra ser de 8 hasta 28 días hábiles.

Todo el personal que labora en Concretos Apasco, deberá iniciar sus actividades en un horario de 8:30 am. a 18:30 pm.

Cumplir con todas las normas de orden técnico y administrativo que dicte la empresa a través de manuales, reglamentos, circulares o reglas de carácter general.

Someterse a los reconocimientos medicos para verificar que no padecen enfermedad alguna que los incapacite para trabajar.

CAPITULO III

Método de investigación aplicado

3.1 Identificación del problema

El progreso de México y en especial el de las organizaciones, es algo que a todos los que colaboramos con ése desarrollo nos interesa, por tal motivo, se ha determinado la siguiente problemática:

... La falta de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones propiciará una baja productividad en el trabajador y por lo tanto una falta de eficiencia administrativa en las actividades que desempeña la organización.

3.2 Demarcación del fenómeno

Basado en las consideraciones anteriores e identificado el problema se procede a identificar el área en donde éste se localiza:

- ... En organizaciones con alto volumen de transacciones
- ... En organizaciones que requieran de personal especializado en el área de sistemas.
- ... En organizaciones de tipo industrial, comercial y de servicios.

3.3 Formulación de hipótesis

Habiendo establecido los objetivos y analizados aquellos elementos que mediante la aplicación de técnicas de análisis cimienten soluciones, se generan las siguientes hipótesis:

... El contar con la documentación de soporte administrativo, ayudará a incrementar la productividad del trabajador y la eficiencia administrativa de la organización.

... El Licenciado en Administración, como analista de sistemas es el profesionalista que por sus características y conocimientos podrá enfrentar la problemática que enmarca la falta de documentación de soporte administrativo en las organizaciones que cuenten con un centro de procesamiento de datos.

3.4 Fijación de objetivos

Los principales objetivos a considerar para ésta investigación y de acuerdo a las hipótesis planteadas son las siguientes:

- ... Proporcionar a los Centros de Procesamientos de datos y en especial a los directivos, una herramienta administrativa que le auxilien en el desarrollo de sus actividades.
- ... Comprobar el apoyo que el Lic. en Administración brinda a las organizaciones en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo.
- ... Mediante el método de investigación aplicado, daremos a conocer el índice de organizaciones que actualmente cuentan con algún tipo de documentación de soporte administrativo.

3.5 Determinación de variables independientes y dependientes

Establecidos los objetivos y a fin de proveer de elementos suficientes en la confrontación de las hipótesis, se establecen como:

a).- Variables independientes

El contar con la documentación de soporte administrativo debidamente adecuada a las necesidades de la organización traerá como consecuencia:

b).- Variables dependientes

... Aprovechar mejor los elementos materiales y humanos.

... Aumentar la productividad del trabajador

... Evitar tiempos improductivos.

... Realización oportuna de los objetivos.

... Optimizar las actividades de la organización.

3.6 Determinación de Variables de control

Una vez formuladas las hipótesis con sus respectivas variables, se determinaran las variables de control, mismas que nos servirán para guiarnos y seguir los procedimientos adecuados al objetivo deseado.

Dichas variables serán como sigue:

- ¿Cuál es el giro de su organización?
- ¿Qué profesión considera ud. necesaria para el diseño y elaboración de la documentación soporte administrativo?
- ¿Considera ud. que el Lic. en Administración al diseñar la documentación de soporte administrativo propiciará una buena optimización de las actividades ejecutadas por la organización?
- ¿Cuenta con algún tipo de documentación de soporte administrativo su organización?
- ¿Existe un departamento especializado para su elaboración?
- ¿El personal que los diseña cuenta con título profesional?
- ¿Al incrementar la Productividad repercutirá una mayor eficiencia en sus actividades?
- ¿Todas las organizaciones deberían contar con documentación de soporte administrativo?
- ¿La considera ud. una herramienta administrativa?
- ¿Cual es el inventario de personal de su organización?

A continuación mencionaremos las variables de control seleccionadas cuyo contenido va de acuerdo con el de nuestra investigación, mismas que formarán parte en nuestro cuestionario y que aplicaremos en la práctica de campo.

