

24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE COMPONENTES PARA
ALTAVOCES EN EL DISTRITO FEDERAL".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MOISES CONTRERAS GONZALEZ

ASESOR: M.A. MA TERESA MUÑOZ GARCIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Recursos Humanos

Elaboración de un manual de procedimientos para una empresa dedicada

a la comercialización de componentes para altavoces en el Distrito Federal

que presenta el pasante: Contreras González Moisés

con número de cuenta: 09307169-1 para obtener el título de

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 09 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

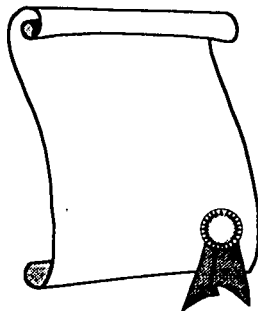
<u>II</u>	<u>M.A. María Teresa Nuñez García</u>
<u>I</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>
<u>IV</u>	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme dado la fuerza necesaria para poder sacar adelante este trabajo.



A MIS PADRES

Por todo su apoyo y sobre todo por haberme obsequiado algo maravilloso: la vida.

A MIS HERMANOS

Por estar siempre conmigo y sobre todo por saber corregir mis errores.

A MIS TIOS

Por haberme dado la
oportunidad
incondicional de
incursionar en el
terreno profesional.

A MIS ABUELOS

Por todo su amor y
sus sabios consejos.

A LA UNAM

Por haberme abierto
sus puertas
dándome la
oportunidad de
perteneer a su
comunidad.

A LA FES

Por darme la
oportunidad de poder
prepararme
profesionalmente.

A MIS MAESTROS

Por toda su
experiencia
transmitida.

ÍNDICE

<u>PROTOCOLO</u>	I
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPÍTULO 1: GENERALIDADES</u>	3
1.1 Concepto y objetivos de la administración.	4
1.2 Principios generales de la administración.	7
1.3 Proceso administrativo.	10
1.4 El manual de procedimientos en el proceso administrativo.	14
<u>CAPÍTULO 2: MANUALES ADMINISTRATIVOS</u>	16
2.1 Antecedentes	17
2.2 Concepto de manuales administrativos	17
2.3 Objetivos de los manuales administrativos	18
2.4 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos	19
2.5 Clasificación	21

ÍNDICE

2.6 Importancia	25
2.7 Elaboración de manuales.	26
2.8 Diagramas de flujo	
2.8.1 Gráficas.	35
2.8.2 Definición de diagramas de flujo	36
2.8.3 Clasificación	38
2.8.4 Simbología	39
2.8.5 Ventajas y desventajas	41
2.8.6 Elaboración de manuales administrativos	43
<u>CAPÍTULO 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u>	45
3.1 Procedimientos	
3.1.1 Concepto	46
3.1.2 Finalidad	47
3.1.3 Importancia	48

ÍNDICE

3.1.4 Características	49
3.1.5 Objetivos de los procedimientos	51
3.1.6 Metodología para su elaboración	52
3.2 Concepto de manual de procedimientos	57
3.3 Objetivo del manual de procedimientos	58
3.4 Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos	59
3.5 Contenido del manual de procedimientos	61
3.6 Elaboración del manual de procedimientos.	63
<u>CASO PRÁCTICO</u>	70
<u>CONCLUSIONES</u>	119
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	120

TÍTULO

Elaboración de un manual de procedimientos para una empresa dedicada a la comercialización de componentes para altavoces en el Distrito Federal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una empresa que se dedica a la comercialización de componentes para altavoces, se cuenta con tres sucursales y una oficina matriz. Los problemas que aquejan a esta empresa son muchos y muy diversos, sin embargo, el control de los inventarios y el manejo de la cobranza son sus principales padecimientos. El primer punto comienza desde el área de ventas ya que este departamento no entrega información oportuna de los productos con mayor demanda, esto ocasiona que el departamento de compras no sepa a ciencia cierta que artículos se requieren resurtir, por lo que regularmente se adquieren artículos de muy lento o nulo desplazamiento quedando mucha mercancía estancada. Por otro lado, al llegar la mercancía solicitada, no se cuenta con un procedimiento para la recepción y revisión del material entrante ocasionando que se tengan pérdidas de artículos provocando a su vez una mala distribución de material a las diferentes sucursales.

El segundo punto, tocante a la cobranza, se origina porque sus sistemas son obsoletos provocando que se tengan saldos muy antiguos de los clientes lo cual dificulta su cobranza; no existe un procedimiento que integren en uno solo los saldos individuales de las diferentes sucursales de manera periódica, reduciendo la oportunidad de tener la información de manera veraz y oportuna al momento de preparar los programas de cobranza.

Todo esto es provocado en gran medida por no existir una adecuada asignación de las funciones de cada uno de los trabajadores y sobre todo de la forma en que se tienen que hacer aquellas, generando duplicidad de funciones por un lado y, omisión de otras.

Al elaborar un manual de procedimientos, ¿Se logrará mejorar la administración de la empresa?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procedimientos de los departamentos de compras, ventas, almacén y crédito y cobranza, que coadyuven a mejorar la administración de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar a conocer las funciones de los departamentos de compras, ventas, almacén y crédito y cobranza.
2. Determinar el manejo de las operaciones de los departamentos arriba mencionados.

HIPÓTESIS

H0: La elaboración de manual de procedimientos no contribuirá a mejorar la administración de la empresa.

H1: La elaboración de manual de procedimientos coadyuvará a mejorar la administración de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, las empresas mexicanas, sobre todo las micro y pequeñas, son dirigidas por personas dedicadas al comercio, es decir, son comerciantes y no cuentan, en la mayoría de los casos, con una visión de empresarios, las consecuencias de esto pueden ser muy graves, al punto de tener que cerrar las empresas por no saber administrarlas.

La falta de conocimientos administrativos en los empresarios mexicanos repercute directamente en la planeación de la dirección del negocio, la falta de visión a largo plazo no está permitiendo el crecimiento de las organizaciones dentro de sus respectivos mercados.

La operación y dirección de las empresas, de cualquier tamaño, no puede depender en su totalidad de los métodos de tanteo o de conocimientos empíricos. Las personas encargadas de la administración de los negocios deben mantenerse al tanto de los adelantos que se presentan en todos los ámbitos que competen a la empresa, esto permitirá estar en lugares privilegiados dentro de sus mercados.

Las diversas herramientas administrativas permiten que la dirigencia de las organizaciones se realice de una forma más eficiente y efectiva y, el uso de sistemas y procedimientos facilita las operaciones diarias dentro de la empresa.

La necesidad de un progreso sistemático de las funciones, apoyado en un manual de procedimientos, permite que el desarrollo de sistemas y procedimientos sea algo más que un camino para lograr el perfeccionamiento de las rutinas y operaciones de la empresa.

Puede ser, y con frecuencia lo es, que la adecuada elaboración y aplicación de los manuales de procedimientos pueda convertirse en un manual para mejorar la dirección de la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Existirá una correlación positiva entre la aplicación de un manual de procedimientos y la adecuada administración de la empresa?
2. ¿La asignación de funciones específicas en los diferentes departamentos permitirá el adecuado control de las operaciones?

INTRODUCCIÓN

Para éste trabajo de investigación se ha considerado que la falta de control en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones provoca un desequilibrio, serio, en sus operaciones.

Las empresas que deseen emprender una reestructuración tienen que comprender que para ello es necesario contar con las herramientas necesarias que le ayuden a ejercer un mayor control sobre las operaciones que realiza cotidianamente. Estas herramientas deben ser claramente comprendidas por el personal que las vaya a utilizar a fin de que las operaciones se realicen adecuadamente, cuidando que la organización no caiga en la exageración al momento de crear los controles, es decir, que si no se tiene el cuidado suficiente podría derivar en una organización demasiado formal.

Los manuales administrativos constituyen una de las herramientas, antes mencionadas, que proporcionan, por un lado, una forma de crear control dentro de la organización, y por otro lado, nos permite entender y comprender las necesidades de la misma.

En éste trabajo se tocarán tres capítulos que darán el marco teórico necesario que aterrizará en un caso práctico.

En el inicio de ésta investigación se verán algunas generalidades de la Administración como es su concepto y sus objetivos. Otro punto importante que se toca es el proceso administrativo que dará la pauta para ubicar en que parte del proceso encaja el manual de procedimientos que es la parte medular de éste estudio.

En el capítulo dos, se entrará a la materia de los manuales administrativos en donde se verá su concepto, su importancia, entre otros puntos relacionados al tema como lo es el proceso de elaboración y la forma en que se pueden representar gráficamente por medio de los diagramas de flujo.

En el capítulo tres de ésta investigación, se entrará de lleno a uno de los manuales administrativos en particular, que es manual de procedimientos. Dentro de éste capítulo, primeramente se describirán algunos aspectos de los procedimientos como es su concepto, su finalidad, su importancia o la manera de elaborarlos, entre otros, para posteriormente, poder aterrizar en la conjunción de esos procedimientos en un documento que es el manual de procedimientos. Se verá el concepto de éste, sus objetivos, su importancia, su proceso de elaboración y todo lo necesario para poder entenderlo y elaborarlo.

El siguiente paso en éste trabajo es la elaboración de un manual de procedimientos para las áreas de compras, ventas, almacén y crédito y cobranza para una empresa dedicada a la comercialización de componentes para altavoces en el Distrito Federal, en donde se pondrá en práctica toda la información recabada en el marco teórico.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

➤ CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

En la vida cotidiana se enfrentan constantemente problemas que, en ocasiones, se tienen que resolver inmediatamente, ya sea de manera individual o en colaboración con otras personas, empleando para esto, todos los recursos disponibles con los que contamos. Para poder lograr esto contamos con la ADMINISTRACIÓN que es el principal medio para la utilización adecuada de los recursos disponibles.

La administración también se refiere a establecer y lograr objetivos, los recursos materiales, económicos y el talento de la gente, utilizados de una manera eficiente, nos ayudarán a lograr esos objetivos.

Hasta cierto punto la administración abarca todas las actividades que realizamos de manera habitual, la encontramos en la casa, en la fábrica, en la oficina, en hospitales, hoteles, gobierno, etc., la universalidad de la administración hace que los problemas administrativos que se presentan en todas estas esferas tenga cierta semejanza, sin embargo, la solución de cada uno de ellos dependerá de las necesidades que tenga cada una de ellas.

A la administración la podemos conceptualizar de muchas y muy variadas maneras, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión de quien la define. En el presente trabajo se proporcionan diversos conceptos de varios estudiosos de la administración a fin de poder llegar a una propia.

La definición que nos proporciona Terry (1998) nos dice que *"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."*

Rodríguez (1993) nos dice que es *"Un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o una relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado."*

Fayol (Citado en Rodríguez 1993) plantea que *"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"*.

Otra definición la proporciona Reyes (2001) y nos dice, *"La administración es una técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa."*

Observando estas definiciones se puede extraer que la administración *"Es un proceso para lograr la consecución de los objetivos de manera eficiente, por medio del factor humano y otros recursos, requiriendo para esto la planeación, organización, dirección y control de esos recursos."*

A pesar de existir un universo muy amplio de definiciones, se debe ajustar la que mejor nos convenga o la que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Se ha planteado en muchas ocasiones una pregunta, que en lo personal considero interesante y por eso se incluye en este trabajo, acerca de la administración que nos cuestiona sobre si la administración es una ciencia o un arte. En la mayoría de las prácticas que llevamos a cabo necesitamos un cierto grado de conocimientos para poder hacerlas de la mejor manera, en pocas palabras se debe "saber como" hacer las cosas. De esta manera la práctica de la administración es un arte y todos esos conocimientos organizados en los que nos apoyamos constituyen una ciencia debido a que se debe utilizar el método científico para, precisamente, poder organizarnos. Ciencia y arte, en consecuencia, no son elementos mutuamente excluyentes, al contrario se debe de contar con ambos para poder llevar a buen término los objetivos planteados ya sean individuales o de la empresa.

> OBJETIVOS

La administración se considera como una guía para poder alcanzar objetivos por medio del esfuerzo ajeno, desde luego, una adecuada planeación, organización, control y dirección de los recursos con los que contamos nos conducirá a lograr esos objetivos de la mejor manera.

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción y que sugiere hacia donde canalizar los esfuerzos del dirigente, sin embargo, es de vital importancia que se tenga muy claro el objetivo que se persigue y no divagar en actividades que no nos conduzcan a su consecución. La importancia de establecer objetivos debe ser prioritaria, ya que, por medio de ellos sabremos hacia donde dirigirnos con exactitud evitando operaciones inútiles que nos alejen de él.

Al enunciar nuestros objetivos, debemos tomar en cuenta la clasificación que de ellos existe para poder abarcar la mayor parte de la organización. Dentro de los objetivos más comunes encontramos a los siguientes:

1. **Objetivos primarios:** Se refiere a la realización de bienes y servicios en el mercado por lo que generalmente se relacionan con una compañía y no con el individuo, además, se pueden otorgar recompensas a los miembros de la compañía que participen.
2. **Objetivos secundarios:** De igual forma que los primarios son de naturaleza impersonal. Identifican metas para lograr que el desempeño del trabajo sea más eficaz y económico. El análisis y la interpretación son ejemplos de estos objetivos.
3. **Objetivos individuales:** Como su nombre lo indica son aquellos objetivos que tiene cada uno de los miembros de una organización, la mayoría de ellos se orientan hacia una recompensa económica (dinero) y en otras, menos frecuentes, hacia una

posición, (status). Se deben de orientar estos esfuerzos individuales a conseguir los objetivos anteriormente descritos para lograr una mejor relación individuo - organización.

4. **Objetivos sociales:** Son los objetivos de una organización hacia la sociedad, incluyen las obligaciones que ella dicta en diversas materias, además de contribuir con el desarrollo de las condiciones sociales y físicas de la comunidad.

1.2 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

En nuestras vidas estamos regidos por reglas que hay que seguir y que son directrices de nuestro comportamiento, su correcta observancia y aplicación nos van formando un criterio propio sobre aquellas que nos atañen. En el caso de la administración se cuentan con una serie de principios que nos dan la pauta a seguir para la aplicación de aquella, cabe señalar que estos no son necesariamente rígidos, al contrario son flexibles y deben ser usados a pesar de los cambios y de las condiciones especiales que se nos presenten cotidianamente.

Los principios antes mencionados fueron descritos por Henri Fayol (citados en Martínez 1993) y son los siguientes:

1. **División del trabajo:** La especialización en el trabajo conduce a producir más con menos, es decir, se logra una mayor eficiencia debido a que cada uno de los miembros sabe que tarea debe de realizar.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Un gerente debe de fijar órdenes para que se lleven a cabo las tareas necesarias, sin embargo, la autoridad formal que se le otorga no garantiza que esas órdenes se cumplan por lo que, también debe contar con habilidades interpersonales. Cabe destacar que al aceptar la autoridad se contrae un alto grado de responsabilidad ya que la segunda es consecuencia natural de la primera.

3. **Disciplina:** Los integrantes de una organización deben de obedecer reglas y acuerdos de la organización. La correcta observancia de esto se lo logra a través de buenos líderes que actúen como facilitadores. La recompensa a un resultado extraordinario debe ser considerada por líder, tanto, como la sanción en caso de infracción.
4. **Unidad de mando:** Cada individuo debe de seguir las órdenes de una sola persona para que sean éstas más claras. Al recibirse órdenes de dos o más personas, la información tiende a distorsionarse provocando un grado de malestar en el individuo; diezma su capacidad para realizar las tareas.
5. **Unidad de dirección:** Las operaciones y los programas que busquen el mismo objetivo dentro de la organización deben de ser dirigidas por un solo jefe. Sin que se confunda el principio anterior con el presente.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** Los individuos persiguen intereses personales dentro de la organización y dentro de ésta se busca que los individuos modifiquen esa idea y antepongan los intereses organizacionales antes que los personales. El conciliar estos dos tipos de intereses resulta un verdadero problema dentro de las organizaciones en la actualidad.
7. **Remuneración:** Tanto los empleados como los empleadores buscan, a cambio de sus servicios, un pago justo que satisfaga sus necesidades. Se deben revisar constantemente estas retribuciones a fin de que, efectivamente, se cubran al máximo las necesidades de los empleados y empleadores.
8. **Centralización:** Hablamos de centralización cuando la cabeza o el líder de un grupo toma la mayoría de las decisiones y no permite a los subalternos participación en ellas. Cuando el líder comienza a delegar responsabilidades hablamos de una descentralización de la autoridad, cosa que, cada vez más debe suceder en las organizaciones.