- a.- Nombre de la organización.
- b.- Giro de la organización
 - a) Industrial
 - b) Comercial
 - c) De Servicios
- c.- ¿Cuenta la organización con algún tipo de documentación de soporte administrativo?
 - a) Si
 - b) No
- d.- ¿Si cuenta con documentación de soporte administrativo en que porcentaje considera ud. ha aumentado la productividad del trabajador?
Rangos. 10-20-30-40-50-60-70-80-90-100 %
- e.- ¿Con qué tipo de documentación de soporte administrativo cuenta su organización?
 - a) Productiva.
 - b) Administrativa.
 - c) Otra.
- f.- ¿Considera Ud. que todas las organizaciones deberían contar con la documentación de soporte administrativo?
 - a) Si
 - b) No

- g.- ¿Que importancia tiene el contar con documentación de soporte administrativo?
- a) Necesaria.
 - b) Indispensable.
 - c) Ninguna.
- h.- ¿Que departamento es el encargado del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo?
- a) Relaciones industriales
 - b) Organización y métodos
 - c) Otros
- i.- ¿El personal que interviene en su elaboración cuenta con algún título profesional?
- a) Sí
 - b) No
- j.- ¿Quiénes aprueban la documentación de soporte administrativo?
- a) Dirección.
 - b) Gerencia.
 - c) Otros.

3.7 Ajuste a la hipótesis original y a sus variables

Habiendo considerado que tanto la hipótesis original así como sus variables fueron bien determinadas, se ha decidido continuar sin modificación alguna, en virtud de que éstas se apegan adecuadamente al objetivo del estudio.

3.8 Muestreo estadístico

El propósito es determinar, mediante técnicas de estadística, la cantidad de información que se deberá obtener a fin de confrontar de manera razonable las hipótesis planteadas en base al análisis efectuado y al diseño de la investigación, determinamos el tamaño de la población tomando en cuenta 100 organizaciones ubicadas dentro del área metropolitana.

Fue necesario seleccionar y enumerar a las organizaciones del tipo Comercial, Industrial y de Servicios para fijar nuestro universo, procediendo a aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4.0 pqN}{S^2 (N-1) + 4.0 pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

p = frecuencia con que ocurre el evento medido 85 %

q = grado de porcentaje desfavorable 15 %

S = error permitido 5 %

N = tamaño de la población 100 %

3.9 desarrollo de la fórmula

$$n = \frac{4.0 (.85 \times .15) 100}{.05 (100-1) + 4.0 (.85 \times .15)}$$

$$n = \frac{4.0 (.1275) 100}{.0025 (99) + 4.0 (.1275)}$$

$$n = \frac{51}{.2475 + .51}$$

$$n = \frac{51}{.7575}$$

$$n = 67$$

Por lo tanto; la determinación de la muestra será de 67 entrevistas a realizar.

3.10 Diseño de la investigación

Partiendo de una clara especificación del problema precisamos el tipo de investigación acorde a nuestro caso de estudio, y con ésto hacer el ordenamiento de las decisiones más significativas en ésta investigación, para precisar una idea clara de la estructura de nuestro trabajo.

Para iniciar ésta investigación fue necesario consultar la documentación de soporte administrativo que auxiliara en el desarrollo de las operaciones, y con ello aplicarla en la práctica de campo.

Elegido el cuestionario como herramienta auxiliar y debidamente diseñado, se procedera a efectuar las entrevistas al personal de las organizaciones responsables del manejo de información de sistemas y con ello obtener la información precisa; en caso necesario anotaremos algunas observaciones relevantes de interés que consideremos necesario.

La evaluación final se llevara a efecto haciendo un análisis basado en la interpretación de los resultados, a fin de aprobar o desaprobar las hipótesis.

3.11 Construcción del cuestionario

Una vez determinados los puntos anteriores, se procedió a la integración del cuestionario, mismo que será aplicado en la práctica de campo.

Establecido el cuestionario como técnica de investigación a utilizar en el presente caso de estudio, consideramos en su diseño los siguientes parámetros.

- ... Se presentará una carta de presentación con la finalidad de darle profesionalismo a nuestro trabajo.
- ... Se deberá formular un cuestionario de preguntas secuenciales, con la finalidad de conocer el uso de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones.
- ... Aplicaremos un total de 67 cuestionarios que conformaran el tamaño de la muestra en nuestro caso de estudio.
- ... En caso necesario y de acuerdo a las circunstancias se pedirá que nos sellen el cuestionario con el fin de darle validez a la información recabada.

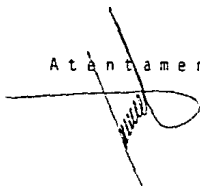
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

A QUIEN CORRESPONDA:

Como alumno de esta facultad de Estudios Superiores Cuautitlan de la Universidad Nacional Autónoma de México, estoy realizando un trabajo de investigación de Tesis, para lo cual hemos diseñado un cuestionario que nos permitirá conocer la documentación de soporte administrativo en un centro de procesamiento de datos.

Agradecemos la atención prestada y al mismo tiempo hacemos de su conocimiento que la información que se nos proporcione, será manejada estrictamente con fines académicos.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'LUGO MEDRANO', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

JOSE LUGO MEDRANO

AISLANTES Y CONDUCTORES ELECTRICOS, S.A.

GERENTE

CUESTIONARIO

1.- Nombre de la organización. INDUSTRIAL ENYAMEX, S. A. DE C.V.

2.- Giro de la organización. VENTA Y PRODUCCION DE ENVASES PLASTICOS

3.- Cuenta la organización con algún tipo de documentación de soporte administrativo?

Si..(X)
No..()

4.- Si cuenta con documentación de soporte administrativo en que porcentaje considera ha aumentado la productividad del trabajador?

marque el rango 10__20__30__40__50__60__70__80__X90__100__ %

5.- Con que tipo de documentación de soporte administrativo cuenta su organización?

Productiva. (X)
Administrativa. (X)
Otra. (X)

6.- Que importancia tiene el contar con documentación de soporte administrativo en su organización?

Necesaria. ()
Indispensable. (X)
Otra. ()

7.- Que departamento es el encargado del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo?

Sistemas y procedimientos. (X)
Organización y métodos. ()
Asesores externos. ()

8.- El personal que interviene en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, cuenta con algún título profesional?

Si..(X)
No..()

Quiénes aprueban la documentación de soporte administrativo?

Directivos. ()
Gerencia. (X)
Otros. ()

CUESTIONARIO

1.- Nombre de la organización.

EF EDUCACIÓN INTERNACIONAL S. de C. de

2.- Giro de la organización.

Cursos de Educación Internacional

3.- Cuenta la organización con algún tipo de documentación de soporte administrativo?

Si.. ()
No.. ()

4.- Si cuenta con documentación de soporte administrativo en que porcentaje considera ha aumentado la productividad del trabajador?

marque el rango 10__20__30__40__50__60__70__80__90__100__ %

5.- Con que tipo de documentación de soporte administrativo cuenta su organización?

Productiva. ()
Administrativa. ()
Otra. ()

6.- Que importancia tiene el contar con documentación de soporte administrativo en su organización?

Necesaria. ()
Indispensable. ()
Otra. ()

7.- Que departamento es el encargado del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo?

Sistemas y procedimientos. ()
Organización y métodos. ()
Asesores externos. ()

8.- El personal que interviene en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, cuenta con algún título profesional?

Si.. ()
No.. ()

Quiénes aprueban la documentación de soporte administrativo?

Directivos. ()
Gerencia. ()
Otros. ()

EF. EDUCACIÓN INTERNACIONAL
Alfredo Mussel No. 228
Ref. Poanaco
Deleg: Miguel Hidalgo
11550, México, D: F:
Tel. 545-2600, 581-3158 y 581-4878

CUESTIONARIO

CONCRETE APPLIED, S. A.

1.- Nombre de la organización.

2.- Giro de la organización.

3.- Cuenta la organización con algún tipo de documentación de soporte administrativo?

Si..(+)
No..()

4.- Si cuenta con documentación de soporte administrativo en que porcentaje considera ha aumentado la productividad del trabajador?

marque el rango 10__20__30__40__50__60__70__80__X90__100__ %

5.- Con que tipo de documentación de soporte administrativo cuenta su organización?

Productiva. ()
Administrativa. (+)
Otra. (+) *COMERCIAL*

6.- Que importancia tiene el contar con documentación de soporte administrativo en su organización?

Necesaria. (+)
Indispensable. ()
Otra. ()

7.- Que departamento es el encargado del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo?

Sistemas y procedimientos. ()
Organización y métodos. (+)
Asesores externos. ()

8.- El personal que interviene en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, cuenta con algún título profesional?