9. **Jerarquía:** Se refiere a la línea de mando formal que va desde los mandos superiores hasta la parte baja de la estructura organizacional. El utilizar tramos cortos de control facilita la comunicación y en consecuencia la unidad de mando se vuelve más clara.
10. **Orden:** Considerando el viejo adagio "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" podremos entender mejor este principio, cada elemento, ya sea humano o material, debe estar en el lugar correcto en el momento indicado. Hablando de personas, éstas, se deben colocar en el puesto donde mejor apliquen y desarrollen sus habilidades.
11. **Equidad:** El trato que se les da a los trabajadores por parte de los mandos superiores se ve reflejado en la manera en que aquellos se desarrollan en la organización. Benevolencia y trato justo logran que los mandos bajos tengan dedicación hacia las metas de la organización.
12. **Estabilidad del personal:** La constante rotación en el personal, irradia un mensaje de inestabilidad entre los miembros de la organización, el cual puede llegar a disminuir su capacidad laboral. En cambio al sentirse seguro en su trabajo, muy probablemente elevara su capacidad individual.
13. **Iniciativa:** Los subordinados deben tener la libertad de poder expresar sus ideas sin temor a ser objeto de burlas o represalias. En ocasiones las ideas aportadas por las personas involucradas directamente en los problemas de la organización, ayudan sobremanera a enfrentar contingencias.
14. **Espíritu de grupo:** Crear un sentido de pertenencia a los trabajadores de la organización repercute en la unión que se percibe dentro de la misma, crea un buen ambiente de trabajo y logra mostrar lo mejor de las personas.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

En la mayoría de las ocasiones, necesitamos de una guía para poder llevar a cabo nuestras actividades, un proceso que nos lleve de la mano encaminado a lograr nuestros objetivos de la manera más eficiente posible. Y la administración no es la excepción, también cuenta con un proceso para su aplicación, en este trabajo se tratará el propuesto por Reyes (2001).

El autor menciona que el proceso administrativo se divide, para su estudio, en dos grandes fases, que a su vez se subdividen en seis elementos y cada uno de ellos cuenta con diferentes etapas.

La primera de esas fases es la **MECÁNICA** que se estudiará a continuación.

El primer elemento de esta fase es la **PREVISIÓN**

Para poder hacer previsiones se necesita:

- a) Determinar los fines u objetivos que se persiguen.
- b) Investigar los factores que pueden llegar a afectar la búsqueda de los objetivos.
- c) Establecer los cursos de acción que podrían seguirse.

Con esto podemos decir que la previsión es el elemento de la administración que con base en condiciones futuras, determinadas por una investigación de diversos elementos, determina los cursos de acción que se deben seguir para conseguir los fines propuestos.

Este elemento nos proporcionará distintas alternativas de los cursos de acción que podremos seguir y evitará que nos dejemos guiar por uno sólo que podría no ser el mejor o el más indicado.

El segundo elemento es la *PLANEACIÓN*

En este elemento del proceso administrativo debemos determinar:

- a) Políticas.
- b) Procedimientos.
- c) Programas, pronósticos. Presupuestos.

Mientras que en la etapa previa los esfuerzos se concentraban en determinar los diversos cursos de acción a seguir, aquí se debe de elegir uno de ellos concretamente. El planear consiste en provocar que sucedan las cosas.

Cabe destacar que todo plan que se considere preciso debe de prever las posibles contingencias que puedan presentarse en el desarrollo del mismo.

El tercer y último elemento de esta fase es la *ORGANIZACIÓN*

Esta etapa implica necesariamente:

- a) Funciones.
- b) Jerarquías.
- c) Obligaciones.

Aquí se deben de asignar responsabilidades, fijar a cada uno de los integrantes de la organización funciones específicas de acuerdo con sus capacidades personales. La distribución del trabajo debe de crearle al individuo la obligación de cumplir eficazmente con las tareas que se asignen.

Dentro de la primera fase del proceso administrativo ésta etapa puede ser la más importante ya que se debe recopilar toda la afirmación de los dos elementos anteriores y detallar lo más posible toda la información, ahora, de las tres etapas. También cobra una gran importancia el hecho de que este elemento sirve de enlace entre la fase mecánica y la fase dinámica.

La segunda fase del proceso es la **DINÁMICA** que se tocará a continuación.

El primer elemento de esta fase es la **INTEGRACIÓN**:

En este elemento interviene:

- a) Selección.
- b) Introducción.
- c) Integración de las cosas.

La planeación y la organización han establecido "que y cuando" deben hacerse las cosas, pero falta un elemento integrador que relacione elementos materiales y elementos humanos, es aquí donde entra la integración. Este elemento considera especialmente al factor humano.

Como la organización es el elemento final de la fase mecánica, la integración es el primero de la fase dinámica. Es el enlace entre lo teórico y lo práctico. Es el momento de saber si toda la información teórica representan la base suficiente para poner en acción el proceso.

El segundo elemento es la **DIRECCIÓN**:

En la dirección se considera:

- a) Autoridad.
- b) Comunicación.
- c) Supervisión.

Al contar con las actividades que se tienen que hacer (organización) y con el grupo que tiene que hacerlas (integración) el siguiente paso es conjuntar y poner en marcha estos dos elementos. Interviene en gran medida la autoridad de un líder que vigile las actividades de los miembros del grupo, la eficiencia de las tareas, en gran parte depende de la capacidad de la persona que dirige el grupo.

Se considera este momento como la parte "central" de la administración ya que, pone en juego todas las etapas anteriores. De nada sirven las técnicas aplicadas en etapas anteriores si no se logra dar una buena dirección a todos esos elementos. El bien realizar supone una dirección adecuada de todas y cada una de las técnicas con que se cuentan para lograr los objetivos.

El último elemento de la segunda fase y el último del proceso es el *CONTROL*:

Las etapas de este último elemento son:

- a) Su establecimiento.
- b) Su operación.
- c) Su interpretación.

Hemos llegado al final del proceso en donde tenemos que evaluar si lo que se obtuvo fue lo esperado. Es necesario hacer esta comparación y determinar las desviaciones que ocurrieron durante el proceso, determinar su origen para poder obtener la retroalimentación necesaria en todo proceso.

Durante el proceso pueden llevarse a la práctica acciones correctivas que hagan nuestro proceso mucho más eficiente. No necesariamente se debe esperar el final del proceso para poder poner en marcha las acciones correctivas necesarias, y es mucho mejor emprender acciones preventivas que nos ayuden a prevenir posibles fallas en el proceso.

El control se lleva a cabo en todas y cada una de las etapas antes descritas es por eso que se le considera como un medio para manejarlas y administrartas.

1.4 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se han tocado algunos de los puntos más importantes dentro del proceso administrativo, sin embargo, el motivo de este trabajo es estudiar los manuales administrativos y en especial, el de procedimientos. Es por eso que se tocará este tema a continuación de una manera muy sencilla ya que se ahondará sobre esto más adelante.

Para poder entender un procedimiento es necesario conocer, primeramente, que es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo determinado.

Una vez que entendemos lo que es un sistema podremos definir a un procedimiento como una secuencia lógica y ordenada de eventos para llevar a cabo una actividad, que contribuya a lograr los objetivos del sistema.

Se podría pensar que el manual de procedimientos lo podríamos ubicar dentro del elemento del proceso administrativo de la planeación, no obstante, atendiendo a que dentro del manual de procedimientos se integra cada una de las funciones que intervienen para una actividad específica cabría ubicarlo dentro de la organización.

Los problemas de organización afectan a todo tipo de instituciones, públicas o privadas. La organización dota de una estructura, por medio de planes y manuales, que ayudan a

administrar los recursos de la empresa de la manera más eficiente posible. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes de la organización.

Con base en esto podemos decir que el manual de procedimientos más que ser parte de la planeación de un proceso, recae dentro de la asignación de funciones y la definición de las distintas actividades necesarias e indispensables para llegar a un objetivo determinado.

CAPÍTULO 2

MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1 ANTECEDENTES

La historia de los manuales a sido escrita por Rodriguez (2000).

Los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo, circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que ésta trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es indiscutible que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años, los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.).

2.2 CONCEPTO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

La aplicación de los manuales, como se dijo anteriormente, es relativamente nueva, es por eso que aventurarse a dar una definición específica de lo que son, sería un poco

prematureo, sin embargo, en este trabajo se revisarán las definiciones de algunos autores a fin de llegar a una definición que ayude a desarrollar este estudio.

Duhalt (citado en Rodríguez 2000) lo define como: *"Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"*.

Terry (citado en Rodríguez 2000) nos dice que *"Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"*.

Continolo (citado en Rodríguez 2000) lo define como: *"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo"*.

Observando las definiciones anteriores se puede dar una definición propia:

"Es un documento de la estructura formal que proporciona información específica de diversos aspectos de la organización que ayuda al empleado a ejecutar su trabajo de mejor manera".

2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, políticas, procedimientos, etc. Permiten delimitar funciones y eliminan en gran parte conflictos jerárquicos que se puedan presentar en la organización. En este marco, los manuales, permiten cumplir con los siguientes objetivos:

1. Informar al personal sobre los objetivos, funciones, relaciones públicas, políticas, procedimientos, etc., conque cuenta la organización.
2. Delimitar la jerarquía de las distintas unidades administrativas a fin de evitar duplicidad de funciones y omisiones, así como para deslindar responsabilidades.
3. Contribuye a mejorar la ejecución de las tareas a los trabajadores, lo que permite una uniformidad de las labores.
4. Sirve como un medio efectivo para que el personal de nuevo ingreso se integre mejor a la organización y lo oriente para facilitar su incorporación a las tareas.
5. Proporciona información básica para la planeación e implantación de las reformas administrativas.

Por lo anterior, se debe poner una atención especial en la elaboración de los manuales para que puedan cumplir con estos objetivos además de obtener una claridad, sencillez y flexibilidad en el trabajo. Mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección debe ser otra consideración especial al elaborarlos.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos nos ofrecen una serie de ventajas que nos reflejan su importancia. Sin embargo, cuentan con ciertas limitaciones, lo cual no les resta importancia sino que nos brinda la oportunidad de poder mejorarlos con el fin de hacerlos cada vez mejor.

A continuación se enuncian las ventajas y desventajas que presentan los manuales administrativos:

➤ **VENTAJAS**

1. Es una fuente de información permanente sobre las tareas que han de llevarse a cabo.
2. Evita malos entendidos en las operaciones.
3. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
4. Determina la responsabilidad de cada puesto.
5. Incrementa la coordinación en la realización de las tareas.
6. Pone en claro la autoridad de los distintos niveles.
7. Facilita el estudio de problemas de organización.
8. La información que proporciona puede servir como base para la evaluación de puestos.

➤ **DESVENTAJAS**

1. Un gran número de organizaciones se consideran demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa funciones, conocidas por todos los miembros de la organización.
2. Si se elabora de forma deficiente provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

3. Su preparación puede llegar a ser demasiada cara, limitativa y laboriosa.
4. Si no se actualiza periódicamente pierde su efectividad.
5. Incluye sólo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya importancia es esencial para la misma.

2.5 CLASIFICACIÓN

Las distintas organizaciones tienen necesidad de diferentes manuales. Depende de la información y de las necesidades que cada una requiere, para saber que tipos de manuales requieren. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

En ocasiones alcanza un solo objetivo, mientras que en otras, puede lograr dos o más objetivos.

Existen varias clasificaciones de los manuales, a los que se designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera.

El siguiente cuadro es extraído de la obra de dos autores. La primera clasificación es de la obra "Planeación y organización de empresas" de Gómez (1994). La segunda y tercera clasificación es extraída de la obra "Como elaborar los manuales administrativos" de Rodríguez (1999).

POR SU ALCANCE	Generales Departamentales
POR SU CONTENIDO	Manual de historia Manual de organizaciones Manual de políticas Manual de procedimientos Manual de contenido múltiple Manual de adiestramiento
POR FUNCION ESPECÍFICA	Manual de producción Manual de compras Manual de ventas Manual de finanzas Manual de contabilidad Manual de crédito y cobranza

A continuación se dará una descripción breve de cada uno de estos manuales:

- **Por su alcance**

- **Generales:** Se refiere a todo el organismo, puede darse el caso de que en un solo manual se describan todas las funciones de la organización.
- **Departamentales:** Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad administrativa en específico.

- **Por su contenido**

- **Manual de historia:** Su principal propósito es proporcionar información histórica de la organización: Comienzos, crecimiento, logros, posición actual, etc. La buena elaboración de este manual contribuye a la motivación del personal, (existente y de nuevo ingreso) para que realmente se sientan parte de la organización.

- **Manual de organización:** Expone en detalle la estructura formal de la organización, a través de la descripción de funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
 - **Manual de políticas:** Describe detalladamente los lineamientos que deben de seguirse en la toma de decisiones para llegar a conseguir los objetivos. La definición adecuada de las políticas, y sobre todo, lograr su establecimiento, permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización.
 - **Manual de procedimientos:** Este tipo de manual se describirá con mayor detenimiento en el capítulo tres del presente trabajo.
 - **Manual de contenido múltiple:** Varios factores influyen para que se elabore este manual, el volumen de las operaciones, de personal o la simplicidad de la estructura formal de la organización son un ejemplo de esos factores o bien cuando no exista una verdadera justificación para la elaboración de distintos manuales. En sí, este manual consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.
 - **Manual de adiestramiento o instructivo:** Explican las labores, los procesos y las rutinas de una actividad en particular. Se basa en el supuesto de que el usuario tenga poco conocimiento sobre el tema del manual. También utiliza técnicas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido del usuario.
- **Por función específica**
 - **Manual de producción:** Cubre la necesidad de interpretar las instrucciones para coordinar el proceso de fabricación. Su funcionalidad en dicho proceso, es tan reconocida, que este tipo de manual es aceptado y utilizado ampliamente.

- **Manual de compras:** El proceso de compras debe plasmarse en un documento por escrito donde se defina el alcance de las compras y los métodos que deben utilizarse en este proceso. Este manual auxilia sobremanera a los compradores, sobre todo cuando se presentan situaciones extrañas, fuera de lo común.

- **Manual de ventas:** Establece un marco de referencia a la fuerza de ventas para tomar decisiones cotidianas y para que reconozcan, a su vez, la importancia de la contribución que se espera de ellos. Sobre todo, señala aspectos esenciales del trabajo y las rutinas comprendidas en el proceso de ventas.

- **Manual de finanzas:** Consiste en señalar por escrito las responsabilidades financieras de las personas encargadas del manejo del dinero, protección de bienes y suministro de información financiera en los distintos niveles de la administración.

- **Manual de contabilidad:** Describe los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora con el fin de que todo el personal interesado en esta actividad cuente con una buena fuente de información acerca del sistema contable, operaciones internas del personal, control en la elaboración de información financiera, etc.

- **Manual de crédito y cobranza:** Abarca todos los procedimientos, normas y técnicas necesarias para cumplir esta actividad, entre los que se encuentran las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, etc.

- **Manual de personal:** Estos manuales contienen las actividades concernientes al departamento de recursos humanos, entre las cuales se encuentran el reclutamiento y selección, lineamientos para el manejo de conflictos, prestaciones, capacitación, etc.

2.6 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Ahora se revisará la importancia que tienen los manuales administrativos dentro de las organizaciones. Hay que tener en cuenta la importancia que tiene, a su vez, la correcta asignación y ejecución de las tareas que se realizan en la organización.

La mayoría de las organizaciones dan una mayor importancia a las áreas de finanzas, producción, etc., dejando en segundo plano el aspecto administrativo, teniendo una serie de consecuencias para la organización.

En el afán de conseguir cada vez más utilidades, las organizaciones olvidan la parte administrativa de las mismas por considerar que ese rubro no proporciona utilidades, ni aporta un valor agregado al producto o servicio que produce, sin embargo, esta creencia es completamente errónea ya que al no contar con las instrucciones necesarias para el cumplimiento de las labores, propicia el tener duplicidad de funciones, actividades que no tienen razón de ser, etc., las cuales generan gastos que disminuyen esas utilidades que la organización está buscando.

Por otra parte, al no contar con las instrucciones antes mencionadas, los trabajadores tienen que acudir a los canales informales para resolver sus dudas con respecto a las responsabilidades que implican sus funciones, y esto trae como consecuencia que se produzcan confusiones en la ejecución de las tareas y que éstas no se lleven a cabo la manera adecuada.

Por lo tanto, podemos ver que los manuales administrativos no son sólo un papel más de la organización formal, sino que son una herramienta muy valiosa para ayudar a la organización a cumplir con todos y cada uno de los objetivos que persigue.

2.7 ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

En este trabajo se muestran las bases para poder elaborar un manual administrativo: su concepto, los objetivos que persigue, su importancia, etc., con todo esto se entrará a ver como se elabora un manual administrativo, para posteriormente, ver como se elabora un manual de procedimientos (capítulo tres) que es el tema central de este estudio.

Para poder elaborar un manual es necesario hacer una buena planeación del mismo, saber que procedimientos, técnicas, programas, etc., nos ayudarán a lograr el objetivo que estamos persiguiendo.

La elaboración debe estar basada en dos puntos principales que son:

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Basándonos en estas dos premisas podremos delimitar y conocer lo que se hará con exactitud dejando a un lado las posibles lagunas que pudieran presentarse el momento de estar planeando la elaboración del manual. Además debemos tomar en cuenta que como en todo proceso, es necesario hacer una planeación del mismo para evitar tomar caminos equivocados que nos desvíen de nuestra meta principal.

Para poder lograr una mejor planeación la autora S. Diamond en su obra "Como preparar manuales administrativos" (Citado en Rodríguez 2000) nos propone una serie de puntos que son:

- 1) Disponga de tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.

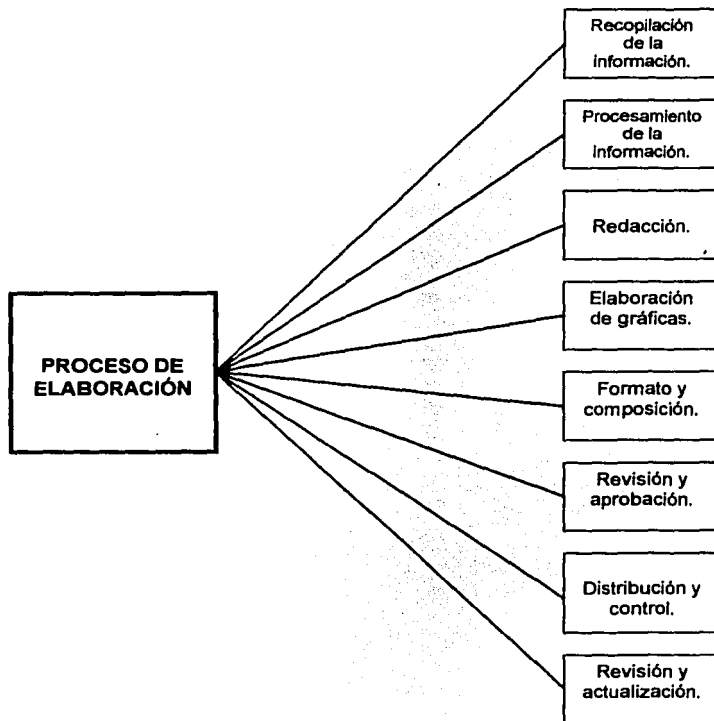
- 2) Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- 3) Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales y posteriormente se olvida de ellas.
- 4) Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- 5) Anticípese a los problemas. Repare en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Algunos de estos puntos se tocarán con más detalle un poco más adelante en este capítulo, sin embargo, estos puntos, aunque de manera muy breve, nos proporcionan una buena guía cuando queremos preparar un manual, cualquiera que éste sea.

Un tema muy importante, es la planeación del tiempo que nos llevará elaborar el manual tomando en cuenta todas y cada una de las etapas que se tienen que cumplir. Aunado a esto está el presupuesto en donde se debe considerar, además de los salarios que devengarán quienes intervendrán en la elaboración del manual, otros puntos importantes como es la papelería, las comunicaciones, los costos de encuadernación y distribución entre otros.

Cabe señalar que en el presupuesto se deben de incluir todos y cada uno los costos que se realizarán antes de que éste sea aprobado, ya que, una vez que se sometió a estudio y es su caso se apruebe, difícilmente se aceptarán cubrir costos adicionales que no se incluyeron desde el inicio del proyecto.

Una vez concluida la etapa de planeación del manual se procede a cumplir las etapas que permitan comenzar a desarrollar nuestro manual. A continuación se presenta un cuadro con las diferentes etapas que se siguen para la elaboración de un manual.



Fuente: Rodríguez 2000.

Se describirá en que consiste cada una de estas etapas:

A) Recopilación de la información.

Existen varios métodos para poder recabar la información que se necesita en la elaboración, cada uno de los cuales nos aporta algo diferente a los demás pero que son complemento uno de otro.

1. **Investigación documental.** Para realizar esta investigación tenemos que revisar todas las fuentes escritas que se tenga necesidad de consultar. Este tipo de información es histórica y por medio de ella podemos saber que fue lo que ocurrió en el pasado para poder entender mejor lo que se debe hacer en el presente. Se revisan documento tales como archivos, circulares, memorándums, leyes, reglamentos, periódicos, gacetas, etc.
2. **Observación.** Se trata de poder observar directamente las actividades que se desarrollan en la organización y complementar y confirmar la información que se obtuvo en la investigación documental.
3. **Cuestionario.** Nos permite obtener información objetiva y cuantitativa. Conocer los las opiniones de los trabajadores es otra utilidad que proporcionan estos formatos, cabe señalar que la elaboración de ellos se debe hacer de la manera más adecuada de acuerdo a la organización, ya que de ello dependerá la calidad de información que se recabe. Es de gran utilidad cuando se tienen que obtener información de un gran número de personas.
4. **Entrevista.** Sin duda que este método es uno de los más importantes para la recopilación de la información debido a su contenido y aplicación. Podemos obtener directamente, de la propia voz de las personas, aspectos que las técnicas anteriores no nos permiten detectar, aspectos ocultos que salen a flote cuando se entrevista a una persona.

B) Procesamiento de la información

Una vez recopilada la información por medio de cualquiera de los métodos o técnicas arriba descritas, el siguiente paso en la elaboración es organizar la información que tenemos. Esta etapa es muy importante, ya que a través de ella se debe seleccionar cuidadosamente la información que será realmente útil para la elaboración y desechar toda aquella que pueda retrasar o abrumar a las personas encargadas de la misma.

Esta depuración permitirá un mejor manejo de la información al momento de ordenar la que se incluirá en el manual.

Para poder integrar el manual es importante unificar criterios tanto en la terminología como en la forma de presentar la información con el fin de que aquel tenga una secuencia lógica, para esto es importante programar reuniones con los representantes de las áreas involucradas.

Un elemento muy importante es lograr la colaboración de esos representantes por lo que el analista deberá contar con sensibilidad y buenas relaciones humanas para poder eliminar obstáculos que pudieran presentarse en el proceso de elaboración como consecuencia de roces entre el personal involucrado en ella.

C) Redacción

El siguiente paso es el de redactar toda la información que se ha recopilado y procesado, para ello se debe tener en cuenta algunos aspectos muy importantes que ayudará a obtener un manual mucho mejor elaborado.

En primer lugar debemos de considerar hacia quien va dirigido el manual, con el propósito de determinar que tipo de lenguaje debe de utilizarse. No obstante lo anterior, un manual

siempre debe de redactarse en términos sencillos para que no existan confusiones al momento de aplicarlo y sea entendible para todos los usuarios.

Otro punto importante que se debe considerar al redactar el manual, es tener siempre presente los objetivos que persigue y en ese marco orientar la redacción hacia ese propósito.

Para esta etapa del proceso es recomendable dar un poco más de tiempo para que los encargados de la redacción no se sientan presionados y puedan hacer su trabajo de manera adecuada.

Una vez terminada la redacción es recomendable que un corrector revise la versión final a fin de garantizar que la forma y el estilo son los más adecuados para el fin que persigue el manual.

D) Elaboración de gráficas

Gran parte de los manuales administrativos están basadas en texto escrito, sin embargo, una herramienta importantísima para el mejor entendimiento de aquellos, con las técnicas visuales como organigramas, diagramas de flujo, etc.

Al igual que en la redacción se debe uniformar criterios en la elaboración y presentación de estas gráficas para evitar confusiones en su interpretación, además, de que se deben elaborar tomando en cuenta aspectos claros y sencillos entendibles para todos los involucrados en el manual.

E) Formato y composición

Ya que tenemos la información organizada es necesario darle un formato al manual, de éste dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio; nos permitirá hacer referencias rápidas y precisas, además de que todo manual que presenta una buena apariencia y orden que nos lleve de la mano a encontrar lo que buscamos, inspira mucha mayor confianza.

Retomando el punto de la apariencia debemos de darle una importancia especial debido al impacto que tiene en el lector y usuario del manual la forma en que éste esta distribuido, es decir, es mucho más probable que inspire a la lectura un documento con buenos espacios y letras grandes que uno con pocos espacios y letras pequeñas. Aunque esto no parezca tener mucha importancia, no es así, ya que los manuales podrán contener información excelente, pero si no incita a ser consultado de nada servirá toda esa buena información que contiene.

El formato que presenta cada uno de los manuales es muy diverso y dependerá del fin que persiga y al personal que va dirigido. Algunas recomendaciones para el formato de los manuales son:

- **Numeración de paginas:** Consiste en decidir como se numeraran las hojas y ésta dependerá del contenido y el formato del manual.
- **Composición:** Se refiere a la distribución del texto sobre la pagina. Una buena composición facilita la lectura. Se deben tener en cuenta ciertos aspectos al efectuar la composición del manual.
 - Espaciar renglones y párrafos.
 - Dejar amplios márgenes.
 - Utilizar letras grandes.

- **Encabezado de página:** Es muy importante darle un buen encabezado a la página para que el consultor se interese y sobre todo pueda saber de manera inmediata el contenido de la página consultada.

F) Revisión y aprobación

Se ha preparado el manual administrativo, el siguiente paso en el proceso es la revisión y corrección de las posibles fallas que pudiera contener el manual, cabe destacar que el coordinador del proyecto se debe reunir con todos los analistas involucrados en la elaboración para revisar el material y reducir al mínimo los problemas que se pudieran presentar.

En esta fase el coordinador debe ubicarse bajo ciertas consideraciones al tener las reuniones con los analistas:

1. Revisión justa y objetiva
2. Proporciona críticas constructivas y no atacar en ningún momento el trabajo del analista
3. Hacer una primera revisión detallada y hacer todos los cambios que procedan
4. Revisar y devolver rápidamente el material
5. Evitar imponer ideas y gustos personales en los cambios.

Una vez que el manual ha sido revisado a conciencia con todas las partes involucradas y que se verifico que no hay contradicciones en la información ni traslape de autoridad y responsabilidad, se debe someter a la aprobación.

Las autoridades de la alta dirección de la organización deben dar el visto bueno al manual para que se comience a reproducir y distribuir. La autorización puede hacerse de dos maneras:

1. Que la aprobación aparezca en cada una de las páginas.
2. Que la aprobación aparezca en una hoja por separado al inicio del manual.

G) Distribución y control

Una vez que el manual se elaboró, revisó y aprobó, la siguiente etapa es la distribución. Es muy recomendable hacer juntas con las personas a las que se les distribuirá el manual con el fin de que lo conozcan y entiendan que éste se distribuye y asigna por puesto y no por persona.

Por otro lado se tiene que hacer una buena distribución debido a que el costo que implica la impresión y distribución no debe rebasar el presupuesto inicial, por lo que no se puede distribuir manuales a todo aquel que los solicite, sino únicamente a quien lo necesite con excepción de la dirección superior quien puede tener un juego de todos los manuales.

Después de ser distribuidos es necesario tener un control de las personas a quienes se les ha entregado un ejemplar con el propósito de proporcionarles información permanente y necesaria para que se mantengan actualizados los documentos.

Para efectos de control se debe asignar un número consecutivo a los manuales para saber quien es responsable de cada uno de ellos y evitar que se extravíen o bien estén recorriendo toda la organización. En caso de que el responsable de algún manual deje de prestar sus servicios a la organización debe entregar el manual en su entrevista de despedida y si ésta no existiera, el departamento correspondiente tiene la responsabilidad de recuperarlos para evitar que los manuales salgan de la organización y puedan caer en manos de la competencia, además de evitar costos adicionales de reproducción y distribución.

H) Revisión y actualización

Para fines didácticos podemos considerar a la distribución como la última etapa de la elaboración de los manuales administrativos, sin embargo, en la práctica se contempla mucho trabajo después de la distribución, nos referimos a la actualización del manual.

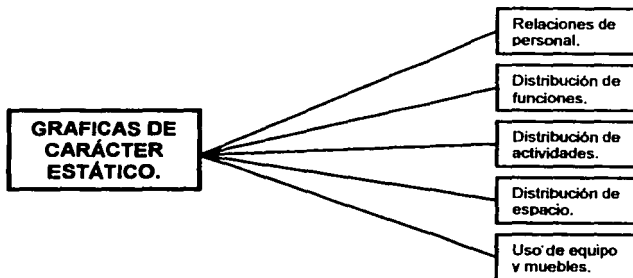
No obstante, es necesario programar revisiones periódicas para mantener la eficiencia de los manuales.

2.8 DIAGRAMAS DE FLUJO

2.8.1 GRAFICAS

En las organizaciones encontramos una serie de documentos de carácter gráfico, cada uno de los cuales nos representa o trata de representar una parte o el todo de la organización.

Dentro de estos documentos gráficos existe una clasificación que los ordena en dos grandes grupos que a continuación estudiaremos a fin de ubicar el lugar que ocupan los diagramas de flujo. Rodríguez (1999).



1. **Relaciones de personal:** Muestran un esquema de las relaciones entre el personal y las actividades. Son representados por los organigramas en todas sus modalidades.
2. **Distribución de funciones:** Son representados por los organigramas con la variante de agregar en ellos las funciones esenciales de cada rubro.
3. **Distribución de actividades:** Analiza la forma en que se agrupan las actividades en las diversas unidades administrativas de la organización.
4. **Distribución de espacio:** Se refiere a los planos de la organización con posibles indicaciones sobre el área de trabajo de cada empleado.
5. **Uso de equipos y muebles:** Analiza el uso que se le da al equipo de oficina.



Todo lo relacionado a este tipo de gráficos se estudiará a continuación.

2.8.2 DEFINICIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

En la elaboración de los manuales administrativos se incluye una etapa que es el diseño de gráficas, en este trabajo se considerará un tipo especial de ellas, que son los diagramas de flujo, también llamados flujogramas o fluxogramas.

Primero se estudiará lo que es un diagrama de flujo, auxiliándose de definiciones de un par de autores con el fin de llegar a una propia.

Para Gómez (1997) un diagrama de flujo es. *"un diagrama que expresa gráficamente las distintas, operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica"*.

Para Kramis (1982) un diagrama de flujo es *"la representación gráfica de los hechos o información relativos al mismo y que suceden durante una serie de acciones u operaciones"*.

Con esto podemos concluir que para el autor de este trabajo un diagrama de flujo es *"la representación gráfica de una serie de actividades en orden cronológico, relativas a una operación"*.

Los diagramas de flujo son de mucha ayuda para las organizaciones ya que, a través de ellos, se puede conocer de manera rápida y clara una serie de cuestiones además de auxiliar al entendimiento de otras, entre las cuales destacan:

1. Ayudan a describir las etapas de un proceso.
2. Dan bases para describir un informe claro y lógico.
3. Captan los pormenores con un mínimo de escritura.
4. Apoya el desarrollo de procedimientos.
5. Sirve de enlace para el personal que eventualmente intervendrá en un proceso.
6. Facilita el entrenamiento de nuevos empleados.

7. Ayudan en las presentaciones ante directivos de la organización.

2.8.3 CLASIFICACIÓN

Existe una gran diversidad de formas de elaborar diagramas de flujo, y dependerá de la organización definir el más conveniente y el que mejor se ajuste a sus necesidades. Rodríguez (1999)

En las siguientes líneas se estudiará la clasificación de los diagramas de flujo, que en la práctica son los más utilizados.

a) **Diagrama de bloques:** Es aquel que representa simbólicamente un procedimiento, basándose en bloques con especificaciones precisas y que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.

En este diagrama se debe escribir dentro del símbolo que se utilizará, el evento que se llevara a cabo.

b) **Diagrama vertical:** Este tipo de diagrama muestra, de una sola unidad administrativa, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Representa una secuencia ordenada de las operaciones de un proceso, con toda la información que se considere necesaria según su finalidad.

c) **Diagrama horizontal:** Muestra las unidades administrativas o los puntos que intervienen para cada operación descrita. Este diagrama divide las áreas de trabajo en columnas. El flujo de las operaciones es horizontal, parte de izquierda y avanza hacia la derecha, identificando cada uno de los documentos que fluyen en el proceso.

d) **Diagrama con siluetas representativas:** Muestra las unidades administrativas, operaciones, además, el equipo que se utilice en cada caso. En este tipo de diagramas se muestra el proceso completo, utilizando para esto siluetas representativas; que puede

ser apreciado de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto y más fácilmente, aún, para personas no familiarizadas. Aparecen operaciones en línea horizontal y vertical, así como la participación de más de una unidad administrativa.

e) **Diagrama arquitectónico:** Sirve para representar, de manera objetiva, el movimiento o flujo de personal, formas materiales, a través del espacio y en las áreas físicas en que se realiza el trabajo, es decir, su propósito es particularmente representativo y se representa en uno o varios planos.

Estos son los tipos más comunes de diagramas de flujo, sin embargo, en la práctica el más utilizado, es el horizontal, debido a su sencillez y fácil entendimiento, además de la relativa facilidad para su elaboración.

Se podría pensar que el diagrama de siluetas es mucho más sencillo de entender, y hasta cierto punto lo es, sin embargo, su principal desventaja estriba en que su elaboración es complicada debido a la utilización de siluetas y dibujos que no cualquiera puede elaborar. Se tendría, en su caso, que auxiliarse de una persona que tenga la habilidad de hacer este tipo de dibujos y que estos puedan describir con exactitud la actividad que se pretende representar.

También se debe considerar desde un principio que clase de diagrama habrá de utilizarse ya que si no se planea debidamente podría aumentar el costo del material elaborado, mismo que en casos extremos tendría que absorber la empresa consultora en caso de ser externa o bien no aprobar un aumento del presupuesto en caso de que quien lo elabora sea un departamento interno de la organización.

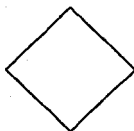
2.8.4 SIMBOLOGÍA

Cuando se han considerado todos los tipos de diagramas de flujo y se ha decidido cual habrá de utilizarse en la organización se procede a su elaboración. Para ello se tienen que conocer los símbolos más comunes que se utilizan en la elaboración de los diagramas de flujo.

Cabe destacar que en este punto se estudiarán únicamente aquellos símbolos que son utilizados con mayor frecuencia, esto no quiere decir que sean únicos y que no existan o no se deba utilizar otra clase de símbolos.



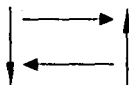
El rectángulo en los diagramas de flujo nos indica una actividad. Dentro de éste se debe incluir una muy breve descripción de la actividad que se está realizando. Siempre, sin excepción, la primera palabra en la redacción del rectángulo debe de ser un verbo.



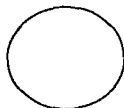
Las decisiones se representan mediante un rombo. Señala un punto en el proceso en donde se debe tomar una decisión entre dos alternativas. La redacción que se incluye en este símbolo debe hacerse, sin excepción, en forma de pregunta y el rumbo que tome el proceso dependerá de la respuesta a la pregunta formulada.