Si..(+)
No..()

Quiénes aprueban la documentación de soporte administrativo?

Directivos. (+)
Gerencia. (+)
Otros. ()

CUESTIONARIO

1.- Nombre de la organización.

INDUSTRIAS RODENEX, S.A. C.V.

2.- Giro de la organización.

PUERTAS PLEGABLES

3.- Cuenta la organización con algún tipo de documentación de soporte administrativo?

Si..(X)

No..()

4.- Si cuenta con documentación de soporte administrativo en que porcentaje considera ha aumentado la productividad del trabajador?

marque el rango 10__20__30__40__50⁰/₀60__70__80__90__100__ %

5.- Con que tipo de documentación de soporte administrativo cuenta su organización?

Productiva. ()

Administrativa. (X)

Otra. ()

6.- Que importancia tiene el contar con documentación de soporte administrativo en su organización?

Necesaria. ()

Indispensable. (X)

Otra. ()

7.- Que departamento es el encargado del diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo?

Sistemas y procedimientos. ()

Organización y metodos. (X)

Asesores externos. ()

8.- El personal que interviene en el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo, cuenta con algún título profesional?

Si..(X)

No..()

Quienes aprueban la documentación de soporte administrativo?

Directivos. ()

Gerencia. (X)

Otros. ()

Ind. Rodenex, S.A. C.V.
DIAN
TEL. 2424
Esg. Fed. Cent. I.R.S. - Caracas
Calle de las... 1234567

3.12 Realización de la entrevista

La entrevista consistió en la obtención de la información por parte del personal involucrado en el manejo de información de sistemas.

El tipo de entrevista que se llevo a cabo fue del tipo dirigido, considerando para su desarrollo el propio cuestionario. Debo mencionar que algunas organizaciones que conformaron nuestra muestra, por políticas internas se negaron a proporcionarnos la información requerida.

3.13 Interpretación de los resultados

Realizadas las entrevistas y aplicados los cuestionarios, se procedió a centralizar los datos a fin de obtener mediante relaciones porcentuales, bases para la sustentación de las hipótesis. En función al tamaño de la muestra, los resultados obtenidos se expresan de la siguiente manera:

Organizaciones Visitadas	Cuestionarios Resueltos	Organizaciones que no atendieron
67	64	3
100%	96%	4%

Para la obtención del porcentaje, se tomó como base el total de cuestionarios que fue de 67.

3.14 Recolección de resultados

... Cuestionarios resueltos	64
... No proporcionaron información	<u>3</u>
Total de la muestra	67 Entrevistas

3.15 Tabulación de datos

Pregunta	Respuestas	Organizaciones	Porcentaje %
2	Comercial	11	.17
	Industrial	44	.66
	De servicios	9	.13
	Sin respuesta	3	.04
3	Si.	49	.74
	No.	15	.22
	Sin respuesta	3	.04
4	40%	23	.35
	80%	41	.61
	Sin respuesta	3	.04
5	Productiva	26	.39
	Administrativa	38	.57
	Sin respuesta	3	.04
6	Indispensable	25	.38
	Necesaria	39	.58
	Sin respuesta	3	.04
7	Sistemas	16	.24
	Asesores externos	38	.57
	Organización y métodos	10	.15
	sin respuesta	3	.04
8	Si.	53	.79
	No.	11	.17
	Sin respuesta	3	.04
9	Gerencia	38	.57
	Dirección	20	.30
	otros	6	.09
	Sin respuesta	3	.04

3.16 Análisis de los resultados

- ... de la muestra original 67 organizaciones representan 100%
(ver figura 1)
- ... 11 son del tipo Comercial,
- ... 44 son del tipo Industrial,
- ... 9 son de Servicios, y
- ... 3 no proporcionaron información

Lo cual repercute de la siguiente manera:

- ... (49) de las organizaciones afirman contar con la documentación de soporte administrativo, lo que representa el 74% de la muestra original
- ... (15) de las organizaciones, no cuentan con algún tipo de documentación de soporte administrativo, lo que representa un 22% de nuestra muestra original.
- ... (26) de las organizaciones, afirman que la documentación de soporte administrativo esta enfocada directamente a la producción lo que representa un 39% de nuestra muestra original (ver figura 2).
- ... (38) de las organizaciones afirman que la documentación de soporte administrativo esta encaminada a aspectos administrativos, lo que representa un 57% de la muestra original (ver figura 2).