El símbolo de un ovalo señala el inicio o el fin del proceso. Se debe colocar dentro de éste símbolo la etapa del proceso que representa, ya sea inicio o fin.



Las líneas de flujo representan la vía del proceso y conectan un símbolo con otro. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso. Estas flechas de flujo invariablemente, deben ser horizontales o verticales, jamás inclinadas.



El círculo denota un conector que se utiliza para indicar la continuidad dentro del diagrama. Se utiliza cuando el diagrama

abarca dos o más hojas y se tiene que hacer referencia a una actividad anterior o posterior a la que se esta describiendo o cuando una actividad este físicamente lejos y no se desee utilizar una flecha. Cuando se abra un círculo conector, debe haber, por lo menos, otro círculo conector que cierre o continúe el proceso. Se identifican con letras mayúsculas, números arábigos o números romanos.



Este símbolo representa un documento generado por el proceso, es donde se almacena información relativa a él.

Es necesario hacer hincapié en que estos símbolos no son todos los que se utilizan en la elaboración de los diagramas de flujo y que existen muchos más que se utilizan como los cuadros (inspección y/o medición), una D (demora), un triángulo (almacén), etc. Es responsabilidad de cada organización la utilización, y porque no, el diseño de sus propios símbolos según sus necesidades.

2.8.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

En la práctica se cree que la elaboración de los diagramas de flujo, únicamente pueden ser elaborados y utilizados (comprendidos) por los ingenieros, en sus distintas ramas. Esta creencia es incorrecta ya que los administradores, por ejemplo, son capaces de elaborar y entender un diagrama de flujo perfectamente, el secreto esta en practicar constantemente su elaboración para que, de esa forma, se puedan entender lo mejor posible.

Sin lugar a dudas las ventajas que ofrecen los diagramas de flujo son muchas; son una herramienta necesaria que debe tener todo manual bien elaborado. Además de

comprender mejor y mucho más rápido los procesos, nos brindan la oportunidad de atraer la atención de quien lo consulta debido a su carácter gráfico.

Entre otras ventajas encontramos las siguientes:

- Son la manera idónea y concreta de registrar la revisión de un sistema.
- Facilitan la comunicación.
- Descubren las oportunidades de mejora.
- Reduce la cantidad de explicaciones narrativas y condensa su presentación.
- Facilita el establecimiento de los límites de las tareas.
- Suministra algo parecido a una fotografía de las actividades.
- Construye un documento eficiente del testimonio del analista.
- Descubre clientes internos ignorados previamente.

Estas son algunas ventajas que nos ofrecen los diagramas de flujo, algunas de ellas de relevante importancia. Algunas ocasiones se tiene duplicidad de funciones que no agregan, en absoluto, ningún valor al producto o servicio que se ofrece; mediante estas representaciones podemos detectar estas actividades y consecuentemente poder eliminarlas, estableciendo de una manera muy clara los límites en las responsabilidades que tiene cada persona o departamento en una operación determinada.

Se considera que los diagramas de flujo, así como cuentan con una serie de ventajas, también encontramos algunas desventajas que continuación se enlistan.

- Una mala elaboración puede derivar en un documento demasiado confuso.
- La utilización de muchos símbolos para actividades similares, puede confundir al lector.
- El criterio del analista puede llegar a ser subjetivo y no cubrir las necesidades de la organización.

2.8.6 ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Al elaborar nuestros diagramas debemos tomar en consideración una serie de etapas que nos llevaran a cumplir con los objetivos que buscan aquellos.

1. Enlistar las personas o departamentos que intervendrán en el diagrama.
2. Utilizar los símbolos elegidos y definir una secuencia lógica, detallada y completa de los pasos a seguir.
3. Debemos asegurarnos que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos.
4. Verificar que los textos incluidos en los símbolos comiencen con un verbo.
5. Asegurarse que todos los procesos estén incluidos en el diagrama.
6. Probar la validez del diagrama.
7. Iniciar el proceso correspondiente una vez que se reviso y aprobó el diagrama.
8. Identificar cada actividad con el número que le corresponde dentro del proceso correspondiente.

Estas son las etapas que se deben seguir para la elaboración de diagramas de flujo, sin embargo, se ha visto en la práctica que se pueden encimar las etapas, es decir, que no necesariamente debe de terminarse una para poder comenzar la siguiente.

Lo anterior dependerá del tiempo que se tenga para la elaboración de los diagramas de flujo y sobre todo las necesidades de la organización.

CAPÍTULO 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 PROCEDIMIENTOS

3.1.1 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO

Se han visto las bases principales para poder entrar de lleno en este último capítulo, que aterrizará en la elaboración de un manual de procedimientos.

Para empezar veremos el concepto de lo que es un procedimiento así como sus principales características antes de entrar al tema del manual para que, una vez visto lo anteriormente planteado, podamos entender mejor lo que es un manual de procedimientos y la elaboración del mismo.

Tocaremos varios conceptos de procedimientos a fin de llegar a un concepto que ayude en la elaboración de este trabajo:

Castañeda (1998) nos dice que un procedimiento *"es aquel que se aplica principalmente a la manera de hacer algo cuando ese algo comprende más de una operación."*

Kramis (1982) nos dice que un procedimiento es *"la secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema."*

Alvarez (2001) nos dice que un procedimiento *"Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan su trabajo"*.

Gómez (1994) nos dice que un procedimiento *"es una serie de labores conectadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado"*.

Un procedimiento según Testa (1981) *"es la aplicación de un programa siguiendo las orientaciones derivadas de la política existente por medio de una serie de normas específicas, que concretan y programan las políticas"*

Observadas todas estas conceptualizaciones que nos dan diversos autores podemos decir que un procedimiento, para el autor de este trabajo es:

"Una secuencia lógica y ordenada de eventos para llevar a cabo una actividad"

3.1.2 FINALIDAD

Los procedimientos que se usan en las organizaciones, generalmente, son verbales y no están por escrito. La mayoría de las ocasiones, la gente, por falta de información, no se sensibiliza acerca de la importancia de las tareas que realiza y lo desvirtúa de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan en la organización son, en su mayoría, informales y los podemos observar a través de los hábitos y costumbres del personal. Al plasmar un procedimiento por escrito nos aseguramos de dos cosas importantes, la primera evitar duplicidad de funciones y la segunda, permite que el trabajador siga un camino seguro aprobado previamente. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para ir mejorando.

Al ingresar un trabajador a la organización se le da una breve explicación de las tareas que debe de realizar, pero generalmente, la persona encargada de darle esa explicación no le dice como hacer las cosas, que debe de hacer y que no debe de hacer. Esto trae como consecuencia que el trabajador tarde mucho tiempo en adaptarse al trabajo, tiempo en el cual ya ha pasado por regañones y frustraciones.

Ahora, pensemos en que al trabajador recién ingresado se le dé la mencionada explicación, pero además cuente con una guía detallada que le diga como hacer su

trabajo, esto mejorará su adaptación a la organización y obviamente podrá rendir mucho mejor en las labores que se le han encomendado.

Yendo un poco más adentro en la organización, los procedimientos no sólo nos ayudan para hacer tareas cotidianas, también nos auxilian en el caso de una emergencia, un incendio, un asalto, etc., en ocasiones ni siquiera se sabe a donde llamar o en que momento se debe hacerlo, cuando se debe contar con procedimientos tanto como para tareas cotidianas como para emergencias.

Si la gente conociera los procedimientos y estuviese adecuadamente entrenada en ellos, cuando hubiese necesidad sabría exactamente qué hacer y qué no hacer.

Se puede notar que la finalidad de los procedimientos es auxiliar en la ejecución de múltiples tareas a las que se enfrentan día a día o bien en casos de emergencia, además de proporcionar una herramienta eficaz para que los trabajadores recién ingresados a la organización cuenten con una guía que les ayude a involucrarse con mayor rapidez a la dinámica de la organización.

3.1.3 IMPORTANCIA

La importancia de los procedimientos va de la mano con el punto anterior, es decir, que su importancia radica principalmente en su finalidad, en virtud de ser una herramienta que nos ayuda a ejecutar mejor las tareas, adaptar mejor a los empleados de nuevo ingreso entre muchas otras actividades que nos describen los procedimientos.

Algunas organizaciones consideran que es innecesario contar con procedimientos que ayuden a ejecutar las tareas, por múltiples razones: el tamaño de la empresa, la importancia de las tareas, etc., sin embargo se dan cuenta de su importancia hasta que se

presenta una situación de emergencia donde es requerida la presencia de un procedimiento.

Cuando se considera el costo de no tener y se compara con el costo de tener, la evaluación que resulta, en la mayoría de los casos apunta hacia incrementar el costo de no tener un procedimiento que diga como hacer las cosas en un momento determinado.

Es por eso que la importancia de los procedimientos dentro de la organización es fundamental en virtud de que pueden decir lo que debemos de hacer en un caso específico, aún, cuando no este presente la persona encargada de llevar a cabo una tarea determinada.

3.1.4 CARACTERÍSTICAS

Para identificar a un procedimiento se debe tomar en cuenta en las características propias que éste presenta. Es muy importante conocer las características que presentan los procedimientos para no confundirlos con otro tipo de conceptos.

Las características de los procedimientos son:

1. **Completos:** Consideran los distintos elementos de la organización, así como el objetivo que ella persigue.
2. **Coherentes:** Sus pasos son sucesivos, complementarios y tienden a lograr un objetivo.
3. **Estables:** Es importante que no estén cambiando constantemente, sino únicamente por emergencia o evolución de la organización.
4. **Flexibles:** Deben tener la capacidad de poder enfrentar emergencias sin romper su estructura, y así mismo, tener la capacidad de tomar su estructura normal al pasar esa emergencia.

5. **Continuidad:** Las modificaciones sólo se agregan a las que ya han sido establecidas.

Estas son algunas características de lo que son los procedimientos, sin embargo, también los podemos identificar o caracterizar por lo que no son.

1. **Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema.** El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se le conoce como un sistema.
2. **Un procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.** El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
3. **Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa.** Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados.
4. **Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica.** Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto.

Con todos estos aspectos podemos identificar claramente que son los procedimientos, que nos ayudarán en nuestro desempeño diario de la organización.

Dentro de éstas características cabe señalar que la naturaleza del procedimiento se encuentra apoyada en la tendencia humana a seguir la línea del menor esfuerzo, lo cual se logra estableciendo las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos de trabajo.

3.1.5 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El objetivo fundamental de todo procedimiento es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones innecesarias con el fin de reducir los costos y eficientar las operaciones.

Aunque estos sean los objetivos básicos que persiguen los procedimientos, encontramos otros objetivos secundarios, pero de una importancia muy relevante para este estudio.

1. Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
2. Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
3. Eliminar transportes innecesarios o reducirlos a mínimo para ahorrar tiempo.
4. Eliminar las demoras con el mismo fin de ahorrar tiempo.
5. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
6. Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los "cuellos de botella".

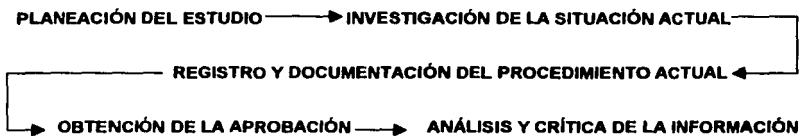
Para poder llevar a cabo un estudio profundo y serio de un procedimiento es necesario tener muy claros estos objetivos y no desviar la atención en otros rubros que únicamente retrasaran y aumentarían al costo del estudio.

Es necesario que al inicio del estudio los analistas fijen sus propios objetivos que quizá no concuerden del todo con los expuestos anteriormente, sin embargo, se debe tomar como una buena base de partida hacia lograr que los objetivos sean coherente y sobre todo que no varíen entre un estudio y otro, ya que esto nos podría acarrear problemas de continuidad en el estudio de los procedimientos dentro de la organización.

3.1.6 METODOLOGÍA PARA SU ELABORACIÓN

Para llevar a cabo el estudio de un procedimiento, al igual que en cualquier clase de estudio, es necesario contar con una metodología que nos lleve a lograr mejores resultados en nuestro estudio.

A continuación se estudiará la metodología que más se utiliza en la elaboración de los manuales de procedimientos. Es necesario señalar que esta metodología no es rígida ya que depende del analista que lleve a cabo el trabajo determinar los pasos a seguir en su estudio, sin embargo, la siguiente metodología es sólo una guía que por ningún motivo tiene el carácter de única.



Fuente: Gómez 1997.

> PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

Por principio de cuentas, se deben definir perfectamente el problema que se presenta. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo.

- **Definición del objetivo del estudio.**

En esta fase se debe precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo del estudio, con el fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

- **Formulación del inventario de procedimientos.**

Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifique y tipifiquen los procedimientos que afecten los tramites y servicios de la organización, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de estudio. Para el analista es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya los que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

- **Formulación del plan de trabajo.**

Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista debe formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implantación del manual de procedimientos. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio, el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

Por otro lado, se pretende mostrar con quién, como y cuándo deben desarrollarse las diferentes actividades que componen el plan. El programa de trabajo es la incorporación de tiempos estimados de realización de cada una de las actividades que componen el plan, e indica las fechas de iniciación y terminación de cada una de ellas.

➤ INVESTIGACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL

Esta etapa trata de ubicar el procedimiento en una visión actual, tal y como se desarrolla en la actualidad, para lo cual se divide en varias etapas para su estudio:

- a) Recopilación de la información.
 - b) Registro y documentación del procedimiento actual.
 - c) Obtención de la aprobación correspondiente.
- **Recopilación de la información.**

Consiste en obtener una descripción lo más detallada posible de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas. En esta parte del trabajo el analista debe permanecer muy alerta para recabar cualquier tipo de información que considere de importancia para el estudio y desechar toda aquella que considere innecesaria.

La recopilación de la información se auxilia de dos métodos o técnicas principales que es la investigación documental y la observación directa y dependerá del tipo de información que se requiera obtener para seleccionar el tipo de método que habrá de seguirse para obtenerla.

- **Fuentes de información.**

Para obtener la información que requiere el analista se deben recurrir a las fuentes de información disponibles dentro de la organización. Nos referimos a tres fuentes, principalmente, que se pueden consultar.

1. **Los archivos de la institución.** Son los bancos de información oficial de la organización y en ellos es posible obtener en mayor o menor grado información sobre procedimientos de trabajo.
2. **Los funcionarios y los empleados.** Las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que son ellos quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.
3. **Las áreas de trabajo.** Lo recomendable es observar la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos.

➤ REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación es de exigencia general. Además el registro debe hacerse de tal modo que cualquier persona pueda entenderlos.

Una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

Como último paso en el proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentará a sus usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

➤ OBTENCIÓN DE LA APROBACIÓN CORRESPONDIENTE

Una vez documentado el procedimiento actual se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

➤ ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN

Cuando se ha concluido con la fase de investigación de la situación actual, se tiene que hacer un examen crítico, aplicando el análisis y el diagnóstico.

- **Análisis**

Consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace. El análisis no es trabajo de una sola persona; cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial.

- **Diagnóstico**

La finalidad del diagnóstico resultante del análisis y crítica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento; deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento. Además es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados y/o usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

El trabajo del analista en esta etapa es proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase del análisis. El diagnóstico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios responsables las condiciones de operación y las prácticas inadecuadas;

las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamentan los cambios.

3.2 CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se han tocado las bases principales encaminadas a tomar éste tema, que es el principal de éste trabajo, el manual de procedimientos. Antes de entrar a la descripción de éste manual debemos entender el concepto de ésta herramienta administrativa, se expondrá el concepto que diferentes autores nos plantean para poder llegar a un concepto propio.

Alvarez (2001) nos dice que *"es una guía que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Se debe contestar a la pregunta "¿cómo se hace?" para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización."*

Gómez (1997) nos dice que *"los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de objetivos y el desarrollo de las funciones."*

Kellog (citado en Gómez 1994) nos dice que *"el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal."*

Tomando en cuenta los conceptos que proporcionan los autores antes citados se considera que el manual de procedimientos es:

"Un documento de la organización formal donde plasma por escrito y sin deformaciones las funciones específicas que se deben realizar dentro de aquella para lograr los objetivos planteados."

Cabe mencionar que los conceptos no deben ser necesariamente rígidos y no debemos de adaptarnos totalmente a uno de ellos, se debe tomar el o los que mejor se adapten a la organización a fin de cumplir con lo que ella persigue.

En el presente trabajo se han planteado los conceptos de diferentes autores acerca de distintos temas con el único fin de poder determinar un concepto propio que nos ayude a comprender mejor el tema expuesto, esto no significa que los conceptos de los autores no sean completos o faltos de información, sólo se trata de clarificar en algunos casos conceptos un poco confusos y difíciles de entender.

3.3 OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al igual que los manuales administrativos cuentan con objetivos específicos, el manual de procedimientos, a su vez, también cuenta con una serie de objetivos que tiene que cumplir para justificar su existencia.

Algunos de sus objetivos son:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
2. Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
3. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.
4. Concientizar a los empleados y a sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente.
5. Reducir costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

6. Apoyar la realización del quehacer diario de la organización.

3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En las organizaciones es necesario contar con una herramienta que nos oriente acerca de cómo hacer las actividades, quien interviene en ellas, etc. Los manuales de procedimientos brindan esa oportunidad, proporcionan una serie de ventajas que auxilian en la ejecución de las tareas. Aunque los mencionados manuales tienen ventajas significativas también encontramos algunas desventajas que se tienen que considerar y en la medida de lo posible disminuir.

A continuación mencionaremos algunas ventajas y desventajas que presentan los manuales de procedimientos.

Las ventajas que presentan son:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Información de actividades.
4. Adiestramiento de nuevo personal.
5. Guía del trabajo a ejecutar.
6. Mayor flexibilidad en la distribución del personal.

7. Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía.
8. Sientan bases para la resolución de situaciones similares.
9. Revisión constante y mejoramiento de los procedimientos.

Estas ventajas proporcionan una serie de lineamientos provechosos como el determinar las funciones que se están efectuando y no agregan valor al proceso, de igual forma se pueden descubrir actividades que son necesarias en las operaciones y que no se están haciendo. Todo esto repercute en un mayor costo y una elevación de los gastos que podemos disminuir, eficientando las operaciones, efectuándolas en menor tiempo y a menor costo.

Si bien son evidentes las ventajas cuantitativas que presentan los manuales de procedimientos, las ventajas cualitativas no son de menor relevancia, permitiendo tener una guía de las actividades que deben de realizar los trabajadores pertenecientes a la organización y concede la posibilidad de adiestrar a nuevos empleados de una mejor manera, además de evitar controversias e incoherencias en las operaciones que pudieran causar problemas entre los miembros de la organización.

Siguiendo con el análisis de este punto se enlistan algunas desventajas que presentan los manuales de procedimientos:

1. Un manual mal escrito o con definiciones incoherentes o erróneas es más inconveniente que la falta del mismo.
2. Pueden no ser utilizados por el personal al que va dirigido.
3. Una falta de actualización puede causar que el manual se vuelva ineficiente.

Aunque es mucho menor el número de desventajas en relación con las ventajas antes presentadas, no disminuye la importancia y la atención que debemos poner en ellas a fin de elaborar un manual que realmente contribuya a eficientar las operaciones.

Se debe poner atención especial, en su elaboración, en la forma de redactar ya que se puede obtener un documento confuso y difícil de comprender en lugar de tener una guía fácil y práctica tendiente a proporcionar facilidades en la ejecución de las tareas.

3.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido de un manual de procedimientos suele variar de uno a otro. No existe una uniformidad ni una forma única que indique que es lo que debe contener el manual de procedimientos. Sin embargo, si hay algunas secciones que en la mayoría de los manuales aparecen.

Cabe destacar que esta no intenta ser una guía única de elaboración, sólo se describirán algunas secciones que son comunes en la mayoría de los manuales.

1. Texto:

- a) **Introducción:** En esta parte se intenta dar una breve explicación de la función del manual y en algunas ocasiones una explicación de cómo usar el manual.
- b) **Objetivo del manual:** Es el fin que se persigue con la elaboración del manual.
- c) **Redacción y contenido:** El manual requiere que las instrucciones que contiene se expresen en palabras. Estas deben describir el procedimiento, enumerando en orden cronológico las actividades que lo componen, en que consiste cada una de ellas, etc. Es conveniente señalar quien es el responsable de llevar a cabo el procedimiento así como los objetivos que persigue además de las políticas que aplican en él.

2. Diagramas

- a) Organigrama: Es la representación gráfica de la organización, donde se muestran los niveles jerárquicos, la relación de autoridad y responsabilidad, etc. El tipo de organigrama que adopte cada organización, estará en función de sus necesidades particulares.

- b) Diagramas de flujo: Este tema se tocó ampliamente en el capítulo dos del presente estudio, sin embargo, no es por demás decir que su utilización e inclusión en los manuales de procedimientos ayuda a entender mucho mejor la terminología administrativa. La confusión se manifiesta no sólo porque se usan distintos términos para un mismo contenido, sino que, en ocasiones, un mismo término puede tener dos contextos distintos. En conclusión los diagrama de flujo nos dan la oportunidad de conocer la administración desde otro punto de vista, el gráfico.

3. Las formas

- a) Por lo general prediseñadas y planeadas: Es conveniente incluir en el manual todas las formas que habrán de emplearse en el procedimiento que se describe.

- b) Instructivo de las formas: Consiste en una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenarlas.

El empleo en mayor o menor grado de la descripción sobre el contenido variará dependiendo del tipo de procedimiento, del personal al que va dirigido y sobre todo del criterio y de la experiencia propia del analista y su grupo encargado de elaborar el manual de procedimientos.

Es importante señalar que muchos analistas prefieren utilizar el texto sobre los diagramas o las formas, argumentando que, en éstas últimas técnicas, no es posible plasmar claramente la explicación sobre un procedimiento y sobre todo no es posible señalar los objetivos, políticas y responsabilidades que implica cada procedimiento.

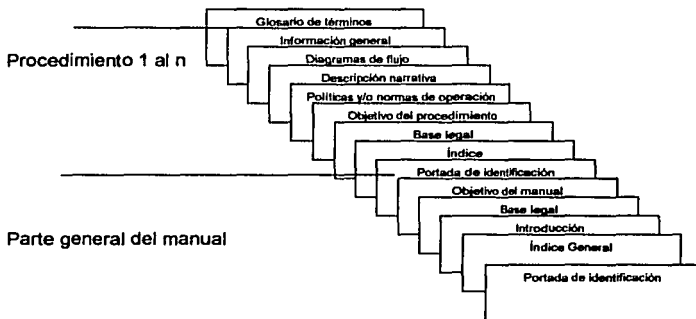
El autor de éste trabajo no comparte ésta opinión ya que, sobre todo en un diagrama, si es posible reflejar los conceptos antes mencionados, sólo hay que adaptarlo de tal forma que no deje dudas sobre el objetivo y las responsabilidades que implica el procedimiento descrito. Esto es muy valido ya que como se dijo en el capítulo anterior no existe una forma única de elaborar los diagramas de flujo, sino que cada organización debe adaptarlos a sus necesidades.

3.6 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Con el fin de no repetir la información que se reviso en el capítulo dos de este trabajo donde se tocó la elaboración de los manuales administrativos, a continuación se revisará únicamente la estructura de un manual de procedimientos ya que el proceso de elaboración es muy similar al de los demás manuales administrativos.

Para la elaboración del manual de procedimientos no existe un formato único que nos muestre la forma de elaborarlo, sin embargo, si se puede dar una guía que pueda mostrar y facilitar su elaboración. La siguiente figura muestra la estructura que generalmente presentan los manuales.

Anexos



Por principio encontramos la **portada de identificación** la cual se deja al libre albedrío de quien la elabora aunque es conveniente señalar que esta portada debe ser lo más atractiva posible a fin de conminar al lector a adentrarse en el manual de procedimientos. Dicha portada debe contener, por lo menos, el nombre y en su caso el logotipo de la empresa además de señalar hacia quien va dirigido, si es a un área, a un departamento o a toda la organización, así el consultor podrá darse una idea de manera rápida del contenido del manual.

El siguiente paso en la elaboración del manual es hacer **el índice** que es la relación de los capítulos que estructuran el documento.

Existe un índice general donde se muestran todos los procedimientos que se incluyen en el documento. Dentro de cada procedimiento existe un índice y en ocasiones existe un índice más, dentro del instructivo del procedimiento. El formato de cada uno de estos índices dependerá de la persona que los elabora.

Es conveniente que se realice el índice tratando de dejar muy claro, de manera concisa el contenido de cada uno de los capítulos, para que de una sola vista, el lector pueda darse cuenta del contenido del manual de procedimientos.

Terminado el índice se procede a la elaboración de **la introducción** en la cual se debe exponer al lector los antecedentes, los motivos y propósitos del documento así como su contenido.

La redacción de esta parte del manual de procedimientos es fundamental ya que de ella depende, en gran parte, captar la atención del lector. Se debe poner mucha atención en la información que se está dando y la forma en que se hace, ya que ésta debe ser lo más clara y comprensible posible además de no ser muy extensa que pueda aburrir al lector, ni demasiado corta que no pueda cumplir con su función.

La introducción es la carta de presentación del documento y por tal motivo debe dar una buena impresión y despertar el interés de quien la consulta a revisar parte o la totalidad del documento. Al final de la introducción se recomienda incluir un mensaje de la más alta autoridad del área en donde se elaboró el manual de procedimientos.

El siguiente paso en la elaboración del documento es proporcionar la base legal que sustenta al mismo, el marco jurídico – administrativo que conforman esa base legal. Esta serie de ordenamientos pueden ser de carácter externo o bien de carácter interno, y deben seguir un orden jerárquico al momento de mencionarlos.

1. Leyes
2. Reglamentos
3. Decretos
4. Acuerdos
5. Circulares y/u oficios
6. Documentos normativo – administrativo

A continuación se deben establecer **los objetivos** que son la directriz que se ha de seguir en el desarrollo del manual de procedimientos.

El establecimiento del objetivo debe especificar claramente la finalidad del documento en una forma clara, concisa y directa, sobre todo tratar que esos objetivos sean realmente alcanzables. En cuanto al carácter técnico en la elaboración de los objetivos, estos deben iniciar con un verbo en tiempo infinitivo, la redacción no debe ir más allá de doce renglones y evitar al máximo el uso de adjetivos así como el de subrayar conceptos.

Cada uno de los pasos a seguir en la elaboración del manual de procedimientos que se han descrito en esta parte del trabajo, son afines tanto para la parte general del documento como para la parte de los procedimientos del mismo y la elaboración es muy parecida en ambas partes. Los pasos que a continuación se describen son exclusivos de la parte donde se describen los procedimientos del manual.

El primero de los pasos, propios de los procedimientos, es establecer **las políticas o normas de operación** que son aquellas que señalan las alternativas que se pueden presentar en la operación de los procedimientos, además señala los límites y la flexibilidad que puede tener un procedimiento, es decir, proporcionan el marco de operación del personal involucrado.

Estas políticas deben desarrollarse de la forma más clara posible para evitar confusiones que pudieran causar conflictos entre el personal, aunado a esto, también se evitará que se este consultando constantemente a niveles superiores sobre el contenido y aplicación de la norma o política.

Enseguida viene la parte medular del proceso que es la **descripción narrativa del procedimiento** donde se definirán las actividades que se tengan que realizar en aquel.

El procedimiento se debe describir anotando en orden cronológico las actividades, estableciendo en que consiste cada una, quien ordena llevarla a cabo, como, donde y cuando y para que ha de ejecutarse. Cuando esta descripción abarque más de una unidad administrativa se debe especificar claramente la responsabilidad que cada una de ellas tiene dentro del proceso.

La tan mencionada descripción debe anotarse, de preferencia, en formatos diseñados especialmente para esta función. La siguiente es una opción de formato que se puede utilizar para describir el procedimiento.

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN		DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA		REFERENCIA		HOJA
1				
SISTEMA				
ACTIVIDAD		4		5
2				
ELABORO		VIGENCIA 7		
6		DIA	MES	AÑO
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMITVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HORAS-HOMBRE	
Núm			ACTIVIDAD	ACUMULADA
8	9	10	12	13

A continuación se describirá cada una de las partes que componen éste formato:

1. Se indica la unidad administrativa responsable del procedimiento.
2. Denota el conjunto de procedimientos al que pertenece, en su caso.

3. Indica el nombre de la operación que se realiza.
4. Se indica si el procedimiento descrito pertenece a otro procedimiento.
5. Se anota el número progresivo de la hoja.
6. Se refiere a la persona que elaboro el procedimiento descrito.
7. Indica el tiempo de validez del procedimiento.
8. Se anota el número progresivo de la actividad.
9. Denota el área que interviene en la actividad.
10. La descripción de la actividad debe comenzar con un verbo en presente y su redacción será con frases breves y sencillas que faciliten su comprensión.
11. Es el trabajo que realiza una persona en el periodo de una hora.
12. Se anota el tiempo que tarda una persona en realizar una actividad.
13. Denota el tiempo acumulado en horas.

Posteriormente se elaboran los diagramas de flujo y por último información general respecto del procedimiento que se esta describiendo.

Una vez descrito todos y cada uno de los procedimientos se sugiere utilizar un glosario de términos donde se incluyan aquellos que el analista considere demasiado técnicos y difíciles de comprender.

Esta es la forma en que se puede elaborar un manual de procedimientos, cabe destacar, que esta no es una guía única que tenga que seguirse al pie de la letra, sólo se trata de

presentar una opción en la elaboración de un manual de procedimientos, cada analista deberá de ajustarse a los requerimientos y necesidades que le exija la organización que los contrate para llevar a cabo esta labor.

CASO PRÁCTICO

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La historia del negocio comienza en 1973 cuando el actual dueño y gerente general de éste viene a México proveniente del Estado de Hidalgo a terminar de estudiar la secundaria y a estudiar su bachillerato.

En 1974 realiza su examen de admisión al Instituto Politécnico Nacional, en el cual no fue aprobado. Una amiga de su tía, con la cual se hospedaba, estudiaba en ese entonces en la vocacional No. 5 y ella tenía buenas relaciones allí dentro, se le pidió ayuda para que él pudiera ingresar, cosa que un mes más tarde se daría.

El padre de la chica que se menciona tenía un taller de reparación de bocinas en el cual se le dio la oportunidad de trabajar al actual dueño del negocio en estudio. Durante cuatro años se desempeñó como reparador de bocinas, tiempo en el cual terminó su bachillerato y entró a la Escuela Superior de Contaduría y Administración.

En 1977 renuncia al taller para buscar nuevos horizontes y encuentra trabajo como ayudante de cocinero en el restaurante del aeropuerto internacional de la ciudad de México, donde se prepara la comida que se sirve en los aviones. Durante 1978 estudio por las mañanas y trabajo por las tardes. Para 1979 abandona la escuela y se dedica de lleno al restaurante, donde llega al puesto de ayudante del Cheff.

En ese mismo año deja el restaurante y se le presenta la disyuntiva de estudiar cocina internacional o regresar al negocio de las bocinas. Decide ir por el camino de las bocinas y regresa a pedir empleo a su antiguo trabajo en el taller, el cual estaba a punto de irse a la quiebra. Le solicita al entonces encargado del negocio, que era un sobrino del antiguo dueño, que lo deje trabajar en el taller y que dividirían en porcentajes las ganancias que se generaran.

En 1980 le asignan el cargo de responsable del taller al hombre en cuestión, ya que lo había levantado de una quiebra inminente. Durante ese año el negocio fue prospero y comenzó a crecer. Sin embargo, en 1981, el dueño del taller envía a una persona a controlar la administración del negocio.

En ese mismo año, en marzo, renuncia al taller por tener diferencias personales con la persona que habían enviado a administrar el negocio, que cabe decir, estaba en plena abundancia. En abril de 1981 busca a uno de sus principales clientes para plantearle la idea de iniciar un negocio juntos, y aunque el no contará con capital, aportaría toda su experiencia en el negocio de las bocinas. Negocio que se dedicaría a la compraventa de componentes para altavoces. En mayo de ese mismo año se concreta esta propuesta y comienza a funcionar el negocio hasta 1986.

En agosto de ese año se rompe la sociedad por desconfianzas mutuas en el manejo del dinero y nuestro personaje busca un local donde instalar su propio negocio, el cual iniciaría con mercancía extraída de la sociedad que se había disuelto. Al estar buscando, encuentra un local en la calle de Mesones 16 en la colonia Centro en la delegación Cuauhtemoc, estando este en pésimas condiciones físicas, aunque con la ventaja de contar con una línea telefónica instalada.

Comenzó a acondicionar el local arreglando los techos, restaurando las paredes, poniendo pintura, instalando anaqueles y mostradores, etc. Durante este tiempo de acondicionamiento, todavía en 1986, buscó a proveedores que le pudieran dar mercancía a crédito para después empezar a desplazarse y buscar clientes.

Cuando empezó a funcionar su negocio se encontró que su principal y más fuerte competencia era el taller que había rescatado en 1980, dedicado entonces a la compraventa de componentes para altavoces, mismo giro que el negocio objeto de este estudio. Le comenzó a ganar terreno en el mercado tanto local como foráneo haciéndose de un prestigio dentro de su ramo.

Empezó a crecer y a abrir nuevos locales o tiendas y a la fecha cuenta con tres tiendas, la primera dedicada a las ventas al mayoreo, la segunda dedicada a las ventas al menudeo y la tercera y última a las ventas foráneas.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la organización en estudio, dedicada a la compraventa de componentes para altavoces, atraviesa por un momento difícil debido a que durante su proceso de crecimiento no se le dio la atención necesaria a la administración del negocio y sobre todo no se fueron definiendo las funciones que realizarían cada una de las personas que allí trabajan.

En este tipo de negocio, se tiene que estar muy alerta a la aparición de nuevos productos en el mercado, más aún con la apertura comercial que vive nuestro país, y con esto, la organización se tiene que estar adaptando constantemente a los cambios que sufre el mercado, es decir, debe aprovechar primero, antes que nadie los productos nuevos para poder abarcar, cada vez, más mercado.

Tocando el tema del mercado, se puede decir que la posición que ocupa esta organización es buena y que, no obstante, la falta de una administración eficiente, ha logrado sortear las crisis que ha enfrentado México en los últimos años. Como se vio en los antecedentes, ésta organización lleva alrededor de quince años en el mercado y ha visto como algunos de sus principales competidores no ha logrado evitar la quiebra de sus negocios en las situaciones difíciles que han experimentado, es por eso que su posición en el mercado se puede decir que es importante.