- ... (23) de las organizaciones afirman que la productividad del trabajador se vio incrementada en un 40% lo que representa un 35% de nuestra muestra original.
- ... (41) de las organizaciones afirman que la productividad del trabajador se vio incrementada en un 80% lo que representa un 61% de la muestra original.
- ... (39) de las organizaciones la consideran necesaria lo que representa un 58% de la muestra original.
- ... (25) de las organizaciones la consideran indispensable, lo que representa un 38% de nuestra muestra original.
- ... los departamentos encargados del diseño y elaboración de la documentación de soporte, según afirmaciones de las organizaciones son (ver figura 3).

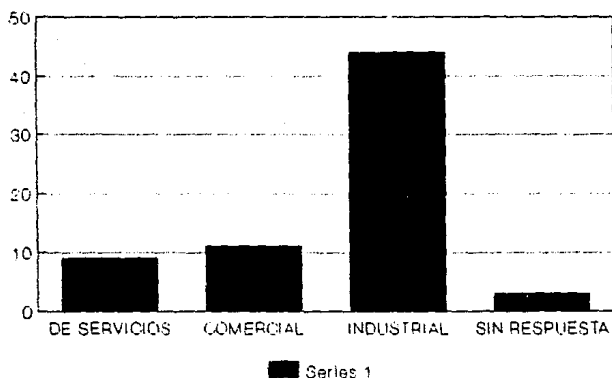
Sistemas	.24 %
Asesores externos.	.57 %
Organización y métodos	.15 %
Sin respuesta	.04 %

	100 %

Lo cual nos indica que requieren asesoría externa

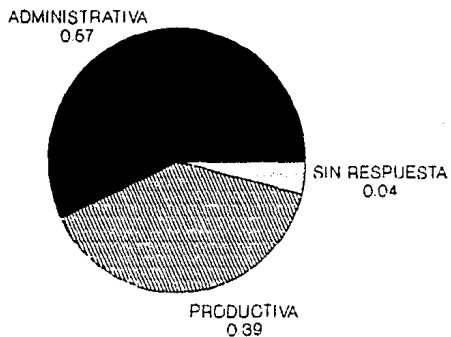
- ... (53) de las organizaciones afirman que el personal cuenta con título profesional y representa un 79% de nuestra muestra original, mientras que el 17% de nuestra muestra original afirman no contar con título profesional.
- ... (38) de las organizaciones afirman que la documentación de soporte la autoriza la gerencia, lo que representa un 57% de la muestra original (ver figura 4).
- ... (20) de las organizaciones, su documentación de soporte la autoriza la dirección lo que representa un 30% de la muestra original (ver figura 4).
- ... (6) de las organizaciones afirman que su documentación de soporte la autorizan otras personas, lo que representan un 9% de la muestra original (ver figura 4).

GIRO DE ORGANIZACIONES ENCONTRADAS EN LA MUESTRA



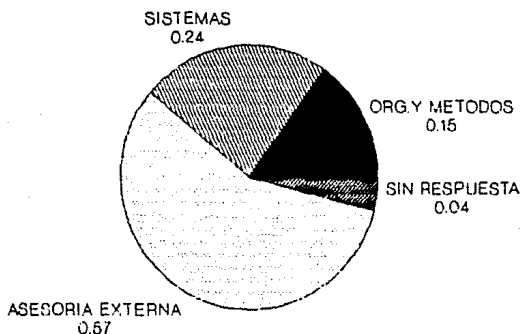
TOTAL DE LA MUESTRA 87 (figura No 1)

CUENTAN CON ALGUN TIPO DE DOCUMENTACION



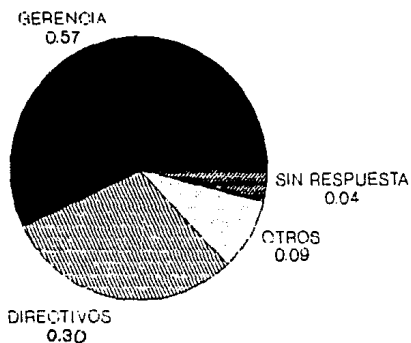
PORCENTAJE 100% (figura No 2)

DEPARTAMENTOS QUE DISEÑAN LA DOCUMENTACION



PORCENTAJE 100% (figura No 3)

EJECUTIVOS QUE AUTORIZAN LA DOCUMENTACION



PORCENTAJE 100% (Figura No 4)

3.17 Comprobación de hipótesis

Una vez que hemos analizado e interpretado la información obtenida de los cuestionarios aplicados, el siguiente paso es la comprobación de la hipótesis.