Por otro lado, en el afán de buscar el crecimiento, en el afán de lograr mayores utilidades, de buscar nuevos clientes, se ha descuidado, casi por completo, el elemento administrativo, como se dijo anteriormente. Esto ha traído consigo una serie de problemas que en la actualidad no se han podido resolver. La problemática que se presenta no es exclusiva de una sola área, ya que, por el tamaño de la organización, muchas veces, una sola persona lleva a cabo funciones de dos o más áreas.

En este marco, podemos decir que la falta de administración abarca varias áreas de la organización, que el engranaje necesario para que marche correctamente aquella, está desenchufado, y que hace falta una herramienta que pueda corregir esta situación anómala que se explicará a continuación.

El desajuste comienza desde el área de ventas, ya que a este departamento no se le exige que lleve y entregue una estadística de los productos con mayor demanda en el mercado, esto trae como consecuencia que el encargado de efectuar las compras no sepa a ciencia cierta que productos adquirir y esto a su vez provoca que no exista un programa de compra a proveedores.

El departamento de crédito y cobranza, también esta involucrado en el problema ya que, debido al sistema que utiliza actualmente, la recuperación de la cartera es muy lenta, lo cual detiene un poco el proceso de compra. Ventas exige producto para desplazar, el cual no se tiene debido a que compras se ve detenido por la falta de dinero.

Otro problema originado por la falta de un control sobre los productos que se venden es que compras adquiera productos al "tanteo", es decir, de manera empírica, y esto trae como consecuencia que los productos comprados no sean los que realmente requiere ventas para desplazar en el mercado ocasionando que estos productos se desplacen muy lentamente, dejando en el almacén un producto que esta ocupando un espacio físico, el cual trae un costo adicional de almacenaje a la organización.

Con todo esto, el problema principal es la falta de comunicación y de información entre los departamentos de la organización, la cual es provocada por una falta de definición de las actividades que se tienen que realizar en esos departamentos, y la falta de un límite de autoridad y responsabilidad entre cada una de las áreas de la organización.

Este problema se pretende atacar con la elaboración de un manual de procedimientos donde se plasmen por escrito, las funciones que tiene que llevar a cabo cada

departamento y la interrelación que tiene con otros, para poder lograr el engranaje del que se había hablado anteriormente.

PROPUESTA

Atendiendo a la problemática que se presenta en la organización, se propone la elaboración un manual de procedimientos, que ordene las funciones de cada una de las áreas donde se presentan los problemas más fuertes logrando una mayor fluidez en la comunicación de la información.

Quizá, por el tamaño de la organización, sea difícil determinar las funciones de una persona en una sola área ya que ella puede efectuar actividades de dos o más áreas. En este tipo de organizaciones es muy difícil asignar a una persona para que se encargue única y exclusivamente de un área, ya que no se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo esta estructura.

No obstante, este manual de procedimientos pretende organizar las actividades de las diferentes áreas, establecer políticas así como delimitar los límites de autoridad y responsabilidad de las áreas que conforman a la organización.

Las actividades que se pretenden realizar en este estudio son las siguientes:

1. Aplicación de un cuestionario para que el propio trabajador describa las funciones que lleva a cabo cotidianamente y las que pueden llegar a realizar esporádicamente.
2. Con base en la información obtenida , elaborar el organigrama de la organización.
3. Determinar el objetivo del procedimiento.
4. Determinar las políticas que se aplicaran en los procedimientos..

5. Llenar los formatos con la descripción narrativa del procedimiento.

6. Elaborar los diagramas de flujo de esos procedimientos.

7. Conformar todo lo anterior en un documento, esto es, el manual de procedimientos.

ELECTRÓNICA CHAY

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRIGIDO A LAS ÁREAS DE:

- 1) COMPRAS
- 2) VENTAS
- 3) CRÉDITO Y COBRANZA
- 4) ALMACÉN

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DEL MANUAL	2
ALCANCES DEL MANUAL	2
POLÍTICAS DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2
ORGANIGRAMA	3
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	4
PROCEDIMIENTO DE VENTAS	10
PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	18
PROCEDIMIENTO DE ALMACÉN	26
GLOSARIO DE TERMINOS	31
ANEXOS	33

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****INTRODUCCIÓN**

El manual de procedimientos es una herramienta que nos ayuda a entender las actividades y responsabilidades de las distintas áreas de la empresa.

Este estudio pretende determinar las actividades de algunas de las áreas de la empresa, mas no especificar las funciones de las personas encargadas de hacer las actividades.

Las áreas que se tomarán en cuenta para la elaboración de éste manual de procedimientos y en las cuales se definirán los pasos que se tienen que seguir para realizar sus principales actividades son:

1. Compras
2. Ventas
3. Crédito y cobranza
4. Almacén

Se describirán los pasos a seguir en las diferentes actividades, para complementarlos con diagramas de flujo que ayuden a entender mejor las actividades que se describirán.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO, ALCANCES Y POLÍTICAS DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN****OBJETIVO:**

Establecer los pasos a seguir para cumplir con las principales funciones de las áreas de compras, ventas, crédito y cobranza y almacén, con el fin de delimitar responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones.

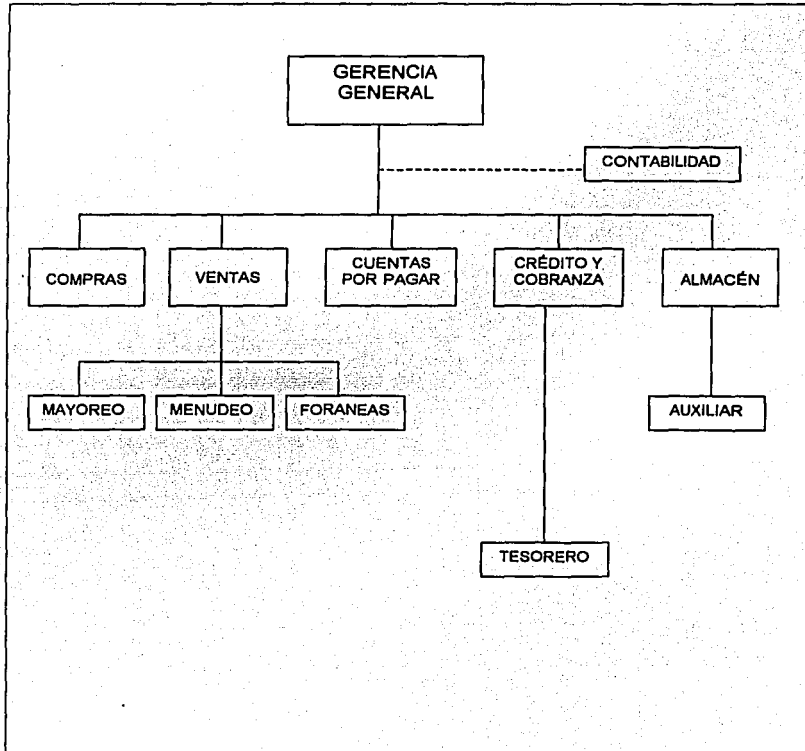
ALCANCES:

El presente documento debe ser entregado a los representantes de las áreas involucradas en éste manual y podrá ser consultado por todos los miembros de las mismas, sin que esto signifique que se tenga que entregar un ejemplar a cada uno de ellos.

Este manual de procedimientos pretende abarcar, únicamente, aquellas áreas que presentan mayor conflicto, estableciendo los pasos a seguir para cumplir con sus funciones.

POLÍTICAS:

1. La revisión de este manual se deberá efectuar, por lo menos, dos veces al año.
2. Para su revisión, deberán estar presentes, además de la gerencia general, los representantes de las áreas involucradas.
3. Las revisiones extraordinarias deberán ser aprobadas por la gerencia general.

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****ORGANIGRAMA**

**ELECTRÓNICA
CHAY**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS****OBJETIVO:**

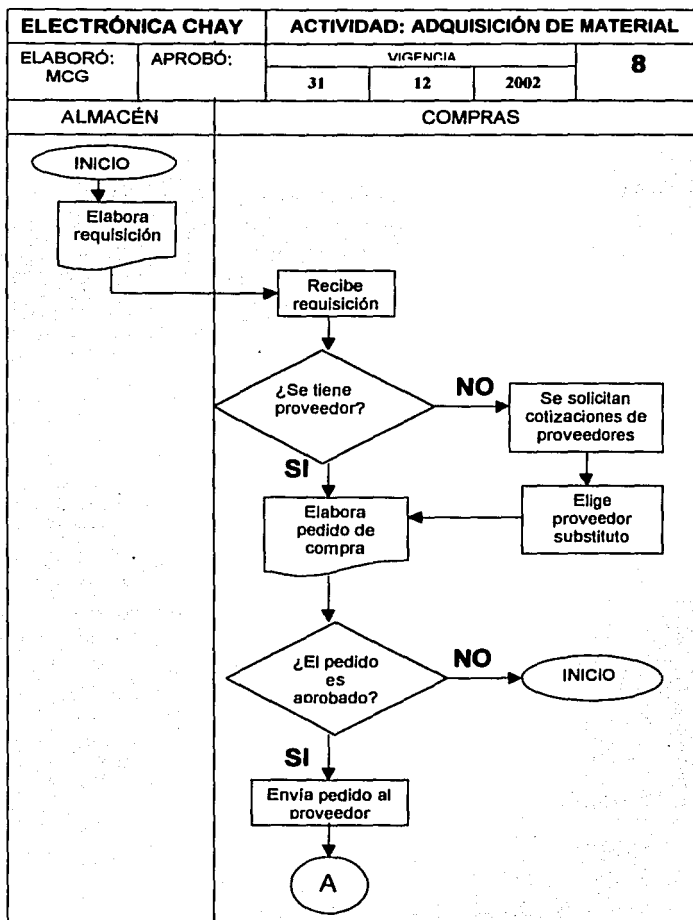
Definir los pasos a seguir en el proceso de compras.

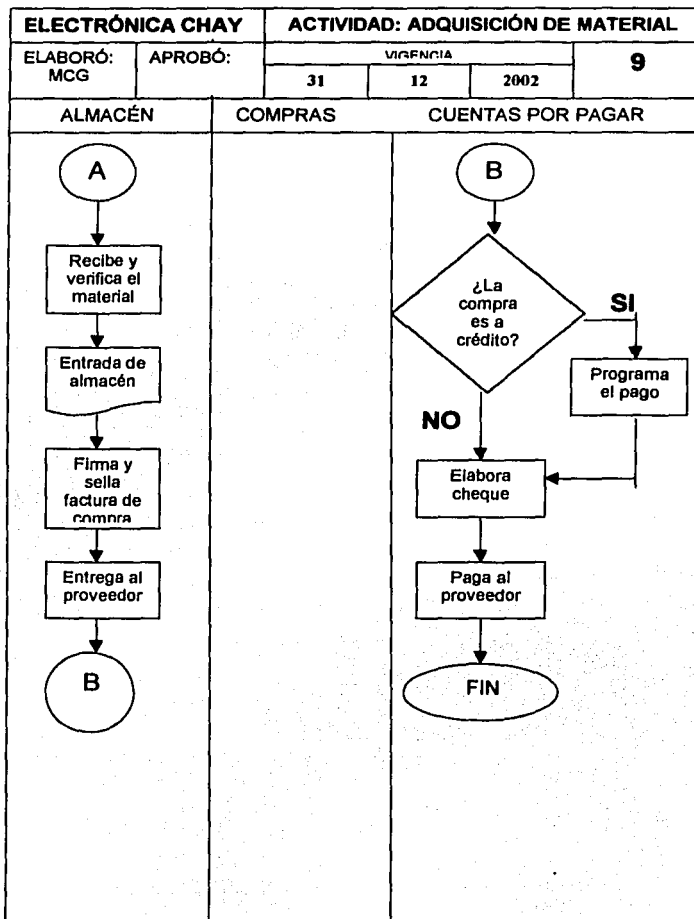
POLÍTICAS:

1. Todos los pedidos deben ser autorizados por la gerencia general.
2. La revisión de facturas será los viernes de 16:00 a 18:00 hrs.

ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		COMPRAS		REFERENCIA
ACTIVIDAD		ADQUISICIÓN DE MATERIAL		6
ELABORÓ		APROBÓ		VIGENCIA
MCG		DÍA	MES	AÑO
		31	12	2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	ALMACÉN	ELABORA REQUISICIÓN DE MATERIAL: Se elabora cuando el producto llegue a la existencia mínima establecida por el almacén.		
2	COMPRAS	RECIBE REQUISICIÓN DE MATERIAL:		
2.1		Verifica que se tenga proveedor para surtir el material.		
2.2		Si se cuenta con el proveedor, se elabora pedido de compra.		
2.3		Si no se tiene proveedor, se buscan proveedores sustitutos.		
2.4		Se solicitan cotizaciones de por lo menos tres posibles proveedores.		
2.5		Se realiza evaluación de las diferentes cotizaciones y se decide a quien se le solicitará el material.		
3	COMPRAS	ELABORA EL PEDIDO DE COMPRA:		
3.1		Se somete a revisión la orden de pedido con la gerencia general si es rechazado se cancela y se inicia el proceso, si es aceptado continúa el proceso.		
3.2		El encargado de hacer la compra debe hacer llegar el pedido al proveedor ó entregarlo directamente.		
4	ALMACÉN	RECIBE Y VERIFICA EL MATERIAL:		
4.1		El encargado de almacén debe verificar físicamente el material que se solicitó, cotejando el producto que el proveedor ésta entregando con la orden de pedido de compra.		

ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		COMPRAS	REFERENCIA	
ACTIVIDAD		ADQUISICIÓN DE MATERIAL	7	
ELABORÓ		APROBÓ	VIGENCIA	
MCG			DÍA	MES
			31	12
			AÑO	
			2002	
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
4.2		Se elabora entrada de almacén por el material entregado, anotando en la etiqueta del producto el número de unidades que están ingresando.		
4.3		Anexa a la factura original el pedido y la copia de la entrada de almacén.		
5	ALMACÉN	FIRMA Y SELLA ORIGINAL Y COPIA DE LA FACTURA DE COMPRA: Verificado el material, el encargado de almacén firma y sella de recibido la factura de compra y la entrega al proveedor para que sea pagada en caso de compras al contado o bien sea ingresada a revisión en caso de compras a crédito.		
6	CTAS X PAG	RECIBE FACTURA DE COMPRA:		
6.1		En compras al contado, elabora cheque nominativo a nombre del proveedor, el cual debe firmar de recibido en la póliza cheque correspondiente.		
6.2		Programa el pago cuando la compra sea a crédito. El día que corresponda hacer el pago elabora cheque nominativo a nombre del proveedor, el cual debe firmar de recibido en la póliza cheque correspondiente.		
6.3		Entrega a contabilidad la factura original en la cual se anexa el pedido de compra y la entrada de almacén.		





**ELECTRÓNICA
CHAY**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE VENTAS

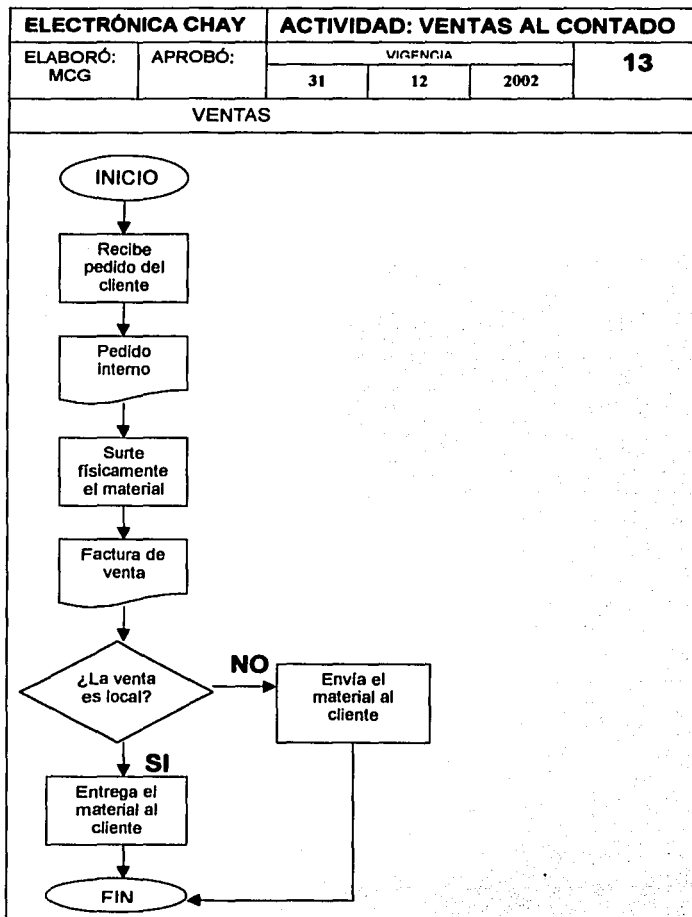
**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS****OBJETIVO:**

Definir los pasos a seguir en el proceso de venta.