Nuestra hipótesis planteada nos dice lo siguiente:

.... El contar con la documentación de soporte administrativo en las organizaciones, ayudará a incrementar la productividad del trabajador y por lo consiguiente optimizará la eficiencia administrativa de la organización.

Tomando como base la información obtenida, ésta nos dara la pauta para comprobar que la hipótesis planteada es verdadera y estará fundamentada por lo siguiente:

.... 74% de las organizaciones cuentan con documentación de soporte administrativo.

.... 61% de las organizaciones han visto incrementada la productividad del trabajador en un 80%

Por lo tanto y de acuerdo a los resultados obtenidos, consideramos que el Lic. en Administración es la persona idónea para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones.

El porcentaje señalado marca la pauta para sustentar la hipótesis planteada que dice:

El Lic. en Administración, es el profesionista que por sus características y conocimientos impartidos en la carrera a nivel profesional nos da la capacidad suficiente para enfrentar el cambio que la época actual exige y por lo tanto poder enfrentar la problemática de la falta de documentación de soporte administrativo.

3.18 Evaluación final

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo y a fin de dar respuesta a las interrogantes que se suscitaron durante el desarrollo de la misma concluimos lo siguiente:

La utilización de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones, permitió incrementar la productividad del trabajador y por lo tanto mejoro su eficiencia administrativa en la organización.

El Lic. en Administración como analista de sistemas es el profesionalista idóneo para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones que cuenten con un centro de procesamiento de datos.

3.19 CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo, se pudo observar la importancia que tiene la documentación de soporte administrativo en las organizaciones que cuentan con un centro de procesamiento de datos; sin embargo el propósito principal se ha cumplido, ya que se cubrieron los requisitos necesarios que servirán de base para que el estudiante de la carrera de licenciado en Administración tenga una guía de apoyo práctico para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones que cuenten con un centro de procesamiento de datos.

En base a los resultados obtenidos, no todas las organizaciones cuentan con un departamento especializado para el diseño de la documentación de soporte administrativo así como con personal especializado por lo que queda comprobado que el Licenciado en Administración como analista de sistemas es el profesional idóneo para el diseño y elaboración de la documentación de soporte administrativo en las organizaciones

Cabe mencionar que llevando a cabo la aplicación correcta de la documentación de soporte administrativo, así como también una coordinación adecuada con los departamentos que integran la organización y sus políticas establecidas, solo así se podrá controlar la productividad y eficiencia administrativa conjuntamente para cumplir con los objetivos generales de la organización.

3.20 BIBLIOGRAFIA

- Auditoria Administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana México

- Administración y Control de oficinas
George E. Terry
Editorial Continental

- Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia Fernando
Editorial trillas 1973

- Diseño de un Sistema de Contabilidad Computarizado
Ayala Silva Erendira
Tesis UNAM 1986

- El Contador Público y la Auditoria Administrativa
C.P Fabian Martinez Villegas
Editorial P.A.C 1979

- Guía Técnica para la elaboración de instructivos y
manuales de procedimientos S.S.A

- Importancia de la documentación de soporte administrativo
en las organizaciones
Vazquez Martinez Jaime
Tesis UNAM 1987

- Manual General de Estructura Organizacional
Banamex SNC

- Manual de Prestaciones
Concretos Apasco S.A

- Manual de Procedimiento del Usuario
Concretos Apasco S.A

- Manual de procedimientos en las oficinas públicas
Miguel Duhalt Kraus
Tesis UNAM

- Manual práctico de ortografía al alcance de todos
Prof. J de la Canal
Editores Unidos Mexicanos

- Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales
Frank J.Clark/Ronald
Editorial Prentice/hall Internacional

- Imagen
Revista mensual editada por la División Corporativa de
personal del Banco Nacional de México

- Procesamiento de Datos Conceptos y Sistemas
Editorial Mc.Graw-Hill