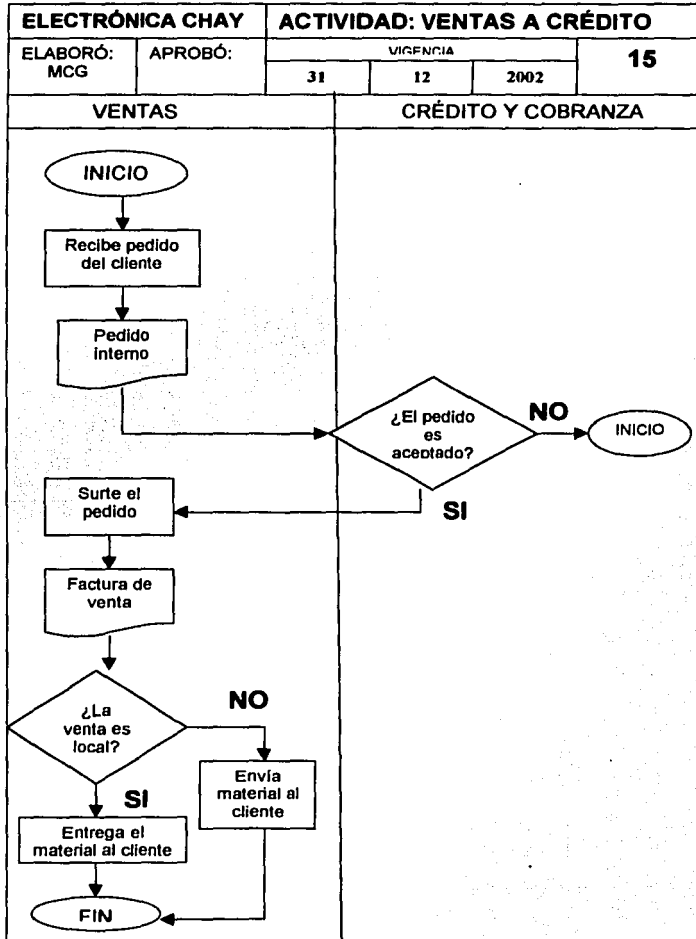
POLÍTICAS:

1. El envío foráneo se realizará por flete por pagar.
2. El cliente debe revisar su material ya que no se aceptan devoluciones de mercancía una vez que ésta es recibida y aceptada por el cliente.
3. Los pedidos urgentes sólo serán aceptados a los clientes principales.
4. Las ventas a crédito deben ser autorizadas por el departamento de crédito y cobranza.

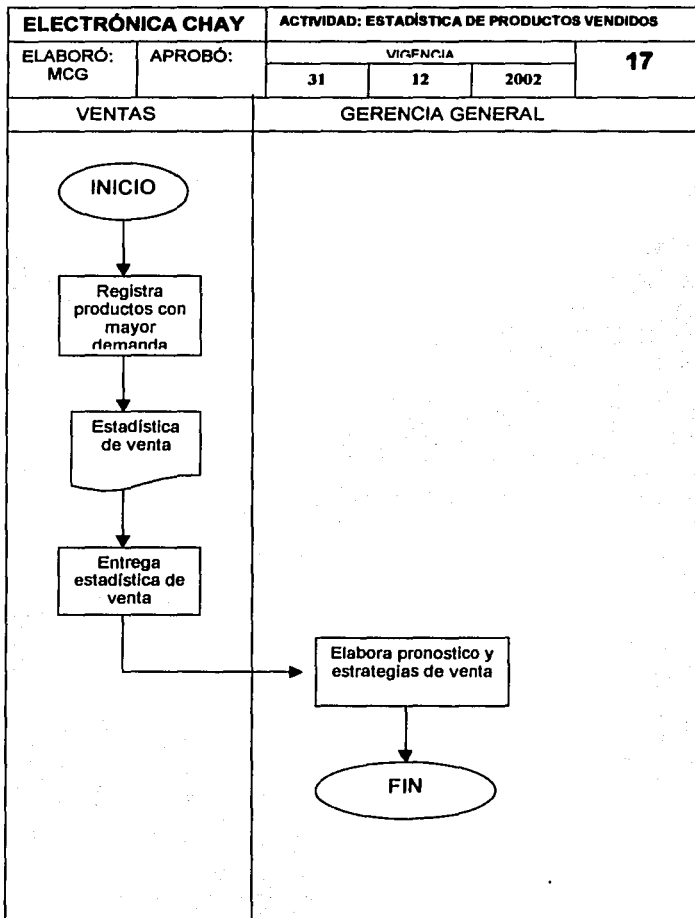
ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO				
PROCESO		VENTAS		REFERENCIA		
ACTIVIDAD		VENTAS AL CONTADO		12		
ELABORÓ		APROBÓ		VIGENCIA		
MCG				DÍA	MES	AÑO
				31	12	2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD				
1	VENTAS	RECIBE PEDIDO: Los pedidos se reciben vía fax, telefónicamente o directamente del cliente.				
2	VENTAS	ELABORA PEDIDO INTERNO: Debe anotar en la orden, el nombre del cliente, la clave del producto, la descripción del mismo, la cantidad solicitada, el precio unitario y el importe total.				
3	VENTAS	SURTE LA ORDEN DE PEDIDO: De acuerdo a la orden de pedido interno, se surte físicamente el material.				
4	VENTAS	ELABORA FACTURA DE VENTA: Se elabora con los datos de la orden de pedido interno además de desglosar el IVA del 15% correspondiente al importe de la venta.				
5	VENTAS	ENTREGA Y/O ENVIA EL MATERIAL:				
5.1		Si la venta es local se entrega el material al cliente				
5.2		Si la venta es foránea, se envía el material por el medio que él indique				



ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		VENTAS		REFERENCIA
ACTIVIDAD		VENTAS A CRÉDITO		14
ELABORÓ		APROBÓ		VIGENCIA
MCG				DÍA
				MES
				AÑO
				31
				12
				2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	RECIBE PEDIDO: Los pedidos se reciben vía fax, telefónicamente o directamente del cliente.		
2	VENTAS	ELABORA PEDIDO INTERNO: Debe anotar el nombre del cliente, la clave del producto, la cantidad solicitada, el precio unitario de cada producto y el importe total.		
3	VENTAS	TURNA EL PEDIDO INTERNO PARA SU EVALUACIÓN A CRÉDITO Y COBRANZA.		
4	CRED. Y COB.	EVALUA EL PEDIDO:		
4.1		Si el pedido es aceptado, entrega a ventas el pedido interno autorizado para que se surta el mismo.		
4.2		Si el pedido es rechazado se cancela y se inicia el proceso.		
5	VENTAS	SURTE EL PEDIDO: De acuerdo al pedido interno, se surte físicamente el material.		
6	VENTAS	ELABORA FACTURA DE VENTA: Se elabora con los datos del pedido interno además de desglosar el IVA del 15% correspondiente al importe del material.		
7	VENTAS	ENTREGA Y/O ENVÍA EL MATERIAL:		
7.1		Si la venta es local se entrega, únicamente, el material al cliente.		
7.2		Si la venta es foránea, se envía, únicamente, el material por el medio que él indique.		



ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO			
PROCESO		VENTAS	REFERENCIA		
ACTIVIDAD		ESTADÍSTICA DE PRODUCTOS VENDIDOS	16		
ELABORÓ		APROBÓ			VIGENCIA
MCG			DÍA	MES	AÑO
			31	12	2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
1	VENTAS	OBTIENE DE LAS FACTURAS DEL DÍA LA INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS VENDIDOS			
2	VENTAS	REGISTRA LOS PRODUCTOS DE MAYOR VENTA DURANTE EL DÍA: Debe registrar los productos que hayan tenido más movimiento durante el día.			
3	VENTAS	ELABORA ESTADISTICA DE VENTAS: Debe entregar un reporte mensual de los productos más demandados durante ese periodo.			
4	GER. GRAL.	RECIBE ESTADÍSTICA DE VENTA: La estadística servirá para elaborar los pronosticos de venta así como las estrategias a seguir en el terreno de las ventas.			



**ELECTRÓNICA
CHAY**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZA**

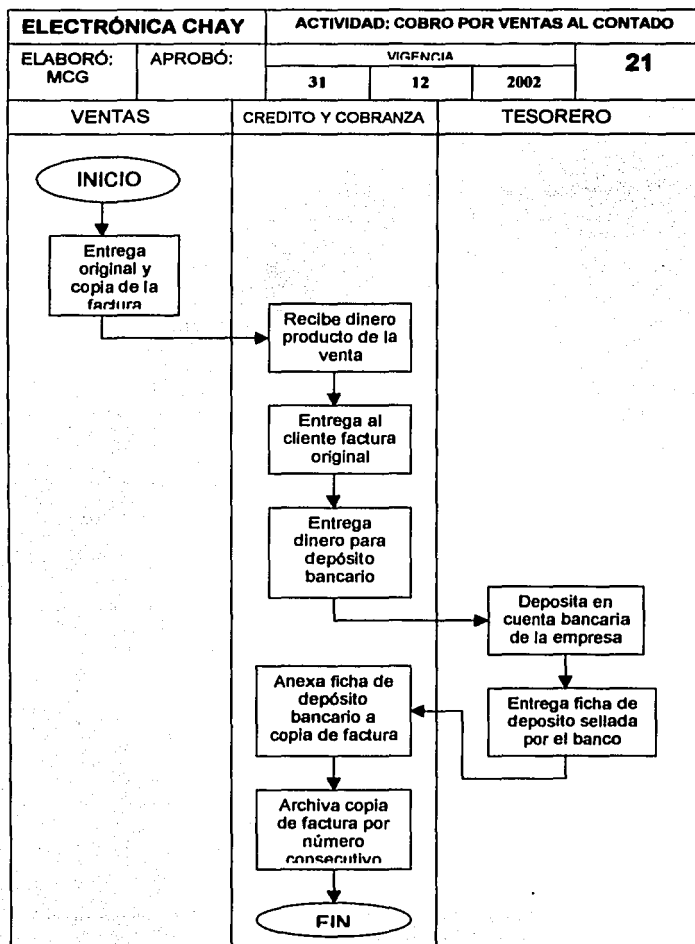
**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA****OBJETIVO:**

Definir los pasos a seguir en el proceso de cobro a clientes

POLÍTICAS:

1. Sólo se aceptarán cheques a nombre de la empresa
2. Los gastos generados por los cheques que el banco rechace serán a cargo del cliente.

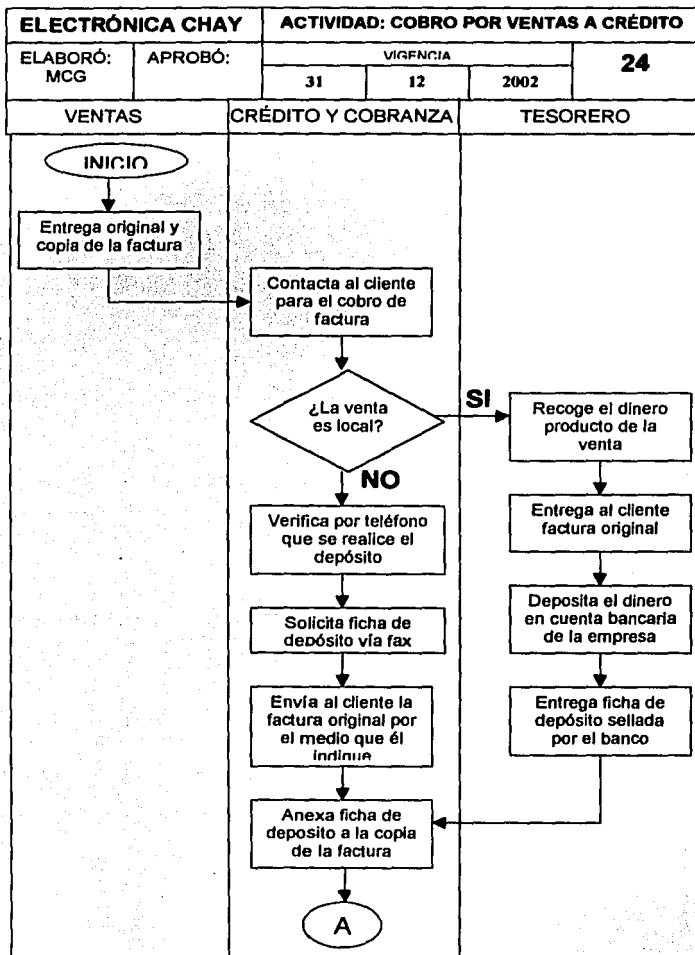
ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		CRÉDITO Y COBRANZA	REFERENCIA	
ACTIVIDAD		COBRO POR VENTAS AL CONTADO	20	
ELABORÓ		APROBÓ	VIGENCIA	
MCG			DÍA	MES
			31	12
				AÑO
				2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	ENTREGA ORIGINAL Y COPIA DE VENTA. Crédito y cobranza, realiza el cobro de la factura.		
2	CRED. Y COB.	RECIBE EL DINERO EN EFECTIVO Y/O CHEQUE PRODUCTO DE LA VENTA. Para su posterior deposito.		
3	CRED. Y COB.	ENTREGA AL CLIENTE LA FACTURA ORIGINAL		
4	CRED. Y COB.	ENTREGA DINERO AL TESORERO PRODUCTO DE LA VENTA. El dinero puede ser en efectivo y/o cheque, el cual tiene que ser depositado en cuanta bancaria.		
5	TESORERO	DEPOSITA EN LA CUENTA BANCARIA DE LA EMPRESA EL DINERO ENTREGADO POR CRÉDITO Y COBRANZA		
6	TESORERO	ENTREGA FICHA DE DEPÓSITO SELLADA POR EL BANCO A CRÉDITO Y COBRANZA		
7	CRED. Y COB.	ANEXA LA FICHA DE DEPOSITO SELLADA POR EL BANCO A LA COPIA DE LA FACTURA DE VENTA.		
8	CRED. Y COB.	ARCHIVA COPIA DE FACTURA. Debe anexar a la copia de la factura la ficha de deposito sellada por el banco y archivar la copia de la factura por número consecutivo.		

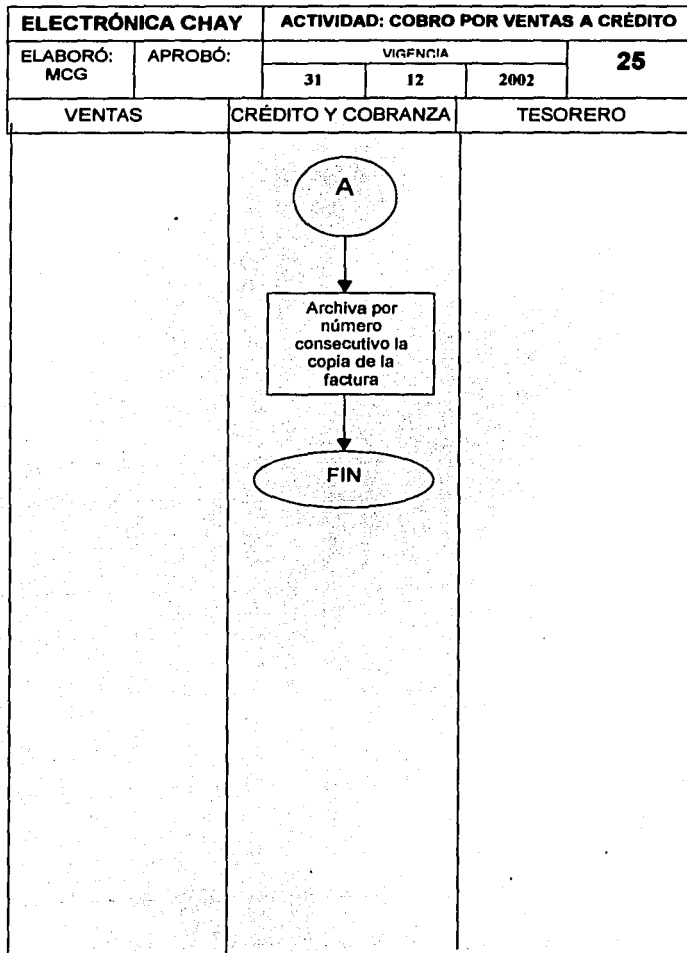


ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO				
PROCESO		CRÉDITO Y COBRANZA		REFERENCIA		
ACTIVIDAD		COBRO POR VENTAS A CRÉDITO		22		
ELABORÓ		APROBÓ		VIGENCIA		
MCG				DIA	MES	AÑO
				31	12	2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD				
1	VENTAS	ENTREGA ORIGINAL Y COPIA DE LA FACTURA DE VENTA				
2	CREC. Y COB.	ARCHIVA FACTURA: Archiva temporalmente la factura de venta en el período en el cual se venza la factura, dicho período se contará en semanas				
2.1		Se abrirán expedientes que contendrán las facturas que venzan en períodos semanales				
3	CREC. Y COB.	VERIFICA DIARIAMENTE LAS FACTURAS QUE VENZAN EN LA SEMANA QUE TRANSCURRE				
4	CREC. Y COB.	CONTACTA A CLIENTES: Se pone en contacto con los clientes cuyas facturas estan vencidas, para el cobro de las mismas. El contacto se realiza telefónicamente				
4.1		Si la venta es local se envía al tesorero a recoger el dinero producto de la venta y éste entrega factura original.				
4.2		Si la venta es foránea, verifica que se realice el depósito bancario y solicita ficha de depósito bancario.				
4.3		Envía factura original al cliente por el medio que él indique				
5	TESORERO	RECOGE EL DINERO DE LA VENTA Y LO DEPOSITA EN LA CUENTA BANCARIA DE LA EMPRESA				
6	TESORERO	ENTREGA FICHA DE DEPÓSITO SELLADA POR EL BANCO.				

ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		CRÉDITO Y COBRANZA	REFERENCIA	
ACTIVIDAD		COBRO POR VENTAS A CRÉDITO	23	
ELABORÓ		APROBÓ	VIGENCIA	
MCG			DÍA	MES
			31	12
			2002	
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
7	CRED. Y COB.	ARCHIVA COPIA DE FACTURA. Debe anexar a la copia de la factura la ficha de deposito sellada por el banco y archivar la copia de la factura por número consecutivo.		

ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		CRÉDITO Y COBRANZA	REFERENCIA	
ACTIVIDAD		COBRO POR VENTAS A CRÉDITO	23	
ELABORÓ		APROBÓ	VIGENCIA	
MCG			DÍA	MES
			31	12
			2002	
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
7	CRED. Y COB.	ARCHIVA COPIA DE FACTURA. Debe anexar a la copia de la factura la ficha de deposito sellada por el banco y archivar la copia de la factura por número consecutivo.		





**ELECTRÓNICA
CHAY**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE ALMACÉN

**ELECTRONICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACÉN****OBJETIVO:**

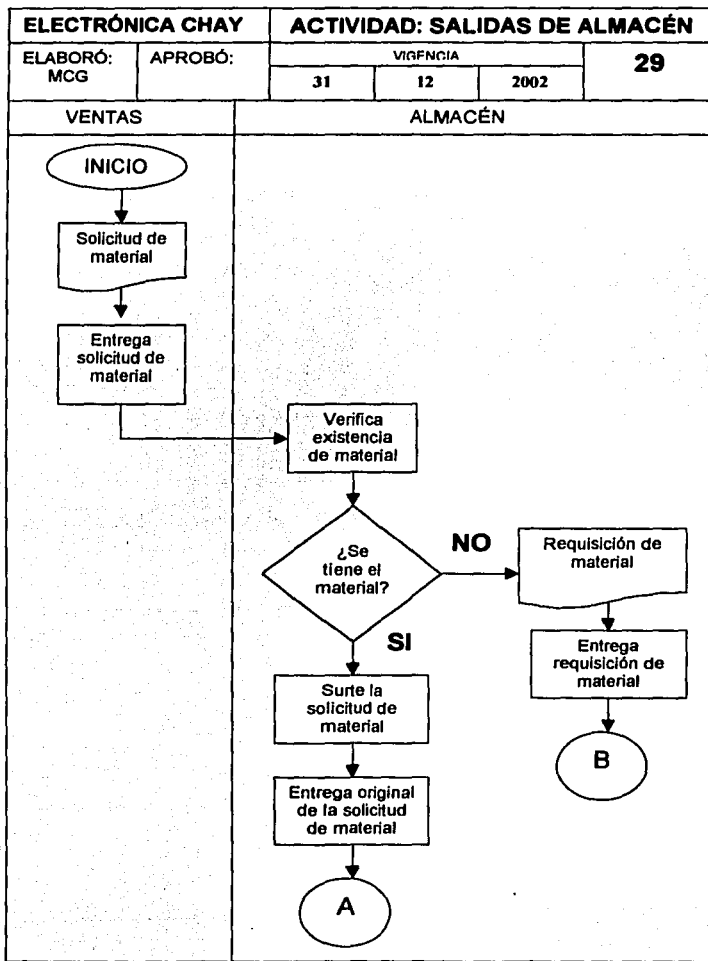
Definir los pasos a seguir en el proceso de entrada y salida de Mercancía del almacén.

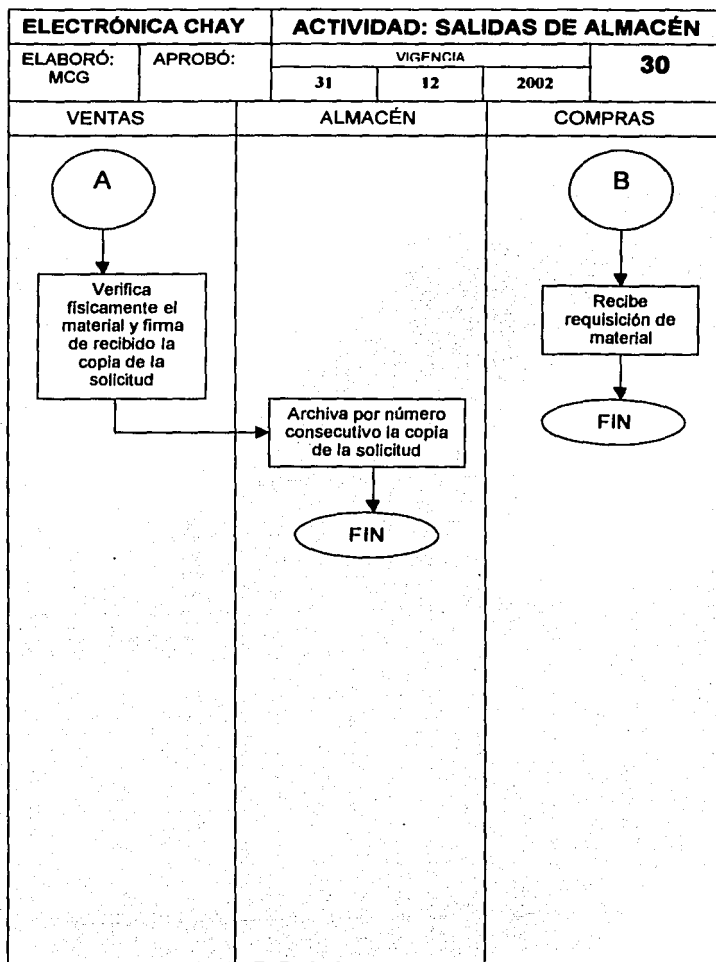
POLÍTICAS:

1. No se ingresará material si no existe una orden de compra que ampare esa mercancía.
2. No se entregará ningún material si no existe una solicitud de pedido de material.

NOTA: El proceso de recepción y entrada al almacén se describió en el proceso de compras.

ELECTRÓNICA CHAY		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		ALMACÉN	REFERENCIA	
ACTIVIDAD		SALIDAS DE ALMACÉN		28
ELABORÓ		APROBÓ	VIGENCIA	
MCG			DÍA	MES
			31	12
				AÑO
				2002
ACTIVIDAD Núm.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	ELABORA SOLICITUD DE MATERIAL: Se elabora de acuerdo al pronóstico de ventas.		
2	VENTAS	ENTREGA SOLICITUD DE MATERIAL		
3	ALMACÉN	VERIFICA LA EXISTENCIA DE MATERIAL		
3.1		Si no es suficiente la cantidad existente para cubrir la solicitud de material, entrega el material que tenga en existencia y elabora requisición de material, la cual entrega a compras para que inicie el proceso de adquisición de materiales		
3.2		Si alcanza el material existente para cubrir la solicitud, se surte físicamente		
4	ALMACÉN	DESCUENTA EL PRODUCTO ENTREGADO DE LA ETIQUETA DE ALMACÉN		
5	ALMACÉN	ENTREGA ORIGINAL DE LA SOLICITUD A VENTAS		
6	VENTAS	VERIFICA EL MATERIAL Y FIRMA DE RECIBIDO: Revisa físicamente el material y firma de recibido en la copia de la solicitud de material		
7	ALMACÉN	ARCHIVA POR NÚMERO CONSECUTIVO LA COPIA DE LA SOLICITUD DE MATERIAL		





**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****GLOSARIO DE TÉRMINOS**

ACTUALIZACIÓN (Pag.2): Se refiere a convertir lo pasado en algo actual revisando y mejorando las cosas que han dejado de funcionar.

COMPRAS A CRÉDITO (Pag.6): Se refiere a la adquisición de material por el cual se otorga un plazo determinado para el pago de la mercancía.

COMPRAS AL CONTADO (Pag.6): Se refiere a la adquisición de material, el cual se debe liquidar al momento de recibirlo.

COTEJAR (Pag.5): Confrontar dos cosas a fin de que ambas coincidan.

COTIZACIÓN (Pag.5): Fijar el precio de un producto o una serie de productos o servicios.

CHEQUE NOMINATIVO (Pag.6): Es el cheque que se elabora a nombre de la persona u organización que reciba el mismo.

DIAGRAMA DE FLUJO (Pag.1): Es la representación gráfica de una serie de actividades en orden cronológico, relativas a una operación.

ENTRADA DE ALMACÉN (Pag.6): Es el documento que se elabora al llegar mercancía al almacén y que se alojará en él.

ETIQUETA DE ALMACÉN (Pag.6): Es el documento donde se registra cada uno de los productos en el almacén de la organización, en el cual se va integrando la mercancía entrante y descontando los productos entregados, a fin de tener la existencia de los productos.

FACTURA (Pag.4): Cuenta detallada de las mercancías compradas o vendidas.

FLETE POR PAGAR (Pag.10): Es el envío de mercancía que se tiene que liquidar al momento de entregar dicha mercancía.

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****GLOSARIO DE TÉRMINOS**

OBJETIVO (Pag.2): Se refiere a los fines deseados futuros que la Administración busca. Ofrece la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

ORDEN DE PEDIDO DE COMPRA (Pag.5): Es el documento que se elabora a partir de una requisición de material y que se entrega o envía al proveedor a fin de que éste surta materiales necesarios para el funcionamiento de la organización.

POLÍTICA (Pag.2): Es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.

REQUISICIÓN (Pag.5): Es el documento que se utiliza para solicitar uno o varios productos o bien cuando se requiere información del interior de la organización.

VENTAS A CRÉDITO (Pag.13): Se refiere a la transferencia de bienes o servicios, por los cuales se otorga un plazo para la liquidación de aquellos.

VENTAS AL CONTADO (Pag.11): Se refiere a la transferencia de bienes o servicios, los cuales deben liquidarse al momento de entregarlos.

**ELECTRÓNICA
CHAY**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANEXOS

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES****CUESTIONARIO.**

1. ¿Alguna vez se le ha solicitado que describa las actividades que realiza regularmente?

SIEMPRE CASI SIEMPRE REGULARMENTE NUNCA

2. ¿Considera que las actividades que realiza son las indicadas de acuerdo a su puesto?

SIEMPRE CASI SIEMPRE REGULARMENTE NUNCA

3. ¿Su jefe inmediato le ha explicado las funciones que tiene que realizar en su trabajo?

SIEMPRE CASI SIEMPRE REGULARMENTE NUNCA

4. ¿Es una persona distinta a su jefe inmediato la que le explica las funciones que tiene que realizar?

SIEMPRE CASI SIEMPRE REGULARMENTE NUNCA

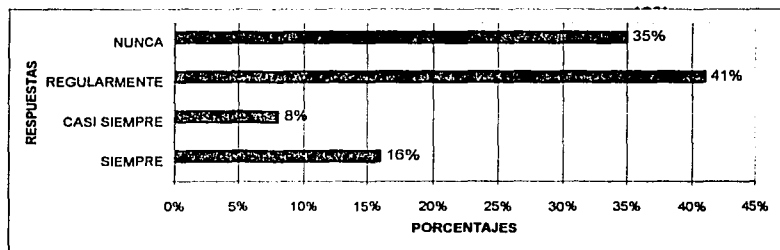
5. Haga una lista de las actividades que realiza diariamente

6. Haga una lista de las actividades que realiza ocasionalmente

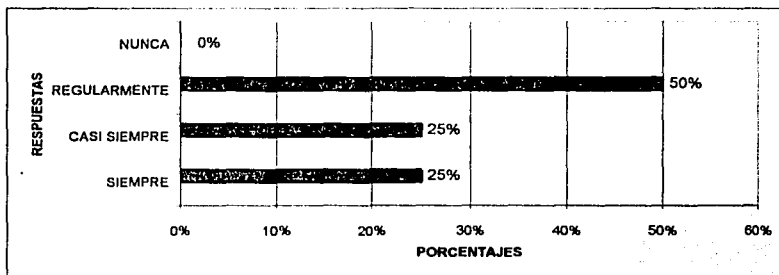
7. ¿Qué haría usted para mejorar las condiciones de su trabajo?

**ELECTRÓNICA
CHAY****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Alguna vez se le ha solicitado que describa las actividades que realiza regularmente?

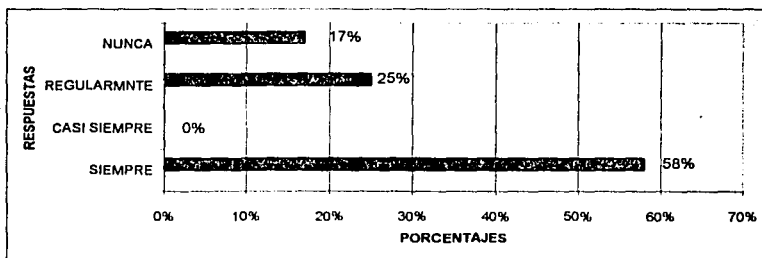


2. ¿Considera que las actividades que realiza son las adecuadas de acuerdo a su puesto?

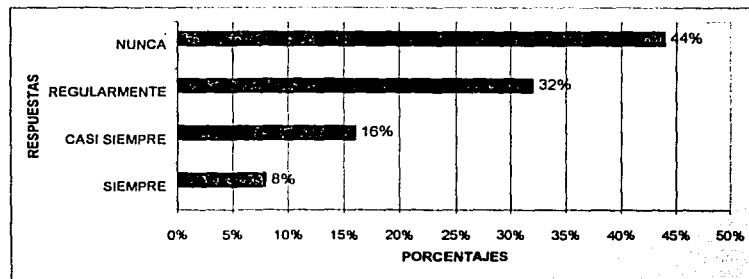


**ELECTRÓNICA
CHAY**
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3. ¿ Su jefe inmediato le ha explicado las funciones que tiene que realizar en su trabajo?



4. ¿ Es una persona distinta a su jefe inmediato la que le explica las funciones que tiene que realizar?



ELECTRÓNICA CHAY	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
-------------------------	---------------------------------

ELECTRÓNICA CHAY		DETERMINACIÓN DE ARTÍCULOS A ADQUIRIR			
PERÍODO: _____					
ARTÍCULOS	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS	EXISTENCIAS AL	PRONOSTICO DE VENTAS DEL MES DE	CANTIDAD DE ARTÍCULOS POR PEDIR	EXISTENCIAS ESTIMADAS AL

CONCLUSIONES

Como conclusión del presente trabajo de investigación, el autor considera que la información contenida en el marco teórico es un cúmulo de conocimientos suficientes para poder entender que la Administración, en la actualidad, requiere de herramientas que ayuden en su ejecución, y los manuales administrativos y en particular el de procedimientos, constituyen documentos indispensables para lograr la eficiencia en las operaciones de las organizaciones.

Por otro lado, se logró establecer que la elaboración y posterior aplicación de un manual de procedimientos para una organización dedicada a la comercialización, es necesaria e indispensable, sobre todo en las áreas de compras, ventas, almacén y crédito y cobranza.

Se definió la información que cada una de las áreas antes mencionadas tiene que entregar y cuando tiene que hacerlo, lo cual permite que se cuente con una mayor fluidez en la información y se eliminen cuellos de botella que retrasen las operaciones de la organización.

Con todo esto, nos damos cuenta que un manual de procedimientos no es un documento más creado por la organización formal, sino que realmente es una herramienta indispensable que contribuye sobremanera en la Administración de la organización, máxime si ésta pretende o se encuentra en un proceso de reestructuración.

Este manual de procedimientos presentado a la organización Electrónica Chay será una herramienta que beneficiará su administración. La colaboración, por parte de cada una de las personas involucradas, directa o indirectamente, en el manual de procedimientos, es fundamental ya que permite obtener un documento completo y aprobado por la mayoría de esas personas, lo cual coadyuvará en su posterior aplicación, logrando una menor resistencia al cambio.

> BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Torres, Martín. **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.** Ed. Panorama. México, D.F. Octava reimpresión 2001. (p. 35, 24)
- Baena, Guillermina. **Tesis en 30 días.** Editores unidos mexicanos. México, D.F. Décima octava reimpresión 2000.
- Castañeda Yañez, Margarita. **Análisis del aprendizaje de conceptos y procedimientos.** Ed. Trillas. México, D.F. Octava reimpresión 1998. (p.57)
- Gianluigi, Testa. **Organización y dirección de personal.** Ed. Deusto. Bilbao, España. Volumen 1. (p.186)
- Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas.** Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1994. (p.313, 380, 382)
- Gómez Ceja, Guillermo. **Sistemas administrativos. Análisis y diseño.** Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1997. (p.100, 128-132, 138)
- Kramis Juoblanc, José Luis. **Sistemas y procedimientos administrativos.** Universidad Iberoamericana. México, D.F. Cuarta edición 1994. (p.16, 63)
- Magdalena, Fernando. **Sistemas administrativos.** Ed. Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera Edición 1993.
- Martínez Martínez, Humberto. **Lecturas selectas de administración.** Ed. ECASA. México, D.F. Segunda edición 1993. (p.41, 42)
- Nadler, A. David. **El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional.** Ed. Oxford. México D.F. 1999.

- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. LIMUSA. México, D.F. Duodécima reimpresión 2002. (p.15, 31)
- Robbins, P. Stephen. Administración, Teoría y práctica. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F. 1987.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ed. ECASA. México, D.F. Décimo primera reimpresión 2000. (p.56, 57, 62, 69, 74-82)
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Ed. ECASA. México, D.F. Segunda reimpresión 1999. (p.199, 204-208)
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Ed. ECASA. México, D.F. Segunda reimpresión 1993. (p.4, 5)
- Stoner, A.F. James. Administración. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F. Sexta edición 1996.
- Terry, R. George. Principios de administración. CECSA. México, D.F. Decimotercera reimpresión 1998. (p.22)